

التسويق

جون و. مولنر John W. Mullins بروفسور مساعد في قسم ماناجمنت براكتس إن أنتروبونورشيب Management Practice in Entrepreneurship في لندن بزنس سكول London Business School. حاز شهادة دراسات عليا في إدارة الأعمال من مدرسة الدراسات العليا للأعمال في جامعة ستانفورد Stanford Graduate School of Business وبعد ذلك بكثير، حاز شهادة دكتوراه في التسويق من جامعة مينيسوتا. كما حاز أيضاً على جائزة تعليم. وتُعزّز تعليمه وأبحاثه خبرة ٢٠ عاماً من العمل الإداري في شركات ذات النمو الكبير، إضافة إلى مشروعين بدأهما وفيما بعد أدرج أحدهما في البورصة. ومنذ أن أصبح استاذًا في مدرسة الاعمال عام ١٩٩٢، نشر جون أكثر من ٣٠ مقالاً في مجالات عديدة بما في ذلك هارفارد بزنس ريفيو *Journal of Product Innovation*، و جورنال أوف بروداكت إنوفيشن ماناجمنت *Harvard Business Review* و جورنال أوف بزنس فنتشورينج *Journal of Business Venturing* حاز مكافآت محلية وعالمية لقاء بحثه من معهد علم التسويق Marketing Science Institute وجمعية التسويق الأميركية American Marketing Association ومؤسسة ريتشارد د. إيرفين The New Business Road. يشرح ذو نيو بزنس رود تست Richard D. Irwin Foundation في إعداد (لندن: برنس - هال / ف. ت Test London: Prentice-Hall/FT) ماذا على الملتمين والمدراء أن يفعلوا قبل كتابة مشروع اعمال.

أما البروفسور أورفيل سي. واكر جونيور Orville C. Walker Jr. بروفسور التسويق لجيمس د. واتكنز James D. Watkins ومدير برنامج الدكتوراه في مدرسة كارلسون للأعمال Carlson School of Management في جامعة مينيسوتا University of Minnesota وهو حائز شهادة دراسات عليا في علم النفس من جامعة أوهايو Ohio State University. وشهادة دكتوراه في التسويق من جامعة ويسكونسن - ماديسون University of Wisconsin-Madison . شارك أورفيل Orville في إعداد ثلاثة كتب ونشر ما يزيد عن ٥٠ مقالاً حول أبحاث مختلفة في مجالات للأبحاث وللأعمال اعمال. وحاصل على مكافآت لقاء بحوثه، بما في ذلك مكافأة أوديل O'Dell من جورنال أوف ماركتنغ ريسورتش *Journal of Marketing Research* وإنجاز العمر من سيلز ماناجمنت إنترست غروب Sales Management Interest Group. وعمل أورفيل Orville كمستشار لعدة شركات تجارية وجمعيات خيرية. وعلم في إطار برامج التطوير الاداري حول العالم، بما في ذلك برامج في بولندا وسويسرا واسكتلندة وهونغ كونغ. لربما يكون تحديه التجاري الأكبر الذي واجهه هو محاولته تحصيل ربع ك SHARE لكرم صغير في غربي ويسكونسن Wisconsin . أما البروفسور الراحل هاربر و. بويد جونيور Harper W. Boyd Jr. بروفسور دوناغي للتسويق الفخري البارز في جامعة أركنساس University of Arkansas في ليتل روك Little Rock. عُرف دولياً في مجاله الاستراتيجية التسويق وباحث التسويق. أعد وشارك في إعداد أو تحرير أكثر من ٥٠ كتاباً ودراسة و ١٠٠ مقالاً وحالة ومادة تعليمية. كذلك حرر جورنال أوف ماركتنغ ريسورتش *Journal of Marketing Research*. وعلم في كليات ومدارس أعمال بارزة عديدة حول العالم، بما فيها ستانفورد Stanford ونورثوسترن Northwestern وتولين Tulane وإنسيد INSEAD. كما حاز دكتوراه فخرية في الآداب من مدرسة ادينبرو للاعمال Edinburgh Business School في اسكتلندة. كما كان مستشاراً معتمداً لشركات المنتجات الإستهلاكية والصناعية حول العالم.



التسويق

جون و. مولنر *John W. Mullins*

أورفيل س. ووكر جونيور *Orville C. Walker, Jr.*

هاربر و. بويد جونيور *Harper W. Boyd, Jr.*



Arab international Education

Sayegh Building

Zouk Mosbeh

Kesrouan

Lebanon

Tel: + 9619222827

+ 9619224827

Fax: + 9619224282

Website: www.ebsarabworld.com

Release MA.A2.1

First published in Great Britain in 2003

2003 McGraw-Hill Companies

The right of John W. Mullins, Orville C. Walker, Jr and Harper W. Boyd, Jr to be identified as Authors of this work has been asserted by them in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

British Library Cataloguing in Publication Data

A CIP catalogue record for this book can be obtained from the British Library.

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, photocopying, recording, or otherwise without the prior written permission of the Publishers. This book may not be lent, resold, hired out or otherwise disposed of by the way of trade in any form of binding or cover other than that in which it is published, without the prior consent of the publishers.

The publisher's policy is to use paper manufactured from sustainable forests.

المحتويات

IX	شكر
XI	ديباجة
	الجزء الأول
	الوحدة الأولى
٦/١	نظرة عامة عن إدارة التسويق
٧/١	عملية إدارة التسويق
١٦/١	١.١ لِمَ تُعتبر قرارات التسويق هامة؟
٢٦/١	٢.١ التسويق يخلق القيمة عبر تسهيل علاقات التبادل
٣٠/١	٣.١ ما هو شكل الممارسة التسويقية الفعلية؟
٤٠/١	٤.١ من يفعل ماذا؟
	الوحدة الثانية
	استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية
٧/٢	١.٢ ما هو دور التسويق في إعداد الاستراتيجيات وتطبيقها؟
١٤/٢	٢.٢ ثلاثة مستويات من الاستراتيجية: مكونات متشابهة ولكن أمور مختلفة
١٨/٢	٣.٢ الإنعكاسات التسويقية لقرارات المؤسسة الاستراتيجية
	الوحدة الثالثة
	استراتيجيات الأعمال وانعكاساتها التسويقية
٥/٣	١.٣ قرارات استراتيجية على مستوى وحدة الأعمال
٨/٣	٢.٣ كيف تتنافس شركات الأعمال؟
١٦/٣	٣.٣ كيف تختلف الاستراتيجيات التنافسية عن بعضها؟
٢٠/٣	٤.٣ اتخاذ قرار حول الاستراتيجية المناسبة: التوافق بين استراتيجيات الأعمال والبيئة
٢٣/٣	٥.٣ كيف تؤثر استراتيجيات الأعمال المختلفة على القرارات التسويقية؟
٢٨/٣	٦.٣ ماذا لو كان أفضل برنامج تسويقي لا يتماشى مع استراتيجية الأعمال التنافسية؟
	الجزء الثاني
	تحليل الفرص
	الوحدة الرابعة
	التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذابة
٦/٤	١.٤ السير مع التيار أو عكسه: خيار استراتيجي مهم
٦/٤	٢.٤ تحليل الاتجاهات الكلية: إطار لتقييم جاذبية السوق
١٨/٤	٣.٤ التحليل البيئي يرشد عملية اتخاذ القرارات التسويقية
	الوحدة الخامسة تحليل القطاع والميزة التنافسية
٣/٥	١.٥ السوق والقطاع: ما الفرق؟
٦/٥	٢.٥ السوق جذابة: ماذا عن الصناعة؟

١٢/٥	تحليل القطاع محلياً: ما مدى شدة المنافسة المباشرة؟	٣.٥
١٣/٥	معدل انتشار الابتكارات: عامل آخر في عملية تقويم جاذبية الفرص	٤.٥
١٨/٥	الحفاظ على ميزة تنافسية خلال دورة حياة المنتج	٥.٥
الوحدة السادسة فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي		
٥/٦	الأهمية النفسية للشراء تؤثر على اتخاذ القرار	١.٦
١٩/٦	لماذا يشتري الناس أشياء مختلفة: الجزء الأول – الانعكاسات التسويقية للمؤثرات النفسية والشخصية	٢.٦
٢٥/٦	لماذا يشتري الناس أموراً مختلفة: الجزء الثاني – الانعكاسات التسويقية للمؤثرات الاجتماعية.	٣.٦
الوحدة السابعة فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي		
٤/٧	من هو العميل؟	١.٧
١٠/٧	كيف يتخذ أعضاء المنظمة قرارات الشراء	٢.٧
٢٣/٧	يتطلب بيع أنواع مختلفة من السلع والخدمات إلى المؤسسات برامج تسويق مختلفة	٣.٧
الوحدة الثامنة قياس الفرص السوق المتاحة: التنبؤ وبحث السوق		
٦/٨	كلّ تنبؤ خاطئ!	١.٨
٦/٨	عدة القائم بالتنبؤ: أدوات لازمة لكل وضع تنبؤ	٢.٨
١٥/٨	الحدود ومحاذير التنبؤ	٣.٨
١٦/٨	لماذا البيانات؟ لماذا بحوث التسويق؟	٤.٨
١٧/٨	أنظمة معرفة السوق: رسم طريق نحو الميزة التنافسية	٥.٨
٢٤/٨	البحث التسويقي العالمي يحلّ التحديات التسويقية المحددة	٦.٨
٣٤/٨	الأسئلة التي يتبعها على مستخدمي البحث التسويقي طرحها	٧.٨
٣٥/٨	الكفاءة المبدئية: هل توصلنا إليها؟	٨.٨
الوحدة التاسعة تقسيم السوق والتسويق المستهدف		
٤/٩	لماذا يعتبر تقسيم السوق والتسويق المستهدف منطقيين؟	١.٩
٦/٩	كيف يتم التحديد الأفضل لاقسام السوق؟	٢.٩
١٦/٩	إختيار أقسام السوق الجذابة: عملية من خمس مراحل	٣.٩
٢٤/٩	استراتيجيات الاستهداف المختلفة و تناسب الفرص المختلفة	٤.٩
٢٥/٩	تقسيم السوق العالمي والتسويق المستهدف	٥.٩

الوحدة العاشرة تعين موقع المنتج

- ٤/١٠ ١.١٠ الاختلاف: مفتاح تفضيل المستهلك و الميزة التنافسية
٥/١٠ ٢.١٠ مكانة المنتج المادية
٦/١٠ ٣.١٠ تعين المكانة المدركة للمنتج
٧/١٠ ٤.١٠ الأدوات التي قد يستخدمها المسوقون لتحديد مكانة المنتج
٨/١٠ ٥.١٠ إعداد الأساس للاستراتيجيات التسويقية: عملية تحديد مكانة المنتج
٢١/١٠ ٦.١٠ الأدوات التحليلية في صنع قرار تعين موقع المنتج
- القرارات الخاصة ببرنامج تسويقي
القرارات الخاصة بالمنتج
- الجزء الثالث
- الوحدة الحادية عشرة
- ٤/١١ ١.١١ قرارات تصميم المنتج من أجل تحقيق ميزة تنافسية
١٧/١١ ٢.١١ إدارة خطوط المنتج من أجل قبول العميل وتحقيق الربحية
٢٠/١١ ٣.١١ قرارات عملية تطوير المنتج الجديد
- قرارات التسعير
- الوحدة الثانية عشرة
- ٤/١٢ ١.١٢ عملية اتخاذ قرار التسعير
١٥/١٢ ٢.١٢ الطرق التي يستخدمها المدراء لتحديد مستوى مناسب للسعر
٢٥/١٢ ٣.١٢ اتخاذ القرار بشأن هيكل السعر: تعديل الأسعار مع تغيرات السوق
- قرارات قناة التوزيع
- الوحدة الثالثة عشرة
- ٥/١٣ ١.١٣ ما هو سبب وجود قنوات التسويق المتعددة الشركات؟
٧/١٣ ٢.١٣ تصميم قنوات التوزيع: ما هي الأهداف الواجب بلوغها؟
١١/١٣ ٣.١٣ تصميم قنوات التوزيع: ما هو نوع المؤسسات التي قد تتضمنها تلك القنوات؟
- ١٥/١٣ ٤.١٣ تصميمات بديلة لقنوات
- ١٩/١٣ ٥.١٣ ما هو البديل الأفضل؟ انه يعتمد على أهداف الشركة ومواردها
- ٢٧/١٣ ٦.١٣ تصميم القنوات لأسواق العالمية
- ٣٠/١٣ ٧.١٣ تصميم القنوات للخدمات
- ٣١/١٣ ٨.١٣ قرارات إدارة القناة
- قرارات الترويج المتكامل
- الوحدة الرابعة عشرة
- ٤/١٤ ٤.١٤ المزيج الترويجي: أدوات اتصالية
٥/١٤ ٢.١٤ تصميم خطة الاتصالات التسويقية المتكاملة
١٢/١٤ ٣.١٤ واقع اتخاذ القرار الترويجي

الجزء الرابع

برامج تسويقية استراتيجية لحالات مختارة

الوحدة الخامسة عشرة الإستراتيجيات التسويقية لمنتجات جديدة في السوق

- | | |
|-------|--|
| ٤/١٥ | ١.١٥ كيف يُعتبر الجديد جديداً؟ |
| ٧/١٥ | ٢.١٥ أهداف المنتج الجديد وتطوير السوق |
| ٨/١٥ | ٣.١٥ استراتيجيات إدخال منتجات جديدة إلى السوق: هل من الأفضل لشركة ما أن تكون رائدة أم تابعة؟ |
| ١٦/١٥ | ٤.١٥ برامج التسويق الاستراتيجي للشركات الرائدة |

الوحدة السادسة عشرة الإستراتيجيات التسويقية للأسوق النامية

- | | |
|-------|--|
| ٥/١٦ | ١.٦ الفرص والمخاطر في الأسواق النامية |
| ٩/١٦ | ٢.٦ استراتيجيات سوق النمو للشركات الرائدة في السوق |
| ٢٠/١٦ | ٣.٦ استراتيجيات نمو الحصّص بالنسبة إلى الشركات التابعة |

الوحدة السابعة عشرة استراتيجيات التسويق في الأسواق الناضجة والمتراءعة

- | | |
|-------|--|
| ٥/١٧ | ١.٧ الاهتزاز: التحول من نمو السوق إلى نضجها |
| ٧/١٧ | ٢.٧ الخيارات الاستراتيجية في الأسواق الناضجة |
| ٢٢/١٧ | ٣.٧ الاستراتيجيات التسويقية للأسوق الناضجة |
| ٣١/١٧ | ٤.٧ استراتيجيات للأسوق المتراءعة |

الجزء الخامس التنفيذ والمراقبة

الوحدة الثامنة عشرة التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

- | | |
|-------|--|
| ٥/١٨ | ١.٨ تصميم العلاقات الإدارية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية المختلفة |
| ١١/١٨ | ٢.٨ تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة وعمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة |
| ٢٣/١٨ | ٣.٨ خطط التسويق: أساس لتنفيذ الأنشطة التسويقية |

الوحدة التاسعة عشرة قياس الأداء التسويقي وتنفيذه

- | | |
|-------|---|
| ٥/١٩ | ١.٩ تصميم أنظمة الرقابة خطوة خطوة |
| ١٤/١٩ | ٢.٩ قرارات تصميم أنظمة الرقابة الاستراتيجية |
| ١٦/١٩ | ٣.٩ قرارات التصميم لقياس الأداء التسويقي |
| ٢٥/١٩ | ٤.٩ أداة لتقييم دوري لأداء التسويق: مراجعة التسويق |
| ١١م | إجابات عن الأسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات،
و حول التطبيق وال الحالات |

الملحق الأول

إمتحانات نهاية تطبيقية

الملحق الثاني

المحتويات

شكر

بتعبير بسيط، يمكن القول إن هذا الكتاب ليس عملنا وحدها. بل ساعدنا كثيرون من طلابنا وزملائنا ومن نعمل معهم في الصناعة بمساهمات قولبة إلى حد كبير توقعاتنا المستقبلية حول اتخاذ القرارات الخاصة بالتسويق. ونحن ممتنون لهم جميعاً.

كما نوجه شكرنا أيضاً إلى جيش صغير من الأشخاص الموهوبين في «أورون/ماكغرو هيل» وكلية أعمال «إدنبره» (Edinburgh Business School) لعملهم الذي حول مخطوطتنا البسيطة كتاباً شيئاً سهل القراءة. ونشكر خصوصاً «باربر جاييمسون» في كلية «إدنبره» التي ساهمت عملياً في ولادة هذا الكتاب إذ لولاها لكان ما زال مخططاً! إذا كما نشكر «السي مورثي»، و«نيكولا لي» و«ساراه هيكي» الذين، ببراعة بحوثهم ساهموا كثيراً في تحدث هذه النسخة المدقّحة وفي تمتين نظريتها الشاملة.

ولا يسعنا أخيراً، إلا أن نشكر «هاربر بويد» الذي لولاه لما وجد هذا الكتاب، وكذلك أهلاًنا الذين لولاهم طبعاً لما وجد أحد منا هنا. ونهديكم جميعاً حبنا واحترامنا وعرفاننا لنقل لكم لنا فضولكم وشغفكם للتعلم. وعليه نهدي هذا الكتاب إلى «هاربر بويد» و«جانيت» و«أورفيل ووكر» سينور و«جاك» و«أليس مولنز».

جون و. مولنز John W. Mullins

أورفيل س. ووكر، جونيور Jr. Orville C. Walker.

لمَ هذا الكتاب؟

لَمَ اختارت كلية «إدنبره» هذا الكتاب؟ يرجح أن يكون لأحد الأسباب التالية:

- ترید كلية «إدنبره» للأعمال أن تمنحكم الأدوات والأطر الضرورية ل تستطيعوا من المساهمة بشكل فعال في اتخاذ القرارات التسويقية، سواء كتم أصحاب مشاريع أو عاملين في شركة ثابتة. ويرکز هذا الكتاب على اتخاذ القرارات فضلاً عن نصوص أخرى تركز أكثر على وصف ظواهر التسويق من حيث الاستراتيجيا والتكتيكي التي يجب أن يتبعها المدراء التسويقيون وأصحاب المشاريع كل يوم.
- ترغب كلية «إدنبره» للأعمال في استخدام الكتب الأكثر حداة وتوافرًا في المواقع **العملية على شبكة الإنترنت**. إضافة إلى أنها، ندعم الكتاب بموقع إنترنت تفاعلي لمساعدتكم على التعلم، بهدف أن يتواصل الذين يعملون في شركات اقتصادية قديمة أو جديدة، مع آخر مبادئ خبرة التسويق على الإنترت.
- تقدر كلية «إدنبره» للأعمال كما تؤمن بأنكم ستستفيدون حقاً من مجمل التوقعات التي يقدمها المؤلفون في هذا الكتاب. تمتد خبرتنا في شؤون المشاريع وإدارة التسويق والاستشارة لتشمل مجموعة واسعة من قطاعات التصنيع والخدمات والبرامج وتقنية التوزيع، وقد حملنا ذلك، كما حملكم أنتم القراء، عبر العالم مرات عده.

وسيرى القراء منذ بداية الوحدة الأولى، أن اتخاذ القرارات التسويقية تشكل نشاطاً حيوياً في كل شركة، ليس في الشركات الكبرى التي فيها أنواع تسويقية تقليدية فقط، بل في الشركات الناشئة أيضاً. ولن يكون مدراء التسويق وحيدين في إتخاذ قرارات التسويق، بل يمكن أن يساهم الناس أيضاً في ذلك بتجاوهم – أو بعدم تجاوهم – مع السلع والخدمات التي توفرها الشركة. وعلى شركات المحاسبة والاستشارة أن تجد سبلاً لتمييز خدماتها عن غيرها لكسب عملائها ويجب على مهندسي البرمجيات الذين يطّررون شبكة الإنترت المستقبلية أو أي تكنولوجيا أخرى، وأن يفهموا كيف يمكن تكنولوجيتهم أن تقييد العميل المستهدف، ليتابع الشراء. وعليه، فقد وضعنا هذا الكتاب لنلاقي الاحتياجات التسويقية للقراء، الذين يأملون بتحقيق فرق في نجاح منظماتهم الاستراتيجي على المدى الطويل، سواء أكانت أدوارهم الأساسية في مجال التسويق أو في مجالات أخرى.

أردنا في هذه المقدمة المختصرة، أن نوضح قليلاً النقاط الثلاث المميزة، المشار إليها لاحقاً، والتي يعرضها هذا الكتاب على قرائه.

تركيز على اتخاذ القرارات

تحافظ هذه النسخة المنقحة لكتاب «التسويق» على التوقعات الاستراتيجية التي طبعت النسخ السابقة، بينما توفر في كل من الوحدات أدوات وأطرًا خاصة لاتخاذ إجراءات تسويقية تستفيد أفضل استفادة من الظروف التي تجد الشركة نفسها فيها، سواء داخلياً في ما يتعلق بمهمة الشركة ومهاراتها، أو خارجياً في ما يتعلق بالسوق والإطار التنافسي التي تعمل فيه.

وترتدي هذه المقاربة المرتكزة على القرارات أهمية بالنسبة إلى الطلاب والمدراء التنفيذيين الذين يشكلون قرائنا. كما أن مقاربتنا المرتكزة على القرارات هامة هي أيضاً بالنسبة إلى المستخدمين الذين يقولون لنا إنهم يريدون من خريجي اليوم، أن يكونوا محضرين لللحاق بركب التطور السريع، وأن يساهموا في اتخاذ القرارات في الشركة منذ اليوم الأول. وتشكل القدرة على الإتيان بأدوات وأطر معمقة ومنضبطة، بدلاً من الضربات السريعة أو الفطرة العمياء، وذلك لاتخاذ القرارات التسويقية، أحد الأرصدة الأساسية التي يوفرها خريجو كليات الأعمال الحاليون لمستخدميهم. فهذا الكتاب يضع الأدوات في صندوق الأدوات لتحقيق ذلك. وفي النهاية، يريد المستخدمون أن يعرفوا ما يستطيع المستخدمين الجدد لديهم أن يفعلوا، وليس ما يعرفون فقط.

أفكار عميقه عالمه بشؤون الإنترنـت

بما أن هذا الكتاب ألهه أشخاص يعلمون في مؤسسات معارف الإنترنـت ويعملون مع شركات خاصة بالمعرفة بالإنترنـت، يأتي بنظرة مستقبلية ملمة بالإنترنـت وواقية ومطلعة لسؤال هام يطرحه طلاب كثيرون: «هل إن ظهور الإنترنـت غير القواعد كلها؟» وجوابنا هو التالي: «نعم ولا». فمن جهة، وفرت الإنترنـت مجموعة من الأدوات التسويقية الجديدة، من الإعلانات إلى التسويق بالبريد الإلكتروني إلى تسليم سلع وخدمات رقمية عبر الإنترنـت، وكثير منها متوفـر لشركات في ما يسمى الاقتصاد القديم والجديد على حد سواء. ومن جهة أخرى، ازدادت أهمية العوامل الأساسية للتسويق المختبر مع الوقت، كفهم العملاء والمنافسين والاستجابة لحاجات العملاء بطرق متميزة عن عروض أولئك المنافسين، في عالم الدوت كوم المتحرك بسرعة كما تشهد على ذلك حالات الفشل الكثيرة في مجال الدوت كوم على مر السنين القليلة الماضية.

وبالتالي، وعبر صفحات هذا الكتاب، نعتمد أمثلة لشركات من الاقتصاد الجديد، ناجحة أو غير ناجحة، لنظهر كيف أن أدوات الأمس وأدوات التسويق وأطر اتخاذ القرارات الخاصة بالأمس واليوم على حد سواء، يمكن أن تطبق إلى أقصى حد.

عالم واقعي، نظرة شاملة

التنظير هام لأنّه يعزز فهمنا لظواهر عالم الأعمال ويساعد المدراء على التفكير في ما يجب أن يفعلوه. ولكننا نجدُ أن هذا الكتاب ممتاز في مجال التطبيق العملي، وممارسة التسويق. ونذكر في قرارنا على التطبيق العملي. لكننا لا نأتي فقط بنظرية أكاديمية مهما كانت أهميتها. فاثنان من فريق المؤلفين، «أورفيل ووكر» و«جون مولنر»، انطلقا بنجاح في شركات متعددة. وأصبحت إحدى تلك الشركات «مفتوجة للعامة». وقد عمل «أورفيل ووكر» لسنوات عدة في الولايات المتحدة في جامعة «ميونيسوتا». ويعمل «جون مولنر» في أوروبا في كلية لندن للأعمال. وساهمنا جميعاً بما في ذلك «هاربر بويد» الذي توفي في العام ١٩٩٩ وما زال إرثه حياً في هذه النسخة، في تقديم ثمار بحثنا إلى جسم المعرفة المتتامي في إدارة التسويق والاستراتيجية التسويقية والمنتجات الجديدة وساحات التعهدات. وحصلة تجربتنا وخبرتنا الجماعية والمتعددة هي كتاب مطبوع بنظرة شاملة في عالم واقعي. ويشتمل الكتاب على أمثلة كثيرة عن أشخاص واقعيين من كل أنحاء العالم يتخدون قرارات تسويقية استراتيجية حقيقة انطلقوا في شركات تسجل نمواً كبيراً، إضافة إلى شركات أوسع وأكثر ثباتاً.

نظرة عامة حول إدارة التسويق

عملية إدارة التسويق

الوحدة الأولى

استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية

الوحدة الثانية

استراتيجيات الأعمال وانعكاساتها التسويقية

الوحدة الثالثة

الوحدة الأولى

عملية إدارة التسويق

المحتويات

٦/١	١.١ لم تُعتبر قرارات التسويق هامة؟
٧/١	١.١.١ أهمية مفهوم «الطراز الأول» (Topline)
٧/١	٢.١ التسويق يخلق القيمة عبر تسهيل علاقات التبادل
٨/١	١.٢.١ ما هي العوامل الضرورية لقيام علاقة تبادل ناجحة؟
٨/١	٢.٢.١ من يسوق ومن يشتري؟ أطراف التبادل
٩/١	٣.٢.١ حاجات المستهلكين ورغباتهم
١٣/١	٤.٢.١ ما الذي يتم تبادله؟ سلع وخدمات
١٣/١	٥.٢.١ كيف تخلق عمليات التبادل القيم
١٥/١	٦.٢.١ تعريف السوق
١٦/١	٣.١ ما هو شكل الممارسة التسويقية الفعلية؟
١٧/١	١.٣.١ إدارة التسويق – تعريف
١٩/١	٢.٣.١ تكامل خطط التسويق مع استراتيجيات الشركة ومواردها
٢٠/١	٣.٣.١ تحليل فرص السوق
٢٢/١	٤.٣.١ إعداد برامج التسويق الاستراتيجي
٢٣/١	٥.٣.١ إعداد برامج التسويق الاستراتيجي لحالات محددة
٢٣/١	٦.٣.١ تطبيق برنامج التسويق والرقابة عليه
٢٤/١	٧.٣.١ خطة التسويق – مسودة العمل
٢٦/١	٤.١ من يفعل ماذا؟
٢٦/١	١.٤.١ المؤسسات التسويقية
٢٨/١	٢.٤.١ من يدفع تكلفة الأنشطة التسويقية – وهل تستحق هذه التكلفة؟
٢٨/١	٣.٤.١ مساحة التحسين في كفاءة التسويق
٢٩/١	٤.٤.١ دور مدير التسويق، صانع القرار
٣٠/١	٥.١ بعض التطورات الحديثة المؤثرة على إدارة التسويق
٣٠/١	١.٥.١ العولمة
٣٠/١	٢.٥.١ الأهمية المتزايدة للخدمات
٣١/١	٣.٥.١ تكنولوجيا المعلومات
٣٣/١	٤.٥.١ العلاقات بين الاختصاصات والشركات
٣٣/١	خلاصة التعلم
٣٤/١	أسئلة حول المحتوى

الوحدة ١ / عملية إدارة التسويق

٣٤/١

أسئلة متعددة الخيارات

٣٩/١

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

الظرف الأحمر—هدايا تسويقية على الشبكة^١ "Online"

عام ١٩٩٧ أسس شخصان حائزان على شهادة MBA شركة أطلقا عليها تسمية 911Gifts. وضمت الشركة موقعًا الكترونيًا ومركز خدمات مجانية للعملاء مع هدايا تؤمنها مؤسستان تجاريتان لتلبية حاجات متتسوقي «لحظة الأخيرة». ورغم أن الشركة الجديدة جذبت عملاء بتقديم الهدايا، إلا أنها كانت تعاني من بعض نقاط الضعف: فإن اسم الشركة الذي يذكر بصفارات الاسعاف أبعد الكثير من المستهلكين المحتملين والهدايا التي قدمها المزدودون كانت غير جذابة وقلة الرأسمال كبحت نمو الشركة. ونتيجة للأسباب المذكورة، بدأت مطلع عام ١٩٩٩، تعاني ظروفاً مالية عصبية. ولم يوفق الموقع في تخفيط ملليون دولار من المبيعات في العام السابق، ما جعل مالكي الشركة يفكرون في إعادة إحيائها بشكل جديد.

هدف واستراتيجية جديدان

تمثلت خطوة المالكين الأولى بتوظيف «هيلاري بيلينغر» خبيرة ادارية في التسويق، تبلغ من العمر ٣٦ عاماً، وكانت تعمل في شركة Williams-Sonoma حيث أشرفت بنجاح منقطع النظير على مشروع قائمة «بوتر بارن» Pottery Barn للخزف.

بعد تحليل نقاط ضعف وقوى 911Gift أعدت هيلاري هدفاً جديداً للشركة واستراتيجية تنافسية جديدة للشركة. وبدل أن يجعل الشركة تعتمد على الهدايا الطارئة، تمثل هدف الشركة الجديد بتوفير التأقِّر الرفيع المستوى. كما تعمل الشركة على توسيع مفهوم فرض اعطاء الهدايا. وتعلق السيدة بيلينغر: «معظم بائعى المفرق على الشبكة، يعتمدون أساساً على أنفسهم»، وتضيف: «يضع هؤلاء أنفسهم في خانة شركات الهدايا قبل عيد ميلاد بقليل. وثمة فارق كبير بين هذا التصرف والشركة التي تجعل من الهدايا شاغلها الشاغل».

خلال ستة أسابيع من توليهما منصب المدير التنفيذي في الشركة، طورت السيدة بيلينغر خطط تسويق واعمال حول كيفية تطبيق هدف الشركة الاستراتيجي الجديد، ووظفت نواة فريق اداري جديد. ثم جالت على رأساليبي «وادي السيليكون»، مصطحبة معها عرضاً مصوراً يظهر خطط الشركة الجديدة، فحصلت بذلك ٢١ مليون دولار كتمويل جديد من شركة «سيكويَا كابيتال» Sequoia Capital و ١٠ ملايين دولار من «ويستون بريزيديو» Weston Presidio مقابل ملكية حوالي ثلث الشركة.

خططة التسويق الجديدة

السوق المستهدف

تماشياً مع مهمة الشركة الاستراتيجية الجديدة، ركزت الخطة على شريحة من المستهلكين المحتملين تم انتقاوهم بدقة أكبر. وكان السوق المستهدف الجديد شبيهاً بذلك الذي عرفه السيدة بيلينغر أثناء عملها في ويليامز - سونوما: مدخول عال (يتخطى ٨٥ الف دولار في العام الواحد)، اختصاصيون مؤهلون، نساء ورجال على السواء. كما تم التركيز على مستخدمي الانترنت المترسّين بالشراء عبر الشبكة.

ولفهم حاجات عملاء الشركة المستهدفين ورغباتهم، قام المدراء ببحث تسويقي صغير، فأجروا بشكل غير رسمي مقابلات مع بعض العملاء المحتملين وتحليلًا لنماذج المبيعات السابقة. إلا أن الشركة ركزت بشكل أساسي على معرفة العملاء التي اكتسبها مدراؤها في التجارب الماضية. وأشار أحد المدراء: «تحديثنا مع عميلنا المستهدف بطريقة حميمة للغاية. أيّ ثياب يرتدي، وأيّ سيارة يقود. وضعنا ملصقات أسميناها «هي» أو «هو» على قصاصات Post-it للتنذير بالسلع التي قد يود كلّ منهما شراءها».

خط المنتج الجديد والمماركة التجارية

طور مدراء الشركة خط المنتج الجديد، مستندين إلى حدسهم ومعلوماتهم حول رغبات السوق المستهدف. وتم التعاقد مع مجموعة من المزودين لتوفير منتجات تعكس نظرية عالية الجودة والنوعية؛ فيمكن تشكيل عقود بشكل قلوب كهربائية ومجموعة موازين حرارة قديمة، ورمز آسيوي يجلب الحظ، مكون من سبع قصبات من البايمبو في إثاء من الكريستال، بـ ٦٤ دولار. كما دخلت الشركة في شراكة مع مزودين لتطوير أول دفععة من السلع الحصرية وهي تشكيلة من سلال الهدايا التي يمكن أن توصف بأنها مجموعة «لايفستايل» (نمط الحياة العصري). فعرضت مثلاً سلة صيد لمحبي الصيد البحري، ١٢ قطعة حلوي على شكل سمكة يدوية الصنع، بـ ٤٨ دولار.

كما استخدمت الشركة هامش الربح العالمي كمعيار آخر، لإعادة تنظيم متطلباتها. مستفيدة من هامش ٥٠٪ أو أكثر لمعظم منتجات الشركة، وتلك معادلة ضرورية للإنفاق البذخي على خدمة المستهلكين لا يمكن تقاديهما، وفق السيدة بيلينغر. «عليك أن تعيش تجربة عمليك ولذلك ثمن طبعاً». وتم التخلص عن نصف كمية الـ ٤٥٠ وحدة الأسهم Stock Keeping Units التي كانت تبيعها شركة 911Gifts إضافة حوالى ٣٠٠ سلة جديدة.

ولتسهيل بحث المستهلك عن الهدية المثالية، قامت الشركة بإعادة تصميم موقعها. وسمح الموقع الجديد للعملاء بتصفح المعروضات وفق نوع المتلقى، أو مناسبة الاهداء، أو فئة السلع المتوافرة.

أخيراً، ولتسليط الضوء على موقع الشركة الجديد العالمي النوعية، تم تغيير اسم الشركة إلى RedEnvelope (الظرف الأحمر)، وهو اسم مستمد من تقليد آسيوي يقضي بالاحتفال بالمناسبات الخاصة عبر اعطاء المال نقداً، أو الهدايا الصغيرة في ظرف أحمر. كما اعتمدت الشركة مقاربة مميزة بالتوضيب: تسلم هدايا «ريد أنفلوب» كلها في علب حمراء لها عقدة حمراء مربوطة باليد.

الإعلان والترويج

قبل بضعة أسابيع من دخول موسم بيع العطل في أوجه، قررت شركة «ريد أنفلوب» تخصيص ثلث رأساتها الجديدة، للإعلان الهدف إلى تحفيز وعي المستهلك للموقع. وبدلاً من إعلانات التلفزيون المكلفة، ركزت الشركة أموالها على مجموعة من الإعلانات المطبوعة في الصحف والمجلات على غرار نيويورك تايمز التي يقع قراؤها ضمن خانة شبيهة بالسوق المستهدف الذي وضعته ريد أنفلوب نصب عينيها. كما أنفقت الشركة أموالاً طائلة لشراء عدد من المحاور على الشبكة «هاب» hub على غرار «أميركا أونلاين» America

الموقع المتخصصة مثل Village.com اي فيلادج. وخصصت الشركة مليوني دولار لهذه الشراكات التي دفعتها اما بمبالغ محددة او بمحض في المبيعات - ليس واحد بسيط، وهو كما يشير نائب رئيس ريد أنفلوب لتطوير الاعمال: «أن تكون حيث يتبع الناس على الشبكة، يعني أن تكون على البوابات».

التوزيع وتلبية الطلبات

لشركة ريد أنفلوب مخزون بضائع، وتسويق وأنظمة لإدارة عمليات خدمة المستهلكين خاصة بها. الا أنها تفتقر إلى الرأسمال الكافي لتطوير نشاطاتها اللوجستية وعمليات تلبية الطلبات. لذا تعقدت مع شركة «كوم الاینس ComAlliance» في أوهايو المتخصصة في تلبية الطلبات، لتأمين مستودع وكل ما يتفرّع عنه، بما فيه العمال لتجهيز لانتاج كميات من الرزم الموضبة بشكل جيد. تقع منشأة كوم الاینس في نهاية مدرج سريع لنقل الرزم بالطائرات. وهكذا تكون البضائع، التي تغادر المستودع في الثانية فجرًا، في الجو عند الساعة الرابعة والنصف فجرًا، وتصل إلى وجهتها المحددة ظهرًا. وسمح هذا الإجراء لشركة ريد أنفلوب بتقديم وعد، شكل أساس جهودها لبناء هويتها المميزة أي تسليم الهدايا المطلوبة لعشية عيد الميلاد في ٢٣ كانون الأول (ديسمبر).

البضائع المرتجعة من المستهلك

ما إن انطلق الموقع، حتى تمكّن المدراء من تعقب عمليات الشراء على مدار الساعة وإعادة عرض البضائع المتوقعة. مثلاً: لم ينطلق مبيع إحدى ماركات العصير حسب ما كان متوقعاً، إذ لم يتحقق سوى ست عمليات بيع في ساعة واحدة، وعندما أُعطيت اسمًا جديداً بيع منها واحدة كل خمس دقائق.

الفوائد

وضع فريق «ريد أنفلوب» الاداري طريقة التشغيل الجديدة قيد التنفيذ ٦٠ يوماً قبل ليلة عيد الميلاد عام ١٩٩٩. فشحت الشركة خلال شهرين ٢٠ ألف رزمة، حاصدةً بذلك مدخولاً أكبر مما حققه في الستين المنصرمتين. وكانت تحالفاتها واعلاناتها على الشبكة فعالة للغاية. والأهم من ذلك أن الشركة باتت على مستوى وعودها، إذ كانت تليبي ٩٨٪ من الطلبات المرفوعة إليها بدقة، فتشحن ٩٩٪ من رزم البضائع في الوقت المحدد، ولم يرتجع منها سوى ٢٪ فقط.

أما من الناحية السلبية، أنفقت الشركة ٤٤ \$ تقريباً لتسويق دولار واحد من إجمالي المبيعات خلال أول شهرين من إنطلاقها ولكن مع اشتهرار اسم الشركة ونمو في السوق المستهدفون، تمكّنت ريد أنفلوب من تقليل ميزانيتها الاعلامية المرهقة وتخفيض كلفة جذب كلّ عميل جديد إلى ٣٠ دولاراً فقط، وهو رقم أدنى بكثير من الـ ٥٥ دولار الذي يشكل الرقم المتوسط لدى الباعة على الشبكة. وفي حين تعرّض الكثير من هؤلاء لنكسات أثناء السنوات الأولى من القرن الجديد، استمرت شركة ريد أنفلوب في نموها، بلغت نسبة مبيعاتها ٥ مليون دولار، محققة بذلك ربحاً في نهاية العام ٢٠٠١.

الأهداف التعليمية

برهن جهد مدراء شركة ريد أنفلوب الحديث لإعادة بلورة خطة الشركة التسويقية بوضوح أن التسويق يشمل قرارات حاسمة وأساسية لتحقيق نجاح كل مؤسسة، سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، تتوخى الربح أم لا، شركة مصنعة أم شركة بيع بالمفرق شركة خدمات. وعلى المدير التنفيذي لشركة ناشئة، على غرار ريد أنفلوب، اتخاذ قرارات لتحديد السلع والخدمات المفترض بيعها والمستهلكين المستهدفين، والارباح المرتقبة والأسعار... الخ. وعلى المسؤول الاداري المالي في شركة كبرى، أن يسوق ميزات الشركة للاسوق الرأسمالية للحصول على الموارد الضرورية لتحقيق نمو مضطرب. ويقع على عاتق المدير التنفيذي لمؤسسة لا تتوخى الربح، مسؤولية تلقيف الموارد الضرورية لتحقيق المؤسسة أهدافها، سواء أكانت هذه الموارد ناتجة عن مبالغ تتلقاها للخدمات المقدمة أم عن هبات ومساهمات. ويتجوّب على هؤلاء المدراء جميعاً تسويق أفكارهم لتحسين آفاق الشركة وأداء زملائهم داخل الشركة نفسها، وإزاء المستهلكين والمزودين والشركاء الاستراتيجيين والموظفين المحتملين. وبالتالي، يمكن القول بأنّ على معظم المدراء الذين يضطلعون بمهامِ أن يتخدوا قراراتٍ تسويقية كل يوم تقريباً.

يزوّد هذا الدرس المدراء المحتملين والمقاولين بأدوات التسويق، والأطر التحليلية الازمة لتأدية دور فاعل في ميدان التسويق واستراتيجية النمو الشاملة والخاصة بمؤسساتهم، بغضّ النظر عما إذا كان لدى هؤلاء وظيفة رسمية في حقل التسويق أم لا. تطرح الوحدة الأولى من هذا الكتاب مجموعة من الأسئلة الشاملة، ولكن المهم، أن يتمكن كل المدراء من إيجاد أجوبة عنها في أذهانهم: هل قرارات التسويق مهمة؟ هل يخلق التسويق قيمة للعملاء وأصحاب الأسهم؟ وكيف تكون ممارسة التسويق فعالة؟ من يفعل ماذا في التسويق وبأيّة كلفة؟ وأخيراً ما هي القرارات التي تدرج في إطار برنامج تسويق استراتيجي لخدمة أو سلعة محدّدة، وكيف يمكن إيجاز هذه القرارات في خطة عمل؟

١.١ لم تُعتبر قرارات التسويق هامة؟

يشكل تحسّن RedEnvelope أداء شركة «ريد أنفلوب الملمس»، عقب إعادة بلورة خطتها في التسويق الاستراتيجي، دليلاً قاطعاً على أهمية قرارات التسويق الصائبة في شركات الأعمال اليوم. ووفق العديد من المدراء وال محللين المختصين في العالم أجمع، يؤدي التركيز المتزايد على المستهلك والدراسة المعمقة لاستراتيجيات التسويق وتنفيذها، دوراً حاسماً في مجمل الأسواق حيث تزداد حدة التنافس أكبر مما مضى، في نجاح معظم الشركات، مع زيادة حدة التنافس والازدحام في السوق العالمية.^٢

ويمكن إدراك أهمية التسويق للنجاح المستمر لشركة ما بشكل أفضل، عندما يطلع المرء على الأنشطة الواقعة تحت مظلة التسويق. إذ يحاول التسويق قياس وتوقع حاجات مجموعة من المستهلكين ورغباتهم، مزوّداً إياهم بدفع من السلع والخدمات التي تلبي حاجاتهم. ولتحقيق هذا الهدف، على الشركة أن:

- تستهدف مجموعات المستهلكين الذين تتماشى حاجاتهم مع موارد الشركة وقدراتها.
- تُنتج سلع و/أو خدمات تلبي حاجات السوق المستهدف بشكل أفضل مما تقوم به الشركات المنافسة.

- تجعل خدماتها ومنتجاتها متواقة لعملياتها المحتملين.
 - تُنمّي وعي المستهلكين وتقديرهم للقيمة التي تشملها عروض الشركة.
 - التغدية المرتجعة في السوق كأساس لتحسين عروض الشركة باستمرار.
 - تعمل على بناء علاقات طويلة المدى مع عملاء راضين يتّصفون بالولاء.
- ومن أهم خصائص التسويق، كوظيفة في ميدان الاعمال، التركيز على المستهلكين و حاجاتهم. لذا على المدراء كافة، بما فيهم مدراء التسويق، أي يعتمدو هذا التركيز للتأكد من قدرة شركاتهم على بناء «الطراز الأول» والبقاء عليه.

١.١.١ أهمية مفهوم «الطراز الأول» (Top Line)

تُعتبر الربحية العامل الجوهرى والأكثر أهمية في السوق المالية. فالشركات كلها، حتى شركات الإنترنت الناشئة، تتّجى تحقيق ربح على المدى الطويل، بشكل يسمح لها بالبقاء. ولكن كما يدرك مدراء «ريد أنفلوب»، يستحب وجود عامل جوهري إيجابي، كالتمويل والموظفين ولا أيّ امر آخر، من دون وجود القدرة على إنتاج سلع من الطراز الأول وضمان استمرار هذا الإنتاج التي هي عائدات المبيع. وقد قال محلل حكيم «لا يحصل شيء حتى يبيع أحدهم غرضاً ما» بمعنى آخر. وتحليلاً لما قاله الاداري الكبير بيتر دراكر Peter Drucker، كل ما تقوم به الشركة داخلياً يولد الكلفة، أمّا مولّد الربح الوحيد فهو المستهلك الذي لا يُرجع شيكه في المصرف.

لذا، يحتل التركيز على العميل، كجزء أساسي من مهمة التسويق، أهمية قصوى. فحين يُذكر على العميل بشكل فعال، يمكن للشركة أنه تحقق النجاح، عبر استغلالها التغييرات التي تطرأ على السوق، وذلك من خلال إنتاج سلع وخدمات تتّفوق على ما هو متواافق في السوق آنذاك، وباستخدام منهجاً أكثر تركيزاً، وفهم العمل عبر الوظائف. ضمن نشاطات الشركة ككل. فشركة «ريد أنفلوب» مثلاً، بدأت مسيرتها نحو جوهر النجاح الأساسي، بإنتاج مجموعة فريدة وجذابة من سلع الهدايا، داعمة إيتها عبر الإنترت بموقع سهل وسريع ثقة في التسلیم. وتركّزت نشاطات الشركة كلّها حول إرضاء السوق المستهدف، لأنّ «النجاح، كما تشير هيلاري بيلينغر، يكمن في منح المستهلك تجربة تحول لديه ذكرى خالدة».^٣

٢.١ التسويق يخلق القيمة عبر تسهيل علاقات التبادل

بما أننا وصفنا أنشطة التسويق من منظور الشركة الفردية، لا بدّ أن نشير إلى الدور الذي يؤديه التسويق في إطار الاقتصاد العالمي العام كذلك. فهو يسهل تبادل العلاقات بين الناس والمنظمات والدول.

التسويق عملية اجتماعية تشمل الأنشطة الضرورية لتمكين الأفراد والمؤسسات من تلبية حاجاتهم ورغباتهم عبر التبادل مع الآخرين، ولتنمية علاقات تبادل مستمرة.^٤

لا شكّ أن التقسيم والتخصص المتزايد للعملة هو من أهم التغييرات التي حدثت مع توجه المجتمعات من اقتصاد بدائي نحو مستويات أعلى من التنمية الاقتصادية. وفيما يساعد التخصص المتزايد على تحسين مستوى المعيشة العام في مجتمع ما، إلا أنه يولد من جهة ثانية مشكلة أخرى: وهي فقدان الاختصاصي لاكتفاء الذاتي. فالحرفيون المتخصصون في

صناعة أوعية الفخار يصيرون ماهرين ومكتفين ذاتياً في صناعة هذه الأووعة، منتجين فائضاً منها، إلا أنهم لا يصنعون أبداً من السلع والخدمات الأخرى المختلفة التي يحتاجون إليها للبقاء وتحسين مستوى معيشته. وليس لمجتمع أن يحصد ثمار التخصص بشكل كامل، ما لم يطور وسائل تسهيل الاتجار بالفوائض وتبادلها بين أفراده. وبالمنطق عينه، لا يمكن لبلد مشاطرة الخدمات والسلع كلها المتوفّرة في العالم، أو التغلّف في الأسواق المحتملة كلها لتصريف مخرجات مواطنها الاقتصادية ما لم تقم بتبادلات عبر حدودها.

١.٢.١ ما هي العوامل الضرورية لقيام علاقة تبادل ناجحة؟

ثمة الكثير من التبادلات الضرورية لتنفيذ الشعوب والشركات من التخصص المتزايد والإنتاجية المرافقة للنمو الاقتصادي. إلا أن هذه التبادلات لا تحصل تلقائياً، كما أن كل تبادل لا يفضي بالضرورة إلى علاقة تبادل مرضية للطرفين على المدى الطويل، ولا توافر شروط التبادل الناجح إلا بعد اضطلاع الأطراف عينها، أو وسطاء التسويق، كالموزع بالجملة أو التجزئة، على غرار شركة «ريد أنجلوب»، بمهمات مختلفة. كتحديد نماذج التبادل المحتملة، تقديم العروض، نقل المعلومات، تسليم المنتجات، وجمع المستحقات. تلك مقومات التسويق الفعلية. وقبل القاء نظرة قريبة على أنشطة التسويق المحددة، وكيفية تحفيظها وقيام مدراء التسويق بتنفيذها، لا بد من توضيح بعض المفردات والمفاهيم للتعرّف عن التسويق، والشروط الضرورية لقيام التبادل. وللناظر إلى الأسئلة التالية:

١. من هي الأطراف المعنية في علاقات التبادل؟ أي شركات أو أفراد يسوق الأشياء ومن هم عملاؤهم؟
٢. ما هي الحاجات والرغبات التي يود الأطراف تلبيتها عبر التبادل، وما هو الفرق بين الاثنين؟
٣. ما الذي يتم تبادله؟
٤. كيف يخلق التبادل القيمة؟ لم يكون البائع أفضل حالاً وأكثر رضىً عقب تبادل؟
٥. كيف تحول نماذج التبادل المحتملة إلى سوق لسلعة أو خدمة معينة؟

٢.٢.١ من يسوق ومن يشتري؟ أطراف التبادل

مبديئاً، تقوم كل شركة أو فرد يملك فائضاً من أي غرض كان، بأنشطة تسويقية للتحديد سلطتها والتعرّف عنها والتفاوض بشأنها مع شركاء تبادل محتملين. وقد يكون البعض أكثر نشاطاً، أو ربما أكثر فعالية من غيره في الجهد الذي يبذله. وتتبارى إلى أذهاننا وعندما نفكّر بجهود تسويقية واسعة النطاق بهدف تسهيل التبادل وتعزيزه، أنشطة شركات مصّنة للسلع مثل (أنتل Intel، بي ام دبليو BMW وسوني Sony)، ومتجمي خدمات مثل (أير فرانس Air France وماكدونالدز McDonald's وفنادق الأنتركونتيننتال Intercontinental Hotels) وشركات كبرى للبيع بالفرق مثل (زارا Zara ومارك أند سبنسر MarkSpencer). والمارت (Wal-Mart).

إلا أن المتاحف والمستشفيات والمسارح والجامعات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى، سواء كانت تتوجّي الربح في نشاطاتها أم لا، تقوم بدورها بأنشطة تسويقية لجذب العملاء

والطلاب والمانحين. وكانت جهود المؤسسات التي لا تتوخى الربح غير منتظمة أو غير شاملة في الماضي، إلا أن حدة التنافس الحالي، والتغيرات الملحوظة في سلوك المستهلكين والديموغرافيات، فضلاً عن زيادة التكلفة، دفعت بهذه المؤسسات، إلى بذل جهود تسويقية أوسع نطاقاً لحل مشاكلها.^٥ بعض دور العبادة، مثلاً، بات يستخدم تقنيات التسويق، لمعالجة المشاكل الاجتماعية وإبراز حضور الكنيسة.

١.٢.٢.١ المستهلكون

يبحث كلّ من الشركات والأفراد عن سلع وخدمات عن طريق التبادل. فيشتري المستهلكون النهائيون/**Ultimate customers** السلع والخدمات للاستخدام الشخصي أو العائلي في كنف أسرة واحدة. وتسمى تلك سلع وخدمات المستهلك **Consumer goods and services**. ويشتري المستهلكون من الشركات السلع والخدمات (١) لإعادة بيعها (كما عندما اشتريت شركة «ريد أنفلوب» كمية العصير لإعادة بيعه إلى مستهلكين آخرين)، (٢) كمواد لإنتاج سلع وخدمات أخرى (كما عندما تشتري بي أم دبليو صفائح الفولاذ لدمغ قطع السيارة بها)، أو (٣) لاستخدامها في نشاطات الشركة اليومية (كما عندما تشتري الجامعة الورق والمحابر). وتسمى تلك بالسلع والخدمات الصناعية. سنطلع، في هذا الدرس، على السلوك الشرائي لهذين النوعين من المستهلكين واستراتيجيات وبرامج التسويق المناسبة لكلّ من الفتنيين.^٦

٢.٢.١ حاجات المستهلكين ورغباتهم

الحاجة هي الحافز الأساسي الذي يحثّ المستهلك على التصرف والقيام بتبادل. وال الحاجة غير الملباة هي هوة بين وضع الشخص الحالي ووضعه المنشود، ضمن بعد مادي أو نفسي معين. لدينا كلنا حاجات مادية أساسية ضرورية لبقائنا، كالأكل والمشرب والملاجأ والدفء والنوم. كما لدينا حاجات اجتماعية وعاطفية أساسية لتحقيق الصحة النفسية، كالأمان والاتماء والحب وعزّة النفس وتحقيق الذات. وتلك الحاجات، التي تحفز سلوك الأفراد الاستهلاكي، قليلة وجوهرية، ولا تنتج عن جهود المسوّقين أو القوى الاجتماعية الأخرى، بل تنبع من كياننا البيولوجي وال النفسي كبشر.

وعلى الشركات أيضاً تلبية حاجاتها لضمان رفاهها وبقائها. وهذه الحاجات المحدّدة، وفق أهداف الشركة الاستراتيجية، تتعلق بالمدخلات من الموارد، والأجهزة الرأسمالية رأس المال، ومعدات وخدمات ضرورية لتحقيق الأهداف المذكورة آنفًا.

تعكس الرغبات **Wants** مراد شخص ما، أو طرقه المفضلة لتلبية حاجاته الأساسية. وهكذا يريد فرد ما منتجات، أو ماركات، أو خدمات معينة، لتلبية حاجة ما، كأنه يكون الفرد عطشاً فيطلب «الكوكا» (مشروعًا غازياً) أو تحتاج شركة إلى مكتب، ويريد مديرها مكتباً فخماً في وسط مانهاتن.

وال حاجات الأساسية قليلة نسبياً، إلا أن الكثير من رغبات الفرد تتشكل بالعوامل الاجتماعية وتاريخ هذا الفرد وتجاربه الاستهلاكية السابقة. وقد يكون لأفراد مختلفين رغبات مختلفة، لتلبية الحاجة نفسها. بأكمل يحتاج إلى الدفء في ليالي الشتاء الباردة مثلاً. إلا أن البعض يريد غطاءً كهربائياً بينما يفضل البعض الآخر الأغطية التقليدية.

هذا التمييز بين الحاجات والرغبات يجعلنا نتفهم المقوله بأن «المسوقين يولدون الحاجات» أو أن «المسوقين يولدون لدى الناس رغبة الحصول على أشياء ليسوا بحاجة إليها». وليس بوسع المسوقين أو أي من القوى الاجتماعية الأخرى، توليد حاجات ببolloجية أو عاطفية تفرضها طبيعة الإنسان البشرية. من جهة أخرى، يؤثر المسوقون، والكثير من القوى الإجتماعية الأخرى، على رغبات الناس. فالجزء الأساسي من وظيفة المسوق هو إنتاج سلعة أو خدمة جديدة، وتحفيز رغبة المستهلك في شرائها عبر اقتناعه بأن السلعة أو الخدمة ستتساعده على تلبية أحدى حاجاته أو أكثر بشكل أفضل.

١.٣.٢.١ هل يعرف المستهلكون دائمًا ما يريدون؟

يتساءل بعض المدراء، خصوصاً في شركات التكنولوجيا، عمّا إذا كان التركيز على حاجات المستهلك ورغباته بشكل مختلف أمر جيد في مختلف الأحوال. ويشير هؤلاء إلى أن المستهلكين عاجزون عن التعبير دوماً عن حاجاتهم ورغباتهم، لأنهم، نوعاً ما، لا يعرفون المنتجات أو الخدمات الممكّن توافرها تقنياً. كما قال مدير سوني التنفيذي أكيو موريتا

Akio Morita

تقضي خطتنا بتوجيه الجمهور نحو منتجات جديدة، بدلاً من أن نسأله عن نوع المنتجات التي يريدها. الجمهور لا يعرف ما هو ممكّن. نحن من يعرف ذلك. وبالتالي، بدلاً من القيام بالعديد من الجهد في بحوث التسويق، نطور التفكير في منتج ما واستخدامه، ونحاول إنشاء سوق له، عبر تثقيف الجمهور بشأنه والتواصل معه.^٧

وأشار بعضهم إلى أن بعض المنتجات الجديدة الرائدة والبالغة النجاح، كباس كرايسler الصغير Chrysler minivan واستخدام كومباك لشبكة الحاسوب Compaq PC network server تم إنتاجه من دون اللجوء إلى دراسة السوق أو بقدر بسيط من الدراسة في هذا الميدان. من جهة أخرى، تم تطوير منتجات شهيرة على غرار «ادزيل من فورد» Edsel Ford والكوكا الجديدة وهامبرغر ماكدونالدز الجديد «مكلين» McLean المنخفض السعرات الحرارية، إنطلاقاً من ابحاث ركزت بشكل أساسي على المستهلك.^٨

وتشير قوانين الاحتمالات إلى نجاح بعض المنتجات الجديدة، في حين يفشل بعضها الآخر، بعض النظر عن المبالغ التي أنفقت على أبحاث التسويق. إلا أن منتقدي التركيز المكثف على المستهلك يؤكدون على أن إيلاء اهتمام كبير لحاجات المستهلك ورغباته يكبح من جمام التحديث ويؤدي بالشركات إلى اعتماد تحسينات هامشية ليس إلا، وإنتاج مجموعة من المنتجات والخدمات الموجودة أصلاً. كيف يردّ المسوقون على هذه التهم؟ فيما قد يفتقر معظم المستهلكين إلى القدرات المتطورة الضرورية للتعبير عن حاجاتهم أو رغباتهم في ميدان الاختراعات التقنية الطبيعية، لا يصح ذلك في حالة المشترين الصناعيين. فحوالي نصف المنتجات المصنعة في معظم البلدان يباع لشركات أخرى وليس لمستهلكين أفراد. كما أن الكثير من المنتجات الصناعية تم إنتاجها بناء على طلب من أحد المستهلكين الكبار، أو أكثر من مستهلك وتعاونهم (ربما بشكل تحالفات أو شراكات)، ويتم تطويره في موقع المستهلك.

أما بالنسبة إلى الأسواق الاستهلاكية، فإن أحدى الطرق لحل النزاع بين وجهات نظر اختصاصي التكنولوجيا والمسوقين، هي التعمق في عصري الابحاث والتطوير. فهنالك أبحاث أساسية يجب أن تجري أولًا ثم يلحق بها التطوير، الذي هد تحويل المفاهيم التقنية إلى منتجات أو خدمات فعلية قابلة للبيع. معظم المستهلكين غير مطلع على التطورات العلمية والتكنولوجيا الصاعدة. لذلك، لا يؤدي هؤلاء دوراً، ولا يجب أن يؤدوا دوراً، يؤثر على كيفية إنفاق الشركة أموالها على الابحاث الأساسية.

إلا أن التركيز على المستهلك عنصر أساسي للتطوير. إذ ينبغي أن يتحلى شخص ما داخل الشركة بال بصيرة أو خبرة السوق (كما هو الحال مع هيلاري بيلينغز في ريد أنفلوب) أو يملك المعلومات الجوهرية الضرورية على صعيد المستهلك، ليقرر المنتج الذي ينبغي تطويره بتكنولوجيا جديدة، وما هي فوائده للمستهلكين، وما إذا كان هؤلاء سيقدرون تلك الفوائد بشكل كاف لضمان نجاح تجاري للمنتج. ويرهن نجاح تجربة «إيوميغا» Iomega في إنتاج «قرص التحرير المضغوط» Zip drive وتحويله إلى سلعة تجارية ناجحة، كما هو مشار في الوثيقة ١.١ التي تشمل وجة النظر هذه.

وغالباً هو حال قرص التحرير المضغوط، يجب أن تتطور تكنولوجيا جديدة لمتنج ما قبل أن تظهر ردود الفعل المستهلكين حوله وقبل تقييم أهميته التجارية. وفي حالات أخرى، قد يعبر المستهلكون عن حاجاتهم أو رغباتهم في الحصول على فوائد محددة، على رغم أنهم لا يعرفون ما هو ممكناً تقنياً. يمكنهم اخبارك عن المشاكل التي يواجهونها مع منتجات وخدمات حالية، وما هي الفوائد الإضافية التي يودون الحصول عليها من المنتجات الجديدة. قبل إنتاج «راديو سوني القال» Walkman Sony، مثلاً كان قلة من المستهلكين يطالبون بهذا النوع من المنتج. إذ كانوا يجهلون امكانيات التصغير في الصناعة الالكترونية. ولكن إذا سُئل هؤلاء عما إذا كانوا يودون شراء منتج يعمل على البطاريات، بحجم يسمح صغره بتعليقه على حزامهم، مع قدرته على اصدار صوت تحاكي جودته تلك المؤمنة من آلة ستيريوجراف ضخمة في منزلهم، سيردون بالإيجاب طبعاً!

الوثيقة ١.١ قرص تحرير إيوميغا المضغوط Iomega's Zip drive: مساعدة المستهلكين على تخزين «أغراضهم»

في نهاية الثمانينيات أنتجت شركة إيوميغا ابتكاراً تكنولوجياً مبدعاً. كان «صندوق برنوللي Bernoulli Box» جهازاً محمولاًً ووحدة تخزين تستخدم للحاسوب الشخصي. وكان يشبه صندوق صباغة الأحذية الرمادي اللون مع ثقب في مقدمته - يتسع لـ ١٥٠ ميجابايت من البيانات على قرص واحد أي ما يعادل ١٠٧ أقراص حفظ.

ولكن في نهاية العام ١٩٩٣ كان المنتج على حافة الهاوية. فالـ ٦٠ دولاراً، للوحدة، والـ ١٠٠ دولاراً سعر القرص الواحد، بدا مبلغاً غالياً لا يشجع الكثيرين من مستخدمي الحاسوب الشخصي، كما أن كتيب الاستخدام الذي بلغت صفحاته ٥٢ صفحة، كان صعب الفهم. وتزامن ذلك كله مع طرح شركة منافسة متبايناً بديلاً أسرع وأقل كلفة. وبالتالي، تكبدت الشركة خسائر بلغت ١٨ مليون دولار في ذلك العام. تدنى سعر الأسهم فيها إلى أدنى مستوياته.

وظفت الشركة المتخبطة في الأزمة المالية مديرًا تفديًا جديداً أعطى الأولوية لتحويل تكنولوجيا «صندوق برنولي» إلى منتج ناجح في السوق. فعين فريقاً جديداً متعدد الاختصاصات، مع ممثلين من قطاع الهندسة والتسويق والتغليف وغيرها. وأجرى الفريق - بالتعاون مع مصممين من شركة «فيتش ب.ل.س» Fitch PLC الصناعي، مقابلات مكثفة مع أكثر من ألف شخص يستخدمون الحواسيب الشخصية في الشركات الكبرى، أو المؤسسات الصغيرة أو في منازلهم. وانطلاقاً من المعلومات المستقة، وضع الفريق أجيالاً مختلفة من نماذج المنتجات، تم إدخال تحسينات عليها، انطلاقاً من ردود أفعال عينات إضافية من المستهلكين المحتملين.

واستناداً إلى ردود أفعال المستهلكين المتعددة، أعاد فريق التطوير بلورة صندوق برنولي القديم، فخفف وزنه إلى حوالي الباوند (٤٥٣ غرام) بحيث يمكن وضعه في حقيبة يد. كما نوع الفريق في التصميم، بحيث يناسب فئات مختلفة من الأفراد والمستهلكين من رجال الأعمال، فأنتج ٣ أشكال مختلفة للمنتج بقدرات حفظ وأسعار متباعدة. كما أعطيت التصاميم الثلاثة ألواناً زاهية بهدف لفت الانتباه والتميز عن المنافس الرمادي اللون. وكان النموذج العادي، قرص التحرير المضغوط، يتسع لمائة ميغابت وسعره ٢٠٠ دولاراً للوحدة و٢٠ دولاراً للقرص الواحد (أسعار هبطت بشكل جوهرى منذ ذلك الحين) لتشجيع أصحاب الحواسيب الشخصية على استخدامه. وأخيراً، تم إعداد حملة ترويجية تحورت حول قدرة القرص على مساعدة الناس في تنظيم «أغراضهم»، فيسهل الوصول إلى هذه الأغراض ونقلها، مع المنتج.

وقد بيع في غضون ثلاث سنوات من طرحه في السوق، تم أكثر من ٣ ملايين قرص تحرير مضغوط. و كنتيجة لذلك ارتفع سعر اسهم «إيوميغا» من دولارين إلى ١٥٠ دولار (قبل تقسيم الاسهم) وأدرجت الشركة في لائحة «فورتون» Fortune List للشركات الخمسين الأسرع نمواً.

لا يعارض التركيز القوي على المستهلك مع إنتاج سلع رائدة تقنياً، كما أنه لا داعي أن ترکز الشركة جهودها على إرضاء المستهلكين الحاليين ورغباتهم المفصح عنها. والأهم من ذلك هو أنه في حين قد تسجل بعض الشركات نجاحاً على المدى المنظور، رغم تجاهلها لرغبات المستهلك، فإن التركيز على المستهلك بشكل أكبر غالباً ما يؤدي إلى عائدات هامة في حصة السوق والربح على المدى البعيد.^٩ كما سرى في الفصل التالي. وكما يوضح مدير إيوميغا الاداري «لا أعلم كيف يمكن للمرء أن يبيع منتجًا في سوق استهلاكية من دون فهم تصميم المنتج ووجهة استخدامه. عليك أن تعرف ما الذي يريد المستهلك». ^{١٠}

^٩The Right Stuff.' *Journal of Business and Design* 2 (Fall 1996). pp. 611; 'America's

Fastest Growing Companies.' *Fortune*. October 14. 1996. pp. 90–104; and Paul Eng.

'What to Do When You Need More Space.' *Business Week*. November 4. 1996. p. 126.

٤.٢.١ ما الذي يتم تبادله؟ سلع وخدمات

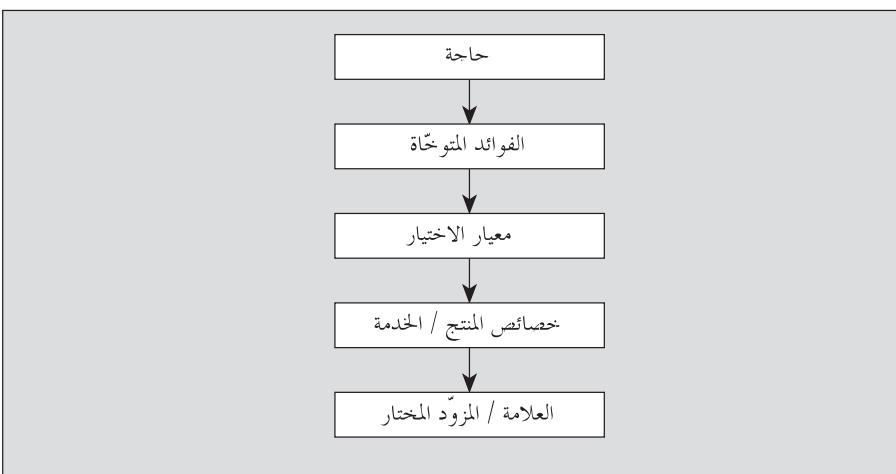
تساعد السلع والخدمات في تلبية حاجة المستهلك عند شرائها، أو استخدامها، أو استهلاكها. وقد تم التعريف عن المنتجات Products في هذا الدرس من منظورها الواسع، بحيث شملت السلع والخدمات على السواء، التي تساعده على تلبية حاجة المستهلك عند شرائها، أو استخدامها أو استهلاكها والسلع Goods وهي أشياء مادية محسوسة (كالسيارات وال ساعات والحواسيب) فإنها تقدم فائدة ما. مثلاً، السيارة تخدم كوسيلة نقل، وال ساعة تُطلع المرء على الوقت. أما الخدمات محسوسة أقل، ويمكن تأمينها بالإضافة إلى الأشياء المحسوسة بواسطة، بالإضافة إلى الأفراد (أطباء، محامين، مهندسين)، والمؤسسات (كيسة الروم الكاثوليک، اليونايتد واي United Way)، أماكن (ديزني وورلد)، وبعض الأنشطة (مبرأة أو برنامج لمكافحة التدخين).

٥.٢.١ كيف تخلق عمليات التبادل القيمة

١.٥.٢.١ يشتري المستهلكون المنافع وليس المنتجات

كم أشرنا سابقاً عندما يشتري الناس المنتجات لتلبية حاجاتهم، يشترون في الحقيقة منافع يعتقدون أن المنتجات توفرها، ولا يشترون بالتالي المنتجات بحد ذاتها. مثلاً، يشتري المرء مزيلاً للصداع وليس الاسبرين. وتباطئ المنافع المتوقعة من مستهلك إلى آخر، وفق الحاجات المراد تلبيتها وظروف استخدام المنتجات. ولأن المستهلكين على اختلافهم يبحثون عن منافع مختلفة، فإنهم يلجأون إلى معايير مختلفة للاختيار، ويعلقون أهمية متباعدة على خصائص المنتج عند اختيار النماذج والمماركات الواقعية ضمن فئة المنتج الواحد. ويفتقر ذلك بوضوح في الرسم البياني شكل ٢.١. مثلاً، قد يبحث مشترٌ، يشعر بحاجة كبرى إلى الانتماء إلى مجتمع راقٍ، عن سيارة فخمة لائقة. ولا شك في أن هذا المشترٌ سيعلق أهمية كبيرة على معايير المظاهر الاجتماعية والتطور الهندسي، كرغبتة في محرك قوي، وتصميم أوروبي، وفرش داخلي من الجلد ونظام صوتي عالي التقنية.

الشكل ٢.١ المستهلكون يشترون المنافع وليس المنتجات.



أحفظوا أيضاً أن الخدمات التي يقدمها البائع يمكنها أن تحقق منافع للمستهلكين، عبر مساعدتهم على تخفيض تكاليفهم، وحصولهم على المنتجات المنشودة، بشكل أسرع أو استخدامها بفعالية أكبر. وهذه الخدمات ضرورية للغاية لإرضاء المشترين من المؤسسات. قبل بضع سنوات مثلاً، اكتشف معهد ماساشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology ، أنه يعمل مع ٢٠ ألف بائع متطلبات مكاتب ومختبرات كل عام. ولتحسين فعالية نظام الشراء لديه، أعد المعهد كتالوجاً إلكترونياً يمكن الموظفين مراجعته عبر شبكة المعهد. ثم عقد المعهد تحالفات مع اثنين من كبار المورّدين – «أوفيس ديو» Office Depot Inc. و«في دبليو آر» VWR Corp. اللتين ربحتا صفقة شملت الجزء الأساسي من أعمال المعهد، بسبب تقديمها وعداً بتوفير نوعية أعلى من الخدمات. وسلمت الشركتان المشتريات، في يوم أو يومين، إلى مكتب المشتري مباشرةً، بدلاً من تسليمها إلى مخزن في مبني ما.^{١١}

٢.٥.٢.١ منافع المنتجات، والخدمات، والقيمة هي تحدد السعر

إن تقدير المستهلك لمنافع منتج أو خدمة ما، وقدرة هذا المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات خاصة، هي التي تحدد القيمة التي يعطيها المستهلك للمنتج أو للخدمة. وبعد أن يقارن المستهلكون عادةً بدائل المنتجات والماركات والمورّدين، يختار المستهلكون تلك التي، في اعتقادهم، تعطي منافع أكبر بكلفة أنساب. وهكذا تترکز القيمة على مواصفات المنتج الداخلية والخدمة والسعر وهي تحمل معانٍ متباينة لأشخاص مختلفين.^{١٢}

ولا يعتبر تقدير المستهلكين لمنافع المنتجات وقيمتها صائباً على الدوام. فقد تجد شركة مثلاً، بعد شرائها مكيفاً وتشغيله في مكان العمل، أن كلفة تشغيله أعلى من المتوقع، وزمن تكييفه مع تقلبات الحرارة الخارجية بطيء، والمرودة ليست فعالة لتدفئة وتبريد الأجزاء النائية من المبنى.

لذلك، فإن رضا المستهلك النهائي عن عملية الشراء، رهن بتلبية المنتج لتوقعاته. وتعتبر الخدمات الموجهة للمستهلك، خاصة خدمات ما بعد البيع، كالتسليم والتركيب، وتعليمات التشغيل والصيانة، عوامل حاسمة للمحافظة على رضا المستهلكين.

كما أنه من الضروري أن تعامل الشركة بفعالية قصوى مع شكاوى المستهلك. ومعظم الشركات لا تسمع شيئاً من حوالي ٩٦٪ من مستهلكيها غير الراضين. وهذا مؤسف، لأن ٥٠٪ من المستهلكين يؤكدون أنهم كانوا يتعاملون مجدداً مع الشركة، لو تم التعامل مع شكاوهم بشكل مرض، و ٩٥٪ لو تم حل الشكاوى بسرعة.^{١٣}

٣.٥.٢.١ قيمة العلاقات الطويلة المدى مع المستهلك

طالما ركزت الشركات على العلاقات الفردية مع المستهلك كثمرة لجهودها التسويقية. ولكن مع زيادة التنافس في الأسواق العالمية، حول العديد منها أنظاره نحو بناء علاقة مستديمة طويلة المدى بين الشركة والمستهلك، كهدف أساسي ونهائي لاستراتيجية تسويق ناجحة. وتحتاج تلك الشركات خطوات لزيادة قيمة المستهلك مدى الحياة، القيمة الحالية لمجموع الاعدادات الناتجة عن مستهلك عبر الزمن. فبشركة صناعة سيارات مثلاً، تفوق

القيمة هذه مليون دولار، لمشتري يتبع سيارة للمرة الأولى، ويمكن إرضاؤه بحيث يبقى وفيها للمصنع.

ستتناول في هذا المنهج الدراسي القرارات التسويقية والأنشطة الهدافـة إلى زيادة رضاء المستهلك وولائه وبالتالي قيمة المستهلكين الممتدـة على مدى الحياة. وبينما تزيد الأنشطة المماثلة من كلفة الشركة التسويقية، إلا أنها تؤدي في الوقت عينه إلى أرباح كبيرة وطويلة المدى، وتضمن كذلك حصةً في السوق من حيث الارباحـية. والسبب بسيط: إن عملية جذب مستهلك جديد تكلف أكثر من البقاء عليه.^{١٤} فإذا تخلـي عن شركة منافسة وشراء منتجك، أو اللجوء إلى خدماتك، أمر يتطلب وجود دافع مالي (سعر أدنى أو صفة ترويجية خاصة) أو برنامج تواصل مقنع وشامل (إعلان، أو جهود البيع المقنع) وكلـها خطوات مكلفة. وبالتالي، ينعكس الوفاء المتزايد - الناتج عن تطوير علاقات طويلة المدى مع المستهلك - أرباحـاً أعلى. يظهر الشكل ٣.١ كـم تزيد نسبة ٥% في تحسـين ولاء المستهلك، في الارباح على مدى الحياة لكل مستهلك، في كثير من شركـات السلع والخدمـات.

الشكل ٣.١ أرباحـة كبيرة مستمدـة من المحافظـة على مستهلكـين أوفيـاء



مصدر: Reprinted with permission from 'Keeping the Buyers You Already Have.' by Patricia Sellers. *Fortune*. Special Issue. Autumn-Winter 1993. p. 57 1993 Time

٦.٢.١ تعريف السوق

يتـأـلـفـ السوقـ منـ (أـ)ـ أـفـرادـ وـشـركـاتـ (بـ)ـ تـهـمـ وـتـرـغـبـ فـيـ شـرـاءـ منـتـجـ مـعـيـنـ لـلـحـصـولـ عـلـىـ فـوـائدـ تـلـبـيـ حـاجـةـ أـوـ رـغـبـةـ، وـتـمـتـلـكـ (جـ)ـ المـوـاردـ (الـوقـتـ وـالـمـالـ)ـ الكـافـيـةـ لـقـيـامـ التـبـادـلـ. وـيـلـغـ التـجـانـسـ فـيـ بـعـضـ الـأـسـوـاقـ حدـاـ يـسـمـعـ لـلـشـرـكـاتـ بـاتـبـاعـ خـطـةـ تـسـويـقـيـةـ وـاحـدـةـ، أـيـ تـحاـولـ الشـرـكـةـ

تسويق مجموعة معينة من المنتجات انطلاقاً من برنامج تسويقي واحد. ولكن بما أن للناس حاجات ورغبات وموارد مختلفة، نادرًا ما يشكل جمهور مجتمعًا ما بأسره، سوقًا لمنتج واحد أو خدمة واحدة. كما يبحث الناس أو الشركات عن فوائد مختلفة لتلبية حاجات ورغبات متعلقة بنوع المنتج عينه (مثلاً، قد يبحث مشتري سيارة عن مستوى اجتماعي لائق، بينما لا يرغب آخر إلا في استخدام السيارة كوسيلة نقل غير مكلفة).

هكذا تفرّع مجمل السوق لفئة منتج ما، إلى **أقسام متباينة market segments**. يتضمن كلّ قسم أشخاصاً متجلانسين في حاجاتهم ورغباتهم، وفوائد المنتج المرجوة. كما يبحث كلّ قسم عن مجموعة مختلفة من الفوائد لفئة المنتج نفسه.

وتتضمن الاستراتيجية التسويقية بائعاً يحاول تحديد النقاط التالية ضمن الجهد المبذولة لتحديد السوق المستهدف:

١. ما هي حاجات المستهلك ورغباته التي لا تلبّيها العروض المقدمة من شركات الإنتاج المنافسة.
 ٢. كيف تباين الفوائد المرغوبة ومعايير الاختيار بين المستهلكين المحتملين، وكيف يتم تحديد أقسام السوق الناجمة عنها، إنطلاقاً من المتغيرات الديموغرافية، كالعمر والجنس ونمط الحياة أو بعض الخصائص الأخرى.
 ٣. ما هي الأقسام التي يجب استهدافها، وما هي عروض المنتجات وبرامج التسويق التي تستقطب معظم المستهلكين في تلك الأجزاء.
 ٤. كيف يمكن تحديد مكان يُميّز المنتج عما تعرضه الشركات المنافسة، وكيف السبيل لإعطاء الشركة ميزة تنافسية تضمن لها التفوق على الشركات الأخرى.
- يمكن أن يُعزى نجاح شركة «ريد أنفلوب» السريع بشكل أساسى إلى تركيز الشركة على قسم محدد بوضوح من مشتري هدايا الطراز الأول، ثم إلى العروض المتطورة على صعيد المنتج وخدمات المستهلكين وتصميم الموقع الإلكتروني، والمواد الترويجية التي استقطبت السوق المستهدفة، وميّزت الشركة عن منافساتها.

٣.١ ما هو شكل الممارسة التسويقية الفعلية؟

لا تقوم صفقات التبادل، خاصة العلاقات الطويلة المدى تلقائياً، بل هي ثمرة قرارات عده تتطلب تخطيطاً وتنفيذًا يتولاه أحدهم. وقد تملك شركة واحدة أحياناً الموارد الضرورية لإعداد استراتيجية تسويقية وتنفيذها بنفسها. إلا أن برنامج تسويق شركة ما، غالباً ما يشمل جهود شبكة من الشركات المتخصصة: مورّدين، بائعين بالجملة والتجزئة، شركات الإعلان أو ما شابه.

يعتمد برنامج تسويق شركة «ريد أنفلوب» مثلاً، بشكل أساسى على منتجات يمدّه بها عدد من المصنعين أو تجار البيع بالجملة، وإعلانات تعدّها شركات الإعلان وتنفذها، وتسهيلات للتخزين والإنجاز تَمَدّ بها شركة «كوم الایانس»، وتسليم تقوم به شركة «أيربورن اكسبرس Airborne Express»، ووصول إلى مستهلكين محتملين يتمّ عبر شراكات مُبرمة مع بوابات شبكة الانترنت Web portals. وفي بعض الحالات، قد يتم اللجوء إلى مستهلكين كبار لإعداد وتنفيذ أجزاء من برنامج تسويق الشركة كتطوير منتج جديد واختباره.

بعض النظر عن الأطراف المعنية، تُسمى مجموعة التحليلات والقرارات والشطاط المتعلقة بإعداد برنامج تسويق استراتيجي وتنفيذه وتقييمه عملية إدارة التسويق. وستتعقب لاحقاً في هذه العملية، دور المديرين العاملين المختلفين الاختصاصات وشركات التسويق في إعداد الأنشطة المطلوبة وتنفيذها.

١.٣.١ إدارة التسويق – تعريف

تشير مناقشتنا السابقة إلى أن التسويق يقع عندما يملك طرف ما شيئاً يود تبادله بأخر. وإدارة التسويق هي العملية التي تساعد على قيام هذا النوع من التبادلات. إدارة التسويق هي تحديداً عملية تحليل وتحطيم وتنفيذ وتنسيق ومرافقة برامج تتعلق بتطوير وتسويق وتسعير وتوزيع سلع وخدمات وأفكار تهدف إلى إنشاء تبادلات **مشيرة** والحفظ عليها كما على الأسواق المستهدفة بغرض تحقيق أهداف الشركة.

يظهر الشكل ٤.٤ القرارات الرئيسية والأنشطة المطلوبة في عملية إدارة التسويق، كما تخدم كإطار تنظيمي لما تبقى من هذا الكتاب. لذا، من الضروري الانتباه إلى المحور الأساسي في هذا الإطار والتسلسل الزمني للأحداث التي يكتنفها.

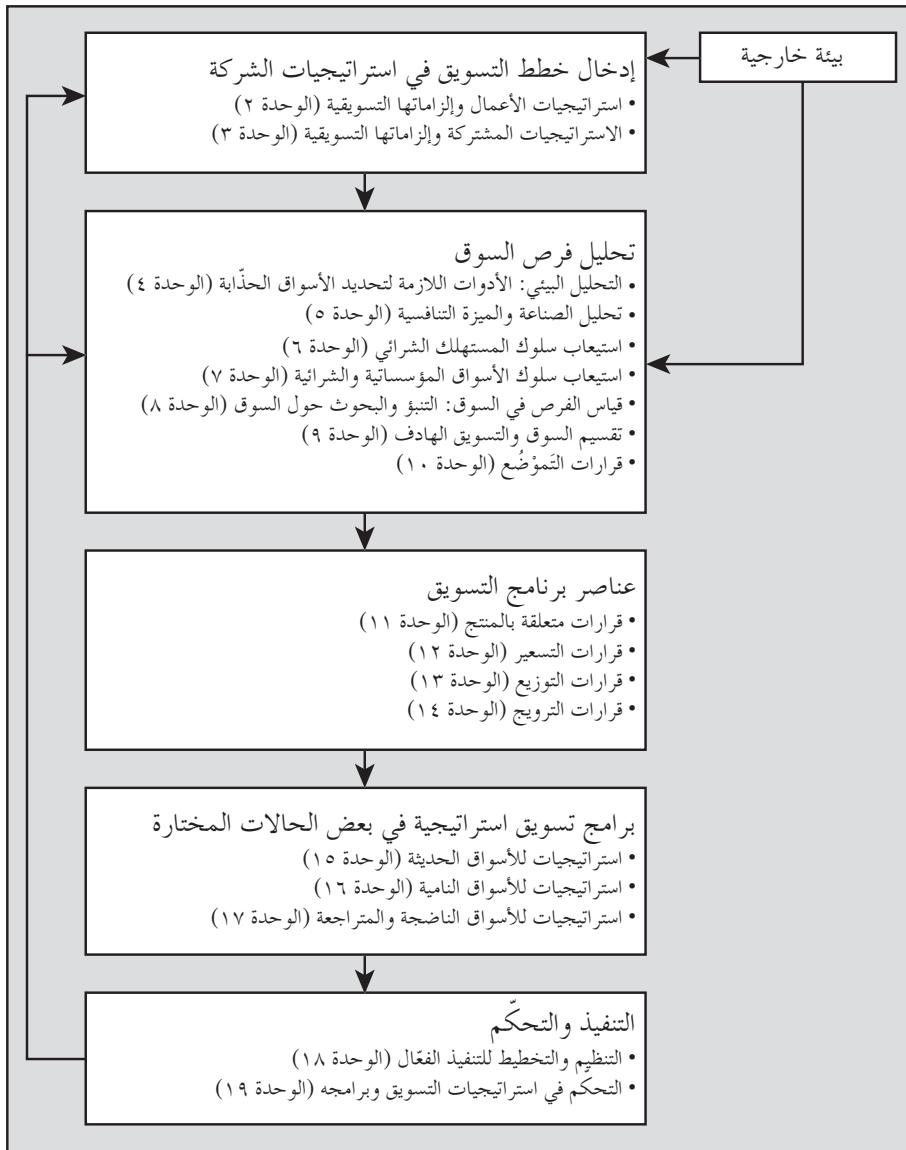
١.١.٣.١ محور اتخاذ القرارات

يشمل الإطار محوراً خاصاً لاتخاذ القرارات. ويطلب إعداد برنامج تسويقي فعال وتنفيذه. اتخاذ قرارات عدة متداخلة حول ما يجب القيام به، وكيفية القيام بالعمل المطلوب وتوقيته. ويسلط الكتاب الضوء على هذه القرارات في الأجزاء اللاحقة منه. ويحدد كل فصل قرارات ينبغي اتخاذها، والخطوات المتخذة بشأن جزء محدد من برنامج التسويق الاستراتيجي، ويومن أدوات تحليلية وأطراً ستحتاجون إليها بلا شك لاتخاذ هذه القرارات بذكاء.

٢.١.٣.١ تحليل الأربع «ميم The 4Cs

يتم تحليل المستهلكين، والمنافسين، والمؤسسة بحد ذاتها قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بعناصر برنامج التسويق المحدد. ويعكس ذلك وجهة نظرنا المؤكدة بأن القرارات الإدارية التسويقية الناجحة تقوم عادة على عملية فهم للسوق والبيئة المحيطة به، بطريقة موضوعية ومفصلة ومرتكزة على البراهين. وطبعاً غالباً ما لا ينفرد معظم استراتيجيات التسويق بالطريقة نفسها التي وُصفت به أساساً. غالباً ما تدخل تعديلات، وتعتمد أنشطة جديدة لمواجهة التغيرات السريعة في طلبات المستهلكين، والنشاط التنافسي، والظروف الاقتصادية المتقلبة. إلا أن تحليلاً مستمراً ودقيقاً للسوق والبيئة بشكل عام يسمح للمدراء باعتماد هذه التعديلات بطريقة منطقية ومتنا格مة بدلاً من التعديلات الفجائية.

الشكل ٤٤ عملية إدارة التسويق



يجب أن يركز تحليل المؤسسة الضوري لبرنامج تسويق استراتيجي جديد على أربعة عناصر للبيئة المحيطة، يمكن أن تؤثر على ملاءمة استراتيجيات مع النجاح المنشود: (١) موارد المؤسسة الداخلية وقدراتها واستراتيجيتها (٢) المحيط البيئي، كالاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، التي من خلالها ستقوم المؤسسة بالتنافس (٣) حاجات المستهلكين الحاليين والمحتملين ورغباتهم وخصائصهم (٤) نقاط قوة المنافسين وضعفهم النسبي وميلهم في بيئة تنافسية. ويشير المسؤولون إلى هذه العناصر بالأربع "ميم" (Cs4) وقد تم تفصيلها بدقة أدناه.

٢.٣.١ تكامل خطط التسويق في استراتيجيات الشركة ومواردها

تعد شركات كثيرة، خاصة الكبرى منها والمترفة إلى فروع ووحدات عدّة، تسلّسل استراتيجيات متداخلة. وتُصاغ كل استراتيجية، بمستويات متباينة ضمن الشركة، وتناول مجموعة قضايا مختلفة. شركة IBM مثلاً خفت التركيز على نشاطها التقليدي في ميدان أجهزة الكمبيوتر. تسعى الشركة بذلك، إلى تحقيق الارباح والنمو المستقبلي عبر الاستثمار بكثافة في تطوير الهندسة، والبرمجيات، والخدمات الاستشارية في حقل التجارة الإلكترونية الهدافة إلى مساعدة العملاء من رجال الأعمال، على إدراج بيانات شركاتهم القديمة في أنظمة على الشبكة.^{١٥} ويعكس هذا التغيير في التركيز استراتيجياً مؤسسة IBM الجديدة. وهذه الاستراتيجية بدورها، تعكس مهمّة الشركة، وتحدد اتجاه للقرارات حول الاعمال الواجب القيام بها، وكيفية استخدام الموارد المتوفّرة، ونمو الشركة وسياساتها.

ويسعى استثمار شركة «إيوميغا» المكثف في الابحاث والتطوير، والأبحاث حول المستهلك، لإنتاج جيل جديد من منتجات حفظ البيانات (كما هو مبيّن في الشكل ١.١). يتميّز بتفوّقه التقني وتصاميمه الجذابة وأسعاره المعقوله، جزء من استراتيجية مستوى الأعمال (أو التنافسية)، تتناول كيف تتنافس الشركة في هذا المجال. فقد سعت الشركة للحصول على ميزة تنافسية، عبر تقديمها تكنولوجيا متطورة وتصميمًا عصرياً، وقيمة أعلى للمستهلك. أخيراً، إن القرارات المتداخلة حول أقسام السوق، ونوع المنتج، ووسائل الجذب الإعلانية والاعلام، والأسعار والشراكات مع المورّدين، وبابات الشبكة وشركات النقل والإنجاز، هذه القرارات كلّها تعكس استراتيجية «ريد أفلوب» التسويقية. فتلك خطّة الشركة لتحقيق أهدافها ضمن الجزء الأعلى من سوق الهدايا التي تم شراؤها على شبكة الإنترنـت. ولأن الشركة صغيرة وناشئة، تملك صنفًا واحدًا من المنتجات، فإن استراتيجيةها التنافسية على صعيد الأعمال، واستراتيجيتها التسويقية، متداخلتان إلى حدّ بعيد. وغالباً ما تكون تلك حال الشركات الصغيرة.

وتشكّل مراقبة حاجات المستهلك ورغباته، والفرص الناشئة، والتهديدات التي يمثلها المنافسون، واتجاهات البيئة الخارجية، جزءاً أساسياً من مهمّة مدير التسويق. لذا، يجب الانتباه إلى هذه العناصر على مختلف مستويات الاستراتيجية لكي يؤدي المسؤولون دوراً هاماً في توفير مدخلات إلى استراتيجيات الشركة وأعمالها، وينهّرموا في إعداد هذه الاستراتيجيات. في المقابل، يحتاج المدراء العامون والإداريون الأساسيون في الوظائف الأخرى إلى فهم عميق لعملية التسويق بهدف إعداد استراتيجيات فاعلة للشركة.

ويتحمّل مدراء التسويق، بشكل أساسى، مسؤولية إعداد خطط التسويق الاستراتيجية وتطبيقها بالنسبة للمنتجات الفردية وخط المنتج، أو أنواع المنتجات. ولكن، كما ذكر آنفاً، لا تأتي برامج التسويق الاستراتيجي المماثلة هذه من العدم، بل يجب تحقيق أهداف التسويق واستراتيجياته، بالنسبة إلى منفذ سوق معين، من ضمن موارد الشركة المتوفّرة وقدراتها. ويجب أن يتماشى ذلك مع الوجهة العامة، وتخصيص موارد الواردة في استراتيجية الشركات ككلّ واستراتيجياتها في حقل الاعمال. بعبارات آخرى يجب، ينبغي توفير التناسق، أو الانسجام الداخلى، بين عناصر الاستراتيجيات على مستوياتها الثلاثة. وتظهر الوحدتان ٢ و ٣ بتفاصيل أكثر، عناصر استراتيجيات المؤسسة العامة على صعيد الاعمال،

وإنعكاساتها على برامج التسويق الاستراتيجي، ودور المسوّقين ومديري الوظائف الأولى في تشكيل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات ووحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمات ووحدات الأعمال الاستراتيجية.

٣.٣.١ تحليل فرص السوق

لعلّ أهم عنصر يضمن نجاح الاستراتيجيات على المستويات الثلاثة أو إخفاقها، هو مدى تماشي عناصر الاستراتيجية مع الواقع الموجود في بيئه الشركة الخارجية. وبالتالي، يلي ذلك إعداد خطة تسويق استراتيجية، ومراقبةً وتحليل الفرص والمخاطر التي تمثلها العوامل الموجودة خارج الشركة. وتلك مسؤولية على مدراء التسويق الدائمة.

١.٣.٣.١ التحليل البيئي

لكي يفهم المراقبون الفرص والمخاطر المحذقة على المدى، يجب عليهم أولاً مراقبة الاتجاهات العامة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية وتحليلها. وتشمل هذه البيئة التطورات الديموغرافية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية/القانونية، والاجتماعية/الثقافية. ويجب الأخذ بالاعتبار أنشطة وقدرات المنافسين الحاليين والمحتملين، فهي عناصر مهمة، ضمن بيئه الشركة الاقتصادية. وتحدد الوحدة ٤ عددًا من عوامل البيئة الأساسية التي يجب على مدراء التسويق الانتباه إليها. كما تتناول سبل المراقبة والتحليل، وربما سبل تأثير تلك العوامل على الأداء المستقبلي لممنتجاتهم وسوقهم.

٢.٣.٣.١ تحليل الصناعة والميزة التنافسية

لا تعتبر بيئه السوق والمنافسة لصناعة ما من العوامل الراکدة، بل هي عوامل شديدة التغيير على مرّ الزمن. إن منتج إيميجا الأساسي مثلاً، أي صندوق بربولي، فقد الكثير من رونقه الأول، عندما طرحت شركة سيكويست SyQuest بدليلاً أسرع وأقلّ سعراً في السوق. و تعالج الوحدة ٥ الديناميكية التنافسية في صناعة ما، وتشدّد على كيفية إمكان تغيير التنافس وأنماط شراء المستهلكين لتحرك صناعة أو منتج ما في مراحله المختلفة.

٣.٣.٣.١ تحليل المستهلك

لعلّ الهدف الأساسي لأنشطة التسويق هو تسهيل صفقات التبادل مع المستهلكين المحتملين وتشجيعها. وإحدى أهم مسؤوليات مدير التسويق، تحليل سلوك العملاء الحاليين والمحتملين وميلهم. ما هي حاجاتهم ورغباتهم؟ كيف تؤثر هذه الحاجات والرغبات على فوائد المنتج المنشودة، وما هي المعايير التي يعتمدونها في اختيار المنتجات والمماركات؟ أين يتسوقون؟ ما هي ردود أفعالهم المحتملة على سعر ما، أو ترويج ما، أو سياسات خدمة ما؟ لإنجاحه على هذه الأسئلة، يجب أن يدرك مدير التسويق العملية الفكرية التي تحصل في ذهن المستهلك لدى اتخاذ قرار الشراء، والعوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في تلك العملية. وتتناول الوحدة ٦ العمليات والتأثيرات التي تشكل سلوك المستهلك الشرائي. ولأن

بعض نواحي عملية الشراء تختلف من شركة إلى أخرى، تعالج الوحدة ٧ السلوك الشرائي للمستهلكين من الشركات.

٤.٣.٣.١ أبحاث التسويق ومعلومات عن السوق

على مدراء التسويق جمع المعلومات الموضوعية حول المستهلكين المحتملين، ودرجة رضاء العملاء الحاليين وولائهم، وشركاء الشركة في البيع بالجملة والتجزئة، ونقطات قوة المنافسين وضعفهم. وبالتالي، حتى الشركات الصغيرة على غرار «إيتوميغا» و«ريد أنجلوب» تتفق جزءاً مهماً من مواردها المادية والبشرية على دراسة حاجات العملاء المحتملين وتفضيلاتهم، وإعداد منتجات جديدة، والوقوف على نماذج المبيعات ورضا العملاء الحاليين.

ولكن، إذا كان على مدراء التسويق اتخاذ قرارات تنمّ عن معرفة، فيجب تحويل المعلومات المستندة إلى تقدير حجم المبيعات والارباح المتوقعة منطقياً من برنامج تسويقي معين في جزء محدد من السوق. تتناول الوحدة ٨ تقنيات وسائل جمع معلومات أبحاث التسويق وتحليلها، وقياس إمكانيات السوق وحجم مبيعاته المحتمل في أجزاء معينة منه. وسيتم تسلیط الضوء بشكل مُفصّل على وسائل البحث الخاصة، التي يستخدمها مدراء التسويق في اتخاذ قرارات حول عناصر برنامج التسويق، كالتسعيّر أو اختيار وسيلة الإعلام، وذلك في فصول تتناول كلاً من قرارات البرنامج المذكورة آنفًا.

٤.٣.٣.٢ تقسيم السوق، الاستهداف، وقرارات التمويُّع

لا يبحث كل المستهلكين ذوي الحاجات المتشابهة عن المنتجات أو الخدمات عينها لتلبية حاجاتهم. فقرارات شراء هؤلاء قد تتأثر بفضيلاتهم الفردية، أو صفاتهم الشخصية أو ظروفهم الاجتماعية أو ما إلى ذلك. من جهة أخرى، قد تكون دوافع الشراء لدى المستهلكين الذي يشترون المنتج عينه، تلبية حاجات مختلفة، فيبحث هؤلاء عن فوائد أخرى للمنتج، ويعتمدون على موارد أخرى للاستعلام عنه، ويحصلون عليه من قنوات توزيع معايرة. لذا، يكون من أبرز مهام مدير التسويق تقسيم المستهلكين إلى أجزاء من السوق، ضمن مجموعات من أشخاص شبّههم الحاجات والظروف والصفات، ما يفرض عليهم ردود أفعال معينة لمنتج محدد أو خدمة محددة، أو برنامج تسويق استراتيجيّ محدد. وتتناول الوحدة ٩ التقنيات التحليلية التي تساعد المدراء على تحديد أجزاء السوق مستهلكين الأفراد والشركات على السواء.

بعد تحديد أجزاء السوق، ونقطات قوة الشركة التنافسية، وضعفها واستطلاع حاجات المستهلك ضمن أجزاء، على المدير أن يقرر أي أجزاء تحتوي على فرص جذابة ومستديمة للشركة، أي، على أيّ جزء من السوق ينبغي التركيز وتطبيق برنامج التسويق الاستراتيجي طرح «قرص التحريك المضغوط» في السوق لاستعمال واستخدام صاحب الحاسوب الشخصي، في حين أنّ الأقراص الأخرى، ذات القدرات الأكبر والأعلى ثمناً، تستهدف المستهلكين وتتناول الوحدة ٩ بعض الاعتبارات الضرورية لاختيار جزء السوق المستهدف. أخيراً، يجب على المدير أن يقرر كيف يحدّد مكانة المنتج، أو الخدمة في السوق

المستهدفة ضمن جزء مستهدف، أي أن يصمم المنتج وبرنامج تسويقه يركّز على ميزاته وفوائده التي تلفت انتباه مستهلكي السوق المستهدفة، وفي الوقت عينه، وأن يجعل عرض الشركة متميّزاً عن عروض الشركات المنافسة. وهكذا حددت شركة «ريد أفلوب» مكاناتها في السوق في حقل الهدايا الفريدة والعلية الجودة، والسرعة التسليم، المخصصة لمشتري الطبقات العليا من السوق. وتتناول الوحدة ١٠ مسائل وتقنيات تحليل الخاصة قرارات اختيار المكانة السوقية للمنتج الخاصة.

٤.٣.١ إعداد برامج التسويق الاستراتيجي

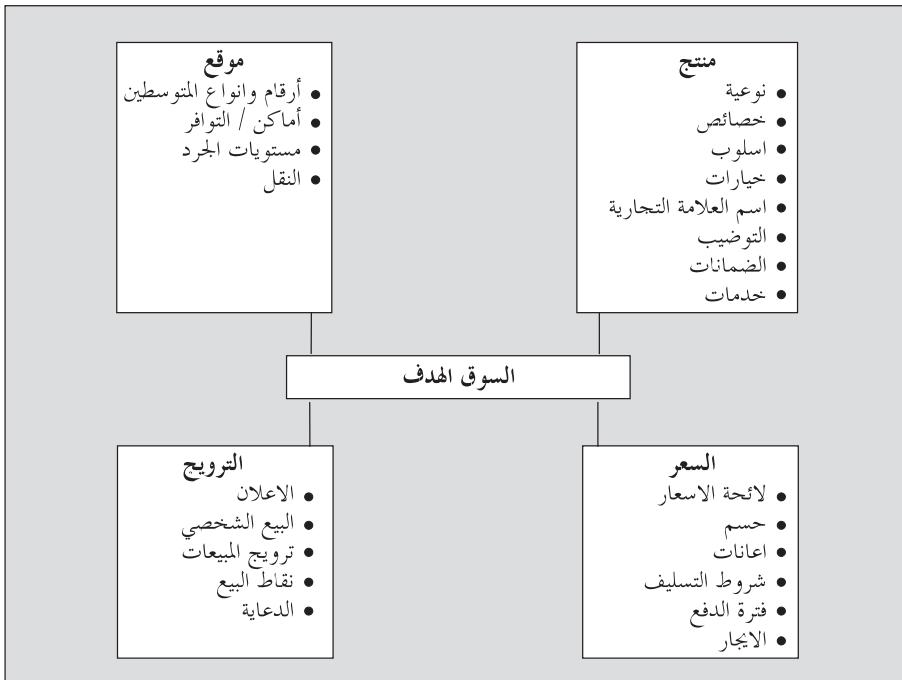
١.٤.٣.١ عناصر برنامج التسويق

يجب اتخاذ عشرات القرارات التكتيكية الخاصة لإعداد برنامج تسويق استراتيجي يضمّن دخول منتج ما إلى السوق. وتندرج هذه القرارت في فئات أساسية أربع من متغيرات التسويق، يكون للمدير قدرة التحكم بها، نوعاً ما، على المدى القصير وُتُعرَف هذه العناصر بالاربعة «باء the 4Ps»، ويمكن التحكم بها في برنامج التسويق، وهي عرض المنتج (بما فيها سعة المنتج، مستويات الجودة، وخدمات المستهلكين)، السعر، والترويج (الاعلان وترويج المبيعات والقرارات المتعلقة بالقوة المبيعية)، (والمكان). (أو القرارات المتعلقة بقنوات التوزيع). وبسبب وجوب تماشي القرارات المتعلقة بكلّ عنصر مع العناصر الثلاثة الأخرى، وتدخلها غالباً ما ترتبط هذه العناصر الأربعة بـ مزيج تسويقي Marketing Mix ، إذ إنّ قرارات كلّ عنصر منها متداخلة ومتراقبة مع العناصر الأخرى.

المزيج التسويقي هو مزيج متغيرات التسويق يتحكمّ بها مدير التسويق ويستخدمها لتطبيق استراتيجية التسويق، ضمن سعيه لتحقيق أهداف الشركة في جزء محدد من السوق المستهدف.

ويشير الشكل ١،٥ إلى بعض القرارات الواجب اتخاذها ضمن كلّ من عناصر مزيج التسويق الأربعة. وتتناول الوحدة من ١١ حتى ١٤ بشكل مفصل، الوسائل المختلفة والمعايير المعتمدة لاتخاذ قرارات بشأن كلّ من عناصر البرنامج الواردة آنفًا.

الشكل ٥.١ قرارات ضمن عناصر مزيج التسويق الأربعة



٥.٣.١ إعداد برامج التسويق الاستراتيجي لحالات محددة

يجب أن يعكس برنامج التسويق الاستراتيجي لمتاجع ما، طلب السوق والوضع التنافسي ضمن السوق المستهدف. إلا أن الطلب وظروف التنافس تتغير مع الزمن مع مرور المنتج بمراحل مختلفة من دورة حياته. وبالتالي، ينبغي اعتماد استراتيجيات تسويقية مختلفة، تكون أكثر ملاءمة ونجاحاً وفق ظروف السوق ومراحل دورة حياة المنتج المختلفة. وتتناول الوحدة ١٥ الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لإيجاد حصة للمنتج في السوق الناشئة. وتتناول الوحدة ١٦ المحافظة على الحصة هذه في وجه المنافسة المتزايدة. وتعالج الوحدة ١٧ الاستراتيجيات التسويقية التي قد تعتمدتها الشركة في أسواق المنتجات الناضجة والهابطة.

٥.٣.١

٦.٣.١ تطبيق برنامج التسويق والرقابة عليه

أهم ضمان لنجاح استراتيجية ما هي قدرة هذه الشركة على تطبيقها بشكل فاعل. ويرتبط هذا الأمر بمدى تماشي الاستراتيجية مع الموارد وبنية الشركة وأنظمة التنسيق والرقابة، ومهارات وخبرات موظفي الشركة.^{١٦} فيجب على المدراء إعداد استراتيجية مناسبة لموارد الشركة المتوفرة، والخبرات، والإجراءات السارية فيها، أو محاولة وضع هيكليات وأنظمة جديدة تلائم الاستراتيجية المختارة. وما كانت محاولة «إيوميغا» إنتاج جيل جديد من منتجات حفظ البيانات لتحقق مثلاً، من دون استثمارات ملحوظة في حقل الابحاث والتطوير وأبحاث التسويق، ومن دون هيكلية فريق شجعت على الاتصال والتعاون بين

٦.٣.١

الوظائف المختلفة من خلال عملية التطوير. وتتناول الوحدة ١٨ الهيكلية وعمليات التخطيط والتنسيق وخصائص الثقافات الفردية والثقافية والتنظيمية المرتبطة بالتطبيق الناجح لاستراتيجيات التسويق المختلفة.

أما المهام الأخيرة في عملية إدارة التسويق، فهي معرفة مدى تحقيق أهداف استراتيجية التسويق لأهدافها وتعديل البرنامج حين يكون الأداء مخيّباً. يمدّ التقييم، والرقابة المعتمدة على هذه العملية، المديرين بمعلومات أساسية للمدراة، يمكن استخدامها كأساس لتحليل الفرص المتوافرة في السوق في فترة التخطيط التالية. وتتناول الوحدة ١٩ طرفاً لتقييم أداء التسويق وإعداد خطط طوارئ حين تجري الرياح بما لا تشتهي السفن.

٧.٣.١ خطة التسويق – مسودة العمل

يجب إيجاز التحليلات المختلفة وقرارات برنامج التسويق المذكورة أعلاه مرحلياً في خطة رسمية مفصلة للتسويق.^{١٧}

خطة التسويق هي وثيقة مكتوبة ومفصلة عن الوضع الحالي، في ما يتعلق بالمستهلكين والبيئة الخارجية، وتعطي القواعد المرشدة للأهداف وأنشطة التسويق وتوزيع الموارد في فترة التخطيط لمنتج ما أو خدمة موجودة أو مقتربة.

وبينما لا يأبه بعض الشركات، وخاصة الصغيرة منها، بصياغة خطط التسويق الخاصة بها خطياً، تؤمن معظم الشركات بأنه مالم تكتب عناصر الخطة الأساسية، يبقى المجال مفتوحاً للغموض وسوء فهم الاستراتيجيات والأهداف، أو سوء فهم المسؤوليات المنوطة.^{١٨}

يعني ذلك أن الشركات كلها، حتى الصغيرة وذات الموارد المحدودة منها، تستفيد من صياغة خطة مكتوبة، مهما كانت موجزة. كما تؤمن الخطط المكتوبة تاريخاً ملماًوساً لاستراتيجيات المنتج وأدائه عبر الزمن، ما يضمن ذاكرة للشركة ويساعد في إعداد المديرين الجدد المسؤولين عن المنتج والخطط المكتوبة ضرورية في معظم الشركات الكبرى لأنها يجب عادة مراجعة اقتراحات مدير التسويق والموافقة عليها على مستوى الإدارة العليا، ولأن الخطة الموافق عليها تؤمن علامنة الإسناد التي يُحكم بموجبها على أداء المدير. أخيراً، تساعد المنهجية المعتمدة لصياغة خطة رسمية على التتحقق من استناد الأهداف المقترحة، والاستراتيجية، وأنشطة التسويق، إلى تحليل عميق للأربعة «ميم» the 4Cs وإلى منطق صائب.

ولأن خطة التسويق المكتوبة أداة اتصالية وتنسقية هامة للتوقعات والمسؤوليات في الشركة، سنستفيض في هذا الأمر في الوحدة ١٨، عند تناولنا مسألة تطبيق برامج التسويق بالتفصيل. ولكن، لأن الخطة المكتوبة تحاول إيجاز فكرة عامة عن عملية إدارة التسويق التي قمنا بدراستها وإيصال هذه الفكرة، ومن المهم الاطلاع على محتوىخطط المماثلة هنا. وتختلف خطط التسويق في توقيتها ومضمونها وتنظيمها من شركة إلى أخرى. وتعد خطط التسويق عامةً سنوياً، علمًا أن فترات التخطيط تكون عادةً أطول في شركات المنتجات الصناعية الكبرى، مثل شركات الملابس التجارية، وأقصر في شركات الميادين المتقلبة، كشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية أو التجارة الإلكترونية. وغالبًا ما تعتمد المخططات نموذجاً شبّهها بذلك الوارد في الشكل ٦.١ .

وتقسم الخطة إلى ثلاثة أقسام أساسية. أولاً، يقدم مدير التسويق تقليماً مفصلاً للوضع الحالي، يوجز المدير في هذا الجزء من الخطة، نتائج تحليله للعملاء الحاليين والمحتملين، ومراتز قوة الشركة وضعفها والوضع التنافسي والاتجاهات الأساسية في البيئة العامة التي قد تؤثر على المنتج، ونتائج الأداء السابق للمنتجات القائمة. ويتضمن هذا القسم التوقعات، وتقديرات المبيعات المحتملة، وتوقعات أخرى مدرجة في الخطة، وتحتل أهمية وهي ذات أهمية قصوى بالنسبة للمنتجات أو الخدمات الجديدة المقترحة. استناداً إلى هذه التحاليل، يولي المدير كذلك اهتماماً بمسائل أساسية عده، فرص كبرى أو مخاطر ينبغي مواجهتها أثناء فترة التخطيط.

ويضم القسم الثاني من الخطة تفاصيل استراتيجية المرحلة المقبلة. يبدأ هذا القسم عادةً بالأهداف التفصيلية (أي حجم المبيعات، حصة السوق، الأرباح، مستويات رضاء العميل... إلخ) التي يجب أن يتحققها المنتج أو الخدمة أثناء فترة التخطيط. ويتبع ذلك تحديد استراتيجية التسويق العامة، والأنشطة المتعلقة بكلّ من عناصر «المزيج التسويقي» الضرورية لتطبيق الاستراتيجية، وتوقيت كلّ نشاط ومجموعة المسؤوليات الناجمة عنه. أخيراً، تسجل الخطة تفاصيل انعكاسات الاستراتيجية مالياً، من حيث الموارد، ووسائل مراقبة تطبيق الخطة، وتقدمها عبر المرحلة، كما تحدد بعض الخطط كيفية التعامل مع بعض الحالات الطارئة، كيف يمكن تعديل الخطة في حال حدوث تغييرات على السوق أو على البيئة التنافسية أو الخارجية.

الشكل ١.٦ مضمون خطة التسويق

القسم	المضمون
١ خلاصة موجزة	تقدّم نظرة عامة مختصرة عن الأمور الهامة، والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة المدرجة في الخطة ونتائجها المرتقبة لمراجعة إدارية سريعة.
٢ الوضع الحالي	يوجز الخلفية والمعلومات الأساسية عن السوق، المنافسة والاتجاهات العينية، بما فيها حجم السوق العام ومعدلات النمو فيه وعنصره الأساسية.
٣ مراجعة الأداء	يدرس الأداء السابق للمنتج وعناصر برنامج تسويقه (أي التوزيع، عمليا الترويج ... إلخ)
٤ الأمور الهامة	يحدّد الفرص والمخاطر الأساسية المرتبطة بالمنتج والتي ينبغي أن تتفاعل الخطة معها في السنوات التالية، ونقاط قوة المنتج وضعفه ووحدة العمل التي ينبغي أخذها في الاعتبار في مواجهة هذه الأمور.

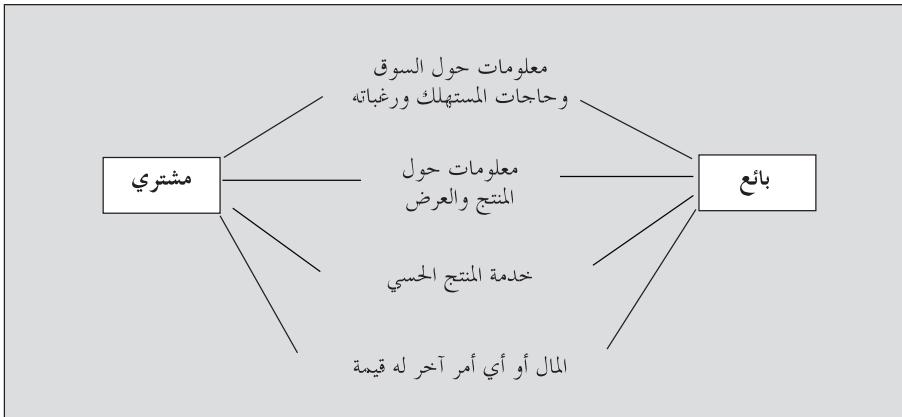
<p>يحدد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من حيث حجم المبيعات، وحجم السوق والربح</p> <p>يلخص المنهج الاستراتيجي الذي يستخدم لتحقيق أهداف الخطّة.</p> <p>هو القسم الأكثر أهمية في الخطّة السنوية من حيث المساهمة في تطبيق الأنشطة بين الأقسام وتنسيقها بشكل فعال. وهو يحدّد: السوق المستهدف المطلوب ما هي الأعمال المحادّة التي يجب اتخاذها في ما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي.</p> <p>من هو المسؤول عن كلّ عمل؟ متى يجب القيام بالعمل؟ ما هي الميزانية المخصصة لكلّ عملية؟</p>	الأهداف ٥
<p>خطط العمل ٧</p>	
<p>قائمة الأرباح والخسائر المرتقبة ٨</p>	
<p>المراقبة ٩</p>	
<p>خطط الطوارئ ١٠</p>	

٤.١ من يفعل ماذا؟

٤.١.١ المؤسسات التسويقية

يشمل برنامج التسويق الاستراتيجي عدداً كبيراً من الأنشطة الهدافـة إلى تشجيع التبادلات وتسهيلها وبناء علاقات مع المستهلكـين. ويجب أن يقوم أحدهم ما بهذه النشاطـات كـلـها كـي تـتم هذه التبادـلات. فإـحدى الحقـائق الأـبدية في التـسويق هي «أنـه يمكنـك إـلغـاء الوـسـطـاء، ولـكنـ لا يمكنـك إـلغـاء وـظـائفـهم». فيـجب أنـ يقومـ أحـدهـم بـجـمعـ المـعـلومـاتـ أوـ ردـودـ أـفـعالـ منـ المـسـتـهـلـكـينـ، بـشـأنـ حاجـاتـهـمـ وـرـغـباتـهـمـ. مـنـ ثـمـ اـسـتـخدـامـ هـذـهـ المـعـلومـاتـ لـتـصـمـيمـ منـتجـ أوـ خـدـمـةـ تـقـدـمـ فـوـائـدـ مـهـمـةـ، وـنـقـلـ خـبـرـ وـجـودـ الـمـنـتـجـ وـفـوـائـدـ إـلـىـ السـوقـ، وـالـاهـتـمـامـ بـالتـخـزـينـ، وـطـلـبـ التـجهـيزـ، وـأـنـشـطـةـ النـقلـ الضـرـورـيـةـ لـتـوـفـيرـ الـمـنـتـجـ بـشـكـلـ منـاسـبـ لـلـمـسـتـهـلـكـينـ، وـتـمـوـيلـ عمـلـيـاتـ الشـراءـ، وـجـمـعـ الـمـسـتـحـقـاتـ، وـحـلـ مشـاـكـلـ أوـ شـكـاوـيـاتـ الـمـسـتـهـلـكـينـ بـعـدـ الـبـيعـ، أـمـاـ التـدـفـقـاتـ الـأـسـاسـيـةـ لـلـمـنـتـجـ الـمـادـيـ وـالـمـسـتـحـقـاتـ وـالـمـعـلـومـاتـ أـثـنـاءـ عـمـلـيـةـ التـبـادـلـ فـهـيـ مـوجـزـةـ فـيـ الشـكـلـ ٧.١ـ.

الشكل ٧.١ ما الذي يجب تغييره لإنجاز تبادل بين البائع والمشتري؟



في بعض الحالات القليلة، تقوم شركة واحدة وموظفوها بجميع هذه الأنشطة تقريرياً. وتسمى هذه الرقابة الداخلية على مهام التسويق ونشاطاته بالتكامل الرأسي vertical integration. إنّ اعتماد شركة «ديل Dell» للكمبيوتر على الإنترنت لجذب المستهلكين وتلقي الطلبات مع نظام تصنيع مرن يتم عبره تصنيع الحسابات حسب الطلب، وتقليل المخزون النهائي، واعتماد «جي إي بلاستيك GE Plastic» على قوّتها العاملة وموقعها الإلكتروني وتسهيلات التوزيع لخدمة المستهلكين، كلّ هذه أمثلة عن مؤسسات تسويق متكاملة إلى حدّ بعيد.

إلا أنّ غالبية السلع والخدمات في معظم الاقتصاديات النامية تُسوق عبر تحالفات أو شبكات تشمل شركات متعددة أو وسطاء. وتسمى هذه الشبكات عامةً قنوات التسويق أو قنوات التوزيع. وضمن القناة هذه تقوم كلّ شركة، بجزء من الأنشطة أو المهام الضرورية فقط لقيام التبادلات مع المستهلك المستهدف. وسندرس هذه الشركات وطبيعة التفاعلات القائمة بينها بالتفصيل في الوحدة ١٣. وتحصر شركات التسويق بين احدى هاتين الفئتين: تجار الجملة يملكون السلع التي يبيعونها ويبיעون تحديداً لبائعين آخرين (بائي التجزئة)، صناعيين ومستهلكين تجاريين بدل من أن يبيعوا للمستهلكين الأفراد.

الوسطاء الوكلاء، على غرار ممثلي المصنعين والسماسرة، يبيعون كذلك للبائعين الآخرين وللمستهلكين الصناعيين والتجاريين، ولكنهم لا يملكون السلع التي يبيعونها. ويختص هؤلاء عادة في مهنة البيع ويمثلون المصنعين من المستهلكين مقابل عمولة. تجار التجزئة يبيعون السلع والخدمات مباشرةً إلى المستهلكين النهائيين لاستخدامهم الشخصي غير المحترف.

وكالات التسهيل، مثل وكالات الإعلان، والشركات المتخصصة في أبحاث التسويق، وشركات جمع المستحقات، وشبكات الخطوط الحديدية، وبوابات شبكة الانترنت، وتختص في إحدى مهام التسويق أو أكثر على قاعدة سعر معين لكل خدمة لمساعدة عملائها على أداء هذه المهام بفعالية أكبر.

٢.٤.١ من يدفع تكلفة الأنشطة التسويقية – وهل تستحق هذه التكلفة؟

يعكس سعر بيع المنتج النهائي تكلفة الأنشطة الضرورية لعمليات التبادل. وتبادر التكلفة هذه بشكل كبير بين المنتجات والمستهلكين على اختلافهم. وتشكل التكلفة نسباً جزءاً كبيراً من سعر السلع التي يشتريها المستهلكون بشكل دائم، كمستحضرات التجميل والجبوب. ويسهل النقل المكثف والتخزين وأنشطة الترويج ملايين عمليات الشراء سنوياً. حوالي ٥٠٪ من سعر التجزئة لمتاجع مماثل مكون من تكلفة التسويق والتوزيع، ويشكل نصفها هو امش باع التجزئة، والنصف الآخر تكاليف المصنوع التسويقية والوسطاء من تجار البيع بالجملة.^{١٩} من جهة أخرى التكلفة التسويقية لسلع صناعية غير تقنية، كصفائح الفولاذ أو الكيمايات الأساسية، أقل بكثير، لأنها تباع بكميات كبيرة إلى عدد صغير من المستهلكين المنتظمين مباشرةً.

ورغم أن المستهلكين من الأفراد والشركات يدفعون الأنشطة المصنعين التسويقية ووسطائهم إلا أن ذلك أفضل لهم مما لو اضططوا بهذه المهام بأنفسهم. وهذا صحيح لسببين: أولاً، لأن أنشطة الشراء والتخزين والترويج والبيع، التي يقوم بها تجار الجملة والتجزئة، تسمح للمستهلكين بشراء مجموعة واسعة من السلع من مصدر واحد، في عملية تبادل واحدة، معززين بذلك كفاءة التبادل. مثلاً، قد يشتري مستهلك بقالة حاجته الأساسية بزيارة واحدة إلى السوبرماركت (أو ربما حتى على الإنترنت من خدمة التوصيل إلى المنازل) بدلاً من التفاوض في صفقات منفصلة مع باع اللحوم والخبار، ومجموعة من الفلاحين، أو منتجي الصناعات الغذائية. هكذا يقل عدد التبادلات الضرورية ليشتري المستهلك متباها من سلع وخدمات، وتزداد الكفاءة عندما يجمع الوسطاء إلى نظام اقتصادي.

الفائدة الثانية لوجود نظام تسويقي مكافف هو أن تخصص اليد العاملة واقتصاديات القياس يؤدي إلى الكفاءة الوظيفية. فبوسع المصنعين وكلائهم القيام بعمليات التبادل بسعر أدنى مما يمكن أن يحصل عليه الأفراد من المستهلكين. فشبكة الخطوط الحديدية مثلاً، يمكنها شحن دواوين جديدة من مصنع في «أكرون» Akron إلى باع بالجملة في «توسون» Tucson بسعر أدنى من مستهلك فردي في أريزونا ينقل البضاعة في سيارة العائلة الكبيرة.

من وجهاً نظر المستهلك إذاً، إن زيادة الكفاءة في التبادل والكفاءة الوظيفية للتبادل الذي يقوم به أعضاء النظام التسويقي، يزيد من قيمة، علاقة الفائدة/السعر، السلع والخدمات. وبالتالي، تزيد فائدة متاجع ما لدى عميل محتمل، عندما يتمكن هذا الأخير من شراء بأقل قدر من المخاطر، وبأقل قدر ممكن من الزمن المخصص للتسوق (منفعة الامتلاك)، وفي مكان مناسب (المنفعة المكانية). في وقت يكون فيه المستهلك مستعداً لاستخدام المنتج (المنفعة الزمنية).

٣.٤.١ مساحة التحسين في كفاءة التسويق

في حين زاد وجود شركات متخصصة في نظام تسويق اقتصادنا بشكل ملحوظ من كفاءة وقيمة معظم صفقات التبادل من وجهة نظر المستهلك، إلا أن ذلك لا يعني أن النظام الحالي هو بالكفاءة المطلوبة. فالتسويق أحد ميادين الأعمال الوظيفية التي لم تتحسن كفاءتها بشكل جوهري في السنوات الأخيرة. وتقدر سلطتان إداريتان أن تكلفة التصنيع، انخفضت من

حوالى ٥٠٪ من مجموع تكلفة الشركات بعد الحرب العالمية الثانية، إلى حوالى ٣٠٪ اليوم، بفضل المكنته وأنظمة التصنيع المرنة، وإعادة تصميم المنتج للتصنيع، ومنهج التسليم عند الاستعمال. كما تؤكدان أن متوسط تكلفة «الإدارة»، التي تشمل المالية والمحاسبة والموارد البشرية ومهام الدعم للأبحاث والتطوير، انخفض من ٣٠٪ إلى ٢٠٪، نتيجة تقليل الحجم والاستعانة بموارد من الخارج وعملية إعادة الهندسة. من جهة أخرى يقدّر هؤلاء أن نسبة

تكلفة الشركة المحاسبة لأنشطة التسويقية ارتفعت بشكل كبير خلال الفترة نفسها.^{١٩}

بالطبع، ثمة أسباب تبرّر زيادة تكلفة التسويق في السنوات الأخيرة، وتشمل هذه المبررات حدّة التنافس العالمي سرعة التغيرات التكنولوجية، وانقسامات الاتصالات، والكثير من العوامل الأخرى. ولكن حتى أبسط تحسن في كفاءة التسويق قد يخفي تكلفة إلى حدّ كبير، ويؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين قيمة العميل في الكثير من الصناعات. صناعة البقالة وحدها توّمن بإمكان خفض تكلفتها التشغيلية السنوية بـ٣٠٠ مليون دولار، أو حوالى ١٪ تقريباً، عبر إعادة تصميم أنظمة الإمداد والتوزيع.^{٢٠} سنسلط الضوء في هذا الدرس على الطرق التي يعتمدّها المسوقون لتحسين الكفاءة التشغيلية عبر (١) استخدام لوسائل الاتصال السلكي واللاسلكي وتكنولوجيا المعلومات، على غرار شبكة الإنترنت، (٢) إنشاء تحالفات بين الشركات مع المورّدين والوسطاء والعملاء النهائيين و(٣) البحث عن وسائل موازنة جديدة ترکز بشكل أوضح على تحسين التدفقات النقدية وزيادة القيمة الاقتصادية.^{٢١}

٤.٤.١ دور مدير التسويق، صانع القرار

إنّ صفة مدير التسويق مهمّة بشكل مقصود، لأنّ عدداً كبيراً من الأشخاص يساهمون في أنشطة تسويق شركة ما. ويمكن أن يشمل هؤلاء أفراداً غير متواجدّين رسميّاً في دائرة التسويق أو المبيعات في الشركة. وتختلف طبيعة عمل مدير التسويق بحدّ ذاتها وفق الصناعة المعنية أو هيكلية الشركة وموضعها في الهرم الإداري.

وبينما يتحمّل مدير التسويق، بشكل أساسّي، مسؤولية صياغة وتطبيق برنامج تسويق استراتيجي للمنتج أو الخدمة، نادرًا ما يقوم مدير تسويق واحد (١) بالتحاليل كلّها، أو يتخذ كل القرارات المتعلّقة بخطط مماثلة وحده (٢) لا يتمتع في معظم الوقت بالسلطة الرسمية التي تخوله طلب أن يقوم الموظفوّن الثانويّون بالأنشطة المحدّدة في الخطة تماماً كما هو مكتوب.

وتوكّل نشاطات التسويق عادةً إلى وسطاء مستقلّين، أو وكلاء مسّهليّن، أو تنفذ بالتنسيق مع مورّدي الشركة، أو العملاء الكبار أو مع شركاء في شركات أخرى. ولا يملك مدير التسويق أية سلطة رسمية على هؤلاء الذين لا ينتمون إلى الشركة مباشرةً. وهكذا لا يحسن إنشاء وتعزيز علاقات طويلة المدى مع مورّدين وأفراد في قنوات التوزيع ومستهلكين كبار، فعالية التسويق فحسب، بل يمدّه بالمعلومات والمشرورة والتعاون الضروريين لتطبيق استراتيجيات تسويقية ناجحة.^{٢٢}

ونادرًا ما تكون الأنشطة التسويقية المنفّذة داخل الشركة تحت إشراف دائرة التسويق، أو تحت سلطة مدير تسويقي واحد. إذ يجب أن يكون التسويق مسؤولية الجميع. فالمدداد بقيمة عالية للعملاء هو مفتاح نجاح الأعمال. وتنبّق القيمة العالية تلك من مجموعة منتجات

أو خدمات مصممة بإتقان، وجودة عالية وعمليات كفاءة، تسمح بتكلفة منخفضة وأسعار تنافسية وبخدمة موثوق فيها للمستهلك. فعملية خلق القيمة مهمة متعددة الاختصاصات، وعلى المدراء جميعاً، سواء أكانوا في حقل التسويق أم لا، العمل بجهد والتركيز على المستهلك لتحقيق الهدف المنشود هذا.

٥.١ بعض التطورات الحديثة المؤثرة على إدارة التسويق

في حين لم يطرأ أي تغيير يذكر على المهام الأساسية المتعلقة بإعداد برامج تسويق استراتيجية وتطبيقاتها على مدى عقود، فإن التطورات الأخيرة التي لحقت باقتصادنا وبالعالم أجمع غيرت جذرياً البيئة التي كانت تتقدّم في إطارها هذه المهام والمعلومات والأدوات المتوفّرة لدى المسوّقين. وتشمل هذه التطورات (١) زيادة عولمة الأسواق والمنافسة، (٢) نمو قطاع الخدمات في الاقتصاد وأهمية الخدمة في المحافظة على رضاء العميل وولائه، (٣) النمو السريع لنّوكولوجيا المعلومات والاتصالات، و(٤) زيادة أهمية العلاقات لتعزيز التنسيق وزيادة كفاءة برامج التسويق واستقطاب جزء أكبر من قيمة العملاء مدى الحياة. تم تلخيص بعض الآثار الأخيرة للتطورات الاربعة المذكورة آنفًا بإيجاز لاحقاً وسيتم تناوله في موضوعات مختلفة تمتّد على فترات مختلفة من الدرس.

١.٥.١ العولمة

تستقطب الأسواق العالمية جزءاً مهماً ومتناهياً من مبيعات شركات كثيرة. ولكن، بينما تقدم الأسواق العالمية فرصاً واعدة لنمو إضافي في الأرباح والمبيعات، تفرض التباينات في ظروف السوق والمنافسة عبر الحدود على الشركات. ضرورة تكيف استراتيجياتها التنافسية وبرامجها التسويقية لضمان النجاح. حتى عندما تكون استراتيجيات التسويق المماثلة ملائمة لبلدان عدّة، غالباً ما تفرض التباينات الدولية في الهيكلية، والثقافة، والأنظمة القانونية، وما شابه، ضرورة تكيف عنصر أو آخر من برنامج التسويق، كخصائص المنتج، ووسائل الجذب الترويجي، أو قنوات التوزيع، مع الظروف المحلية لضمان فعالية الاستراتيجية.

٢.٥.١ الأهمية المتزايدة للخدمات

يمكن تعريف الخدمة بأنها نشاط أو فائدة يقدمها طرف إلى طرف آخر، ويكون هذا النشاط أو الفائدة غير محسوس أساساً ولا يفضي إلى ملكية أيّ غرض. وقد يكون إنتاج الخدمة مرتبّطاً بمنتج مادي أو لا.^{٢٣} تشكّل أعمال الخدمات كشركات الطيران، والمطاعم، والفنادق، والشركات الاستشارية ثلثي النشاط الاقتصادي ككل في الولايات المتحدة الأميركيّة. ويعتبر قطاع الخدمات الأسرع نمواً في معظم بلدان الاقتصاد النامي الأخرى حول العالم. وبينما يتّشابه الكثير من القرارات والأنشطة في خدمات التسويق مع تلك المعتمدة في تسويق السلع المحسوسة، تنشئ الطبيعة غير المحسوسة للكثير من الخدمات، تحديات فريدة من نوعها للمسوّقين. وستتناول هذه التحدّيات، والمعدّات والتكنولوجيات التي

طورّتها الشركات للتعامل معها، خلال هذا الدرس. وكما يشير التعريف، غالباً ما يرافق الخدمات، كالتمويل، والتسليم، والتركيب، وتدريب المستهلك ومساعدته، منتج مادي. وباتت هذه الخدمات ضرورية في العديد من أسواق المنتجات، وركناً أساسياً لنجاح الشركات مالياً وفي مبيعاتها بشكل مستمر. ونظراً لزيادة عدد المنافسين العالميين، الذين يقدمون منتجات مشابهة و بأسعار أدنى، فإن التصميم البتكري والتسليم الفعال لخدمات ملحقة، أصبح وسيلةً أساسية تميّز عبرها الشركة نفسها عن الشركات الأخرى، وتولّد فوائد وقيمة إضافية للعملاء. وتبّرر هذه الفوائد الإضافية بدورها الأسعار الأعلى والهوماش على المدى القصير، وتساعد على تحسين درجة رضاء العميل، والمحافظة عليه، وتضمن ولاءه على المدى الطويل.^{٢٥}

٣.٥.١ تكنولوجيا المعلومات

تغير ثورة الحاسب الآلي والتطورات التكنولوجية المنشقة عنها طبيعة الإدارة التسويقية بطريقتين أساسيتين: أولاً، تسمح التكنولوجيات الجديدة للشركات بجمع وتحليل معلومات أكثر تفصيلاً بشأن المستهلكين المحتملين ورغباتهم، وفضيلاتهم، وأنماط شرائهم. وهكذا أصبح بإمكان الكثير من الشركات تحديد واستهداف أقسام من السوق أصغر وأكثر، وأحياناً أقسام تضمّ مستهلكاً واحداً أو عدداً صغيراً من المستهلكين، وتكييف خصائص المنتج، ووسائل الجذب الترويجي، والأسعار وترتيبات التمويل بحيث تناسب تلك الأقسام السوق.^{٢٦}

أمّا التأثير الثاني لتكنولوجيا المعلومات فتمثل بفتح قنوات جديدة للتواصل والتبادل بين المورّدين والمستهلكين. وكما يشير الشكل ٨.١، ترتكز إحدى طرق تقسيم القنوات الجديدة هذه على معرفة إذا كان هؤلاء المورّدين أو العملاء من الأفراد أو الشركات.

الشكل ٨.١ فئات التجارة الالكترونية

المستهلك	الاعمال
من منشأة الأعمال الى منشأة الأعمال (B2B)	من منشأة الأعمال الى منشأة الأعمال (B2B) أمثلة:
• تجار تجزئة الكترونيون، مثل «إي ترادي»، وأمازون، وريد أنفلاوب	• شراء موقع لفورد وأوراكل وسيسكو
• موقع المنتجين للبيع المباشر، كـ«ديل»، وبريتيش إيروايز	• شبكات سلسلة المورّدين تربط المنتجين وأعضاء قنوات التوزيع على غرار 3M ووالمارت
موقع تجار التجزئة التقليديين، مثل سيرز Sears ، لاندز' Lands' End	موقع تجاري التجزئة التقليدية، مثل e-Bay ، QXL
من المستهلك الى المستهلك (C2C)	من المستهلك الى منشأة الأعمال (C2B) أمثلة:
• موقع المزادات مثل ، e-Bay ، QXL	• موقع تسمح للمستهلكين بالالمزايدة على تذاكر سفر غير مباعة وسلح خدمات أخرى، كـ"برايسلين" خط السعر

المصدر: Adapted from 'A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web.' *The Economist*. February 26. 2000. p. 11.

بيع عالياً عام ٢٠٠١ بأكثر من ٦٠٠ مليار دولار عبر شبكة الإنترنت.^{٧٧} وكانت ٨٠٪ من تلك المبيعات صفقات بين منشآت الأعمال، كتلك المذكورة في الشكل ٨.١. فالكثير من شركات التكنولوجيا كشركة «أوراكل» وأنظمة «سيسكو»، وحتى بعض شركات التكنولوجيا الصغيرة «كجزرال موتورز»، تقوم بمعظم نشاطاتها الشرائية عبر الشبكة. ويعتمد الكثير من الشركات على موقع خاص بها على الإنترنت لنقل معلومات عن المنتج إلى العملاء المحتملين، والقيام بعمليات البيع، ومعالجة المشاكل التي يعاني منها العملاء.

ولعل الأهم من ذلك هو أن تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات الجديدة تسمح للشركات بناء علاقات أكثر كفاءة، وإرساء تعاون مع المورّدين وشركاء قنوات التوزيع. فقد أبرم كلّ من «بروكتر أند غامبل» و 3M مثلاً، تحالفات مع تجار تجزئة كبار، على غرار «والمارت» Walmart، لإنشاء أنظمة آلية لإعادة التخزين. وترسل المعلومات حول المبيعات من المساحات الضوئية التابعة لتجار التجزئة إلى حاسبات المورّدين مباشرةً، فيدرك فوراً كيفية توريد كلّ منتج ويضعون جداول زمنية للتسلیم المباشر إلى مخازن تجار التجزئة. وتخفف هذه التبادلات غير الورقية من نسبة الأخطاء المرتكبة وارتفاع الفواتير، وتخفف من مستويات المخزون، وتحسن التدفقات النقدية، وتزيد رضاء العميل وولائه.

وبالعكس، إن مبيعات الإنترنت من شركات الأعمال إلى المستهلكين (الشكل ٨.١) سجلت أقل من ١٢٠ مليار في العام ٢٠٠١. إلا أن حجم المبيعات في شركات على غرار «أمازون» و«ديلي كومبيوتر» و«ريد أفلوب» ينمو بسرعة، وبات الكثير من تجار التجزئة التقليديين يوسع دائرة نشاطاته التسويقية لتشمل الإنترنت كذلك. وتؤثر المعلومات المتوفّرة على الإنترنت على أنماط شراء المستهلك حتى عندما تتم المبيعات في النقاط التقليدية للبيع بالتجزئة. مثلاً، بينما تمّ أقل من ٣٪ من مبيعات السيارات على الشبكة عام ١٩٩٩، استخدم حوالي ٤٠٪ من مجموع مشتري السيارات الشبكة لمقارنة الأسعار أو جمع المعلومات عن العلامات التجارية.^{٢٨}

وتزود الشبكة المسوقة بخيارات استراتيجية جديدة، ومخاطر تنافسية وفرص جديدة، بعض النظر عمّا يبيعون أو إلى من يبيعون منتجاتهم. ولا شك أن التغييرات التي تحملها هذه التكنولوجيات الجديدة شاملة وعميقة، لذا ستعطي أمثلة محددة عنها وعن انعكاساتها في كلّ فصل.

٤.٥.١ العلاقات بين الاختصاصات والشركات

تساهم تكنولوجيا المعلومات والبحث المستمر عن كفاءة تسويقية أكبر وقيمة المستهلك لمواجهة التنافس المستمر، في تغيير طبيعة التبادل القائم بين الشركات. وبدلًا من القيام بتبادلات منفصلة مع المستهلكين وأعضاء القنوات والموردين في سوق مفتوحة، يسعى عدد أكبر من الشركات إلى بناء علاقات طويلة الأمد وتحالفات، كذلك القائمة بين 3M و«المارت». ويعتقد أنّ هذا النوع من العلاقات يحسن من قدرة كل شريك على التكيف بسرعة مع التغييرات البيئية أو المخاطر، والحصول على فوائد أكبر من التبادلات بتكليف أقل، وزيادة قيمة العملاء مدى الحياة.^{٢٩}

ويرز داخل الشركات نوع شبيه من علاقات التعاون الداخلي والسعي الحثيث من الشركات للبحث عن آليات أكثر فعالية للتسيق عبر الإدارات الوظيفية للتعرّف على المستهلكين وجذبهم وخدمتهم والحصول على رضاهما، وبات التخطيط والتنفيذ، المناطقين سابقًا بمدير التسويق أو مدير المنتج، في العديد من المؤسسات اليوم من مسؤولية فرق عمل متعددة الاختصاص. وهكذا باتت الحدود بين ميادين الاختصاص أقلّ وضوحاً، وأصبحت وظيفة التسويق مسؤولية جماعية. وبقطع النظر عن المسؤول على العمل، فإنّ وظائف التسويق تبقى كما هي وهي التي سيتم التركيز عليها في هذا المقرر.

خلاصة التعلم

- التسويق عملية منتشرة، وهو عملية اجتماعية تشمل أنشطة تسهّل تبادل السلع والخدمات بين الأفراد والمؤسسات.
- يشتري المستهلكون الفوائد وليس المنتجات. والفوائد التي يتلقاها المستهلك من عرض شركة، ناقص التكلفة التي يتحملها المستهلك للحصول على هذه الفوائد، تحدد قيمة العرض لدى المستهلك المذكور.
- يشكّل تقديم قيمة عالية إلى المستهلك مفتاح النجاح. ولأنّ تقديم القيمة العالية مسألة

- متعددة الاختصاصات، يقع على عاتق مدراء التسويق والوظائف الأخرى مسؤولية التركيز على المستهلك وتنسيق الجهود لتحقيق الهدف المنشود.
- لا يتعارض التركيز على ارضاء حاجات المستهلك ورغباته مع الابداع التكنولوجي.
 - تتطلب عملية إدارة التسويق إدراكاً للأربعة «ميم» the 4Cs: الشركة واحتياجاتها، استراتيجية مواردها، والبيئة الكلية التي تعمل ضمنها، العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم، والمنافسين. فهم هذه العوامل بشكل موضوعي ومفصل ومستند إلى البراهين أمر ضروري لاتخاذ قرارات تسويقية بشكل فاعل.
 - قرارات التسويق، كخيارات تتعلق بما يجب بيعه من سلع وخدمات وإلى من، وعبر أية استراتيجية، تؤخذ أو تتم الموافقة عليها من الادارة العليا في معظم الشركات، صغيرة كانت أم كبيرة. وبالتالي يحتاج المدراء الساعين إلى احتلال مناصب استراتيجية في شركاتهم إلى رؤيا تسويقية ومهارات تحليلية.

أسئلة حول المحتوى

- | | |
|-----|---|
| ١.١ | عرف ما هو التسويق |
| ٢.١ | ما هي الشروط الضرورية لقيام تبادل؟ |
| ٣.١ | ميّز بين الحاجة والرغبة |
| ٤.١ | ما هو السوق؟ |
| ٥.١ | ماذا يشمل التسويق الاستراتيجي؟ |
| ٦.١ | ما هي التدفقات الضرورية لقيام صفقة تبادل؟ |

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١ لا يمكن أن يحصد مجتمع فوائد التخصص بشكل كامل حتى يتطور وسائل تسهيل:
- أ. أستيراد المواد الأساسية من المجتمعات الأخرى.
 - ب. إنتاج المواد الأساسية من قبل كلّ فرد في المجتمع.
 - ج. الاتجار بالفوائض وتبادلها بين أفراد المجتمع.
 - د. التبادل التجاري مع المجتمعات الأخرى.
 - هـ. إنتاج خدمات بالإضافة إلى السلع.
- ٢.١ العملية الاجتماعية التي تشمل أنشطة ضرورية لتمكن الأفراد والشركات من تلبية حاجاتهم ورغباتهم عبر تبادلات مع الآخرين هي عبارة عن:
- أ. توزيع.
 - ب. تسويق.
 - ج. مقايضة.
 - د. تبادل تجاري.
 - هـ. تصنيع.

- ٣.١ مهمة التسويق الأساسية هي السلع والخدمات.
- أ. خلق.
 - ب. توزيع.
 - ج. تسويق.
 - د. ترويج.
 - هـ. تبادل.
- ٤.١ استخدام المستشفيات والمسارح والجامعات والشركات التي لا تتوخى الربح لمناهج التسويق:
- أ. لم يتغير بالمقارنة مع ممارسات الماضي.
 - بـ. ازداد بشكل ملحوظ في العقد الماضي.
 - جـ. يقع خارج إطار التسويق بحد ذاته.
 - دـ. لا يناسب إلا حالات الربح.
 - هـ. تراجع بشكل ملحوظ في العقد الماضي.
- ٥.١ هؤلاء الذين يشترون السلع والخدمات لاستخدامهم الشخصي أو لاستخدامها من أقربائهم المباشرين هم:
- أ. مستهلكون منفعيون.
 - بـ. عملاء تنظيميون.
 - جـ. وسطاء.
 - دـ. عملاء صناعيون.
 - هـ. مستهلكون نهائيون.
- ٦.١ هؤلاء الذين يشترون السلع والخدمات لإعادة البيع، كمدخلات لإنتاج سلع أو خدمات أخرى، أو لاستخدامها في عمليات الشركة اليومية هم:
- أ. وسطاء.
 - بـ. مستهلكون نهائيون.
 - جـ. عملاء تنظيميون.
 - دـ. مستهلكون منفعيون.
 - هـ. تجار متادلون.
- ٧.١ الهوة بين حالة الفرد الحالية وحالته المرغوبة من حيث بعد مادي أو نفسي هي:
- أ. حاجة غير مشبعة.
 - بـ. حالة رغبة.
 - جـ. عدم فعالية السوق.
 - دـ. وظيفة طلب.
 - هـ. وسيط.

٨.١ العوامل غير الناتجة عن المسوقين أوقوى الاجتماعية الأخرى، ولكن الناجمة عن حاجات بيولوجية ونفسية فطرية هي:

- أ. حاجات.
- ب. رغبات.
- ج. طلبات.
- د. الحاج.
- ه. متطلبات.

٩.١ رغبة شرب الكوكا بدلاً من عصير البرتقال مثال عن:

- أ. الحاج.
- ب. حاجة.
- ج. طلب.
- د. رغبة.
- ه. متطلبات.

١٠.١ ما الذي يوفره جينز «ليفايس ٥٠١» بالنسبة لبعض المستهلكين الذين يتصفون بالولاء للماركات ولا يجدونه في الجينزات الأخرى؟

- أ. اشباع حاجة.
- ب. الحاجة إلى الإبداع.
- ج. الحاجة إلى لفت الأنظار.
- د. تلبية رغبة.
- ه. الجوابان ب أو ج أعلاه.

١١.١ إضافة إلى الامداد بشيء مادي، يمكن تلبية حاجات الناس بشكل محسوس أقلّ عبر:

- أ. أشكال تفضيلية.
- ب. منتجات.
- ج. سلع.
- د. خدمات.

هـ. تعديلات في المنتج.

١٢.١ بالنسبة إلى تلبية المنتج لتوقعاته وتوفيره الفوائد المرتبطة يحدد المستهلك:

- أ. رضاه.
- بـ. خصائص الثقة بالمنتج.
- جـ. سمات المنتج البارزة.
- دـ. وظيفة الطلب.
- هـ. معيار الاختيار.

١٣.١ أظهرت الدراسات، أن النسبة المئوية من المتقدمين بالشكوى، إذا تمت معالجة شكوكهم بالطرق المناسبة، مستعدون للتعامل مع الشركة عينها من جديد

- أ. ١٠%
- ب. ٣٠%
- ج. ٥٠%
- د. ٧٠%
- هـ. ٩٠%

١٤.١ الأفراد والمؤسسات المهتمون والراغبون في شراء منتج معين للحصول على فوائد تلبي حاجة أو رغبة محددة، والذين يملكون الموارد الازمة ل القيام بهذا التبادل هم:

- أ. مشترون صناعيون.
- ب. قسم.
- ج. فرصة.
- د. مجموعة مركز عليها.
- هـ. سوق.

١٥.١ عندما تحاول شركة إيجاد «موقع استفادة» لها في السوق كجزء من نشاطاتها في حقل التخطيط الإداري الاستراتيجي، ما الذي تحاول اكتشافه من النقاط الواردة أدناه؟

- أ. لماذا لم يستغل منافسوها الموقع هذا بعد.
- ب. ما هي أفضل وسيلة للترويج في هذا السوق.
- ج. ما هي الأجزاء التي يجب استهدافها.
- د. كيفية تحديد مكانة المنتج السوقية.
- هـ. استراتيجية توزيعه.

١٦.١ تسويق آفون Avon لمستحضراتها التجميلية عبر آلاف مندوبي المبيعات الجوالين على المنازل وتسيير «آي بي أم IBM» لحسابها الكبرى أمثلة عن:

- أ. أنظمة توزيع متكاملة رأسياً، تشمل المصنعين الذين يبيعون منتجاتهم مباشرةً.
- ب. أنظمة توزيع متكاملة أفقية، يتم فيها بيع المنتج عينه بالشكل عينه عبر المناطق المتاحة فيها.
- ج. أنظمة توزيع لولبية، ينقل فيها مصنع مركري المنتج من نقطة مركزية إلى نقاط توزيع مجاورة.
- د. أنظمة توزيع متماسكة، تكون فيها شبكة التوزيع متماسكة عبر إطار رقابة مشترك.
- هـ. أنظمة بيع هرمية، يعتمد فيها المسوّقون على مبدأ « الآخرين المستعينين بالآخرين» لريادة المبيعات.

١٧.١ مجموعات المؤسسات أو الوسطاء الموزّعين للسلع يُعرفون كـ:

- .أ. أنظمة توزيع هرمية.
 - .ب. اتحادات تجارية (كارتل).
 - .ج. أنظمة توزيع أفقية.
 - .د. أنظمة توزيع لولبية.
 - .هـ. قنوات التسويق.

١٨.١ أيّ نوع من الوسطاء هو مندوب «جنرال الكتريل»؟

- أ. تاجر تجزئة.
ب. وسيط وكيل.
ج. تاجر الجملة.
د. وكيل مسهل.
هـ. وكيل بالعمولة.

١٩.١ كل ما هو وارد أدناه أمثلة عن شركات مسحولة باستثناء:

- أ. شركات أبحاث التسويق.
 - ب. شركات الإعلان.
 - ج. شركات جمع الحسابات.
 - د. شركات العلاقات العامة.

هـ. الأمثلة الواردة أعلاه شركات مسهّلة كلّها.

٢٠١ هؤلاء الذين يبيعون السلع والخدمات إلى المستهلكين النهائيين مباشرة لاستخدامهم

الشخصي غير المحترف هم:

- أ. تجار التجزئة.
ب. الوكيل الوسيط.
ج. تجار الجملة.
د. وكلاء مسؤولون.
هـ. وكلاء بالعمولة.

٢١.١ كم النسبة المئوية من سعر التجزئة لمنتجات المستهلكين التي تشكلها تكاليف

تسويق هذه المنتجات وتوزيعها؟

- أ. ب. ج. د. ه.

٢٢.١ لأن المصنعين وكلاءهم يمكنهم القيام بنشاطات تبادل بتكلفة أدنى من المستهلكين الفردية، نقول إنهم حققا:

- . أ. كفاءة في السعر.
 - . ب. كفاءة وظيفية.
 - . ج. كفاءة الصفة.
 - . د. تكالماً رأسياً.
 - . هـ. تكالماً أفقياً.

٢٣.١ عندما يشتري مستهلك متوجّاً في مكان ملائم، وعندما يكون مستعداً لاستخدامه، يقول إن المنتج حقّ منفعة _____ ومنفعة _____ على التوالي.

- .أ. الزمن، المكان.
 - .ب. المكان، الزمن.
 - .ج. الملكية، الزمن.
 - .د. الملكية، الوظيفية
 - .هـ. الزمن، الملكية.

٤٠١ أي من الواردين أدناه يجوز بشكل أفضل الطريقة التي يتواصل عبرها مدراء التسويق مع المستهلكين المحتملين بشأن عروضاتهم؟

- .أ. الاعلان.
 - .ب. التسويق.
 - .ج. خصائص المنتج.
 - .د. النشر.
 - .هـ. مزيج التسويق.

٢٥.١ يأي من عناصر مزيج التسويق يرتبط كلّ من الاعلان، والبيع الشخصي، وعروض نقاط البيع والنشر؟

- أ. المكان.
ب. المنتج.
ج. السعر.
د. الترويج.
هـ. الموظفين.

٢٦.١ بأي من عناصر مزيج التسويق يرتبط كل من الخصائص، والشكل، والخيارات، والعلامة التجارية، والتبيعة، والضمادات والخدمة؟

- أ. المكان.
ب. السعر.
ج. المنتج.
د. الترويج.
هـ. الموظفين.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

- ١.١ قمت للتو بمساهمة مالية كبيرة في مؤسسة خيرية معروفة. هل تعتبر هذه العملية صفة تبادل؟ إذا كان الجواب نعم، ما الذي تم تبادله في هذه الحال؟ ما هي الحاجات والرغبات التي لبيتها عبر القيام بمساهمتك؟ ما هي الأنشطة التسويقية التي يقوم بها المدراء في مؤسسات خيرية لتسهيل صفقة؟
- ٢.١ ما هو الفرق بين حاجة مستهلك ورغبة مستهلك؟ حائد الحاجات (أو القوائد) التي يمكن تلبيتها عبر كلّ مما يلي:
- أ. عطر «توجور مو» Toujours Moi
 - ب. سيارة بي أم دبليو
 - ج. فحص طبي في مستشفى محلّي
 - د. حاسب كبير

المراجع

١. معلومات هذا المثال مستقاة من Erin White. «Emergency Overhaul». Wall street Journal وال ستريت جورنال، 10 كانون الأول 2001. p.B-1.
٢. مثلاً، راجع فريديريك وبستر Frederick E. Webster. Jr. «دور التسويق المستقبلي في الشركة» The Future Role of Marketing in the Organization. في منشورات دونالد ليمان وكاثرين جوسز Donald Lehmann and Katherine Jocz. eds Reflections on the Future of Marketing Science Institute. (كامبريدج، MA:Marketing Science Institute, 2000)، ص.33-30، وعلى موقع الشركة www.redenvelope.com.
٣. بريكي Brekke. «المستقبل هو الآن أو أبداً» The Future is Now— Or Never. Management 63 (عدد خاص 1999)، ص. 18097، وفريديريك وبستر Frederick E. Webster. Jr. «إدارة التسويق في الأوقات المتغيرة» Marketing Management in changing times. Management 63 (يناير 2000)، ص. 23-18.
٤. تقدم الجمعية الأميركية للتسويق تعريفاً شبيهاً، وإن أكثر تفصيلاً، عن التسويق، كما يلي: «التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ فكرة، وتشعير، وتوزيع أفكار وسلع وخدمات، لإنشاء تبادلات تلبي أهداف أفراد وشركات».
٥. لأمثلة إضافية، راجع فيليب كوتلر وألان ر. أندريسين Philip Kotler and Alan R. Andreasen Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. الاصدار الخامس (أنجلوود كليفس، نجني Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1997).
٦. يشير بعض البراهين إلى أن الفارق بين المستهلكين الأفراد والشركات أكبر من تباين أداء

- الاستراتيجية بين الشركات من أي متغير آخر يتعلق بالمناخ أو الشركة. راجع Donald C.Hambrick and David Lei "Toward an Empirical Prioritization of Contingency variables for Business Strategy. Academy of Management Journal 28 (1985) .763–88.
- مقتبس من غاري هامل و س.ك براهالد Gary Hamel and C.K. Prahalad، التنافس على المستقبل Competing for the Future (كامبريدج MA:Harvard Business School Press.1994).
- جستين مارتين، «تجاهل مستهلكك» Your Customer Justin Martin Ignore فورتون، الأول من أيار 1995، ص. 26–121.
- لبرهان تجريبي راجع جون نارفر وستانلي سلاتر «أثر توجه السوق على ربح الاعمال»، John C. Narver and Stanley Slater. 'The effect of A Market Orientation on Business Profitability، مجلة التسويق 54 (نيسان 1990)، ص. 118، وستانلي سلاتر وجون نارفر «توجه السوق، الأداء والاثر الملطف لمناخ تنافسي»، مجلة التسويق 58 (كانون الثاني 1994)، ص. 46–55.
١. «الغرض الصحيح»، مجلة الاعمال والهندسة Journal of Business and Design 2، (خريف 1996)، ص. 11.
١١. جون فريتي John W. Verity، «ثورة في خزانة العرض» Revolution in the supply closet، بيزنيس ويك، العاشر من حزيران 1996، ص. 112.
١٢. راحول يعقوب Rahul Jacob، «ما وراء النوعية والقيمة»، Beyond Quality and Value، فورتون، عدد خاص، خريف – شتاء 1993، ص. 10.
١٣. باتري西يا سيلليرز Patricia Sellers، «كيف التعامل مع شكاوى المستهلكين» How to handle Customers gripes، فورتون، 24 تشرين الأول 1988، ص. 88.
١٤. باتري西ا سيلليرز، «الابقاء على مستهلكيك الحاليين» Keeping the Customers You Already Have، فورتون، عدد خاص، خريف-شتاء 1993، ص. 57. راجع أيضاً فريديريك ريتشلدر Frederick F. Reichheld «الوفاء وإعادة انتعاش التسويق» Loyalty and the Renaissance Of Marketing، إدارة التسويق 2 (1994)، ص. 10–21.
١٥. سبانسر آنتي Spencer E. Ante، For Big Blue. the Big Enchilada ويك، 28 تشرين الأول 2002، ص. 59–58، وإيرا ساغر Ira Sager، «داخل آي بي أم: آليات الإنترنت» Inside IBM: Internet Business Machines، Business Week، كانون الأول 1999، ص. 13، EB20–40.
١٦. س.ك. براهالد وغاري هامل C.K Prahalad and Gary Hamel، «خبرة المؤسسة الجوهرية» The Core Competence of the Corporation، Harvard Business Review 68 (أيار – حزيران 1990) ص. 91–79، وجورج س. داي George S. Day، «قدرات الشركات ذي التوجه السوقي» The Capabilities of Market Driven Organizations، مجلة التسويق 58 (تشرين الأول 1994)، ص. 37–52.
١٧. لمناقشة أدق تفصيلاً عن الخطط التسويقية الرسمية، راجع دونالد ر. لهمان وروسيل

١٨. ديفيد س. هوبكينز David S. Hopkins. **خطّة التسويق**. Donald R. Lehmann and Russell S. Winer (New York: Irwin/ 1997) الاصدار الرابع Analysis for Marketing Planning McGraw Hill
١٩. جاغدريش ن. سيث Jagdish N. Seth .Rajendra S. Sisodia وراجندرا سيسوديا **الشعور بالخطر**، إدارة التسويق 4 Feeling The Heat (خريف 1995)، ص. 10.
٢٠. رونالد هنکوف Ronald Henkoff. **تسليم السلع**، Delivering The Goods فورتون، تشرين الثاني 1994، ص. 64. راجع كذلك «جولة على التجارة الالكترونية: التبضع حول الشبكة» A Survey of E-Commerce: Shopping Around The Web، الايكونوميست، 26 شباط 2000.
٢١. راجاندرا ك. سريفاستافا Rajendra K. Srivastava. **تصادق شيرفاني** Tasadduq Liam Fahey A. Shirvani: «التسويق، عمليات الاعمال، وقيمة أصحاب الاسهم: وجهاً مؤسسيّاً لنشاطات التسويق ومنهجيته» Marketing Business Processes and Shareholder Value: An Organizational Embedded View of Marketing Activities and The Discipline of Marketing التسويق 63 (عدد خاص 1999)، ص. 79-168.
٢٢. رافي آشرون وفيليب كوتلر Ravi S. Achrol and Philip Kotler. **التسويق في اقتصاد الشبكة**، Marketing in the Network Economy، مجلة التسويق 63 (عدد خاص 1999) ص. 63-143.
٢٣. فيليب كوتلر وغار里 أرمسترونج Philip Kotler and Gary Armstrong. **مبادئ التسويق** (Englewood Cliffs.NJ: Prentice Hall. 1989)، ص. 575.
٢٤. للأمثال مراجعة تاري فافرا After Marketing Terry G.Vavra، **بعد التسويق** (Burr Ridge .IL: Richard D. Irwin. 1995) (بور، RIDGE 1995)، ص. 72-68.
٢٥. للأمثال مراجعة فايث كنعان، ستانلي هولمز، جاي غري وروجر أو كروكيت، **Faith Keenan. Stanley Holmes. Jay Greene. and Roger O. Crockett**، **سوق جماهيرية واحدة**، A Mass Market of One، بيزنيس ويك، 2 كانون الأول 2002، ص. 72-68.
٢٦. تقديرات سجلها روبرت دوف وستيف هام Robert D. Hoff and Steve Hamm، **كيف نهضت الاعمال الإلكترونية، وسقطت وستنهض من جديد**، How E-Biz Rose. Fell and Will Rise Again، بيزنيس ويك أونلاين، 13 أيار 2002.
٢٧. «جولة على التجارة الالكترونية: التبضع حول الشبكة» A Survey of E-Commerce: Shopping Around the Web، الإيكونوميست، 26 شباط 2000، ص. 5.
٢٨. أكرول و كوتلر Achrol and Kotler **التسويق في اقتصاد الشبكة** Marketing in the Network Economy.

استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية

المحتويات

٧/٢	ما هو دور التسويق في إعداد الاستراتيجيات وتطبيقها؟
٩/٢	١.١.٢ إدارة موجهة بالسوق
١٠/٢	٢.١.٢ هل التوجّه بالسوق أمر مربح؟
١١/٢	٣.١.٢ عوامل تتوسط دور التسويق الإستراتيجي
١٤/٢	٢.٢ ثلاثة مستويات من الاستراتيجية: مكونات متشابهة ولكن أمور مختلفة
١٤/٢	١.٢.٢ الاستراتيجية: تعريف
١٤/٢	٢.٢.٢ مكونات الاستراتيجية
١٥/٢	٣.٢.٢ هرمية استراتيجيات
١٥/٢	٤.٢.٢ استراتيجية المؤسسة
١٧/٢	٥.٢.٢ استراتيجية على مستوى الاعمال
١٧/٢	٦.٢.٢ استراتيجية التسويق
١٨/٢	٣.٢ إنعكاسات التسويقية لقرارات المؤسسة الاستراتيجية
١٨/٢	١.٣.٢ نطاق المؤسسة – تعريف رسالة المنشأة
٢٢/٢	٢.٣.٢ أهداف المؤسسة
٢٥/٢	٣.٣.٢ الحصول على ميزة تنافسية
٢٦/٢	٤.٣.٢ استراتيجيات نمو المؤسسة
٢٩/٢	٥.٣.٢ تخصيص موارد المؤسسة
٣٦/٢	٦.٣.٢ مصادر التكامل
٣٩/٢	خلاصة التعلم
٣٩/٢	أسئلة حول المحتوى
٤٠/٢	أسئلة متعددة الخيارات
٤٧/٢	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

استراتيجيات آي بي أم IBM للبدالات^١

لعقود خلت ركّزت شركة «آي بي أم» International Business Machines على صناعة الكمبيوترات: اولاً على وحدات المعالجة المركزية ثم على الكومبيوترات الشخصية، ومن ثم، وبعد رواج الإنترنت في منتصف التسعينيات، على المزود والمعدات المرتبطة. وكان عملائها المستهدفون لتسويق العتاد المذكور من المؤسسات خصوصاً، وليس من افراد المستهلكين، وبشكل عام من المؤسسات الكبرى التي تحتاج إلى قدرة كبيرة على معالجة المعطيات وتملك الموارد المالية الكافية لتحقيق هذا الهدف. ولم تتجاهل الشركة المستهلكين أو الشركات الصغيرة، ولكنها اعتمدت على متاجر تجزئة مستقلة ، وبائي القيمة المضافة للوصول إلى هذه الأقسام من السوق فيما ركّزت جهودها الخاصة الهدافة إلى التسويق والبيع على المؤسسات الكبرى.

وحافظت استراتيجية «آي بي أم IBM» التنافسية على استقرارها على مر السنين. وبما ان الشركة لم تكن يوماً من منتجي السلع الأقل تكلفة في صناعة الكمبيوتر، فهي لم تحاول فقط منافسة أقل الأسعار، بل سعت إلى اكتساب استراتيجية تميزها عن سواها، عبر تقديم منتجات عالية الجودة مدعاومة بخدمة تقنية ممتازة وبيعها بأعلى الأسعار.

ولتطبيق استراتيجيتها حاولت الشركة توفير مجموعة ثابتة من المنتجات الرائدة، عبر تخصيص موارد كبرى للأبحاث والتطوير وتحسين المنتج. كما اعتمدت الشركة عامةً سياسة «تصميم مفتوح». ففي مجال الكمبيوتر الشخصي مثلاً، رخصت الشركة نظام «DOS» التشغيلي لديها (الذي وضعه بالتعاون مع ميكروسوف特) لمصنعين آخرين ومصممي البرامجيات. وقد ساهم ذلك في زيادة عدد مستخدمي الكمبيوتر المعتمد على نظام «DOS» التشغيلي، وشكل حافزاً للذين رخصت لهم «آي بي أم» لوضع برامجيات تطبيق أكثر ابتكاراً، تُشعّل على أنظمة «DOS»، الامر الذي عزّ بدوره من فعالية جهاز الكمبيوتر «آي بي أم» والقيمة التي يمثلها للعميل.

على الصعيد التسويقي، حافظت الشركة على ميزانية كافية للتسويق والترويج لبقاء العملاء المحتملين على يقنة من مجموعة منتجاتها المتطرّرة دوماً، ولترسيخ هوية سلعة «آي بي أم». ولعل الاهم من ذلك كله هي الملايين التي أنفقت على تأمين الوظائف والتدريبات والمكافآت لإحدى أكبر قوى اليad العاملة في العالم وأكثرها كفاءة.

التطورات التكنولوجية والنشاطات المنافسة تتطلب تبديلاً في الاستراتيجية

لعقود خلت استراتيجيات شركة «آي بي أم» للأعمال والتسويق عن نجاحها. ولكن في منتصف التسعينيات، كان العديد من أعمال «آي بي أم» التقليدية يواجه مشاكل كبيرة. وانخفضت حصة الشركة من سوق الكمبيوتر الشخصي العالمي إلى حوالي ٨٪ في العام ١٩٩٩، لتحلّ الشركة في المرتبة الثالثة بعد «ديل Dell» و«كومباك Compaq». وكان الأسوأ توقعات بخسارة الشركة في ميدان أعمال الكمبيوتر الشخصي ٤٠٠ مليون دولار، تضاف إلى خسارة بقيمة المليار دولار لعام ١٩٩٨ . وفيما شهدت مبيعات الخدوم "server" ، المرتكزة بشكل أساسي على كومبيوترات معتمدة على اليونيكس UNIX، نمواً مضطراً

في مختلف أنحاء العالم، لم توفق «آي بي أم» إلا بحصة متواضعة من ذلك السوق. فمعدل نموها في سوق الخدوم في أواخر التسعينات لم يتجاوز في سرعته ثلث سرعة أحد منافسيها الكبار مثل «صن ميكروسيستمز» Sun Microsystems. حتى أعمالها الدائمة الصيت في مجال وحدات المعالجة المركزية - التي شكلت سوقاً بطيئة النمو ولكن مدرة بالأرباح في الثمانينات ومطلع التسعينات - كانت تعاني من تقلص في الأرباح بسبب تدهور أسعارها وانخفاض الطلب عليها.

ولعل مشاكل أداء «آي بي أم» ترجع بشكل أساسى إلى مجموعة من العناصر، ساهمت في تضارفها على جعل استراتيجيات الشركة الفعلية والمخبرة في مجال التسويق والتكتيكية أقل فعالية مما كانت عليه في الماضي. أولاً، ساهمت التطورات التكنولوجية الجذرية التي طرأت على كل البيئة، كالنمو السريع في قدرة الكمبيوترات المكتبية، وظهور الإنترنت، وتطوير شبكات الكمبيوتر الداخلية أو داخل المؤسسات (أو الـ «إنترانت» Intranet) في انخفاض الطلب على وحدات المعالجة المركزية وأنظمة معالجة المعطيات المركزية بشكل كبير.

كما أصبحت استراتيجية «آي بي أم» للتميز أقل فعالية مع نضوج بعض أسواق المنتجات وتغيير معايير شراء المستهلك. وتقلصت الفوارق المتعلقة بالتقنية والأداء بين العلامات التجارية المنافسة مع نضوج صناعة الكمبيوتر الشخصي مثلاً، كما أصبح المشترون أقل طلبًا تقنيًا وأكثر تنبئاً للأسعار وأشد اهتماماً في شراء تجهيزات سهلة الاستخدام. كذلك أدى اعتماد «آي بي أم» أسعاراً عالية إلى فشلها في جذب هؤلاء العملاء، ليس ذلك فحسب، بل إن عدداً من منافسيها، وفي طليعتهم «ديل»، كان يقدم فوائد أكثر بأسعار أقل عبر توفير أنظمة مصممة على الطلب Custom-designed systems، وشراء مباشر وسهل عبر الإنترنت، وخدمة سهلة الاستعمال وبرامج دعم.

حتى ان تركيز «آي بي أم» التقليدي على المؤسسات الكبرى من العملاء ساهم في زيادة مشاكل الشركة في الأسواق الحديثة المنشأة للحوادث "servers" والأجهزة المتعلقة بها والبرمجيات. فقد كانت الشركة بطبيعة للغاية في مجارة الكثير من الشركات الصغرى الناشئة في خضم ثورة «الدوت كوم»، ما ترك المجال مفتوحاً أمام «صن سون» Sun، «هيولات باكارد Hewlett-Packard» ومنافسين آخرين. ويعرف لو غرستنر Lou Gerstner المدير الإداري في شركة «آي بي أم»: «كان يجب أن نكيف نموذج استراتيجيتنا معهم، إلا أنها تأخرنا».

استراتيجية جديدة للمؤسسة

عندما تولى لو غرستنر زمام الادارة التنفيذية في «آي بي أم» عام ١٩٩٤، قام بمساعدة مسؤولين آخرين في الشركة، ومن بينهم مسؤولين عن المبيعات والتسويق، بإعادة النظر في أعمال الشركة وأقسام السوق والمنافسين المحتملين. أما استنتاجهم فكانت أن الإنترنت سيغير كل الأمور. ويقول غرستنر: «تبأ هؤلاء أن القيادة الحقيقة في [تكنولوجيا المعلومات] كانت تحول من صناعة التكنولوجيا نحو تطبيق التكنولوجيا. فالنمو المضطرب كان على مستوى الخدمات». ويضيف: «خلصنا إلى أن الإنترنت لم يكن أوتوستراداً للمعلومات، بل

هو يتمحور حول الاعمال وابرام الصفقات وليس حول البحث عن معلومات». وبالتالي بدأ المسؤولون الاداريون في «آي بي أم» بتعديل مهمة الشركة، وتحفيض الاهتمام بصناعة العتاد المتطور تكنولوجياً، للتشديد على ضرورة تزويد العملاء بخدمات الهندسة الالكترونية للأعمال engineering e-business، والبرمجيات والاستعانت بمصادر خارجية. ولتحقيق التوازن بين قدرات الشركة الحالية وعلاقتها البعيدة الامد مع عملائها التقليديين، ركز العديد من خدمات الشركة الجديدة على مساعدة شركات كبرى في ميدان صناعة الأجور والملاط brick-and-mortar firms (١) علىربط قواعد البيانات لديها غالباً ما تكون على الحاسوب المركزي) بأنظمة جديدة على الشبكة، (٢) وعلى دمج تكنولوجيا الشبكة بعملياتها الداخلية لزيادة الفعالية، و(٣) على إدارة موقع الشركة على الإنترنت وتطويرها. فشركة تصنيع الالعاب الدانمركية «لیغو» Lego مثلاً، تدفع لشركة «آي بي أم» لادارة عملياتها على الشبكة، بما فيها التعاقد مع مكتب البريد الدنمركي للاهتمام بالشحن.

الا ان الشركة وسعت كذلك نطاق خدماتها الجديدة وأعمالها القديمة في مجال العتاد "hardware" للاهتمام بالعملاء الصغار. ففي العام ٢٠٠٢ مثلاً، طرحت الشركة في السوق نسخات من قواعد البيانات لديها والبريد الالكتروني وبرمجيات ادارة الشبكة، اسهل اقتناء وأرخص ثمناً بنسبة ٨٠٪ من نسخاتها المعتادة. كما أعلنت «آي بي أم» دخولها في شركة مع جاي دي ادواردز وشركائه J.D.Edwards.co. تقوم بموجبها هذه الاخرية - التي تقدم خدمات تقنية إلى الشركات المتوسطة الحجم - باعتماد برامج «آي بي ام» في سلسلة برمجياتها بأكملها.

أعمال واستراتيجيات تسويقية جديدة

فرض تركيز «آي بي ام» الجديد على خدمات الاعمال الالكترونية والبرمجيات، كمسار أساسي نحو النمو المستقبلي، بعض التغيرات في استراتيجيات الشركة التنافسية والتسويقية. على صعيد الاعمال، ما زالت الشركة تحاول تمييز نفسها عن منافسيها، من حيث الجودة العالية وفرض أسعار مرتفعة للحصول على هذه الجودة. ولكن التفوق التنافسي - في إطار اعمالها الجديدة القائمة على الخدمات - يعتمد على معرفة مستشاريها وخبرتهم ودرايتهم ومدى اطلاعهم على عمليات العملاء الناتجة عن التفاعل المستمر، بدلاً من اعتمادها على جودة منتجاتها التقنية. وبالتالي، ولتطبيق استراتيجيتها الجديدة القائمة على التمييز من حيث الخدمات بفعالية أكبر، قامت الشركة بإعادة تنظيم مصادرها الداخلية وتوزيعها. فأنشأت مثلاً قسمًا للبرمجيات خارج التشغيل مع قوة عاملة للمبيعات خاصة به، وقسمًا جديداً للإنترنت مسؤوليته التحقق من تعاون منتجات الشركة مع الشبكة، وتنسيق مجموعة دائمة من خدمات الأعمال الإلكترونية. كما حوت ما يزيد على ٥٥٪ من موازنة الأبحاث والتطوير بقيمة ٧.٥ مليار دولار، نحو مشاريع هدفها تطوير خدمات وبرمجيات جديدة قائمة على الإنترنت.

وبما أن نجاح استراتيجية «آي بي أم» التنافسية يعتمد بشكل أساسي على معرفة اليد العاملة لديها وخبرتها وقدرتها على إقامة علاقات مثمرة مع العملاء، تكتسب القوة العاملة

في مجال المبيعات أهمية قصوى. وقد خضع العديد من موظفي المبيعات الذين كانوا يخصصون سابقاً بعضاً من وقتهم لبيع جهاز الكمبيوتر الشركة، للتدريب الإضافي وتحولوا طوال الوقت إلى مهندسي برامجيات أو مستشارين في مجال الاعمال الالكترونية.

وتم تسلیط الضوء على تفوق «آي بي أم» في الخبرة واليد العاملة - وقدرة الشركة على تلبية حاجات العملاء من التجارة الالكترونية في مجموعة من الصناعات - عبر حملة ترويجية تضمنت سلسلة من الاعلانات، كما ورد في الجدول ٢.١ . وقد حددت الاعلانات شركات في صناعات مختلفة تعتمد على «آي بي أم» في تصميم مواقعها على الشبكة وتنفيذها ووضعت هذه الاعلانات في مجموعة من وسائل الاعلام الموجهة إلى المدراء وأصحاب المبادرات.

الخلاصة

لم تنجح استراتيجيات «آي بي أم» الجديدة، حتى تاريخ وضع هذا الكتاب، في تلافي الانتكasse التي هزّت صناعة تكنولوجيا المعلومات في السنوات الاولى للقرن الجديد، الا أنها ساعدت الشركة على تحمل الاوقات العصيبة بشكل أفضل من منافسيها. وبينما انخفضت عائدات الشركة بنسبة ٢٠.٨٪ عام ٢٠٠١ مقارنة بالعام السابق، فلا يمكن ان تتجاهل تسجيلها ٨٦ مليار دولار. أكثر من ٤٠٪ من العائدات هذه ناتجة عن أعمال الشركة في مجال الخدمات، منها ١٥٪ ناتج عن مبيعات البرامجيات.

والأهم من ذلك، حصول «آي بي أم» على حصة في السوق إزاء منافسيها الكبار أمثال «صن»، و«أوراكل Oracle»، و«بي اي آي سيستمز BEA Systems». في كل جزء من الخدمات والبرمجيات تنافس عليه. و كنتيجة لذلك ارتفع سعر أسهم «آي بي أم» بنسبة ٤٢٪ عام ٢٠٠١، وهي سنة كانت أصعب بكثير على معظم شركات التكنولوجيا الأخرى.

اللوحة ١.٢ إعلان مطبوع لخدمات «آي بي أم» الالكترونية



أهداف التعلم

تلخص تجارب «آي بي أم» في ميدان تكنولوجيا المعلومات نقاطاً مهمة حول طبيعة استراتيجية الأعمال والعلاقات الداخلية بين مختلف مستويات الاستراتيجية في مؤسسة ما. كما أنها دليل على أهمية إدراك حاجات العملاء، والاتجاهات البيئية، وتصيرفات المنافسين بدقة وفي الوقت المناسب لدى صياغة استراتيجيات ناجحة على مختلف المستويات. وكما أشرنا في الوحدة الأولى، إن معرفة مدراء التسويق لعملائهم ومنافسيهم والاتجاهات البيئية غالباً ما يعني أن هذه الأمور تؤدي دوراً بارزاً في التأثير على الاستراتيجيات المصاغة على مستوى الادارة العليا في الشركة. وفي حين اتضحت الحاجة إلى استراتيجيات جديدة وتنافسية لـ«آي بي أم» بسبب ركود المبيعات وانخفاض الارباح في أكثر أعمال الشركة شهرة، تأثرت القرارات المتتخذة حول مضمون الاستراتيجيات الجديدة هذه بالمعلومات والتحاليل التي قدمتها موظفو التسويق والمبيعات فيها. وشكلَّ اداريو التسويق عناصر أساسية في القوة العاملة التي عينها «غرستنر» لتحليل مواضع قوة الشركة وضعفها، واعتماد توجهات جديدة للنمو والربح. كما تم توظيف غرستنر بنفسه، إلى حد ما، بسبب خبرته في مجال السلع المعيبة الموجهة إلى المستهلك وخدمات الاعمال المالية. ويدرج بعض الشركات تحاليل السوق والمنافسة هذه، في عمليات التخطيط الخاصة به.

بشكل منتظم. كما أن هذه الشركات تنسق أنشطتها حول الهدف الأساسي المتمثل بإرضاء حاجات العملاء. وهذه الشركات موجهة بالسوق وتعتمد فلسفة أعمال تعرف عامة بتسمية مفهوم التسويق. وقد بررت التجارب أن الشركات الموجهة بالسوق هي من أكثر الشركات نجاحاً وربحاً في مجال الحفاظ على موقع تنافسي قوية في الصناعات الواقعة ضمن نطاق أعمالها عبر الزمن. ولكن، كما سنرى لاحقاً في هذه الوحدة، لا تعتمد الشركات دوماً في استراتيجياتها على التوجه بالسوق، أو تعتمد بشكل أساسي على مدخلاتها من موظفي التسويق والمبيعات. فاستراتيجيات بعض الشركات قائمة على شؤون التكنولوجيا أو الاتصال أو التكاليف.

وبغض النظر عن مشاركتهم أو تأثيرهم في صياغة استراتيجيات الشركة على صعيد الأعمال، غالباً ما تكون حرية مدراء التسويق مقيّدة باستراتيجيات المستوى الأعلى. فالآهداف، والاستراتيجيات وخطط العمل الخاصة بسوق منتج ما، هي جزء من هرمية استراتيجيات داخل الشركة. وكل مستوى من الاستراتيجية يجب أن يتماشى مع المستويات الأعلى ضمن الهرمية فيتأثر ويقتيد بها. لم تتأثر فقط الخدمات الجديدة التي وضعتها «أي بي أم» مثلاً، بتحول استراتيجية الشركة نحو التركيز على الخدمات القائمة على الشبكة، كمسار جديد نحو النمو، بل تأثرت بذلك أيضاً حملات الترويج والأسعار ونواحٍ أخرى من خطط التسويق.

وتطرح هذه العلاقات المتداخلة بين مختلف مستويات الاستراتيجية، سلسلة مسائل تحتل أهمية قصوى لدى مدير التسويق ومديري الوظائف الأخرى. وبينما يتحمّل مدراء التسويق بشكل أساسي مسؤولية وضع خطط التسويق الاستراتيجي لكل منتج أو خدمة، ما هو الدور الذي يؤديه التسويق على مستوى وحدات الأعمال أو الأقسام؟ ولم تولي بعض الشركات اهتماماً أكبر بالعملاء والمنافسين لدى وضعه لاستراتيجياته (أي لم تكون بعض الشركات موجهة بالسوق بشكل أكبر)، وهل يؤثر ذلك على أدائها؟ ممّ ت تكون الاستراتيجيات، وهل تتشابه على صعيد المؤسسة والأعمال وعلى مستوى الوظيفة؟ ما هي القرارات التي تتضمنها الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ووحدات أعمالها، وما هي انعكاساتها على التسويق؟

١.٢ ما هو دور التسويق في إعداد الاستراتيجيات وتطبيقاتها؟

يكمن جوهر التخطيط الاستراتيجي على المستويات كافة، في تحديد المخاطر الواجب تفاديها والفرص التي ينبغي انتهازها. ولعل الهدف الاستراتيجي الأساسي لأي مدير هو التنبه إلى ما يحصل خارج الشركة لضمان مواكبتها للتغيرات البيئية. ولا شك في أن مدراء التسويق، وبسبب توليهم منصباً أشبه بمحسر بين الشركة وعملائها وموزعيها ومنافسيها، هم الأكثر اطلاعاً على ظروف بيئة السوق واتجاهاته. وبالتالي لا تقتصر مسؤولية هؤلاء على وضع خطط استراتيجية لمنافذ المنتجات الشركة في السوق، بل غالباً ما يشاركون بشكل فعلي في عملية التخطيط على صعيد الاعمال والمؤسسة ككل.

ويظهر تأثير مدراء التسويق الكبير في القرارات الاستراتيجية العليا، بشكل واضح، ففي مسح جرى أخيراً لمدراء في ٢٨٠ وحدة أعمال في الولايات المتحدة الأميركيّة، و٢٣٤ وحدة أعمالermanية في مجال الأجهزة الالكترونية والآليات الميكانيكية وصناعات السلع

الاستهلاكية المعبة ٢. وتناولت الدراسة إدراك تأثير مدراء التسويق في قرارات استراتيجية وتكثيفية للأعمال، مقارنة مع مدراء المبيعات والأبحاث والتطوير والعمليات والمالية. ويلخص الشكل ٢.٢ النتائج.

الشكل ٢.٢ تأثير الوحدات الوظيفية على قرارات الأعمال المختلفة

قرارات	تسويق	مبيعات	ابحاث وتطوير	عمليات	مالية
قرارات استراتيجية الاعمال					
وجهة الأعمال الاستراتيجية	٣٨	**٢٩	**١١	**٩	**١٤
التوسيع نحو أسواق جغرافية جديدة	٣٩	**٤٥	**٣	**٣	**١٠
خيارات الشركاء الاستراتيجيين	٣٣	*٣٨	**٧	**٩	**١٢
تطوير منتج جديد	٣٢	**٢٣	**٢٩	**٩	**٧
التكليف الرأسمالية الرئيسية	١٣	**١١	١٣	**٢٩	**٣٥
قرارات استراتيجية التسويق					
رسائل الاعلان	٦٥	**٢٩	**٣	**١	**٢
قياس رضا العميل	٤٨	**٣٥	**٥	**٨	**٤
تحسين رضا العميل	٤٠	*٣٧	**٧	**١٠	*٦
استراتيجية التوزيع	٣٤	**٥٢	**١	**٦	**٦
خدمة ودعم العميل	٣١	**٤٧	**٥	**١٠	**٧
التعبير	٣٠	**٤١	**٤	**٩	**١٦

الرقم في كل خلية هو متوسط النقاط التي اعطتها المدراء المعنيون لكل مهمة، عبر استخدام مقياس ثابت من اصل ١٠٠. وتم إجراء «إختبار تي» t-test لمقارنة العمود ٢ (متوسط التأثير النسبي للتسويق) بالعمود ٣ حتى ٦ (التأثير النسبي للمبيعات والإبحاث والتطوير، والعمليات والتمويل). توضح الجملة الواحدة وجود فوارق معنوية عند مستوى $p < 0.05$ ، وتوضح النجمتين وجود فرق معنوي عند مستوى $p < 0.01$.

المصدر: Christian Homburg, John P. Workman Jr. and Harley Krohmer. 'Marketing's Influence Within the Firm.' *Journal of Marketing* 63(April 1999), p. 9. Reprinted with permission from the *Journal of Marketing*, published by the American Marketing Association.

وقد وجدت الدراسة ان لمدراء التسويق والمبيعات في المتوسط تأثيراً يفوق تأثير المدراء الآخرين في مسائل استراتيجية تتعلق بنشاطات التسويق التقليدية كالإعلانات، والتعبير، والتوزيع، وخدمة ودعم العملاء، وقياس رضا المستهلك وتحسين هذا الرضا. وما يشير الانتباه هو أن تأثير مدراء المبيعات جاء أكبر من مدراء التسويق، في بعض من هذه القرارات.

ولعل أحد الاسباب، خصوصاً في شركات السلع الصناعية التي تبيع التجهيزات الإلكترونية والآليات هو أن معلومات مدراء المبيعات حول حاجات العملاء ورغباتهم أكثر دقةً بسبب تواصلهم المباشر والمستمر مع المشترين المحتملين.

والأدهش من ذلك، هيئت الدراسة أن مدراء التسويق أكثر تأثيراً من مدراء الوظيفة الآخرين بالنسبة للقرارات الاستراتيجية على مستوى الأعمال وعبر الوظائف المختلفة. وفيما تعتبر وجهات نظر المدراء الماليين ومدراء العمليات أكثر أهمية في الموافقة على اتفاق الرأسمال، يمارس مدراء التسويق والمبيعات تأثيراً أكبر في القرارات المعنية بتوجيه وحدة العمل والتوسيع نحو أسواق جغرافية جديدة، و اختيار شركاء استراتيجيين وانتاج سلع جديدة.

هل يمكن بالتالي، ان يتباين التأثير النسبي للوظائف المختلفة، مع اعتماد الشركات على أشكال تنظيمية متکاملة، كفرق لعمل متعددة الوظائف؟ تؤكد الدراسة بالنفي. فتأثير التسويق لم يتقلص كثيراً في الشركات التي اعتمدت هيكليات متداخلة المهام على تلك السوق.

ولكن قد لا يؤدي مدراء التسويق دوراً استراتيجياً مهماً في ثقافات أخرى، كما هو الحال مع الولايات المتحدة الاميركية. فقد اكتشفت الدراسة أن تأثير مدراء التسويق على الأمور الاستراتيجية والتكتيكية أقل بكثير في الشركات الالمانية. ويشير احد الباحثين في الدراسة «ركزت المانيا تقليدياً على التكنولوجيا والعمليات، اكثر من تركيزها على النواحي الموجهة نحو العملاء والاساسية في عملية التسويق. لذا حتى عند حصول تغيير في البيئة، وهو مؤشر للمدراء الالمان على ضرورة أداء التسويق دوراً اكبر، يتردد الالمان في اعطاء المدراء هذا الدور».^٣

١.١.٢ الادارة الموجهة بالسوق

لا يؤدي مدراء التسويق، حتى داخل الولايات المتحدة، دوراً استراتيجياً كبيراً في كل شركة، لأن الشركات كلها ليست موجهة بالضرورة بالسوق. وليس مستغرباً ان يتمتع مدراء التسويق بتأثير أكبر على مستويات الاستراتيجيات كافة، في الشركات التي تعتمد فلسفة الأعمال موجهة بالسوق. والأهم من ذلك أن مدراء الوظائف الأخرى، في الشركات الموجهة بالسوق، هم أكثر اعتماداً على المعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين في عمليات اتخاذ القرارات.

وتميل المؤسسات الموجهة نحو السوق إلى العمل وفق فلسفة الاعمال المعروفة بمفهوم التسويق. وكما أشارت «جنرال الكترريك» General Electric قبل أربعة عقود، يقوم مفهوم التسويق على أن تخطيط أنشطة الشركة نحو الهدف الأساسي المتمثل في اشباع حاجات المستهلك وتنسيق هذه الأنشطة، هو من أكثر الطرق فعالية للحصول على ميزة تنافسية وتحقيق اهداف الشركة عبر الزمن.

وهكذا تتتصف الشركات الموجهة بالسوق بتركيز موظفيها الدائم - في كل الادارات وعلى كافة المستويات - على حاجات العملاء وظروف المنافسة في بيئه السوق. كما أن هؤلاء على كامل الاستعداد والقدرة على تكيف المنتجات والبرامج الوظيفية بسرعة بما يتناسب مع تغيرات البيئة هذه. ويولي هذا النوع من الشركات أهمية كبيرة بالأبحاث المتعلقة بالعملاء قبل تصميم المنتجات وصناعتها. وتعتمد هذه الشركات مفهوم تقسيم السوق، عبر تكيف عروضها من المنتجات وبرامج تسويقها مع حاجات الاسواق المستهدفة المختلفة.

كما تعتمد الشركات الموجهة بالسوق سلسلة من الإجراءات والهيكل التنظيمية لتحسين الاستجابة لقراراتهم المتخذة، بما فيها اللجوء إلى مسح دائم للبيئة والاعتماد على أنظمة معلومات على مدار الساعة، والتغذية المرتجلة من العملاء والموردين الأساسيين والتنسيق معهم، وتشجيع التفكير المحفز للمبادرة الفردية بين مدراء المستويات الدنيا، واستخدام فرق الادارة المتداخلة وظيفياً لتحليل الأمور والمبادرة بالأعمال الاستراتيجية، خارج إطار عملية التخطيط الرسمية؛ شكلت «آي بي أم» مثلاً فريق عمل عبر الوظائف عالي المستوى لاعادة تقييم بيئة السوق الخاصة بها، وابعاد تركيز استراتيجي جديد، وخلق سبل جديدة لتحقيق نمو مستقبلي. كما انشأت الشركة تحالفات مع مصنعي البرامجيات، على غرار «بيول سوفت PeopleSoft» و«غرایت بلاينز سوفتware Great Plains Software»، لتحسين قدرتها على مساعدة العملاء على دمج تكنولوجيا الشبكة في العمليات الخاصة بأعمالهم. وقد تم تلخيص الأعمال الموصى بها لجعل المؤسسة أكثر توجهاً بالسوق، وأكثر تكيفاً مع تغيرات البيئة في الجدول ٣.٢.

الجدول ٣.٢ خطوط عريضة لادارة موجهة بالسوق

- | | |
|---|---|
| ١. حُث التركيز على المستهلك في الأعمال
كافأة. | ٩. قياس توقعات المستهلك وإدارتها. |
| ٢. الاستماع إلى المستهلك. | ١٠. بناء العلاقات والولاء مع العملاء. |
| ٣. تعريف الكفاءة المميزة وتعزيزها. | ١١. تعريف الأعمال كأعمال خدمية. |
| ٤. تعريف التسويق كوسيلة استخبارات
سوقية. | ١٢. الالتزام بالتحسين الدائم والتطوير. |
| ٥. استهداف العملاء بدقة. | ١٣. إدارة الثقافة بالتزامن مع الاستراتيجية
والهيكل التنظيمي. |
| ٦. البحث عن الربح وليس حجم المبيعات. | ١٤. النمو مع الشركاء والتحالفات. |
| ٧. جعل قيمة المستهلك المرشد الأساسي
لوجهة السير. | ١٥. تحطيم بiro وقارطية التسويق. |
| ٨. جعل المستهلك يحدد الجودة. | |

المصدر: Frederick E. Webster Jr.. 'Executing the New Marketing Concept.' *Marketing Management* ٣. no. ١ (١٩٩٤). p. ١٠.

٢.١.٢ هل التوجّه بالسوق أمر مرحب؟

بما أن نجاح مؤسسة ما عبر الزمن رهن بقدرتها على توفير فوائد ذات قيمة لعملائها، وقيامها بذلك بشكل أفضل من منافسيها، فمن البديهي أن أداء الشركات الموجهة بالسوق سيكون أفضل من الشركات الأخرى. وتمكن المؤسسات عبر إبدائها اهتماماً خاصاً بتحقيق احتياجات المستهلك والمخاطر التنافسية، وعبر تركيز أنشطة الادارات الوظيفية لديها على تلبية هذه

الاحتاجات ومواجهة المخاطر بفعالية، من القيام بتعزيز والاسراع وتقليل هشاشة التدفق المالي لديهاً. ويعزّز ذلك أداؤها الاقتصادي وقيمة المساهم لديها. وبالفعل، يشكل الرابع الركيزة الثالثة، إلى جانب التركيز على المستهلك والتنسيق عبر الوظائف، والتي توضحها فكرة التسويق ثلاثة الأبعاد.

يفسّر مفهوم التسويق أحياناً، كفلسفة محاولة إرضاء جميع حاجات العملاء، بغض النظر عن التكلفة، وتلك وصفة مناسبة لوقوع كارثة مالية. وبالعكس، يقوم مفهوم التسويق على اقتصار التركيز على أقسام العملاء التي تستطيع الشركة ارضاءها، وبفاءة وربحية. فقد تقدم الشركات سلعاً وخدمات مكلفة لشريحة غير مدرة بالربح او تتجاهل هذه الشريحة. فموقع «بوينا فيستا واينيري» (www.buenavistawinery.com) مثلاً لا يقبل طلبات دون النصف دستة، لأنّها مكلفة للشحن.

وتؤكّد براهين جوهريّة أنّ التوجّه بالسوق فكرة مدرّةً بالربح، على الأقل في الدول المتطرّفة اقتصاديّاً، مثل الولايات المتحدة الأميركيّة. ويشير عدد من الدراسات، يشمل أكثر من ٥٠٠ شركة أو وحدة أعمال في صناعات متعدّدة، إلى أن للتوجّه بالسوق انعكاساً ايجابياً مهمّاً على أبعاد مختلفة من الأداء، بما فيها العائد على الأصول ونمو المبيعات ونجاح المنتجات الجديدة.^٦

٣.١.٢ عوامل تتوسط دور التسويق الاستراتيجي

رغم وجود براهين على أن التوجّه بالسوق يعزّز الأداء، لا يركّز عدد كبير من الشركات حول العالم على العملاء والمنافسين بشكل كبير. ومن أسباب عدم قيام تواصل بين الشركات وبينية السوق المحيطة بها بشكل وثيق كما يلي:

- ظروف تنافسية تمكّن الشركة من النجاح على الأمد القصير، من دون التبنّه بالضرورة إلى رغبات العملاء.
- مستويات مختلفة من النمو الاقتصادي في الصناعات او الدول التي قد تفضل فلسفات متباعدة للأعمال.
- قد تعاني الشركات من ركود استراتيجي، أي الاستمرار التلقائي لاستراتيجيات برهنت عن نجاحها في الماضي رغم تغير الظروف الحالية للسوق.

١.٣.١.٢ عوامل تنافسية تؤثّر على توجّه الشركة بالسوق

تسمح الظروف التنافسية التي تواجهها بعض الشركات بنجاحها على الأمد القصير من دون تبنّه هذه الشركات لاحتاجات عملائها وموارديها وموزعيها، او للمؤسسات الأخرى في بيئه السوق المحيطة بها. وتميل الشركات الوافدة حديثاً إلى الصناعات الناشئة، إلى التركيز على نفسها داخلياً فلا تتوّجّه كثيراً بالسوق. والسبب هو قلة عدد المنافسين الاقوياء نسبياً في السنوات التأسيسية الأولى لصناعة جديدة. فينمو الطلب على المنتج الجديد بسرعة وبشكل يفوق العرض، وتشكل مشاكل الإنتاج والقيود على الموارد مخاطر مباشرة على استمرار هذا النوع من الاعمال.

وتكون الشركات المواجهة لظروف السوق والظروف التنافسية هذه، موجّهة بالمنتج أو الانتاج. وهي ترکّز غالبية اهتمامها ومواردها على مهام محدّدة كهندسة المنتج، والانتاج، والتمويل للحصول على الموارد الضرورية لمواكبة الطلب المتزايد وإدارة هذه الموارد. ويكون الاهتمام الاول في هذه الحالة، التركيز على زيادة الانتاج، ويؤدي التسويق دوراً ثانوياً في صياغة الاستراتيجية وتطبيقها. وقد تم تلخيص الفوارق الوظيفية بين الشركات الموجّهة بالانتاج وتلك الموجّهة بالتسويق في الجدول ٤.٢.

اللوحة ٤.٢ الفرق بين المنظمات الموجّهة بالانتاج وتلك الموجّهة بالسوق

النوعية بالتسويق	النوعية بالانتاج	نشاط الاعمال او الوظيفة
واسعة	تضيقية	عرض المنتج
قائم على الفوائد المعطاة	قائم على الانتاج وتكلفة	خط المنتج
دراسة السوق، التركيز على اكتشاف فرص جديدة وتطبيق تكنولوجيا جديدة لتلبية حاجات العميل	الابحاث الفنية، التركيز على تحسين المنتج وتخفيض كلفة الانتاج	التبغ
مصممة لتناسب المستهلك، أداة ترويجية	حماية المنتج، تخفيض التكلفة إلى أدنى درجة	التعبيئة
خدمة للمستهلك، أداة لجذب العملاء	شرّ لا بد منه، الحد الأدنى من خسائر الديون النسبية	الائتمان
التركيز على مواصفات المنتج والقدرة على تلبية حاجات العميل أو حل المشاكل	التركيز على مواصفات المنتج والجودة والسعر	الترويج

تصبح الصناعات مع نموها على مر الأيام أكثر تنافسية. و تستقطب السوق وافدين جدد، فيما يحاول المنتجون الموجودون التميّز عن الآخرين عبر توفير منتجات أفضل وعمليات انتاج أكثر فعالية. كنتيجة لذلك تنمو القدرة الصناعية بشكل أسرع من الطلب، وتحوّل البيئة من سوق باائع إلى سوق مشتري. وغالباً ما ترث الشركات على هذه التغيرات عبر اعتماد أنشطة ترويجية حديثة، كتوظيف عدد أكبر من موظفي المبيعات، وزيادة ميزانية الاعلانات، او تقديم تزاللات للأسعار على الدوام، للابقاء على حصص في السوق وتخفيض أكلاف الوحدات.

للأسف، ما زال هذا النوع من الاستجابة الموجهة بالمبיעات على زيادة التنافس، يرتكز على بيع ما تود الشركة انتاجه بدلاً من حاجات المستهلك. والأسوأ من ذلك، هو ان المنافسين قادرون على محاكاة إجراءات المبيع الناشطة هذه، فزيادة الإنفاق على جهود البيع فقط لا تؤدي غالباً إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.

مع نضوج الصناعات يصبح حجم المبيعات أكثر استقراراً، وتزول الفوارق التكنولوجية بين العلامات التجارية، فيما يقلد المصنعون أفضل مواصفات المنتجات من بعضهم. وبالتالي، يتوجب على الشركة البحث عن أقسام جديدة من السوق، أو السعي إلى اختطاف حصة من منافسيها عبر تقديم أسعار أدنى وخدمات أعلى جودة، أو فوائد غير محسوسة تعجز الشركات الأخرى عن توفيرها. وفي هذه المرحلة يقدّر المدراء فوائد التوجه بالسوق، ويعطى المسوقون عادة دوراً أكبر في تطوير استراتيجيات تنافسية.^٧

٢.٣.١.٢ تأثير مراحل التطور المختلفة عبر الصناعات عالمياً

يشير ما ورد سابقاً إلى أن درجة اعتماد التوجه بالسوق لا تختلف بين شركات فحسب، بل كذلك بين صناعات بأكملها. ففي الصناعات التي لا تزال في المراحل الأولى من درب حياتها، أو المستفيدة من حواجز الدخول، او العوامل الأخرى التي تخفّف من الحدة التنافسية، يقلّ عدد الشركات الموجّهة بالسوق نسبياً. فيسبب الإجراءات الحكومية المقيدة للمنافسة مثلاً، كأن الكثير من صناعات الخدمات، بما فيها المصارف، والخطوط الجوية، والأطباء، والمحامون، وموظفو المحاسبة وشركات التأمين، بطبيعتين في تبني مفهوم التسويق. ولكن مع الاتجاه نحو إزالة الضوابط وزيادة حدة المنافسة العالمية في هذا النوع من الصناعات، يبذل الكثير من مؤسسات الخدمات جهداً حثيثاً لفهم العملاء وتلبية حاجاتهم.^٨ وبما أن الأنظمة الاقتصادية كلها تمرّ بمراحل مختلفة من التطور في مختلف أنحاء العالم، فإنّ شعبية وحتى اعتماد مختلف أنواع الفلسفات الأعمالي يتباين بين بلد وآخر. فالتوجه بالانتاج مثلاً كان الفلسفة المهيمنة في الولايات المتحدة الأميركيّة أثناء الموجة الصناعية من منتصف ١٨٠٠ حتى الحرب العالمية الأولى.^٩ ومن المنطلق نفسه، لا يزال الترکيز على صناعة منتج وتقنيّة الصناعة ملائماً في البلدان النامية التي هي في بداية مرحلتها الصناعية.

قد تسبّب التباينات الدوليّة في فلسفة الأعمال بعض المشاكل على مستوى عولمة برامج الشركة التسويقية، إلا أنها قد تنشئ. في الوقت عينه، بعض الفرص كذلك، خصوصاً من حيث التحالفات أو المشاريع المشتركة. فلنأخذ مثلاً المشروع المشترك بين «جنرال الكتريك» والمؤسسة المكسيكية لتصنيع الأدوات المنزليّة «مايب Mabe». تستفيد جنرال الكتريك من هذا الاتفاق عبر حصولها على نفاذ مباشر إلى سوق المكسيك للأدوات المنزليّة، ويسbib توافر اليدين العاملة قليلة التكلفة، إلا أنّ مؤسسة «مايب»، والاقتصاد المكسيكي، تستفيد كذلك بدورها عبر إطلاع الشركة على أبحاث وتطوير رواديين، وحصلوها على تقنيّة الصناعة من خلالها على تكنولوجيا الانتاج والرأسمال الضروري للاستفادة من المعرفة الجديدة المكتسبة.^{١٠}

٣.٣.١.٢ الركود الاستراتيجي

في بعض الحالات تُخسر الشركة التي حققت النجاح سابقاً بسبب تناغمها مع البيئة المحيطة بها، التواصل القائم بينها وبين السوق بسبب تردد المديرين في تغيير الاستراتيجيات والبرامج التي برهنت عن نجاحها في الماضي، فيُظن هؤلاء أن ثمة طريقة واحدة لإرضاء عملائهم. ولا شك في أن هذا النوع من الركود الاستراتيجي خطر للغاية، لأن حاجات العملاء والعروض المنافسة على تغيير مستمر عبر الزمن. فتركزير «أي بي أم» التقليدي على المؤسسات الكبرى من العملاء مثلاً، كان سبباً في بذل الشركة جهداً متواضعاً لاستقطاب الشركات الصغيرة الناشئة والتي كانت تنمو بسرعة أكبر. كما أن تركيزها على تكنولوجيا الكمبيوتر "mainframe" جعلها بطيئة في تلبية النمو المتزايد في الطلب على الخدمات وبرامج التطبيق القائمة على الإنترنت. لذا ثمة حاجة، في بيئه تتعرض للتغييرات مستمرة، لتطور عملية التخطيط الاستراتيجي وتكييفها، وينبغي أن يولي المشاركون في هذه العملية كافة، سواء عملوا في مجال التسويق أو في وظائف أخرى، اهتماماً دائمًا لما يحصل مع عملائهم ومنافسيهم.

٤.٢ ثلاثة مستويات من الاستراتيجية: مكونات متشابهة ولكن أمور مختلفة

ذكرنا أن مسؤولية استراتيجيات التسويق، المتعلقة بالمنتج أو عروض الخدمات، تقع على عاتق مدراء التسويق، وبأن وجهات نظر هؤلاء وما يقدمونه من جهد يؤثر بشكل كبير على القرارات التي تشكل الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ومستوى الأعمال. إلا أنها لم تستفِض حول ماهية القرارات الاستراتيجية هذه. وبالتالي، حان الوقت كي نسلط الضوء على هذه الاستراتيجيات وكيفية تباينها ضمن مستويات مختلفة في المنظمة.

٤.٢.٢ الاستراتيجية: تعريف

رغم أن كلمة استراتيجية اكتسبت شعبيتها في مجال الاعمال في السبعينيات، ما زالت تفسيرات هذا المصطلح متباينة. ويوضح التعريف التالي جوهر المصطلح: الاستراتيجية هي نموذج أساسى من الأهداف الحالية والمخطط لها، من توفير الموارد، وتفاعل المنظمة مع الأسواق والمنافسين وعوامل أخرى بيئية.^{١١}

يشير هذا التعريف إلى ضرورة تحديد الاستراتيجية د: (١) ما هي (الأهداف التي ينبغي تحقيقها)، (٢) أين (على أي صناعات وأسواق منتجة ينبغي التركيز)، (٣) وكيف (أي الموارد والأنشطة التي ينبغي تخصيصها لكل منتج لمواجهة الفرص البيئية والتهديدات والحصول على ميزة تنافسية).

٤.٢.٣ مكونات الاستراتيجية

تضمن الاستراتيجية الجيدة خمسة مكونات أو مجموعة مسائل أساسية:

١. الطاق. يشير نطاق المنظمة إلى اتساع مجالها الاستراتيجي، عدد الصناعات وأنواعها، مجموعة المنتجات، وأقسام السوق التي تنافس فيها المؤسسة أو تؤدي النفذ إليها.

ويجب ان تعكس القرارات المتتخذة حول نطاق المؤسسة رؤيا الادارة لغرض وجود المؤسسة او رسالتها. ويحدد هذا العامل المشترك بين انشطتها المتنوّعة وأسواق المنتج، أساس أعمالها وما ينبغي أن تقوم عليه هذه الاعمال.

٤. الأهداف. ينبغي أن تفصل الاستراتيجيات مستويات الاداء المنشودة على واحد أو أكثر من أبعاد الأداء، كنمو الحجم، مساهمة الارباح، او العائد على الاستثمار، في مراحل مختلفة زمنياً لكلٍ من هذه الاعمال واسواق المنتجات والمنظمة ككل.

٥. توفير الموارد. لكل مؤسسة مواردها المالية والبشرية المحدودة. وتشمل صياغة الاستراتيجية كذلك، اتخاذ قرارات حول كيفية الحصول على هذه الموارد وتوزيعها، عبر الاعمال، وأسواق المنتجات، والادارات الوظيفية، والأنشطة ضمن كل مجال عمل او منتج.

٦. تحديد ميزة تنافسية مستدامة. لعل أهم جزء من أية استراتيجية ما، هو ذاك المتعلق بالكيفية التي ستستفي بها المنظمة في كل مجال عمل ومنتج ضمن نطاقها. كيف تحدد موقعها في السوق بشكل يسمح لها بتطوير ميزة تنافسية بمارنةً بمنافسين حاليين ومحتملين والمحافظة على هذه الميزة. للإجابة على هذه الأسئلة لا بد من أن يدرس المدراء الفرص المتوافرة عن كثب في كل مجال عمل ومنتج وكفاءات الشركة، أو نقاط القوة لديها والتي تميزها عن سائر منافسيها.

٧. التكامل. يكون التكامل موجوداً حين تكون أعمال الشركة وأسواق منتجاتها وتوزيع مواردها، وكفاءتها مكملة ومعزّزة لبعضها. ويسمح التكامل بأن يكون الأداء العام للشركة في مجال الأعمال المعنية بها أفضل مما هو متربّ: الكل أكبر من مجموع الأجزاء.

٤.٢.٢ هرمية الاستراتيجيات

تشكل هذه الأبعاد الخمسة الأساسية، سواء علناً أو ضمناً، جزءاً من الاستراتيجيات على اختلافها. إلا أن معظم الشركات يعتمد هرمية من الاستراتيجيات المتداخلة، كل منها على مستوى معين من المؤسسة. بدلاً من اعتماد استراتيجية شاملة فريدة، المستويات الثلاث للاستراتيجية في معظم المؤسسات الكبرى المتعددة المنتجات هي (١) استراتيجية المؤسسة، (٢) استراتيجية الاعمال، (٣) الاستراتيجيات الوظيفية المركزية على دخول منتج معين إلى السوق. إلا ان استراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات الاعمال تتشابه في الشركات الصغيرة وشركات المنتج الواحد او الشركات الناشئة.

وتتضمن الاستراتيجيات على المستويات الثلاث العناصر الخمسة المذكورة آنفًا، ولكن بما أن كلًا منها يخدم غرضًا مغایرًا ضمن المؤسسة، يركّز كل منها على مجموعة مختلفة من الأمور. يلخص الجدول ٤،٥ الترکيز المحدّد والأمور الخاصة بكل مستوى من الاستراتيجيات، وهذا ما سنتناوله في الأقسام الآتية.

٤.٢.٣ استراتيجية المؤسسة

ينبغي أن ينسق المدراء على مستوى المؤسسة، أنشطة وحدات الاعمال المتعددة، وحتى ان يفصلوا، في حال المنشآت الضخمة، بين الكيانات القانونية للأعمال. وترکز استراتيجية الشركة، بشكل أساسي، على القرارات المتعلقة بنطاق المؤسسة، وتوفير الموارد عبر الأقسام

أو الأعمال. أما أهم الأسئلة التي تطرح في هذا المستوى فهي: ما هو مجال الأعمال التي نضطلع بها؟ وما هي الأعمال التي يجب أن نضطلع بها؟ وما هي نسبة الموارد التي يجب توزيعها، من أصل مجموع الموارد، لكلّ من هذه الأعمال، لتحقيق أهداف المؤسسة ككل؟ هكذا، قرر المسؤول الاداري الجديد «غرستنر» والمدراء في القيادة في «آي بي أم» مثلاً، السعي وراء نمو مستقبلي عبر تطوير خدمات قائمة على الشبكة والبرمجيات بدلاً من العتاد "mainframe". وحول هؤلاء جزءاً كبيراً من موارد الشركة وعددًا كبيرًا من موظفي المبيعات إلى أعمال الشركة في مجال الخدمات والبرمجيات لدعم التوجّه الاستراتيجي الجديد.

وتركّز محاولات تطوير الكفاءات المميزة والمحافظة عليها على مستوى الشركة، على توفير موارد بشرية ومالية وتكنولوجية، وتصميم هيكل تنظيمية وعمليات مؤسساتية فاعلة، والسعى وراء التكامل بين مختلف مجالات أعمال الشركة. وقد يشكّل التكامل ميزة تنافسية أساسية حيث تقاسم الاعمال استثمارات الابحاث والتطوير وتكنولوجيا الاتصال، وقوّات التوزيع، وقوّة مبيعات مشتركة و/أو محاور ترويجية مشتركة، كما هي الحال مع «آي بي أم».^{١٢}

اللوحة ٥.٢ المكونات الأساسية للاستراتيجيات على مستوى المؤسسة والأعمال والتسويق

مكونات الاستراتيجية	استراتيجية الشركة	استراتيجية الاعمال	استراتيجية التسويق
النطاق	نطاق الشركة: «ما هي الأعمال التي ينبغي ان نضطلع بها؟» استراتيجية نمو الشركة: التنوع الواسع (التوسيع نحو أعمال غير معنى بها) التكامل الرأسي • سياسات الشراء والانتقال	نطاق السوق المستهدف: المنتجات التي ينبغي التواجد فيها ضمن هذه الاعمال او مجال الصناعة؟ استراتيجية تطوير المنتج * التوسيع المركزي (منتجات جديدة لعملاء موجودين او عملاء جدد لم المنتجات موجودة)	تعريف السوق المستهدف: عمق واتساع خط المنتجات سياسات التمييز خطة التطوير سوق المنتج خطط التوسيع وإلغاء المنتجات
الأهداف	الأهداف الجمالية للمؤسسة: مزوعة على مجالات الاعمال: • نمو الابادات • الربح • العائد على الاستثمار • ربح السهم • مساهمات للشركاء الآخرين	مقيدة بأهداف الشركة والاعمال أهداف الدخول محدد لمنتج ما إلى السوق • المبيعات • حصة السوق • هامش المساهمة • رضاء المستهلك	مقيدة بأهداف الشركة أهداف موزعة عبر منافذ السوق للمنتاج في وحدة الاعمال • نمو المبيعات • نمو منتج جديد أو سوق جديدة • الربح • العائد على الاستثمار • التدفق النقدي • تعزيز قواعد الميزة التنافسية

الوحدة ٢ / استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية

التصنيص عبر عناصر خطة التسويق (عناصر مزيج التسويق) لم يرتبط بمنتج معين	التصنيص ضمن منافذ المنتج إلى السوق في وحدة العمل التصنيص عبر الادارات الوظيفية ضمن وحدة الاعمال	التصنيص ضمن الاعمال في محفظة منتجات المؤسسة التصنيص عبر الوظائف المشتركة بين عدة مجالات اعمال (الأبحاث والتطوير وتنظيم المعلومات التسويقية)	تصنيص الموارد
بشكل أساسى عبر مكانة تسويقية فعالة للمنتج، التفوق في عنصر أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي مقارنة مع المنافسين في سوق منتج محدد	بشكل اساسي عبر استراتيجية تنافسية، مؤهلات وحدات الاعمال مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة	بشكل أساسى عبر تمويل فائق للمؤسسة او الموارد البشرية، تكثيف الأبحاث والتطوير، عمليات وتعامل أفضل نسبة إلى المنافسين في المجالات كافة	مصادر القدرة التنافسية
موارد تسويقية، أو لقاءات أو أنشطة مشتركة عبر منافذ المنتج إلى السوق	موارد مشتركة (بما فيها الصورة المفضلة للعميل) او كفاءات عبر سوق المنتج ضمن صناعة ما	موارد، تكنولوجيا، أو كفاءات وظيفية مشتركة عبر الاعمال ضمن الشركة	مصادر التأهّب

٥.٢.٢ استراتيوجية على مستوى الاعمال

كيف تنافس وحدة أعمال ما، ضمن نطاق الصناعة الخاصة بها، مسألة جوهرية في استراتيجية الاعمال. ولعل من أهم المسائل في استراتيجية الأعمال مسألة الميزة التنافسية المستدامة. ما هي الكفاءات الخاصة التي تمنح وحدة الأعمال ميزة تنافسية؟ وأي الكفاءات يتماشى بشكل أفضل مع حاجات العمال ورغباتهم في أقسام السوق المستهدفة؟ فالمصانع العصرية مثلاً، والمعتمدة على مصادر عرض منخفضة الكلفة وفعالة، قد تتبنى استراتيجية تنافسية مبنية على التكلفة الأقل في حين ينافس مصنع آخر - يتمتع بآداب تسويقية قوية وفريق باعة مؤهل - عبر تقديميه خدمات فائقة للمستهلك.^{١٣}

المسألة الثانية التي يتبعها الاستراتيجية على مستوى الاعمال، والتي لا تقل أهمية، هي النطاق الملائم: في أي أقسام من السوق ينبغي التنافس، وكم يبلغ عدد هذه الأقسام، ومدى اتساع عروض المنتج وبرامج التسويق الملائمة لهذه الأقسام.أخيراً ينبغي توفير التكامل بين أسواق المنتج وعبر الادارات الوظيفية ضمن الاعمال.

٦.٢.٢ استراتيجية التسويق

تركز استراتيجية التسويق بشكل اساسي على توزيع موارد التسويق ونشاطاته بشكل فعال يسمح بتحقيق أهداف الشركة ضمن سوق محلادة لمنتج ما. وبالتالي، تكون المسألة الاساسية فيما يتعلق بنطاق استراتيجية التسويق، هي تحديد السوق (الأسواق) المستهدفة لمنتج محدد او مجموعة منتجات. ثم تسعى الشركات إلى الحصول على ميزة تنافسية وتوفير التكامل عبر برامج متکاملة لعناصر مزيج التسويق (العناصر الاربعة: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) مصممة وفق حاجات المستهلكين المحتملين ورغباتهم في السوق المستهدف المذكور.

٣.٢ الإنعكاسات التسويقية لقرارات المؤسسة الاستراتيجية

لوضع استراتيجية فعالة للشركة، على الإدارة العليا اتخاذ ستة قرارات متداخلة: النطاق الإجمالي ومهمة المؤسسة، أهداف الشركة، وسائل الحصول على ميزة تنافسية، استراتيجية تطوير النمو المستقبلي، توزيع موارد الشركة على مختلف مجالات الاعمال الخاصة بها، وخلق التكامل بين اعمال الشركة ومنتجاتها. وبينما يمد التوجه بالسوق، والادوات التحليلية التي يستخدمها المدراء لفحص رغبات العميل و نقاط القوة والضعف لديه، معلومات مهمة لارشاد القرارات الاستراتيجية. تكون هذه المعلومات، في الوقت نفسه، حاسمة لتحديد السبيل الملائمة لتحقيق النمو المستقبلي والاعمال او اسواق المنتجات التي قد تدرّ بعائدات كبيرة للشركة.

ولهذه القرارات الستة انعكاسات مهمة على خطط التسويق الاستراتيجي الخاصة بمنتجاتها الشركة وخدماتها. فهي تحديد الوجهة الاستراتيجية العامة والاهداف وقيود الموارد التي تعمل ضمنها خطط التسويق هذه. وست Finch لاحقاً الانعكاسات التسويقية المتعلقة بصياغة وتطبيق عناصر استراتيجية المؤسسة هذه وتطبيقها.

١.٣.٢ نطاق المؤسسة – تعريف رسالة المنظمة

من شأن بيان محكم الاعداد حول مهام الشركة ارشاد مديرتها إلى فرص السوق الواجب التتبّع لها والموجودة خارج نطاق الشركة الاستراتيجي. فالمهمة المعلنة بوضوح تساعده على ارساء حسّ مشترك بوجهة المهمة وملاءمتها والاداء بين الموظفين، وصورة ايجابية للشركة بين العملاء والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصالح.

وللارشاد نحو الوجهة الملائمة، ينبغي ان يحدد بيان مهام الشركة نطاق المؤسسة الاستراتيجي تحديداً واضحاً. كما ينبغي أن يجيئ على أسئلة على غرار: ما هو مجال أعمال الشركة؟ من هم عملائها؟ ما نوع القيمة التي يمكن أن تعطيها لعملائها؟ وما هي أعمالها المستقبلية؟ منذ سنوات عدة مثلاً، حددت شركة «بيسيكو PepsiCo»، وهي شركة مصنعة للمشروبات الغازية مهمتها بتسويق جودة فائقة من المأكولات والمشروبات للأسر والمستهلكين الراغبين بتناول العشاء خارج البيت». وقد أرشد ذلك البيان، المحدد بوضوح، مدراء الشركة نحو شراء عدّة شركات متشابهة من حيث الخدمات مثل «فريتو لاي Frito Lay»، «توكو بيل Taco Bell»، و«بيزا هت Pizza Hut».

وcameت بيسيكو مؤخراً، تماشياً مع البيئة التنافسية المتغيرة، بتضييق نطاقها للتركيز بشكل أساسي على الاطعمة المعبأة Package foods (خصوصاً الوجبات السريعة المalleحة) والمشروبات الموزعة داخل السوبرماركت وقنوات المتاجر الكبرى. وقد دفعت هذه المهمة الجديدة والمحددة الشركة إلى (١) التخلص من كل سلسلة مطاعم الوجبات السريعة لديها، (٢) شراء أعمال مكملة في مجال المشروبات كعصير «تروبيكانا Tropicana»، و(٣) تطوير علامات تجارية جديدة تستهدف مجال المشروبات المتسارع النمو، مثل قناني مياه آ��وافينا Aquafina^{١٤}.

١.١.٣.٢ تأثيرات السوق على رسالة المؤسسة

كأي من عناصر الاستراتيجية، ينبغي ان تتلاءم رسالة المنظمة مع خصائصها الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية. وطبعاً، يجب ان تكون رسالة المنشأة منسجمة مع قيمها المعلنة ومواردها وكفاءتها المميزة. الا أنَّ بيان الرسالة يجب ان يرتكز جهود الشركة كذلك على أسواق تولد فيها تلك الموارد والكافئات قيمةً للمستهلكين، وتقدما على المنافسين وتكاملاً بين متجاجتها. وهكذا تعكس رسالة «بيسيكرو» الجديدة تسويقها للسلع المعبأة، ومباعتها، ومؤهلات التوزيع لديها وقناعتها بإمكان قيام تكامل فعليٍّ بين قنوات السلع والمشروعات في السوبرماركت عبر امدادات وعروض وترويج مبيعات مشتركة، وما شابه.

٢.١.٣.٢ معاير لتحديد رسالة المؤسسة

يمكن اللجوء إلى معاير مختلفة لتحديد رسالة المؤسسة الاستراتيجية. ويحدد الكثير من الشركات نطاقه بمصطلحات محسوسة، فيرتكز على المنتجات أو الخدمات أو التكنولوجيا المستخدمة. وتكون المشكلة في أنَّ هذا النوع من البيانات قد يؤدي إلى تباطؤ ردود الأفعال على التغيرات التكنولوجية أو تلك المتعلقة بطلبات المستهلكين. ويؤكد «تيودور لفيت Theodore Levitt»، مثلاً، أنَّ نظرية «بين سترال Penn Central» لرسالتها كـ«أعمال شبكة الحديد» ساهمت في إخفاق الشركة، إذ لم توافق الأخيرة التغيرات الكبرى التي طرأت في مجال تكنولوجيا النقل، كالنمو السريع للسفر الجوي والكافأة المتزايدة لعربات النقل الطويلة، كما أنها لم تستجب لرغبات المستهلكين في دفع أسعار أعلى، سعياً وراء سرعة أكبر وما يوفره السفر الجوي من مزايا. ويشير «لفيت» إلى أنه من الأفضل تحديد رسالة الشركة، أي ما هي حاجات المستهلك الواجب اشباعها والوظائف التي يجب أن تقوم بها الشركة لتلبيتها.^{١٥} تتغير المنتجات والتكنولوجيا عبر الزمن، الا أن حاجات العمالاء تمثل إلى الاستمرارية. هكذا حددت «بين سترال» رسالتها بتلبية حاجات عملائها من النقل بدل ان تقتصر على كونها سكة حديد فحسب، وكان الأخرى أن تلجأ إلى توسيع نطاقها بحيث يشمل التكنولوجيا الجديدة.

الآن المشكلة الوحيدة في نصيحة «لفيت» هي انَّ بيان الرسالة الذي يرتكز على حاجات العميل الأساسية فقط، هو عام جداً فلا يؤمن بالتالي ارشاداً واضحاً، وقد لا يأخذ في الاعتبار كفاءات الشركة المحددة. إذا عرفت «بين سترال» نفسها كشركة نقل، فهل عليها تنوع أعمالها بحيث تشمل نطاق النقل بالشاحنات؟ أو هل عليها إنشاء شركة طيران؟ كما يشير المربع الاعلى من الشكل ٦.٢ ترتكز البيانات الأكثر فعالية حول رسالة الشركة على الحاجة الواجب تلبيتها لدى المستهلك والمهام التي ينبغي الاضطلاع بها لتلبية هذه الحاجة، الا أنها تحدد كذلك مجموعات المستهلكين والمنتجات والتكنولوجيا التي ينبغي التركيز عليها. هكذا بدل أن تصنف «برلنغتون نورثرن سانتافي ريلرواد Burlington Northern Santa Fe Railroad» نفسها كشركة اعمال للسكك الحديدية او شركة تلبية حاجات نقل المستهلكين المحتملين كافةً، حددت مهمتها بتأمين النقل لمسافات بعيدة للشركات الكبرى المتخصصة في ميدان المنتجات قليلة القيمة وكبيرة الحجم كالفحمة والحبوب.

الشكل ٦.٢ خصائص العبارات الفعالة حول رسالة الشركة

محدّر	واسع	وظيف
التنقلات البعيدة لمنتجي كميات كبيرة من المنتجات ذي القيمة والكلافة الأقل	مشاريع في حقل الاتصالات والنقل	مرتكز على حاجات العميل
سكك حديد للمسافات البعيدة ولنقل الفحم	مشروع في مجال بناء سكك الحديد	مادي مرتكز على منتجات أو تكتيكات موجودة

المصدر: Reprinted with permission from C. W. Hofer and D. Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. p. ٤٣. Copyright ١٩٧٨ by West Publishing Company. All rights reserved.

٣.١.٣.٢ قيم اجتماعية ومبادئ أخلاقية

يلجأ عدد متزايد من المنظمات إلى صياغة عبارات الرسالة تحاول في الوقت عينه رسم الحدود الاجتماعية والأخلاقية لنطاقها الاستراتيجي وتحديد المبادئ الأخلاقية المعتمدة في تعاملها مع المستهلكين وال媿وردين والموظفين. ويعتمد حوالي ثلثي الشركات في الولايات المتحدة الأميركية مبادئ رسمية للأخلاقيات، وواحدة من أصل خمس شركات كبرى مزوّدة بأقسام رسمية مخصصة لتشجيع احترام الشركة للمعايير الأخلاقية المحدّدة. ففي شركة «يونايتد تكنولوجيز United Technologies» على سبيل المثال، وهي شركة هندسة ومقاولات في مجال الدفاع العام، يرافق ١٦٠ موظفًّا أخلاقيات، أنشطة الشركة وعلاقتها مع مستهلكيها والموردين والحكومات في مختلف أنحاء العالم.^{١٦}

أما خارج الولايات المتحدة الأميركيّة، فنجد أنّ قلةً من الشركات تعتمد بiero وقراراتها رسمية للأخلاقيات. ويدلّ ذلك نوعًا ما على أنّ الحكومات واليد العاملة المنظمة في الدول الأخرى تؤدي دورًا أكبر في حياة الشركات. ففي المانيا على سبيل المثال، غالبًا ما تعالج المجالس قضایا مثل المساواة بين الرجل والمرأة، والعلاقات بين الأعراق وحقوق العمال.^{١٧} تقوم الأخلاقيات على تطوير معايير أخلاقية يحتكم إليها الحكم على الأعمال والظروف. وهي ترکز على الأعمال التي قد تلحق ضررًا من أي نوع كان (اقتصاديًّا، ماديًّا أو فكريًّا) بحقّ فرد أو مجموعة أو منظمة.

وقد يكون بعض الأعمال قانونيًّا ولكن غير اخلاقيًّا. فالبعض يعتبر مثلاً الإعلاءات الإعلانية المبالغ فيها كإعلان «متّجناً أفضل بكثير من منتج فلان» مجرد مبالغة بهدف البيع، فيما يرى الكثير من المسوّقين (وعملائهم) في هذه الكلبة البيضاء وسيلة غير أخلاقية. هكذا بالتالي تكون الأخلاقيات أكثر حرّةً من القانون. فالمعايير الأخلاقية تحاول توقع المشاكل الاجتماعية وتفاديها، في حين لا يُسّن معظم القوانين والأنظمة إلا بعد ظهور التبعات السلبية لعمل ما.^{١٨}

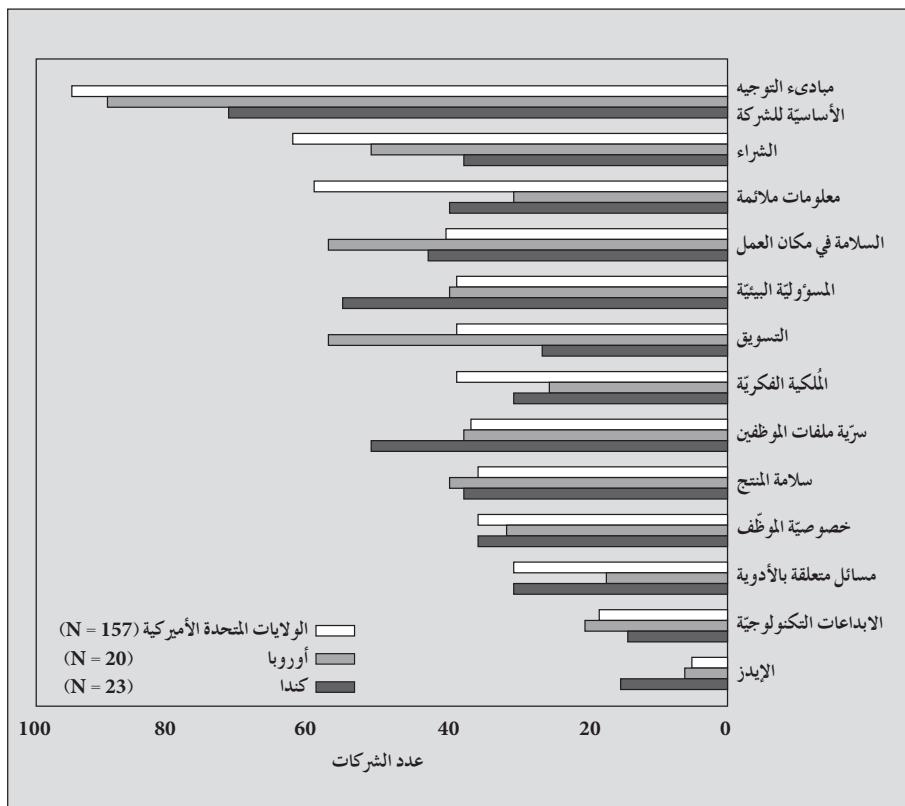
٤.١.٣.٢ لم الأخلاقيات مهمة؟ الانعكاسات التسويقية للمعايير الأخلاقية

قد يسأل المرء لم تتحمّل مؤسسة ما مسؤولية توفير الإرشاد الأخلاقي لمدرائها وموظفيها. وفيما يشكل هذا السؤال محوراً مهمّاً للنقاش الفلسفـي، ثمة سبب عمليّ لفرض شركة ما معايير أخلاقية لإرشاد موظفيها. فالمارسات غير الأخلاقية تمـس بالثقة القائمة بين الشركة ومورديها أو عمالها، فتعرقل بالتالي نشوء علاقات طويلة الأمد، مما يسبب على ارض الواقع خسارةً في المبيعات والارباح على الامد الطويل. فقد أظهرت دراسة شملت ١٣٥ من مدراء المشتريات من مختلف المجالات، انه كلما كانت مبيعات المورد وممارساته التسويقية غير أخلاقية، كلما قلت رغبة مدراء المشتريات في الشراء منه.^{١٩}

للأسف، لا يتزلم العمالـاء أو الموردين المنافسون كلـهم بالمعايير الأخلاقية ذاتها. وكتـيجة لذلك، يشعر المسوقون في بعض الأحيـان بضغط يمارس عليهم للقيام بممارسات لا تتماشـي مع ما يعتبرونه صوابـاً، من حيث القيم الفردية أو معايير الشركة الرسمـية، لإتمـام صفقة بـيع أو حتى اللـحاق برـكاب منافـسة ما. وقد أشارت إلى هذه النقطـة دراسـة شملـت ٥٩ مدـيراً في التسويـق والمـبيعـات حول مـحاـولات الرـشـوة التـجـارـية للـتأـثـير على العـمـيل المـحـتمـل عبر إـعطـاء الـهـداـيا أو الـابتـازـ. وبينـما اـعـتـبرـ ثـلـاثـ المـدرـاء الرـشاـوى تـصـرـفاً غـيرـ أـخـلـاقـيـ وـرـفـضـوا الدـفعـ، شـعـرـ ٨٨% أنـ دـفـعـ الرـشاـوى قدـ يـضـعـ شـرـكـاتـهـ فيـ مـوـقـعـ لاـ يـحـسـدـ عـلـيـ صـعـيدـ المـيـزةـ التنـافـسـيـ. ٢٠ ويمكنـ انـ يـظـهـرـ هـذـاـ التـوـعـ منـ المـعـوقـاتـ خـصـوصـاـ حـينـ تـحـوـلـ شـرـكـةـ ماـ إـلـىـ الـاسـواقـ الـعـالـمـيـةـ التـيـ تـتـضـمـنـ ثـقـافـاتـ مـخـتـلـفةـ وـمـسـتـوـيـاتـ منـ النـمـوـ الـاـقـصـادـيـ تـبـاـينـ فـيـهاـ الـمـتـطـلـبـاتـ الـاـقـصـادـيـةـ وـالـمـعـايـرـ الـاـخـلـاقـيـةـ إـلـىـ حدـ بـعـدـ.

وقد يؤـديـ هـذـاـ التـوـعـ منـ عـدـمـ الشـبـاتـ فـيـ التـوـقـعـاتـ الـخـارـجـيـةـ وـالـطـلـبـاتـ عـبـرـ الدـولـ وـالـاسـواقـ إـلـىـ ضـغـوطـ فـيـ الـعـلـمـ وـسـلـوكـ غـيرـ مـنـاسـبـ بـيـنـ موـظـفـيـ التـسـويـقـ وـالـمـبـيعـاتـ، الـأـمـرـ الـذـيـ يـنـعـكـسـ بـدـورـهـ سـلـباـ عـلـىـ الـعـالـقـاتـ الـطـوـلـيـةـ الـاـمـدـ مـعـ الـمـورـدـيـنـ، وـشـرـكـاءـ التـوزـيـعـ وـالـمـسـتـهـلـكـيـنـ. وـبـوـسـعـ شـرـكـةـ ماـ التـخـفـيفـ مـنـ هـذـهـ الـمـشـاكـلـ عـبـرـ اـدـرـاجـ السـيـاسـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ الرـسـمـيـةـ وـالـمـعـايـرـ الـاـخـلـاقـيـةـ فـيـ بـيـانـ رسـالـتـهـ وـعـبـرـ تـعـيمـ وـتـعزـيزـ هـذـهـ الـمـعـايـرـ. ولـلـأـطـرـ منـ السـهـلـ دـائـماـ أـنـ نـقـرـرـ ماـ هـيـ تـلـكـ السـيـاسـاتـ وـالـمـعـايـرـ. فـكـثـيرـ هـيـ التـقـالـيدـ أوـ الـأـطـرـ الـفـلـسـفـيـةـ الـتـيـ قـدـ يـسـتـخـدـمـهـاـ الـمـدـرـاءـ لـتـقـيـمـ أـخـلـاقـيـاتـ عـلـمـ ماـ. بـالـتـالـيـ، قـدـ تـطـبـقـ شـرـكـاتـ مـخـتـلـفـةـ أوـ مـدـرـاءـ مـخـتـلـفـونـ مـعـايـرـ اـخـلـاقـيـةـ مـتـبـاـيـنـةـ، خـصـوصـاـ مـنـ حـيـثـ الثـقـافـاتـ الـوـطـنـيـةـ. يـبـينـ الشـكـلـ ٧.٢ـ مـقـارـنـةـ (عـبـرـ ثـلـاثـ مـنـاطـقـ جـغرـافـيـةـ) لـنـسـبـ الـبـيـانـاتـ الـأـخـلـاقـيـةـ لـلـشـرـكـاتـ الـتـيـ تـتـنـاوـلـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـأـمـورـ الـمـحـدـدـةـ. وـيـذـكـرـ أـنـ الـكـثـيرـ مـنـ الـشـرـكـاتـ فـيـ أـورـوباـ وـالـوـلـاـيـاتـ الـمـتـحـدةـ الـأـمـيرـكـيـةـ مـهـمـةـ بـأـخـلـاقـيـةـ مـارـسـاتـهـ الـشـرـائـيـةـ، أـكـثـرـ مـنـ اـهـتمـامـهـ بـأـنـشـطـتـهـ التـسـويـقـيـةـ. وـاـذاـ مـاـ تـمـتـ مـقـارـنـةـ الـشـرـكـاتـ عـبـرـ الـمـنـاطـقـ، يـظـهـرـ لـنـاـ بـوـضـوحـ أـنـ الـشـرـكـاتـ الـأـمـيرـكـيـةـ مـهـتـمـةـ أـكـثـرـ بـالـمـعـلـومـاتـ حـولـ الـمـلـكـيـةـ. أـمـاـ الـشـرـكـاتـ الـكـنـدـيـةـ فـتـعـتمـدـ خـطـوـطـ طـاـعـرـيـةـ مـتـعـلـقـةـ بـالـمـسـؤـلـيـةـ الـبـيـئـيـةـ، فـيـمـاـ تـبـنـيـ الـشـرـكـاتـ الـأـوـرـوبـيـةـ غالـباـ مـعـايـرـ تـرـكـزـ عـلـىـ السـلـامـةـ فـيـ مـوـقـعـ الـعـلـمـ.

الشكل ٧.٢ أمور تتناولها البيانات الأخلاقية للشركات



المصدر: Ronald E. Berenbeim. *Corporate Ethics Practices* (New York: The Conference Board, ١٩٩٢).

٤.٣.٢ أهداف المؤسسة

قال كونفوشيوس Confucius ذات يوم : «من ليس عنده هدف لا يهمه شيء». تمدّ الأهداف الرسمية بمعايير لاتخاذ القرارات ترشد وحدات العمل والموظفيين في شركة ما نحو أبعاد ومستويات أداء محددة. وتمدّ هذه الأهداف بمعايير يُقيّم وفقها أداء الشركة الحالي. وهي تكون فعالة كمعيار لاتخاذ القرارات والتقييم يجب أن تكون أهداف الشركة محددة وسهلة القياس. يتضمن كلّ هدف بالتالي أربعة عناصر:

- بعد على صعيد الأداء أو خاصية منشودة.
- قياس أو مؤشر لتقييم التقدّم المسجل.
- مستوى هدف لتحقيق أو عائق للتذليل.
- فترة زمنية يجب تحقيق الهدف ضمنها.

يذكر الشكل ٨.٢ أبعاداً مشتركة للأداء والمقاييس المستخدمة في تحديد أهداف الشركة ووحدات الأعمال والأهداف التسويقية.

١.٢.٣.٢ الانعكاسات التسويقية لأهداف الشركة

لدى معظم الشركات أهداف متعددة. يظهر ذلك بوضوح في دراسة حول الأهداف المعلنة شملت ٨٢ شركة كبيرة. وكانت للنسبة الأعلى منها (٨٩٪) أهداف ربحية صريحة: ٨٢٪ أهداف إيمائية، ٦٦٪ أهداف محددة في مجال الحصص في السوق. وذكر أكثر من ٦٠٪ أن له أهداف في مجال المسؤولية الاجتماعية، رفاهية الموظفين، وأهداف خدمة العملاء، و٤٥٪ من الشركات لها أهداف في مجال الابحاث والتطوير/أهداف تطوير منتجات جديدة.^{٢١} وتشكل هذه النسب أكثر من ١٠٠٪ لأن لكل الشركات أهدافاً مختلفة. وتؤدي محاولة تحقيق أهداف عده في آن إلى صراعات وتضحيات. فالاستثمار والإنفاق الضروريان لتحقيق النمو في الأمد البعيد قد يؤديان إلى انخفاض الربح والعائد على الاستثمار في الأمد القصير.^{٢٢} ويمكن أن يوفق المدراء بين الاهداف المتتصارعة عبر تحديد أولوياتها. منهج آخر هو الإعلان عن إحدى الاهداف المتتصارعة على أنها قيود أو عراقيل. وهكذا تحاول الشركة زيادة النمو الذي قد يواجه الحد الأدنى من العراقيل بشأن العائد على الاستثمار.

في الشركات المتعددة وحدات الأعمال أو انواع المنتجات، الطريقة الاكثر شيوعاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المتتصارعة هي عبر تقسيمها أولاً إلى أهداف فرعية، ثم إسناد أهداف فرعية إلى وحدات أعمال أو منتجات. وهكذا غالباً ما تبادر الشركات الفرعية عبر وحدات الاعمال وعروض المنتجات وفق جاذبية صناعتها وكفاءتها، وقوة موقعها التنافسي، وقرارات تخصيص الموارد المتّخذة من مدراء الشركة. فمدراء شركة بيسبيسيكو مثلاً حذدوا أهدافاً أعلى لنمو حجم الانتاج والمحصول ولكن حد أدنى للعائد على الاستثمار لماركة «اكوفينا» التي تصارع لاحتلال موقع مهم في فئة قناني المياه، مما فلعله مع شركة «لاي بوتاتو شيز Lay potato chips»، التي تملك حصة ٤٠٪ في فئة منتج ناضج. وبالتالي، قد يواجه مدرباً التسويق المسؤولان عن منتجات مختلفة أهدافاً وتوقعات متباعدة، تتطلب اعتماد استراتيجيات تسويقية متباعدة، مع أنهما يعملان لدى المؤسسة ذاتها. وتماماً كما تشدد الشركات، تعطى أهمية قصوى لإقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وللأهداف المركزة على المستهلك، كالرضاء، الاحتفاظ بالمستهلك وولائه. وتسعى الشركات إلى تحقق هذا النوع من الأهداف الموجهة بالسوق في وحدات الأعمال وعلى مستوى عروض المنتجات.

الشكل ٨.٢	معايير الاداء الشائعة ومقاييس تحديد الاهداف التسويقية للمؤسسة ووحدات الاعمال والتسويق
معايير الأداء	معايير الأداء متحمّلة
• النمو	المبيعات بالدولار \$ المبيعات في الوحدات التغيير بالنسبة المئوية في المبيعات الحصة السوقية المعرفة / الوعي بالماركة التغيير بالنسبة المئوية في المبيعات المبيعات بالدولار من المنتجات الجديدة \$ النسبة المئوية من المبيعات من منافذ المنتج إلى السوق في السنوات الخمس الأخيرة النسبة المئوية من ادخال التكلفة من عمليات جديدة الأرباح بالدولار \$ الأرباح كنسبة مئوية من المبيعات هامش المساهمة* العائد على الاستثمار (ROI) العائدات على الأصول الصافية (RONA) عائدات الملكية (ROE)
• الابداع	النسبة المئوية لاستخدام القدرة الأصول الثابتة كنسبة مئوية من المبيعات عوائد الأسهم نسبة السعر/الأرباح السعر مقارنة مع المنافسين جودة المنتج رضاء المستهلك الاحتفاظ بالمستهلك ولاء المستهلك معدلات الأجور، الإعانات التطور الفردي، الترقيات استقرار التوظيف، حجم الأعمال المواضيع بالدولار للمؤسسات الخيرية او المؤسسات الاجتماعية نمو التوظيف
• الربح	النسبة المئوية لاستخدام الموارد المساهمة حيال المالكين المساهمة حيال العملاء المساهمة حيال الموظفين المساهمة حيال المجتمع
• استخدام الموارد	النسبة المئوية لاستخدام القدرة الأصول الثابتة كنسبة مئوية من المبيعات عوائد الأسهم نسبة السعر/الأرباح السعر مقارنة مع المنافسين جودة المنتج رضاء المستهلك الاحتفاظ بالمستهلك ولاء المستهلك معدلات الأجور، الإعانات التطور الفردي، الترقيات استقرار التوظيف، حجم الأعمال المواضيع بالدولار للمؤسسات الخيرية او المؤسسات الاجتماعية نمو التوظيف
• المسماحة حيال العملاء	النسبة المئوية لاستخدام القدرة الأصول الثابتة كنسبة مئوية من المبيعات عوائد الأسهم نسبة السعر/الأرباح السعر مقارنة مع المنافسين جودة المنتج رضاء المستهلك الاحتفاظ بالمستهلك ولاء المستهلك معدلات الأجور، الإعانات التطور الفردي، الترقيات استقرار التوظيف، حجم الأعمال المواضيع بالدولار للمؤسسات الخيرية او المؤسسات الاجتماعية نمو التوظيف
• المسماحة حيال الموظفين	النسبة المئوية لاستخدام القدرة الأصول الثابتة كنسبة مئوية من المبيعات عوائد الأسهم نسبة السعر/الأرباح السعر مقارنة مع المنافسين جودة المنتج رضاء المستهلك الاحتفاظ بالمستهلك ولاء المستهلك معدلات الأجور، الإعانات التطور الفردي، الترقيات استقرار التوظيف، حجم الأعمال المواضيع بالدولار للمؤسسات الخيرية او المؤسسات الاجتماعية نمو التوظيف
• المسماحة حيال المجتمع	النسبة المئوية لاستخدام القدرة الأصول الثابتة كنسبة مئوية من المبيعات عوائد الأسهم نسبة السعر/الأرباح السعر مقارنة مع المنافسين جودة المنتج رضاء المستهلك الاحتفاظ بالمستهلك ولاء المستهلك معدلات الأجور، الإعانات التطور الفردي، الترقيات استقرار التوظيف، حجم الأعمال المواضيع بالدولار للمؤسسات الخيرية او المؤسسات الاجتماعية نمو التوظيف

* غالباً ما يكون لمدراء وحدات الاعمال والتسويق المسؤولين عن دخول المنتج إلى السوق، سيطرة ضعيفة على التكاليف المتعلقة بالمصروفات غير المباشرة في الشركة على غرار تكاليف الموظفين أو الأبحاث والتطوير. ومن الصعب للغاية تحمل هذه التكاليف لوحدات أعمال استراتيجية محلية أو متعددة. وبالتالي تعرّف أهداف الارباح في وحدات الاعمال الاستراتيجية ومستوى منتج السوق على أنها هامش المساهمة المرجوة (الربح الاجمالي قبل توزيع التكاليف غير المباشرة هذه).

والأسباب متعددة: أولاً، نظراً إلى الارباح الكبيرة التي يمكن تحصيلها من قيمة مستهلك مدى الحياة، يجدو من البديهي العمل على زيادة رضاء المستهلك وولائه بعض النظر عن الاهداف المالية الأخرى المنشودة على الامد القصير. ثانياً، يساهم العملاء الراضيون عن منتج ما والأفيفاء له في تأمين التكامل بشأن منتجات وخدمات أخرى للشركة.أخيراً يحدد مدى رضاء المستهلك وولائه بعوامل أخرى غير المنتج بحد ذاته أو أنشطة قسم التسويق. فقد كشفت دراسة قامت بها شركات لتصنيع الورق مثلاً، أن حوالى ٨٠٪ من رضاء العملاء ناجم عن عوامل لا تتعلق بالمنتج بحد ذاته، كإجراءات الطلبيات، والتسليم والخدمات البريدية.^{٢٣} وبما أن هذه العوامل تتأثر بمختلف الأقسام الوظيفية داخل المؤسسة، فليس من المستغرب أن يكون لها أثر مشابه على أعمال ومنتجات الشركة المختلفة.

٤.٣.٢ الحصول على ميزة تنافسية

ثمة طرق متعددة تمكّن الشركة من الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة لشركات الأخرى ضمن نطاقها الاستراتيجي. وفي معظم الحالات تكون الميزة التنافسية المستدامه على مستوى الشركة قائمةً على موارد الشركة، تلك الموارد التي تفتقر إليها الشركات الأخرى، والتي يتطلب تطويرها وقتاً طويلاً، أو التي يصعب امتلاكها.^{٢٤} والكثير من هذه الموارد الفريدة متعلق بالتسويق. مثلاً، يملك بعض شركات الأعمال أنظمة معلوماتية متطورة، وله أنشطة مكثفة في الابحاث المتعلقة بالسوق، و/أو له علاقات وطيدة وبعيدة الامد مع العملاء، ما يزوده بقدرة أكبر على توقع حاجات هؤلاء العملاء ورغباتهم وتلبيةها. وقد تملك شركات أخرى اسمًا تجارياً معروفاً وموثوقاً فيه، أو تحالفات مع الموردين أو الموزعين ما يعزّز من كفاءتها، أو قد تملك مجموعةً من العملاء الراضين والأفيفاء، المستعدين لشراء المنتجات أو الخدمات المتعلقة بها.^{٢٥}

إلا أن امتلاك الشركة موارد تفتقر إليها الشركات الأخرى ليس بضمانة كافية للتتفوق في الأداء. فالسرّ هو في إعداد استراتيجية تنافسية لكلّ قسم أو وحدة أعمال ضمن الشركة، وبرنامج تسويقي استراتيجيٍ لكلّ دخول لأي منتج إلى السوق، تحول إحدى موارد الشركة الفريدة أو أكثر إلى ما يحتل قيمة مهمة لدى العملاء. ويجب أن تستخدم الشركة مواردها بشكل تزود عبره العملاء بسبب جوهرية لشراء المنتج منها بدلاً من منافسيها. كما ينبغي أن تعدّ استراتيجيات تسويقية وتنافسية تتمدّ بفوائد متميزة في التفوق بأسعار قريبة مما يتقاضاه منافسوها، أو أن تقدم فوائد شبيهة بأسعار أدنى. كما عليها تعليم هذه الفوائد أو التوفير في الكلفة على عملائها المحتملين بشكل فعال وواضح. فشركة «سامسونغ» الالكترونية الكورية Samsung مثلاً، أمضت سنوات في تطوير تقنية عالية من الأبحاث والتطوير وخبرة تصميم للمنتج، قامت بتوظيفها بشكل فعال في السنوات الأخيرة لإطلاق مجموعة من المنتجات الناجحة للغاية الموجهة للشريحة العليا من السوق والتي تتمتع بهوامش عالية من الربح. وتعمل الشركة مؤخرًا على ترسیخ صورة لها في السوق تعزز فكرة تفوقها من حيث التقنية والتصميم. وأنفقت الشركة حوالى ٢٠٠ مليون دولار على الحملات الاعلانية لم المنتجاتها الجديدة المبتكرة، كشاشات التلفزيون المسطحة، في العام ٢٠٠٢.^{٢٦} وفيما يمكن تخيل عدد لا يحصى من الاستراتيجيات التنافسية القائمة على موارد الشركة المتميزة وقدراتها المتفوقة، تُدرج هذه الاستراتيجيات ضمن فئات «عامة» قليلة. خصصنا

الوحدة الثالثة لتناول هذه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية وانعكاساتها على البرامج التسويقية بالتفصيل. المفتاح الأساسي في هذه النقطة هو أن تلك الاستراتيجيات تقوم، جزئياً على الأقل، على موارد الشركة ومؤهلاتها المرتبطة بالتسويق. وبما أن مورداً واحداً للشركة، كعلامة تجارية ذاتية الصيغ أو قوّة عاملة متألفة، قد يخدم كقاعدة لقيام استراتيجيات تسويقية وتنافسية فعالة في أكثر من وحدة أعمال أو نوع منتج تابع للشركة، يمكن أن يمد هذا المورد بالتكامل كما سنرى لاحقاً.

٤.٣.٢ استراتيجيات نمو المؤسسة

غالباً ما تكون المبيعات والأرباح المستقبلية المرتقبة لوحدات أعمال ومنافذ سوق منتج ما لشركة ما دون مستوى نموها على الأمد البعيد أو دون أهداف الربح المنشودة. وثمة فجوة بين ما تتوقع الشركة أن تكون عليه إذا استمررت على منوالها الحالي وما تود أن تكون عليه. وليس ذلك بأمر عجيب لأن بعض أسواقها العالية النمو قد ينضج على مر الزمن فيما قد يتحول بعض أعمالها الناضجة والمدرة بالأرباح العالية، عبر الزمن، إلى أعمال ليس لها أهمية تذكر. وبالتالي لتحديد مصدر النمو المستقبلي على الإداره أن تتخذ قراراً حول الاستراتيجية الملائمة لتوجيه نمو الشركة.

وقد تسلك شركة ما اتجاهين أساسيين بحثاً عن النمو المستقبلي: التوسيع في أعمالها وأنشطتها الحالية، أو التوسيع عبر تبني أعمال جديدة، إما بتطوير الأعمال داخلياً أو بالشراء. يوضح الشكل ٩.٢ بعض الخيارات المحتملة التي قد تتخذها شركة ما في سعيها إلى النمو في أيّ من الاتجاهين المذكورين آنفًا.

الشكل ٩.٢ الاستراتيجيات البديلة لنمو المؤسسة

الم المنتجات الجديدة		الم المنتجات الحالية	
استراتيجيات تطوير المنتج إدخال تحسينات على المنتج توسيع خط المنتج منتج جديد للسوق عينه	استراتيجيات التغلغل في السوق زيادة حصة السوق زيادة استعمال المنتج - زيادة نسبة استعمال المنتج زيادة الكمية المستعملة استقبالات/تطبيقات جديدة	الأسوق الحالية	
استراتيجيات التوسيع - التكامل الرأسى - التكامل للأمام - التكامل للخلف التنوع في المشاريع المعينة (التنوع الثابت) التنوع في المشاريع غير ثابت (التنوع عبر إدخال منتجات جديدة على الأسواق)	استراتيجيات تهمية السوق توسيع الأسواق للم المنتجات الحالية - الامتداد الجغرافي - استهداف أقسام جديدة من السوق	أسواق الجديدة	

١.٤.٣.٢ التوسيع عبر زيادة اختراق الأسواق الحالية للمنتتجات

إحدى الطرق التي يمكن أن تعتمدها الشركة للتتوسيع هي زيادة حصتها في الأسواق الموجودة. وقد يتطلب ذلك إجراءات مثل إدخال تعديلات على المنتج أو الخدمات.

تخفيض التكلفة والأسعار، أو التفوق على الشركات المنافسة في الإعلان والترويج. شركة «أمازون دوت كوم Amazon.com» مثلاً قامت بمجموعة من هذه الأعمال، كما أنشأت تحالفات مع شركات بوابات للشبكة ومجموعات زميلة، وما شابه لتوسيع حضتها من المتسوقين على الشبكة، رغم أن التكاليف التي تحملتها للقيام بهذه النشاطات أخرت قدرة الشركة على حصد الأرباح.

حتى حين تمتلك شركة ما حصة الأسد في سوق منتج ما، يمكن تحقيق نموًّا إضافيًّا عبر تشجيع العملاء الحاليين على زيادة ولائهم وتشبيك مشترطاتهم، أو زيادة استخدامهم لمنتج أو خدمة، وزيادة تكرار الاستخدام أو حتى استخدام المنتج بطرق جديدة. فضلاً عن جهودها الترويجية، أنفقت أمازون مئات ملايين الدولارات على المخازن وأنشطة تلبية الطلبيات، وهي استثمارات ساعدتها على كسب ولاء عملائها. و كنتيجة لذلك، بحلول العام ٢٠٠٠ كان أكثر من ثلثي مبيعات الشركة صادرًا عن العملاء القدامى المتصفين بالولاء.^{٢٧}

٢.٤.٣.٢ التوسيع عبر تطوير منتجات جديدة للعملاء الحاليين

السبيل الآخر لتحقيق النموًّ المستقبلي يمرّ عبر استراتيجية لتطوير المنتجات بالتركيز على تقديم توسيع لخط المنتج أو إنشاء منتجات أو خدمات جديدة تستهدف العملاء الموجودين. «أرم أند هامر Arm & Hammer» مثلاً طرحت بنجاح في السوق مسحوقاً للغسيل، ومنظفاً للفرن، ومنظفاً للسجاد. وارتكتزت في كلٍ من هذه المنتجات على فكرة امتصاص للروائح وعلى مصداقية علامة «أرم أند هامر» التجارية.

٢.٤.٣.٢ التوسيع عبر بيع المنتجات إلى أقسام جديدة من السوق أو دول جديدة

لعل أفضل استراتيجية لتحقيق النموًّ لكثير من الشركات تمثل بإيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها وخدماتها. وقد يتطلب ذلك إعداد برامج تسويقية تستهدف أقسام السوق غير المستخدمة لهذه المنتجات أو الخدمات أو التي تستخدمها وفقاً للظروف. فالمسارح والحفلات الموسيقية مثلاً، وغيرها من المؤسسات الفنية غالباً ما ترعى الشركات السياحية للوصول إلى جمهور خارج المناطق الكبرى أو تروّج لحفلات صباحية بأسعار أقل ونقل مجانيًّا لاستقطاب المسنين والطلاب.

كما يعتبر التوسيع نحو أسواق جغرافية جديدة وخصوصاً نحو البلدان الجديدة استراتيجية أساسية للنموًّ لعدد كبير من الشركات. فقد أعلنت جنرال الكتريك مثلاً عن استراتيجية نموًّ ينبع من مركز جاذبية الشركة الاستراتيجي من الغرب الصناعي إلى غرب آسيا وأميركا اللاتينية.^{٢٨} وفيما تشكل الدول النامية أسوأً جاذبة للنموًّ بالنسبة إلى السلع والخدمات الصناعية أو المتعلقة بالبني التحتية، فإن زيادة الدخول الفردية فيها، وإزالة الحواجز التجارية يجعل منها أسوأً جاذبة للكثير من الخدمات والسلع الاستهلاكية كذلك. حتى الدول المتقدمة قد يمد بفرص نموًّا لخدمات ومنتجات قائمة على التكنولوجيات الناشئة أو أنماط الأعمال الجديدة. في بينما يتباطأ النموًّ السريع لشركات البيع الإلكتروني بالتجزئة على غرار «أمازون دوت كوم» في الولايات المتحدة الأمريكية، يتوقع ازدياد عدد المتسوقين على الشبكة بسرعة في أوروبا.^{٢٩}

٤.٤.٣.٢ التوسيع عبر التسويق

كما تسعى الشركات إلى تحقيق النمو عبر توسيع عملياتها. وتلك العملية أكثر خطورةً من استراتيجيات التوسيع السابقة لأنها غالباً ما تتطلب تعلم عمليات جديدة والتعامل مع مجموعة جديدة من المستهلكين غير المعتمد عليه. إلا أن غالبية الشركات الأمريكية الكبرى والأوروبية والآسيوية متعددة بشكل أو آخر.

يشكل التكامل الرأس إحدى طرق التوسيع للشركات. ويقع التكامل الرأس للأمام عندما تتجه الشركة نزولاً من حيث تدفق منتجاتها، كما حين يشتري المصنع أو يطلق متجر توزيع للبيع بالجملة أو التجزئة. فشركة آي بي أم مثلاً سحب مؤخراً كومبيوترات «أيتيفا» Aptiva المكتبية من بائعين مستقلين بالتجزئة للكمبيوتر المستقلين وجعلتها متوفرة فقط على موقع الشركة الخاص بهدف تحسين خدمة العملاء وتخفيض التكلفة. أما التكامل للخلف فيحصل حين تتجه الشركة صعوداً عبر شراء مورد.

ويسمح التكامل للشركات بالنفاذ إلى مصادر التوريد الشحيحة والمتنقلة أو ممارسة رقابة أكبر على التسويق والتوزيع أو خدمات منتجاتها إلا أنه في الوقت نفسه يزيد من المخاطر المتعلقة بربط موارد كبيرة بصناعة واحدة. كما أن الاستثمار المطلوب لتحقيق التكامل الرأس غالباً ما يحدّ من الربح الإضافية الناتجة عن تكامل العمليات ما يؤدي إلى تحسين طفيف في العائد على الاستثمار.^{٣٠}

يقع التوسيع المتصل (أو المركزي) عندما تطور شركة أعمالها داخلياً أو تشتري شركة أعمال أخرى لا تملك بالضرورة عمالء أو منتجات لها صلة بأعمالها الحالية ولكنها قد تساهم في التكامل الداخلي عبر مشاركة منشآت الانتاج، والعلامات التجارية وخبرة الابحاث والتطوير، أو مهارات التسويق والتوزيع. وهكذا اشتهرت بيسيسكو «كراكر جاك Cracker Jack» لتكمّل منتجاتها من الوجبات السريعة المалаحة وتعزيز قدراتها التوزيعية في محلات البقالة.

الأسباب التي تشجع على القيام بتوسيع غير متصل (أو متعدد الأنشطة) هي أولاً مالية أكثر من تشغيلية. فالتوسيع غير المتصل هو جمع نطاقي عمل لا يتصلان من حيث المنتجات أو العملاء أو منشآت الإنتاج أو مجالات الخبرة الاختصاصية. ويحدث هذا النوع من التوسيع عادة حين يواجه عدد من أعمال الشركة تراجعاً بسبب انخفاض الطلب وزيادة التنافس أو بسبب انخفاض أهمية المنتج عبر الزمن. على الشركة بالتالي البحث عن سبل جديدة للنمو. وقد تلجأ شركات أخرى، أكبر حظاً، إلى الأعمال غير المتصلة بسبب امتلاكها من النقد ما يفوق حاجاتها لتوسيع نطاق أعمالها الحالية، أو لأنها تحاول إبطاء محاولات الاستيلاء.

التوسيع غير المتصل هو أكثر استراتيجيات النمو خطراً من حيث نتائجه المالية. وتشير معظم الدراسات التحليلية إلى أن التوسيع المرتبط أكثر تشجيعاً للإنتاجية الرأسمالية ولأبعد الأداء الأخرى من التوسيع غير المرتبط.^{٣١} وهذا دليل على أن الهدف الأعلى لاستراتيجية نمو الشركة يجب أن يكون تطوير مجموعة من الأعمال قد تعزز الشركة قيمتها عبر تطبيق اختصاصتها الفريدة. وقد تكون مؤهلات الشركة باللغة الأهمية في هذا المجال.

٥.٤.٣.٢ التوسيع عبر التوسيع من خلال العلاقات التنظيمية أو الشبكات

حاولت الشركات مؤخرًا الحصول على بعض الفوائد من توسيع السوق أو التوسيع مع التركيز بالتزامن على عدد قليل من الكفاءات الأساسية. وتحاول الشركات تحقيق هذا الهدف عبر إقامة علاقات أو شبكات مؤسساتية مع الشركات الأخرى بدلاً من شراء الملكية.^{٢٢} ولعل أفضل النماذج لهذا النوع من الشبكات المؤسساتية هما شركة كيريتسو (Keiretsu) اليابانية وشابل (chaebol) الكورية اللتان أقامتا تحالفات مع مؤسسات مالية وموزعين وشركات مصنعة في عدد من الصناعات التي تم تجميعها حول شركة تجارية كبرى تساعد على تنسيق أنشطة الشركات الأعضاء في التحالف وتسويق منتجاتها وخدماتها عبر العالم. وكما رأينا إن العديد من الشركات الغربية على غرار «آي بي أم» و«ريد أنفلاوب» يقيم تحالفات مع الموردين، والبائعين، وحتى المستهلكين لتوسيع مروضاتهم عن السلع والخدمات من دون القيام باستثمارات كبيرة أو تجاهل كفاءتهم الأساسية.

٥.٣.٢ تخصيص موارد المؤسسة

للمؤسسات المتنوعة الأنشطة ميزات تفوق تلك الموجودة في الشركات ذات التركيز الضيق، وذلك لأن لديها مجالات أوسع للاستثمار، وأن معدلات النمو والربح لديها قد تكون أكثر استقراراً بسبب قدرتها على تعويض التراجع في مجال عمل ما، بأرباح حققتها في مجال آخر. ولكن للاستفادة من ميزات التنوع، على مدراء الشركة اتخاذ قرارات ذكية حول كيفية تخصيص موارد الشركة المالية والبشرية على أعمال الشركة المختلفة وأسواق منتجاتها. ولقد برهنت مجموعة معاوتن من الأدوات التحليلية فعاليتها في اتخاذ هذا النوع من القرارات: نماذج المحافظ والتخطيط المستند إلى القيمة.

١.٥.٣.٢ نماذج المحافظ

من أهم التطورات في الإدارة الاستراتيجية أثناء السبعينيات والثمانينيات التي انتشرت لنماذج المحافظ لمساعدة المدراء على تخصيص موارد الشركة على أعمالها المتعددة. وتسمح هذه المحافظ للمدراء بتصنيف أعمال الشركة، الحالية وإعادة النظر فيها عبر اعتبارها محافظ لفرص الاستثمار، ثم تقييم القوة التنافسية لكل وحدة عمل ومدى استقطابها للأسوق التي تخدمها.

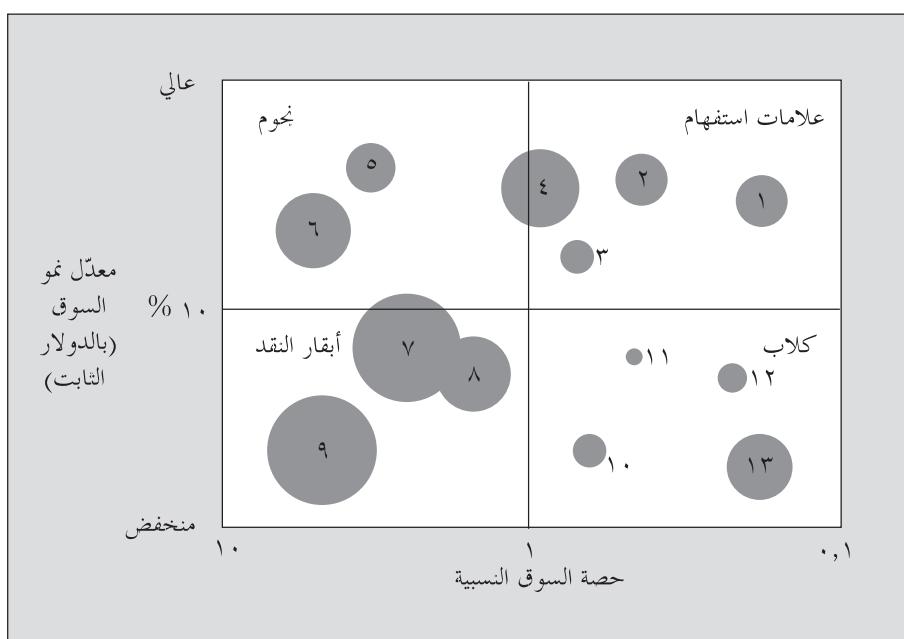
Boston Consulting Group's مصفوفة النمو - الحصة لمجموعة بوسطن الاستشارية

من أولى وأشهر المحافظ مصفوفة حصة النمو التي وضعتها مجموعة بوسطن الاستشارية في أواخر السبعينيات. ويقوم هذا المصفوفة بتحليل وقع استثمار الموارد في مجالات أعمال مختلفة على ايرادات المؤسسة المستقبلية وتدفقات النقد. وكل عمل يقع ضمن شبكة كما هو مشار إليه في الشكل ١٠.٢. ويشير المحور الرأس إلى معدل نمو الاعمال والمحور الأفقي إلى حصة الاعمال النسبية من السوق.

تفترض المصفوفة حصة النمو أنه يتوجب على الشركة انتاج النقد من أعمال تحتل موقع تنافسية قوية في أسواق ناضجة. ومن ثم يمكنها تمويل الاستثمارات والنفقات في مجالات العمل التي تحمل في طياتها فرصاً مستقبلية مهمة. وهكذا يكون معدل نمو السوق على المحور الرئيسي قياساً تقريبياً لنضوج هذه الاعمال وجاذبيتها. ويقدم هذا النموذج الاعمال

في الصناعات المتشارعة النمو كفرص استثمار أكثر جاذبية للنمو المستقبلي والربح. وبالطريقة عينها، تشكل حصة الشركة النسبية في السوق المقياساً لقوتها التنافسية ضمن حقل عملها. ويتم احتسابها عبر اقتسم حصتها المطلقة من السوق بالدولار أو الوحدات على المنافس الرائد في الحقل. وهكذا في الجدول ١٠.٢ يكون مجال العمل في موقع تنافسي صلب في حال كانت حصته أكبر أو قريبة من المنافس الريادي التالي (أي حصة نسبية بمعدل ١٠٠ أو أكثر). أخيراً إن حجم الدائرة التي تمثل كل مجال عمل في الجدول يتماشى مع حجم المبيعات في تلك الوحدة. وهكذا تكون مجالات العمل ٧ و ٩ هي الاعمال الأكبر حجماً في هذه الشركة الفرضية، فيما مجال العمل ٦ هو الأصغر.

اللوحة ١٠.٢ مصفوفة النمو/الحصة السوقية النسبية لمجموعة بوسطن الاستشارية



المصدر: Adapted from Barry Hedley. 'Strategy and the Business Portfolio'. *Long Range Planning*, 10 (February 1977).

تخصيص الموارد والانعكاسات الاستراتيجية

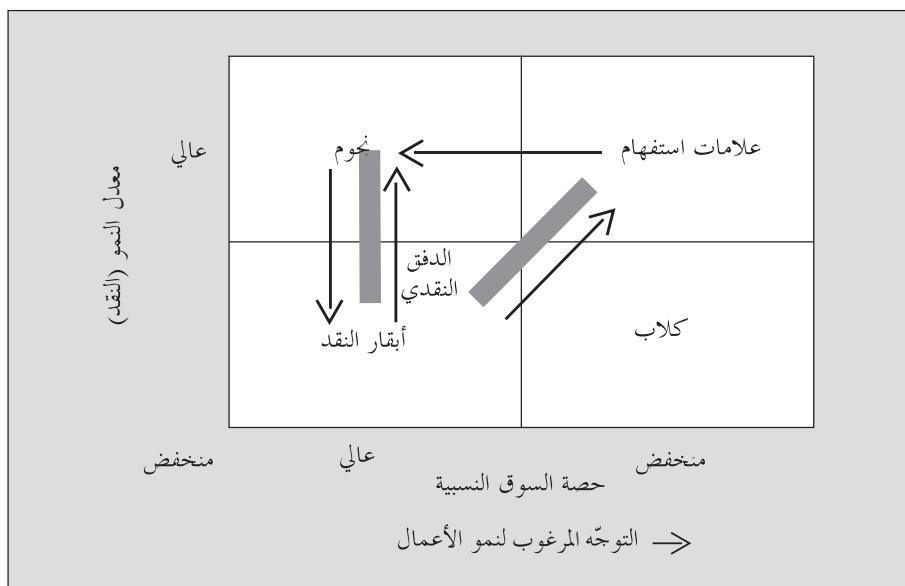
تمثل كل من الخلايا الأربع في مصفوفة النمو – الحصة حصة النمو نوعاً مختلفاً من الاعمال مع استراتيجية ومتطلبات من الموارد خاصة به. وقد تم تناول انعكاسات كل من هذه الانواع في الاسفل وتم تلخيصها في الشكل ١١.٢.

- **علامات الاستههام.** الأعمال في الصناعات العالية النمو بمحضها منخفضة نسبياً في السوق (تلك المشار إليها في المربع الأعلى على يمين الجدول ١٠.٢) تسمى علامات استههام أو أطفال المشاكل. ويتطلب هذا النوع من الأعمال كمية كبيرة من النقد، ليس لمواكبة توسيع السوق السريعة النمو فحسب، بل لكي يتسعى كذلك للأنشطة التسويقية (أو الهوامش المتقلصة) الحصول على حصة في السوق واللحاق برأس المال الرائد في الحقل.

وإذا نجحت الادارة في زيادة حصة مجال من علامات الاستفهام، يتحول مجال العمل هذا إلى نجم. أما إذا فشلت الادارة في تحويل مجال العمل المذكور إلى كلب مع نضوج الحقل المذكور وتباطؤ معدل نمو السوق.

النجوم. النجم هو الرائد في حقل عالي النمو. والنجوم عوامل حاسمة في استمرارية نجاح الشركة. فمع نضوج صناعاتها، تنتقل النجم إلى أسفل يسار المربع لتحول إلى أبقار نقد حلوة. والمفارقة أنه فيما تحتل النجم أهمية قصوى، فهي غالباً ما تكون مستخدمة صرفة للنقد على الامد القصير (كما هو مشار إليه من خلال امكان حصول تدفق نقد سلبي كما يظهر في الشكل ١١.٢). هذا لأنّه على الشركة متابعة الاستمرار في الاستثمار في هذا النوع من الاعمال لمجاهدة النمو السريع للسوق ودعم الابحاث والتطوير ونشاطات التسويق الضرورية للابقاء على حصة ريادية في السوق.

اللوحة ١١.٢ تدفقات النقد عبر الأعمال في نموذج محفظة مجموعة بوسطن الاستشارية



أبقار النقد الحلوة. تسمى الاعمال ذات الحصة المرتفعة نسبياً من الاسواق المنخفضة النمو أبقار نقد حلوة لأنّها المولّد الاساسي للأرباح والنقد في مؤسسة ما. ولا يتطلب هذا النوع من الاعمال استثماراً إضافياً من الرأس المال، وأسواقه مستقرة واحتلاله موقعًا رياديًّا إنما يدل على تتمتعه باقتصadiات القياس وهوامش عالية من الارباح. وبالتالي تستطيع هذه الشركة استخدام النقد من مجالات الاعمال هذه لدعم أعمالها من «علامات الاستفهام» و«النجوم» (كما هو مشار إليه في الشكل ١١.٢). لكن ذلك لا يعني أنّه على الشركة زيادة تدفق الأعمال النقدي على المدى القصير إلى الحد الأعلى عبر تقليص الابحاث والتطوير ونفقات التسويق إلى أدنى درجاتها، وخصوصاً فيما يتعلق بصناعات يتحمل أن يكون حجم المبيعات المستقبلية فيها ملحوظاً.

الكلاب. تسمى الاعمال المنخفضة الحصة في الاسواق المنخفضة النمو الكلاب لأنّها لا تنتج الا ارباحاً منخفضة او خسائر رغم انتاجها بعض النقد. وقد يشكل البيع

أحد خيارات هذا النوع من الأعمال، رغم صعوبة ايجاد مشتري مهتم. وتتمثل إحدى الاستراتيجيات الشائعة باعتماد فلسفة أعمال «الكلب» التي تشمل زيادة التدفق النقدي على الأمد القصير إلى أعلى درجة عبر تقليص الاستثمارات والنفقات حتى خروج الاعمال من محنتها "التصفية".

قصور مصفوفة النمو - الحصة

بما أنّ مصفوفة النمو - الحصة تستخدم متغيرتين فقط كأساس لتصنيف أعمال شركة ما وتحليلها، فإن ذلك يجعلها سهلة الفهم نسبياً. ولكن فيما تبرر البساطة هذه شعيبتها، تدلّ في الوقت عينه على أن في النموذج بعض القصور:

- ليس معدل نمو السوق وسيلة مناسبة لقياس الجاذبية الاجمالية لمجال عمل ما. لا يرتبط نمو السوق دوماً بالربح أو التدفق النقدي مباشرة. بعض الصناعات العالية النمو لم تتحقق يوماً أرباحاً كبيرة لأن حواجز النفاذ الضعيفة والكتافة الرأسمالية جعلت العرض ينمو بسرعة أكبر مما أدى إلى منافسة شرسة في الأسعار. كما أن النمو السريع في عام واحد ليس دليلاً على أن النمو سيستمر في العام المقبل.
- حصة السوق النسبية غير ملائمة لوصف القوة التنافسية الاجمالية. فحصة السوق هي ثمرة الجهود السابقة في صياغة وتطبيق استراتيجيات ناجحة على مستوى الاعمال والتسويق أكثر منها مؤشراً للقوة التنافسية المستمرة.^{٣٣} إذا تغيرت البيئة الخارجية أو غير مدراء وحدة الاعمال الاستراتيجية استراتجيتهم، قد يتغير مسار حصة السوق النسبية بشكل ملحوظ.
- نتائج تحليل نمو الحصة تتأثر إلى حد بعيد بالتقديرات في قياس النمو والمحصلة^{٣٤} إن تحديد الصناعة الملائمة والسوق المعنى (أي الأقسام المستهدفة من الأسواق) عملية لا تخلو من المشاكل هي أيضاً. فهل كوكا كولا مثلاً تنافس للحصول على حصة من سوق الكولا فقط، أم للحصول على حصة من سوق أوسع هي سوق المشروبات غير المحتوية على الكحول على غرار الشاي المثلج أو قناني المياه أو عصير الفواكه؟
- فيما تحدد المصفوفة الاستراتيجيات الملائمة لكل مجال من الاعمال، لا تقدم إرشاداً كافياً حول أفضل الطرق الملائمة لتطبيق هذه الاستراتيجيات. وفيما يقترح النموذج أن على أي شركة الاستثمار نقداً في أعمالها من علامات الاستفهام، مثلاً، لا يتتبّع لمصادر الميزة التنافسية المحتملة، والتي يمكن للشركة استغلالها لزيادة حصصها بأقصى درجة. فمجرّد ضخ المال في الشركة لا يضمن تحسّن موقعها ضمن المصفوفة.
- يفترض النموذج ضمناً أن وحدات الاعمال كلّها مستقلة باشتئام مسألة التدفق النقدي. إذا كان هذا الافتراض غير صائب، قد يقترح النموذج قرارات غير مناسبة لتخصيص الموارد. مثلاً، إذا كانت وحدة اعمال استراتيجية ما تعتمد على أعمال « الكلب » كمصدر للتمويل، او اذا كانت تشارك نشاطاتها الوظيفية، كوجود مصنع مشترك او قوة عاملة مشتركة، فإن الاعتماد على « الكلب » قد يزيد من التكاليف أو يخفض فعالية وحدات الاعمال الاستراتيجية الأخرى.

نماذج بدائل للمحفظة

بسبب ما ورد أعلاه من قصور، حاول عدد من الشركات تحسين نموذج المحفظة الخاصة به. وركّزت التحسينات بشكل أساسياً على إعداد وسائل أدقّ وأكثر تفصيلاً ومتعددة

الوحدة ٢ / استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية

الأبعاد، لقياس مدى جاذبية مجال العمل وقوته التنافسية، وعلى جعل التحليل موجهاً أكثر نحو المستقبل. يذكر الشكل ١٢.٢ بعض العوامل الذي يمكن أن يستخدمها المدراء لتقدير مدى جاذبية مجال العمل وموقعه التنافسي. على مدراء الشركة أولاً اختيار العوامل الأكثر ملائمةً لشركاتهم واعطائهم أوزان وفق أهميتها النسبية. يمكنهم بعد ذلك تقييم كل مجال عمل وقطاعه وفق مجموعتين من العوامل. ثم يجمعون التقديرات في مقاييس ملخصة يتم استخدامها لتحديد موقع كل مجال من الاعمال في المربعات التسعة في المصفوفة. الاعمال الواقعه ضمن المربعات التي تحمل الرقم ١ (حيث جاذبية القطاع وقدرة الاعمال على التنافس عالية للغاية) مرشحة للقيام باستثمارات إضافية لتحقيق نموًّ مستقبليًّا. أما الاعمال الواقعه ضمن المربعات التي تحمل الرقم ٢ فعليها القيام باستثمارات انتقائيه ويكون هدفها المحافظة على موقعها الحالي. أخيراً، الاعمال الواقعه ضمن المربعات التي تحمل الرقم ٣ مرشحة للتصرفية او البيع.

الشكل ١٢.٢ جاذبية مجال العمل وموقع الأعمال ضمن الشبكة

جاذبية الأعمال			الشبكة		
منخفض	وسط	عالٍ	منخفض	وسط	عالٍ
٢	١	١			
٣	٢	١			
٣	٣	٢			

مترافق مع المربعات:

- استثمار / نمو
- استثمار انتقائي / المحافظة على الموقع
- التصفية / البيع

متغيرات يمكن استخدامها لتقدير:

موقع الأعمال التنافسي			جاذبية الصناعة		
الحجم	التوزيع	الحجم	الارياحية	التطور التكنولوجي	الصوابط الحكومية
النمو	التكنولوجيا	النمو			
الخصة النسبية	مهارات التسويق	الكثافة التنافسية			
ولاء العميل	براءات اختراع	مستويات الأسعار			
المواطن					

وهذه النماذج المتعددة الأبعاد هي أكثر تفصيلاً من نموذج النمو - الحصة البسيط وتقديم وبالتالي ارشاداً استراتيجياً أكبر حول التخصيص المناسب للموارد عبر الاعمال. كما أنها أكثر فائدة لتقدير أسواق المنتجات الجديدة. ولكن المقاييس المتعددة الأبعاد في هذه النماذج قد تكون غامضة وغير موضوعية، خصوصاً حين ينبغي على المدراء تقييم الصناعات

عبر مجموعة العوامل نفسها. كما أن الاستنتاجات النابعة من هذه النماذج رهن بتحديد الصناعات وأسوق المنتجات.^{٣٥}

٢.٥.٣.٢ التخطيط المعتمد على القيمة

كما ذكرنا آنفًا، أحد جوانب التقصير في محفظة التحليل، تحديدها لكيفية تخصيص الشركات لمواردها المالية من دون التبئه لاستراتيجيات تلك الأعمال التنافسية، أو ما ينبغي أن تسعى إليه هذه الاعمال من استراتيجيات. فتحليل المحفظة مثلًا لا يقدم إرشادًا كافيًّا لاتخاذ قرار بشأن أيٍّ من مجالات عالميًّا الاستفهام، الموجودتين في أسواق جذبة والمعتمدين على استراتيجيات مختلفة، يستحق استثمارًا أكبر أو اختيار الاستراتيجيات التي ينبغي أن تطبقها وحدة أعمال محددة من بين الكثير من الاستراتيجيات التنافسية.

التخطيط المعتمد على القيمة هو أداة لتخصيص الموارد يحاول الإجابة عن هذه التساؤلات عبر تقدير قيمة المساهم التي قد تتمحض عن استراتيجية ما. وهكذا يوفر التخطيط المعتمد على القيمة قاعدة لمقارنة العائدات الاقتصادية الناتجة من الاستثمار في أعمال مختلفة تعتمد استراتيجيات مختلفة أو من استراتيجيات بديلة يمكن ان تعتمدها وحدة أعمال معينة.

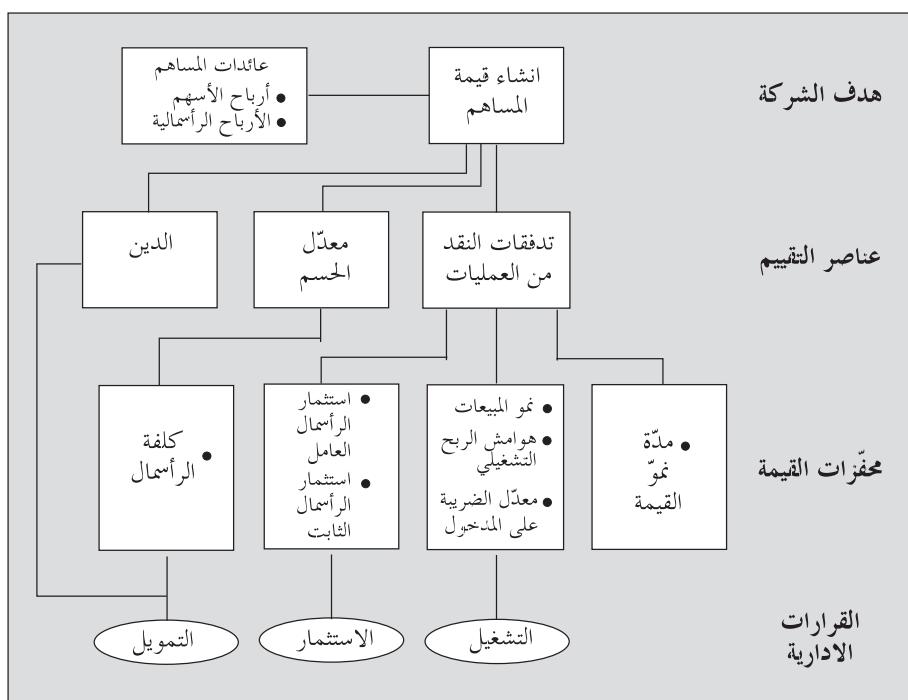
واثمة طرق تخطيط تعتمد على القيمة مستخدمة حاليًّا، الا ان هذه الطرق كلُّها تشتراك في ثلاثة خصائص أساسية.^{٣٦} أولاًً تحدد هذه الطرق القيمة الاقتصادية التي قد تولدها استراتيجية ما، عبر دراسة التدفقات النقدية التي ستتتجها بدلاً من الاعتماد على مقاييس محاسبية مشوّهة كالعائد على الاستثمار.^{٣٧} ثانياً، تقدر هذه الطرق قيمة المساهم التي تولدها استراتيجية ما عبر خصم تدفقات النقد المقدرة من كلفة رأس المال المعدلة طبقاً للمخاطر.أخيرًا تقييم هذه الطرق الاستراتيجيات انتلاقاً من احتمال انتاج الاستثمارات المطلوبة من استراتيجية ما عائدات أكبر من كلفة الرأس المال. ويشار عامًّا إلى كمية العائدات التي تولدها استراتيجية أو برنامج تشغيليًّا كفائض من كلفة رأس المال كقيمتها الاقتصادية المضافة.^{٣٨} وهذا المنهج لتقدير الاستراتيجيات البديلة ملائم خصوصاً للاستخدام في تخصيص الموارد على وحدات الاعمال لأنَّ معظم الاستثمارات الرأسمالية تكون على صعيد وحدة الاعمال، وتواجه وحدات الاعمال المختلفة مخاطر متباعدة وتكون التكاليف الرأسمالية لديها وبالتالي مختلفة.

نموذج التدفق النقدي المخصوص

لعل نموذج التدفق النقدي المخصوص المقترن من «ألفريد ربابور Alfred Rappaport» و«مجموعة الـكار Alcar Group Inc.»، المنهج الأكثر شيوعاً واستخداماً. ففي هذا النموذج، كما يشير إليه الشكل ١٣.٢، تحدد قيمة المساهم الناجمة عن استراتيجية ما عبر التدفق النقدي الذي تولده هذه الاستراتيجية، والتكلفة الرأسمالية للأعمال (المستخدمة لخصم التدفقات النقدية المستقبلية للحصول على قيمتها الحالية)، وقيمة دين هذه الاعمال في السوق. وتتأثر التدفقات النقدية المستقبلية الناجمة عن الاستراتيجية بـ «محفزات ستة للقيمة»: معدل نمو المبيعات الذي سينجم عن الاستراتيجية، هامش الربح التشغيلي، معدل الضريبة على الدخل، الاستثمار في رأس المال العام، الاستثمار الرئيسي الثابت المطلوب

من الاستراتيجية، ومدة نمو القيمة. والمحفزات الخمسة الأولى واضحة إلا أن المحفز السادس يحتاج إلى بعض التفسير. تشكل مدة نمو القيمة تقدير الإدارة لعدد السنوات التي يتوقع أن تنتج بعدها الاستراتيجية معدلات من العائدات تتخطى قيمة رأس المال. وهذا التقدير بدوره مرتبط بتقديرات إداريين آخرين. أولاً، يجب أن يقرر المدير مدة فترة التخطيط (٣ إلى خمس سنوات عادةً)، ثم عليه تقدير القيمة المتبقية للاستراتيجية بعد نهاية فترة التخطيط. ولا شك في أن اتخاذ هذا النوع من القرارات مسألة غير بسيطة، لأنها تفترض توقعات حول ما قد يحصل في المستقبل البعيد نسبياً.^{٣٩}

الشكل ١٣.٢ عوامل تؤثر على خلق قيمة المساهم



المصدر: Adapted with permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.. from *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers & Investors*, revised and updated by Alfred Rappaport. Copyright 1986, 1998 by Alfred Rappaport.

بعض أوجه قصور التخطيط المعتمد على القيمة

ليس التخطيط المعتمد على القيمة بدليلاً عن التخطيط الاستراتيجي، بل هو أداة واحدة لتقييم بدائل الاستراتيجيات المحتملة عبر تقدير المدراء. ويحصل ذلك عبر الاعتماد على توقعات متعددة وقيم مالية مرجوة ومخاوف وترقبات يربطها المدراء بكلّ بدليل. فتوقعات التدفقات النقدية قائمة على تقديرات لحجم المبيعات، وتشكيلة المنتج، وسعر الوحدة

وأعمال المنافس. أما التدفقات النقدية المتوقعة (إلى الخارج) فتقوم على توقعات حول مختلف عناصر التكلفة، رأس المال العامل، ومتطلبات الاستثمار.

وفيما يصعب القيام بتقديرات صائبة، تؤدي هذه التقديرات دوراً حاسماً في صلاحية التخطيط المعتمد على القيمة. وللأسف ثمة ميل بشري طبيعي لتضخيم التقديرات المرتبطة ببدائل استراتيجية ما أو لقلة التقدير بشأن بدائل استراتيجية أخرى. فغالباً ما يضخم المدراء مثلاً تقديراتهم للعوائد المستقبلية لاستراتيجية ناجحة في الوقت الراهن. فدليل النجاحات السابقة يحول دون قيامهم بتقديرات نوعية للأخطار المستقبلية.

و غالباً ما نشهد سوء تقدير لأهمية بعض البدائل الاستراتيجية، كالميل المقلق، من وجهة نظر تسويقية، إلى التقليل من أهمية الحفاظ على العمالة الحاليين. فاحتساب الضرر اللاحق بميزة الشركة التنافسية بسبب عدم القيام باستثمار استراتيجي ضروري للبقاء على الوضع الحالي، أكثر صعوبة من توثيق متأخرات الكلفة المحتملة أو التحسن في الارباح الذي يمكن أن يصدر عن استثمار ما. وأخيراً يمكن أن يقيّم التخطيط المعتمد على القيمة البدائل إلا أنه لا يستطيع خلقها. فيتحيل أن تنتج عملية التقييم أفضل استراتيجية إذا فشلت الإدارة في تحديد هذه الاستراتيجية.^٤

٦.٣.٢ مصادر التكامل

من الاهتمامات الاستراتيجية الأخيرة على صعيد الشركة زيادة التكامل بين أعمال الشركة المختلفة وأسواق منتجاتها. وكما ذكرنا سابقاً يقوم التكامل حين تكمل الأعمال وأسواق المنتجات فتعزز بعضها بشكل يصبح فيه أداء الاعمال المعنية أفضل مما قد يكون في غياب التكامل المذكور.

١.٦.٣.٢ التكامل المبني على المعرفة

بعض الأنواع المحتملة من التكامل على صعيد الشركة يعتمد على المعرفة. ويمكن تعزيز أداء أحد الاعمال عبر نقل المهارات والمعرفة والعناصر غير المحسوسة المرتبطة بالمستهلك، كشهرة العلامة التجارية وصيتها، من وحدات أخرى ضمن الشركة. فالمعرفة التقنية في معالجة الصورة الذهنية والشهرة التي حصدتها شركة «كانون» Canon في ميدان التصوير سهلت نفاذ الشركة إلى نطاق أعمال الطبعات المكتبية.

هذا النوع من التكامل المبني على المعرفة يعتمد جزئياً على نطاق الشركة ورسالتها، أو كيفية رد مدرائها على سؤال «ما هو نطاق الأعمال الذي ينبغي أن تكون فيه؟» حين تعكس محفظة أعمال شركة وأسواق منتجاتها رسالة مشتركة قائمة على حاجات المستهلك المحددة بدقة، وأقسام السوق أو التكنولوجيا، لا بد أن تطور الشركة كفاءات أساسية، ومعرفة بالمستهلك وامتيازات صلبة للعلامات التجارية التي يمكن مشاركتها عبر الأعمال. ولكن الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد قد يعزز كذلك التكامل القائم على المعرفة. فقسم أبحاث وتطوير مركزي مثلاً هو أكثر فعالية لاكتشاف التكنولوجيا الجديدة مع تطبيقات محتملة عبر الأعمال المختلفة بدلاً من أن تتحمل كل وحدة عبء تمويل جهودها الخاصة في ميدان الأبحاث والتطوير. ومن المتعلق نفسه يؤكد البعض أن التنسيق القوي

الوحدة ٢ / استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية

على مستوى الشركة والدعم ضروريان لزيادة قوة امتياز العلامة التجارية وللاستفادة بشكل كامل من التراكم المعرفي على صعيد السوق، حين تنافس الشركة في أسواق عالمية..

٢.٦.٣.٢ هوية الشركة والمماركة كمصدر للتكامل

تساعد هوية الشركة، مقرّوناً بعلامة تجارية قوية، الشركة على التميّز عن منافسيها وإعطائها ميزة مستدامة في السوق. وتنتج هوية الشركة من الاتصالات والانطباعات والشخصية التي تعكسها منظمة ما. كما تشكل هذه الهوية رسالة الشركة وقيمها وكفاءتها الوظيفية وجودة تصميم السلع والخدمات وأعمال موظفيها والصورة التي تعطيها نشاطاتها والعوامل الأخرى.^٤

ولكي تعكس هوية إيجابية وقوية ومستقرّة، اعتمدت شركات متنوعة على غرار «كاتربيلار Caterpillar» و«بريتيش آروايز British Airways» و«سوني Sony» سياسات رسمية ومعايير وخطوطاً عريضة تضمن ان الرسائل التي تنقلها تعكس قيمها الفريدة وشخصيتها وكفاءتها. والمنطق الكامن وراء هذا النوع من برامج الهوية هو قدرتها على تحقيق التكامل المعزّز لفعالية جهود الشركة التسويقية لعراضها الفردية من المنتجات. عبر التركيز على مجموعة جوهرية من القيم والكافاءات، يساعد كلّ انطباع ناجم عن تصميم كلّ منتج وطرق تعبيته وأدوات الإعلان والترويج عنه في تعزيز وقع الانطباع الذي تودّ الشركة ترکه لدى المستهلكين والموظفين والمساهمين والمشاهدين الآخرين، وبالتالي في نجاح جهودها التسويقية المحدودة بشكل أكبر. فعبر التركيز على القيم والكافاءة المتعلقة بتوفير تسلية عالية الجودة للأسرة مثلاً، صنعت «ديزني Disney» لنفسها هوية تساعد على تعزيز طلب المستهلك على مجموعة متنوعة من العروض، من الأفلام إلى برامج التلفزيون إلى السلع المرخص لها من الملاهي والرحلات بالسفن.

٣.٦.٣.٢ استراتيجية التميّز. متى يكون للمماركة معنى؟

قبل أن تكون لشهرة الشركة وصورتها أيّ وقع، سواء كان ايجابياً أم سلبياً، على قرارات المستهلك الشرائية، ينبغي أن يدرك هؤلاء المستهلكون أيّ المنتجات أو الخدمات ترعاها الشركة. وهنا تدخل استراتيجية الشركة للتميّز في الصورة. وقد تعتمد الشركة أحد الخيارات الثلاثة المتعلقة بماركة التجارية:^٥

١. ماركة الشركة (اسم الشركة وشعارها) قد تخدم كاسم تجاري لكلّ أو معظم منتجات الشركة في الأسواق حول العالم، كما هو الحال مع الكثير من شركات التكنولوجيا (مثلاً سيسكو سيسنمز Cisco Systems، سيمنز Siemens وآي بي أم IBM) والخدمات (مثلاً بريتيش آروايز British Airways، أمازون دوت كوم Amazon.com).

٢. قد تعتمد الشركة استراتيجية ثنائية للعلامة التجارية يكون فيها لكلّ عرض اسم الشركة واسم فردي للمنتج. تشمل الأمثلة منتجات برامجيات مايكروسوفت (أي Microsoft مايكروسوفت ويندوز Microsoft Windows، مايكروسوفت وورد Microsoft Word) وسيارات فولسفاكن Volkswagen.

٣. أخيراً قد يعطى كلّ عرض لمنتج علامة تجارية خاصة به و هوية، أو حتى علامات تجارية تختلف باختلاف الأسواق، فيما تكون هوية الشركة المصدر إما مستترة أو غير مرّكز عليها. وتلك الاستراتيجية المتّبعة من «يونيليفر Unilever»، «بروكتر اندر غامبل Procter and Gamble»، والكثير من شركات سلع المستهلك المعبأة.

يبقى أن نسأل متى يجب التركيز على هوية قوية واسم في استراتيجية الشركة للعلامة التجارية لتحقيق التكامل؟ ثمة ظروف مشجّعة لسيطرة علامة المؤسسة. فالعلامة التجارية مثلاً لن تضيّف الكثير إلى عروض الشركة، إلا في حال كانت للشركة صورة وشهرة ايجابية بين عمالها المحتملين في معظم أسواقها المستهدفة على الأقل. وهكذا تضع شركة 3M شعار 3M على مجمل منتجاتها البالغ عددها ٧٠ ألف بسبب شهرة الشركة في مجال الابتكار والمصداقية الذي يترك انطباعاً ايجابياً لدى الكثير من العمال المحتملين بغض النظر عمّا يشتّرون منه.

ولا شكّ في أن علامة المؤسسة القوية تصبح عاملاً حاسماً حين تكون الكفاءات أو الموارد على مستوى الشركة هي المسؤولة عن توليد الارباح و توفير القيمة إلى المستهلكين من خلال العروض الفردية المختلفة. فالكثير من مؤسسات الخدمات (مثل ديزني، وفنادق انتركونتينتال...إلخ) يركّز على العلامة التجارية الخاصة به. ويعزا ذلك جزئياً إلى أن هذه الخدمات غير ملموسة نسبياً وقيمتها الاساسية ناتجة مباشرةً عن أعمال كوادر الشركة ومقدمة عبر موارد أخرى خاصة بالشركة كالمنشآت المحسوسة وتدريب الموظفين وبرامج المكافآت وأنظمة مراقبة الجودة وما شابه.

أخيراً، أظهرت دراسة استطلاعية مستمدّة من مقابلات مع مدرباء في ١١ شركة من بين أكبر ٥٠٠ شركة في العالم (500fortune companies) أنّ شركة ما ترّكز على علامة المؤسسة التجارية حين تكون عروضها المختلفة من المنتجات مرتبطة جداً، من حيث موقعها المتشابه في السوق أو مرونة منتجاتها عبر الشركات المختلفة بشكل يسمح بتشجيع المستهلكين على شراء منتجات متعددة من الشركة.^{٤٣} كما كشفت الدراسة أن الشركات التي تملك علامات تجارية قوية تميل إلى اعتماد هيكليات مركزية لاتخاذ القرارات تتولى فيها الادارة العليا معظم قرارات التسويق الاستراتيجي. والسؤال البديهي طبعاً هو ما إذا كانت هيكلية الشركة لاتخاذ القرارات تؤثّر على استراتيجية العلامة التجارية أو العكس. ستتناول هذا النوع من مسائل التصميم المؤسسي وانعكاساته الاستراتيجية التسويقية بشكل مفصل في الوحدة ١٨.

٤.٦.٣.٢ التكامل من خلال الموارد المشاطرة

تمثل إحدى المصادر الثانية المحتملة للتكميل في الشركة في المشاركة في الموارد التشغيلية والمنشآت والاختصاصات غير وحدات الاعمال. فقد تنتج صناعتان أو أكثر منتجات في مصنع مشترك أو يستخدمان قوّة عاملة واحدة للاتصال بالعملاء المشتركين. حين يساعد هذا النوع من المشاركة على زيادة اقتصاديات القياس يحسن من فعالية كل من الاعمال المعنية. ولكن قد لا تنتج مشاركة المنشآت التشغيلية والاختصاصات تكمالاً إيجابياً لوحدات الاعمال كلها. فهذا النوع من المشاركة قد يحدّ من مرونة الاعمال ويقلّص من قدرتها على التكيف

بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة والفرص المتاحة. وهكذا إن مجالات العمل التي ترتكز استراتيجيتها التنافسية على إنتاج سلعة جديدة واللحاق برkap الأسواق السريعة التغيير قد تواجه عراقيل أكبر حين ترغم على مشاركة مواردها التشغيلية مع الوحدات الأخرى.^٤

خلاصة التعلم

- تقع وجهات النظر التسويقية في صلب عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، سواء على مستوى الشركة او وحدات الاعمال او أسواق الإنتاج. كل المدراء الطامحين إلى أدوار الادارة العامة بحاجة إلى مفاهيم وأدوات تسويقية في جعبتهم.
- تتفوق الشركات الموجهة بالسوق، والتي تحظى بشعبية الشركة وتنسقها حول هدف اساسي متمثل بتلبية حاجات العميل، على الشركات الأخرى من حيث أبعاد مختلفة، بما فيها نمو المبيعات والعائد على الاصول، ونجاح منتج جديد.
- تُجيب مهمة شركة محددة بوضوح على السؤال التالي: «ما هي مجالات الأعمال التي يجب أن ننطلي بها؟» كما ترشد مدراء الشركة حول أفضل فئات المنتج البديل وأقسام السوق المتماشية مع كفاءات الشركة ومواردها وأهدافها. وهكذا تصبح مهمة رسالة المنظمة أكثر فائدة حين تكون محددة نسبياً بشأن مجموعات المستهلكين والمنتجات أو التكنولوجيات التي ستتركز عليها الشركة.
- من شأن التصرف غير الأخلاقي الصادر عن موظفي الشركة إلحاق الضرر بالثقة القائمة بين الشركة وموظفيها وعملائها، فيعيك بالتالي نمو العلاقات الطويلة الأمد ويتسرب بانخفاض المبيعات والأرباح عبر الزمن.
- المسارات الأربع إلى نمو الشركة – النفاذ إلى السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، واستراتيجيات التنويع – تفترض تباينات في نطاق الشركة الاستراتيجي، وتطلب كفاءات وإجراءات تسويقية مختلفة ، وتشمل انواعاً ومخاطر مختلفة. ينبغي أن تنظر القرارات المتخذة بشأن تحديد المسار الواجب اتباعه إلى هذه العوامل المختلفة.
- من شأن العلامة التجارية الصلبة إنشاء امتلك بين عروض الشركة المختلفة، ولكن فقط في حال أدرك العملاء المحتملون أن الشركة تملك كفاءات أو قيمًا (١) من شأنها تعزيز القيمة التي يحصلون عليها من خدمات الشركة وسلعها و(٢) تميزها عن منافستها من الشركات.

أسئلة حول المحتوى

- | | |
|-----|---|
| ١.٢ | ما هي أهم خصائص الشركة الموجهة بالسوق؟ |
| ٢.٢ | حدد معنى الاستراتيجية |
| ٣.٢ | ما هي مكونات الاستراتيجية الخمسة؟ |
| ٤.٢ | كيف تختلف مستويات الاستراتيجية الثلاث وفق الأمور التي تركز عليها؟ |
| ٥.٢ | ما هي الأسئلة التي ينبغي أن يرد عليها بيان مهمة الشركة؟ |
| ٦.٢ | ما هو المعيار الواجب اعتماده لتحديد مهمة المؤسسة الاستراتيجية؟ |
| ٧.٢ | ما هي قيمة المعايير الأخلاقية لشركة ما؟ |

- ٨.٢ ما هي العناصر الاربعة لهدف شركة ما؟
- ٩.٢ ما هما الاتجاهان الاساسيان لشركة ما في سعيها لتحقيق النمو؟
- ما هي الخيارات الكبرى في كل من الاتجاهين؟
- ١٠.٢ ما هو نموذج المحفظة؟
- ١١.٢ ما هما البعدان في شبكة مجموعة بوسطن الاستشارية لحصة النمو النسبية؟ ما هي الفرضيات المتعلقة بكل من البعدين؟ صف نوع الاعمال المذكور في كل من الخلايا الأربع للنموذج.
- ١٢.٢ ما هي قصور نموذج شبكة مجموعة بوسطن الاستشارية لحصة النمو؟
- ١٣.٢ ما هو التخطيط القائم على القيمة؟
- ١٤.٢ ما هي قصور هذا التخطيط؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٢ تشمل عناصر استراتيجية المؤسسة:
- النطاق
 - الأغراض والأهداف.
 - توزيع الموارد.
 - مصادر التكامل.
 - كل ما ورد أعلاه.
- ٢.٢ الانطلاق في مجال عمل غير متصل يلائم أيّاً من عناصر الاستراتيجية؟
- النطاق.
 - الأغراض والأهداف.
 - استخدام الموارد.
 - تحديد الميزة التنافسية المستدامة.
 - التكامل.
- ٣.٢ كل ما يلي أمثلة عن الأغراض والاهداف ضمن استراتيجية النمو باستثناء:
- حصة السوق.
 - هامش مساهمة منافس ما.
 - تكلفة التوزيع.
 - رضاء العميل.
 - مبيعات الوحدة.
- ٤.٢ النموذج الاساسي للأهداف الحالية والمخطط لها وتوزيع الموارد وتفاعل مؤسسة ما مع الأسواق والمنافسين وعناصر مناخية أخرى هي امور تتعلق بـ:
- التوجه نحو السوق.
 - التوجه بالسوق.
 - الأهداف.
 - المجموعة الاستراتيجية.
 - الاستراتيجية.

- ١٠.٢ عناصر الاستراتيجية الخمسة تعمل على مستوى:
- المؤسسة.
 - وحدة الأعمال.
 - سوق المنتج.
 - كل ما ورد أعلاه.
 - الخيارات «أ» و«ب» فقط صابان
- ١١.٢ الأسئلة التالية: «اي من الاعمال نضطلع بها؟ وما هي الاعمال التي يجب ان نضطلع بها؟» تستهدف بشكل اساسي:
- المستوى الأفقي.
 - مستوى وحدة الاعمال الاستراتيجية.
 - مستوى الاعمال.
 - المستوى الوظيفي.
 - مستوى المؤسسة.
- ١٢.٢ التركيز الاساسي لاستراتيجية تسويق هو على حسن توزيع وتنسيق الموارد والنشاطات التسويقية لتحقيق أهداف الشركة تحديداً في:
- مرربع مجموعة بوسطن الاستشارية.
 - وحدة الاعمال الاستراتيجية.
 - الاعمال.
 - منتج - سوق.
 - المجال التنافسي.
- ١٣.٢ مسألة متعلقة بقرارات حول نطاق استراتيجية التسويق لقسم ما:
- التغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الانتاج المعنية.
 - مجموعة خيارات وسائل الاتصال التسويقية المتاحة للقسم.
 - عدد الاسواق المستهدفة التي يمكن ان يتطلع القسم اليه.
 - موقع وحدة الاعمال الاستراتيجية على شبكة مجموعة بوسطن الاستراتيجية لحصة النمو.
 - التغيير في وظيفة الطلب لمتجر ما، حين يتسبب به الاعلان عن المتجر.
- ١٤.٢ ما هو نوع القرار في استراتيجية شركة على مستوى الاعمال؟
- اختيار المورّدين.
 - اختيار شعار للإعلان.
 - اختيار كيفية التنافس في مجال اعمال ما.
 - اتخاذ قرارات حول المنتجات التي يجب بيعها.
 - تحديد الهدف الاجمالي.

الوحدة ٢ / استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية

- ١٥.٢** حين تحاول بيبسيكو PepsiCo تحديد اي من المنتجات، وحملات الترويج والاسعار وتدابير التوزيع ينبغي ادراجها في مجموعة عروضها للوجبات السريعة، ما هو نوع الاستراتيجية التي تعتمدتها؟
- أ. استراتيجية التسويق.
 - ب. استراتيجية على المستوى الوظيفي.
 - ج. استراتيجية المؤسسة.
 - د. استراتيجية تشغيلية.
 - هـ. استراتيجية تقسيم السوق.
- ١٦.٢** « حاجات المستهلك التي ينبغي تلبيتها والمهام التي على الشركة الاضطلاع بها لتلبية هذه الحاجات» هي تعريف «ليفيت Levitt لـ»:
- أ. مهمة الشركة.
 - ب. ثقافة الشركة.
 - ج. التكامل في الشركة.
 - د. توجّه الشركة.
 - هـ. المزيج التسويقي.
- ١٧.٢** تشمل عناصر الهدف التنظيمي:
- أ. مكان المنتج، قسم السوق، واستراتيجيات الكلفة.
 - ب. أبعاد الأداء، القياسات، مستويات الهدف والحدود الزمنية.
 - ج. عناصر تتعلق بالشركة والأعمال والوظائف.
 - د. من، ماذا، اين، لماذا، وكيف.
 - هـ. الاسواق المخدومة، خصائص المنتج وحالات الاستخدام.
- ١٨.٢** حصة السوق هي قياس لأي معيار في الاداء؟
- أ. النمو.
 - ب. القوة التنافسية.
 - ج. الربح.
 - د. الابداع.
 - هـ. استغلال الموارد.
- ١٩.٢** المبيعات بالدولار لم المنتجات الجديدة يمكن استخدامها كقياس لـ الشركة.
- أ. نمو.
 - ب. القوة التنافسية.
 - ج. الربح.
 - د. الابداع.
 - هـ. استغلال الموارد.

- ٢٠.٢ التوسعات المتعلقة بخط المنتج جزء من:
 أ. استراتيجيات قيادة التكلفة.
 ب. استراتيجية نمو السوق.
 ج. استراتيجيات تطوير المنتج.
 د. استراتيجيات التنويع.
 هـ. استراتيجيات اختراق السوق.
- ٢١.٢ ادخال التحسينات على المنتج، تخفيض الاسعار والتفوق على المنافسين في مجالات مثل الاعلان والترويج المتعلق بالمستهلك او التجارة تكتيكات تتعلق بـ:
 أـ. التكامل.
 بـ. التنويع.
 جـ. توسيع الاسواق الموجودة.
 دـ. تعديل وظيفة الطلب.
 هـ. قيادة التكلفة.
- ٢٢.٢ حين فتحت شركة «ماكدونالد» مطعمًا في موسكو، على أي من الاستراتيجيات البديلة لنمو الشركة رُكِّرت:
 أـ. التنويع.
 بـ. تطوير المنتج.
 جـ. اختراق السوق.
 دـ. تطوير السوق.
 هـ. التطور الرأس.
- ٢٣.٢ الاستراتيجية الأكثر خطراً من حيث النتائج المالية هي:
 أـ. التكامل الأفقي.
 بـ. التكامل للخلف.
 جـ. التنويع غير المتصل.
 دـ. التكامل العمودي إلى الأمام.
 هـ. التمييز / الاختلاف.
- ٢٤.٢ حين اشتريت آر جي آر General Foods RJR Nabisco جنرال فودز كوربوريشن Corporation، كان ذلك مثلاً على اي من الاستراتيجيات البديلة للتنويع؟
 أـ. التكامل للأمام.
 بـ. التكامل للخلف.
 جـ. التنويع غير المتصل.
 دـ. التنويع المتصل.
 هـ. انشاء التحالف.
- ٢٥.٢ حين دمجت «كومباك» و«كريوكس» قدراتهما لانتاج طابعات سريعة للكومبيوترات، كان ذلك مثلاً عن:
 أـ. تطوير السوق.
 بـ. تنويع مختلط / واسع.
 جـ. تنويع غير متصل.
 دـ. تنويع مركزي.
 هـ. اختراق السوق.

٢٦.٢ أحد أمثلة التكامل للأمام هو عندما:

- أ. تنتقل شركة تنبع خشبًا منشورا إلى صناعة مفروشات من الخشب.
 - ب. تنتقل شركة تصنّع المفروشات الخشبية إلى إنتاج الخشب المنثور.
 - ج. تنتقل شركة تصنّع المفروشات الخشبية إلى إنتاج منتجات من المفروشات المعدنية.
 - د. تبدأ شركة تنبع كومبيوترا متطرورا تكنولوجيا يصنع برمجيات متطرورة تقنيا.
 - هـ. تنتقل شركة تصنّع مأكولات للأطفال إلى تصنيع منتجات للأطفال كالالبسة والاسرة.

٢٧.٢ أحد أمثلة التنويع هو عندما:

- ٤. تبدأ شركة تنتج كومبيوترات متقدمة تكنولوجيا تصنع مفروشات من الخشب.
 - ٥. تنتقل شركة تصنع المفروشات الخشبية إلى إنتاج الخشب المنثور.
 - ٦. تنتقل شركة تصنع المفروشات الخشبية إلى إنتاج منتجات من المفروشات المعدنية.
 - ٧. تبدأ شركة تنتج كمبيوترات متقدمة تكنولوجيا تصنع برامجيات متقدمة تقنية.

٢٨٠.٢ حين تشتري شركة بيع بالتجزئة شركة بيع بالجملة تمارس: هـ. تبدأ شركة تنتج كومبيوترات متطرورة تكتولو جيا تصنع

- .أ. التكامل الافقى.
 - .ب. التكامل للوراء.
 - .ج. التكامل الرأس للأمام.
 - .د. التنويع غير المتصل.
 - .هـ. التمييز / الاختلاف.

٢٩.٢ في شبكة مجموعة بوسطن الاستشارية لحصة النمو هو مرادف لنضج مجال الاعمال وجاذبيته.

- .أ. حصة السوق النسبية.
 - .ب. معدل النمو.
 - .ج. قطاع من السوق.
 - .د. حصة مطلقة من السوق.
 - .هـ. قسم من السوق.

٣٠.٢ كيف تُصنف «كراون فيكتوريا Crown Victoria» من فورد، و«كابريس Caprice» من شيفرون؟
ليه استناداً إلى تعريف نموذج محفظة مجموعة بوسطن الاستشارية؟

- أ. كلام.
ب. ابكار حلو ب.
ج. نجوم.

د. علامات اسهام.
هـ. يستخدم نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية لتصنيف الاعمال وليس
المجتمعات.

- ٣١.٢ وفق شبكة مجموعة بوسطن الاستشارية، الاعمال في الصناعات العالية النمو بحصص منخفضة من السوق تعرف بـ:
- نجوم.
 - أبقار النقد / حلوى.
 - علامات الاستفهام.
 - تعالب.
 - كلاب.
- ٣٢.٢ في نموذج المحفظة الذي أعدته مجموعة بوسطن الاستشارية، يشير المحور العمودي إلى والممحور الأفقي إلى
- معدل نمو الاعمال، حصة الوحدة النسبية في السوق.
 - حصة الوحدة النسبية في السوق، معدل نمو الاعمال.
 - حصة الاعمال النسبية من السوق، حصة الوحدة المطلقة من الاعمال.
 - حصة الوحدة المطلقة من السوق، معدل نمو الاعمال.
 - حصة الاعمال المطلقة من السوق، حصة الاعمال النسبية من السوق.
- ٣٣.٢ اي من الاعمال التالية ميّال إلى ان يكون «علامة استفهام» وفقاً لشبكة مجموعة بوسطن الاستشارية لحصة النمو؟
- الشركات الكبرى، في ميدان الاعمال المتعلقة بالصيدلة، التي شهدت ارباحا طائلة في السنوات العشر الماضية.
 - شركة واقعة في جزء بطيء النمو من السوق مصنعة قطع السيارات وهي ضعف حجم اكبر منافسيها من الشركات، ولكن تواجه ارباحاً غير اكيدة خلال السنوات القليلة المقبلة.
 - شركة صغيرة في جزء سريع النمو في مجال صناعة قطع السيارات، هي بنصف حجم اكبر منافسيها، ولكن لديها تاريخ قوي في الاداء من حيث الايرادات.
 - شركة في مجال الصيدلة السريع النمو، هي بضعف حجم اكبر منافسيها ولكن تواجه ارباحاً غير اكيدة.
- ٣٤.٢ اي من الاعمال التالية هو الاكثر ميّالاً إلى أن يتحول إلى «بقرة نقد» وفقاً لشبكة مجموعة بوسطن الاستشارية لحصة النمو؟
- شركة صغيرة في مجال الصيدلة السريع النمو سجلت ارباحاً قوية في السنوات العشر المنصرمة.
 - شركة في الجزء البطيء النمو من صناعة قطع السيارات هي بضعف حجم اكبر منافسيها ولكن تواجه ارباحاً غير اكيدة في السنوات القليلة المقبلة.
 - شركة صغيرة في الجزء البطيء من صناعة قطع السيارات هي بنصف حجم اكبر منافسيها ولكن تواجه اداءً غير اكيد من حيث الايرادات.
 - شركة في مجال أعمال الصيدلة السريع النمو هي بضعف حجم اكبر منافسيها ومع ذلك تواجه ارباحاً غير اكيدة.
 - اي شركة تشير لدى الادارة تساؤلات وتحفظات جدية.

٣٥.٢ البيع والحساب استراتيجيات مخصوصتان بشكل أساسى لـ:

- أ. الكلاب.
- ب. علامات الاستفهام.
- ج. النجوم.
- د. أبقار النقد.
- هـ. الشركات المنحدرة.

٣٦.٢ في شبكة مجموعة بوسطن الاستشارية لحصة النمو، مرادف لقدرة وحدة الاعمال الاستراتيجية ضمن مجال الاعمال.

- أ. الحصة النسبية من السوق.
- بـ. جاذبية مجال الاعمال.
- جـ. قطاع سوقي.
- دـ. الحصة المطلقة في السوق.
- هـ. قسم من السوق.

٣٧.٢ في نموذج التدفق النقدي المحسوم، قيمة المساهم الناجمة عن استراتيجية ما تكون محددة بـ:

- أـ. التدفق النقدي الناجم عنها.
- بـ. تكلفة الاعمال التشغيلية.
- جـ. قيمة الدين في السوق للأعمال.
- دـ. كل ما ورد أعلاه.
- هـ. لا واحدة مما ورد أعلاه.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٢ وضعت شركة كيمائية دولية مشهورة قاعدة أخلاقية للشركة تتلخص بأن اعطاء اي موظف الهدايا والقروض او الخدمات الاخرى باسم الشركة امر محظوظ. وعلى الفور تلقى نائب المدير الدولي للشركة احتجاجا من المدير في دولة جنوب غرب المحيط الهادئ يؤكده في ان القاعدة الجديدة، اذا طبقت بشدة، تلحق ضررا جديا على مستوى قدرة الشركة التنافسية بما ان بعض الشركات الاوروبية واليابانية والاميركية اكثر تسامحا بطريقة معالجتها «للعمولات المحلية». وأشار المدير إلى ان هذه القواعد لا تتماشى مع هدف الشركة باكتساب حصص في السوق محلية. كيف يجب ان يكون رد نائب المدير العالمي على هذا الاحتجاج؟

٢.٢ شركة كيلي للتعبئة Kelly Bottling Company، الواقعة في احدى مناطق المدن الكبرى البالغ عدد سكانها ٥ ملايين نسمة، انتجت وسوقت مجموعة من مشروبات الكاربونات المكونة بشكل اساسي من مشروبات غازية منكهة (لا تشمل الكولا)، مياه الصودا والتونيك. وبيعت هذه المجموعة بأشكال وعبوات واحجام مختلفة في عدد كبير من شركات التوزيع بالتجزئة. كيف يسع شركة مماثلة توسيع ايراداتها عبر

- اعتماد استراتيجية مختلفة للتوسيع تم ذكرها في الجدول ٩.٢ اي استراتيجية للتنوع تشمل كل من عمليات الشراء التالية؟ ما هي الفوائد او ما هو التكامل الذي ينتج عن كل من عمليات الشراء هذه؟
- أ. شراء شركة تصنّع الأطعمة المعيبة لشركة وجبات سريعة تتبع الهمبرغر والبطاطس المقلية.
- ب. شراء شركة كبيرة للبيع بالتجزئة لحصة في شركة تصنّع أدوات صغيرة.
- ج. شراء شركة تتبع لشركة عصير.
- د. شراء شركة نفط لشركة تأمين.
- ٤.٢ شركة تصنّع أدوات كهربائية للاستخدامات الصناعية لديها خمس وحدات اعمال استراتيجية، كما هو وارد في الجدول التالي. استناداً إلى نموذج محفظة مجموعة بوسطن الاستشارية قيم قدرة الشركة في الوضع الحالي والمستقبل. ما هي الاستراتيجيات التي ينبغي ان تعتمدها لتحسين وضعها المستقبلي؟

معدل نمو السوق	مبيعات المنافسين			وحدة الاعمال الاستراتيجية
	الملاحة الأساسية	مبيعات	الملاحة الأساسية	
١٥	١.٠	١.٤	١.٤	أ
٢٠	٢.٠	٣.٢	٣.٢	ب
٧	٢.٥	٣.٠	٣.٨	ج
٤	١.٤	١.٦	٦.٥	د
٤	٢.٠	٢.٥	٣.٠	هـ

- يشير النقاد إلى ان نموذج محفظة مجموعة بوسطن الاستشارية يقدم احيانا مشورة غير صائبة بشأن توزيع بعض الموارد على وحدات الاعمال الاستراتيجية او اسواق المنتجات. ما هي بعض أوجه القصور الممكنة في هذا النموذج؟ بماذا يمكن ان يقوم المديرون لحصد فوائد تحليل المحفظة مع تجنبه في الوقت عينه بعض أوجه التقصير الذي أظهرته؟

- كيف تباين فلسفة الاعمال او التوجهات المعتمدة من شركات كبرى لتصنيع منتجات استهلاكية على غرار «جنرال ميلز General Mills» وشركة صغرى ناشئة للمقاولات في صناعة سريعة النمو ومتطرفة تكنولوجياً؟ ما هي انعكاسات الفلسفتين المختلفتين من حيث دور المسوقين في التخطيط الاستراتيجي لعمليات كل من الشركتين؟
- مع نمو شركة المقاولات الصغيرة المذكورة في السؤال ٦-٢، ينضج السوق الخاص بها، ويصبح مجال اعمالها اكثر تنافسية. كيف يجب ان تتغير فلسفتها المعتمدة للاعمال او توجهها العام ولماذا؟

- اذكر الأمور الهامة التي تم معالجتها من كل المستويات التالية:
- أ. استراتيجية المؤسسة.
- ب. استراتيجية الاعمال.
- ج. استراتيجية التسويق.

ما هو الدور الذي ينبغي ان يؤديه مدراء التسويق للمساعدة على صياغة استراتيجيات وحدات الاعمال الاستراتيجية في شركة كبيرة منوعة مثل جنرال موتورز؟ اي نوع من المعلومات يمكن ان يقدّمه المسوّدون كأساس للتخطيط؟ ما هي الأمور او عناصر استراتيجية الاعمال التي يمكن ان يساعد على حلها هذا النوع من المعلومات؟

المراجع

١. Ira Sager. 'Inside IBM: Internet Business Machines.' *Business Week*. E-BIZ Section. December 13. 1999. pp. EB20–38; Spencer E. Ante. 'For Big Blue. The Big Enchilada.' *Business Week*. October 28. 2002. pp. 58–9.
- بعض المعلومات المتعلقة بالخلفية يستند الى Das Narayandas and V. Kasturi Rangan. 'Dell Computer Corporation.' Harvard Business School case 9–596–058 (Cambridge. MA: Harvard Business School. 1995).
٢. Christian Homburg. John P. Workman. Jr.. and Harley Krohmer. 'Marketing's Influence Within the Firm.' *Journal of Marketing* 63 (April 1999). pp. 1–17.
٣. Quoted in Katherine Z. Andrews. 'Still a Major Player: Marketing's Role in Today's Firms.' *Insights From MSI*. Winter 1999. p. 2.
٤. Frederick E. Webster. Jr.. 'Executing the New Marketing Concept.' *Marketing Management* 3 (1994). pp. 916.
٥. Rajendra K. Srivastava. Tasadduq A. Shervani. and Liam Fahey. 'Marketing. Business Processes. and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing.' *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999). pp. 168–79.
٦. مثلاً انظر John C. Narver and Stanley F. Slater. 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.' *Journal of Marketing* 54 (April 1990). pp. 1–18; Bernard J. Jaworski and Ajay Kohli. 'Market Orientation: Antecedents and Consequences.' *Journal of Marketing* 57 (July 1993); and Stanley F. Slater and John C. Narver. 'Market Orientation. Performance. and the Moderating Influence of Competitive Environment.' *Journal of Marketing* 58 (January 1994). pp. 46–55.
٧. Slater and Narver. 'Market Orientation': and John P. Workman. Jr.. 'When Marketing Should Follow Instead of Lead.' *Marketing Management* 2 (1993). pp. 8–19.

٨. لأمثلة مختلفة راجع Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner. *Services Marketing* (New York: McGraw-Hill, 1996).
٩. E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, Jr.. *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*. 11th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993), chap. 2.
١٠. 'GE's Brave New World.' *Business Week*. November 8, 1993, pp. 64–70.
١١. هذه نسخة معدلة نوعاً ما عن التعريف الوارد في Charles W. Hofer and Dan Schendel. *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West, 1978), p. 25.
١٢. ولكن تعريفنا مختلف كوننا نعتبر إعداد الاهداف جزءاً لا يتجزأ من صياغة الاستراتيجية، فيما يعتبر هؤلاء إعداد الاهداف كعملية منفصلة. مع ان أهداف مؤسسة او شركة او وحدة أعمال تتأثر وتتعرض للعوامل التنافسية والمناخية عينها على غرار عناصر الاستراتيجية الأخرى، ييدو من المنطقي اعتبار تحديد الاهداف وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الاهداف كجزئين من عملية التخطيط الاستراتيجي عينه.
١٣. ولكن فيما يستخدم هذا النوع من التدابير غالباً لتبسيير عمليات الاندماج، والشراء ومخاطر الاعمال الجديدة، الا انها قد تبدو في بعض الاحيان محيرة. راجع مثلاً Laura Landro. 'Giants Talk Synergy But Few Make It Work.' *The Wall Street Journal*. September 25, 1995, p. B1.
١٤. John A. Byrne. 'PepsiCo's New Formula.' *Business Week*. April 10, 2000, pp. 172–84.
١٥. Theodore Levitt. 'Marketing Myopia.' *Harvard Business Review* (July–August 1960), pp. 455–56.
١٦. 'Good Grief.' *The Economist*. April 8, 1995, p. 57; and 'Doing Well by Doing Good.' *The Economist*. April 22, 2000, pp. 65–67.
١٧. 'Doing Well by Doing Good.' p. 66.
١٨. Robert A. Cooke. *Ethics in Business: A Perspective* (Chicago: Arthur Andersen, 1988).
١٩. I. Fredrick Trawick, John E. Swan, Gail W. McGee, and David R. Rink. 'Influence of Buyer Ethics and Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier.' *Journal of the Academy of Marketing Science* 19 (Winter 1991), pp. 17–23.
٢٠. Dawn Bryan. 'Using Gifts to Make the Sale.' *Sales & Marketing Management*. September 1989, pp. 48–53. See also. 'The Destructive Cost of Greasing Palms.' *Business Week*. December 6, 1993, pp. 133–38.

- Y. K. Shetty. 'New Look at Corporate Goals.' *California Management Review* 21 (Winter 1979). pp. 71–79; see also Robert S. Kaplan and David P. Norton. 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.' *Harvard Business Review* 74 (January–February 1996). pp. 75–85. .٢١
- Gordon Donaldson. *Managing Corporate Wealth* (New York: Praeger. 1984). See also. Kaplan and Norton. 'Using the Balanced Scorecard.' and Srivastava. Shervani. and Fahey. 'Marketing. Business Processes. and Shareholder Value.' .٢٢
- Daniel P. Finkelman. 'Crossing the "Zone of Indifference."' *Marketing Management* 2. no. 3 (1993). pp. 22–31. .٢٣
- Jay B. Barney. 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.' *Journal of Management* 17 (1991). pp. 99–120; and Margaret A. Peteraf. 'The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View.' *Strategic Management Journal* 14 (1993). pp. 179–92. .٢٤
- George S. Day. 'The Capabilities of Market–Driven Organizations.' *Journal of Marketing* 58 (October 1994). pp. 37–52; and George S. Day and Prakash Nedungadi. 'Managerial Representations of Competitive Advantage.' *Journal of Marketing* 58 (April 1994). pp. 31–44. .٢٥
- Gerry Khermouch. 'The Best Global Brands.' *Business Week*. August 5. 2002. pp. 92–4. .٢٦
- Heather Green. 'Shakeout: Etailers.' *Business Week*. May 15. 2000. pp. EB102–108. .٢٧
- 'GE's Brave New World.' *Business Week*. November 8. 1993. pp. 64–70. .٢٨
- Jennifer L. Schenker. 'The Future Is Now.' *Time*. April 10. 2000. pp. 85–86. .٢٩
- Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press. 1987). chap. 8. .٣٠
٣١. لمراجعة أشمل للبرهان المتعلق بآثار التوزيع على أداء الشركة راجع see Roger A. Kerin. Vijay Mahajan. and P. Rajan Varadarajan. *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning* (Boston: Allyn and Bacon. 1990). chap. 6.
٣٢. مثلاً انظر see Ravi S. Achrol and Philip Kotler. 'Marketing in the Network Economy.' *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999). pp. 146–63.
٣٣. يشير روبيرت جاكوبسون الى ان حصة السوق والربح مخارج مشتركة لاستراتيجيات

- ناجحة وبأن لمهارات الادارة الاثر الاكبر على الربح. راجع 'Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect.' *Journal of Marketing* 52 (October 1988). pp. 68–80.
- Yoram Wind. Vijay Mahajan. and Donald J. Swire. 'An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models.' *Journal of Marketing* 47 (Spring 1983). pp. 89–99. .٣٤
- For a more detailed discussion of the uses and limitations of multifactor portfolio models. see Kerin. Mahajan. and Varadarajan. *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*. chap. 3. .٣٥
- نمودج التدفق المالي المقطعي هي المقاربة المركزية عليها في هذه الوحدة. والنموذج مفصل في Alfred Rappaport. *Creating Shareholder Value: A New Standard for Business Performance*(New York: Free Press. 1986). .٣٦
- لبحث تفصيلي حول قصور بياتنات المحاسبة لتحديد القيمة الناتجة عن استراتيجية ما راجع Rappaport. *Creating Shareholder Value*. chap. 2. .٣٧
- لبحث تفصيلي حول القيمة الاقتصادية المضافة وبعض الامثلة العملية انظر Shawn Tully. 'The Real Key to Creating Wealth.' *Fortune*. September 20. 1993. pp. 38–50; and Terrence P. Pare. 'The New Champ of Wealth Creation.' *Fortune*. September 18. 1995. pp. 131–32. .٣٨
- لبحث تفصيلي حول التوقعات والاجراءات الاخرى المستخدمة في التخطيط القائم على القيمة انظر Rappaport. *Creating Shareholder Value*. or Kerin. Mahajan. and Varadarajan. *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*. chap. 9. .٣٩
- قصور التخطيط القائم على القيمة مفصلة في George S. Day and Liam Fahey. 'Putting Strategy into Shareholder Value Analysis.' *Harvard Business Review*. March–April. 1990. pp. 156–62. .٤٠
- Wally Olins. *Corporate Identity* (Cambridge. MA: Harvard Business School Press. 1993). .٤١
- للتعقب أكثر في علم النماذج الخاص بكل استراتيجية للعلامة التجارية أو «الهندسات» انظر David A. Aaker and Erich Joachimsthaler. *Brand Leadership* (New York: Free Press. 2000). .٤٢
- Gabriel J. Biehal and Daniel A. Sheinin. *Building Corporate Brands: An Exploratory Study*. Report 01–100 (: Marketing Science Institute. .٤٣
- انظر أيضاً Aaker and Joachimsthaler. *Brand Leadership* (2001). .٤٤
- Robert W. Ruekert and Orville C. Walker Jr.. *Shared Marketing Programs and the Performance of Different Business Strategies*. Report 91–100 (Cambridge. MA: Marketing Science Institute. 1991).

استراتيجيات الأعمال وانعكاساتها التسويقية

المحتويات

٥/٣	١.٢ قرارات استراتيجية على مستوى وحدة الأعمال
٥/٣	١.١.٢ كيف ينبغي تصميم وحدات أعمال استراتيجية؟
٦/٣	٢.١.٢ أهداف وحدات الأعمال
٧/٣	٣.١.٢ تخصيص الموارد ضمن وحدة الأعمال
٨/٣	٢.٢ كيف تتنافس شركات الأعمال؟
٨/٣	١.٢.٣ استراتيجية تنافسية عامة على مستوى الأعمال
١١/٣	٢.٢.٣ هل نفس الاستراتيجية التنافسية صالحة للشركات المختصة بعمل واحد أو الشركات قيد الإنشاء؟
١٢/٣	٣.٢.٣ هل نفس الاستراتيجية التنافسية صالحة لأعمال الخدمات؟
١٤/٣	٤.٢.٣ هل نفس الاستراتيجية التنافسية صالحة لمنافسي العالمين؟
١٥/٣	٥.٢.٣ هل سيغير الانترنت كل شيء؟
١٦/٣	٣.٣ كيف تختلف الاستراتيجيات التنافسية عن بعضها؟
١٧/٣	١.٣.٣ الاختلاف في النطاق
١٨/٣	٢.٣.٣ الاختلاف في الأغراض والأهداف
١٩/٣	٣.٣.٣ الاختلاف في تخصيص الموارد
١٩/٣	٤.٣.٣ الاختلاف في مصادر التكامل
٢٠/٣	٤.٤ اتخاذ قرار حول الاستراتيجية المناسبة: التوافق بين استراتيجيات الأعمال والبيئة
٢١/٣	١.٤.٣ الظروف المناسبة لاستراتيجية استكشافية
٢٢/٣	٢.٤.٣ الظروف الملائمة لاستراتيجية تحليلية
٢٢/٣	٣.٤.٣ الظروف الملائمة لاستراتيجية دفاعية
٢٣/٣	١.٣.٤.٣ المدافعون المميزون
٢٣/٣	٢.٣.٤.٣ المدافعون بالتكلفة الأقل
٢٣/٣	٥.٣ كيف تؤثر استراتيجيات الأعمال المختلفة على القرارات التسويقية؟
٢٤/٣	١.٥.٣ سياسات المنتج
٢٥/٣	٢.٥.٣ سياسات التسعير
٢٧/٣	٣.٥.٣ سياسات التوزيع
٢٨/٣	٤.٥.٣ سياسات الترويج

٢٨/٣	٦.٣ ماذا لو كان أفضل برنامج تسويقي لا يتماشى مع استراتيجية الأعمال التنافسية؟
٣٠/٣	خلاصة التعلم
٣٠/٣	أسئلة حول المحتوى
٣١/٣	أسئلة متعددة الخيارات
٣٧/٣	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

استراتيجيات الأعمال وبرامج التسويق في 3M^١

بدأت شركة «مينيسوتا للتعدين والصناعة» المعروفة باسم 3M ، صناعة الورق المرمل قبل قرن تقريباً. وهي اليوم رائدة في عشرات المجالات التقنية من الصناعة الفلورو كيمائية إلى الألياف البصرية. وتنتج اليوم الشركة أكثر من ٦٠ ألف منتج أدرّ حوالي ١٦.٧ مليار من إجمالي المبيعات في العام ٢٠٠١. وبلغ الإيراد المشغّل ٢.٨ مليار دولار أي أكثر من ١٧٪ من إيراد الرأسمال المستثمر.

وكما هو متوقع من شركة زاخرة بالمنتجات، نظمت 3M نفسها إلى عدد كبير من وحدات الأعمال الاستراتيجية. وتملك الشركة أكثر من ٤٠ وحدة أعمال استراتيجية أو قسم انتاج موزعة على ست قطاعات من السوق:

- ينتج القطاع الصناعي مجموعة من الاشرطة والمحكمات واللواصق لاستخدامات صناعية تتراوح من الالكترونيات إلى صناعة السيارات.
- قطاع النقل والرسوم والسلامة ينتج مواد عاكسة لإشارات السير، وأجهزة تنفس اصطناعية لسلامة العمال ومواد للرسوم التجارية.
- قطاع الرعاية الصحية يسوق مجموعة من المنتجات والخدمات الطبية والجراحية والصيدلانية وتلك المتعلقة بطب الأسنان.
- قطاع المستهلكين والمكاتب ينتج منتجات للمنازل والمكاتب كأوراق Post-it لتدوين الملاحظات وشرائط من ماركة «سكوتش Scotch».
- قطاع الادوات الكهربائية والاتصالات يمدّ بمنتجات الاتصال والوصل والحماية لأسواق المواد الالكترونية والاتصالات.
- قطاع المواد المتخصصة يمدّ باللدائن الحرارية الفلورية fluorothermoplastics والمركبات الحرارية المضاعفة الأصل fluorothermopolymers لأنواع مختلفة من الاستخدامات من التوضيب إلى الالكترونيات.

وفيما اشتهرت 3M عدداً من الشركات الأصغر حجماً منها على مر السنين، ركّزت في استراتيجية لها للنمو بشكل أساسياً على تطوير منتجات جديدة داخلياً، فركّزت على تحسين ما تقدمه من منتجات لمستهلكيها الحاليين وتطوير منتجات جديدة للأسواق الجديدة. ومن أحد الاهداف الرسمية المسندة إلى كل وحدة أعمال استراتيجية الحصول على ٣٠٪ من مبيعاتها السنوية على الأقل من المنتجات المطروحة في السوق خلال السنوات الأربع الأخيرة. ودعمت الشركة استراتيجية التمو هذه بتخصيص موازنة للأبحاث والتطوير تفوق

قيمتها المليار دولار، أي حوالي ٧٪ من إجمالي إيراداتها.

كما سعت الشركة إلى تحقيق النمو، عبر تأمين النمو لأسواقها الخارجية المستقبلة للكثير من منتجاتها. وثمة قطاع سادس مسؤول عن تنسيق جهود تسويق الشركة عبر الدول. ووصلت مبيعات ٣M من خارج الولايات المتحدة في العام ٢٠٠١ إلى ٨.٥ مليار دولار، ٥٪ من إجمالي إيراداتها.

الآن التباين في حاجات المستهلكين واختلاف مرحلة الحياة عبر الصناعات جعلت وحدات الأعمال المختلفة في الشركة تعتمد أهدافاً للنمو خاصة بها. فقسم الشريط الصناعي ضمن القطاع الصناعي مثلاً، يعمل في مجال تسمى فيه تكنولوجيا المنتجات وشرائح المستهلكين بالضوئ والاستقرار. ويعزى نمو هذا القسم إلى تطوير مجالات استعمال التكنولوجيا الالكترونية (وضع ملصقات للطقس على أبواب السيارات مثلاً)، وتحسين مجموعة المنتجات الموجهة إلى العملاء الحاليين، فضلاً عن التوسيع نحو الأسواق العالمية. في المقابل، طور قسم الشركة لأنظمة توزيع الأدوية تطبيقات طبية جديدة للتكنولوجيا الناشئة في الكثير من مختبرات الابحاث والتطوير التابعة لـ ٣M . ويبعث هذا القسم مجموعة التكنولوجيات المتعلقة بتسلیم الأدوية المبتكرة أو تلك التي تمتصها البشرة. ونمو الوحدات ناجم عن تطوير منتجات جديدة واستهداف أسواق جديدة، وذلك غالباً عبر تحالفات مع شركات صيدلة أخرى.

كما تختلف الاستراتيجيات التنافسية في وحدات أعمال الشركة المتعددة. فوحدة الشريط الصناعي مثلاً، يهتم بشكل أساسي، بالإبقاء على حصة متقدمة في الأسواق القائمة مع المحافظة على الربحية المحققة أو حتى تحسينها. وتتحمّل استراتيجيةيتها التنافسية بالتالي حول تمييز نفسها عن منافسيها على أساس جودة المنتج وتوفير خدمة مميزة للمستهلك.

أما استراتيجية وحدة أنظمة تسلیم الأدوية فتقوم على تقادي المنافسة المباشرة في السعي إلى احتلال موقع ريادي عبر تطوير مجموعة من المنتجات الجديدة الفريدة من نوعها. وهي تتضمن نجاحها على الوحدة ان تخصص جزءاً مهماً من مواردها للأبحاث والتطوير وتحفيز الطلب الأساسي. وهكذا يكون هدفها الأبرز هو حجم النمو، كما عليها أحياناً أن تصحي من إرهاصاتها القصيرة الأمد لتمويل تطوير المنتج والجهود التسويقية المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

وتؤثر هذه التباينات في الاستراتيجية التنافسية بدورها على برامج التسويق الاستراتيجية ضمن وحدات الأعمال. فالشركة مثلاً، تتفق القليل على الترويج لمنتجاتها من الالكترونيات الصناعية، إلا أنها تبقى على قوة عاملة تقنية مدرّبة تمدّ بمساعدة قيمة لحل المشاكل التي قد يواجهها العملاء، أو أية خدمات أخرى يحتاج إليها هؤلاء، كما تتلقى وتحوّل الملاحظات حول امكانية تطبيقات جديدة وتحسينات إلى المنتج.

في المقابل، إن الطبيعة الريادية للتكنولوجيا وحدة تسلیم الأدوية تستوجب ترويجاً كبيراً ومكثفاً لاستقطاب حلفاء محتملين، ولتنوعية الأطباء الذين يصفون هذه الأدوية لمرضاهem ولتحفيز الطلب الأساسي. وبالتالي، تخصص الوحدة جزءاً كبيراً من عائداتها للإعلان في المجالات التقنية الموجهة إلى قطاع الصيدلة، او الطب او الاختصاصات الصحية المختلفة. كما أنها تدعم القوة العاملة المدرّبة، الا أن موظفي المبيعات هؤلاء يقضون أغلبية وقتهم في اختبار التكنولوجيا الجديدة وبناء العلاقات مع مصنّعي الأدوية أكانوا عمالاً أم شركاء محتملين.

أهداف تعليمية

يستنتج من الوضع القائم في 3M أن الشركات الكبرى والمتعددة الأنشطة، تتمتع بهرمية من الاستراتيجيات، بدءاً من المستوى الإداري نزولاً إلى مستوى الدخول الفردي للمنتج في السوق. وكما رأينا في الوحدة ٢، تتناول استراتيجية المؤسسة مسائل مختلفة كرسالة الشركة ونطاقها والتوجهات التي ستسلكها لتحقيق النمو المستقبلي. وهكذا ترکز استراتيجية 3M لنمو الشركة بشكل أساسي على تطوير منتجات جديدة وتطبيقات حديثة للتكنولوجيا الناشئة.

والسؤال الأساسي المطروح على مستوى وحدة الأعمال هو: «كيف ننافس في مجال عملنا؟ فوحدة 3M للاصناف الصناعية مثلاً، تحاول الإبقاء على حصتها النافذة في السوق وأرباحها العالية، عبر تمييز نفسها من حيث جودة المنتج والخدمة العالية الجودة المقدمة للمستهلكين. وتسعى وحدة تسليم الأدوية من جهتها إلى تحقيق النمو العالي عبر منتجات جديدة أكثر تفوقاً.

أخيراً، يحاول برنامج التسويق الاستراتيجي لكل منتج يدخل إلى السوق، توزيع موارد التسويق وينشط بشكل ملائم لتحقيق أهداف وحدة الأعمال. وهكذا تشمل غالبية برامج التسويق الاستراتيجي، ضمن وحدة تسليم الأدوية – إنفاقاً واسعاً على ابحاث التسويق والإعلانات المعرفة بالمنتج والحملات الترويجية الهدفية إلى تحقيق نمو المبيعات.

ولعل السبب الأساسي لنجاح 3M المستمر هو أن مستويات الاستراتيجية الثلاث ضمن الشركة، كانت تتسم دوماً بالانسجام الداخلي والخارجي، أو بـ التاغم الاستراتيجي. وقد أبلى مدراء الشركة بلا حسناً في التحكم باستراتيجيتهم وتكيفها وفق الفرص المتوفرة في السوق، والتطور التكنولوجي ومخاطر التناقض. ويؤدي مدراء التسويق والمبيعات دوراً حاسماً في إعداد استراتيجيات تسويق للمنتجات الفردية وفي المساعدة على صياغة الاستراتيجيات الإدارية والعملية المتماشية مع ظروف البيئة. وتكون تلك الاستراتيجيات عادةً متجانسة داخلياً في الوقت عينه، وتوافق كل استراتيجية مع الاستراتيجيات الأخرى على مختلف المستويات، ومع القوة التنافسية الفريدة و كفاءات وحدة الأعمال المعنية ومع المؤسسة ككل.

وُظهر البراهين التحليلية الأخيرة، أنه في حال وجود تنازع تام بين الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية تسويق منتجات الشركة المختلفة أو خدماتها، تحقق الأعمال نتائج أفضل من حيث نمو المبيعات وحصة السوق والربحية، مما حين تكون الاستراتيجيتان غير منسجمتين.^٢ وبالتالي ترکز هذه الوحدة على ما يمكن لصانعي قرارات التسويق القيام به، وما ينبغي عليهم القيام به، لضمان استراتيجية تسويق ملائمة وفقاً للموارد المتوفرة والزخم التنافسي للشركة التي تشكل مقرّهم التنظيمي.

سنفحص أولاً بختصار، ما هي القرارات الاستراتيجية الواجب اتخاذها على مستوى الأعمال، بما فيها كيفية تصميم وحدات الأعمال. وسنركز بشكل خاص على اختيار الشركة لكيفية قيامها بالمنافسة، ما هي الاستراتيجيات التنافسية العامة التي يمكن للشركة اعتمادها، والظروف البيئية المناسبة لكل استراتيجية؟ كما سنكتشف اذا كانت الاستراتيجيات التنافسية عينها ملائمة للشركات الصغيرة والمتخصصة في نطاق أعمال واحد والشركات الناشئة.

كما هي الحال بالنسبة الى الشركات الكبرى المتعددة الوحدات الاستراتيجية على غرار 3M، وفي ما اذا كانت التحولات التكنولوجية، كنمو التجارة الالكترونية ستمهد لقيام استراتيجيات تنافسية جديدة أو القضاء على بعض الاستراتيجيات القديمة.

ثم سندرس العلاقات المتداخلة بين استراتيجيات الأعمال التنافسية المختلفة وعنصر برامح التسويق الاستراتيجي للمنتجات المتنوعة ضمن نطاق الأعمال. ما الذي يحصل حين لا يتماشى مكانة الشركة في السوق او نشاطاتها التسويقية الاكثر استقطاباً لمستهلكي المنتج المستهدفين مع الاستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال ككل؟ مثلاً، مع نضوج بعض المنتجات التي تصبّعها وحدة تسليم الادوية في 3M، على غرار اجهزة الاستنشاق الخاصة بأدوية مرض صعوبة التنفس، قد تتطلب هذه المنتجات أنشطة تسويقية (أي تسعيراً اكثر تنافسية) غير متماشية مع الاستراتيجية الناشطة لنحو وحدة الأعمال. ما الذي يجب ان تقوم به شركة 3M والمدير التسويقي المسؤول عن اجهزة الاستنشاق في هذه الظروف؟

١.٣ قرارات استراتيجية على مستوى وحدة الأعمال

تدعى مكونات شركة تُعني في صناعات وأعمال متعددة وحدات أعمال استراتيجية او SBU . ويقرر المدراء ضمن كل من هذه الوحدات، الاهداف والاسواق والاستراتيجيات التسويقية الملائمة. ويحفظ كبار المدراء في الشركة بحق مراجعة هذا النوع من القرارات، للتأكد من تماشيها مع رسالة الشركة ككل ، واهدافها وتخصيص مواردها على وحدات الاعمال الاستراتيجية. ويتحمل مدراء وحدات الاعمال الاستراتيجية، خصوصاً مدراء المبيعات والتسويق، مسؤولية جمع المعلومات وتحليلها واعداد الاستراتيجيات الملائمة لأعمالهم. ولهؤلاء المدراء أكثر اطلاعاً بمنتجاته وحدة اعمال محددة، ومستهلكيها، ومنافسيها، كما يقع على عاتقهم تطبيق الاستراتيجية. وينتج منطق تقسيم الشركات الكبرى الى وحدات اعمال استراتيجية شبه مستقلة، من رغبة جعل مسألة اتخاذ القرار الاستراتيجي اقرب من المستهلكين التي تزيد الوحدة الوصول اليهم.

الخطوة الاولى لاعداد استراتيجيات على مستوى الاعمال هي ان تتخذ الشركة قراراً حول كيفية تقسيم نفسها الى وحدات اعمال استراتيجية. ثم يقدم مدراء كل وحدة اعمال استراتيجية توصيات حول (أ) اهداف الوحدة، (ب) نطاق مستهلكيها المستهدفين وعروضها، (ج) الاستراتيجية التنافسية الواجب اتباعها لبناء ميزة تنافسية في اسوق منتجاتها، (د) كيفية تخصيص الموارد عبر الاسواق و المنتجات والادارات الوظيفية.

١.١.٣ كيف ينبغي تصميم وحدات اعمال استراتيجية؟

مثالياً تتصف وحدات الاعمال الاستراتيجية بالخصائص التالية:

- مجموعة متجانسة من الأسواق الواجب تلبيتها مع عدد محدود من التكنولوجيا المتصلة. فتخفيض الاصناف المطروحة في السوق التابعة لوحدة اعمال استراتيجية يسمح للمدير إعداد وتطبيق استراتيجية اعمال داخلية اكثر تجانساً.
- مجموعة فريدة من منتجات السوق، بشكل لا تتنافس فيه أية وحدة اعمال استراتيجية أخرى ضمن الشركة لاستقطاب المستهلكين نفسهم بالمنتجات نفسها. وهكذا تتفادى الشركة

ازدواجية الجهود وتعظم من اقتصاديات القياس ضمن وحدات الأعمال الاستراتيجية الخاصة بها.

• مراقبة العناصر الضرورية لأداء ناجح، كالإنتاج، والابحاث والتطوير والهندسة، والتسويق والتوزيع. ولا يعني ذلك بأنّ وحدة اعمال استراتيجية ما يجب الا تشتهر في الموارد، كمصنع او قوة عاملة، مع إحدى وحدات الأعمال الاستراتيجية الأخرى او اكثراً. ولكن يجب ان تحدّد وحدة الأعمال الاستراتيجية كيفية استخدام حصتها من الموارد المشتركة بفعالية لتطبيق استراتيجيتها.

• مسؤولية الربحية الخاصة بها.

وكما توقع، لا تتحقق الشركات دوماً هذه المبادئ الاساسية في تصميمها لوحدات الأعمال. وثمة مقاييس فعلية بين قيام وحدات اعمال استراتيجية صغيرة ومتجانسة، مقابل عدد أقل من وحدات الأعمال الاستراتيجية الواسع حجماً، يسهل على المدراء الكبار الاشراف عليها.

ما هي المعايير التي ينبغي أن يستخدمها المدراء لاتخاذ قرار حول كيفية جمع اسواق المنتج في وحدة أعمال واحدة؟ الابعاد الثلاثة التي تحدّد نطاق الشركة بأكملها ومهمتها تحدّد كذلك وحدات الأعمال الاستراتيجية الفردية:

١. الملاءمة التقنية، خصوصاً فيما يتعلق بتكنولوجيا المنتجات والمتطلبات التشغيلية، كاستخدام منشآت انتاج شبيهة ومهارات هندسية.

٢. التشابه في حاجات المستهلك او فوائد المنتج التي يسعى وراءها المستهلكون في الاسواق المستهدفة.

٣. التشابه في الخصائص الفردية او نماذج سلوك المستهلكين في الاسواق المستهدفة. ويقع الخيار عملياً بين الملاءمة التقنية/ التشغيلية من جهة وتجانس حاجات المستهلك من جهة أخرى. وغالباً ما تحدّد الادارة وحدات الأعمال الاستراتيجية وفق أسواق المنتجات التي تتطلّب تكنولوجيا ومنتجات انتاج ومهارات موظفين متشابهين. ويخفّف ذلك من مشاكل التنسيق المتعلقة بإدارة الوحدة، ويزيد من قدرتها على التركيز على أحد أضعف مؤهلاتها أو أكثر.

ولكن التكامل التسويقي في بعض الشركات، الناتج عن التنسيق التقني بين منتجات مختلفة تلبّي حاجات المستهلك نفسه او الجزء نفسه من السوق، يتخطى الاعتبارات التشغيلية. ففي هذه الشركات يجمع المدراء منفذ اسوق المنتج ضمن وحدات اعمال استراتيجية قائمة على التشابه من حيث المستهلكين او انظمة التوزيع. فوحدة المنتجات الطبية في 3M مثلاً، تتضمّن مجموعة كبرى من منتجات تتطلّب تكنولوجيا وعمليات انتاج مختلفة. ورغم ذلك، تُجمع هذه المنتجات في وحدة الأعمال عينها، لأنّها تلبّي كلّها حاجات صحية، وتسوق الى الاطباء والخصائيين الصحيّة الآخرين ويمكن بيعها عبر قوّة بيعية ونظام توزيع مشترك.

٢.١.٣ أهداف وحدات الأعمال

تقسم الشركات أهدافها الى أهداف فرعية على وحدات الأعمال الاستراتيجية. وفي معظم الحالات، تتبّاع هذه الاهداف الفرعية وفق جاذبية منتجات وحدات الأعمال، وقوّة موقعها

التنافسية ضمن هذه الصناعات وقرارات تخصيص الموارد المستخدمة من ادارة الشركة. فقد يحدّد المدراء لوحدة اعمال استراتيجية في قطاع سريع النمو أهدافاً عالية من حيث حصة النمو والحجم، مع تحديد أهدافٍ إضافيَّة، من حيث العائد على الاستثمار، كما هي الحال بالنسبة الى وحدة اعمال استراتيجية لها حصة كبيرة في قطاع ناضج.

تخصيص الموارد ضمن وحدة الأعمال

૩.૧.૩

بعد اعتماد أهداف وحدة الأعمال الاستراتيجية والموازنة والمصادقة عليها، يقرر المدراء كيفية تحصيص الموارد المتوفّرة على المنتجات لإطلاقها في الأسواق. ولأن عملية التخصيص هذه شبيهة بتخصيص موارد الشركة على وحدات الأعمال الاستراتيجية، قد يستخدم الكثير من الشركات القيمة الاقتصادية والتخطيط القائم على القيمة أو أساليب تحليل المحفظة عينها في العمليتين. وعلى مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية طبعاً، تحديد جاذبية الأسواق المستهدفة الفردية، والموقع التنافسي لمنتجاتهم ضمن هذه الأسواق والتدفقات النقدية التي قد تترجم عن كلّ منتج بدلاً من تحليل جاذبية الصناعة ومواطن القوى التنافسية الإجمالية للشركة.

للأسف، ليس التخطيط المعتمد على القيمة أداة فعالة لتقدير التخفيضات البديلة للموارد على جميع المنتجات لإطلاقها في السوق كما هو الحال بالنسبة إلى تقدير التخفيض على وحدات الأعمال الاستراتيجية. والسبب هو أن منافذ المنتج إلى السوق، ضمن وحدة اعمال ما، غالباً ما تشارك فوائد الاستثمار المشترك و تكاليف الأنشطة الوظيفية، كما حين تُصنَع منتجات متعددة في المصنع نفسه أو تُباع بواسطة القوة العاملة عينها. وتزيد صعوبة اتخاذ قرار حول الاستثمارات المشتركة و التكاليف المشتركة لمنتج ما، من صعوبة تطبيق تحليل

التدفق النقدي المخصوص على مستوى منتج السوق. كما سنرى في الوحدة ١٩، اعتمدت بعض الشركات أنظمة تسعير قائمة على الشاطط في محاولة لحل هذا النوع من المشاكل،^٣ الا أن الكثير من الصعوبات ما زال قائماً.

٤.٣ كيف تتنافس شركات الأعمال؟

كما ذكرنا سابقاً، السؤال الاستراتيجي الأساسي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، هو كيف ستتنافس أعمالنا؟ هكذا تكون استراتيجيات الأعمال معنية بشكلأساسي بتخصيص الموارد عبر الأنشطة الوظيفية وأسواق المنتجات لاعطاء وحداتها ميزة مستدامة تميزها عن منافسيها. وطبعاً، تقوم استمرارية اية استراتيجية تنافسية على كفاءة الوحدة الرئيسية ومواردها وخصائص مستهلكيها وجاذبية الصناعة.^٤ اذ لا يمكن مثلاً ان تكتب الاستمرارية لاستراتيجية وحدة 3M لتسليم الأدوية بتحقيق نمواً الابادات عبر الريادة التكنولوجية والمنتجات الجديدة المبتكرة وتطوير السوق، الا في حال كانت قدرات الشركة في الابحاث والتطوير والهندسة وكفاءتها التسويقية ومواردها متوفقة على منافسيها. وبالتالي، يعتمد معظم وحدات الأعمال الاستراتيجية استراتيجية فريدة، هي أفضل ما يتماشى مع بيته التسويقية وقدراته التنافسية، في معظم أو كافة اسواق المنتجات التي ينافس فيها. ويبقى السؤال: ما هي الاستراتيجيات البديلة المتوفرة لوحدة أعمال ما؟ ما هي الاستراتيجيات الأساسية، او العامة، او التنافسية التي تعتمد لها معظم وحدات الأعمال الاستراتيجية؟

٤.٢.٣ استراتيجية تنافسية عامة على مستوى الأعمال

حدّد الباحثون فئات عامة من الاستراتيجيات التنافسية على مستوى الأعمال قائمة على نماذج الهدف والممارسة والاداء في أعمال مختلفة. ويميز مايكل بورتر Michael Porter ثلث استراتيجيات، أو موقع تنافسية، تسعى وراءها الأعمال لكسب و الحفاظ على ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها: (١) ريادة الكلفة الاجمالية، (٢) التمييز، ترك انطباع لدى المستهلكين حول تفوق المنتج من حيث الجودة، والتصميم والخدمة، و(٣) التركيز وتتفادي الشركة عبره مواجهة مباشرة مع كبار منافسيها عبر التركيز على جزء صغير محدد بدقة من السوق. وبصفة بورتر الشركات المُفتقرة الى استراتيجية تميزها عن غيرها بأنّها «عالقة في الوسط» و يتبعاً بسوء أدائها.^٥

وحلّد روبيرت مايلز Robert Miles وشارلز سنو Charles Snow مجموعة أخرى من استراتيجيات الأعمال قائمة على معدل تطوير اسواق المنتج المرجو للأعمال (تطوير منتج جديد، التغلغل الى أسواق جديدة).^٦ ويصنف هؤلاء وحدات الأعمال ضمن أربعة أنواع من الاستراتيجيات: المترقبون، المدافعون، المحملون، وأصحاب ردود الفعل. يصف الجدول ٤.٣ كل واحدة من استراتيجيات الأعمال هذه باختصار. وكما ترون، ترتكز الأعمال التي تعتمد على استراتيجية الترقب على النمو عبر تطوير منتجات وأسواق جديدة. ولعل وحدة 3M لتسليم الادوية خير دليل على ذلك. أما الأعمال المدافعة فترتكز على المحافظة على مواقعها المكتسبة في أسواق المنتجات المعنية مع اعطاء أهمية أقل لتطوير منتج جديد، كما هي حال وحدة أعمال 3M لل拉斯قات الصناعية. وتقع استراتيجية المحمل بين هذين المفهومين.

فالشركة التي تعتمد وحدة الأعمال المحللة تحاول اكتساب موقع قوي في أسواق منتجاتها الأساسية، إلا أنها تسعى في الوقت عينه إلى التوسيع نحو أسواق منتجات جديدة، غالباً ما تكون وثيقة الصلة بها. أخيراً، الأعمال ذات رد الفعل هي الأعمال التي تفتقر إلى استراتيجية محددة بوضوح.

ورغم القبول الواسع لنماذج بورتر ومايلز وسنو، والدعم الذي حظيت به هذه النماذج على صعيد الأبحاث، ليس أيّ من هذه النماذج كاملاً بحد ذاته. فقد تعتمد وحدة أعمال دفاعية مثلاً، مجموعة من المناهج التنافسية لحماية موقعها في السوق، كتوفير الكلفة الأدنى أو تمييز نفسها على صعيد الجودة أو الخدمة. وهكذا جمعنا النموذجين في الشكل ٢.٣ لتوفير نظرة شاملة عن استراتيجيات الأعمال.

ويصنف الشكل ٢.٣ استراتيجيات الأعمال ضمن على بعدين أساسيين: المعدل المرجو لتطوير سوق المنتج (التوسيع) وطريقة وحدة الأعمال المعتمدة للتنافس في أسواق منتجاتها. ويمكن تقسيم كل من الفئات الاستراتيجية المذكورة إلى فروع، وذلك وفق اعتماد الشركة استراتيجياتها في سوق المنتجات الشاملة، أو تركيزها على جزء محدد من السوق، بحيث تسعى إلى تقاديم المواجهة المباشرة مع منافسيها الكبار (استراتيجية بورتر للتركيز). ومع أن هذا التمييز مفيد، إلا أنه يتعلّق باستراتيجية الأعمال للسوق المستهدف (كما هو مشار إليه في الوحدة ٩) أكثر مما يتعلّق باستراتيجيتها التنافسية. ويتنافس معظم الأعمال بطريقة ثابتة سواء كان نطاقه واسعاً أم ضيقاً.

الشكل ١.٣ تعريف ملخص لاستراتيجيات سنو ومايلز الأربع للأعمال

المترقب

- تعمل ضمن سوق منتج واسع يعاد تعريفه بشكل دائم.
- تحب أن تصنف بـ «الواحد الأول» إلى تصنيع المنتج الجديد وأجزاء السوق، حتى لو لم تثمر جهودها كلّها نتائج مرحبحة كثيراً.
- ترد بسرعة على الإشارات الباكرة المتعلقة بمجالات الفرص، غالباً ما تؤدي ردود الأفعال هذه إلى جولات جديدة من الأنشطة التنافسية.
- تنافس بشكل أساسي عبر تحفيز الفرص الجديدة المتوفرة في السوق واستغلالها، إلا أنها قد لا تحافظ على قوتها عبر الزمن في كل الأسواق التي تدخلها.

المدافع

- تحاول استكشاف موقع آمن والحفاظ عليه في مجالات المنتج أو الخدمات المستقرة نسبياً.
- تقدم مجموعة محدودة نسبياً من المنتجات أو الخدمات بالمقارنة مع المنافسين.
- تحاول حماية نطاقها عبر تقديم أقل الأسعار، و جودة أعلى أو خدمة أفضل من منافسيها.
- لا تكون عادة في الصدارة بالنسبة إلى تطوير منتج جديد ومتطلّر تكنولوجياً، تميّل إلى تجاهل التغييرات الطارئة على القطاع وغير المتصلة مباشرة بنطاق عملياتها.

المحلّ

- نوع وسيط، يدخل عدداً أقل وأبطأ من التغيرات في منتج السوق مما تفعله شركات الاستراتيجية المترقبة، إلا أنها أقل التزاماً بالاستقرار والبقاء من الشركات المدافعة
- تحاول الابقاء على مجموعة محددة ومستقرة من المنتجات والخدمات، إلا أنها تتبع عن كثب مجموعة مختارة من التطويرات الجديدة الواعدة في قطاعها.
- نادراً ما تكون الواجهة الأولى، إلا أنها غالباً ما تكون النافذة الثانية أو الثالث إلى أسواق المنتجات المتعلقة بقاعة السوق الموجودة، غالباً بتكلفة أقل وعروض منتجات وخدمات تتميز بجودة أعلى.

صاحب رد الفعل

- تفتقر إلى استراتيجية تنافسية محددة بوضوح.
- ليس لديها توجه متماسك نحو سوق المنتج كما هي الحال لدى منافسيها.
- لا تحبذ كثيراً تحمل مخاطر تطوير منتج جديد أو سوق جديدة على غرار منافسيها.
- ليست نشطة للغاية في التسويق لممنتجاتها القائمة كما هي حال منافسيها.
- تفاعل بشكل أساسي عندما تعرّض لضغوط بيئية.

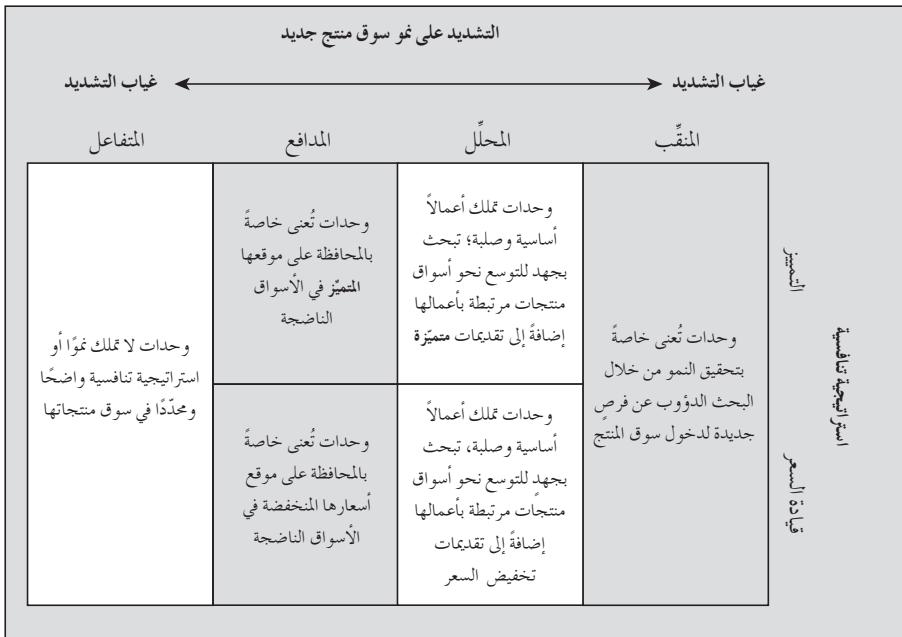
المصدر: مقتبس من R. E. Miles and C. C. Snow. *Organizational Strategy, Structure and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).

ويصف الجدول ٢.٣ ستّ استراتيجيات أعمال فقط، بدلاً من ثمان، كما قد يتوقع المرء. وتعتبر وحدتاً للأعمال المترقبة و صاحبة رد الفعل فئتين متجانستين. وتشير البراهين إلى أن جزءاً لا يستهان به من الأعمال يقع ضمن فئة الأعمال صاحبة ردود الأفعال. فقد وجدت دراسة مثلاً، أن ٥٠ من أصل ٢٣٢ عملاً قد يدرج في خانة الأعمال صاحبة ردود الأفعال.^٧ ولكن هذا النوع من الأعمال، يفتقر، من حيث التعريف، إلى مقاربات متناغمة أو محلّدة بوضوح، إن من حيث تطوير منتج جديد، أو من حيث الطرق المعتمدة للتنافس في أسواق المنتجات القائمة. بمعنى آخر، ليس للأعمال صاحبة ردود الأفعال من استراتيجية تنافسية واضحة. لذا سنتجاھل هذه الأعمال في ما يلي.

كما تظهر الشركات المترقبة في فئة استراتيجية فريدة في الجدول ٢.٣ لأن الرغبة في تطوير منتج جديد أو سوق جديد لديها هي الطابع الابرز في استراتيجيتها. وليس لدى الشركة المترقبة من حاجة فعلية لدراسة كيفية المنافسة في أسواق المنتجات الجديدة التي تصنّعها لأنها لن تواجه إلا منافسة ضئيلة أو معدومة – على الأقل، ليس قبل أن تستقرّ أسواق المنتجات هذه نهائياً، وتبدأ الشركات الأخرى بالدخول فيها.

الوحدة ٣ / استراتيجيات الأعمال وانعكاساتها التسويقية

اللوحة ٢.٣ تفسيم مشترك لاستراتيجيات وحدات الأعمال التسافية



هل نفس الاستراتيجيات التنافسية صالحة للشركات المختصة بعمل واحد أو الشركات قيد

الإنشاء؟

على الشركات، حتى تلك الصغيرة منها وذات الاختصاص الواحد والتي تملك عروضات محدودة لمنتجاتها، أو الشركات قيد الانشاء ذي المنتج الواحد، اتخاذ قرار حول كيفية التنافس. وعلى غرار وحدة اعمال استراتيجية في مؤسسة كبرى مثل 3M، ينبغي أن تكون استراتيجيةها التنافسية مصممة وفق مواردها الفريدة وكفاءتها وهادفةً إلى تأمين ميزة مستدامة تفرقها عن منافسيها المحتملين. وبالتالي، إن المجموعة نفسها من الاستراتيجيات التنافسية العامة مناسبة للشركات الصغرى ووحدات الأعمال ضمن الشركات الكبرى على السواء. بمعنى آخر، عبر اعتماد استراتيجية دفاعية فعالة تميزها عن غيرها بشكل كبير.^٨ «مثال على ذلك، نجاح شورية «نيو كوفينيت غاردن» New Convent Garden في إدخال أصناف شورية مغلفة إلى قسم المأكولات المجمدة في المتاجر الكبيرة في بريطانيا، حيث الشوربة المأكولة والمطروحة في السوق هي تلك المعلبة أو خلطات مجففة. بعبارة أخرى يمكننا القول أن «نيو كوفينيت غاردن» قد عرفت النجاح عبر اعتماد استراتيجية تحليلية متميزة وفعالة.»

إلا أن ثمة فارق أساسياً بين شركات الاختصاص الواحد والمؤسسات ذات وحدات الأعمال الاستراتيجية. في الشركات الصغرى ذات الاختصاص الواحد، يكون التمييز بين استراتيجية الأعمال التنافسية واستراتيجية التسويق غالباً عادةً، وتنصهر الاستراتيجيات في استراتيجية واحدة. استراتيجية «بلفيدير» التنافسية على سبيل المثال، هي نفسها تلك المعتمدة للمكانة التسويقية لمنتجها الأساسي في السوق: منتج يوفر جودة أعلى من تلك التي توفرها

الماركات المنافسة، لأنّه مصنّع بطرق تقليدية قديمة ومكونات لم تتغيّر لعقود. كما أن عناصر استراتيجيتها كلّها تنبع من موقعها التنافسي في السوق: سعر عالي، إعلان يشدّد على تاريخ المنتج العتيق ومارسات الانتاج القديمة العهد، والتعبئة التقليدية وما شابه.

الفارق الثاني يتعلّق بالشركات الناشئة. فمعظم الشركات الناشئة يفتقر إلى الموارد الضرورية للمنافسة الناجحة، باعتماد طريقة «أنا أيضًا» للمنافسة في سوق للمنافسة الناجحة. ولا يكون هؤلاء قد أثسّوا موقعاً لهم في السوق يدافعون عنه. وبالتالي، فيما يمكّن تصنيف الاستراتيجيات التنافسية أمرًا خاصًا بالشركات المقدّامة، يبدأ معظم هذه الشركات، على الأقلّ تلك الأوفر حظًا في تحقيق النجاح، مسيرته كشركة متربّقة. وتنافس هذه الشركات بشكل أساسي عبر تطوير منتج أو خدمة فريدة من نوعها تلبي حاجات وفضائل شريحة من المستهلكين لا تلبيها الشركات المنافسة كما يجب.

السؤال الأساسي الذي يطرح بالنسبة إلى شركة قيد الانشاء هو ما الذي يحدث حين ينضج المنتج الجديد ويدخل المنافسون في اللعبة؟ ستناول هذا السؤال وقضايا متعلقة بالتغيير الاستراتيجي في هذه الوحدة لاحقًا.

٣.٢.٣ هل نفس الاستراتيجيات التنافسية صالحة لأعمال الخدمات؟

ما هي الخدمة؟ يمكن مبدئياً اعتبار الخدمات شيئاً غير محسوساً والسلع شيئاً محسوساً. ولا يمكن اختبار الأول قبل البيع، فيما يمكن اختبار الثاني قبل الشراء.^٩ وإذا استخدمنا هذا التمييز يمكن تعريف الخدمة بـ«أي نشاط أو فائدة يقدمها طرف إلى آخر، ويكون غير محسوس بشكل أساسي ولا يتبع عنه ملكية أي شيء». وقد يكون انتاج الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أو لا.^{١٠}

وغالباً ما نربط الخدمات بالأعمال غير القائمة على التصنيع، رغم أن الخدمة غالباً ما تكون جزءاً لا يتجزأ من عروضات منتج للسلع. فالخدمات المختلفة على غرار التطبيقات الهندسية وتصميم النظام، والتسلیم، والتركيب، والتدريب والصيانة قد تكون حاسمة لبناء علاقات طويلة الأمد بين المصنعين وعملائهم، خصوصاً في الأعمال المتعلقة بالمنتجات الصناعية الدائمة الموفّرة للمستهلكين. وبالتالي يمكننا أن نقول إنّ الأعمال كلّها معنية بالخدمات بدرجة معينة.

ويعدّ الكثير من الشركات إلى انتاج خدمة ما وتتسويقه كجزء أساسى من عروضه بدل اعتبارها مجرّد اضافة للمنتج المادي. وتشمل هذه المؤسسات القطاع العام ومؤسسات الخدمات غير المادية الربح، كالكنائس والمستشفيات والجامعات والمؤسسات الفنية. والسؤال الأساسي المطروح هو: هل ينبغي ان تعتمد مؤسسات الخدمات استراتيجيات

تنافسية مغايرة عن تلك التي تعتمدتها الشركات المصنعة للسلع كي تضمن النجاح؟ يصلح الإطار المستخدم لتصنيف استراتيجيات الأعمال التنافسية في الشكل ٢.٣ للأعمال المتعلقة بالخدمات. بعض الشركات، في قطاع الإيواء مثلاً، يحاول تخفيض التكاليف والمنافسة عبر أسعار منخفضة، فيما تسعى شركات أخرى، على غرار ماريوت وفورسيزون، إلى تمييز عروضاتها على أساس ما توفره من خدمة عالية الجودة أو فوائد فريدة من نوعها. كذلك، يعتمد بعض أعمال الخدمات استراتيجيات التّرقب، ويسعى بجهد حيث

إلى تطوير عروض أو أسواق جديدة. فقسم خدمات «أميركن أكسبريس» لشئون السفر American Express Travel Related Services Division الخدمة الجديدة المصممة لتلبية حاجات شريحة محددة من حاملي بطاقات التسليف الخاصة بالشركة. ويركز البعض الآخر من شركات الخدمات بكل بساطة على الدفع عن مواقعهم القائمة في الأسواق الحالية. ويمكن وصف شركات أخرى كشركات محللة تسعى وراء الأسواق القائمة والجديدة على السواء. شركة «كابيل أند وايرليس كومونيكياشنر Cable & Wireless Communications»، وهي شركة نقل للمسافات البعيدة أدرجت استراتيجيتها التنافسية في الشكل ٣.٣، على أنها استراتيجية تحليلية مميزة.

الشكل ٣.٣ كابيل أند وايرليس كومونيكياشنر التميّز عبر العلاقات مع العملاء

تعمل شركة «كابيل أند وايرليس كومونيكياشنر Cable & Wireless Communications» وهي فرع أميركي لشركة الاتصالات البريطانية، في قطاع خدمات النقل للمسافات البعيدة وهو قطاع ناضج نسبياً تتحدد فيه المنافسة. وأدرك مدراء الشركة تمام الإدراك عجز عملياتهم عن منافسة اسعار الشركات الكبرى على غرار «آي. تي. آند. تي AT&T». لذا حاول هؤلاء تمييز أنفسهم، والدفع عن قاعدتهم القائمة للعملاء، عبر توفير أفضل خدمة ممكنة في القطاع. كنتيجة لذلك حولت الشركة نفسها من شركة عاديّة إلى شركة متطرّفة تدير التحكم عن بعد وتكون كشريكه لعملائها.

ولا شك في أن بعض نجاح «كابيل أند وايرليس» هو نتيجة الاختيار الصائب للسوق المستهدف. فقد ركّزت الشركة على الربع من الشركات الصغرى أو المتوسطة الحجم بفوائير شهرية تصل إلى \$٥٠٠ و \$١٥٠٠ لأعمال صغيرة كهذه، أذت القوة العاملة البالغ عددها ٥٠٠ عامل أميركي موزعين على ٣٦ مكتب إقليمي، دور مدراء الاتصالات عن بعد. فالشركات الصغرى العاجزة عن توظيف أخصائيين في مجال الاتصالات كانت تجذب الاستفادة من مشورة موظفي «كابيل أند وايرليس» وخبرتها وأعطى المدراء التنفيذيون في الشركة موظفي المبيعات هؤلاء استقلالية كافية لتصميم العروضات وتقديم المشورة حول حاجات كل عميل.

إلا أن «كابيل أند وايرليس» لم تكتف، قانعة فقط، بالبقاء على العلاقات القائمة مع العملاء، بل اعتمدت استراتيجية المحلل للتميّز عن منافسيها، عبر بذل جهد حيث وتخصيص موارد لتطوير خدمات متخصصة هدفها استقطاب عملاء جدد من شرائح جديدة في القطاع المعنى. فقد نجحت الشركة في استقطاب أعمال مهمة من شركات صغرى متخصصة في المهن القانونية، عبر تطوير وظائف تجذب المحامين خصوصاً، كطرق متكررة لمتابعة وارسال الفواتير المتعلقة بحساب عملاء محددين.

ولكن لم تكن استراتيجية الشركة الام لـ«كابيل أند وايرليس كومونيكياشنر»، للأسف، مرّكة بما فيه الكفاية أو حتى فعالة. فأسوة بالعديد من منافسيها العالميين، كـ«ورلد كوم WorldCom» و«غلوبل كروسينغ Global Crossing»، استمررت الشركة بكثافة في أواخر

لإنشاء شبكات بيانات فائقة السرعة، لخدمة عدد كبير من عملائها من الشركات الكبرى. وقد أذت استراتيجية «أنا أيضًا» هذه إلى توليد قدرة مفرطة في القطاع، وافقار الشركة إلى ميزة مستدامة على منافسيها، والى صعوبات مالية قاسية.

المصدر..
From *The Discipline of Market Leaders* by Michael Treacy and Fred Wiersema.
Copyright ١٩٩٥ by Michael Treacy and Fred Wiersema. Reprinted by permission of Perseus Books Publishers, a member of Perseus Books, L.L.C. and 'Wireless and Less.'
The Economist, December ١٤, ٢٠٠٢, p. ٥٨.

تقديم دراسة حول قطاع المصادر أول عملية تفيد بأن شركات الخدمات تعتمد فعلاً الاستراتيجيات التنافسية ذاتها الملحوظة لدى الشركات المصنعة للسلع. ولم يجد مدرب المصادر التنفيذيون ٣٢٩٥ الذين شاركوا في الاستقصاء من صعوبة في تصنيف استراتيجيات شركاتهم التنافسية ضمن واحدة من الأنواع الأربع التابعة لتصنيف مايلز وسنو. وأعلن ٤٥ من المدراء التنفيذيين أن مؤسسته من النوع المترقب، مقابل ٨٧ لنوع المحلل، و ١٥٧ لنوع الدفاعي، و ٣١ لأصحاب الفعل.^{١١}

٤.٢.٣ هل نفس الاستراتيجيات التنافسية صالحة للمنافسين العالميين؟

بمعنى الاستراتيجيات المذكورة في الشكل ٢.٣، غالباً ما تعتمد الشركات المنافسة في أسواق عالمية متعددة، أحد نوعي الاستراتيجية محللة، إذ عليها الاستمرار في تعزيز موقعها التنافسي والدفاع عن هذا الموقع في الداخل، وربما في دول أخرى تكون موجودة فيها، فيما تسعى في الوقت عينه إلى التوسيع وتحقيق النمو في أسواق دولية جديدة.

عندما يتم الفحص في كل دولة على حدة، فإن وحدة الأعمال نفسها تعتمد استراتيجيات تنافسية متباعدة في بلدان مختلفة. ففي حين تنافس مجموعة 3M لانتاج الشريط الصناعي بأسلوب دفاعي مميت في الولايات المتحدة وكندا وبعض البلدان الأوروبية، حيث تملك حصة كبيرة من السوق، تنافس المجموعة نفسها بأسلوب المترقب، حين تحاول فتح وتطوير أسواق جديدة في الاقتصاديات الناشئة على غرار الصين والمكسيك.

ويعني ذلك وجوب قيام وحدة الأعمال الاستراتيجية بأنشطة وظيفية مختلفة (بما فيها اعتماد برامج تسويقية مختلفة) - وحتى اعتماد هيكل تنظيمية مختلفة لتطبيق هذه الأنشطة في البلدان المختلفة التي تنافس فيها. شركة «هواي تكنولوجيز Huawei Technologies Co.»، القائمة في «شينزين» في الصين، تنافس بشكل فعال في السوق المحلية كشركة محللة بكلفة أقل. فقد ربحت الشركة ٢.٤ مليار دولار من العائدات في العام ٢٠٠١ من بيع مبدلات ومحولات الانترنت المصممة وفق العدة المصنعة من «سيسكو سيسنمز» و«الكتيل»، بأسعار أقل بـ٤٠٪. إلا أن ١٠٪ فقط من هذه العائدات تأتي من خارج الصين. وللمنافسة بفعالية أكبر في أسواق أوروبا وأميركا الشمالية النامية، كان على «هواي» التوسيع في مجموعة منتجاتها وتطوير معدات جديدة بمواصفات متقدمة ووظائف أعلى. بمعنى آخر، على الشركة المنافسة كشركة مترقبة في تلك الأسواق. وبالتالي، زادت الشركة من

انفاقها على الأبحاث والتطوير وجهود تطوير المنتجات. كما توجّب عليها تطوير برامج تسويقية هدفها زيادة الوعي بالمنتج واختباره بين المستهلكين المحتملين. وتخطّط «هواي»، مبدئياً على الأقل، للاعتماد بشكل مكثّف على تحالفات مع موزعين معروفيين، وبائيّي القيمة المضافة لإعداد وتطبيق برامج تسويقية في الأسواق النامية. فمجموعة «فرلينغ Vierling» مثلاً، وافقت على العمل كموزع حصري «هواي» في ألمانيا.^{١٢}

٥.٢.٣ هل سيغيّر الإنترنـت كلّ شيء؟

يؤكّد بعض المحلّلين أنّ الإنترنـت سيغيّر طريقة تنافس الشركات. فالإنترنـت يسهل مهمّة مقارنة الأسعار للبائعين والمُشترين، ويقلّص عدد الوسطاء الضروريين بين المصنّعين والمستهلكين النهائين، ويختفي تكلفة الصّفقة، ويحسّن أداء آلية الأسعار ويزيد بالتالي من المنافسة.^{١٣} وينجم عن ذلك كله صعوبة تميّز الشركات على قاعدة أخرى غير الأسعار الأقل. وبالتالي تصبح كلّ الاستراتيجيات التنافسية للأعمال والمركيزة على التميّز أقل استمرارياً، فيما تشهد الشركات التي تعتمد استراتيجيات الكلفة الأقل أكثر نجاحاً.

وفي حين نوافق أنّ الإنترنـت زاد من الكفاءة والتّنافسيّة في كثير من أسواق المنتجات، لا نعتقد أنّ المنافسة ستُنـتـر على السعر حصرياً. والمؤكّد أنّ الإبداع سيستمرّ على الارجح، وربما سيسارع ، في المستقبل. وستظهر باستمرار منتجات وخدمات جديدة، وفريدة من نوعها. ما يؤمّن للمبتكر طريقة لاكتساب ميزة تنافسية، على الأمد القصير على الأقل. وهكذا يفترض أن تكون الشركات، المزوّدة بالموارد والكافئات الضرورية لانتاج مجموعة من عروض السلع وتقديم الخدمات التي تجذب شريحة أو أكثر من العملاء، أي تلك التي تطبق استراتيجية المترقب بفعالية، باللغة النجاح، بغضّ النظر عمّا إذا كانت من الشركات المصّصة بأقلّ كلفة في قطاعها. فشركة «أمازون دوت كوم»، التي تُعدّ من أكبر الشركات الالكترونية منذ مطلع العام ٢٠٠٣ ليست الأقل سعراً بشكل عام.

فضلاً عن ذلك، إنّ الإنترنـت في الأساس قناة اتصالات. وفيما يسهل الإنترنـت عملية نشر المعلومات، بما فيها تلك المتعلقة بالأسعار، تستمرّ السلع والخدمات في تقديم خصائص وفوائد مختلفة. وفيما يجمع العملاء معلومات أكثر على الإنترنـت ويصيّرون أكثر اطلاعاً. لا شكّ في أنّهم يصبحون أقلّ تأثراً بفروقات سطحية بين الماركات. ولكن، إذا قدّمت شركة ما فوائد فريدة من نوعها تعتبرها شريحة من العملاء ذي مغزى، عليها في الوقت عينه أن تميّز عروضها وتطلب سعراً أعلى، على الأقلّ إلى أن يقدّم منافسوها شيئاً شبّهها.

أخيراً، يسهل الإنترنـت على الشركات مهمّة إضفاء طابع مميّز على العروضات، وبناء علاقات وطيدة مع العملاء. هذا النوع من العلاقات يميّز الشركة عن منافسيها لدى العميل، ويعزّز من ولاء العميل ويساعد في الحفاظ عليه. ففي السنوات القليلة المنصرمة مثلاً، أدى الإنترنـت دوراً أساسياً في تطوير التحالفات اللوجستية الامدادية بين المؤسسات الشارية ومدرديها. فشركات السلع والخدمات الاستهلاكية، وحتى بوابات الشبكة، تستخدّم قدرات الإنترنـت التفاعلية للحصول على المعلومات ونشرها وبناء العلاقات مع العملاء . فموقع «ماي ياهو My Yahoo» مثلاً يسمح لأفراد المستهلكين بإضفاء طابع شخصيّ على بوابة شبكتهم مقابل بعض المعلومات الديمغرافية البسيطة. والجيّز المصّنع على المقاس للنساء

سعره أقل بـ ٤٠٪ على موقع مبيعات «لندز إندر أونلاين Lands' End's» على الشبكة مع أنه أغلى بـ ٥٠٪ من عروضات الشركة التقليدية الأخرى.^{١٤}

٣.٣ كيف تختلف الاستراتيجيات التنافسية عن بعضها؟

ذكرنا في الوحدة ٢ أن الاستراتيجيات كلها تتكون من خمسة عناصر أو أبعاد ضمنية: النطاق (أو مدى اتساع النطاق الاستراتيجي)، الأهداف والأغراض، تخصيص الموارد، أساس تحقيق ميزة تنافسية فضلاً عن التكامل. إلا أن الاستراتيجيات العامة، الملخصة في الشكل ٢.٣، تُحدّد وفق الفوارق، من حيث بعد واحد فحسب: طبيعة الميزة التنافسية المتداولة، وتتضمن كل استراتيجية فروقات أخرى مهمة مرتبطة بالأبعاد الأربع الأخرى، وهي فروقات مذكورة في الجدول ٣.٤، ومشار إليها في الأسفل. وتقديم هذه الفروقات إيضاحات ضرورية حول الظروف التي تحبذ اعتماد كل استراتيجية والأهمية النسبية للأنشطة التسويقية المختلفة في تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية.

اللوحة ٣.٤ كيف تختلف استراتيجيات الأعمال من حيث النطاق والأهداف وتخصيص الموارد والتكامل.

الأبعاد	دفاعية بأدنى الأسعار	دفاعية مميزة	استكشافية	محملة
٠. النطاق	ناضج/مستقر	ناضج/مستقر	نطاقات واسعة	مزيج من
	/نطاق محدود	/نطاق محدود	وديناميكية؛	المدافع
	بووضوح؛	بووضوح؛	التكنولوجيا	التكنولوجيا ناضجة
	وشرائح ناضجة	وشرائح ناضجة	الانجاز	والعملاء غير تامة
	من العملاء	من العملاء	قليل	والمتربّ
٠. الأهداف			قليل جدًا	
والأغراض				
تكييف (نجاح				
منتج جديد)				
الفعالية (زيادة				
حصة السوق)				
٠. الأهداف	كثير	قليل	قليل	مزيج من
والأغراض				استراتيجيات
تكييف (نجاح				المدافع و
منتج جديد)				المترقب.
الفعالية (زيادة				مزيج من
حصة السوق)				استراتيجيات
الكافأة (مردود				المدافع والمترقب.
الاستثمار)				مزيج من
				استراتيجيات
				المدافع والمترقب.
٠. تخصيص				تحتاج إلى النقد
الموارد				تحتاج فائضًا في
				النقد (أبقار النقد)
				لتطوير المنتاج
				(علامات استفهام
				ولكن أقل مما
				أو نجوم) الشركات
				تحتاجه الشركات
				المترقبة.

• التكامل	بحاجة الى	بحاجة الى	بحاجة الى
التكامل التشغيلي	التكامل	المنشآت التشغيلية	المنشآت التشغيلية
لتحقيق الفعالية	التشغيلي لتحقيق	والبرامج -أفضل	والبرامج -أفضل
الفعالية	في مشاركة	في مشاركة	خطر في مشاركة
التكنولوجيا	التكنولوجيا	والكفاءات	المنشآت التشغيلية
والكفاءات	والكفاءات	التسويقية	التسويقية
التسويقية			

١.٣.٣ الاختلاف في النطاق

يختلف اتساع نطاق الأعمال واستقراره وفق الاستراتيجيات المتباعدة. ويؤثر ذلك بدوره في المتغيرات التي تستخدمها المؤسسة لتحديد أعمالها المختلفة. فالشركات الداعية من جهة مثلاً، سواء كانت تعمل على قاعدة أدنى الأسعار أو التميز، تميل إلى العمل في نطاقات ضيقة الهاشم ومحددة بوضوح ومستقرة نسبياً، تكون فيها تكنولوجيا المنتج وأقسام العملاء ناضجة.

من جهة أخرى، تعمل الشركات المترقبة عادةً، في نطاقات واسعة وسرعة التغيير، لا تكون فيها التكنولوجيا ولا أقسام العملاء محددة بشكل كامل. وكثيراً ما تمرّ هذه الشركات بفترات إعادة تعريف دورية. وهكذا، تتنظم أعمال الشركات المترقبة بشكل جوهري حول تكنولوجيا أساسية، قد تؤدي إلى تطوير منتجات تستهدف شرائح واسعة من العملاء، أو حول حاجة العميل أساسية قد تلبّي بمنتجات قائمة على أنواع مختلفة من التكنولوجيا. وتلك هي تحديداً المنهج المعتمد في أنشطة 3M في مجال أنظمة تسلیم الأدوية. فمهماً هذه الأنشطة هي تلبية الحاجات الصحية لمجموعة واسعة من المرضى، وذلك عبر منتجات جديدة تصنّع استناداً إلى التكنولوجيا المستمدّة من وحدات أعمال أخرى ضمن الشركة. أمّا الشركات المحلّلة، سواء اعتمدت على التميز، أو على منهج الأسعار الأقل، فهي تقع بين هذين الطرفين، إذ تملك عادةً نواة أعمال أساسية تدافع عنها، وكثيراً ما يركّز نطاقها بشكل أساسي على تلك الأعمال. إلا أن الشركات التي تعتمد هذه الاستراتيجية الوسيطة، هي غالباً تلك التي تكون في طور النمو، أو التي تشهد تغييرات تكنولوجية. وبالتالي، على هذه الشركات أن تولي أهمية إلى بروز شرائح جديدة من العملاء، أو أنواع جديدة من المنتجات. ونتيجة لهذا الواقع، يتربّط على المدراء إعادة النظر في نطاق هذه الأعمال من حين إلى آخر، وتعديل هذا النطاق.

٢.٣.٣ الاختلاف في الأغراض والأهداف

لعل الاختلاف الآخر الذي يُطرح على مستوى استراتيجيات الأعمال العامة المتعلقة خصوصاً بتصميم برامج تسويقية ملائمة وتطبيقاتها هي أن الاستراتيجيات المختلفة غالباً ما ترکّز على أهداف مختلفة. ويمكن تحديد أهداف وحدات الأعمال الاستراتيجية أو أسواق المنتجات وفق معايير متنوعة، إلا أننا، حرصاً منا على تبسيط الأمور، اخترنا حصر التركيز بثلاثة أبعاد من الأداء تحتلّ أهمية قصوى لدى وحدة الأعمال والمدراء على السواء:

١. الفعالية. نجاح المنتجات الشركة وبرامجها مقارنةً مع منافسيها في السوق. غالباً ما تُقاس الفعالية بمؤشرات مثل نمو المبيعات مقارنةً مع المنافسين أو التغيرات في حصة السوق.
٢. الكفاءة. نتائج برامج الشركة نسبة إلى الموارد المستخدمة لتطبيقها. غالباً ما تُقاس الكفاءة عبر مؤشرات مثل الارباحية نسبة المئوية من المبيعات والعائد على الاستثمار.
٣. التكيف. نجاح الشركة في التكيف مع الظروف والفرص المتغيرة في بيئه الأعمال. ويمكن قياس التكيف بطرق مختلفة، أكثرها شيوعاً هي عدد المنتجات الجديدة الناجحة المطروحة في السوق نسبة إلى المنافسين أو نسبة مبيعات المنتجات المطروحة في السنوات الخمس الأخيرة.

إلا أنه من الصعب على أية وحدة أعمال استراتيجية، مهما كانت استراتيجيتها التنافسية، تحقيق أداء مميز بشكل متزامن، حتى في هذه الأبعاد المحدودة عدداً، لأنها غالباً ما تكون مرغمة على القيام بتنازلات مهمة. فتحقيق أداء مميز في أحد الأبعاد مثلاً، غالباً ما يعني التضحية في أداء بعد آخر.^{١٥} فتطوير المنتجات جديدة على سبيل المثال، أو تحقيق نمواً في حصة السوق عملية غالباً ما تتطلب ميزانية تسويقية كبيرة، واستثماراً مسبقاً مهماً، وتكاليف تشغيلية عالية، وتقليل هوماش الرابع - وكلها خطوات تؤدي إلى تحفيض العائد على الاستثمار. ويعني ذلك أنه على المدراء اختيار استراتيجية تنافسية تهدف إلى تحسين أداء بعد أو بعدين من الأداء إلى حدّ أقصى، بالتزامن مع تنازلات حول أداء الأبعاد الأخرى، على الأمد القصير على الأقل. ولا بدّ أن تعد الاستراتيجية المختارة هذه، على الأمد الطويل، بتడفقات نقدية محسومة. تتحمّل التكلفة الرأسمالية للشركة فينتيج عن ذلك زيادة في قيمة حصة المساهم.

وكما يشير الجدول ٤.٣، يتوقع أن تؤدي الشركات الاستكشافية بشكل أفضل من الشركات الدفاعية، من ناحيتي تطوير المنتجات الجديدة ونمو حصة السوق. من جهة ثانية، يجب أن تؤدي استراتيجيات الدفاع إلى تحسين العائد على الاستثمار. والأرجح أن الشركات المعتمدة لاستراتيجية الدفاع المتميز تنتج عوائد أكبر من الشركات الدفاعية المعتمدة على الكلفة الأقل، بما أنه يمكن تعويض التكلفة الأعلى المدفوعة للابقاء على موقعها المميز في السوق بهوماش الأرباح الأعلى الناتجة عن تفادي المنافسة الضاربة التي غالباً ما تواجهها الشركات المنافسة بالتكلفة الأقل. وهنا أيضاً، تقع الاستراتيجيات، تلك القائمة على أقل كلفة أو على استراتيجية المحمل المميز بين الطرفين المتباعدين.^{١٦}

٤.٣.٣ الاختلاف في تخصيص الموارد

يختلف تخصيص الشركات لمواردها المالية ضمن أسواق المنتجات والوظائف والأنشطة في الإدارات الوظيفية باختلاف الاستراتيجيات التي تعتمدتها الشركات. فالشركات المترقبة ، والمحللة بدرجة أقل، تخصص نسبة كبيرة من مواردها نسبياً لتطوير أسواق منتجات جديدة. ولأن أسواق المنتجات هذه تتطلب نقداً يفوق ما تنتجه الشركات على المدى القصير، غالباً ما تحتاج الشركات التي تعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات، إلى ضخ

ماليٍ من أجزاء أخرى في الشركة. في تعريف «المحفظة» تصنف هذه الشركات بـ«علامات الاستفهام» أو «النجم».

الشركات الداعية من جهتها، تخصص الجزء الأكبر من مواردها للحفاظ على مواقعها القائمة في أسواق المنتجات. وبما أنّ أسواق المنتجات هذه مربحة، تنتج الشركات الداعية فأيّضاً في النقد لدعم جهود تطوير المنتج والسوق في وحدات أعمال أخرى ضمن الشركة. وتكون تلك الشركات «أبقار نقد».

كما يختلف تخصيص الموارد بين الإدارات الوظيفية والأنشطة ضمن وحدات الأعمال الاستراتيجية بين شركات الأعمال التي تسعى وراء استراتيجيات مختلفة. فميزانية التسويق تحتل النسبة الأكبر من إيرادات وحدات الأعمال الاستراتيجية حين تطبق الشركة استراتيجية المترقب، وتحتل النسبة الأصغر من المبيعات في الشركات التي تعتمد استراتيجية المدافع الأقل تكلفة. سنتناول هذا الموضوع بالتفصيل لاحقاً.

٤.٣.٣ الاختلاف في مصادر التكامل

لأن الاستراتيجيات المختلفة تركز على طرق متعددة للتنافس وأنشطة وظيفية مختلفة، قد يكون مصدر التكامل ما أكثر ملاءمة لأحدى الاستراتيجيات من غيره من المصادر.

فمن جهة، قد تكون المشاركة في المنشآت التشغيلية والبرامج منهج غير مناسب لتحقيق التكامل لشركات الأعمال التي تعتمد استراتيجية المترقب. وبدرجة أقل قد يصح ذلك في نوعي الاستراتيجيات التحليلية. فهذا النوع من المشاركة قد يخفّف من قدرة وحدة أعمال استراتيجية ما على التكيف بسرعة مع طلبات السوق المتغيرة أو المخاطر المحدقة. فالالتزامات المتعلقة بهاكل الأسعار والمواد المفاوض بشأنها داخلياً، والاستخدام المشترك للموارد والمنشآت والبرامج، تزيد من الاعتماد الداخلي بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحدّ من مرونتهما. ومن الأفضل لهذا النوع من شركات الأعمال ان يتحقق التكامل عبر مشاطرة التكنولوجيا، ومهارات الهندسة، او لمعرفة السوق وتلك خبرة تساهمن في تحسين معدل نجاح الجهد المبذولة لتحسين منتجاتها.

ولكن، من جهة أخرى، على الشركات الداعية المعتمدة على التكلفة الأقل البحث عن تكامل تشغيلي يجعلها أكثر فعالية. فالتكامل الذي يسمح لهذا النوع من شركات الأعمال بزيادة اقتصاد القياس لديها أمر محبّذ، لأنّه يساعد على تخفيض تكلفة الوحدات وتعزيز قاعدة الاستراتيجية للميزة التنافسية. والطريقة الأساسية للحصول على هذا النوع من التكامل التشغيلي هو عبر المشاركة في الموارد والمنشآت والأنشطة الوظيفية عبر منافذ أسواق المنتج ضمن وحدة الأعمال او وحدات الأعمال الأخرى المتصلة. فشركة «إميرسون الكترويك Emerson Electric» مثلاً انشأت «مجموعة تشغيلية» من الوحدات المستقلة سابقاً تصنّع أنواعاً مختلفة من المحركات الكهربائية والمعدات. عبر مشاركة منشآت الإنتاج والأنشطة التسويقية واليد العاملة المشتركة، تمكّنت المجموعة من تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق بالوحدة.

٤.٣ اتخاذ قرار حول الاستراتيجية المناسبة: التوافق بين استراتيجيات الأعمال والبيئة

لأن الاستراتيجيات المختلفة تتبنى أهدافاً مختلفة في نطاقات مختلفة مع مناهج تنافسية مختلفة، لا تعمل هذه الاستراتيجيات كلها بالتساوي في الظروف البيئية عينها. والسؤال الذي يطرح هو ما هي أفضل الأحوال البيئية لضمان نجاح كل نوع من الاستراتيجيات؟ يسجل الشكل ٥.٣ بعض الأسواق الرئيسية والظروف التكنولوجية والتنافسية – وبالإضافة إلى نقاط قوة وحدة أعمال ما مقارنة مع منافسيها – المناسبة لتطبيق كل استراتيجية عامة للأعمال. وستتناول لاحقاً الأسباب التي تجعل من كل استراتيجية ملائمة لمجموعة من الظروف البيئية.

اللوحة ٥.٣ العوامل البيئية المناسبة لاستراتيجيات الأعمال المختلفة

العوامل الخارجية	المترقب	المحل	المدافع المتحيز	المدافع قليل التكلفة
خصائص السوق	الصناعة في مرحلة النضوج أو الانحسار من دورة حياتها، العروض تستهدف الأقسام الكبرى كافية؛ المبيعات قائمة بشكل أساسي على الشراء المكرر/ المكرر/ طلبات التوصيل.	الصناعة في مرحلة النضوج أو الانحسار من دورة حياتها، العروض تستهدف الأقسام الكبرى كافية؛ المبيعات قائمة بشكل أساسي على الشراء المكرر/ طلبات التوصيل.	الصناعة في مرحلة النضوج أو الانحسار من دورة حياتها، العروض تستهدف الأقسام الكبرى كافية؛ المبيعات قائمة بشكل أساسي على الشراء المكرر/ طلبات التوصيل.	الصناعة في مرحلة النضوج أو الانحسار من دورة حياتها، العروض تستهدف الأقسام الكبرى كافية؛ المبيعات قائمة بشكل أساسي على الشراء المكرر/ طلبات التوصيل.
التكنولوجيا	التكنولوجيا الناشئة؛ الكثير من التطبيقات غير مطورة.	التكنولوجيا الأساسية مطورة ولكنها في طور النمو، تعديلات المنتج وتحسيناته ظهرت.	التكنولوجيا الأساسية مطورة بالكامل ومستقرة، ممكن القيام بعدد قليل من التعديلات أو التحسينات.	التكنولوجيا الأساسية مطورة بالكامل ومستقرة، ممكن القيام بعدد قليل من التعديلات أو التحسينات.

<p>عدد قليل ولا يأس به من المنافسين القائمين، هيكلية الصناعة مستقرة، رغم امكان القيام عمليات شراء وتعزيز يفترض نصوح الأسواق استقرار حصة المنافسين النسبية عبر الزمن.</p>	<p>الكثير من المنافسين، ولكن التغير المستقبلي من المنافسين القائمين، هيكلية الصناعة مستقرة، رغم امكان القيام عمليات شراء وتعزيز يفترض نصوح الأسواق استقرار حصة المنافسين النسبية عبر الزمن.</p>	<p>قليل من المنافسين، هيكلية الصناعة في قيد الانشاء، منافس وحيد يملك حصة الاسد من أجزاء السوق الكبيرة.</p>
<p>وحدة الأعمال الاستراتيجية (أو الأم) لديها مصادر اعلى للتوريد و/أو قدرات للهندسة والانتاج تسمح لها بأن تصبح منتجة بكلفة زهيدة، قدرات الابحاث والتطوير هندسة المنتج، التكاليف اعلى من بعض منافسيها على الأقل نقاط قوة وحدة الأعمال الاستراتيجية في الابحاث والتطوير او هندسة المنتج، التكاليف مهمة وقدرات ابحاث وقراءات ابحاث تسويقية، ولكنها ليست بقوة بعض منافسيها.</p>	<p>وحدة الأعمال الاستراتيجية (أو الأم) لديها أبحاث وتطوير وقراءات ابحاث اعلى من بعض منافسيها، لأنها اما موقع تكلفة الأعمال الاستراتيجية في عملية الهندسة ومراقبة النوعية و/او التسويق، قدرات خدمة في واحد المبيعات، التوزيع او خدمات المستهلك.</p>	<p>نقاط قوة الأعمال الاستراتيجية (أو الأم) لديها أبحاث وتطوير وقراءات ابحاث تسويقية مهمة.</p>

الظروف المناسبة لاستراتيجية المترقب

١٤.٣

الاستراتيجية المترقبة هي الاكثر ملاءمة للبيئة غير المستقرة والسرعة التغيير والناتجة عن التكنولوجيا الجديدة أو تغير حاجات العميل أو الاثنين معًا. في كلتا الحالتين تكون هذه الشركات عادةً في المراحل المبكرة من دورة حياتها وتقديم فرصةً كبيرة لنفاذ منتجات جيدة إلى السوق. وغالباً ما تكون هيكلية القطاع غير مستقرة بسبب وجود عدد محدود من المنافسين ولأن حصصهم النسبية من السوق قد تغير وجهتها بسرعة مع طرح منتجات جديدة وتطور أسواق جديدة.

لأنها ترتكز على اعداد منتجات و/أو أسواق جديدة، تكون الشركات المترقبة الأكثر نجاحاً عادةً قوية في تحديد موارد كبيرة أولًا للأبحاث والتطوير، لهندسة المنتج و مجالات وظيفية أخرى تستكشف التكنولوجيا الجديدة وتستخدمها لانتاج منتجات مبتكرة، ثانياً للأبحاث التسويقية، التسويق والمبيعات، والوظائف الضرورية للتعرف على فرص جديدة في السوق وتطوير هذه الفرص.

ولكن في بعض الحالات رغم ان الشركات المترقبة تتمتع بمهارات قوية في اعداد منتج وتسويقه، الا انها قد تفتقر الى الموارد المطلوبة للبقاء على ريادتها في السوق مع نمو أسواق المنتج وجذبها لمنافسين جدد. شركة "مينيونكا" مثلاً كانت رائدة في فئات منتجات صحية ومنتجات العميل مع ماركات على غرار "سوفت سوب ليكويド سوب"

ومعجون شيك آب بلاك المحارب للجير. ولكن بسبب طرح منافسين على غرار بروكتر اند غامبل وأونيلفر ماركات منافسة مع ميزانيات للترويج والاعلان تفوق قدرات مينيتوونكا، ارغمت الشركة على تغيير استراتيجيةها والتركيز على صنع منتجات جديدة بتراخيص من الشركات الكبرى.

٢.٤.٣ الظروف الملائمة لاستراتيجية المحلل

استراتيجية المحلل مزدوجة. فهذه الشركات يهمّها من جهة، الدفاع عن موقعها الصلب من حيث الحصص في أحد أسواق المنتجات أو أكثر وذلك عبر أسعارها المنخفضة أو عبر التميّز من حيث الجودة أو الخدمة. وعليها في الوقت عينه التبنّه إلى تطوير منتجات جديدة لتفادي بقائها خلف منافسيها الذين قد يسوقونها بمنتجات متقدمة تكنولوجياً، أو تفادي تخلّفها عن أقسام جديدة من التطبيقات الناشئة ضمن السوق. ويجعل هذا التركيز المزدوج الاستراتيجية المحللة مناسبة للصناعات الناضجة والتي ما زالت تشهد بعض النمو وتغيّر بفعل تطور حاجات ورغبات العملاء او بفعل التحسينات التكنولوجية المستمرة.

صناعة السيارات مثال على هذا النوع من الصناعات. فالمنافسون قلة نسبياً، والسوق ناضج ولكن التكنولوجيا تستمر في التقدّم. وهكذا استمرت شركة تويوتا وهوندا (أسوة ببعض منافسيهما) ملايين الدولارات لتطوير جيل جديد من السيارات يستخدم اوّعية الوقود لتحويل غاز الهيدروجين إلى كهرباء فلا يخرج من الانبوب الخلفي الا المياه. وقد طرحت الشركتان سيارات هذا النوع من الوقود في أسواق اليابان والولايات المتحدة عام ٢٠٠٢ رغم تبنّها بضرورة مرور عشر سنوات على الأقل لتخفيف التكلفة بشكل يسمح بالاستمرارية التجارية لهذا النوع من السيارات، وذلك رغم تراجع الطلب العالمي على السيارات والشاحنات التقليدية. وأملت الشركتان في اكتساب اقتصادقياً والخبرة، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية كونها الرائدة إلى استخدام اوّعية الوقود.^{١٧}

وتلخصّ أعمال تويوتا وهوندا إحدى مشاكل الاستراتيجية المحللة. فالقليل من الشركات يملك الموارد والكافئات الضرورية للدفاع بنجاح عن صناعة أساسية قائمة مع تطوير منتجات جديدة في الوقت عينه. فالنجاح في هذين المجالين يتطلّب التمتع بネット قوة في كلّ المجالات الوظيفية والقليل من شركات الأعمال (او الشركات الام) لديها هذا النوع من القوة العالمية. وبالتالي لا تكون الشركات المحللة عادة على الدرجة نفسها من الابداع في تطوير المنتجات الجديدة الذي نشهده لدى الشركات المتترّبة. وقد لا تكون هذه الشركات على القدر نفسه من الربحية في دفاعها عن اعمالها الأساسية كما هو الحال مع الشركات المدافعة.

٣.٤.٣ الظروف الملائمة لاستراتيجية المدافع

لا يكون للاستراتيجية المدافع من معنى الا حين يكون لدى الشركات ما تدافع عنه. وتناسب هذه الاستراتيجية الوحدات التي تملك حصة مرحبحة او اكثر في أحد أجزاء السوق الكبّرى في صناعة ناضجة ومستقرّة نسبياً. إذ تعتمد مبادئ «التحسين الدائم» في إدارة الجودة الشاملة، كثيّراً ما تُدخل الشركات المدافعة تحسينات على العمليات، والمنتج او سلسلة خط

وذلك بغية حماية مواقفها القائمة وتعزيزها. إلا أنها في المقابل تخصص القليل من الموارد للأبحاث والتطوير أو لتطوير منتجات جديدة مبتكرة. وهكذا تناسب الاستراتيجية الدفاعية الصناعات التي لا تكون التكنولوجيا الأساسية فيها معقدة للغاية، أو تكون هذه التكنولوجيا ناضجة واي تغيير جذري فيها على الامد القصير مستبعد. فوحدة «بيلزبورى Pillsbury»، اعتمدت لمنتجات العجين - وهي اليوم جزء من شركة «جنرال ميلز General Mills»، استراتيجية دفاعية مميزة لسنوات. وتولد هذه الوحدة ارباحاً من منتجات العجين المجلدة مثل لفافات «بيلزبورى كريشننت Pillsbury Crescent rolls» وبسكويت «هنغري جاك Hungry Jack» ولكن فيما طرحت سلسلة من المنتجات عبر السنوات، فإن أغلب المنتجات هي بمثابة إعادة استخدام لتكنولوجيا العجين في علب، مثل رقاقات الخبز الطيرية «سوفت بريديستيكس Soft Breadsticks».

١.٣.٤.٣ شركات المدافعون المميزون

للدفاع عن موقعها بفعالية عبر التميّز، على شركات الأعمال ان تتمتع بالقوة في المجالات الوظيفية الضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية عبر الزمن. فإذا كان تميّز الأعمال رهناً بوجودة المنتج العالية، تشمل الوظائف الأساسية الاتاج، هندسة العملية، رقابة الجودة، وربما هندسة المنتج لتطوير تحسينات للمنتج. الا ان الجهد المبذول للتميّز من حيث النوعية والحفاظ على هذا التميّز قد يكون أمراً مفيداً، خصوصاً أن البراهين تشير الى أنّ نوعية المنتج العالية تعكس على العائد على الاستثمار في الشركة - وذلك هدف أدائى مهمٌ للشركات المدافعة.^{١٨}

بغض النظر عن أساس التميّز، يحتلّ التسويق أهمية في التطبيق الفعال لاستراتيجية المدافع المميّزة. فالأنشطة التسويقية، التي تتبع حاجات العميل المتغيرة والأنشطة التنافسية التي تنقل ميزات المنتج وعرضه عبر جهود ترويجية وجهود البيع للحفاظ علىوعي و ولاء العميل ، تحتلّ أهمية كبرى.

٢.٣.٤.٣ المدافعون بالتكلفة الأقلّ

يتطلّب التطبيق الناجح لاستراتيجية المدافع بأقلّ تكلفة أن تكون كفاءة الشركة أكبر من منافسيها. وبالتالي ينبغي ان تمهد الشركة لهذه الاستراتيجية في مرحلة مبكرة من الصناعة. فتحقيق أقل كلفة للوحدة الواحدة يُلزم شركة الأعمال عادةً بالبحث عن حجم كبير منذ البداية، عبر مزيج من الأسعار المنخفضة والجهود الترويجية لاكتساب اقتصاديات القياس والخبرة. في الوقت عينه، على هذه الشركات زيادة الاستثمار في قدرة المصنع ترقباً للنمو المستقبلي وفي التجهيزات المتطرفة تقنياً للتخفيف تكلفة الانتاج. وقد يكون لهذا المزيج من الهوامش المنخفضة والاستثمار الكثيف أثر رادع ما لم تخُص الشركة الام موارد كافية للأعمال وما لم تقوم بمشاركة فعلية ومكثفة للمنشآت والتكنولوجيا والبرامج مع وحدات الأعمال الأخرى إن أمكن.

كما أنّ الشركة الدفاعية الأقلّ تكلفة بحاجة الى كفاءة يعزّزها التوحيد القياسيّ ل المنتجات والبرامج التسويقية الموجهة الى جميع المستهلكين لتحقيق آثار الحجم. وبالتالي، لا تكون

هذه الاستراتيجية عادة فعالة في الأسواق المجزأة ذي العروض المصممة حسب طلب العميل، كما هو الحال في صناعة السلع كالكيمائيات الأساسية والفولاذ أو الدقيق، أو في الصناعات المنتجة لعناصر تكنولوجيا أقل كالمحركات الكهربائية أو الصمامات.

ويتميز المدافع لأقل تكلفة على الكفاءة والأسعار المنخفضة كهدف أساسي لاستراتيجيتها التنافسية، من الضروري التذكرة أنه على شركات الأعمال التي تعتمد استراتيجيات معايرة التشغيل لكفاءة الأنشطة الوظيفية الضرورية لتطبيق هذه الاستراتيجيات. فأكثر شركات الأعمال نجاحاً هي تلك التي تعمل بالتزامن على تخفيض التكلفة وتحسين الجودة والخدمة.^{١٩} ومن المرجح أن تصبح الكفاءة التشغيلية عنصراً حاسماً مع تسهيل الانترنت مهمة مقارنة الأسعار التي يقوم بها المستهلكون بين موردين بدلاء أو الحصول على أسعار أدنى عبر موقع «المزاد للشارين»، على غرار موقع www.MetalSite.com.

٥.٣ كيف تؤثر استراتيجيات الأعمال المختلفة على القرارات التسويقية؟

تضمّ وحدات الأعمال عدداً من منتجات الأسواق المختلفة. ويراقب مدير تسويق دخول منتج معين وضع بيئة المنتج ويقيمه وبوضع البرنامج التسويقي الملائم له. إلا أن حرية المدير على تصميم هذا النوع من البرامج مقيدة باستراتيجية وحدة الأعمال التنافسية. هذا لأنّ الاستراتيجيات المختلفة ترتكز على أهداف مختلفة وتسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية بطرق مختلفة. كنتيجة لذلك، تكون الوظائف المختلفة ضمن وحدة الأعمال الاستراتيجية والأنشطة المختلفة ضمن مجال وظيفة ما، كالتسويق مثلاً، عناصر حاسمة لضمان نجاح الاستراتيجيات المختلفة.

وبالتالي، ثمة عناصر أساسية مختلفة للنجاح في استراتيجيات الأعمال العامة. ويحدد هذا الواقع من حرية مدير التسويق على مستوىين أساسيين: أولاً، لأن الوظائف المختلفة ضمن وحدة الأعمال تحمل أهمية أكبر وفق استراتيجيات مختلفة، تحصل هذه الوظائف على نسب متباعدة من إجمالي موارد وحدة الأعمال الاستراتيجية. وهكذا تؤثر استراتيجية وحدة الأعمال على كمية الموارد المخصصة للتسويق وبشكل آخر على الميزانية المتوفّرة لكل مدير تسويق ضمن وحدة الأعمال. ثانياً، يؤثر خيار الاستراتيجية المعتمدة من وحدة الأعمال على نوع السوق والواقع التنافسي الذي قد تواجهه دخول منتج فردي للسوق والاهداف المطلوبة منها. وللهذين القيدتين انعكاسات على تصميم برامج تسويقية للم المنتجات الفردية ضمن وحدة الأعمال الاستراتيجية.

من الخطير التعميم بشأن كيفية ملاءمة سياسات تسويقية محددة وعناصر برامج محددة لاستراتيجيات الأعمال المختلفة. ففيما تعتبر استراتيجية الأعمال بياناً عاماً حول الطريقة التي تختر عبرها وحدة الأعمال الاستراتيجية المنافسة في صناعة ما، قد تتضمن تلك الوحدة عدداً من منافذ أسواق المنتجات يواجهها أوضاعاً تنافسية مختلفة. وبالتالي تشهد البرامج التسويقية تقلبات كثيرة شأنها شأن التقلبات التي تقيد حرية مدراء التسويق في تصميم هذه البرامج على اختلاف المنتجات ضمن وحدة اعمال استراتيجية ما. ورغم ما تقدم، تحدّد استراتيجية شركة أعمال ما الوجهة العامة لمختلف أنواع الأسواق المستهدفة وكيفية تنافس الوحدة في هذه الأسواق. ولهذه الاستراتيجية أثر نوعاً ما على السياسات

الوحدة ٣ / استراتيجيات الأعمال وانعكاساتها التسويقية

التسويقية في أسواق المنتجات المختلفة. ويشير الجدول ٦.٣ إلى التباينات في سياسات التسويق وعناصر البرنامج بين شركات الأعمال التي تعتمد استراتيجيات مختلفة وتمت الإشارة إلى هذه الاختلافات في الأسفل.

اللوحة ٦.٣ الاختلافات في سياسات التسويق وعناصر البرنامج التسويقي بين شركات الأعمال التي تتبع استراتيجيات مختلفة الاستراتيجية

الاستراتيجية				سياسات التسويق وعناصر البرنامج التسويقي	المدافع الأقل تكلفة	المترقب	
الاستكشافية	المدافع المتميز	المدافع الأقل تكلفة	الاستراتيجية	سياسات المنتج	سياسات التسعير	سياسات التوزيع	سياسات الترويج
سياسات المنتج							
-	+	+	+	• اتساع خط الانتاج مقارنة مع المنافسين	• مستويات الأسعار مقارنة مع المنافسين	• درجة التفاعل؟ للأمام مقارنة مع المنافسين	• تكاليف الترويج التجاري كنسبة من المبيعات مقارنة مع المنافسين
+	+	+	+	• التطور التقني للمنتجات مقارنة مع المنافسين			
-	+	?	?	• جودة المنتج مقارنة مع المنافسين			
-	+	?	?	• جودة الخدمة مقارنة مع المنافسين			
سياسات التسعير							
-	+	+	+	• مستويات الأسعار مقارنة مع المنافسين			
سياسات التوزيع							
?	+	-	-	• درجة التفاعل؟ للأمام مقارنة مع المنافسين			
-	-	+	+	• تكاليف الترويج التجاري كنسبة من المبيعات مقارنة مع المنافسين			
سياسات الترويج							
-	?	+	+	• تكاليف تبسيط المبيعات كنسبة من المبيعات مقارنة مع المنافسين			
-	?	+	+	• تكاليف ترويج المبيعات كنسبة من المبيعات مقارنة مع المنافسين			
-	+	?	?	• تكاليف القوة البيعية كنسبة من المبيعات مقارنة مع المنافسين			

الرمز:

علامة (+) = أكبر من المنافس المتوسط.

علامة (-) = أصغر من المنافس المتوسط.

علامة الاستفهام (?) = علاقة غير مستقرة بين الاستراتيجية وسياسة التسويق أو عنصر البرنامج.

١.٥.٣ سياسات المنتج

تحدد إحدى مجموعات السياسات التسويقية طبيعة المنتجات التي ترتكز عليها شركة الأعمال في سلسلة عروضاتها للأسوق المستهدفة. وتعلق هذه السياسات باتساع خط المنتجات

وتتنوعها، ومستوى تطورها التقني والمستوى المستهدف لجودة المنتج بالمقارنة مع منافسيها. لأن شركات الأعمال المترقبة تعتمد بشكل مكثف على التطوير الدائم لمنتجاتها جديدة وفريدة من نوعها وعلى النهاز إلى أسواق جديدة كأولوية في استراتيجيتها التنافسية، تكون السياسات المشجعة لتطوير مجموعة منتجات متنوعة ومتقدمة تقنياً أكثر من منافسيها مرتبطة ايجاباً بالأداء المتعلق ببعد حصة النمو. ولعل عروض المنتجات المتنوعة والمتطورة تقنياً لوحدة الأعمال الاستراتيجية لأنظمة تسليم الأدوية في شركة 3M خير دليل على هذا الأمر.

أما إذا كان ينبغي أن تكون منتجات الشركات الاستكشافية ذات جودة أعلى من منتجات منافسيها، فمسألة قابلة للنقاش. من الصعب تحديد جودة ، لأن تعريفها قد يختلف من مستهلك إلى آخر. إلا أن الجودة تبقى عنصراً حاسماً في ربحية الشركة.^{٢٠} وهكذا يشير «هامبريك» إلى أنه في أسواق المنتجات حيث تشكل الخصائص التقنية، أو التصحيحات العصرية عناصر أساسية يحدد عبرها العميل الجودة، قد تؤدي المنتجات العالية الجودة دوراً ايجابياً في تحديد نجاح استراتيجية المترقب. وفي الأسواق حيث تكون مصداقية المنتج أو المعرفة بالسلعة عناصر حاسمة لتحديد الجودة ، يكون الحفاظ على جودة المنتج العالية مرتبطة أكثر بالأداء الناجح للشركة المدافعة، خصوصاً المدافع المتميز.^{٢١}

ينافس المدافع المتميز عبر تقديم خيارات أوسع أو أفضل لعملائها مما يقوم به منافسوها. فنشاطات 3M التجارية في مجال التصميم، وهي مصدر مهم لتمويل الشاحنات بمواد الإشارات، عزّزت من موقعها التنافسي في تلك السوق عبر تطوير منتجات مناسبة للإشارات المصممة وفق طلبات العملاء، ولم يكن استخدام الفيلم لاتصال إشارات فردية يعتبر توفرًا تجاريًا حتى أيامنا هذه. إلا أن استخدام السكاكيين المتحكم بها بالحاسوب وفيلم جديد للتدوين من ماركة سكوتتش يتبع عنها إشارات ذات جودة أفضل وبسعر أقل مما هو مدهون باليد. وينبغي أن يكون هذا النوع من النجاح في تطوير مجموعة من السلع المتنوعة والمتطورة تقنياً مرتبطة ايجاباً بالأداء الطويل الأمد للعائد على الاستثمار لمعظم المدافع المميز.

إلا أن مجموعة المنتجات المتنوعة والمتطورة تقنياً لا تتماشى كثيراً مع متطلبات المدافعين الأقل تكلفة من حيث الكفاءة. من جهة يتطلب الحفاظ على التطور التقني في منتجات شركة أعمال ما استثمارات دائمة في المنتج وعملية الأبحاث والتطوير. من جهة ثانية إن مجموعة المنتجات المتنوعة والمتطورة تقنياً قد تؤدي إلى تدفق إنتاج قصير الأمد وإلى مخزون أكبر. وقد يختفي بعض مشاكل الكفاءة المتعلقة بمجموعة أوسع للمنتجات المصممة حسب طلب المستهلك ، مع التحسين المستمر في التصميم والتصميم المدعوم بالكمبيوتر، وعملية إعادة الهندسة، وما شابه.^{٢٢}

بدلاً من، أو بالإضافة إلى التنافس على مستوى خصائص المنتج، يمكن أن تميز الشركات نفسها مقارنة مع منافسيها عبر جودة الخدمة المقدمة. وقد يتخذ هذا النوع من الخدمات أشكالاً مختلفة منها خدمات الهندسة والتصميم، والتعديلات وتدريب موظفين للاهتمام بالمستهلكين والصيانة وخدمات التصليح. سياسة الجودة العالية للخدمات مناسبة للمدافع المميز لأنها تقدم طريقة للحفاظ على ميزة تنافسية في الأسواق القائمة.

وثمة تساؤل حول ملاءمة اعتماد سياسة مكثفة للمدافع الأقل تكلفة ، في حال أذت زيادة التكلفة التشغيلية والادارية الى تراجع الفوائد الناتجة عن رضاء العميل. فهذه الاسعار المرتفعة قد تحدّ من قدرة الشركة على الحفاظ على الاسعار المتداولة - وذلك عنصر حاسم في استراتيجيتها - وقد يخفي من العائد على الاستثمار على الاقل من الامد القصير. من جهة أخرى قد يواجه المدافع الأقل تكلفة صعوبة في البقاء على موقعها على الأمد الطويل، ان لم تحافظ على تنافسية تحرّم على الاقل الخصائص الاساسية للخدمات.^{٢٣}

٤.٥.٣ سياسات التسعير

النجاح في توفير أسعار منخفضة مقارنة مع منافسيها مرتبط بأداء المدافع الأقل تكلفة، لأن الأسعار المنخفضة هي السلاح التنافسي الأساسي في استراتيجيات مماثلة. إلا أن هذه السياسة لا تتماشى مع استراتيجيات المدافع المميز والشركات المترقبة. فالتكليف العالية المطلوبة لتميز منتجات شركة ما من حيث الجودة والخدمة تتطلب أسعاراً أعلى للحفاظ على الربحية. كما أن التمييز يوفر للمستهلكين قيمة إضافية مقابل أسعار أعلى. ومن المنطلق نفسه، تبرّر التكاليف وفوائد المنتجات الجديدة وتطوير السوق الذي تعتمده الشركات المترقبة الأسعار العالية نسبياً. وهكذا نادرًا ما يعتمد المدافع المميز والشركات المترقبة سياسة تنافسية قوامها الأسعار الأقل.

٤.٥.٤ سياسات التوزيع

يوضح بعض المراقبين ضرورة إظهار المترقب درجة من التكامل الرأسمالي للأمام أكبر من المدافع.^{٢٤} والمنطق من وجهة النظر هذه هو ان تركيز الشركات الجديدة على منتجات جديدة وتطوير السوق يتطلب معرفة واسعة بالسوق وإعادة تعليم دائمة وتحفيز للأفراد العاملين في قنوات التوزيع. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هو عبر إحكام الرقابة على القنوات التي تملّكها الشركة. ولكن ييدو أن هذه المعطيات لا تتماشى مع حاجة المترقب الى المرونة في بناء قنوات جديدة لتوزيع منتجات جديدة والنفاذ الى أسواق جديدة.

محاولة إحكام السيطرة على تصرف أفراد قنوات التوزيع سياسة أفضل للمدافع الذي يحاول المحافظة على موقع قوية في الأسواق القائمة. ويصبح ذلك خصوصاً على المدافع المعتمد على توفير خدمة جيدة للمستهلك ليميز نفسه عن منافسيه. وهكذا من الممكن الحصول على درجة عالية من التكامل الرأسمالي نسبياً بين المدافعين، وخصوصاً المميزين، فيما المترقب يعتمد بشكل أكبر على الأفراد العاملين في القنوات المستقلة، على غرار ممثلي المصنعين أو الموزعين بالجملة، لتوزيع منتجاتها.^{٢٥}

لأن المترقب يركّز على المنتجات الجديدة، حيث النجاح غير مضمون وحجم المبيعات ضئيل على الامد القصير، تخصّص هذه الشركات نسبة كبيرة من المبيعات للترويج التجاري وهي نسبة اعلى مما هو ملحوظ لدى الشركات المدافعة. ويعتمد المدافع على أدوات الترويج التجاري مثل الخصومات على الكمية، شروط الائتمان المتسهلة وحواجز أخرى لتشجيع تعاون ودعم الأفراد العاملين في القنوات المستقلة.

٤.٥.٣ سياسات الترويج

تؤدي الاتصالات التسويقية المكثفة دوراً حاسماً في التطبيق الناجح لاستراتيجيات المترقب والمدافع المميز على السواء، إلا أن نوع الاتصال هذا قد يختلف عند الاستراتيجيتين. لأن المترقب عليه أن يعمل بدوام لخلق الوعي، والتشجيع على الاختبار وإنشاء طلب أساسي على منتجات جديدة وغير معتمد عليها، يكون للإنفاق العالي على الإعلان وحملات الترويج أثر إيجابي على المنتج الجديد وتحقيق النجاح في حصة النمو في الشركات المشابهة. فوحدة الأعمال الاستراتيجية لتسليم الأدوية في شركة 3M مثلاً، تخصص موارد كافية للإعلان في مجالات متخصصة وتوزيع عينات عن منتجاتها الجديدة، وكذلك للحفاظ على قوة بيعية مكثفة.

أما المدافع المميز، فهو من جهته يهتم بشكل أساسي بالحفاظ على ولاء العملاء القائمين عبر التكيف مع حاجاتهم وتأمين خدمة جيدة. ويمكن القيام بهذه المهام على أكمل وجه، خصوصاً في مجال السلع الصناعية وخدمات الصناعات عبر قوة بيعية، مدربة ومدعومة. وهكذا من المرجح أن تنفق شركات الاستراتيجية الدفاعية المميزة على القوة البيعية بشكل أكبر مما يقوم به منافسوها.

أخيراً، يستقطب المدافع ذو التكلفة الأقل عملائه من خلال الأسعار بشكل أساسي. وبالتالي إن الإنفاق العالي على الإعلان وترويج المنتجات أو القوة البيعية قد يبعدها عن استراتيجية الأساسية وقد يؤثر سلباً على العائد على الاستثمار لديها. كنتيجة وهكذا يكون الإنفاق على الحملات الترويجية، كنسبة من المنتجات، في هذا النوع من الشركات قليلاً نسبياً.

٦.٣ ماذا لو كان أفضل برنامج تسويقي لا يتماشى مع استراتيجية الأعمال التافيسية؟

ما الذي ينبغي أن يقوم به مدير التسويق إذا كانت بيئة السوق لمتنبأ أو خدمة ما تتطلب أنشطة تسويقية لا تنسجم مع استراتيجية الشركة التافيسية العامة؟ ماذا لو كان السوق المستهدف للمتنبأ مثلاً، يسير بخطى سريعة نحو النضوج والتنافسية، لكنه يقع تحت مسؤولية وحدة أعمال استراتيجية لا تملك هيكلية الأسعار أو الموظفين الضروريين للسماح بتسخير تنافسي أو توفير خدمة ممتازة للعملاء وهي ضمانة المنتج لمنافسة ناجحة؟ أو ماذا لو تطلب التكنولوجيا الجديدة الناشئة خصوص فئة ناضجة من منتج ما لعملية إعادة تصميم مبتكر رغم افتقار وحدات الأعمال الاستراتيجية إلى الأبحاث والتطوير الشاملة والى قدرات تطوير المنتج؟

في حال رُكِّرت وحدة الأعمال على فئة واحدة من المنتج أو على مجال تكنولوجي واحد، كما هو الحال مع وحدة 3M لانتاج اللواصق الصناعية، يكون الحال المثالى بأن تغير وحدة الأعمال الاستراتيجية بأكملها استراتيجيتها وفق الظروف المتغيرة في هذه الصناعة. وتكون المشكلة - كما سنرى في الوحدة ١٨ في أن التطبيق الفعال لمختلف استراتيجيات الأعمال لا يتطلب كفاءات مختلفة على مستوى الاختصاص والموارد فقط، بل كذلك هيكل تنظيمية مختلفة، اجراءات لاتخاذ القرار والتنسيق، أنظمة مكافآت ويداً

عاملة متساوية. وبسبب صعوبة تغيير هذا النوع من الهيكليات الداخلية والعمليات بسرعة، من الصعوبة بمكان أن تنتقل وحدة الأعمال الاستراتيجية بنجاح من استراتيجية أساسية إلى أخرى.^{٢٧} فالكثير من وحدات أعمال «أميرسون الكترويك» مثلاً كانت مدفعة بأقل كلفة، إلا أن التغيرات التكنولوجية السريعة في حقل هذه الوحدات دفعت الشركة إلى تحويل هذه الوحدات إلى وحدات تحليلية بأقل كلفة يكون تركيزها الأساسي على المنتج الجديد وتطوير السوق. ولكن نجم عن هذا الانتقال في الاستراتيجية صدمة ثقافية ونزاعات ونتائج مختلطة من الأداء ضمن هذه الوحدات.

وبسبب مشاكل التطبيق، لا تحاول بعض الشركات إدخال تغييرات كبيرة على استراتيجيات وحدات أعمالها القائمة الأساسية. وقد تنشئ هذه الشركات في المقابل وحدات أعمال متربقة جديدة للحاق بر Kapoor التكنولوجيا والصناعات الناشئة بدلاً من ان تحمل وحدات الأعمال القائمة عبء جهود تطوير منتج جديد.

وبالطريقة عينها، مع تحقيق منتجات السوق الجديدة موقع لها في الأسواق الناشئة، تنقل بعض الشركات هذه المنافذ من وحدة متربقة التي أنتجتها إلى وحدة تحليلية أو دفاعية قائمة، أو حتى إلى وحدة أعمال حديثة الإنشاء، تكون ملائمة أكثر لجني الأرباح من هذه المنافذ مع نضوج أسواقها. فقد حقق عدد من منتجات 3M المتبركة، مثل أوراق «Post-it» للتدوين نجاحاً كافياً دفع إلى إنشاء أقسام جديدة ترتكز على الدفاع عنها مع نضوج أسواقها. وقد ينظم العديد من الشركات الناشئة نفسه في وحدتي أعمال أو أكثر، واحدة للاستمرار في استكشاف منتجات وأسواق جديدة، وأخرى للدفاع عن عروض الشركة من منتجات مع نضوج أسواقها.

أخيراً، قد تلجأ بعض الشركات الرائدة تكنولوجياً في صناعاتها إلى التخلص من منتجاتها الفردية مع نضوجها او الترخيص بها بدل الدفاع عنها أمام التنافس المتزايد والهوماش المتأكلة. وهذه المنهج شائع نسبياً في شركات مثل 3M و«دوبون DuPont».

لأن مدير التسويق المسؤول عن سوق منتج معين هو الأكثر اطلاعاً على تغيرات بيئه السوق، يتحمل هذا المدير مسؤولية الإشارة إلى أي عدم انسجام يلاحظه بين ما هو أفضل للمنتج وقدرات الوحدة التنظيمية التي يتمتع بها هذا المنتج. وعلى هذا المدير أن يضع استراتيجية تسويقية ذات مغزى على ضوء التحليل المفضل للعميل الموجود والمعلومات حول المنافسة وأن يقدم جردة مبررة من الموارد الضرورية لتطبيق الخطة. وإذا كانت تلك الموارد غير متوفرة ضمن وحدة الأعمال، أو إذا كانت الاستراتيجية التسويقية غير متماشية مع أهداف وحدة الأعمال الاستراتيجية أو استراتيجيةيتها التنافسية، تواجه الادارة العليا خيار نقل المنتج إلى وحدة أكثر سلاماً في الشركة أو التخلص من الاستراتيجية الموصى بها. وإذا تم التخلص عن الاستراتيجية، على مدير التسويق أن يقوم بتنازلات على مستوى الاستراتيجية لجعلها أكثر ملائمة لزيادة تنافسية وحدة الأعمال، رغم امكان ضياع فرصة مهمة. وإن كان مدير التسويق يثق بالاستراتيجية الموصى بها ثقة عميق، قد يختار ترك الشركة وانتهاز الفرص عبر إنشاء شركة خاصة به.

خلاصة التعلم

- تشير الابحاث الى أن شركة ما تحقق نمواً عالياً في الابراد وحصة السوق والربحية حين تشهد انسجاماً جيداً بين استراتيجيتها التنافسية وبرامجها الاستراتيجية للتسويق المتعلقة بعروض منتجاتها وخدماتها.
- يمكن تصنيف الاستراتيجيات التنافسية على مستوى شركة الأعمال ضمن (١) استراتيجيات المترقب ترتكز على النمو عبر تطوير منتجات وأسواق جديدة، (٢) استراتيجيات دفاعية هدفها الأساسي الدفاع عن موقع قوية في أسواق قائمة عبر اعتماد أسعار منخفضة أو عبر تقديم قيمة أعلى للمستهلك من حيث جودة المنتج أو الخدمة، و(٣) استراتيجيات تحليلية هي مزيج هجين من الاستراتيجيتين الآفتى الذكر.
- الاستراتيجيات التنافسية العامة المذكورة في النقطة السابقة تنطبق على الخدمات والمنتجات المادية، وشركات المنتج الواحد والشركات المتعددة الأقسام وذات النشاطات المحلية والعالمية، ومن غير المرجح ان تتغير جذریاً بسبب نمو التجارة الالكترونية.
- لأن الاستراتيجيات المتنوعة على مستوى الأعمال ترتكز على أهداف مختلفة وتسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية بطرق مختلفة، قد يؤدي التسويق دوراً مختلفاً وفق كل من الاستراتيجيات وقد يتم اللجوء إلى أنشطة تسويقية متباعدة.
- مهمة صاحب القرار في التسويق هي وضع استراتيجية تسويقية سليمة مرفقة ببراهين لعرض شركته وانشاء قناعة بضرورة دعم هذه الاستراتيجية. إذا كانت تلك الاستراتيجية لا تتماشى مع أهداف ومؤهلات وموارد وحدة الأعمال المهمة بالمنتج، قد تختار الادارة العليا نقل المنتج الى وحدة أكثر ملاءمة أو تطلب ادخال تعديلات على الاستراتيجية.

أسئلة حول المحتوى

- ما هي الاستراتيجيات التنافسية الاساسية العامة؟ صف كلاً منها باختصار.
- ما هي خصائص استراتيجيات «مايلز وسنو» للأعمال؟
- ما هو الفرق بين المدافع الأقل تكلفة والمدافع المتميز والمترقب والمحلل من حيث النطاق وال الحاجة الى النقد والتكمال؟
- ما هي ظروف البيئة الخارجية الملائمة لاستراتيجية المترقب؟ ولاستراتيجية المدافع؟
- ما هي الانعكاسات التسويقية لكلٍ من استراتيجيات الأعمال المختلفة بالنسبة الى:
 - سياسات المنتج؟
 - سياسات التسعير؟
 - سياسات التوزيع؟
 - سياسات الترويج؟

- | | |
|-----|---|
| ٦.٣ | هل تتطلب شركات الخدمات استراتيجيات مختلفة؟ لماذا؟ ولم لا؟ |
| ٧.٣ | ما هي الخصائص التي ينبغي أن تتمتع بها وحدات الأعمال الاستراتيجية؟ |
| ٨.٣ | ما هي أهداف وحدة أعمال ما؟ |

أسئلة متعددة الخيارات

- ما هو المعيار الذي ركّزت عليه شركة «جنرال فودز» حين قررت إدراج «كول ويب Cool Whip» و«جيبل أو-Jell» في وحدة الأعمال الاستراتيجية نفسها؟

 - التشابه في خصائص المستهلكين الشخصية.
 - التشابه في أنماط التوزيع.
 - التشابه في حاجات المستهلك.
 - الانسجام التقني.
 - المهارات الهندسية المتشابهة.

وحدات الأعمال الاستراتيجية لديها كلّ ما يلي باستثناء:

 - مسؤولية الارباحية.
 - الأسواق المتصلة الواجب خدمتها.
 - التكنولوجيا المتصلة الواجب استخدامها.
 - الأسهم المشتركة المتاجر بها علينا.
 - الرقابة على عناصر الأداء.

حين تحقق المستويات الثلاث من الاستراتيجية (المؤسسة، وحدة الأعمال الاستراتيجية، سوق المنتج) انسجاماً داخلياً وخارجياً جيداً، نقول لديها مستوى جيد من:

 - التجانس الاستراتيجي.
 - العائد على الاستثمار.
 - العائد على المبيعات.
 - استراتيجية الفجوة.
 - الرسالة.

تنجح استراتيجية منافسة المبنية على أقل الأسعار إذا:

 - كانت الابحاث والتطوير في وحدة الأعمال الاستراتيجية أفضل من منافسيها.
 - كانت عمليات التصنيع الخاصة بوحدة الأعمال الاستراتيجية على القدر نفسه من الكفاءة قبل منافسيها.
 - كان سوق المنتج ناضجاً نسبياً.
 - كانت وحدة الأعمال الاستراتيجية جزءاً من منظمة أكبر يمكنها دعم هذه الهوامش المنخفضة عبر السعر المنخفض الوحدة.
 - كان هناك عدد صغير من المنافسين.

- | | |
|--|--|
| <p>٥.٣</p> <p>تسمى الاستراتيجية العامة لمستوى الأعمال والتي تحاول أن ترسخ لدى المستهلك صورة الجودة العالية للمنتج المدعوم بخدمة مميزة:</p> | <p>أ. استراتيجية الريادية في الكلفة.</p> <p>ب. استراتيجية التركيز.</p> <p>ج. استراتيجية المترقب.</p> <p>د. استراتيجية التمييز.</p> <p>هـ. استراتيجية الجودة.</p> |
| <p>٦.٣</p> <p>يحدد مايلز وسنو الأنواع الاربعة التالية لاستراتيجية الأعمال:</p> | <p>أ. ريادية الكلفة، التمييز، التركيز والعلاقة في الوسط.</p> <p>ب. التصفية، الحصول، الحفاظ على الحصة وحصة النمو.</p> <p>ج. القائد، التابع، محارب عصابات ومهاجمة.</p> <p>د. السعر العالي، السعر التنافسي، السعر الأقل والتوجه بالخدمة.</p> <p>هـ. المترقب، المحلل، المدافع وصاحب رد الفعل.</p> |
| <p>٧.٣</p> <p>مع تشكيلها المحدودة من البيتزا وتركيزها على سوق التسلیم، يمكن تصنيف بيتزا دومينو Domino's Pizza اليوم كـ:</p> | <p>أ. المترقب.</p> <p>بـ. المدافع.</p> <p>جـ. المحلل.</p> <p>دـ. صاحب رد الفعل.</p> <p>هــ. المميّز.</p> |
| <p>٨.٣</p> <p>وفق مصطلحات دراسة مايلز وسنو، استراتيجية المترقب:</p> | <p>أ. تكون الأولى في النفاذ إلى أسواق المنتجات الجديدة.</p> <p>بـ. تحاول تحديد موقع آمن في مجالات مستقرة نسبياً للمنتج والمحافظة على هذا الموقع.</p> <p>جـ. تحاول المحافظة على مجموعة مستقرة ومحدودة من المنتجات.</p> <p>دـ. تفتقر إلى استراتيجية محددة بوضوح.</p> <p>هــ. تردد بشكل أساسى حين تكون مرغمة على ذلك بفعل الضغوط البيئية.</p> |
| <p>٩.٣</p> <p>يعُرف مايلز وسنو وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تفتقر إلى استراتيجية واحدة بـ:</p> | <p>أـ. الملحولة.</p> <p>بــ. أصحاب ردود الفعل.</p> <p>جــ. المدافعون.</p> <p>دــ. المترقبون.</p> <p>هـــ. رواد التكلفة.</p> |

- ١٠٣ وفق دراسة مايلز وسنو، استراتيجية المدافع:
 أ. هي الاولى في النهاذ الى أسواق المنتجات الجديدة.
 ب. تردد بسرعة على الإشارات الاولى حول مكامن الفرص.
 ج. تتبع بدقة مجموعة محددة من التطويرات في صناعتها.
 د. تردد بشكل اساسي حين ترغم على ذلك بفعل الضغوط البيئية.
 هـ. تحاول البقاء على مجموعة مستقرة ومحدودة من المنتجات.

١١٣ وفق دراسة مايلز وسنو استراتيجية المحلل:
 أ. تعمل ضمن سوق منتج يعاد تحديده باستمرار.
 ب. تردد بسرعة على الإشارات الاولى حول مكامن الفرص.
 ج. تكون عادةً في صدارة تطوير منتج جديد في صناعتها.
 د. تردد بشكل اساسي حين ترغم على ذلك بفعل الضغوط البيئية.
 هـ. تتبع بدقة مجموعة محددة من التطويرات في صناعتها.

١٢٣ وفق دراسة مايلز وسنو ردة الفعل:
 أ. تردد بشكل اساسي حين ترغم على ذلك بفعل الضغوط البيئية.
 بـ. لديها استراتيجية تنافسية محددة بوضوح.
 جـ. مستعدة لتحمل مخاطر تطوير منتج جديد على غرار منافسيها.
 دـ. ناشطة في تسويق المنتجات القائمة.
 هـ. تتكون التغيرات البيئية.

١٣٣ على اي مستوى من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تطبق التوجهات الاستراتيجية المقدمة من مايلز وسنو؟
 أ. المؤسسة.
 بـ. القسم.
 جـ. منتج السوق.
 دـ. كل ما ورد.
 هـ. فقط بـ وجـ أعلاه.

١٤٣ بعد جمع استراتيجيات مايلز وسنو وبورتر، لم يدخل أي تغيير على النوع الاستراتيجي «المترقب». لماذا تجاهل محرر النص تصنيفي «المترقب القليل التكلفة» و«المترقب المميز»؟
 أ. عدد المترقبين ضئيل لدرجة لا توجب التمييز.
 بـ. بما أن استراتيجية المترقب هي حقاً مثل استراتيجية بورتر للتركيز لم يكن من داع للقيام بأي تمييز.
 جـ. ليس التمييز مهمًا بما أن الشركات المترقبة غير معنية بالمنافسة.
 دـ. التمييز كان ليجعل النموذج معقداً للغاية، لذا مثل استراتيجية بورتر للتركيز أُسقط هذا التمييز.
 هـ. فيما هذه التصنيفات قائمة، الا ان الاختلافات عملياً صغيرة لدرجة لا تستدعي الاهتمام بها.

١٥.٣ حين تسمح الشركات على غرار 3M وماكدونالدز لوحدات الأعمال باتباع استراتي جيات مختلفة في منافستها داخل الولايات المتحدة الاميركية وخارجها تشير بذلك الى ان:

- أ. عمومية الاستراتيجيات العامة تصعب الوقوف على واقع الشركة.
- ب. لا تنظر اليها كوحدات أعمال استراتيجية بل أسواق منتجات، وتسمح هذه المستويات الدنيا بالمرونة المطلوبة.

ج. هذه الاستثناءات مسمومة حين يكون القالب الاستراتيجي ضعيفاً.
د. تُعامل الاسواق الخارجية كوحدات اعمال استراتيجية مستقلة ومع الزمن تتماشى مع وحدات الاعمال الاستراتيجية في الولايات المتحدة الاميركية او تنقسم.

هـ. لا شيء مما ذكر أعلاه.

١٦.٣ يعرّف اتساع النطاق المؤسسة الاستراتيجي على أنه:

- أ. عمق المؤسسة.
- ب. مدى نفادها الى السوق.
- ج. المجال.
- د. التوجّه.
- هـ. زيادة التكلفة.

١٧.٣ يعرّف نجاح منتجات وبرامج وحدة أعمال استراتيجية ما مقارنةً مع منافسيها في سوق العمل بمثابة:

- أ. قدرتها على التكيف.
- بـ. كفاءتها.
- جـ. فاعليتها.
- دـ. العائد من المبيعات.
- هـ. العائد على الاستثمار.

١٨.٣ بما أنّ زيادة الحصة في السوق تشكّل الهدف الاول لدى الشركتين أ و ب اذا زادت الشركة أ من حصتها في السوق بنسبة ١٠٪ اثناء مرحلة معينة، فيما تزيد الشركة ب من حصتها بنسبة ٢٪، توصف الشركة أ بأنّها أكثر:

- أ. كفاءة.
- بـ. تميزاً.
- جـ. أداءً.
- دـ. ريادية في التكلفة.
- هـ. تكيفاً.

- ٢٠.٣ فئة الأعمال التي تخصص أكبر نسبة من مواردها لتطوير منتجات جديدة للاسوق
تعرف على أنها:
أ. مدافعة.
ب. مترقبة.
ج. محللة.
د. صاحب رد الفعل.
هـ. متميزة.

٢١.٣ فئة الأعمال التي تنتج فائضاً نقدياً يسمح لها بدعم جهود تطوير المنتج والسوق في
وحدات اعمال اخرى ضمن الشركة تعرف على أنها:
أ. رد الفعل.
ب. مترقبة.
ج. محللة.
د. استكشافية.
هـ. مميزة.

٢٢.٣ التوجه الاستراتيجي لوحدة أعمال ما يؤثر عادة على:
أ. استخدام الاعلام المكتوب بدلاً من الاعلام السمعي.
ب. الطريقة المعتمدة لرد قيمة بالكتونات.
ج. قيمة الموارد المخصصة للتسويق.
د. القرار المتّخذ حول ميدان المنافسة.
هـ. القرار المتّخذ حول التنوّع عبر النمو او التملك.

٢٣.٣ إذا قامت شركة على غرار فولفو بإضافة تكنولوجيا «الويندرايف wheel-drive»
على مجموعة سياراتها لاستغلال سوق ناشئ يتطلب قوة شدّ قصوى، نستنتج أنها تتبع
نوع الاستراتيجي:
أ. المترقب.
ب. المحلل الأقل تكلفة.
ج. المحلل المميز.
د. الداعي الأقل تكلفة.
هـ. الداعي المميز.

- ١٢٤.٣ أي توجه استراتيجي أكثر تناسبًا لمناخ متقلب و سريع التغير؟
- أ. المترقب.
 - ب. المحلل.
 - ج. المركز.
 - د. الداعي المميز.
 - هـ. الداعي الأقل تكلفة.
- ٢٥.٣ تكون الظروف مؤاتية لاستراتيجية داعية مميزة اثناء:
- أ. مرحلة التقديم لدورة حياة المنتج.
 - بـ. المرحلة الناشطة لدورة حياة المنتج.
 - جـ. المرحلة الأولى للنمو لدورة حياة المنتج.
 - دـ. مرحلة انحسار دورة حياة المنتج.
 - هـ. المرحلة الأخيرة للنمو في دورة حياة المنتج.
- ٢٦.٣ استراتيجية الأعمال الناجحة لدى اطلاق الهاتف اللاسلكية ونمو سوقها كانت:
- أـ. الداعية المميزة.
 - بـ. الداعية الأقل تكلفة.
 - جـ. المترقب.
 - دـ. المحللة.
 - هـ. التفاعلية.
- ٢٧.٣ أي الاستراتيجيات أكثر ملاءمة لمناخ تكون فيه الأعمال في مرحلة نضوج أو انحسار دورة الحياة؟
- أـ. المترقبة.
 - بـ. المحللة.
 - جـ. الداعية الأقل تكلفة.
 - دـ. الداعية المميزة.
 - هـ. ج أو د أعلاه.
- ٢٨.٣ أي الاستراتيجيات أكثر ملاءمة لمناخ تكون فيه الأعمال في مرحلة التقديم او مرحلة النمو الأولى لدورة الحياة؟
- أـ. الداعية.
 - بـ. السوق الكبير.
 - جـ. المحللة.
 - دـ. الداعية المميزة.
 - هـ. الداعية الأقل تكلفة.

٢٩٣ كلّ ما يرد ادناه أمثلة عن سياسات المنتج لبرنامج تسوقيّ باستثناء:

- .أ. جودة المنتج.
 - .ب. جودة الخدمة.
 - .ج. الاعلان.
 - .د. تطور المنتج التكنولوجي.
 - .هـ. اتساع خط المنتج.

٣٠.٣ على الشركات التي تتبع استراتيجية التّرقّب السعي لتحقيق التكامل عبر المشاركة في:
أ. التكنولوجيا.

- .بـ. المنشآت والبرامج التشغيلية.
 - .جـ. المهارات الهندسية.
 - .دـ. الدرامية في شؤون السوق.
 - .هـ. أـ. جـ و دـ فقط.

٣١.٣ كلّ ما يرد أدناه أمثلة عن السياسات الترويجية لبرنامج تسويري باستثناء:

- .ا. تكلفة الاعلان كنسبة من المبيعات.
 - .ب. تكاليف ترويج المبيعات كنسبة من المبيعات.
 - .ج. تكاليف القوة العاملة كنسبة من المبيعات.
 - .د. تكاليف العلاقات العامة.
 - .هـ. حمدة الخدمة.

٣٢.٣ أي نشاط أو فائدة غير محسوسة يؤمنها طرف لآخر هو تعريف عملٍ عن:

- أ. منفعة.
ب. خدمة.
ج. فائدة.
د. دافع.
هـ. فائدة محسوسة

٣٣.٣ كلّ ما يرد أدناه أمثلة عن خدمة باستثناء:

- .أ. صيانة المنتج.
 - .ب. تدريب الموظفين في مكان العمل.
 - .ج. التركيب.
 - .د. اصلاح المنتج.
 - .هـ. تعبيئة المنتج.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٣ قارن استراتيجيات الأعمال المترقبة والدفاعية الأقل تكلفة المذكورتين في هذه الوحدة وفق كل من الابعاد الاستراتيجية التالية:

- أ. النطاق.
- ب. الاهداف.
- ج. تخصيص الموارد.
- د. مصادر التكامل.

٢.٣ وحدة الأعمال الاستراتيجية في شركة 3M للواصق الصناعية تتبع استراتيجية دفاعية مميزة في ميدان تسمم فيه التكنولوجيا الأساسية وأقسام العملاء على السواء بالنضج والاستقرار النسبي. هل يمكننا الجزم وبالتالي بأن الهدف المفروض من الادارة العليا بالحصول على ٣٠٪ من المبيعات عبر المنتجات المطروحة في السوق خلال السنوات الأربع الأخيرة هو هدف مناسب لهذا النوع من وحدات الأعمال الاستراتيجية؟ ما الذي تحاول ان تتحققه الادارة العليا، برأيك، عبر فرض هذا النوع من الاهداف على وحدة أعمال اللواصق الصناعية في الشركة المذكورة؟ ما هي السلبيات او المخاطر الناجمة عن فرض هذا النوع من الاهداف؟

٢.٣ لو كنت مدير عام وحدة اعمال اللواصق الصناعية في شركة 3M المذكورة في السؤال رقم ٢-٣ ما هي الاهداف التي تعتبرها الاكثر ملاءمة لوحدة اعمالك نظراً الى استراتيجيتها ومناخها الخارجي ولماذا؟

٤.٣ تاريخياً، كلّ قسم داخل جنرال موتورز (أي شيفرولي، بونتياك، أولدمobile) كان ينافس استراتيجياً عبر: (أ) الحفاظ على موقعه الحالي في سوق السيارات من خلال تسويق ناشط وتحسينات سنوية لمجموعة السيارات القائمة، و(ب) العمل بالتزامن على تطوير موديلات جديدة تشمل جديد التكنولوجيا والتصاميم. ما هي الاستراتيجيات التي ينبغي على كلّ قسم اعتمادها؟ ما هي نقاط قوة وضعف كلّ من الاستراتيجيات؟

٥.٣ قبل سنوات أنشأت «جنرال موتورز» قسم «ساتورن» وأوكلته مهمة تطوير مجموعة جديدة كلياً من السيارات تشمل آخر التطورات في تكنولوجيا الانتاج. ما هو نوع استراتيجية الأعمال المتوقع اعتمادها من قسم «ساتورن»؟ وكيف تساهم عملية انشاء هذا القسم في تخطي بعض اوجه القصور في استراتيجية وحدة اعمال «جنرال موتورز» التقليدية التي ذكرتها في ردك على السؤال ٤-٣؟

٦.٣ لنفترض انك المدير التسويقي لوحدة 3M للاصدقات الصناعية كما هي مذكورة في السؤال ٢-٣. تم إبلاغك للتو عن نقلك الى منصب مشابه في وحدة اعمال الشركة للرعاية الصحية، وهي وحدة اعمال تتبع استراتيجية ترقب تهدف الى تطوير سريع لمنتجات جديدة تطرح في الاسواق الناشئة. هل تعتبر النقل خطوة ايجابية في مسيرتك المهنية؟ كيف تتغير مسؤولياتك ومسألة اتخاذ القرارات لديك؟

٧.٣ أنت نائب مدير التسويق في شركة صغيرة نجاحها قائم على الريادية في تطوير منتجات جديدة للرعاية الصحية كالصابون ومعجون الاسنان. ما هو الدور الذي ينبغي ان يؤديه

نائب المدير في تحديد نجاح الشركة؟
أنت المدير التسويقي لقسم المنتجات العامة لمصنع كبير في ميدان الصيدلية. يستخدم قسمك قدرة الشركة القصوى لانتاج ادوية عامة للو صفات الطبية، وهي ادوية انتهت ترخيصها، ويمكن وبالتالي ان تصنّعها آية شركة ترغب في انتاجها. القسم الذي تشرف عليه يعتمد الاستراتيجية المدفوع الأقل تكلفة ويحافظ على موقعه في سوق الادوية العام عبر البقاء على اسعار منخفضة وبيع منتجات عامة للموزعين والصيدليات بأسعار متزايدة للغاية. ما هي انعكاسات اعتماد هذا النوع من استراتيجية الأعمال في برنامج التسويق الاستراتيجي الذي قد تعده لقسمك؟

المراجع

- .١ تم الحصول على بيانات هذا المثال من تقرير شركة 3M 2001 *The 3M Company 2001 Annual Report* ومعلومات اخرى مستمدۃ من موقع الشركة الالكتروني www.3m.com: and Jerry Useem. 'Scotch Tape Plus Innovation Equals ?'. *Fortune*. August 12. 2002. pp. 127–32.
- .٢ Stanley F. Slater and Eric M. Olson. 'Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis.' working paper (Bothell, WA: University of Washington at Bothell. 2000).
- .٣ Robin Cooper and Robert S. Kaplan. 'Measure Costs Right: انظر مثلاً Make the Right Decisions.' *Harvard Business Review*. September–October 1988. pp. 96–103; and Terrence P. Pare. 'A New Tool for Managing Costs.' *Fortune*. June 14. 1993. p. 124.
- .٤ C. K. Prahalad and Gary Hamel. 'The Core Competence of the Corporation.' *Harvard Business Review* 68 (May–June 1990). pp. 79–91.
- .٥ Michael E. Porter. *Competitive Strategy* (New York: Free Press. 1980). Michael E. Porter. *Competitive Advantage: Creating انظر مثلاً and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press. 1985).
- .٦ Robert E. Miles and Charles C. Snow. *Organizational Strategy, Structure and Process* (New York: McGraw–Hill. 1978). For another taxonomy of business–level competitive strategies that incorporates elements of both the Porter and Miles and Snow frameworks. see Michael Treacy and Fred Wiersema. *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison–Wesley. 1995).
- .٧ Charles C. Snow and Lawrence G. Hrebiniak. 'Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance.' *Administrative Science Quarterly* 25 (1980). pp. 317–35.
- .٨ Robert Szymczak. 'Drinking to the Dubious Health of Privatization.'

- The Warsaw Voice*. business section. April 1. 2001. archived at www.warsawvoice.pl.
- Theodore Levitt. *The Marketing Imagination* (New York: Free Press. .٩ 1986). pp. 94–95.
- Philip Kotler and Gary Armstrong. *Principles of Marketing* (Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. 1989). ص. ٥٧٥.
- Daryl O. McKee. P. Rajan Varadarajan and William M. Pride. .١١ 'Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market–Contingent Perspective.' *Journal of Marketing*. July 1989. ص. ٢١–٣٥.
- Bruce Einhorn and Ben Elgin. 'The Well–Heeled Upstart on Cisco's Tail.' *Business Week*. October 28. 2002. ص. ٩١.
- 'Internet Economics: A Thinker's Guide.' *The Economist*. April ١٣ 2000. pp. 64–66.
- Larry Chiagouris and Brant Wansley. 'Branding on the Internet.' .١٤ *Marketing Management* 9 (Summer 2000). pp. 35–38; and Faith Keenan. Stanley Holmes. Jay Greene. and Roger O. Crockett. 'A Mass Market of One.' *Business Week*. December 2. 2002. pp. 68–72.
- Gordon Donaldson. *Managing Corporate Wealth* (New York: Praeger. .١٥ 1984).
- Donald C. Hambrick. 'Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types.' *Academy of Management Journal* 26 (1983). pp. 526; and McKee. Varadarajan and Pride. 'Strategic Adaptability and Firm Performance.'
- Chester Dawson. 'Fuel Cells: Japan's Carmakers are Flooring It.' .١٧ *Business Week*. December 23. 2002. pp. 50–51.
- Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press. 1987).
- Ronald Henkoff. 'Cost Cutting: How to Do It Right.' *Fortune*. .١٩ انظر مثلاً April 9. 1990. ص. ٤٠–٤٩.
- . ٦ Buzzell and Gale. *The PIMS Principles*. .٢٠ الفصل . ٦ Hambrick. 'Some Tests of Effectiveness.'
- B. Joseph Pine II. Bart Victor and Andrew C. Boynton. 'Making .٢٢ Mass Customization Work.' *Harvard Business Review* 71 (September–October 1993). ص. ١٠٨–١٩.
٢٣. لمعلومات إضافية حول مسألة الاكلاف النسبية والفوائد التنافسية لخدمة مستهلك ارفع شأنًا انظر Rahul Jacob. 'Beyond Quality and Value.' *Fortune*. Special

Issue. Autumn–Winter 1993. pp. 811; and Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner. *Services Marketing* (New York: McGraw–Hill, 1996).

chap. 2.

Miles and Snow. *Organizational Strategy, Structure and Process*; and . ٢٤
Hambrick. 'Some Tests of Effectiveness.'

٢٥. رغم أن هامبريك يؤيد العلاقة العكسية، تؤيد البيانات الناتجة عن دراسته لـ 850 وحدة أعمال استراتيجية أن الشركات الدفاعية لديها قنوات عمودية أكثر من الشركات الاستكشافية. انظر Hambrick. 'Some Tests of Effectiveness.'

Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett. 'The Service–Driven . ٢٦
Service Company.' *Harvard Business Review* 69 (September–October 1991). ص. ٧١–٨١; and Jaclyn Fierman. 'The Death and Rebirth of the Salesman.' *Fortune*. July 25. 1994. ص. ٨٠–٩١.

Connie J. G. Gersick. 'Revolutionary Change Theories: A Multilevel . ٢٧
Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm.' *Academy of Management Review* 16 (1991). pp. 10–36; and Michael L. Tushman. William H. Newman and Elaine Romanelli. 'Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution.'

California Management Review 29 (1986). ص. ٤٤–٢٩.

تحليل الفرص

الوحدة الرابعة التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذابة

الوحدة الخامسة تحليل القطاع والميزة التنافسية

الوحدة السادسة فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

الوحدة السابعة فهم أسواق المؤسسات والسلوك الشرائي

الوحدة الثامنة قياس فرص السوق المتاحة: التنبؤ وبحث السوق

الوحدة التاسعة تقسيم السوق والتسويق الهدف

الوحدة العاشرة تعيين موقع المنتج

التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذّابة

المحتويات

٦/٤	١.٤ السير مع التيار أو عكسه: خيار استراتيجي مهم
٦/٤	٢.٤ تحليل الاتجاهات الكلية: إطار لتقيم جاذبية السوق
٦/٤	١.٢.٤ البيئة الديمغرافية
٨/٤	٢.٢.٤ البيئة الاجتماعية – الثقافية
١٠/٤	٣.٢.٤ البيئة الاقتصادية
١٢/٤	٤.٢.٤ البيئة السياسية/القانونية
١٥/٤	٥.٢.٤ البيئة التكنولوجية
١٧/٤	٦.٢.٤ البيئة الطبيعية / المادية
١٨/٤	٣.٤ التحليل البيئي يرشد عملية اتخاذ القرارات التسويقية
١٩/٤	١.٣.٤ تحديد أولويات فئات الاتجاهات
٢٠/٤	٢.٣.٤ مصادر المعلومات ونتائج تحليل الاتجاهات العامة
٢٠/٤	٣.٣.٤ توقع التغيرات البيئية والرد عليها
٢١/٤	خلاصة التعلم
٢٢/٤	أسئلة حول المحتوى
٢٢/٤	أسئلة متعددة الخيارات
٢٧/٤	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

سوق الملابس الرجالية المُتغّير^١

من الجينز إلى الكيكرز، من البدل الرسمية إلى «ملابس العمل غير الرسمية»، نلمس تغييراً جذرياً في ذوق الرجال الغربيين في الملابس. بدأ الميل نحو الملابس غير الرسمية في مكان العمل في الثمانينيات في شركات التكنولوجيا العالية في «سيليكون فالي» في كاليفورنيا واقتصر عالم الأعمال أثناء ذروة الدوّت كوم في أواخر التسعينيات. ذات يوم في بداية العام ٢٠٠٠، اجتمع حوالي ٣٥ محامياً وموظفاً من شركة Cadwalader، Wickersham and Taft العريقة للمحاماة في قصر بولو للملابس الأنيقة في نيويورك للتشاور حول كيفية احترامهم حقل الملابس غير الرسمية. وفي مدينة لندن، في أروقة الاستثمار في مصارف غولدمان ساكس Goldman Sachs وميريل لينش Merrill Lynch ومورغن ستانلي Morgan Stanley كانت الملابس غير الرسمية حديث الساعة وموضع الطلب.

تأثير الاتجاهات غير المفضلة للاتجاهات البيئية الكلية

لا شك في أن التحديات الناتجة عن ظهور الميل نحو ملابس العمل غير الرسمية تحديات كبيرة. وأدى ذلك إلى تعثر مصممي ملابس الرجال وحاول البعض منهم تغيير موقعهم السوقـي كمودعين للملابس غير رسمية. كما ناضل بائعو ملابس الرجال بالتجزئة حتى إن البعض منهم، على غرار سلسلة «كونهايمر Kuppeheimer»، إحدى وحدات «هارتـماكس Hartmax»، المصنع الرائد لألبسة الرجال في الولايات المتحدة الأمريكية أقفل أبوابه تماماً. ما الذي يحصل حين تسبـب ميل غير مفضلة مثل اختيار ملابس غير رسمية في مكان العمل بتقلص الطلب على فئة من السلع والخدمات كما حصل مع ملابس الرجال الأنيقة؟ أولاً، يشعر موردي هذا النوع من السلع بانخفاض مبيعاتهم، ومع مرور الوقت، تجد الشركات نفسها مع فائض في القدرة ومستويات من التكلفة لا تغطيها العائدات المنخفضة. وكثيراً ما ترسم أرقام الأداء صورة قاتمة عن هذا الواقع. أرغمت سلسلة متاجر «مان» (الرجل) البالغ عددها ٢٥ متجرـاً في شرق الولايات المتحدة على إعادة تنظيم نفسها بموجب قانون الحماية من الإفلاس في العام ١٩٩٨. في العام ١٩٩٩ اضطـرت الشركة الأميركيـة للبيع بالتجزئة «اديسون بروذرز Edison Brothers» إلى تصفيـة ٢٩٥ متجرـاً من متاجرها للثياب لعدم إيجاد مشترـ واحد من أصل ٢٥٠ شريـكاً مهتمـاً بشراء السلسلة الواقـعة في ضائقـة. وفي العام ٢٠٠٠ وقـعت شركة «موس بروذرز Moss Brothers» وهي شركة بريطانية بالتجزئة - تحت الخط الأحمر خاسـةً حوالي ٣٤ مليون جنيه إسترليني في العام المنتهي في كانون الثاني ٢٠٠١ مقارنةً بربح بلغ ٦٧ مليون جنيه إسترليني في العام السابق. وكردة فعل على هذا الأمر، أعلنت الشركة تبيتها في تحويل متاجرها للألبـسة المصـمـمة على الطلب، والتي تعمل باسم «سافوـي تـايـلـورـ غـيلـد Savoy Taylors Guild»، و«سوـت كـومـبـاني Suit Company»، و« بلاـيزـر Blazer»، إلى شـركـة لـملـابـس غـير رـسـمـية باـسـم «كـود Code».

وقد واجـهـ العـدـيد من متـاجـرـ ثـيـابـ الرـجـالـ المـسـتـقـلـةـ المصـيـرـ عـيـنهـ.

لا شك في أن المشـاكـلـ الوـاسـعـةـ الـانتـشارـ التيـ تعـانـيـ منهاـ شـرـكـاتـ صـنـاعـةـ ثـيـابـ الرـجـالـ بالـتجـزـئـةـ فيـ التـسـعـيـنـياتـ مـثالـ وـاـضـحـ عـمـاـ قدـ يـحـصـلـ حينـ تـسـبـبـ مـيـولـ غـيرـ متـوقـعـةـ،ـ سـوـاءـ عـلـىـ

الصعيد الاجتماعي كما هو الحال أعلاه، أو على أصعدة أخرى، بتدنى الطلب الاستهلاكي بشكل ملحوظ. يمكننا القول ببساطة إن سوق الشياط المصممة على الطلب لألبسة الرجال تقلص وتضاءل شأنه نتيجة الضغوط التنافسية الهائلة التي شهدتها شركات صناعة ألبسة الرجال بالمرفق ما جعل هذه الصناعات تفقد رونقها السابق.

ماذا سيحصل لاحقاً؟ هل ستعود البدل من جديد؟

في أوج ازدهار «الدوت كوم» في العام ٢٠٠٠، بدا الوقت مناسباً لعودة صناعة الملابس الرسمية إلى الواجهة. أما المنطق الكامن وراء هذا الاقتناع فهو أن موظفي الدوت كوم الذين فُصلوا مؤخراً سيقومون بمقابلات للعمل من جديد. أما من يقى في منصبه فسيعтинي أكثر بشيابه بداعي الخوف. وبحلول العام ٢٠٠٢ بدأت تظهر إشارات عودة الشياط الرسمية مرة أخرى. وانخفض الإنفاق على الملابس غير الرسمية للرجال في المملكة البريطانية بنسبة ٩٪ مقارنة بالعام السابق، وارتفع الإنفاق على الملابس الرسمية والبدل على السواء. وقررت شركة «موس بروذرز»، التي لم تحقق متابجر «كود» التابعة لها في تحقيق النجاح المطلوب، إغلاق متابجر «كود» الخاصة بها وإعادة التركيز على الشياط الرسمية والملابس المصممة على الطلب ومجموعتيها المرموقتين «هيويغو بوس Hugo Boss» و«سيسيل غي بيرنس Cecil Gee Businesses». كما يقول المسؤول الإداري والتفيذي في شركة «موس بروذرز»: «إذا كان عملي مهدداً، لا بد أنني سأبذل كلّ ما في جهدي، واستيقظ باكرًا وأكون أكثر أناقة». هل ستعود صناعة البدل إلى الواجهة، أم أنها ستتشكل أحد الخيارات المتوفّرة فقط، بحيث نلجأ إلى ارتدائها في الوقت المناسب للقاء العملاء أو لجعل رب عملنا يظنّ أنه لدينا مقاولة عمل؟ الوقت وحده كفيل بالاجابة. مهما يكن من أمر، بالنسبة إلى إداريّ التسويق في قطاع الملابس الرجالية أنها مسألة تستحق الاهتمام.

الأهداف التعليمية

كما يتضح من التقرير الذي حدث في سوق ملابس الرجال فإن الاتجاهات الاجتماعية الثقافية غير المفضلة أو غيرها من الاتجاهات، تؤثر سلبياً على أداء الشركات في السوق. كما تؤثر الاتجاهات المفضلة بالايجاب على الأداء. فقد أتى صانعو الأزياء غير الرسمية - والمناسبة لسوق العمل في أيامنا هذه - وبائعوها بالتجزئة. بلاء حسناً في أواخر التسعينيات، إلا أن مسيرتهم تعثرت مع الألفية الجديدة. وبالتالي ينبغي أن يدرك أصحاب المبادرات الساعين لإنشاء شركات جديدة والمستثمرون الطامحون لتحقيق عائدات مهمة والمدراء في الشركات القائمة وجود هذا النوع من الاتجاهات وما له من تأثير مهم قبل أن يقرروا الميدان الذي يودون المراهنة عليه.

ستتناول في هذه الوحدة الإطار البيئي الذي تعمل ضمنه الشركات والذي حدد في الوحدة الأولى بأنه الأساس التحليلي لعملية إدارة التسويق. وسوف نمد بإطار عمل لمساعدة المدراء وأصحاب المبادرات والمستثمرون على تقييم البيئة التي يعملون فيها أو يقتربون العمل فيها، وذلك بغية تقييم مدى جاذبية هذه السوق وتعزيز فرصهم في تحقيق النجاح

المنشود. بالتالي، تتناول هذه الوحدة ثالث مسائل أساسية لمديري التسويق: هل للسير مع التيار أو عكسه تأثير مهم؟ كيف نتأكد من إدراكنا التام لاتجاهات الأساسية؟ وأخيراً كيف يؤثر تحليل الاتجاهات العامة في تقييم الأسواق واتخاذ القرارات التسويقية؟

١.٤ السير مع التيار أو عكسه: خيار استراتيجي مهم

ارتداء الملابس غير الرسمية في مكان العمل مسألة اتجاه اجتماعي. أما مسألة تقدم عمر سكان العالم فمسألة اتجاه ديمغرافي. الإحتباس الحراري ميل في بيئتنا الطبيعية. هذه الاتجاهات كلها تؤثر على مصير بعض الشركات دون الأخرى. كما رأينا إن أثر الاتجاهات البيئية العامة أو الميول العامة باختصار - كتلك المذكورة أعلاه قد يكون كبيراً. والحياة بشكل عام أسهل عند السير مع التيار أي بالتماشي مع الميول المؤاتية. بدلاً من معاكستها. كما البعض والنسمات العليلة تلزّم أمسيات الصيف الربطة، كذلك الاتجاهات تلزّم السوق، سواء أحبّها هؤلاء أم لم يحبّوها. حالياً بعض الاتجاهات، لا يسع المدراء التنفيذيون ومدراء التسويق إلا التكيف. في التسعينيات كان على بائعي المنتجات المعبأة في أوّلية للرذاذ (سيراي) إيجاد مستودعات أخرى أقلّ ضرراً بطبقة الأوزون. فقد أقرّت الحكومات القلقة بسبب الإحتباس الحراري هذا التغيير. وحالياً اتجاهات أخرى كالتحول نحو الملابس غير الرسمية في مكان العمل، يمكن تعزيز الخطوات المؤاتية عبر التسويق الفعال. كما يمكن تلطيف أثر الاتجاهات غير المؤاتية أحياناً. إلا أن التعامل مع الاتجاهات يتطلّب إدراك وجودها وفهمها. فمجموعة البيئات الاجتماعية - الثقافية والديمغرافية والطبيعية ليست إلا ثلاثة مكونات من أصل ستة عناصر كبرى في البيئة العامة. العناصر الثلاث الأخرى هي العناصر السياسية/ القانونية والاقتصادية والتكنولوجية. سنتناول موضوع البيئة التنافسية في الوحدة ٥.

٢.٤ تحليل الاتجاهات الكلية: إطار لتقييم جاذبية السوق

سنتناول في هذا القسم كلاً من العناصر الستة للبيئة العامة من حيث كيفية تأثير ديناميكية التغيير على جاذبية أسواق مختلفة وتأثيرها على استراتيجيات التسويق وبرامجه. ويمكن الاطلاع على وثيقة أكثر تفصيلاً وفعالية في تقييم جاذبية السوق في كتاب جون مولنر اختبار طريق الأعمال الجديدة^٦. The New Business Road Test

١.٢.٤ البيئة الديمغرافية

وصل عدد سكان العالم في العام في العام ٢٠٠٢ إلى ٦,٢٣ بليون شخص مقابل ٢,٥٦ بليون في العام ١٩٥٠. ومن المتوقع أن يرتفع إلى ٧,٥٣ بليون بحلول العام ٢٠٢٥. ويعيش حوالي ٨٠ بالمائة من سكان العالم في البلدان النامية، ويتوقع أن يتكرّز ارتفاع الكثافة السكانية بنسبة ٩٨ بالمائة في آسيا وأفريقيا وأميركا اللاتينية. وفي حالة استمرار الاتجاهات الحالية، سيرتفع معدل السكان الذين يعيشون في أفريقيا جنوب الصحراء والشرق الأدنى وشمال أفريقيا خلال العام ٢٠٢٥ بسبب معدلات النمو المرتفعة في هذه المناطق. في المقابل،

الوحدة ٤ / التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذابة

لأن معدلات النمو في البلدان الأكثر تقدماً اليوم أقل من المعدل العالمي، ستنخفض نسبة سكان العالم الذين يعيشون في البلدان الأكثر وفرة من ٢٠ بالمائة إلى حوالي ١٥ بالمائة من المجموع في الربع الأول من هذا القرن. وهكذا ستكون أكبر الأسواق في هذا القرن في آسيا وأفريقيا وأميركا اللاتينية رغم أن قدرة الشراء للدخل الفردي فيها لا تتبع هذا الاتجاه.^٣ في السنوات ٢٥ المقبلة ستستمر هيكلية عمر سكان العالم في التغير، مع تشكيل المجموعات المتقدمة في العمر نسبة أكبر من المجموع العام. فمثلاً خلال الفترة الممتدة بين ١٩٩٨ - ٢٠٢٥ سيتضاعف عدد السكان المتقدمين في العمر (٦٥ وما فوق) فيما لن يتخطى نمو الشباب من سكان العالم الـ ٦ بالمائة، أما عدد الأطفال دون الخامسة في العالم فسيزيد بأقل من خمسة بالمائة. وبسبب تقدم سكان العالم في العمر، سترتفع بالتبعية معدلات المسنين، delete معدل السكان البالغين الـ ٦٥ وما فوق مقابل اليد العاملة من السكان (من ١٥ إلى ٦٤ عاماً)، في كل منطقة كبرى من العالم خلال السنوات الـ ٢٥ المقبلة. وسيواجه المجتمع الدولي بأسره عبء دعم المسنين بنسبة أعلى بخمسين في المائة في العام ٢٠٢٥ مما كان عليه في العام ١٩٩٨. وفي أفريقيا ثمة عنصر مهم يؤثر على معدلات نمو السكان والتبعية في بلدان أفريقيا جنوب الصحراء وهو مرض فقدان المناعة «الإيدز» (أنظر الشكل ٤).^٤

من الاتجاهات العالمية الأخرى التحول السريع للسكان في آسيا وأفريقيا وأميركا اللاتينية من الريف إلى المدن. بحلول العام ٢٠٢٥، سيعيش ٦٠ بالمائة من سكان العالم في المدن مقابل ٣٧ بالمائة حالياً. من العام ١٩٩٨ حتى العام ٢٠٢٥ سينخفض عدد سكان الريف في الولايات المتحدة الأميركية والبلدان المتقدمة الأخرى التي تشكل ما يبقى من البلدان في العالم من ٢٤ بالمائة إلى ١٦ بالمائة من المجموع. وبحلول العام ٢٠١٥، سيكون لدى سبع مدن فائضاً سكانياً يبلغ ٢٠ مليون.

اللوحة ١.٤ أثر فيروس نقص المناعة/ الإيدز

تواجه البلدان الأقل نمواً في أفريقيا وأسيا أزمة بسبب سرعة انتشار فيروس نقص المناعة/ الإيدز. وانخفاض معدل توقع الحياة في أفريقيا جنوب الصحراء بشكل ملحوظ من ٦٢ إلى ٤٧ عاماً. وتبقى أفريقيا أكثر المناطق تضرراً في العالم: ٣.٥ مليون إصابة جديدة في أفريقيا في العام ٢٠٠١، مارفع العدد الإجمالي للأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة/ الإيدز في المنطقة إلى ٢٨.٥ مليون. مقارنة مع البلدان المتقدمة حيث يتلقى حوالي ٣٠٪ من الأشخاص المصابين علاجاً مضاداً للفيروس، لا يتعذر عدد المستفيدين من هذا العلاج إلا ٣٠٠٠ شخص (٠.١٪) من أصل ٢٨.٥ مليون أفريقي مصاب. ورغم أن هذا الأمر يعني توافر فرص كبيرة لشركات الصيدلة في هذه السوق، كان على هذه الشركات أن تعامل مع القدرات المالية المتداة في هذه البلدان وهيكلية الرقابة الطبية للمرضى شبه المنعدمة.

المصدر: Thomas C. Quinn, M.D. 'The Global HIV/AIDS Pandemic ٢٠٠٢: A Status Report'. The Johns Hopkins AIDS Service. <http://www.hopkins-aids.edu/publications/report/sept025.html#global>

١.١.٢.٤ انعكاسات الاتجاهات الديمغرافية على جاذبية السوق

نبع عن الاتجاهات الديمغرافية المذكورة في هذا القسم نموًّ سريع لأسواق منتجات وخدمات متنوعة. ومن جراء النمو الاقتصادي السريع والطبقة الوسطى الناشئة في آسيا حفقت الولايات المتحدة وأوروبا أرباحاً على السلع المصنعة والمعدات الأساسية التي تصدرها إلى المصانع الآسيوية الساعية إلى تلبية الطلب المتزايد على السلع المصنعة للأسوق المحلية والمصدرة على السواء. وأدى العدد المتزايد من المسنين في البلدان النامية إلى زيادة الطلب على إيواء المسنين بأشكال مختلفة وعلى تأمين خدمات للمنازل، ولتصليح المنازل وإدخال التعديلات عليها بحيث يتسعى للمسنين بملازمة منازلهم.^٤ كما دفعت الاتجاهات الديمغرافية المسوقين إلى تطوير منتجات وإعداد برامج تسويقية خاصة موجهة نحو الأقليات والمجتمعات الديمغرافية المتزايدة عدداً مع مرور الزمن.

٢.٢.٤ البيئة الاجتماعية – الثقافية

تشكل هذه البيئة مجموعة القيم والسلوكيات والتصرف العام للأفراد في مجتمع ما. مقارنة مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، تتغير البيئة الاجتماعية، الثقافية ببطء. يتربع الناس في نظام من القيم التي ترافقهم في حياتهم. ورغم ذلك شهدنا في السنوات الماضية تغييرًا ملحوظاً في القيم الفردية، وهيكل الأسرة، وحقوق الأقلية والأنشطة الترفية والميل تجاه التقاليد.

أنباء السبعينيات تغيرت القيم الراسخة سابقاً في المجتمع الغربي من وجوب العمل الشاق والتوفير والثقة بالآخرين وبالمؤسسات إلى النضال الاجتماعي لمناصرة قضايا مدنية مثل إنهاء حرب فيتنام، وعدم التقيد بالأعراف. غالباً ما يتم ذكر هذه الحقبة على أنها «عصر النحن». وقد تغيرت القيم الفردية مؤخرًا من جديد، خصوصاً بين جيل الشباب (٢٠ - ٢٩ عاماً)، الذي يسمى بالجيل X^٥، الذي تأثر بوفود مجتمع المعرفة، وثورة الحاسوب والثورة الإلكترونية، وسرعة فقدان الوظائف، وبتعريف هيكل الأسرة والأثر المتزايد لمجموعات من الأقليات.

وبسبب هذه التجارب، يهتم أفراد هذا الجيل بتبسيط حياتهم والحصول على تعليم جامعي، وبعلاقاته مع العائلة والجنس الآخر، وبأمنه الاقتصادي. ويشمل تأقلمه مع الواقع العيش في المنزل (خصوصاً لدى الرجال)، وتأجيل الرفاف والإنجاب. وجيل اليوم واقعيٌ ويهتم جدًا مسألة البقاء إلا أنه لا يحدد النجاح بالمال فقط. كما أنه يولي أهمية قصوى للحياة العائلية التي افقدها في طفولته، ومع أنه لا يحبذ تدخل الحكومة المفرط في القضايا الاجتماعية، إلا أنه يهتم كثيراً بقضايا مثل الأيدز، والإجهاض والبيئة.^٦ لائحة بالقيم المتحولة في المجتمعات الغربية انظر الشكل ٢.٤.

الشكل ٤.٤ القيم المتبدلة في المجتمعات الغربية

قيم تقليدية	قيم جديدة
أدبيات نكران الذات	أدبيات تحقیق الذات
مستوى عالٌ للمعيشة	جودة أفضل للحياة
أدوار جنسية غامضة	أدوار جنسية تقليدية
تعريف فردي للنجاح	تعريف مقبول للنجاح
حياة عائلية تقليدية	عائلات بديلة
الإيمان بالصناعة، المؤسسات	الاعتماد على الذات
العيش للعمل	العمل للعيش
عبادة البطل	حب الأفكار
التوسيع	التعادي
الحسّ الوطني	درجة أقل من الحسّ الوطني
نموّ غير عاديّ	إدراك متزايد للحدود
نموّ متزايد للمحدوديّة	نحو التكنولوجيا
تقبل التكنولوجيا	التوجه نحو التكنولوجيا

يقول المؤلف جوزف بلامر أن المجتمعات الغربية في البلدان المتقدمة تبعد عن القيم التقليدية متوجهة نحو قيم ناشئة جديدة واسعة الانتشار.

'Changing Values: The New Emphasis on Self-Actualization'. *The Futurist*, January–February 1989, p. 15. Used with permission from World Future Society, 791 Woodmont Avenue, Suite 450, Bethesda, Maryland 20814. Telephone: 301-656-8274; Fax: 301-951-0394; <http://www.wfs.org>.

رغم أن التغيرات الاجتماعية الثقافية بطينة الحدوث في أي بلد، لا يسعنا إلا أن نلاحظ أن ثمة فوارق أساسية بين البلدان بسبب التاريخ الثقافي الخاص بكل بلد. إذ تظهر دراسة لهندسة المنازل القائمة حالياً في إنكلترا واليابان، أن المنازل الإنكليزية مبنية وفق مبدأ الخصوصية الفردية والعيش المركّز على المنزل فيما ترکز المنازل اليابانية على الخصوصية العائلية والعيش المركّز على العائلة.^٧

١.٢.٢.٤ أثر الاتجاهات الاجتماعية الثقافية على جاذبية السوق

تزامنت الاتجاهات الواسعة النطاق مع التغيرات في أنماط المستهلكين وسلوكهم. وتزايد الطلب على الأطعمة الطبيعية مع تزايد أهمية ممارسة الرياضة للجنسين مع استبعاد الدهون والكوليسترول. وقد أدى الاهتمام المتزايد بالفرد إلى مجموعة من المنتجات المصممة للفرد، الجينز إلى بدال العمل. وهكذا أثّرت التغيرات الاجتماعية الثقافية، الشبيهة بتلك المذكورة في هذا القسم وفي بداية الوحدة على أسواق المنتجات الخاصة بالأطعمة الطبيعية والآلات والمشروبات الرياضية، والأطعمة ذي السعرات الحرارية المنخفضة. كما أثّرت الاتجاهات الاجتماعية – الثقافية على كيفية القيام بأنشطة تسويقية. بعض الحملات الإعلانية مثلاً أصبح يتوافق مع مفهوم مشاركة أفراد الأسرة في اتخاذ القرارات.

٣٢٠.٤

البيئة الاقتصادية

يُقاس الأداء الاقتصادي لدولة ما وفق إجمالي الناتج المحلي GDP. المرتكز غالباً على أساس الدخل الفردي بعد احتساب التضخم. وإجراء مقارنة واقعية للمدخلول بين البلدان، من الضروري استخدام منهج العادل في القدرة الشرائية استناداً إلى تكلفة سلة تقليدية من المنتجات (بالدولار الأميركي) لكل بلد. وهكذا يساعد استخدام تحليل مقاربة التعادل في القدرة الشرائية على مقارنة القدرة الشرائية النسبية لبلد ما مع بلدان أخرى. تاريخياً تسجل اليابان أعلى معدل إذا تم احتساب إجمالي الناتج المحلي على أساس معدلات الصرف، فيما تسجل أميركا أعلى معدل في حال استخدام التعادل في القدرة الشرائية لاحتساب إجمالي الناتج المحلي للفرد.^٨

إن استخدام قيم التعادل في القدرة الشرائية يخفض إجمالي الناتج المحلي للفرد في البلدان الغنية ويرفع معدلاته في البلدان الفقيرة. ورغم هذا التساوي فقد اتسعت الهوة بين البلدان الغنية والفقيرة في ما يتعلق بإجمالي الناتج المحلي الحقيقي (نسبة أقل من التضخم) بسبب النمو السكاني الكبير الذي تشهده هذه البلدان بشكل خاص.^٩ غير أن منهج التعادل في القدرة الشرائية لا تأخذ بعين الاعتبار الإعلانات التي يقدمها عدد كبير من البلدان لتأمين المستلزمات الأساسية مثل الطعام والمرافق العامة والملاجأ والنقل والتربية والرعاية الطبية وهي تحتل نصف معدل نفقات الأسر في البلدان المتقدمة.

ما زال النمو الاقتصادي العالمي يرتفع إذا ما قيس وفقاً لإجمالي الناتج المحلي كما أن الاقتصاديات المتقدمة في العالم تتعافى من الركود الذي تعاني منه وان التوقعات الاقتصادية المستقبلية هي رهن بمدى سرعة الولايات المتحدة وأوروبا في تحقيق الاعتش. يتوقع في السنوات اللاحقة أن تسجل البلدان النامية معدلات نمو اقتصادي تفوق بأشواط معدلات النمو في البلدان المتقدمة. وقد شهدت آسيا أكبر نسبة نمو، أكثر من ٦ بالمئة (بفعل النمو الهائل للصين والهند بشكل خاص). ويتوقع أن تستمر بالارتفاع بنسبة ٥٪ في المدى القريب.^٩ وفي أميركا الجنوبية ما زالت الأرجنتين في طور النهوض من أزمتها غير أن أثراها لم يمتد بعد إلى البلدان الأخرى على ما يبدو.

في الجزء الأخير من التسعينيات شهدت أميركا نمواً هائلاً في مجال الإنتاجية يبدو إنه ما زال مستمراً رغم الركود الاقتصادي عموماً. ويعزى هذا النمو إلى الاستثمارات الضخمة في التكنولوجيا والاستثمار الرأسمالي المسجل في العقد الأخير. وقد لوحظ أيضاً في أوروبا نمو مماثل وإنما أخف حدة في الإنتاجية وهو نمو متزامن مع الاستثمارات التكنولوجية الأخف وتيرة في تلك البلدان.

غير أن الاتجاهات الاقتصادية الإيجابية لا تدوم إلى الأبد فالهجمات الإرهابية في ١١ أيلول ٢٠٠١ سدّدت ضربة كبيرة إلى الاقتصاد الأميركي الذي كان بدأ يتضاعف مما أثر على الثقة التجارية والاستهلاكية. بعد ذلك أصبح الاعتش محظزاً من قبل المستهلك يعززه إنفاق المستهلك ومعدلات الفائدة المتدنية والتخفيف الضريبي بالإضافة إلى ارتفاع الاستثمارات العقارية إذ استفاد المستهلكون من ارتفاع أسعار منازلهم وأعادوا تمويل الرهون المحلية بمعدلات فائدة أدنى.^٩

١.٣.٢.٤ التجارة الدولية

لقد ازداد الاعتماد بين البلدان أكثر فأكثر في الآونة الأخيرة كما هو الحال في الكثير من الصناعات وان اتفاقات التجارة الحرة قائمة اليوم في عدة مناطق من العالم – السوق المشتركة لدول الأنديز، التعاون الاقتصادي لبلدان آسيا والمحيط الهادئ (أبيك)، رابطة دول جنوب شرق آسيا (آسيان)، الاتحاد الأوروبي، اتفاقية التجارة الحرة لدول أميركا الشمالية (نافتا)، اتفاقية التجارة الحرة لدول أوروبا الوسطى والسوق المشتركة الجنوبيّة (مركسور). وقد حققت دول التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الهادئ (أبيك) أعلى مستوى في التجارة داخل المناطق يليها ١٥ بلد من الاتحاد الأوروبي. بالإضافة إلى إلغاء أو تخفيض التعرفات المفروضة على الواردات والصادرات داخل المنطقة فقد وضع هذه الاتفاقيات أيضاً معياراً مشتركاً تستطيع الشركات إنشاء منتجات على أساسه. وبالتالي باتت الشركات تتمتع بقدرة تسويقية في الحال في عدة بلدان بمنتاج واحد.

لطالما كانت الولايات المتحدة تملك السوق المحلي الأوسع ممثلاً حوالي ٢٥٪ من السوق العالمية الإجمالية للسلع والخدمات (تأتي أوروبا في المرتبة الثانية وهي تمثل ١٠٪). وبالتالي فإن السوق الأميركيّة هي هدف أولى بالنسبة للشركات التجارية في معظم البلدان لا سيما اليابان وأوروبا. لا شك في أن الولايات المتحدة تشكل سوقاً تنافسية بالنسبة لعدد كبير من السلع والخدمات، فهي ليست المستورد الأكبر للسلع والخدمات فقط بل هي أيضاً المصدر الأكبر لها يليها الاتحاد الأوروبي الذي يحتل المرتبة الثانية.^{١٠} ومن ثم ألمانيا واليابان والمملكة البريطانية المتحدة.^{١١}

١

International Trade Statistics ٢٠٠٢, published by the World Trade Organization at http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its_2002_e/its_2_overview_e.htm.

تشمل اتفاقات التعاون الإقليمي البلدان الآتية بحسب إحصاءات العام ٢٠٠٢:

- حلف الأنديز: بوليفيا، كولومبيا، إكوادور، بيرو وفنزويلا.
- أبيك: أستراليا، بروناي دار السلام، كندا، شيلي، الصين، هونغ كونغ، إندونيسيا، اليابان، جمهورية كوريا، ماليزيا، المكسيك، نيوزيلندا، غينيا الجديدة، بيرو، الفلبين، الاتحاد الروسي، سنغافورة، تايوان، الولايات المتحدة الأميركيّة وفيتنام.
- آسيان: بروناي دار السلام، كمبوديا، إندونيسيا، جمهورية لاوس الديمقراطية الشعبية، ماليزيا، ميانمار، الفلبين، سنغافورة، تايلاندا وفيتنام.
- سيفتا: بلغاريا، جمهورية تشيكيا، المجر، بولندا، رومانيا، سلوفاكيا وجمهورية سلوفاكيا.
- الاتحاد الأوروبي: النمسا، بلجيكا، الدانمارك، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، اليونان، إيرلندا، إيطاليا، لوكمبورغ، هولندا، البرتغال، إسبانيا، السويد والمملكة البريطانية المتحدة.
- مركسور: الأرجنتين، البرازيل، الباراغواي والأوروغواي.
- نافتا: كندا، المكسيك والولايات المتحدة الأميركيّة.

بإمكان التقلبات في معدلات الصرف أن تدخل تغيراً هاماً على القدرة التنافسية النسبية للأسعار في الشركات التي تصنّع في بلدان مختلفة. على سبيل المثال فإن تخفيض سعر الين مقابل الدولار الأميركي (من ١٠٨,٩٥ في يونيو ١٩٩٦ إلى ١٢٢,٧٨ في فبراير ١٩٩٧) قد أتاح لصانعي السيارات اليابانية تقديم صفقات أفضل في بيع وتأجير سياراتهم في الولايات المتحدة لا سيما تلك المصنوعة في اليابان. فالشركات الأميركيّة الثلاث لتصنيع السيارات (جنرال موتورز، فورد و دايملر كرايزلر) قد تذمرت من السياسة الأميركيّة المتعلقة بتعزيز قيمة الدولار حيال الين الياباني والمارك الألماني وتوقعت نسبةً أدنى من الأرباح، لا بل انخفاضاً لحصتها في السوق.

٢.٣.٢.٤ تأثير الاتجاهات الاقتصادية على جاذبية السوق

تؤثر الاتجاهات الاقتصادية على مستوى الطلب في معظم الأسواق ولكنها تكتسب أهمية خاصة في أسواق السلع الاستثمارية والأسوق العقارية والأسوق الأخرى التي تكون فيها الحساسية تجاه معدلات الفائدة ومستوى الدخل العائلي أو دخل الشركات قصوى. غالباً ما تتحدد الاتجاهات الاقتصادية مع فئات كلية أخرى لها تأثير قوي جداً. فارتفاع معدل المواليد بعد الحرب العالمية الثانية^{١٢}، (وهو ميل ديموغرافي) الذي ترافق مع اقتصاد الأميركي قوي ومعدلات فائدة متدينة في نهاية التسعينيات وكلاهما من الاتجاهات الاقتصادية قد أدى إلى ارتفاع الطلب على الشقق والمنازل الثانية في المجتمعات. وقد حقق أصحاب التوقعات الصحيحة لهذه الاتجاهات نجاحاً كبيراً في ذلك الحين.

٤.٢.٤ البيئة السياسية/القانونية

لكل بلد قوانين تشريعية أو تنظيمية تعمل بموجبها الشركات المحلية والأجنبية معاً. وكما هو الحال بالنسبة إلى أي عامل خارجي آخر فإن البيئة السياسية القانونية قد توفر للشركات فرصاً استراتيجية أو تهدّدها بمخاطر محتملة. فالأنظمة التجارية القائمة في بلد ما تعكس نضجه الاقتصادي وفلسفته السياسية. ويشمل الخطر السياسي للشركة كأقصى حد المصادر (حجز بدون تعويض كما حصل في إيران منذ بضع سنوات) والاستملاك (حجز مع بعض التعويض) ونقل الملكية إلى البلد المضيف (وإدارة وتمويل محليين).

وتشمل المخاطر الأخرى التغيرات في الرقابة على التحويلات (التي يمكن أن تتخذ عدة أشكال) والقوانين المحلية للمنقولات والقيود على الاستيراد والضرائب ومراقبة الأسعار - التي تعمل عادة لمصلحة الصناعة المحلية. لا شك في أن عددًا كبيراً من بلدان العالم الثالث يعرض الشركات التي تسعى إلى ممارسة التجارة فيها إلى مجموعة من المخاطر السياسية (أنظر اللوحة ٣،٤ لمناقشة مخاطر الاستثمار في المجر). ومن ناحية أخرى بإمكان الحكومات تشجيع الاستثمار الأجنبي عبر انتهاج سياسات تفرض امتيازات ضريبية وحماية جمركية. وفي الواقع تشجع البلدان عادة بعض أنواع الاستثمارات فيما تفرض القيود على البعض الآخر. فعلى سبيل المثال، بإمكان الحكومات تشجيع الشركات المحلية على التصدير نحو بلدان تشكل خطراً سياسياً كبيراً عبر التأمين على الخسائر المترتبة عن هكذا خطر (على سبيل المثال، مصرف الولايات المتحدة للاستيراد والتصدير).

اللوحة ٣.٤ المشهد المتغير في المجر

بعد انهيار ستار الحديد عام ١٩٩٠، سارع عدد كبير من الشركات الأميركية إلى الاستثمار في المجر. خلال التسعينات، استثمرت شركة «جنرال الكترك» بقيمة تخطى ١,١ مليار دولار أمريكي في المجر فأصبحت وبالتالي من أكبر المستثمرين في البلد. في ذلك الوقت أقامت شركة «جنرال الكترك» ثلاثة مصانع جديدة ووظفت عشرات العلماء.

غير أن المجر التي اكتشفتها شركة جنرال الكترك منذ أكثر من عقد لا تشبه كثيراً البلد الذي كان على شفير الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي عام ٢٠٠٣. فالاقتصاد بات أكثر استقراراً والمحيط القانوني التنظيمي أكثر شفافية ويمكن التعويل على الموردين المحليين بصورة أكبر. ولكن كلفة الانتاج ترتفع عاماً بعد عام فيما ترتفع الأجور ويجب المسؤولون على إلغاء التزيادات الضريبية تدريجياً انسجاماً مع قواعد الاتحاد الأوروبي. على سبيل المثال ستغفل شركة «أي.بي.أم مصنعاً» لها في نهاية شهر تشرين الثاني (نوفمبر) وقد نقلت شركة «فلكترونكس» مئات الأعمال إلى الصين.

المصدر: Christopher Condon. 'GE in Hungary: No Rhapsody'. *BusinessWeek Online*. ٢٥ November ٢٠٠٢.

من بين المسائل التي تكتسب أهمية أكبر في المجال السياسي/القانوني نذكر حماية الملكية الفكرية. تشمل الخلافات حول خرق حق التأليف رهانات كبيرة. غالباً ما تورط شركات القرصنة في الصين بحماية مسؤولين سياسيين وقادة عسكريين رفيعي المستوى في عمليات تزوير تطال مواداً مثل أشرطة الفيديو والأقراص المدمجة وبرامج الكمبيوتر والأدوية الموصوفة ومبيدات الأعشاب وساعات «رولكس». وتفيد دراسة حول تأثير القرصنة ببرامج الكمبيوتر أنه في الصين وحدها قدّرت الخسارة في مبيعات برمج الكمبيوتر بالجزء ١,٦ مليار دولار عام ٢٠٠١^{١٣}.

١.٤.٢.٤ التشريعات الحكومية

لقد ازدادت صعوبة فهم العناصر التنظيمية الخاصة بالتسويق بفعل العدد الهائل للقوانين والأنظمة وتعقيدها. وتملك معظم البلدان تشريعات منظمة خاصة بالطعام والأدوية إضافة إلى الأسعار والمنتجات والترويج والتوزيع غير أنه بإمكان هذه الأنظمة أن تبدل أثناء تطبيقها على التسويق. فعلى سبيل المثال، يعمل الاتحاد الأوروبي على إدخالآلاف القواعد لتوفير معايير أمنية وصحية وبيئية موحدة للدول الأعضاء فيها. وتشجع هذه القواعد الشركات التي تصنع مجموعة من المنتجات لعدة بلدان ولكن في المستقبل سيفرض على بعض المصادرين إدخال تغييرات مكلفة على التصميم وإعادة التنظيم الجذري وإضافة نظم جديدة لمراقبة الجودة.

لطالما قيل إن الأنظمة تشنل الاقتصاد وتعيق الابتكار. غالباً ما يكون ذلك صحيحاً ولكن غالباً ما تكون النتائج مبالغ فيها بما أن الشركات ستناضل لإيجاد طرق جديدة

لاحترام الأنظمة بكلفة أدنى من تلك المتوقعة. على سبيل المثال، عندما رفعت الإدارية الأمريكية للسلامة والصحة في العمل المعيار الخاص للحيلولة دون تعرض العامل لمادة الـ «فورمالدهايد» الكيماوية السامة كانت تكاليف الصناعة المتوقعة في القطاع الصناعي توازي العشرة ملايين دولار سنويًا. ولكن مع تعديل مواد الراتنج وتخفيض نسبة الـ «فورمالدهايد» أصبحت التكاليف محدودة. فضلاً عن أن التغيرات عزّزت القدرة التنافسية الشاملة لصناعة الحديد المسبيوك والمعدات في الولايات المتحدة.^{١٤}

٢.٤.٢.٤ إلغاء القيود الحكومية

لقد أصبحت الحكومات والشركات التجارية والجمهور في العالم أشدّ وعيًا ويقينًا أن المغالاة في فرض الضوابط تعيق الكفاءة ودخول منافسين جدد وتسبب ضغوطًا تصخمية. وفي الولايات المتحدة، تم إلغاء القيود الحكومية على شركات الخطوط الجوية والشحن والسكك الحديدية والاتصالات السلكية واللاسلكية والنشاط المصرفية. كما يتم تحرير الأسواق في أوروبا الغربية والشرقية وأسيا وعدد كبير من البلدان النامية وتهار الحواجز التجارية بفعل القلق السياسي والابتكار التكنولوجي.

وقد أدى إلغاء القيود الحكومية إلى تبديل بنية الصناعات المعنية وتخفيض الأسعار. على سبيل المثال، إن العقد الذي تلا إلغاء القيود الحكومية على الخطوط الجوية (١٩٨٥-١٩٧٨) أدى إلى نشوء فئة جديدة من شركات الخطوط الجوية المتداينة الأسعار. فنشوء شركة الـ «ساوث واسٌت» وغيرها أدى إلى تخفيض أجور السفر عبر معظم الخطوط واجبر شركات النقل الأساسية على تسهيل عملياتها وإلغاء سفرياتها غير المرحبة تدريجياً. كذلك في السوق الأوروبية حيث استمرت شركات الخطوط الجوية المتداينة الأسعار (التي عليها حسم) مثل «راين اير» و«ايزي جات» في التموي بنسب تفوق العشرة بالمائة رغم الانكماش الذي طال النشاط الاقتصادي والرحلات الجوية بعد أحداث ١١ أيلول.^{١٥}

وتشمل آخر النشاطات الخاصة بالشركات بعد إلغاء القيود الحكومية تحسين القدرات على تحديد الأسعار وإيجاد طرق جديدة للتمييز بين خدماتها عبر تعزيز مهاراتها التسويقية والمحافظة على رأس المال للبقاء على المرونة. ولاحقاً ستتحول استراتيجيات الشركات الصامدة حول تنظيم قدراتها الخاصة بتحديد الأسعار والتنافس على القيام بتحالفات استراتيجية وتطوير مهاراتها التسويقية.^{١٦}

٣.٤.٢.٤ انعكاسات التشريعات الحكومية وإلغاء القيود على جاذبية السوق

تتأثر جاذبية السوق بازدياد أو تضاؤل التشريعات والقواعد المنظمة. على سبيل المثال، إن إلغاء القيود عن الاتصالات السلكية واللاسلكية في أوروبا إثر إلغاء القيود عنها في الولايات المتحدة أدى إلى فتح أسواق للشركات التي تسعى إلى تقديم خدمات جديدة وارتفاع حصة في السوق من الاحتكارات القائمة. وقد أحدثت موجة البيع والاتصال الهاتفي على الإنترنت جدلاً بين صانعي القرار حول درجة خضوع أنشطة الإنترنت هذه إلى ضريبة الولايات والضريبة الفدرالية التي تفرضها الولايات المتحدة. وقد يكون لهذه الخلافات تأثير كبير على مصلحة المستهلك في الشراء وإجراء الاتصالات التلفونية عبر الإنترنت. فضلاً عن

الوحدة ٤ / التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذّابة

ذلك، فإن الجهد التي تبذلها الحكومة الأميركيّة من أجل تجزئة شركة مايكروسوفت قد دفعت الشركات العالية التقنية إلى التساؤل عن مدى مساهمة ابتكاراتها الناجحة في إحداث سخط لدى مكافحِي الاحتكار الحكوميين.^{١٧}

٥.٢.٤ البيئة التكنولوجية

يمكن أن يكون للتكنولوجيا تأثير كبير على أداء صناعة ما. فتأثير الهندسة الوراثية على المستحضرات الصيدلية والترانزistor على الاتصالات السلكية واللاسلكية والمواد البلاستيكية على المعادن ملحوظ في هذا السياق. فقد ازداد بشدة تحديد الاحتمالات التجارية للتقدّم بالتكنولوجيا للتطورات التكنولوجية سريعاً جداً فيما ضاقت الهوة القائمة بين الأفكار والاختراع والتسيّق.

في العقود الثلاثة الماضية، ساهم عدد كبير من التقنيات الجديدة في إدخال منتجات جديدة كمسجلات الفيديو والأقراص المدمجة وأجهزة كومبيوتر أقوى وأصغر حجماً وأجهزة فاكس ومواد جديدة خفيفة الوزن وأدوية مهندسة جينيّا ذات فعالية عالية. ويتوقع أن يتجاوز التقدّم التكنولوجي خلال السنوات العشر اللاحقة بأضعاف ذلك الذي سجل خلال السنوات العشرة الأخيرة بداعي الحاجة إلى إيجاد حلول لمشاكلنا البيئية. ويمكن توقع إدخال ابتكارات تكنولوجية جديدة في مجموعة من الميادين لاسماها في علم الحياة (البيولوجيا) والإلكترونيات والاتصالات السلكية واللاسلكية.^{١٨}

١.٥.٢.٤ الاتّجاهات في عالم الإلكترونّيات والاتصالات السلكية واللاسلكية

لقد لعبت الإلكترونّيات دوراً هاماً في المجتمعات الغربية منذ الخمسينات. وقد استُخدمت بادئ ذي بدء في الراديو والتلفزيون ومؤخراً في الساعات الرقمية وأجهزة الكاميرا الأوتوماتيكية والألعاب الفيديو وأجهزة الكمبيوتر المصغرة. لعل أكثر ما بدأ ساحة العمل في السنوات الأخيرة هو انتشار الإنترنّت والشبكة العالمية التي تتضمن ٣٠٨٣٣٤٦٥٢ صفحة بحسب موقع البحث الشعبي «جوجل». ^{١٩} انظر اللوحة ٤.٤ لوصف موقع البحث ودورها في الإنترنّت.

وتساهم التكنولوجيا أيضاً في تغيير طبيعة وإطار صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية وإن هذه التغييرات تبدل كلّياً كيفية عمل الأنشطة التجارية (المصارف، شركات الخطوط الجوية، محلات البيع بالفرق وشركات البحث التسويقي) وكيفية تبادل السلع والخدمات والأفكار وكيف يتعلم الأفراد ويكتسبون وينتفاعلون مع بعضهم البعض. وقد بات يتمتع المستهلكون اليوم بالنشاط المصرفي الحالي من الشيكات وزوال الفاتورة والرحلات الجوية بدون تذكرة سفر.

ولم تأت هذه الابتكارات نتيجة للتغيرات في النظم المعلوماتية فقط بل للتکاليف المخفضة في الاتصالات أيضاً (صوت أو بيانات). على سبيل المثال، إن تكلفة معالجة اتصال هاتفي إضافي ضئيلة جداً حتى إنها قد تكون مجانية. كما أن المسافة لم تعد تشكل معياراً فكلفة الاتصال عبر الأطلسي توازي كلفة الاتصال بالجار المحاذي.^{٢٠}

اللوحة ٤.٤ بحث في الحدود النهائية – الإنترنٌت

مع تناهي الإنترنٌت والشبكة العالمية أصبح من الصعوبة بمكان العثور على ما تبحث عنه. فموقع البحث الأولية بدأت كدليل يضم صفحات أو أدوات ربط على الإنترنٌت كموقع ياهو مثلاً، ثم تطورت موقع البحث إلى بوابات على الشبكة أي موقع يبدأ فيها البحث عن المعلومات. أما اليوم فقد أصبح البحث بمثابة علم متتطور يقاس بمدى صلة الإجابات عن السؤال بال موضوع أكثر مما يتعلق بعدد الصفحات التي تظهرها الشبكة.

إثر أحداث ١١ أيلول غصت المواقع الأخبارية كالـ «سي.ان» بالباحثين عن آخر المستجدات فظهر موقع البحث «جوجل» عبر حفظ نسخ من الصفحات الإخبارية ونقلها عبر موقعه. وتعتبر خدمات البحث اليوم بمثابة وسيط حيوي ومن بين أكثر المواقع ازدهاراً على شبكة الإنترنٌت مع ملايين الزوارات في كل يوم. لذلك تحول عدد كبير من مواقع البحث إلى موقع إعلانية بدافع تحقيق أرباح أكبر. فبإمكان الشركات شراء «كلمات سر» عبر موقع البحث وعندما يكون البحث قائماً على كلمات السر هذه تظهر صفحة المعلن أولاً في النتائج.

المصدر: Ben Elgin. Jim Kerstetter with Linda Himelstein 'Why they are Agog over Google'. BusinessWeek. September 'Search Engines. ٢٤ أيلول/سبتمبر ٢٠٠١؛ and Glen Farrelly Evolution and Revolution ' at <http://webhome.idirect.com/glenjenn/search/history1.htm>

في مستهل الألفية الجديدة، أدت التطورات في الاتصالات السلكية واللاسلكية والمعلوماتية إلى التقارب السريع بين الاتصالات السلكية واللاسلكية والمعلوماتية وصناعات الترفيه. فالمولعون بالموسيقى باتوا يسجلونها من الواقع الشرعية وغير الشرعية واجروا أصحاب الإنتاج الموسيقي على تبديل الطريقة التي يوزعون فيها الموسيقى. وفي يونيو ٢٠٠٢، أعلنت ثلاث شركات إنتاج موسيقي من أصل خمسة – يونيفرسال، سوني ووارنر ميوزيك – عن نيتها بتوفير آلاف الأغاني عبر شبكة الإنترنٌت يتم تسجيلها بسعر مخفض قدره ٩٩ سنتاً مقابل كل أغنية.^{٢١} وإن مستخدمي الهاتف الجوال في أوروبا وأسيا يطلعون على نتائج المباريات الرياضية والأخبار العاجلة وإصدارات البورصة ويستعملون الرسائل الخطية أو الـ «اس.ام.اس» أكثر فاكثراً.^{٢٢} وباستطاعة المسوقيين ورجال الأعمال المتيقظين الذين يتبعون الاتجاهات التكنولوجية توقع التطبيقات الجديدة وغير المسموع بها ويسعون وبالتالي أنفسهم وشركاتهم في مقدمة منحنى الابتكار محققين أحياناً ثروات طائلة في هذا السياق.

٤.٥.٢.٤ تأثير الاتجاهات التكنولوجية على جاذبية السوق

لطالما أدت التغيرات التكنولوجية إلى نشوء أسواق جديدة وجذابة. فكرروا بكلفة الأسواق التي نشأت أو أصبحت أكثر جاذبية إثر اختراع «هنري فورد» للسيارة. كما قضا مثل هذه التغيرات على أسواق قديمة كسوق العربات. وإن المستثمرين في الأسواق الجديدة يشرفون اليوم على مثل هذه التغيرات ويسعى الكثيرون إلى توظيف أموالهم لخدمة الأسواق

الوحدة ٤ / التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذّابة

التي تنمو بسرعة كبيرة نتيجة للتطورات التكنولوجية كتقديم الخدمات لشركات التجارة الإلكترونية. ويقول البعض إن اختبار أسواق أو صناعات جذابة للاستثمار هو من أهم المعايير لنجاح تلك الاستثمارات.^{٢٣}

بالإضافة إلى إنشاء أسواق جديدة تترك التطورات التكنولوجية أثراً كبيراً على كافة نوادي الممارسة التسويقية بما فيها الاتصال (إعلانات على الشبكة أو عبر البريد الإلكتروني) والتوزيع (كتب وسلح استهلاكية وصناعية أخرى تم شراؤها أو بيعها عبر الإنترنت) الإنترن特 تتبعة السلع (استعمال مواد جديدة) وبحث تسويقي (مراقبة عمليات الشراء في السوبر ماركت بأجهزة «السكانر» أو النشاط عبر الإنترنت بواسطة digital cookies). سنتعرض أهم هذه التغيرات في وحدات لاحقة من هذا الكتاب.

البيئة الطبيعية

٦.٢.٤

بالإضافة إلى نضوب عدد كبير من موارد الأرض الثمينة، ثمة إشارات إلى أن الوضع الإجمالي للأرض ينهار. فالصحراء في ازدياد مستمر بينما يتقلص عدد الغابات وتتجف البحيرات وتتراجع نوعية وكمية المياه الجوفية وقد تشهد الأرض ارتفاعاً في درجات الحرارة.

ومن بين التغيرات البيئية الأكثر إثارة للخوف نذكر تصاعد ثاني أكسيد الكربون في الجو الناتج عن الاستعمال الكثيف للوقود الحفري. فإن هذا الغشاء المكون من ثاني أكسيد الكربون يحبس أشعة الشمس مما يؤدي إلى ارتفاع معدل درجات الحرارة على الأرض. ويتوقع أن تخفيض درجات الحرارة في أوروبا وان ترتفع بشكل ملحوظ في أفريقيا وآسيا الشرقية وأميركا الجنوبية، وأن تخفّ الأمطار في شرق آسيا وجنوب آفريقيا ومعظم أميركا الجنوبية والمكسيك وأجزاء من الولايات المتحدة. وفيما يزداد الإثبات على أن غازات الإحتباس الحراري تغير المناخ فان الخلاف كبير حول تفاصيل تأثير الإحتباس الحراري. مع ذلك تطالب عدة مجموعات معنية (بما فيها شركات الضمان) الحكومات باتخاذ تدابير علاجية سريعة.^{٢٤} ومن بين العواقب الأخرى غير المرغوب فيها، قد يؤدي تأثير الإحتباس الحراري إلى تعريض الشعوب غير الاستوائية إلى أمراض مثل الملاريا والتهاب الكبد والحمى الصفراء والكولييرا والتهاب السحايا.^{٢٥}

وفي كافة أنحاء العالم يتم استعمال طرق غير مناسبة للتزويد بالمياه المحلية مما اجب بعض المدن الأوروبية على الاستعانة بمعالجة مياه الصرف الصحي وتطهيرها وتجهيزها للاستعمال المنزلي. وفي تحرّك حديث نحو تأمين الاكتفاء الذاتي من المياه، ستبدأ سنغافورة بإضافة مياه مستعملة على المياه الأولية (خام) لداتها بعد استصلاحها ومعالجتها.^{٢٦} وفي المقابل ازداد استهلاك زجاجات المياه في العالم في السنوات الثلاثين الماضية، فأصبحت بذلك تمثل القطاع динاميكي الأكبر في صناعة الطعام والشراب يساوي ٢٢ بليون دولار أميركي.^{٢٧}

١.٦.٢.٤ تطور المنتجات الخضراء "صديقة البيئة" كردة على المشاكل البيئية

لقد زادت مناقشة المشاكل في البيئة الطبيعية من حدة التهديدات ر والعقوبات التي تواجه الشركات في العالم. غير انه باستطاعة الشركات القيام بعدد من الأمور لتحويل المشاكل إلى فرص من بينها الاستثمار في مجال البحث لإيجاد طرق لتوفير الطاقة في التدفئة والإضاءة وإيجاد مصادر جديدة للطاقة كالطاوخيين الهوائية قليلة الكلفة والمشاريع الكهربائية المائية. وقد لاحظت المؤسسات التجارية أيضاً فرصة في تطوير مئات المنتجات البيئية (تلك التي لا تؤذي البيئة) كالمنظفات الخالية من الفوسفات وزيت المحركات المعاد تصنيعه واصطدام سمك النن من دون الدلافين والأسمدة العضوية والمصابيح الكهربائية الفائقة الفعالية والورق المعاد تصنيعه والثياب غير الرسمية للرجال والنساء المصنوعة مئة بالمئة من القطن العضوي والملونة بصبغات غير سامة.^{٢٨} وتتضمن الابتكارات الأخرى تعبئة عدد كبير من السلع الاستهلاكية بحجم أصغر (المستلزمات الصغيرة للصابون المركز والغلافات القابلة للطي للمنظفات عند وضعها في مستوعبات بلاستيكية) مما وضع حدًا لاستعمال علب الكرتون لمزيل الروائح الكريهة وبيع أكياس شاي بدون لصائق وخيوط.^{٢٩} وتكون أسعار المنتجات البيئية إجمالاً متماشية مع أسعار المنتجات العاديّة لا سيما عندما تُؤخذ بعين الاعتبار الكمية (عدد المحارم في لفة ورق المرحاض وزن الملابس المغسولة لكل لتر من المنظفات المركزية).^{٣٠}

٢.٦.٢.٤ تأثير اتجاهات البيئة الطبيعية على جاذبية السوق

يمكن أن تؤدي الإحتباس الحراري إلى خلق فرص جذابة في سوق المنتجات البيئية. من ناحية أخرى إن استمرار ارتفاع الحرارة قد يهدّد قطاعات أخرى مثل تلك التي لها علاقة بقطع الشتاء كجرافات الثلج والمنتجات والخدمات الأخرى التي يكثر الطلب عليها مع حلول فصل الشتاء. وقد تؤثر اتجاهات البيئة الأخرى كنضوب الموارد الطبيعية والمياه الجوفية العذبة بشدة على الشركات في صناعات متعددة تخدم مجموعة واسعة من الأسواق. ومن الأهمية بمكان مراقبة هذه الاتجاهات وفهم نتائجها.

٣. التحليل البيئي يرشد عملية اتخاذ القرارات التسويقية

قد يكون للاحتجاهات الكلية تأثير قوي على جاذبية الأسواق والممارسات التسويقية في آن. ماذا ينبغي أن يفعل المدراء المكلّفون تولي المسؤوليات الاستراتيجية للاستفادة من هذه الاتجاهات أو مجاراتها؟ عليهم أولاً تقسيم الاتجاهات إلى فئات بحسب الأولويات لمعرفة ماذا يتطلّبهم. عليهم ثانياً التعرّف إلى مصادر المعلومات المتعلقة بالاتجاهات الكلية ومتابعة التطورات. ثالثاً، بما أن التطورات الجوهرية معروفة، عليهم أن يستبقوا النتائج ويكونوا مهيئين للتغيير الاستراتيجيات عند الضرورة. سنعالج بإيجاز كل هذه المواضيع في هذا الجزء.

١.٣.٤ تحديد أولويات فئات الاتجاهات

يراقب تجار الملابس الاتجاهات الاجتماعية الثقافية لتأمين ملابس تتماشى مع تغير أسلوب المعيشة في أيامنا هذه. فقد اتسعت سوق الثياب الداخلية الرياضية للنساء مع زيادة اشتراكاتهن في الأنشطة الرياضية.

ويراقب المستثمرون في العقارات الاتجاهات الاقتصادية لأن التغيرات في معدلات الفائدة أو الدخل يمكن أن تؤثر بشدة على الطلب الخاص بالممتلكات التجارية والسكنية على حد سواء. أما المستثمرون ورجال الأعمال المعنيون بالصناعات التقنية فيراقبون الاتجاهات التكنولوجية. ويدرس تجار المواد الغذائية الميول الديمغرافية والاجتماعية الثقافية لتوفير منتجات غذائية جديدة تتماشى مع أسلوب المعيشة الحديث وتلبّي الطلب المتزايد على الأغذية الآمنة. وتطول اللائحة. أما المهم فهو أن يفهم رجال الأعمال ما هي الاتجاهات الكلية التي يمكن أن يكون لها التأثير الأكبر على ثرواتهم فيراقبونها. كما ينبغي على المدراء مراقبة التغيرات في المعايير والتوقعات الأخلاقية كي تتماشى مع توقعات المستهلكين. يناقش البعد الأخلاقي ٤ - ١ بعض المسائل الأخلاقية التي نشأت في هذا السياق.

البعد الأخلاقي ٤ - ١

المسائل الأخلاقية في تحويل الاتجاه الكلي

بما أن التفاعل بين الأعمال والبيئة متعدد الوجوه، فليس من المفاجئ أن تجد الشركات صعوبة في التعامل مع المسائل الاجتماعية والبيئية. غير أن الشركات تتخذ أكثر فأكثر دوراً ناشطاً في التعامل مع هذه المواضيع. ليس عبر تقديرها بالأنظمة فقط بل عبر اتخاذ مواقف اجتماعية وبيئة سليمة تشمل التخلي عن المنتجات الضارة للبيئة والمجتمع. وتبدل معظم الشركات جهداً «لتطوير موقف مناصر للبيئة بين موظفيها وعملائها والمستهلكين. وتملك أكثرية جوهرية رموزاً أخلاقية لإرشاد الموظفين حول البيئة. وبما أن الجمهور يطالب بالأمر فإن الشركات تدعم أكثر فأكثر عملية الحفاظ على الموارد وإعادة التصنيع. فمؤسسة الـ «ماكدونالدز» على سبيل المثال قد انتقلت من التعبئة البلاستيكية إلى التعبئة الورقية والكرتونية.

من جهة أخرى، تعرضت بعض الشركات للاحتجاج بسبب تعاقدها مع موردين يستخدمون عمالة الأطفال أو يؤمّنون بيئة عمل غير صحية أو يتلقّبون أسعاراً مرتفعة في بلدان العالم الثالث على بعض السلع مثل الأدوية الصيدلية. وقد يجدون التعامل مع المشاكل الاجتماعية والبيئية عسيراً في بعض الأحيان بسبب صعوبة تحديد مدى خطورتها (مثلاً: تأثير الإحتباس الحراري) والشكل المحيط بكيفية حلها. عندما نعتقد أننا وجدنا حلاً، نكون غير متأكدين بشأن تأثيره في الأجل البعيد والقريب ومدى إمكان افتقار الحل إلى الفعالية. في بعض الميادين، تكون الصورة أشد وضوحاً وقد يكون من المناسب تقديم رد إيجابي.

٢.٣.٤ مصادر المعلومات وخرجات تحليل التوجه الكلي

لا حدود للمعلومات الخاصة بالاتجاه الكلي بما فيها الصحافة الشعبية والتجارية والإنتernet والاتصالات بين المورد والمستهلك إلى ما هنالك من مصادر للمعلومات. وبالتالي لا يصعب جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع لكن الأمر يستغرق وقتاً وجهوداً. من المفيد البدء بالمنظمات والمجلات التجارية التي تراقب الاتجاهات المتعلقة بصناعاتها. وتؤمن معظم الحكومات المحلية والالفدرالية بيانات ديمografية يمكن الحصول عليها بسهولة من خلال موقعها على شبكة الإنترنت كموقع www.census.gov في الولايات المتحدة ومكتب الإحصاءات في الاتحاد الأوروبي «اوروستات» وموقعه www.europa.eu.int/comm/eurostat. وتعتبر المصادر الحكومية والصحافة التجارية بمثابة موقع مناسبة للبحث عن بيانات اقتصادية وتکاد تكون معظم مصادر المعلومات متوفرة الآن على الشبكة وتتجدر الإشارة إلى أن موقع البحث كالـ«غوغل» هي أداة قوية في البحث عن المعلومات. يجب أن تشمل المخرجات الأساسية لتحليل الاتجاه الكلي في أي سوق بيانات كمية ونوعية على حد سواء. ويجب أن تتضمن البيانات الكمية معلومات عن حجم السوق ومعدل النمو للسوق ككل وأجزائه على حد سواء. أما البيانات النوعية فيجب أن تتضمن العوامل التي قد تؤثر في المستقبل إيجاباً أو سلباً على هذه الأرقام.

٣.٣.٤ توقع التغيرات البيئية والرد عليها

غالباً ما تستدعي التغيرات الحاسمة في الظروف البيئية الكلية إدخال تغيرات على استراتيجية شركة ما. وقد تكون هذه التغيرات رد فعل أو مبادرة أو الاثنين معاً. إن اكتساب أفضليّة تنافسية والاحتفاظ بها متعلق بالقدر الذي تعرف فيه شركة ما على الاتجاهات الجوهرية وتعامل معها بإيجابية قبل أن يفعل المنافسون. في جميع الأحوال، تحتاج الإدارة إلى طرق كفيلة بالمساعدة على تبيان الواقع البيئي وتقويمها والرد عليها لا سيما أنها قد تؤثر على ربحية الشركة ومركزها في المدى البعيد. وفي هذا السياق قد تستعمل الادارة مثلاً جدولًا يظهر الفرص والتهديدات لتقويم تأثير حدثٍ ما وتوفيقه بصورة أفضل وتقديم استراتيجية رد مناسبة. وسيتم مناقشة هذا المنهج أدناه.

١.٣.٣.٤ تأثير الحدث وتوقيته

يمكن رصد عدد كبير من الواقع البيئي التي قد تؤثر على الشركة سلباً أو إيجاباً في أي وقت كان. على الإدارة أن تحدد بطريقة أو بأخرى إمكان حصولها ومدى تأثير (ربحية و/أو الحصة في السوق) كل حدث. من بين الطرق البسيطة نسبياً لإنجاز هذه المهام استعمال جدول بعدي ٢x٢ للفرص والمخاطر كالجدول المبين في العرض ٤.٥. يتضمن هذا المثال أربعة وقائع بيئية محتملة تبيّن لشركة بريطانية كبرى أنها مثيرة للقلق في بداية الألفية الثالثة. وقد تم تقدير احتمال حصول كل واحد منها بحلول العام ٢٠١٠ بالإضافة إلى تأثيرها على الشركة في مجال الربحية أو الحصة في السوق. ويبدو الحدث المحتمل أن يحصل بحلول العام ٢٠١٠ أن يكون له الأثر الأكبر في الخانة العليا اليسرى. على الأقل ينبغي درس هذا الحدث بدقة وتقدير تأثيره على الربحية والحصة في السوق بأكبر قدر ممكن من الدقة.

اللوحة ٥.٤ جدول الفرص/المخاطر لشركة اتصالات سلكية ولاسلكية

احتمال الحدوث			مدى التأثير على الشركة
منخفض	عالٍ	عالٍ	
1	4	عالٍ	
3	2	منخفض	

1. تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية ستحدث فائضاً في الشبكات التي تركز على الألياف الحديدية والأسلاك النحاسية.

2. ستنخفض أسعار الكمبيوتر المحمول بنسبة 25% كل سنة.

3. ستنمو سرعة تيار تكنولوجيا الإنترنت الفائق السرعة بنسبة 25% أكثر من المتوقع.

4. سيطرح أيضاً أصحاب شبكات الانترنت المؤمنة عبر الكابل (cable) تقويمات خدماتية تنافسية قابلة للمقارنة.

يسمح جدول الفرص/المخاطر بالبحث في عدد كبير من الواقع بطريقة تتيح للإدارة التركيز على تلك التي تتطلب أقصى حد من الأهمية. وبالتالي يجب مراقبة الواقع كتلك المبنية في الرقم ٤ من اللوحة وهي ذات احتمال حدوث كبير ولها تأثير كبير. أما تلك التي يكون احتمال حدوثها ضئيل وتتأثر بها محدوداً كالرقم ٣ من اللوحة فيجب على الأرجح التخلص منها أقله في الوقت الحاضر. وفيما يتعلق بالواقع ذات الاحتمال الضئيل والتأثير الكبير (رقم ١)، يجب إعادة البحث فيها بتكرار أخف لتحديد ما إذا كان قياس معدل التأثير ما زال قائماً.

خلاصة التعلم

- بإمكان الاتجاهات الكلية التأثير على نجاح أي نشاط تجاري وغالباً ما تؤثر عليه بعمق. فمن الأرجح أن يتحقق العمل في الأسواق الجذّابة حيث الاتجاهات إيجابية، السير مع التيار، نجاحاً يفوق ذلك الذي يتحقق العمل في أسواق ذي اتجاهات سلبية، السير عكس التيار.
- تشكل الاتجاهات الكلية الستة مجموعة إطاراً تحليلياً مفيداً للتأكد من شمولية تحليل الظروف البيئية.
- إن إعطاء أهمية منظمة ومتماضكة للاتجاهات الكلية الموضوعة في سلم الأولويات يسمح بصنع القرارات في الوقت المناسب واستباق المنافسة.
- ليس من الصعب جمع بيانات حول الاتجاهات الكلية، فالمنظمات والمجلات التجارية تشكل مكاناً مناسباً للبدء بذلك.

أسئلة حول المحتوى

- ١.٤ ما هي المشاكل الجوهرية التي تواجه البيئة الطبيعية؟
٢.٤ ما هي المنتجات البيئية؟
- ٣.٤ ما أنواع المخاطر التي قد تنجم عن تغيير البيئة التشريعية في بلد ما؟
- ٤.٤ ما هي بعض أهم الفرص الناجمة عن البحث في مجال الإلكترونيات؟
- ٥.٤ ما هي أهم الاتجاهات بالنسبة لسكان العالم؟
- ٦.٤ حدد مفهوم التعادل في القوة الشرائية وشرح سبب مساهمة إجمالي الناتج القومي (الدخل الفردي) غير المصحح في إضعاف القوة الشرائية لدى أسر المدينيين في البلدان النامية؟
- ٧.٤ صُف جدول الفرص/المخاطر وكيف يمكن استخدامه لمساعدة الإدارة على تبيان الحوادث البيئية وتقويمها والرد عليها.

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٤ تشمل البيئة الكلية ما يلي من العناصر الأساسية التالية:
أ. اجتماعية وسياسية واقتصادية وجغرافية ونفسية.
ب. تكنولوجية واجتماعية ثقافية وديمقراطية وسياسية/قانونية وطبيعية واقتصادية.
ج. وطنية وثقافية وثقافية فرعية ودولية ومحليّة.
د. ثانوية وأولية ومحليّة.
هـ. عالمية وإقليمية ووطنية وداخلية ومحليّة.
- ٢.٤ نظراً للاتجاه البيئي الذي نشهده اليوم، على الشركات القيام بما يلي للاستفادة من المخاطر التي تهدّد البيئة الطبيعية:
أ. الاستمرار في تجاهل كافة الملزمات ما عدا القانونية منها.
بـ. دعم التشريع لإلغاء قوانين التلوّث الظالمة.
جـ. تطوير منتجات أو حملات ترويج تظهر مواطيتها الصالحة.
دـ. نقل عملياتها الضارة إلى البلدان التي تملك حدّاً أدنى من القوانين الخاصة بالتلوّث.
هـ. بذل كافة الجهود المطلوبة لتكون نموذجاً لعدم التلوّث.

الوحدة ٤ / التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذّابة

- ٣.٤ إن التحول المفاجئ لسياسات الحكومة المكسيكية الخاصة بتشجيع الاستثمار الأجنبي في المكسيك هو مثال لأي من عناصر البيئة الكلية التالية؟
- أ. البيئة التكنولوجية.
 - ب. البيئة السياسية/القانونية.
 - ج. البيئة الطبيعية.
 - د. البيئة الديمغرافية.
 - هـ. البيئة الاجتماعية الثقافية.
- ٤.٤ أكانت مبادرة أصحاب مصانع السيارات الأميركية بتصنيع محولات بالحفز للحد من تلوث الفضاء الجوي بفعل انبعاثات السيارات:
- أ. عمل طوعي سببه القلق على البيئة الطبيعية؟
 - ب. عمل طوعي سببه الضغط الممارس من البيئة الاجتماعية الثقافية؟
 - ج. عمل طوعي سببه التطورات في البيئة التكنولوجية؟
 - د. عمل لا إرادى سببه التغيرات التي طرأت على البيئة السياسية/القانونية؟
 - هـ. عمل لا إرادى سببه التغيرات في البيئة الديمغرافية/الاقتصادية؟
- ٥.٤ عندما تقوم حكومة أجنبية بحجز موجودات شركة أميركية بدون تعويض (كما فعلت إيران منذ عدة أعوام) فهذا مثال على:
- أ. القيود على الواردات.
 - ب. مراقبة الأسعار.
 - ج. الاستملاك.
 - د. نقل الملكية.
 - هـ. المصادر.
- ٦.٤ عندما تقوم حكومة أجنبية بحجز موجودات شركة ما مع التعويض عليها بعض الشيء فهذا مثال على:
- أ. مراقبة الأسعار.
 - ب. المصادر.
 - ج. الاستملاك.
 - د. القيود على الواردات.
 - هـ. نقل الملكية.
- ٧.٤ عندما تطلب حكومة أجنبية من شركة ما نقل ملكيتها وإدارتها ومخزونها المحلي إلى البلد المضيف فهذا مثال على:
- أ. الحماية الجمركية.
 - ب. مراقبة الأسعار.
 - ج. المصادر.
 - د. الاستملاك.
 - هـ. التأهيل.

٨٤. فيما يتعلق بالشركات الأميركية المشتركة في التجارة الدولية، إن القوانين الأميركية:

 - تحكم تصدير السلع إلى آسيا.
 - تحكم تصدير السلع إلى أوروبا.
 - تنظم التجارة الدولية بين أي بلدان في الأميركيتين.
 - تنظم استيراد السلع من أي بلد آخر.
 - تنظم استيراد المواد الغذائية فقط.

٩٤. يسمى الاتجاه الذي بدأ في السبعينيات والداعي إلى تقليص الحاجز الإدارية والتشريعية في وجه المنافسة:

 - منافسة مفروضة.
 - تجزئة.
 - تأمين.
 - إلغاء القيود الحكومية.
 - إلغاء التصنيع.

١٠٤. من أهم نتائج التقىم التكنولوجي:

 - استبدال أو تراجع بعض الصناعات.
 - تبديل في الهيكلية السكانية لبلد ما.
 - ارتفاع في إجمالي الناتج القومي.
 - إعطاء اهتمام أكبر للبيئة الطبيعية.
 - إعطاء اهتمام أكبر للبيئة السياسية/القانونية.

١١٤. خلال الفترة الممتدة بين ١٩٩٨ - ٢٠٢٥ يتوقع أن يتضاعف عدد السكان الذين تتراوح أعمارهم بين

 - ٣٤-٢٥
 - ٤٤-٣٥
 - ٥٤-٤٥
 - ٦٤-٥٥
 - +٦٥

١٢٤. يقاس الأداء الاقتصادي في بلد ما بحسب:

 - الرقم القياسي لأسعار الاستهلاك.
 - الميزان التجاري الوطني.
 - الميزان التجاري الأجنبي.
 - الناتج القومي الصافي.
 - إجمالي الناتج المحلي.

الوحدة ٤ / التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجدّابة

- ١٨.٤** كي تتمكن شركة صيدلة من الاستمرار في تطوير أدوية جديدة، ما البيئة التي يجب أن تكون موضع اهتمام بالنسبة إليها؟
- أ. الديمغرافية.
 - ب. الاجتماعية الثقافية.
 - ج. الاقتصادية.
 - د. التكنولوجية.
 - ه. الطبيعية.
- ١٩.٤** أي من الممارسات التسويقية يكون للتطورات التكنولوجية تأثير عميق عليها:
- أ. الاتصالات التسويقية.
 - ب. التوزيع.
 - ج. تعبئة السلع.
 - د. البحث في مجال التسويق.
 - ه. كل ما تقدم.
- ٢٠.٤** إن كافة المنتجات التالية هي أمثلة لمنتجات بيئة ما عدا:
- أ. المنظفات الخالية من الفوسفات.
 - ب. المواد الغذائية القليلة الدسم.
 - ج. الأسمدة العضوية.
 - د. المصابيح ذات الفعالية العالية.
 - ه. الورق المعاد تصنيعه.
- ٢١.٤** بالنسبة لمستثمر في العقارات، إن أهم اتجاه ينبغي مراقبته هو الاتجاه:
- أ. الديمغرافي.
 - ب. الاجتماعي الثقافي.
 - ج. الاقتصادي.
 - د. التكنولوجي.
 - ه. الطبيعي.
- ٢٢.٤** إن الأمثلة التالية تخص اتجاهات اقتصادية كلية ما عدا:
- أ. اللباس غير الرسمي في مكان العمل.
 - ب. شيخوخة أميركا.
 - ج. فشل شركات الدولة كوم.
 - د. الإحتباس الحراري.
 - ه. ارتفاع نسبة الملاحة على الإنترنت.
- ٢٣.٤** إن الأمثلة التالية تخص اتجاهات اجتماعية ثقافية ما عدا:
- أ.شيخوخة السكان.
 - ب. شعبية المواد الغذائية الطبيعية.
 - ج. زيادة ممارسة التمارين للجنسين.
 - د. تخفيض الدسم والكوليسترول.
 - ه. الملابس غير الرسمية في مكان العمل.

الوحدة ٤ / التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذّابة

٢٤.٤ أي من الأماكن التالية هو الأفضل لإيجاد معلومات ديمغرافية:

- أ. المنظمات التجارية.
- ب. المجالات التجارية.
- ج. الإحصاء الرسمي للسكان.
- د. المصادر الحكومية.
- هـ. الصحافة التجارية.

٢٥.٤ أي ناحية من جدول الفرص/المخاطر يجب على شركة ما تركيز معظم اهتمامها؟

- أ. الخانة اليمني السفلي.
- ب. الخانة اليسرى السفلي.
- جـ. الخانة اليمني العليا.
- دـ. الخانة اليسرى العليا.
- هــ. كل ما تقدم.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٤ أصبح تلوّث المياه بمثابة مشكلة جدية في عدد كبير من بلدان العالم. ما الفرص التي

أتیحت لمجموعة من الصناعات في مجالى المنتجات والتجهيزات من جراء هذا الأمر؟

٢.٤ خلال العقد الماضي، بادر عدد كبير من البلدان إلى إزالة القيود عن عدد متزايد من الصناعات بما فيها تلك المتعلقة بقطاعي الهاتف والتلفراف. كيف يؤثر إزالة القيود على بنية صناعة مماثلة؟ كيف تأثر دور التسويق في هذه الصناعة؟ ما هي عناصر التسويق التي أزدادت أهميتها نتيجة لعملية نزع القيود هذه؟

٣.٤ افترض انه تم توظيفك كمستشار تسويقي في شركة «ستوفرز فودز» التي تصنّع الوجبات المجمدة القليلة الدسم وذات الوحدات الحرارية المتعدنة، كيف يمكن أن تؤثر الاتجاهات الديمغرافية والتغيرات في البنية العائلية التي ناقشناها في هذه الوحدة على برنامج التسويق الاستراتيجي الخاص بشركة «ستوفرز»؟ ما التعديلات التي ينبغي على الشركة أن تكون مهيأة لإدخالها في برنامجها التسويقي؟

٤.٤ كيف يؤثر تدني قيمة الين تجاه الدولار على الاستراتيجيات التنافسية لشركات تصنيع السيارات اليابانية في الولايات المتحدة؟ ما التغيرات، في حال تواجدها، التي ادخلوها على برامجهم التسويقية؟

٥.٤ طلب منك مدير مصنع كبير للأدوات المنزلية (كالات غسل الصحون والبرادات والغسالات الآلية وأدوات التجفيف المصنعة والمباعة في الولايات المتحدة واليابان

والمكسيك وأوروبا) أن تضع برنامجاً لمراقبة تأثير الاتجاهات البيئية الأساسية على استراتيجيات وبرامج شركته وتقويمها. صف بإيجاز اقتراحك في مجال كيفية تنظيم نشاطاتك الاستقصائية ثم تبيّن المشاكل البيئية وقوم تأثير كل منها.

٦.٤ أدى انخفاض معدلات الولادة في عدد كبير من المجتمعات إلى تراجع إيرادات أقسام طب الأطفال في المستشفيات المحلية. ولكن بما أنه على معظم المستشفيات تقديم مجموعة كاملة من الخدمات، لا يمكنها وبالتالي إيقاف أقسامها الخاصة بطب الأطفال. إن كنت مديرًا في مستشفى، ما الإستراتيجيات البديلة التي قد تسعى إلى إدخالها في قسم طب الأطفال؟

٧.٤ فكرت سلسلة كبيرة ودولية للأطعمة السريعة بتبديل صناديقها البلاستيكية المعدة لتعبئة الأطعمة المتناولة في الخارج واستبدالها بعلبة يمكن التخلص منها بطريقة أسهل وأسلم من الناحية البيئية علمًا، أن وحداتها القائمة في البلدان المتقدمة تقع على قائمة أولوياتها. تم توظيفك لإسداء النصائح في أنواع المعلومات التي ينبغي أن تسعى إلى جمعها قبل اتخاذ قرار بإدخال مثل هذا التغيير.

٨.٤ ما هي المنتجات الجديدة التي يتاح للشركات الاستهلاكية الأمريكية تقديمها بفعل تغيير هيكل العائلة؟

المراجع

- الفقرة المتعلقة بتغيير سوق الالبسة الرجالية تستند إلى البيانات الواردة في Lisa Munoz. 'The Suit Is Back – or Is It?' *Fortune*. June 25. 2001. p. 202; AnnMarie Dodd. 'Clothing Consultation Addresses the Variable Dress Code.' *DNR*. April 7. 2000. p. 16; Melanie Kletter. 'Tough 4th Quarter for Three Men's Merchants.' *DNR*. March 19. 1999. p. FC; Vicki M. Young. 'Edison Bros. to Liquidate Riggins. JeansWest.' *DNR*. April 26. 1999. p. A1; the 1999 annual reports of Hartmarx Corp.; Andrew Ward. 'Austin Reed Reveals Takeover Talks as Sales Suffer 5% Fall.' *Financial Times*. 7 April 2000. p. 23; Susan Voyle. 'Moss Bros to Rebrand Outlets in Radical Overhaul.' *Financial Times*. 3 October 2000. p. 27; Gautam Malkani. 'Overhaul Sees Moss Bros Dive into Red.' *Financial Times*. 3 April 2001. p. 24; Lucy Farndon. 'Dress Sense Suits Moss Bros.' *Daily Mail*. 17 October 2001. *FT Intelligence, Financial Times Information Limited FDN*; Chairman's statement. Moss Bros PLC website at www.mosbros.com/chairman.asp

انظر المرفق 2 في John Mullins. *The New Business Road Test*. London: Prentice-Hall/FT. 2003.

الوحدة ٤ / التحليل البيئي: أدوات تحديد الأسواق الجذّابة

Total Midyear Population for the World: 1950–2050. <http://www.census.gov/ipc/www/worldpop.html>. The majority of the text for the world demographics was drawn from World Population Profile: 1998. Report WP/98. available on the Web at <http://www.census.gov/ipc/www/wp98.html>.

لاطلاع أكثر على انعكاسات شيخوخة الشعب الاميركي انظر Ken Dychtwald. *The Age Wave* (New York: Bantam Books, 1990), and Ken Dychtwald. *Age Power* (New York: J. P. Tarcher, 1999).

Early research on this group reported their behaviour as being strange and unexplainable and hence the name 'Generation X.' which derived from a novel of that name written by Douglas Copeland (New York: St. Martin's Press, 1991). Subsequent research reveals this stereotype to be highly inaccurate in describing this generation's values and beliefs.

المواد الملخصة في هذه الفقرة مستمدة من Youth.' *Nachus Ov Realities*, no. 1 (New York: BKG Young, n.d.); Chiat/Day. 'Notes from the Emerging Media Frontier.' *Fame and Flame*. January 6, 1994; 'The New Femininity.' *Mademoiselle*. Spring 1994; Karen Ritchie. 'Marketing to Generation X.' *American Demographics*. April 1995, p. 34; Karen Cooperman. 'Marketing to Generation X – A Special Report.' *Advertising Age*. February 6, 1994, p. 27; John Naisbitt's *Trendletter* 14, no. 9 (April 27, 1995); and Diedre R. Schwieslow. 'Sixties Legacy: This Monstrous Bureaucracy.' *USA Today*. July 26, 1995, p. 1.

Ritsuko Ozaki. 'Housing as a Reflection of Culture: Privatised Living and Privacy in and'. *Housing Studies*. Vol. 17, No. 2, pp. 209–227. 2002

إجمالي الناتج المحلي للفرد 2001 بالأسعار السارية بالدولار الاميركي والمنشورة من قبل المنظمة الاقتصادية للتجارة والتنمية. إجمالي ناتج لوكمسيورغ المحلي المتضخم بشكلً أمراً غير طبيعي سببه تكاثر عدد العمال الموقنين غير المحسنين ضمن السكان.

<http://www.oecd.org/pdf/M00018000/M00018516.pdf> IMF at <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2002/01/pdf/chapter1.pdf>

The OECD Observer: OECD in Figures – Volume 2002 Supplement 1. <http://www1.oecd.org/publications/e-book/0102071E.PDF>

المصدرين والمستوردين الرياديين في تجارة السلع العالمية 2001، منظمة التجارة العالمية <http://www.wto.org/english/res-e/statis-e/its2002-e/section1-e/i05.xls>

١٢ . جيل الأميركيين الذين ولدوا بين 1946 و 1964، ابتداءً من نهاية الحرب العالمية الثانية.
<http://www.unt.edu/cpe/module1/deffile/def7-02.htm>

Bill Montague. 'China Deal Unlikely to Halt Piracy.' *USA Today*. June ١٣ .

18. 1996. p. A1: Seventh Annual BSA Global Software Piracy Study.
<http://www.bsa.org/resources/2002-06-10.130.pdf>

John Carey and Mary Beth Regan. 'Are Regs Bleeding the Economy.' ١٤ .

Business Week. June 17. 1995. p. 75. Also. see Michael E. Porter and Clas Van der Linde. 'Green and Competitive.' *Harvard Business Review*. September—October 1995. p. 123.

أنها منظمة أكثر من المطلوب. لمناقشة موضوع إحتمال عدم صحة هذا الإدعاء –
– على الزقل عندما يتعلق الأمر بألمانيا واليابان – see 'To All US Managers – Upset by Regulations: Try Germany or Japan.' *The Wall Street Journal*.

December 14. 1995. p. A5.

Scott McCartney. 'wsj.com/Middle Seat: Industry Veteran Mulls ١٥ .

Airline Woes'. *The Wall Street Journal Online*. 19 November 2002:

Pierre Sparaco. 'Low-Cost Carriers Steal The European Show'. *Aviation Week Space Technology*. 18 November 2002. Vol. 57. No. 21.
p. 59.

Joel A. Bleeke. 'Strategic Choices for Newly Opened Markets.' ١٦ .

Harvard Business Review. September—October 1990. p. 163.

N. Gregory Mankiw. 'D.C.. Stay Out of the Economy.' *Fortune*. May ١٧ .
15. 2000. p. 70.

١٨ . تلك من التكنولوجيا العالمية الاهمية وفق علماء في معهد أبحاث مرموق. وتشمل التكنولوجيا الاخرى تلك المتعلقة بموارد الطاقة العالمية التوتر (خلايا النفط)، التصغير (الحاسوب الذي يتسع للجيب)، المنتجات المحاربة للشيخوخة (جعل العمليات أقل صعوبة)، المنتجات الاستشعرية القادرة على اكتشاف الامراض في مرحلتها المبكرة (سرطان الرئة من قياس النفس). انظر Douglas E. Olesen. 'The Top Technologies for the Next 10 Years.' *The Futurist*. September—October 1995. p. 9.

See <http://www.google.com> ١٩ .

'The Death of Distance.' *The Economist*. September 30. 1995. p. 5: and ٢٠ .

Bill Gates. *The Road Ahead*. (New York: Viking Penguin. 1995). p. 6.

Jane Black. Special Report: Digital Music's Future 'The Labels Start ٢١ .
Turning Up the Volume'. *BusinessWeek Online*. August 12. 2002.

Andrew Batson. 'Better Results Help Brighten Outlook for Chinese ٢٢ .
Portals'. *The Asian Wall Street Journal*. 7 November 2002. P A3:

'T-Mobile to Buy Content From Sony Digital'. *The Wall Street Journal*.

- Nov 11. 2002. p. B7.
- Bob Zider. 'How Venture Capital Works.' *Harvard Business Review*. .٢٣
November–December 1998. p. 133.
- 'Science and Technology: Reading the Patterns.' *The Economist*. April .٢٤
1. 1995. p. 65.
- George F. Sanderson. 'Climate Change: The Threat to Human Health.' .٢٥
The Futurist. March–April 1992. p. 34.
- Trish Saywell. 'Water – Flush With Pride: Technology that Allows .٢٦
Singapore to Reclaim Used Tap and Flushing Water Will Move the
Nation Closer to Water Self-sufficiency: But Will it Wash With the
Masses?'. *Far Eastern Economic Review*. 26 September 2002. p. 36.
- Catherine Ferrier. 'Bottled-water Market Keeps Burgeoning Around .٢٧
the World'. *The Nation (Thailand)*. 14 October 2002.
- Pat Sloan. 'Where—O—Where Can You Get «Green» Garb?' *Advertising* .٢٨
Age. June 5. 1992. p. 3.
- Gary Strauss. 'Big Trend: Smaller Packaging.' *USA Today*. April 1. .٢٩
1993. p. B1.
٣٠. لبحث موضوع كيفية تأثير الإهتمام بالبيئة بالمواد المصدرة إلى أوروبا، أنظر كريستين
بيرغستروم Kirsten Bergstrom بيزنيس أميركا، ٢٩ تشرين الثاني ١٩٩٣ ص. ٢١

تحليل القطاع والميزة التنافسية

المحتويات

٣/٥	١.٥ السوق والقطاع، ما الفرق؟
٤/٥	١.١.٥ تعريف الأسواق والصناعات: مستويات التحليل
٤/٥	٢.١.٥ تحديات في تعريف السوق والصناعة
٦/٥	٢.٥ السوق جذابة: ماذا عن الصناعة؟
٧/٥	١.٢.٥ قوى محفزة
٧/٥	٢.٢.٥ قوى «بورتر» التنافسية الخمس
١١/٥	٣.٢.٥ تحليل القوى الخمس في قطاع هواتف الخلوي
١١/٥	٤.٢.٥ المنافسة المتغيرة وتطور الصناعة
١٢/٥	٥.٢.٥ عوامل أساسية للنجاح: من يربح ضمن صناعة واحدة؟
١٢/٥	٣.٥ تحليل القطاع محلياً: ما مدى شدة المنافسة المباشرة؟
١٣/٥	٤.٥ معدل انتشار الابتكارات: عامل آخر في عملية تقويم جاذبية الفرص
١٤/٥	١.٤.٥ مراحل "الاختيار" المنتج الجديد
١٤/٥	٢.٤.٥ سرعة الشراء
١٥/٥	٣.٤.٥ فئات المختارين
١٧/٥	٤.٤.٥ انعكاسات انتشار المنتجات الجديدة على تأثير مبيع المنتجات والشركات الجديدة
١٨/٥	٥.٥ الحفاظ على ميزة تنافسية خلال دورة حياة المنتج
١٨/٥	١.٥.٥ انحاء دورة الحياة
١٩/٥	٢.٥.٥ انعكاسات مراحل دورة حياة المنتج على السوق والتنافسية
٢٥/٥	٣.٥.٥ الانعكاسات الاستراتيجية لدورة حياة المنتج
٢٥/٥	خلاصة التعلم
٢٦/٥	أسئلة حول المحتوى
٢٦/٥	أسئلة متعددة الخيارات
٣٢/٥	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

قطاع التلفون المحمول: زيادة المنافسة في سوق نامية^١

من لندن الى طوكيو الى شيكاغو، أصبحت الهواتف الخلوية «شّرّا لا بدّ منه» لرجال الاعمال، والمرأهقين المواكبين للموضة وكلّ من يهمه التواصل مع الآخر. ولا شكّ في أنّ سوق المحمول يشهد نمواً سريعاً. حين أطلق أول نظام خلوي في العام ١٩٨٣، كان متوقعاً الا يتتجاوز عدد المشتركين المليون بحلول العام ٢٠٠٠. ولكن مع زيادة استعمال الهاتف المحمولة في ميادين الاعمال المختلفة والأسر، وصل عدد مستخدميها بحلول العام ٢٠٠٢ الى أكثر من مليار في العالم، مع توقيع تضاعف الرقم المذكور بحلول العام ٢٠٠٧. وقد تخطى عدد الهاتف الخلوي في فنلندا وتايوان عدد السكان، ومن المتوقع أن تنضم هونغ كونغ اليهما قريباً. ويعدّي سوق الخلوي السريع النمو هذا قطاعين أساسيين: مصنّعو هواتف الخلوي، ومزوّدو خدمات الخلوي. فما مدى جاذبية هذين القطاعين؟

قطاع التلفون المحمول

أدخلت التطورات التكنولوجية المنتشرة بسرعة البرق من كوالكوم، إريكسون ونوكيا وغيرها عدداً لا يحصى من الموصفات الى السوق، بما فيها البرمجيات التي تسمح باستعمال الانترنت وارسال الصور واستقبالها، والكثير من الخدمات المعتمدة على المواقع والمستفيدة من تكنولوجيا المكانة السوقية العالمية. في أوروبا تسمح الهاتف الجديدة لل المشتركين بفقد الاحوال الجوية، وبريدهم الالكتروني واسعار البورصة وغيرها. وقد احتلت شركة نوكيا الفنلندية موقع ريادياً في عالم المحمول، تاركةً شركة «موتورولا»، التي استأثرت لوقت طويل بالسوق، في وضع لا تُحسد عليه. ورغم هذا الواقع، قد تضاعف حصة الشركات الرائدة من مصنعي التلفونات المحمولة في السوق او تنحسر، وفق مدى اجتذاب احدى تقنياتها المستهلكين. وسواء أحبّ المستثمرون الامر أم لا تتأثر اسعار البورصة بهذا الواقع الى حدّ كبير. فقد ارتفعت أسهم كوالكوم بنسبة ٢٦٠٠ بالمئة عام ١٩٩٩، لتهبط بمعدل يفوق الـ ٦٠ بالمئة في منتصف العام ٢٠٠٠، وبمعدل ٥٠ بالمئة في منتصف العام ٢٠٠٢. كما شهدت نوكيا انخفاضاً رهيباً في سعر أسهمها في العام ٢٠٠١. ويعودي هذا التاريخ الحديث في مجال قطاع التلفونات المحمولة ، حيث تحدّم المنافسة، أن سوقاً سريعة النمو لا تعني بالضرورة انتقالاً منا نحو عالم النجاح. فالأسواق التي تشهد نمواً امر، والقطاعات المتقلبة التي تخدم هذه الأسواق أمر مختلف تماماً.

مزودو خدمات الخلوي

شهدت ظروف الشركات التي تقدم خدمة المحمول بدورها تغييرات جذرية. فالسباق لتأمين النغطية العالمية أدى الى دمج شركات رائدة في هذا المجال، كعملية دمج «فودافون» الاوروبية بـ «إير توش» الأميركية في العام ١٩٩٩. ولم تكتف «فودافون» بذلك، بل اشتترت «مانسمان» الألمانية عام ٢٠٠٠. وتسارع مسوقون آخرون ذاتهم الصيت إلى الحلة. واشتترت مجموعة «فيرجين» لريتشارد برانسون قدرة تصنيعية من شركة بريطانية وأطلقت

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

شركة «فيرجين تلكوم» جاذبةً ١٥٠ ألف عميل إليها في الأسابيع الستة الأولى من إنشائها. واحتدم التناقض في كل أنحاء أوروبا حيث احترام سوق المحمول أهم بكثير من الولايات المتحدة الأميركية. وانخفضت أسعار خدمات المحمول بسبب ضغوط المنافسة. والأسوأ أن أسعار التراخيص الحكومية الجديدة لدعم خدمات الجيل الثالث 3G ارتفعت بشكل ملحوظ. وقد نجح مزاد بريطانيا في مطلع العام ٢٠٠٠ على تراخيص الجيل الثالث، في جمع ٣٥ مليار دولار اميركي من تكاليف التراخيص، أي عشرة أضعاف ما كان متوقعاً.

انتبهت الحكومات الأوروبية الأخرى إلى هذا الأمر فحدّت حذو المملكة البريطانية.

وهكذا جذبت سوق خدمات الخلوي السريعة النمو الشركات المتنافسة الراغبة في الحصول على حصة من السوق النامية والحكومات المتطلعة إلى الحصول على جزء من المبالغ المحققة. وأدى هذا الامر إلى التساؤل حول مدى ربحية هذا القطاع على الامد البعيد. ونتج عن ذلك انخفاض كبير في أسعار أسهم الشركات المزودة بالเทคโนโลยيا اللاسلكية وشركات الاتصالات الأخرى بحلول العام ٢٠٠١.

أهداف تعليمية

كما تظهر أمثلة مصنعي الهواتف المحمولة وموردي الخدمات المتعلقة بهذا القطاع، لا تضمن السوق الصاعدة إبحاراً آمناً في هذا المجال. ولا شك في أن الظروف المحيطة بالقطاع ومدى قدرة العناصر الفاعلة فيه على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عناصر بالغة الأهمية. وهكذا فيما يفكّر أصحاب المبادرات ومدراء التسويق في الفرص المتوفّرة، أو في زيادة حصصهم في سوق صاعدة، على غرار سوق الهاتف المحمولة ، ينبغي عليهم في الوقت عينه، التنبّه إلى مجموعة أمور أخرى، مثل الظروف القائمة في القطاع الذي سيشهد التنافس، ومدى احتمال استمرار الظروف المؤاتية في المستقبل.

نقدّم في هذه الوحدة أطراً تحليلية تسمح لأصحاب المبادرات ومدراء التسويق في الشركات بمعالجة أربع مسائل جوهرية في هذا القطاع: كيف نقّيم مدى جاذبية صناعة ما؟ إذا كنا نسعى إلى التنافس على قاعدة الابتكار، كيف نحدّد مدى سرعة ابتكارنا في جذب الأسواق؟ كيف تؤثر جاذبية السوق وأطار الصناعة على فرص النجاح المستقبلي؟ وأخيراً، كيف يمكننا أن تتحقّق ميزة تنافسية ومن ثم نحافظ عليها، على امتداد دورة حياة المنتج الذي نسوقه؟ علينا أولاً أن نوضح الفرق بين مصطلحين كثيراً ما يتم الخلط بينهما: السوق و الصناعة.

١.٥ السوق والقطاع: ما الفرق؟

في الوحدة ١، أشرنا إلى أن السوق تشمل الأفراد والمؤسسات الراغبة في شراء سلعة أو خدمة للحصول على فوائد تلبي حاجة أو رغبة محددة لديها والتي تملك الموارد الكافية للمضي في هذا النوع من التبادل. يمكن أن نذكر في هذا المجال مثلاً سوق طلاب المدارس الذين يشعرون بالجوع في منتصف فترة بعد الظهر، ولديهم بعض دقائق وما يكفي من النقود لشراءوجبة خفيفة بين الحصص.

الصناعة هي مجموعة من الشركات التي تقدم منتجًا أو مجموعة من المنتجات المتشابهة التي قد تشكل بدائل لبعضها البعض. ما هي القطاعات التي تلبي سوق الوجبات الخفيفة لطلاب المدارس؟ على مستوى الشركات المنتجة، نذكر القطاعات التي تنتج الوجبات الخفيفة المالحة (الشركات المصنعة للبطاطا ورقات الشيبس والمنتجات الشبيهة)، قطاع الحلويات، قطاع المنتجات الطازجة (منتجو التفاح، والموز، والبرتقال، والفوواكه الأخرى السهلة التناول)، وصناعات أخرى. تشمل قنوات التوزيع هذه المنتجات قطاع السوبرماركت، وقطاع خدمة المأكولات، وقطاع البيع بالتقسيط المعدنية. وما إلى ذلك. ومن الواضح أن هذه القطاعات تختلف عن بعضها وتقدم مجموعات متباعدة من الفوائد للطلاب الجائعين.

والتمييز بين هذه الأسواق والقطاعات أمر مهم للغاية. فالأسواق مكونة من المشترين وتكون الصناعات من الباعة. والباعة الذين لا ينظرون إلى الآخرين في الصناعة نفسها إلا من منظار المنافسة قد يقعون في فح عدم التنبه إلى المنافسين الحقيقيين، فيواجهون، نتيجةً ذلك خطر خطف مبتكري الصناعات الأخرى أسواقهم. هل يجب أن تهتم «كوداك» مثلاً لـ«فوجي»، أو «أجفا»، أو الشركات الأخرى الناشطة في مجال الأفلام ومعالجة الصور بشكل أكبر، أو ينبغي أن تقلق من «هيوليت باكارد» أو «سوني» أو شركات التكنولوجيات الرقمية الأخرى التي ستجعل قطاع الأفلام القديمة يختفي مع الزمن كما جرى للعربة بمحض واحد؟ الزمن وحده يحمل الجواب.

١.١.٥ تعريف الأسواق والصناعات: مستويات التحليل

يتطلب تحديد مدى جاذبية الأسواق و الصناعات وضوحاً حيال مسألة أي من المستهلكين وأي من حاجاتهم وأي من باعة المنتجات الذين ينبغي شملهم في التقويم. إذ يمكن الخلط بين السوق والصناعة ، خصوصاً أنه في حالات كثيرة، يتم التفكير بعجاجات المستهلك اطلاقاً من مصطلحات المنتج، «أنا جائع أريد قطعة حلوي»، تماماً كما يتم تصنيف القطاعات اطلاقاً من المنتجات التي تبيعها. وهكذا غالباً ما يتم تعريف الأسواق بمصطلحات ديمografية و/أو جغرافية (من و/أو أين هم المستهلكون) ووفق سلعة أو خدمة محددة يطلبها المستهلك، ويعبر عنها على مستوى الفئة العامة، أو صنف المنتج أو نوعه.

٢.١.٥ تحديات في تعريف السوق والصناعة

يمكن تعريف الأسواق والصناعات وفق مستويات مختلفة من التحليل: الفئة العامة، وصنف المنتج، ونوع المنتج هي أكثرها شيوعاً. وقد يكون للمستوى المختار لتحليل محدد انعكاسات مهمة على التخطيط الاستراتيجي والتسوقي. وقد يؤدي تحديد سوق أو صناعة ما على مستوىً واسع إلى عدم انتبه المحلل لأمور مهمة في جزء معين من السوق أو لصنف منتج معين أو نوع معين. إلا أن تحديد السوق أو القطاع بشكل ضيق للغاية قد يؤدي بال محلل إلى عدم التنبه للتغيرات التنافسية المهمة المحتملة.

المشكلة في استخدام مستوى الفئة العامة هي أنه يشمل تحديداً مجموعة من المنتجات غير المتنافسة. مثلاً، في سوق السيارات، هل تعتبر أن «تويوتا ايكو» هي في حال تنافس مع «بي

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

أم دبليو» أو «ماك تراك»؟ في أسواق الكيمائيات، هل تتنافس الشركات المنتجة للـ «بوليمير» المستخدم كبديل للمواد الطبيعية مع الشركات المنتجة لمشتقات البنيzin أو مواد الصباغة أو التغليف الصناعي؟ ربما لا. بالنسبة إلى مقاول يبحث عن مادة كيمائية جديدة تزيد من كثافة اللون عند صبغ القطن، لا شك في أن فهم حال القطاع المواد الكيمائية ككل، أقل أهمية من فهم الشركات المتنافسة في حقل مواد الصباغة.

ويعني استخدام فئة المنتج كأحد مستويات التحليل المشكلة عينها، بما أن المنتجات المعنية قد تخدم أسوأً متنوعة أو أجزاءً متنوعة من السوق. فكلما كان تحديد فئة منتج ما عاماً، تنوّعت مستويات المنتج (مثلاً كل أنواع السيارات مقابل سيارات المكشوفة)، وكان الطلب في السوق أكثر استقراراً وانحصاراً دوره حياة المنتج عالياً، وهو مفهوم ستناوله لاحقاً في هذه الوحدة. وبالتالي، تتغير الحاجات الأساسية على السيارات (في البلدان النامية على الأقل) ببطء عادةً، رغم أن نماذج الطلبات للسيارات المكشوفة أو الـ «بيك آب» أو السيارات الصغيرة الحجم قد تكون أسوأً موسمية لا تدوم طويلاً. فكلما كان تحديد فئة المنتج عاماً، كلما كان أقل خدمةً للتخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحديد الفرص أو المخاطر الناجمة عن العلاقة القائمة بين المنتج والسوق.

أصناف المنتجات هي فئة فرعية للمنتج وتشمل مواداً متشابهة تقنياً، رغم أنها قد تكون متباعدة في خصائص مثل الشكل أو السعر. في حال الجبوب مثلاً، يمكن تحديد أصناف المنتج وفق فئتين: الجبوب الساخنة أو الباردة وتشمل الجبوب الساخنة صنفين متفرّعين على الأقل: العادي والطازج. وقد تشمل الجبوب الباردة، الجبوب العادي وتلك المحلاة مسبقاً، والجبوب الطبيعية أو تلك المعزّزة بمواد إضافية. أما الجبوب العادي فيمكن تقسيمها إلى فئات مثل الكورن فلاكس، ونخالة العنبر، والقمح المقطع. تنوّع فئات المنتج، خصوصاً حين تختلف تكنولوجيا التصنيع المعتمدة: المجلد، المعلب، الطازج، المجمّف، أو الفواكه والخضروات المجمّفة والمجلدة مثلاً.

ويختار معظم المسوّقين صنف المنتج كمستوى للتحليل في عملية تخطيطهم الاستراتيجي، لأن المنتجات، وإن خدمت حاجات متباعدة ضمن صنف منتج واحد، تشكل بدائل شبيهة بالمنتجات الأخرى. كما يتأثر مستوى التصنيف وفق صنف المنتج هذا إلى حد بعيد بالتغييرات الطارئة على البيئة التنافسية، تلك الناجمة عن الاتّجاهات العامة كما أشرنا في الوحدة ٤، التي تفرض فرضاً أو مخاطر على مستوى المنافذ الفردية لمنتج السوق. ويمكن خطر حصر تحليل السوق والمنافسة بصنف منتج محدد في إمكان عدم التنبه إلى أصناف أخرى من المنتجات، كما هي الحال بالنسبة إلى خبز الـ «باغل» Bagel أو خدمة السيارات لدى «ماكدونالدز» في سوق الافطار. ويساعد التركيز على حاجة المستهلك الفعلية (أي الافطار السريع، بدلاً من الجبوب كمنتج) على حل هذه المشكلة.

إلا أن القيام بذلك ليس أمراً شائعاً. فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المدراء يميلون إلى الاعتماد على الخصائص القائمة على العرض (أي ما تبيّنه الشركات) في تحديد هم المنافسين، بدلاً من التركيز على الطلب أو حاجات المستهلك (أي ما يحتاج إليه المستهلكون). كما يميل المديرون إلى تحديد عدد ضئيل من الشركات المنافسة، من دون الانتباه إلى الشركات المنافسة الجديدة أو المحتملة. فكثيراً هي الأمثلة عن المدراء المتمرّسين، الذين يؤخذون

على حين غرة بالظهور المفاجئ لمنافس جديد يعمل بطريقة مختلفة». وللوقوف على كيفية إنشاء الشركات لسوق جديدة خارجة عن الإطار الصناعي التقليدي أنظر اللوحة ١.٥.

اللوحة ١.٥ إنشاء سوق فضائية جديدة

يوضح «دبليو شان كيم» و«رينيه موبورن» أن إحدى الطرق الأساسية لتفادي الفشل والمنافسة المحتدمة في الأسواق السريعة النمو أو البطيئة النمو، هي عبر البحث عن «سوق فضائية» جديدة يتحدى الأطر التقليدية للمنافسة. فعبر البحث عن صناعات بديلة أو منتجات مكملة أو عروض خدمات تتخطى ما توفره القطاعات التقليدية، تتمكن الشركات من إعادة التفكير في التوجه الوظيفي وال النفسي لصناعاتها، وتساهم وبالتالي في بلورة الميول في القطاع المعنى وفق مصلحتها. فقد أنشأت «سيسكو سيستمز» مثلاً فضاء سوق جديدة بهذه الطريقة حين أدركت أن تضاعف عدد مستخدمي الإنترن特 كل مئة يوم يتوج طلباً على التبادل السريع للبيانات، وهي حاجة لا تلبّيها القطاعات القائمة كما يجب. وبحلول العام ١٩٩٩ كان أكثر من ٨٠٪ من حركة الإنترنط يمرّ عبر ناقلات سيسكو ومبدلاتها وأجهزة لشبكة الأخرى، فربحت بذلك هامش ٦٠٪ في هذا المجال. انطلاقاً من هذا الواقع نؤكد أن إنشاء سوق فضائية جديدة هو أمر جذاب بالفعل!

المصدر: W. Chan Kim and René Mauborgne. 'Creating New Market Space.' *Harvard Business Review*, ١٩٩٩، ص. ٩٣-٩٢. كانون الثاني - شباط ١٩٩٩.

بغض النظر عن طابعه المغربي، يحمل تحديد الأسواق أو الصناعات وفق حاجات المستهلك، بدلاً من الفتنة العامة، صنف المنتج أو نوعه، صعوباته الخاصة. فهل يجب مثلاً على شركات الخطوط الجوية أن تعتبر نفسها ضمن القطاع المسهّل للتواصل بين البشر؟ وقد يجرّها ذلك إلى دخول عالم مؤتمرات الفيديو (كما فعلت شركة «أمريكان أرلاينز» في محاولة باهت بالفشل، ولم تعمّر طويلاً في التسعينيات) أو عالم الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي صناعات تجزّ هذه الشركات عن المنافسة فيها.

ولعلّ أفضل طريقة لتفادي الإغراء غير المدروس أو الارتباك في تحديد السوق والصناعة على أساس عام أو ضيق هي التركيز على سوق الشركة (استناداً إلى الأطر المحددة في الوحدة ٤) وفي ميدان صناعة الشركة على السواء (كما سنوضح في هذا الفصل). كما يجب التفكير من منطلق واسع (السيارات عامةً، أو تصنيع المأكولات) ومن منطلق ضيق معًا (شاحنات البيك آب، والحبوب الباردة المعزّزة) في تحديداً لجاذبية قطاع الشركة وبيتها التنافسية، تماماً كما سنوضح في هذه الوحدة.

٢.٥ السوق جذابة: ماذا عن الصناعة؟

مع تعلق المستهلكين ورجال الأعمال بالمحمول، شهدت سوق المحمول نمواً سريعاً. ولا شكّ في أن هذه السوق كبيرة وسريعة النموّ وتتحلى بجاذبية قوية. ولكن هل تصنيع هواتف المحمول وخدمات المحمول من الميادين الجذابة؟ يمكن تقويم مدى جاذبية

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

صناعة ما في مرحلة زمنية محددة عبر تحليل القوى المحفزة في هذا القطاع وعوامل النجاح فيها، وخصوصاً القوى التنافسية الخمس فيها: التنافس بين المنافسين الحاليين، والمنافسين المحتملين، وقدرة المورّدين على المساومة، قدرة المشترين على المساومة وخطر المنتجات البديلة.

١.٢.٥ قوى محفزة

تؤدي اتجاهات البيئة العامة دوراً كبيراً في بلورة جاذبية السوق والصناعات على السواء، ويُطلق مايكل بورتر Michael Porter على هذه الاتجاهات تسمية «قوى محفزة»؛ وتشمل هذه القوى (١) التغيرات في معدل نمو الصناعة الطويل الأمد التي تؤثر مباشرةً على قرارات الاستثمار وكثافة المنافسة، (٢) التغيرات في شرائح الشارين الأساسيين، التي تؤثر على الطلب وبرامج التسويق الاستراتيجي، (٣) انتشار المعرفة أو الملكية الفكرية، والتي تؤثر على المعدل الذي على أساسه تصبح المنتجات متشابهة ونفاد شركات جديدة إلى السوق (٤) التغيرات في التكلفة والكفاءة المستمدّة من أثر المعرفة واتساع النطاق، والتي قد تصعّب الدخول إلى السوق (٥) التغيرات في القيود الحكومية، التي تؤثر على الدخل وتكليف وأسس التفاضل والربحية.

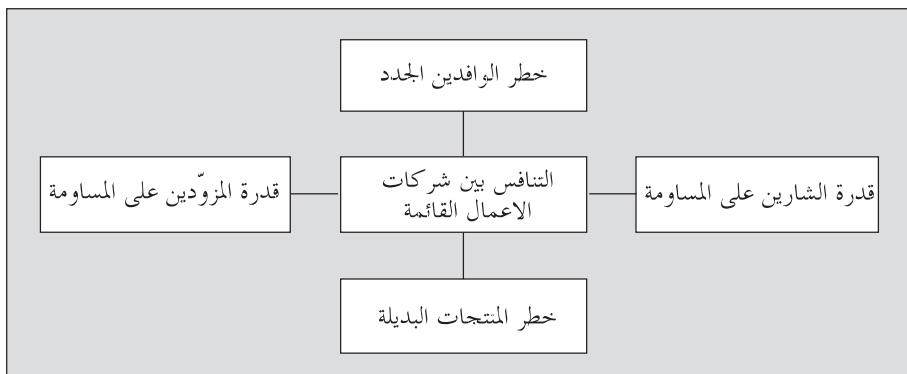
تساعد عملية جمع بيانات عن الاتجاهات وتحليلها في كلّ من هذه المجالات رجال الأعمال أو المسوق على تحديد مدى جاذبية الصناعة وقدرته على الدخول فيها، فتساهم وبالتالي في بلورة قرارات التسويق الاستراتيجي التي تساعد الشركة على المنافسة بشكل فعال. وقد ساهم توافر البيانات بكثافة على شبكة الإنترنت، في تسهيل عملية جمع هذه البيانات التي أصبحت أسهل بكثير مما كانت عليه قبل سنوات.

٢.٢.٥ قوى «بورتر» التنافسية الخمس^٥

تحلّ خمس قوى تفاعلية وتنافسية جاذبية الصناعة ما على الأمد البعيد: المنافسون الحاليون، والمنافسون المحتملون، وقدرة المورّدين على المساومة، وقدرة المشترين على المساومة، وخطر المنتجات البديلة (أنظر اللوحة ٢.٥). ويوضح مزيج القوى هذا سبب تحقيق بعض القطاعات ارباحية أكبر من البعض الآخر باستمرار، كما يلقي الضوء على الموارد المطلوبة والاستراتيجيات الواجب اعتمادها لضمان النجاح. وتعتبر عملية إنشاء لائحة مستمدّة من عمل «بورتر» من الطرق الناجحة في عملية تحليل القوى التنافسية الخمس لقطاع ما ومدى جاذبيتها^٦.

تباعين درجة قوة القوى الفردية من قطاع إلى آخر ومع مرور الزمن ضمن القطاع عينه. ففي قطاع الوجبات السريعة القوى الأساسية هي: المنافسون الحاليون (وانديز Wendy's مقابل برغر كينغ Burger King مقابل مكدونالدز McDonalds)، والمنتجات البديلة (محلات الساندويش المجاورة، محلات السلطة، مطاعم «الأكل المفتوح»، والوجبات المجلدة)، والمشترون المهتمون بالصحة والتغذية الذين يرون في الوجبات السريعة رمزاً لمجتمع استهلاكي. وأدى رواج الوجبات السريعة الصحية البديلة إلى نفاد وافدين جدد مثل «بري آمانجي» Prêt A Manger في المملكة البريطانية و«بانيرا Panera» في الولايات المتحدة.

٢.٥ القوى الأساسية المحددة لجاذبية الصناعة



المصدر: Michael E. Porter. 'How Competitive Forces Shape Strategy'. Harvard Business Review. ١٩٧٩. ٦. ص. ١٩٧٩ Harvard Business School Publishing Corporation. all rights reserved.

١.٢.٢.٥ التنافس بين المنافسين الحاليين

يقع التنافس بين الشركات التي تُصنّع منتجات تُشكّل بديائل عن بعضها، خصوصاً حين يسعى أحد المنافسين إلى تحسين وضعه أو حماية موقعه. وهكذا تقتسم الشركات على بعضها البعض بشكل متداول: ما تقوم به شركة ما يؤثر على الشركات الأخرى وبالعكس. وتقلّ الربحية عادةً مع زيادة التنافس ويكون التنافس أشدّ عند توافر الظروف التالية:

- كثافة عالية للاستثمار، أي ان كمية الرأس المال الثابت والفاعل المطلوب لانتاج دولار من المنتجات كبيرة. وتنطّلّ الكثافة العالية من الشركات العمل بأقلّ قدراتها قدر المستطاع مسبباً بضغط على الاسعار نزولاً حين يهبط الطلب. وهكذا تكون شركات الاعمال العالية الاستثمار أقل ربحية من تلك المنخفضة الاستثمار. وصف «بوب كراندل» Bob Crandell، المدير التنفيذي السابق لشركة «أميركان آرلايتز»، قطاع الخطوط الجوية ذات يوم بقطاع يشهد «منافسة شرسّة ومرةً ووحشية».^٧
- توافر عدد كبير من الشركات الصغرى في صناعة أو غياب الشركات المهيمنة. ولعلّ قطاع المطاعم خير مثال على ذلك.
- الفارق بين المنتجات لا يُذكر، شركات الأدوات الكبرى، وأجهزة التلفزيون، ودواليب سيارات الركاب العاديّين.
- كلفة تبديل المورّدين كبيرة (تكلفة التبديل عالية لجهة المورّد) كما هي الحال بالنسبة إلى تبديل نظام برنامج للحاسوب كبير.^٨

كلّما كان التنافس كبيراً في قطاع ما، قلت جاذبية هذا الأخير للمنافسين الحاليين في السوق والوافدين الجدد. وعلى رغم أنّ صناعة خدمات المحمول تتّصف بكثافة التسثمارات، فإن شركات مهيمنة كثيرة تتباين متجهاتها بفعل التغييرات التكنولوجية السريعة، وتكون تكلفة التبديل للتغيير مورّدي المحمول منخفضة. وهكذا يعتبر التنافس في هذا القطاع مفضّل بشكل معتدل (انظر اللوحة ٤،٥)

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

اللوحة ٣.٥ تحليل للقوى الخمس في قطاع خدمات المحمول عالمياً في العام ٢٠٠٣

القوى الخمس	الدرجة	المنطق
التنافس بين المنافسين	التنافس ضعيف إلى معتدل	تبين المنتجات عبر المواصفات والخدمات الجديدة، تكلفة التبديل للعملاء منخفضة.
خطر الوافدين الجدد	مفضل باعتدال	التغيرات التكنولوجية سريعة مما يحمل معها وافدين جدد استناداً إلى التكنولوجيا الجديدة: الرزم المبدلة، الساتلات.
قدرة المورد	باعتدال	رفعت الحكومات سعر عرض الطاقم الإضافي عبر المزادات.
قدرة الشاري	للغاية	حتى العملاء الكبار لا يتمتعون بقدرة كبيرة على فرض الشروط في هذا الصناعة التي تسيطر عليها قلة.
خطر من البدائل	مفضل باعتدال	الكمبيوترات الصغيرة أو أدوات الاعلام المتعدد قد تحل محل المحمول.
خلاصة: إثبات فحسب من القوى الخمس المذكورة هي قوى مفضلة، وثلاث منها غير مفضلة. وبالتالي يمكننا القول إن قطاع المحمول لا يتمتع بجاذبية في هذه الفترة الزمنية.		

٤.٢.٢.٥ خطر الوافدين الجدد

القوة الثانية المؤثرة على مدى جاذبية قطاع ما هي تلك المتمثلة بالوافدين الجدد. فالمنافسون الجدد يزيدون من قدرة الصناعة المعنية وينشئون الحاجة إلى اكتساب حصة في السوق فيزيديون من حدة المنافسة. ويشكل خطر الوافدين الجدد، كالشركات المستخدمة لتكنولوجيا الرزم المبدلة الجديدة التي تسمح للمستهلك بالبقاء موصولاً بالإنترنت، مصدر قلق فعلي للشركات الناشطة في حقل المحمول.^٩ من جهة أخرى، ت التكلفة العالية للحصول على عرض الطاقم من الحكومة عبر المزاد، تجعل خطر النفاذ إلى قطاع الخلوي ضئيلاً للغاية (أنظر اللوحة ٤.٤). كلما كان خطر وجود وافدين جدد كبيراً، قلت جاذبية هذا القطاع. ويكون النفاذ أصعب في ظل الظروف التالية:

- وجود وفورات حجم قوية "اقتصاديات القياس وتأثير الخبرة بما أن انتاج تكلفة منخفضة للوحدة الواحدة عملية تحتاج إلى وقت كاف لتوفير الحجم اللازم والخبرة المناسبة. وإذا تم دمج الشركات القائمة راسيا، يصبح دخول السوق أكثر كلفة. كذلك اذا شاركت الشركات القائمة مخرجاتها مع الشركات المعنية، تصبح مشكلة التغلب على عائق التكلفة أكثر صعوبة.

- اذا كان للقطاع متطلبات رأسمالية كبيرة منذ البداية.
- وجود تميز كبير للمنتج.
- اذا كان التوزيع صعباً للغاية.

٣.٢.٢.٥ قدرة المورّدين على المساومة

تشكل قدرة المورّدين على المساومة ازاء الشركات الأخرى في الصناعة، العنصر الأساسي الثالث المحدد لجاذبية القطاع. وتمارس هذه القدرة عبر الأسعار العالية بشكل أساسي وقد يكون أثراها مهماً خصوصاً عندما:

- يخدم عدد محدود من المورّدين صناعات مختلفة.
- تكون تكلفة البديل وأسعار البديل عالية.
- تهدد بشكل ملموس عملية التكامل إلى الأمام.^١

يحتلّ منتج المورد جزءاً كبيراً من القيمة المضافة للمشتري، كما هو الحال بالنسبة للعلب المعدنية حيث تشكّل تكلفة الصفيحة المعدنية ما يفوق الـ ٦٠٪ من القيمة المضافة.

في السنوات الأخيرة، تغيرت قدرة المورّدين في الكثير من القطاعات تغييراً جذرياً مع سعي الكثير من الشركات لبناء علاقة شراكة (في الوقت الملائم) مع مورديها. فتحولت علاقة المعاداة إلى تعاون ايجابي أدى إلى انخفاض اسعار الصفقات وتحسين الجودة الناتجة عن استخدام مهارات المورد التكنولوجية في مجال تصميم القطع وتصنيعها، وتخفيض وقت الصنفقة من حيث اعادة تأمين المخزون.

وكلّما كانت قدرة مساومة المورّدين الأساسيين في قطاع ما كبيرة، خفت جاذبية القطاع. كما أدت القوة الجديدة، التي اكتشفتها الحكومات الأوروبية عبر تنظيمها مزادات للنطاق الواسع لخدمات محمول جديدة، إلى زيادة قدرة مورّدي الطاقة الواسع للمحمول. وقد خفّ هذا التغيير من جاذبية القطاع (انظر اللوحة ٤.٥).

٤.٢.٢.٥ قدرة المشترين على المساومة

غالباً ما يبحث عملاء صناعة ما عن الاسعار المتهاودة والجودة الجيدة والخدمات الإضافية، فيؤثرون وبالتالي على المنافسة في صناعة ما. فكثيراً ما يقابل المشترون مورّداً مع آخر في محاولة منهم للحصول على تنازلات معينة. وتلك هي الحال تحديداً مع بعض باعة التجزئة أمثال وال مارت Wal-Mart، تيسكو Tesco وكارفور Carrefour في صفقاتهم مع المورّدين.

اما بالنسبة إلى مدى نجاح جهود المشترين على المساومة فهو رهن بـ:

- مدى ترکز المشتري، قبل حين يربح عدد من الباعة الكبار المستأثرین بالقطاع تنازلات معينة.
- تكلفة التبديل التي تخفّف من قدرة المشتري على المساومة.
- خطط التكامل انخفض، ما يخفّف من الحاجة إلى مورّد.
- أهمية المنتج لأداء المشتري، كلما زادت هذه الأهمية خفت القدرة على المساومة.
- ربحية المشتري - إذا كانت أرباح المشترين منخفضة ويشكّل المنتج المعنى جزءاً مهماً من تكلفهم، يكون هؤلاء أكثر مساومة.

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

كلما زادت قوة العملاء ، ذوي الأحجام الكبيرة في صناعة ما، قلت جاذبية الصناعة. ومن أحد الأبعاد الجذابة في قطاع هواتف المحمول أن عملائه لا يتمتعون بالقوة الازمة لفرض شروط على قطاع خدمات المحمول فالمشترون متعددون وغير متمركزين كما أن تكلفة هواتفهم ليست عالية الأهمية اللوحة (٤،٥).

٥.٢.٢.٥ خطر المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي بدائل لأنواع المنتج وليس للماركات تؤدي الوظائف نفسها، مثل قناني البلاستيك مقابل علب الالمنيوم، والمارغرين مقابل الزبدة، وإرسال الوثائق بالفاكس بدل خدمة التسليم السريع. وتصنع المنتجات البديلة سقفاً لربحية صناعة ما عبر وضعها حدوداً للسعر المفروض، خصوصاً حين يتحطى العرض الطلب. فعلب الالمنيوم هي بدائل عن قناني البلاستيك والعكس. ويقيّد السعر المعتمد لكل منها السعر المعتمد للأخر. أما بالنسبة إلى مقدمي خدمات المحمول، فتشمل المنتجات البديلة المساعد الرقمي الشخصي PDA مثل Palm Pilot^{١١} أدوات الاعلام المتعدد مثل سوني، ماتسوشيتا وسامسونغ،^{١٢} أو منتجات خلوية جديدة ليست بعد في الحسبان (أنظر اللوحة ٤،٥).

٣.٢.٥ تحليل القوى الخمس في قطاع هواتف المحمول

لعل أفضل طريقة لإيجاز تحليل القوى الخمس في قطاع المحمول هي عبر وضع جدول شبيه بذلك الموجود في اللوحة ٤،٥. توجز اللوحة الآففة الذكر وجهة نظر أحد المحللين حول مدى ملاءمة القوى الخمس في قطاع المحمول عام ٢٠٠٣ . ويشير هذا التحليل، كما أشرنا سابقاً، على أنه مقارنةً بالماضي، أي حين كان عدد الناشطين في الصناعة محدوداً (والمنافسة وبالتالي أقل)، ولم يكن خطر المنتجات البديلة يلوح في الأفق بعد، وكانت العلاقة بين الحكومات لتأمين الطاقم الواسع أكثر وديةً، كان القطاع عام ٢٠٠٣ على الارجح أقل جاذبية من بعض القطاعات الأخرى التي تشهد أربع أو خمس قوى ملائمة.

من هذا المنطلق، ينبغي أن يتأكد المخططون لكيفية الفاذا أو المضي في الاستثمار في قطاع ما مما إذا كان النمو السريع لسوق ما- الإطار المناخي الملائم - يوفر عاماً كافياً للتخفيف من جاذبيته و يؤدي وبالتالي إلى وضع تنافسي غير ملائم. وانطلاقاً من هذا الواقع المختلط، يصبح لزاماً على المخططين التنبه إلى عوامل أخرى ومنها: إلى أي درجة يعتقدون أنه بوسعيهم الحصول على ميزة تنافسية والبقاء عليها؟ سنفصل هذا الموضوع لاحقاً في هذه الوحدة.

٤.٢.٥ المنافسة المتغيرة وتطور الصناعة

كما سنرى لاحقاً في هذه الوحدة، يمر معظم المنتجات وفتحات المنتجات عبر سلسلة من المراحل في دورة حياتها: التقديم، النمو، والاستقرار، والنضوج والانحسار. وتتأثر القوى التنافسية المذكورة آنفًا بمرور الزمن. وبالتالي، تباين قدرة هذه القوى مع مرور القطاع من مرحلة التقديم إلى مرحلة النمو ثم النضوج، يليه الانحسار. وتكون القوى التنافسية أثناء مرحلة النمو في أضعف حالاتها، مما يتبع فرضاً للحصول على حصة في السوق، بينما تكون القدرة عينها في أقوى حالاتها أثناء مرحلة الاستقرار، ما يُلقي بالكثير

من المنافسين خارج الحلة. أثناء مرحلة النضوج، يخفّ التنافس، ولكن فقط في حال كان القطاع الرائد يتمتع بحصة قوية من السوق نسبياً. وقد يختبر قطاع ما تنافساً في الأسعار أثناء فترة النضوج، اذا كانت حصة القطاع الرائد من السوق ضعيفةً نسبياً. سنوات استأثر كل من «كيلوغ Kellog وجنرال ميلز General Mills» بثلي سوق الحبوب المحلي، ولكن بسبب افتقار «كيلوغ» الى حصةٍ نسبيةٍ مهينة، يشهد القطاع تنافساً شديداً يحدّد نطاقة وفق صلاة حواجز الخروج ومعدل الانحسار.

٥.٢.٥ عوامل أساسية للنجاح: من يكسب ضمن صناعة معينة؟

تباعين عوامل النجاح الأساسية التي تميز بين نجاح شركات أو فشلها ضمن صناعة واحدة من صناعة الى أخرى. وتكون هذه العناصر عادةً متصلةً بوحد أو عناصر المزيج التسويقي أو اكثر فالمنتج (مثلاً القدرة على تصنيع منتجات جديدة ناجحة)، السعر (إنتاج الشركة بأقل تكلفة)، المكانة (توزيع منتشر)، والترويج (التمتع بعلاقات قوية مع عدد كبير من العملاء). كما يذكر القول القديم في عالم البيع بالتجزئة، هناك ٣ عناصر تضمن النجاح: المكان، المكان والمكان. هكذا تُحدِّد المكان، وهو عنصرٌ أساسيٌ للميزة التنافسية، الفارق بين شركات البيع بالتجزئة الناجحة وتلك الفاشلة.

أفضل طريقة لتقدير مدى جاذبية قطاع ما، وتوافر عناصر النجاح الأساسية في شركة أو فريق إداري، هي عبر تقدير مدى وجود هذه العناصر في الشركة المعنية او الفريق الإداري المقترن، وتحديد مدى جاذبية تلك الشركة أو الفريق للمستثمرين أو موّادي المصادر الآخرين. و ذلك قبل أن يقرر معظم الرأسماليين الاستثمار في شركة قيد الانشاء أم لا، يتأنّد من تتمتع الشركة او الفريق بالقدرات الأساسية للنجاح في الصناعة التي يعتزمون التنفيذ اليها.

٣.٥ تحليل القطاع محلياً: ما مدى شدة المنافسة المباشرة؟

وكما رأينا، فإن عملية تقدير القوى المحفزة في صناعة ما، وقوى بورتر الخمس وفهم عناصر النجاح الأساسية أمر ضروري لتحليل الصناعة المعنية. وتلك مسائل على المستوى الكلّي شبيهة بالاتجاهات الكبّرى التي تطرّقنا إليها في الوحدة ٤. فتوافر الظروف التنافسية المباشرة لفئات المنتج وانواعه عنصر لا يقلّ أهمية عن سواه بالنسبة الى معظم الشركات، لأنّ هذه الظروف مهمة للغاية لشركات البيع بالتجزئة العاملة محلياً.

إذا اراد مستثمر مثلاً فتح محلّ لأدوات الصيد قرب نهر سمك التروتة في مونتانا، سيسرّه رواج هذا السوق وتمتّع المستهلكين بدخول كافٍ لممارسة هذا النوع من الرياضة، واحتلال أنشطة الترفيه أهميةً أكبر لدى الكثيرين. ولكن قد يهمه أيضًا وجود عدد من المحلات تخدم عملائها بفاعلية. إذا كان الامر كذلك، فإن الاتجاهات الاجمالية وأحوال الصناعة قد لا تكون على قدر كبير من الاهمية، لأنّه يمكن تقسيم السوق المحلي لأدوات الصيد بطرق مختلفة! وبالتالي ينبغي ان يتم تحليل قطاع ما على الصعيد المحلي وعلى مستوى فئة المنتج ونوعه، وعلى الصعيد العالمي كذلك، والحصول على معلومات تتعلق بالمنافسين القائمين.

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

في الوحدة ٨، نتناول أنظمة المعرفة بالسوق المستخدمة من كثير من الشركات لجمع معلومات حول المنافسة، والأسواق المعنية الأخرى وبيانات الصناعة. كما سنرى أن جمع هذه المعلومات أمر مهم وكذلك المسائل الأخلاقية حول كيفية الحصول على معلومات التنافس هذه. لمناقشة المسائل الأخلاقية في جمع المعلومات بهدف القيام بتحليل المنافسة، أنظر المنظور الأخلاقي ١-٥ الوارد أدناه.

المنظور الأخلاقي ١-٥

سكيب SCIP : وضع معايير لجمع المعلومات حول المنافسة

ت تكون سكيب SCIP من جماعة من الاختصاصيين في جمع معلومات التنافس (www.scip.org)، مؤلفة من مستشارين ورجال أعمال مهمتهم مراقبة البيئة التنافسية في شركاتهم. تسمح المعلومات المتعلقة بالمنافسة Competitive intelligence للمدراء في شركات متعددة الاحجام باتخاذ مجموعة من القرارات حول مسائل مقدرة من التسويق، مروراً بالابحاث والدراسات، وصولاً الى أساليب الاستثمار لاستراتيجيات أعمال طويلة الامد. والمعلومات التنافسية الفعالة هي عملية دائمة تشمل جمع المعلومات على الصعيدين الاخلاقي والقانوني، والتحليل الذي لا يتفادى النتائج غير المرغوبة، والتوزيع المدرس على المعلومات الضرورية على أصحاب القرار. وتشكل مدونة «سكيب» للسلوك دليلاً مفيداً لكل شخص مكلف بجمع معلومات حول المنافسين.

مدونة «سكيب» SCIP للسلوك الأخلاقي اختصاصي جمع المعلومات

- العمل الدائم لزيادة الالام بشئون المهنة واحترامها.
- الالتزام بالقوانين المطبقة محلياً ودولياً.
- نشر المعلومات المطلوبة بأمانة، بما فيها هوية المرأة والشركة، وذلك قبل أية مقابلة.
- الاحترام الكامل لسرية المعلومات.
- تفادى صراعات المصالح أثناء القيام بالمهام.
- تقديم التوصيات والخلاصات الصادقة والواقعية أثناء تنفيذ المهام.
- اعتماد مسودة السلوك هذه ضمن الشركة، ومع المتعاقدين من الطرف الثالث، وفي شئون المهنة بأسرها.
- الالتزام بسياسات الشركة وأهدافها وخطوطها العريضة.

المصدر: www.scip.org أعيد الطبع بعد الموافقة.

٤.٥ معدل انتشار الابتكارات: عامل آخر في عملية تقويم جاذبية الفرص

قبل أن يستثمر أصحاب المبادرات والمسوقون الحاليون في عملية تطوير ابتكار وطرحه في السوق، عليهم ان يقوموا أولاً السرعة التي سيتم بها اختيار هذا الابتكار في السوق المستهدف. وكلما كان معدل الاختيار "التبني" عال، بدت السلعة أو الخدمة المبتكرة أكثر جاذبية للمسوق، حيث يعجز المنافسون عن اللحاق بهم ويظهر المستهلكون ولاء للمنتج الجديد. وتسعى نظرية انتشار الابتكار إلى شرح طريقة تبني منتج أو خدمة ما عبر الزمن بين مجموعة من المشترين المحتملين. ولا شك في أن غياب الوعي والتوزيع المحدود

يحدّان من الشراء المبكر، مع ذيوع حسن عن المنتج، يختاره مستهلكون اضافيون. فنظرية انتشار المنتجات الجديدة مفيدة للمدراء في عملية تقديرهم لسرعة الشراء المحتملة لسلع وخدمات جديدة ومتكررة.

١.٤.٥ مراحل "اختيار" المنتج الجديد

تشمل مراحل اختيار المنتج الجديد تغيير الاتجاهات للأفراد منذ لحظة سماهم بالمنتج، أو الخدمة أو الفكرة حتى لحظة التبني. وليس استجابات الجميع متشابهة بالطبع. فقد يلجأ البعض إلى الشراء باكراً والبعض الآخر متأخراً، وقد لا يتبنّى البعض المنتج أبداً. أما المراحل الخمس في عملية التبني فهي: الوعي، والاهتمام، والتقييم، والمحاولة، والشراء.

١. الوعي: في هذه المرحلة يعرف المرء بوجود منتج جديد ولا يكون لديه الدافع الكاف لجمع معلومات بشأنه.

٢. الاهتمام: في هذه المرحلة يهتم المرء بالمنتج الجديد إلا أنه لا يُقدم على أيّة خطوة بشأنه.

٣. التقييم: ويشار إليه أحياناً بمرحلة التشجيع الفكري. في هذه المرحلة يحلّل المرء فكريّاً المنتج الجديد وفق متطلبات استخدامه الخاصة والتبنّى بالتالي.

٤. التجربة: في هذه المرحلة يستخدم المرء المنتج، ولكن بشكل محدود إذا أمكن، وبأقل قدر من المخاطر. وليس الاختبار ضمانةً أكيدة لتبني المنتج، فقط عندما تكون التجربة وصيّنة الناتج عن ضمانة أكيدة لشراء المنتج.

٥. التبني / الاختيار: في هذه المرحلة لا يستمرّ الفرد في استعمال المنتج الجديد فحسب، بل يعتمد كبديل عن منتجات أخرى.

٢.٤.٥ سرعة الشراء

انطلاقاً من قاعدة تراكمية، إن نسبة الاشخاص الذين يتبنّون منتجًا عبر الزمن تشبه الانحاءات الموجودة في حرف «ك» باللغة الانكليزي. وبالرغم من أن المنحنيات متشابهة الشكل بعض النظر عن المنتج المعنى، فإن الوقت اللازم للاختيار هذا يتباين من منتج إلى آخر، وبشكل كبير أحياناً.

ويعتبر بعد الزمني على المعدل الذي يتقدّم فيه افراد المجموعة المستهدفة (الافراد الذين سيتبنّون المنتج في التهایة) عبر مراحل عملية الشراء الخمس. و تتوقف سرعة اختيار المنتج الجديد عادةً على العناصر التالية:

- الخطير (تكلفة احتمال فشل المنتج وعدم الرضا).
- الميزة النسبية مقارنةً بالمنتجات الأخرى.
- بساطة المنتج الجديد النسبية.
- تماشي المنتج مع الأفكار المتبناة سابقاً.
- تجربة المنتج بشكل محدود.
- السهولة التي يمكن بها التعبير عن فكرة المنتج الأساسية.

^{١٣} السهولة التي يمكن بها التعبير عن فكرة المنتج الاساسية.

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

وتترّد بعض المنتجات عبر عملية الشراء بسرعة (منتج جديد من الجبوب للافطار)، بينما يستغرق الأمر سنوات لم المنتجات أخرى. ولا شك في أن التخفيف من الخطر عبر ضمانات وخدمة سريعة وموثوقة بها، عناصر أساسية لتحفيز الشراء، كذلك الامر بالنسبة الى القدرة على بيان قدرة المنتج على تلبية حاجة المستهلك. كما أن التحلّي بعض المصداقية أمر بالغ الأهمية.

إن معدل انتقال المنتج عبر مراحل الشراء رهن كذلك بالخطوات التي يتخذها مورّد المنتج. وتكون عملية الانتشار أسرع حين تزداد المنافسة بين أعضاء الفريق المورّد، وحين يتمتع هؤلاء بسمعة جيدة، وحين يخصصون أموالاً كافية للدراسات والأبحاث (تحسين الأداء) والتسويق (لبناء التوقعية).^{١٤} يُلي قطاع الخلوى بلاءً جيداً في عناصر التبني هذه.

فَئات المختارين

٣٤.٥

ثمة فارق واضح بين المختارين في مراحل مبكرة و المختارين في مراحل متاخرة. اذا استخدمنا وقت الشراء كأساس لتصنيف الأفراد، نقف على خمس مجموعات أساسية: المبدعون، والمستشارون الأول، والغالبية المبكرة، والغالبية المتاخرة، والمتقاусون. (لاحظوا أن هذه الفئات مختلفة عن مراحل الشراء الخمس لفرد التي أشرنا اليها للتلوّن). أنظر اللوحة ٥.٥ للحجم التقريبي وخصائص كل فريق.^{١٥} لأن كل فئة تشمل أفراداً بخصائص مشابهة، ولأن الأفراد يختلفون عن بعضهم بشكل كبير عبر الفئات، ويمكن اعتبار فرق الشارين هذه بمثابة أقسام السوق. وهكذا قد يستخدم المرء مجموعة من الاستراتيجيات لتسويق منتج جديد لفريق المستهلكين في مرحلة مبكرة تختلف عن تلك المستخدمة لفريق غالبية للأغلبية المتاخرة. وتوضح اللوحة ٦.٥ أن تحديات الجهود التسويقية من فريق الى آخر انظر اللوحة ٦.٥

اللوحة ٤.٥ حجم و خصائص فئات المختارين

- المبدعون ويشكّلون أول ٢٠.٥٪ من الأفراد الذين يتّهي بهم الامر الى تبني / اختيار منتج جديد. وهؤلاء أكثر مغامرةً من المستهلكين في مراحل متاخرة، وأكثر تقبلاً للأفكار الجديدة وغالباً ما يتمتعون بدخول عالية ما يخفّف من خطر الخسارة الناتجة عن شراء المنتج في مرحلة مبكرة.
- المختارون الأول ويشكّلون ١٣٪ أو ١٤٪ من المستهلكين المقبلين، وهم جزء من المشهد المحلي وغالباً ما يكون هؤلاء من قادة الفكر، و تربطهم علاقات مع أعضاء الأغلبية المبكرة (بسبب التقارب الاجتماعي) ويشاركون في المؤسسات الاجتماعية أكثر من المستهلكين في مرحلة متاخرة.
- غالبية المبكرة تشمل ٣٤٪ من هؤلاء الذين يتبنّون المنتج الجديد. ويُظهر هؤلاء الأفراد درجات أقل من القيادية مقارنة بالمختارين الأول. وهؤلاء ناشطون في أعمال المجتمع (فيكسبون وبالتالي احترام زملائهم)، لا يحبّون المخاطرة ويريدون التأكد من فعالية المنتج قبل اختياره.

- الغالية المتأخرة وتشكل ٣٤٪ ، وهي مؤلفة من أفراد يرغبون في شراء المنتج الجديد لأسباب اقتصادية او اجتماعية. وتكون مشاركة هؤلاء في أنشطة المجتمع أقل من المجموعات السابقة ولا يتولون دوراً قيادياً إلا نادراً.
- المتقاعسون ويشكلون آخر ١٦٪ من الشارين وهم الأكثر « محلية »، ومشاركتهم في قضايا المجتمع أقل من الفرق الأخرى ويقاوم هؤلاء التغيير بعناد. وفي بعض الحالات يتأخرون في شراء المنتج فيحل منتج آخر محل المنتج المعنى.

اللوحة ٥.٥ رأب الصدع: انتقال صعب في عملية الشر

في كتابه الكلاسيكي حول تسويق المنتجات عالية التكنولوجيا، يتحدث جيفري مور عن تحديات رأب « الصدع »، كما يسميهما، في عملية الانتشار بين المشترين المبكرين والغالبية المبكرة. بالنسبة إلى الكثير من منتجات التقنية العالمية، تباين حاجات المشترين المبدعون المجددين والمختارين المبكرين وعملاء الغالية المبكرة. فالمبتدعون والمشترون المبكرون غالباً ما يرغبون في اعتماد منتج ثوري جديد لم يسهل استعماله بعد أو لم تكتمل خصائصه. وتسمح لهم قدراتهم التقنية الشخصية بتكيف المنتج مع حاجاتهم وحل بعض الأمور غير المؤكدة المتعلقة بالمنتج وما قد يوفّره من فوائد. كما أن وجهة النظر التي يكونونها عن انفسهم كمبتدعون تمنحهم شعوراً بالراحة لدى اختبارهم المنتج الجديدة قبل الآخرين. أما غالبية المشترين المبكرين فتحبّ المنتجات السهلة الاستخدام، والتي تُحدّد فوائدها بوضوح وتحمل برهاناً قاطعاً على حسن الأداء. إنَّ أخذ منتج من فريق إلى آخر هو تحديٌ صعب، بالإضافة إلى المشترين المبدعين وفرق المشترين المبكرين لن يتحدثوا إلى المشترين المبدعين الغالية المبكرة.

المصدر: Geoffrey Moore. *Crossing the Chasm* (New York: Harper-Business. ١٩٩٥)

و تعتبر الفوارق المذكورة في اللوحتين ٥.٥ و ٦.٥ مهمة لأنّها تساعد على إعداد برامج للتسويق الاستراتيجي. في الأسواق المؤسساتية، يتعرّف الموردون على الشركات المبدعة عبر الصيت، والربحية والحجم وخبرة الموردين في التعامل معهم. كما يتضح من النقاش السابق، أن توافر المعلومات حول المنتج او الخدمة ليس بسبب كاف لاختياره. فمصدر المعلومات التجارية (كالباعة والاعلام الجماهيري) مهمّة في البداية، الا ان المصادر المحترفة والاقل تجارية قد تؤيد فوائد المنتج الجديد المعلنة، خصوصاً أثناء المرحلة التقييمية. فنصيحة قادة الفكر أكثر أهمية لمصدر للمعلومات. فقد اظهرت دراسة تقليدية حول ردة فعل الأطباء حيال منتج جديد هو « الدواء المعجزة » ان ١٠٪ فحسب اختيار الدواء على أساس البيانات المؤمنة من مصدر المعلومات، مما يؤكّد أن البيانات وحدتها لا تضمن الاختيار.^{١٦} يمكننا أن نعتبر وبالتالي أن المصادر التجارية أكثر أهمية في مرحلة بناء الوعي في عملية الاختيار بينما التأثير الشخصي أكثر أهمية في المرحلة التقييمية. في مرحلة الاهتمام، يكون العنصران على القدر ذاته من الأهمية. وفي مرحلة التجربة، على المسوّقين تسهيل عملية اختبار المنتج ضمن ظروف تختلف من المخاطر. وبالتالي يجب ان تُلبي برامج التسويق الاستراتيجي المراحل المختلفة في عملية الشراء كذلك طبقاً لاختلاف فئة المختارين.

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

٤.٤.٥ انعكاسات انتشار المنتجات الجديدة على تأثير مبيع المنتجات والشركات الجديدة.

قد يشعر أصحاب المبادرات أو مدراء المنتج بتفاؤل مبالغ فيه أحياناً بشأن الابتكارات التي سيطر حونها في السوق. وقد يتوقع هؤلاء خطأً أن مبتكراتهم ستتثاءر بحوالى ١٠٪ أو ٢٠٪ من السوق في السنة الأولى. ولكن ما هي الفرص التي يتمتع بها منتج جديد مبتكر فعلاً في اجتذاب الراغبين بالتجديد والمشترين المبكرين في السنة الأولى من طرحه في السوق؟ يشير التاريخ إلى أنَّ مستوى آخر في السوق غالباً ما يكون ضعيفاً في السنوات الأولى، بل أكثر من ذلك، لا يشمل هذا الآخر كلَّ المبدعون ولا تتعذر نسبة المشترين في آخر المطاف إلى نصف بالمئة.

لعلَّ أفضل طريقة لتقدير مدى السرعة التي ينتقل فيها أحد الابتكارات عبر مراحل انتشاره يكون من خلال وضع جدول يحسب الشراء انطلاقاً من العناصر الستة الأساسية المؤثرة على سرعة الاختيار كما هو مشار إليه في اللوحة ٧.٥ فالأبتكار، الذي يحمل معه مخاطر على مستوى الاختبار أو الشراء، أو الذي يكون استخدامه بالغ التعقيد أو غير متماش مع سلوكيات المستهلك الحالي، أو يكون سعره باهظاً أو فوائده صعبة الاستيعاب، لن يشهد بالطبع نفاذًا سريعاً إلى السوق بغض النظر عن جاذبية الصناعة. يندرج الأجهزة الآلية التي طُرحت في السوق أثناء الثمانينيات إلى هذه الفئة من الابتكارات. وبالتالي، إنَّ طرح منتج جديد يفتقر إلى فوائد حقيقة أو ميزة تنافسية في أي قطاع كان هو بالفعل تجربة غير سارة!

اللوحة ٦.٥ مقارنة معدل الاختيار للمحمول بالحاسب الآلي الشخصية للاستخدام المنزلي

عنصر الشراء	الهواتف الخلوية	بالحاسب الآلي المنزلي	المخاطرة
الميزة النسبية	+ سمحت للناس بإجراء الاتصالات واستقبالها أينما كانوا - في السيارة او على البحر.	- سمحت معتدل: مُنحت هواتف المحمول لجذب المشترين في المراحل المبكرة الذين وافقوا على اختبارها لمدة سنة.	+/- خطر معتدل: مُنحت هواتف المحمول ذهب هباء اذا تبيّن الامر غير مفيد.
البساطة النسبية	+ أسممت هواتف المحمول الاولى بسهولة الاستعمال.	- استخدم الحاسب الآلي الشخصية الاولى كان بالغ التعقيد.	- لم تكن فوائد الحاسب الآلي الشخصي في المنزل واضحة في الايام الاولى لطرح هذا النوع من الحاسيبات الآلية في السوق.
ملاءمة نمط السلوك الحالي	+ كما عند اجراء اتصال او تلقيه في المنزل أو المكتب.	- يتطلب الاستخدام جهداً فائقاً للتعلم.	- استخدم المحمول باعتدال: مُنحت هواتف المحمول لجذب المشترين في المراحل المبكرة الذين وافقوا على اختبارها لمدة سنة.

قد يزور المرأة المحل لاختبار موضعه ولكنها لن يفهم مصطلحات بait .RAM ورام BITE	فرضت العقود استخداماً معتدلاً لدقائق الاتصال.	+	سهولة الاختبار المحدود النطاق
لم تكن الفوائد واضحة بالنالي لم يتم توصيلها.	اجراء اتصال او تلقيه من أي مكان أمر سهل الفهم.	-	سهولة الاتصالات الخاصة بفوائد المنتج الجديد

المفتاح: + مؤات للشراء السريع - غير مؤات للشراء السريع

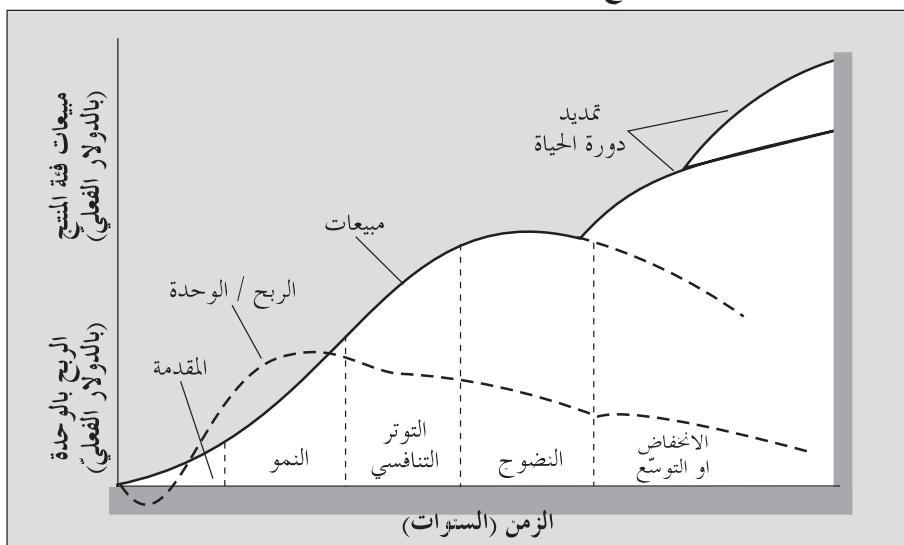
٥.٥ الحفاظ على ميزة تنافسية خلال دورة حياة المنتج

تهتم دورة حياة المنتج بتاريخ المبيعات المنتج أو فئة المنتج في المبيع. وتوضع فكرة دورة حياة المنتج ان مبيعات المنتج تتغير عبر الزمن بطريقة مرتفعة وتمر المنتجات عبر مجموعة من خمسة مراحل منفصلة: التقدّم، النمو، الاستقرار، الضوج والانحسار (أنظر اللوحة ٨.٥). وتحمل كلّ مرحلة من هذه المراحل فرضاً ومخاطر منفصلة، فيكون لها تأثيرها الخاص على استراتيجية الشركة وبرامجها التسويقية. ورغم ان الكثير من المنتجات الجديدة لا يمر بهذه الطريق المحددة المعالم بسبب الفشل، إلا ان المفهوم له قيمة يساعد الادارة على التنبؤ للمستقبل وتوقع التغييرات الواجب القيام بها في البرامج التسويقية.

١.٥.٥ انحاء دورة الحياة

لا يمر الكثير من المنتجات بدورة الحياة المفصلة في اللوحة ٧.٥ وذلك لأنّ نسبة عالية من المنتجات يتم التخلّي عنها بعد فترة من الاستخدام غير الاجيادي في مرحلة التقديم للمنتج. ويبدو أن بعض المنتجات الأخرى يعمر مدى الحياة (مشروع الكوكاكولا، التلفزيونات، السيارات). يتغيّر شكل منحنى دورة الحياة بشكل كبير بين الصناعات الا انه يستخدم عادةً شكل حرف «S» باللغة الانكليزية. وقد حدّدت احدى الدراسات ١٢ نوعاً من المنحنies.^{١٨}

اللوحة ٧.٥ دورة حياة المنتج العامة



المصدر: Reprinted with permission from George Day. *Analysis for Strategic Market Decisions*. Copyright ١٩٨٦. Reprinted with permission of South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning. Fax ٨٠٠-٧٣٠-٢٢١٥.

يمكن تمييز قطاع ما بشكل عام من انحناء واحده او بعض الانحناءات (أنظر اللوحة ٨.٥ للأصناف الشائعة).

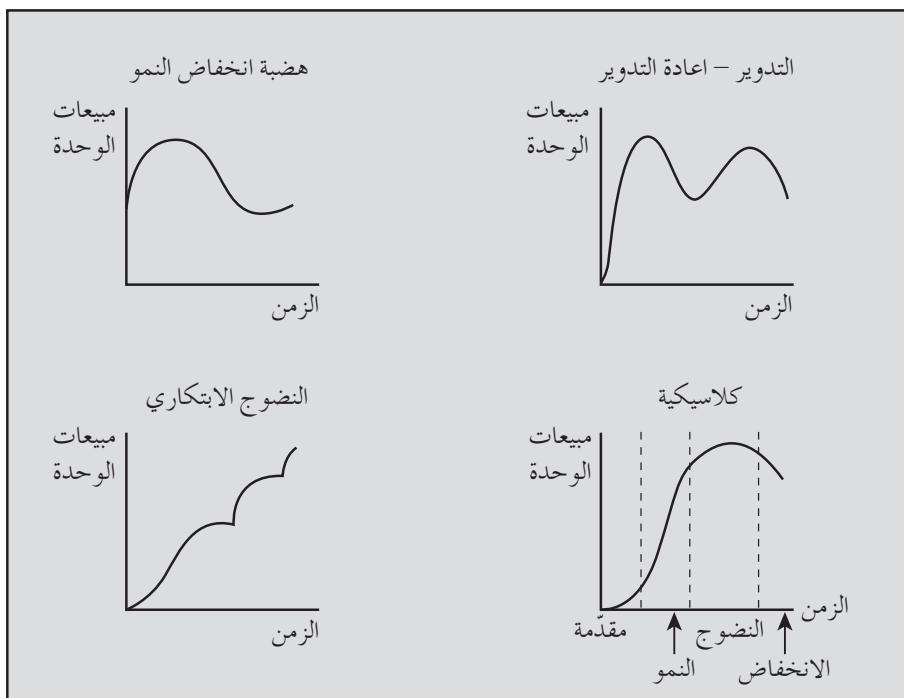
٢.٥.٥ السوق والانعكاسات التنافسية لمراحل دورة حياة المنتج

تضم المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج فرضاً ومخاطر مختلفة بالنسبة إلى المنشأة. عبر فهم خصائص المراحل الكبرى يوسع شركة ما ان تبني بلاءً أفضل في تحديدها للأهداف وصياغتها لاستراتيجياتها واعدادها لخطط العمل (انظر القسم الاعلى من اللوحة ٩.٥). فهنا معالجتنا للموضوع عامة. وسنقدم نظرة شاملة عن برامج الاستراتيجية التسويقية للشركات الريادية والتابعة على السواء في وحدات لاحقة.

١.٢.٥.٥ قرارات مزيج التسويق في مرحلة التقدّم

ان طول خط المنتج في مرحلة التقدّم ينبغي ان يكون قصيراً بغية الابقاء على تكاليف الانتاج والمخزون من مستوى منخفض. وتتركز جهود الحصول على ميزة تنافسية على تمييز المنتج الجديد أو مجموعة الأصناف من جهة، والحلول التي سبق ان استعملها العملاء لتلبية حاجاتهم وطلباتهم. فالكثير من اجهزة الكمبيوتر تم شرائها لاعداد تحاليل لاستثمارات الحساب بدلاً من إجراء عمليات الحساب يدوياً، مع كل ما يتضمن ذلك من اخطاء محتملة وصعوبة في إحداث التغييرات، والتي تنطوي عليها الطريقة اليدوية السابقة. عندما تكون الخدمة هامة، على الشركة ان تتمكن من توفيرها بسرعة (كما الحال في الخدمة قبل الشراء وتوفّر قطع الغيار).

٨.٥ المنحنيات شائعة لدورة حياة المنتج



المصدر: J. E. Swan and D. R. Rink. 'Effective Use of Industrial Product Life Cycle Trends'. in *Marketing in the '80s* (New York: American Marketing Association. ١٩٨٠). Reprinted by permission from the publisher. American Marketing Association.

يتأثر التسعير في مرحلة التقديم بعدها عوامل: قيمة المنتج للمستهلك، والسرعة التي يمكن ان يقلّد فيها المنافسون المنتج، ووجود بدائل متشابهة عنه، وأثر السعر على الحجم (المرونة) و بالتالي على التكلفة. وتشمل الخيارات الاستراتيجية الاساسية القشد والنفاذ. القشد بهدف الحصول على أكبر هامش للوحدة، مما يسمح باستعادة الشركة للاستثمارات التي انفقتها على المنتجات الجديدة بسرعة أكبر. وهذا النوع من الاستراتيجيات ملائم للأسوق المستهدفة و الى نقل حساسية المستهلكون للسعر فيها نسبياً، كما هو الحال بالنسبة الى بيع هواتف المحمول للمدراء في فترة مبكرة من دورة حياة المنتج. والتسعير بهدف النفاذ يسمح للشركة بالسعى لتحقيق التطور السريع في السوق وهو عنصر أساسي بوجود منحنى اللجنة، ما يؤدي الى تخفيض التكاليف، سوق واسعة ومنافسة قوية.

و قد تتباين قرارات التوزيع الى حد بعيد. وقد تتخذ القرارات وفق اعتبارات عده، منها ما يتعلق جزئياً بالتوجيه نحو المستهلك أو الاسواق الصناعية، نحو سوق الجماهير او سوق محليّة. تكتسب مسألة التوزيع اهمية كبيرة بالنسبة الى السلع الاستهلاكية بسبب المبالغ الكبيرة المستخدمة للترويج للمنتج لدى المستهلكين، يفرض بناء التوعية به والبحث على اختباره. ويكون التوزيع أسهل للشركات التي تتمتع أساساً بقنوات توزيع قائمة لمنتجات أخرى و تتمتع بسجل ناجح في مجال طرح منتجات جديدة.

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

اللوحة ٩.٥ الخصائص والاستجابات المتوقعة لمراحل دورة حياة المنتج

مراحل دورة حياة المنتج

خصائص المرحلة	التقديم	المو	الاستقرار	النضوج	الانحسار
معدل نمو السوق (خالص للتضخم)	معتدل	مستقرّ	متساو	غير معنوي	سلبي
التغيير التقني في تصميم المنتج	عال	معتدل	محدود	محدود	محدود
الأقسام المنافسين الربحية	قليل	قليلة الى كثيرة	قليلة الى كثيرة	قليلة الى كثيرة	قليلة
المنافسين	قليل	كبير	يتناقص	محدود	قليل
الربحية	سلبية	كبيرة	منخفضة	كبيرة ل أصحاب	قليلة
المنتج	واسع	تحكيم المنطق	استمرار لتحسين	التركيز على	لا تغيير
خط المنتج	ضيق	تحكيم المنطق	تحسين الجودة	بناء الحصة	الحفاظ على الحصة
السعر	القشد مقابل	منخفضة	منخفضة	بناء الحصة	الحصاد
القنوات	اختيارية	مكتففة	مكتففة	مكتففة	اختيارية
الاتصال	عال	عال	عال	عال	عال الى منخفض

أثناء مرحلة التقديم، يشكّل الإنفاق الترويجي الذي يشمل الإعلان والقوى البيعية في نسبة عالية من المبيعات، خصوصاً في حال منتج صغير القيمة موجّه إلى السوق الجماهيري. بعض شركات «الدوت كوم» ينفق الكثير على الترويج. بالنسبة إلى السلع الصناعية، تكون تكلفة البيع الفردي أعلى من تكلفة الإعلان.

يكون هدف التواصل في البدء بناء الوعي الكاف لفرادة المنتج وتلك عملية باهظة التكاليف عادةً. كما أن التفقات الترويجية (نماذج العرض في المحلات، والعروض، والكووبونات، والنماذج، والاسعار خارج اللائحة) عناصر ضرورية لتوفير المنتج واختباره. بالنسبة إلى المنتجات الصناعية، تستلزم توعية المستهلك وقتاً طويلاً بسبب عدد الأشخاص الكبير في مركز الشراء وتعقيد أنظمة الشراء.

٢.٢.٥.٥ قرارات مزيج التسويق في مرحلة النمو

أثناء مرحلة نمو المنتج، غالباً ما يتم توسيع خط المنتج لجذب أسواق جديدة، وذلك عبر أسعار تنافسية وخصائص مختلفة عن المنتجات الأخرى، كما رأينا في سوق المحمول المتزايد النمو. وبالتالي يتحول هدف التمتع بميزة تنافسية إلى التميّز عن الوافدين الآخرين إلى فئة المنتج.

تميل الأسعار إلى الانخفاض أثناء مرحلة النمو (انخفاض معدل تكلفة خدمة المشتريين في سوق المحمول بحوالى ٢٠٪ سنوياً)، وتنخفض فروقات الأسعار بين الماركات التجارية المختلفة. ويعتمد مدى الانخفاض على العلاقة بين الكلفة والحجم، وتركيز الصناعة وتكلفة المواد الخام. وإذا كان النمو قوياً للغاية بحيث يتخطى العرض، لا يكون الضغط على الأسعار كبيراً، وقد يسمح للباعة بفرض أسعار تنافسية.

أثناء هذه الفترة يسعى باعة السلع الاستهلاكية والصناعية إلى بناء قناة أو نظام مباشر للبيع يؤمن توافر المنتج وخدمة بأسعار متهاودة. وفي حال حدوث ذلك، يصبح المنافسون في وضع لا يُحسد عليه، وقد يصل الأمر حتى إلى اقصائهم عن بعض الأسواق. تلك هي حال بعض السلع الصناعية الذي يكون عدد الوسطاء الخاصة به في سوق معينة محدوداً. ينبعي أن يتحقق منتج ما بعض النجاح على صعيد التوزيع قبل الوصول إلى مرحلة النضوج، لأن أعضاء القناة قد لا يستثمرون في ماركات أقل نجاحاً.

تكاليف الترويج (الاعلان والبيع الفردي) تهتم بزيادة الطلب على ماركة معينة للشركة (الطلب الانتقائي) أكثر من الطلب على فئة المنتج أو صنفه (الطلب الأولي). تسعى الشركات لانشاء اتجاهات مؤيدة لعلاماتها التجارية على أساس خصائصها الفريدة. كما تُستخدم آليات التواصل لجذب شرائح جديدة. رغم أن تكاليف الترويج تبقى عالية إلا أنها تنخفض كنسبة من المبيعات.

٣.٢.٥.٥ قرارات المزيج التسويقي في مرحلة الاهتزاز

تظهر إشارات هذه المرحلة عبر انخفاض إجمالي في معدل النمو وانخفاض جوهري في الأسعار. ومع خروج المنافسين من السوق تستأنثر الشركات الأقوى بالحصص فيها. وهكذا تحصل تغييرات كبيرة في هيكلية القطاع التنافسي. أثناء مرحلة الاهتزاز ، على الشركة أن تعتمد المنطق بالنسبة إلى مجموعة المنتج عبر إزالة المفرزات الضعيفة. والتركيز على التسويق الترويجي الابداعي وتعزيز علاقات القناة. مع بدء الالفية الثالثة، انهمك قطاع الكومبيوتر الشخصي في حرب أسعار عالمية في محاولة للتكيف مع سوق مباطئة. واحتبر القطاع بأكمله لزيادة في المخزون يرافقه بيئة تنافسية شديدة. شركة «ديل» التهمت غداء

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

منافسيها.^{١٩} وانسحب الكثير من الشركات من سوق البيع بالتجزئة. إن ما يحصل أثناء مرحلة الاهتزاز رهن بنجاح كل فرع في اتخاذ مركز له حيال الأقسام المستهدفة، ونظامها التوزيعي والتكلفة النسبية لكل وحدة.

٤.٢.٥.٥ قرارات المزيج التسويقي في مرحلة النضوج

بسبب النضوج التقني، أصبحت الماركات المختلفة في السوق متشابهة مع نمو مجموعة المنتجات. من هذا المنطلق يعكس أي تقدم تحرزه الدراسات والابحاث أو الهندسة للمساهمة في تمييز المنتج أو إعادة توجيه أكلاهه ايجاباً على الشركة. ولكن كما أشارت اللوحة ٤.٢.٥ لا تتحقق كل الابتكارات أهدافها. من أحد الخيارات مثلاً زيادة قيمة المنتج بشكل مفيد للمستهلك عبر تحسين سهولة الاستعمال (طلب الارقام عبر نظام التشغيل الصوتي في المحمول)، عبر إدراج مواصفات تخفف من الجهد المبذول، أو عبر بيع الأنظمة بدلاً من المنتجات الفردية (إضافة عقود لتقديم خدمات بعد البيع). وفي كثير من فئات المنتج، باتت الخدمة وسيلة شائعة الاستخدام لتمييز العرض.

أثناء مرحلة النضوج يكون الانفاق الترويجي مستقرًا والأسعار كذلك، إلا أن طبيعة الأول عرضة للتغيير، فقد يخفف الإعلان عن السلع الاستهلاكية ويزيد الترويج في المحلات بما في ذلك الأسعار الخاصة ، فيبدأ السعر العالي الذي وصل اليه المنتج العالمي النوعية بالتأكل. ويصغر أكثر وأكثر الاختبار على الاسعار والتکالیف. وقد تدفع المنافسة بالاسعار نزولاً، خصوصاً حين يكون للمنافسين الرائدين حصن متشابهه. بالنسبة الى السلع الاستهلاكية، يكتسب التوزيع والعرض داخل المتاجر (العرض على الرفوف) أهميةً كبرى، كذلك لادارة التكلفة الفعالة.

اللوحة ٤.٢.٥ قطاع الدراجات الهوائية يحتاج إلى التجديد

في مطلع الثمانينيات أعطى ابتكار دراجات الجبال قطاع الدراجات دفعه في المبيعات كان بأمس الحاجة إليه. إلا ان الطلب على هذا النوع من الدراجات وصل الى أعلى قمة وشهدت معظم شركات القطاع ركوداً أو انخفاضاً في المبيعات. لا شك في أن ما يحتاج اليه القطاع، وما يحاول القيام به حالياً هو إعادة ابتكار الدراجة. وقد فشلت إحدى المحاولات بهذا الاتجاه عبر استخدام محرك يعمل على البطارية، ولكن ثمة مستثمر آخر يعمل على انتاج دراجة هوائية قابلة للطي يقل وزنها عن ٣.٥ رطلًا.

المصدر: ٧٦. ص. ١٩٩٥. November ١٨. 'Reinventing the Bicycle'. *The Economist*.

٤.٢.٥.٥ قرارات المزيج التسويقي في مرحلة الانحسار

في نهاية المطاف تدخل معظم المنتجات مرحلة الانحسار التي قد تكون تدريجية (خضار معلبة/حبوب ساخنة) أو سريعة للغاية (بعض الأدوية التي تصفها). وغالباً ما تدخل المنتجات هذه المرحلة بسبب وجود بدائل متفوقة تكنولوجياً (محركات نفاثة مقابل المحركات بالكتاب) أو تحول في أدوات المستهلكين، ومعتقداتهم وقيمهم (المغاررين الحالي من الكوليسترونول بدل من الربطة).

في مرحلة الانحسار، ينخفض الانفاق التسويقي خصوصاً الترويجي كنسبة من المبيعات. وتميل الاسعار الى المحافظة على استقرارها إذا كان معدل الانحسار بطيئاً، وبوجود أقسام ثابتة مربحة وحاجز بسيطة للمغادرة. يكون المستهلكون ضعفاء ومتشرذمين، وعدد المنافسين على المنتج الواحد قليل. وبالعكس، يحدث التسعير المغامر حين يكون الانحسار سريعاً وجارفاً، وفي غياب اقسام فريدة قوية، ووجود حاجز عالية للمغادرة وعدد لا يأس به من المنافسين على منتج واحد. ومستهلكين يتمتعون بقدرة عالية على المنافسة. بالنسبة الى السلع الاستهلاكية، يرکز النشاط التسويقي على التوزيع - إقناع الوسطاء بتخزين المنتج رغم احتمال عدم ترويجهم له. بالنسبة الى السلع الصناعية، قد تتحول المشكلة حول مسألة الحفاظ على اهتمام قوى البيع ببيع المنتج.

مع تقدم مرحلة الانحسار، قد يجد بعض الماركات ضرورة في جني أية قيمة محدودة يمكنه الحصول عليها من الماركة ذاتها أو حتى في سحبها من السوق (أنظر اللوحة ١١.٥). يكون هدف الحصاد أو السحب زيادة التدفق النقدي وذلك عبر الحلب (الاقتصار على الاستثمارات الضرورية)، النقل الداخلي للأصول الثابتة، بيع الشركات أو أصولها. في أية عملية حلب، تبحث الادارة عن طرق لتقليل الأصول والتكاليف وعدد المفرزات في خط المنتج.

اللوحة ١١.٥ جنرال موتورز تتخلى عن سفنها الكبيرة

في عام ١٩٩٥ قررت «جنرال موتورز» التوقف عن انتاج سيارة «شيفروليه كابريوس كلاسيك» - وهي سيارة كبيرة الحجم بدفع ورائي وكانت لسنوات المفضلة لدى دوائر الشرطة وسيارات الاجرة - و سيارة «كاديلاك فليتوكود» الخيار الاول لليموزين الطويلة وعربات الموتى. وبات المصنع الذي كان يستخدم سابقاً لتصنيع هذا النوع من السيارات يستخدم لصناعة مجموعة جديدة من السيارات العصرية وشاحنات البيك آب. عبر التخلّي عن هذا الثنائي حولت شركة جنرال موتورز أسواقها نحو فورد التي كانت تفكّر بالتخلي عن سيارتها الكبيرة «كرانون فيكتوري» إلا أنها أعادت التفكير في قرارها، اذ لم يواافق الجميع في جنرال موتورز على قرار الشركة. فقد أراد البعض الاستمرار في تصنيع هذه التصميمات «كما هي»، فيما فضل البعض الآخر انتاج سيارات أصغر حجماً، حتى لو تطلب ذلك اللجوء الى متعاقد من الخارج.

المصدر: Gabriella Stern and Neal Timplin. 'GM Turns Away from Cop-Car Limo Markets'. *Wall Street Journal*. ١٦ May ١٩٩٥. p. B1. Copyright ١٩٩٥ by Dow Jones & Co. Inc. Reproduced with permission of Dow Jones & Co. Inc. via Copyright Clearance Center.

٣.٥.٥ الانعكاسات الاستراتيجية لدورة حياة المنتج

نموذج دورة حياة المنتج هو الاطار الذي يوضح توافر الفرص والتهديدات في السوق والصناعة. مما يساعد الشركة على التنبؤ بشكل أفضل بالتغييرات التي تطرأ على هدف المنتج الاستراتيجي في السوق، واستراتيجيته، وبرنامجه التسويقي. و خلال دراسة المرحلة التي يمرّ بها المنتج في المجموعة، يحدّد المرء القرارات الأكثر ملاءمة التي يتخدّها

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

مدراء التسويق إزاء الظروف المتغيرة التي يواجهها المنتج (أنظر النصف السفلي من اللوحة ١٠،٥).

ينبغي الاشارة مع ذلك إلى أن خطورة تعليم هذه الاجوبة النموذجية. وتكمّن نقطة ضعف نموذج دورة حياة المنتج الأساسية في أنه منهج معياريّ المعيارية من حيث التوصية باستراتيجيات مستمدّة من تكهنات حول خصائص كل من المراحل. ويغيب عن بال هذا النموذج التنبّه إلى أن دورة حياة المنتج تتحكّم بها في الواقع قوى في السوق تعبّر عن تطوير ذوق المستهلك وما يفضّله (السوق)، والتكنولوجيا (المنتج)، والمنافسة (جانب العرض).^{٢٠} ويؤكّد كلّ من ماري لامبكيين Mary Lambkin وجورج داي George Day أن التركيز على المسائل المتعلقة بالمنافسة يساعد على فهم تطوير منتج السوق. وتلك هي المسألة الأساسية في فهم دينامية السلوك التنافسيّ في هيكليات السوق المتغيرة باستمرار.^{٢١}

خلاصة التعلم

- قد تتحقّق الشركات أهدافها على مستوى المبيعات والأرباح بنجاح أكبر إذا تزامنت جهودها مع الظروف التالية:
 - القوى الدافعة في الصناعة مؤاتي.."مفضلة"
 - قوى الخمس للصناعة مؤاتية،"مفضلة"
 - قدرات الشركة وأو الفريق الإداري كافية للأداء بما يتماشى مع عناصر النجاح الأساسية للصناعة.
 - الظروف التنافسية المحلية مؤات،"مفضلة"
- بمعنى آخر، اختيار قطاع جذاب كما اختيار سوق في طور النمو أمر مهم!
- يحقق الابتكار نجاحاً أكبر في حال انتشار بسرعة كافية لضمان ولاء المستهلك والتميّز إزاء المنافسين الآخرين. تقدّم هذه الوحدة إطاراً لتحليل هذا الاحتمال.
- بعض النظر عن طبيعة مسرح الأعمال، إن إعداد الاستراتيجيات التسويقية الناجحة بانتظام وتطويرها هو أمر بالغ الأهمية كذلك! عبر إعداد استراتيجيات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة تفاضلية والحفاظ عليها، يكون المدراء التسويقيون أكثر قدرةً على كسب حرب المنافسة عبر تكيف استراتيجياتهم مع تطوير الأسواق والصناعات التي ينافسون ضمنها عبر مراحل دورة حياة المنتج المختلفة. يذكر هذا الكتاب الأدوات والأطر الأساسية لادارة هذه المهمة.

أسئلة حول المحتوى

١.٥ ما هي القوى الأساسية في البيئة التنافسية؟

٢.٥ ما هي المستويات المختلفة التي تحدّد وفقها المنتجات؟

٣.٥ اشرح ما المقصود بمفهوم دورة حياة المنتج؟

- ٤.٥ ما هي خصائص كلّ مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج وما هي انعكاساتها؟
- ٥.٥ ما هي الانعكاسات الاستراتيجية لدورة حياة المنتج؟
- ٦.٥ ما هي القيود الأساسية لمفهوم دورة حياة المنتج؟
- ٧.٥ صنف مراحل اختيار المنتج الجديد.
- ٨.٥ بمَ ترتبط معدل تبني المنتج الجديد؟
- ٩.٥ ما هي فئات المختارين المختلفة؟
- ١٠.٥ ما هي القوى الأساسية التي تحدّد المنافسة داخل الصناعة؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٥ أي من القوى الدافعة التالية يؤثر على الطلب وبرامج التسويق الاستراتيجي؟
- التغييرات في معدل نمو القطاع البعيد الأمد.
 - التغييرات في شرائح الشراء الأساسية التي يخدمها القطاع.
 - انتشار المعرفة عن الملكية.
 - التغييرات في التكلفة والكافأة.
 - التغييرات في القيود الحكومية.
- ٢.٥ أيًّا وارد أدناه مثال عن تحديد المنتج على مستوى فئة المنتج؟
- الغذاء.
 - المأكولات السريعة المحضرة في المطعم.
 - الهامبرغر من مطاعم المأكولات السريعة.
 - مطعم «ويندي» للمأكولات السريعة.
 - مطعم «ويندي» الفردي.
- ٣.٥ أيًّا وارد أدناه مثال عن تحديد المنتج على مستوى صنف المنتج؟
- الغذاء
 - المأكولات السريعة المحضرة في المطعم.
 - الهامبرغر من مطاعم المأكولات السريعة.
 - مطعم «ويندي» للمأكولات السريعة.
 - مطعم «ويندي» الفردي.

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

- ٤.٥ أيّ من القوى المحفّزة الواردة أدناه يتمتّع بالقدرة على جعل الدخول للسوق مهمّة أصعب؟**
- أ. التغييرات في معدل نمو القطاع بعيد الامد.
 - ب. التغييرات في أقسام الشراء الأساسية التي يخدمها القطاع.
 - ج. انتشار الدرارية بشأن الملكية.
 - د. التغييرات في التكلفة والكفاءة.
 - هـ. التغييرات في القيود الحكومية.
- ٥.٥ أيّ من الظروف التالية يشكّل الخطر الأكبر في قطاع الهاتف الخلوي على مستوى الوفدين الجدد؟**
- أ. وجود انعكاسات اقتصاديّات القياس والتعلم.
 - ب. للقطاع متطلبات رأسمالية قوية منذ البداية.
 - ج. وجود تميّز كبير للمتّج.
 - د. التوزيع أمر صعب.
 - هـ. يتحمّل المشترى تكلفة الانتقال من مورد لأخر.
- ٦.٥ المحور x لدورة حياة المنتج يمثل؟**
- أ. فئات الشارين.
 - ب. مراحل دورة الحياة.
 - ج. وحدات زمنية منفصلة.
 - د. أرباحاً متراكمة.
 - هـ. وقتاً متراكماً.
- ٧.٥ كلّ الوارد أدناه مراحل من الانحناء الطبيعي لدورة حياة المنتج باستثناء:**
- أ. النمو.
 - ب. النضوج.
 - ج. التقديم.
 - د. الانحسار
 - هـ. الاحتكار.
- ٨.٥ ما هو الانحناء الأكثر شيوعاً في دورة حياة المنتج؟**
- أ. هضبة النمو - الانحسار
 - ب. الدورة - إعادة الدورة.
 - ج. الابتكار - النضوج.
 - د. التقليدي
 - هـ. تقليعه

- ٩.٥ حين استخدم النايلون لأول مرة في المظلات الهوائية، ثم في منتجات النايلون، ثم في إطارات السيارات، ما هي خصائص هذا الارتفاع في الطلب التي مثلها هذا النموذج؟
- الهضبة.
 - النضوج.
 - إعادة التدوير.
 - التطور الكلاسيكي.
 - نموّ دورة - نصف دورة.
- ١٠.٥ في أيّ مرحلة من دورة الحياة يكون شراء المنتج محدوداً لأن المستهلكين في السوق الهدف غير مدركين لوجود المنتج أو لأنّ هذا الاخير غير متوافر؟
- النمو.
 - النضوج.
 - الانحسار.
 - التقديم.
 - الاهتزاز.
- ١١.٥ في أيّ مرحلة من دورة حياة المنتج تمثل الاسعار الى الانخفاض وتنخفض الفروقات في الاسعار بين العلامات التجارية؟
- التقديم.
 - النمو.
 - النضوج.
 - الاستقرار.
 - الانحسار.
- ١٢.٥ يحصل انخفاض في معامل النمو الاجمالي أثناء فترة من دورة حياة المنتج.
- الانحسار.
 - الاستقرار.
 - التقديم.
 - النمو.
 - النضوج.
- ١٣.٥ غالباً ما تتسم مرحلة الاستقرار في دورة حياة المنتج بـ:
- ارتفاع كبير في الاسعار مصمم لقشد الهاشم من السوق.
 - مستويات عالية من التغيير التقني في تصميم المنتج بهدف جذب المستهلك غير الدائم في هذه المرحلة.
 - عدد متزايد من المنافسين أثناء المرحلة.
 - التوزيع الانتقائي في قنوات التسويق.
 - تخفيض جوهري في الاسعار بهدف نقل المخزون الفائض على مستويي المصنع والتاجر.

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

- ١٤.٥ أثناء مرحلة النضوج من دورة حياة المنتج، الإعلان عن السلع الاستهلاكية، بشكل أساسي والعرض داخل المحلات مثل صفقات الأسعار، بشكل أساسي.
- أ. يزيد، تزيد
ب. يزيد، يقل
ج. يقل ، تزيد
د. ينخفض، تخفض
ه. تزيد، تبقى على حالها.
- ١٥.٥ تحدد الأسعار بشكل حاسم، أقل من التكلفة، حين تكون مرحلة الانحسار في دورة حياة المنتج:
- أ. بطيئة، وفي غياب الأقسام الفريدة وعلو عوائق الخروج.
ب. سريعة، وفي ظل وجود أقسام فريدة متعددة وانخفاض عوائق الخروج.
ج. سريعة، وفي غياب الأقسام الفريدة وارتفاع عوائق الخروج.
د. بطيئة وفي غياب الأقسام الفريدة وانخفاض عوائق الخروج.
ه. بطيئة وفي ظل وجود شرائح فريدة متعددة وارتفاع عوائق الخروج.
- ١٦.٥ يمكن تحقيق الحصاد عبر:
- أ. التركيز على الموصفات، التوزيع المكثف وإلغاء تقسيم السوق.
ب. اعتماد الماركة، التركيز على الموصفات والتوزيع المكثف.
ج. الحلب، نقل الأصول داخلياً أو بيع الشركة.
د. شراء الحصص بالتساوي، إعادة الرسملة والدمج.
ه. إعادة تقسيم السوق، الحلب والتركيز على الموصفات.
- ١٧.٥ في مرحلة انحسار دورة حياة المنتج، يكون هدف ، لزيادة التدفق النقدي، أصول المنشأة
- أ. حصاد، حلب.
ب. الخروج، زيادة.
ج. حصاد ، زيادة.
د. خروج، فرض استقرار.
ه. انهاء، زيادة.
الحلب مرادف لـ
- ١٨.٥
- أ. عصر المنتجات انتقائياً من أحد أسواق المنتجات مع تغذية الأسواق الأخرى في الوقت عينه.
ب. الاقتدار على الاستثمارات الأساسية للشركة فحسب عبر الزمن.
ج. بيع الشركة.
د. نقل أصول الأعمال إلى مجال آخر في الشركة.
ه. التفكك السريع لوحدة الأعمال الاستراتيجية.

- ١٩.٥ هدف الجني الرئيس هو:
- أ. زيادة التدفق النقدي للأمد القصير.
 - ب. إلغاء الضريبة.
 - ج. تحسين سمعة الماركة بين المستهلكين.
 - د. تخفيف سمعة الماركة بين المستهلكين.
 - هـ. زيادة التدفق النقدي على الأمد الطويل.
- ٢٠.٥ أثناء مرحلة الوعي في عملية الشراء:
- أ. يستخدم المستهلكون المنتج على أساس مستمر.
 - بـ. يستخدم المستهلكون المنتج - على قاعدة محدودة غالباً - لتخفيض الخطر.
 - جـ. يتمرن المستهلكون فكرياً على استخدام المنتج والنتائج المحققة.
 - دـ. يشعرون المستهلكون بحماسة لاكتشاف المزيد حول المنتج إلا إنهم لا يلتزمون بتقييم قيمته.
 - هـ. المستهلكون يحتكون بالمنتج الجديد إلا إنهم يفتقرن إلى معلومات بشأنه.
- ٢١.٥ تعرف مرحلة شراء المنتج التي يكتشف المستهلكون خلالها استخداماته والفوائد الناتجة عنه بـ:
- أـ. مرحلة الشراء.
 - بـ. مرحلة الوعي.
 - جـ. مرحلة الاختبار.
 - دـ. مرحلة التقويم.
 - هـ. مرحلة الاهتمام.
- ٢٢.٥ أثناء أيّ مرحلة من عملية الشراء يستخدم المستهلك المنتج للمرة الأولى؟
- أـ. الوعي.
 - بـ. الشراء.
 - جـ. الاهتمام.
 - دـ. الاختبار.
 - هـ. التقويم.
- ٢٣.٥ أثناء ايّ مرحلة من عملية الشراء يستمر المستهلك في نيته شراء المنتج بدل شراء المنتجات البديلة عنه؟
- أـ. الشراء.
 - بـ. الاهتمام.
 - جـ. التقويم.
 - دـ. الاختبار.
 - هـ. الوعي.

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

- ٢٤.٥ المشترون في المراحل المبكرة، يكونون نشاطاً في نشاطات المجتمع، ومن الارجح ان يتصرفوا كفادة فكر منه كمشترين في مراحل متأخرة.
- أ. أقل، أكثر.
ب. أكثر، أكثر.
ج. أكثر، أقل.
د. أقل، أقل.
هـ. أكثر، بتساوـ.
- ٢٥.٥ فيما يتعلّق بمعدل انتشار المنتج، معقد المنتج..... درجة الانتشار
- أ. أكثر، أكثر، أبطأ.
ب. أكثر، أكثر، أسرع.
ج. أقل، أكثر، أبطأ.
د. أقل، أقل، أبطأ.
هـ. أكثر، أقل، أبطـ.
- ٢٦.٥ أيّ من القوى الخمس التالية يصف بشكل أفضل العلاقة بين الأجهزة الرقمية المساعدة وأجهزة التلفون المحمول؟
- أ. خطر الوافدين الجدد.
ب. خطر المنتجات البديلة.
ج. قدرة المورّد على المساومة.
د. قدرة المشترين على المساومة.
هـ. التنافس بين شركات القطاع القائمة.
- ٢٧.٥ في حال وجود تنافس بين الشركات، يؤدي التشابه في أطّر سيارات الركاب المنتجة من مصنعين مختلفين إلى:
- أ. تكلفة تبديل عالية.
ب. كثافة استثمارية كبيرة.
ج. عدّة شركات صغرى.
د. تمييز بسيط للمنتج.
هـ. حاجة بسيطة للرأسمال العامل.
- ٢٨.٥ أي نوع من القوى تشكّل الجامعات الصورية القائمة على الانترنت مقابل الجامعات القائمة على حرم؟
- أ. تنافس بين متنافسين قائمين.
ب. خطر وافدين جدد.
ج. خطر بدـيل.
د. كلّ ما ورد أعلاه ممـكنـ.
هـ. الجوابان أ و ب فقط ممـكـنانـ.

٢٩.٥ حين يتقدم أحد فروع محلات الكبرى مثل «ماركس انด سبانسر» بطلبات كبيرة من مورديه لتخفيض تكاليفها للتمكن من القيام بمبيعات التصفية، أي من القوى يمثل بين المتنافسين؟

- أ. خطر الوافدين الجدد.
- ب. قدرة الموردين على المساومة.
- ج. خطر المنتجات البديلة.
- د. قدرة المشترين على المساومة.
- هـ. منافسة بسيطة.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٥ أي من فئات المنتج الواردة أدناه أمثلة عن أصناف المنتج؟

- أ. الجبوب الجاهزة للتناول.
- ب. السيارات (باستثناء سيارات البيك آب).
- ج. أجهزة التلفزيون.
- د. قمصان الرجال.

ما هي مزايا استخدام دورة حياة المنتج؟ ما هي قيود هذا المفهوم؟

٢.٥ قبل بضع سنوات، كانت سراويل جينز راغلر أو ليفايس الزرقاء موضة بين المستهلكين الشباب. أرسم انحناءات دورة حياة المنتجين على الرسم البياني عينه. كيف تختلف الدورتان عن بعضهما من حيث الانحناءات؟ ما هي الانعكاسات التسويقية لكل من المنتجين؟

٤.٥ نمو سوق هواتف المحمول في المملكة البريطانية يتباطأ. إذا كنت المدير التسويقي لأحدى شركات الخلوي البريطانية الكبرى، ما الذي تقوم به لتحفيز مبيعات متجرك ولوضع شركتك في موقع تنافسي؟

٥.٥ رغم أن جينز ليفايس الأزرق شهد فترات من الشعبية المتزايدة، ورغم نمو أسعار مبيعات هذا الجينز قبل سنوات قليلة، مرّ انحسار دورة حياة المنتج بمراحل عده من «الدوره - إعادة الدوره» عبر الزمن. ما هي العناصر التي تميز هذا النوع من دورة الحياة؟

٦.٥ أنت مدير انتاج مادة تعيبة معقمة جديدة تحفظ الحليب ومنتجات الالبان الأخرى من دون تبريد. منتجك في المرحلة التمهيدية من دورة حياته. ما هي انعكاسات هذا الموقع على القرارات التي ينبغي أن تتخذها أثناء تصميمك لبرنامج تسويقي استراتيجي لهذا المنتج؟ حين (وإذا) يصل المنتج إلى مرحلة النمو، ما هي التغيرات التي عليك إدخالها على خطة التسويق وأهدافه؟

٧.٥ أنت مدير الانتاج المسؤول عن مجموعة جنرال الكتریکس من الأجهزة الضاغطة

الوحدة ٥ / تحليل القطاع والميزة التنافسية

للنفاثات. بعد أكثر من عشر سنوات، لم يحصل المنتج على قبول لدى الكثير من المستهلكين. استخدم نظرية نشر الابتكارات لشرح النفاد الضعيف لهذه الأجهزة في السوق. ما الذي يعنيه هذا الواقع بالنسبة إلى انحصار دورة حياة الأجهزة المكتنزة للنفاثات الأخرى؟ ما هو الإجراء الذي تتخذه لزيادة نفاذ هذا المنتج إلى السوق؟

٨.٥ آخذًا بعين الاعتبار القوى الأساسية للتنافس في صناعة ما، ما هي من وجهة نظرك
الأفاق المستقبلية لقطاع صناعة السيارات عالمياً؟

المراجع

- Information on the cellular telephone business at the turn of the 21st century comes from the following sources: Moon Ihlwan. 'Asia Gets Hooked on Wireless.' *Business Week*. June 19. 2000. ص. 109; 'Commentary: Europe Shouldn't Squander This Telecom Windfall.' *Business Week*. May 22. 2000; Stephen Baker. 'The Race to Rule Mobile.' *Business Week International Edition*. February 21. 2000; Stephen Baker. 'Smart Phones.' *Business Week International Edition*. October 18. 1999; 'Online Overseas.' *New York Times*. June 7. 2000. p. H8; Steve Frank. 'Darling to Dog to' *Wall Street Journal Sunday*. June 18. 2000; and Peter Elstrom. 'More Americans Are Packing Finnish Phones.' *Business Week*. December 21. 1998. 'Nokia Chmn Sees Rise In Global Handset Mkt In 2003–FT.' Dow Jones Newswires. November 17. 2002. Asia leads growth in telecommunications. December 16. 2002 *Asia Computer Weekly*. <http://finance.yahoo.com/q?s=QCOM & d=c & k=cl & a=v & p=s & t=5y & l=off & z=1 & q=1>
- Bruce H. Clark and David B. Montgomery. 'Managerial Identification of Competitors.' *Journal of Marketing* 63 (July 1999). ص. 67–83.
- Adrian J. Slywotzky. *Value Migration* (Boston: Harvard Business School Press. 1996).
- Michael Porter. *Competitive Strategy* (New York: Free Press. 1980). .٤
- Ibid.. chap. 3. .٥
- For an example of such a checklist. see John Mullins. *The New Business Road Test*. Appendix 3. London: Prentice-Hall/FT. 2003. .٦
- Wendy Zellner. Andrea Rothman. and Eric Schine. 'The Airlines Mess.' *Business Week*. July 6. 1992. .٧
- Myron Magnet. 'Meet the New Revolutionaries.' *Fortune*. February 24. 1992. ص. 98–99. .٨

- Baker. 'The Race to Rule Mobile.' .٩
For an interesting case study involving a PC chip-maker and its .١٠
strategy to forward integrate by entering the PC business. see P. B.
Campbell. 'Chip-Maker Cyrix Plans to Enter Tough PC Business.' *The
Wall Street Journal*. March 6. 1996. ص. B4.
- Baker. 'Smart Phones.' .١١
Everett M. Rogers. *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press. .١٢
1983).
- Thomas S. Robertson and Hubert Gatignon. 'Competitive Effects on .١٣
Technological Diffusion.' *Journal of Marketing*. July 1986. ص. 1–12.
.Rogers. *Diffusion of Innovations* .١٤
- Frederick E. Webster Jr.. *Industrial Marketing Strategy* (New York: .١٥
John Wiley&Sons. 1991). ص. 158–74.
- J. E. Swan and D. R. Rink. 'Effective Use of Industrial Life Cycle .١٦
Trends.' in *Marketing in the '80s* (New York: American Marketing
Association. 1980). ص. 198–99.
- Steve Hamm in New York. with Faith Keenan in Boston. Andy Reinhardt .١٧
in Paris. 'Making the Tech Slump Pay Off'. *BusinessWeekOnline*. June
24. 2002: Cliff Edwards. 'Everyone Loves a Freebie – Except Dell's
Rivals'. *BusinessWeekOnline*. July 22. 2002.
- Webster. *Industrial Marketing Strategy*. p. 128. .١٨
- Mary Lambkin and George S. Day. 'Evolutionary Processes in .١٩
Competitive Markets beyond the Product Life Cycle.' *Journal of
Marketing*. July 1989. ص. 8–9.

فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

المحتويات

٥/٦	الأهمية النفسية للشراء تؤثر على اتخاذ القرار
٦/٦	كيف يتخذ المستهلكون قرارات شراء تتطلب اندماجاً كبيراً؟
١٤/٦	قرارات الشراء التي تتطلب اندماجاً محدوداً
١٥/٦	فهم مستوى اندماج المستهلك المستهدف يسهل اتخاذ قرارات تسويقية أفضل
١٩/٦	لماذا يشتري الناس أشياء مختلفة: الجزء الأول – الانعكاسات التسويقية للمؤثرات الشخصية والشخصية
١٩/٦	الادراك والذاكرة
٢١/٦	ال حاجات والاتجاهات
٢٤/٦	الخصائص الديمغرافية ونمط الحياة
٢٥/٦	لماذا يشتري الناس أشياء مختلفة: الجزء الثاني – الانعكاسات التسويقية للمؤثرات الاجتماعية
٢٥/٦	الثقافة
٢٨/٦	الطبقة الاجتماعية
٢٨/٦	الجماعات المرجعية
٢٩/٦	العائلة
٣٠/٦	خلاصة التعلم
٣٠/٦	أسئلة حول المحتوى
٣١/٦	أسئلة متعددة الخيارات
٣٨/٦	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

الرحلات البحرية – لم تعد تقتصر على الجدة والجدا^١

كانت الرحلات البحرية منذ فترة غير بعيدة بمثابة إجازات مملة ورتبية لا تجذب إلا الميسورين من كبار السن الذين يعشقون لعبة الطاولة والأقراص الخشبية واحتساء الشاي والتأنق للعشاء. الا ان وجهة النظر هذه بدأت تتغير منذ عقد. ونتيجة لذلك، سجل قطاع الرحلات البحرية نموا سنويا في الحجز وصل الى ٨٠.٥٪ خلال التسعينات. وبفضل الضرائب و التكاليف التشغيلية المنخفضة جزئياً، والناتجة عن تسجيل الباخر في بلدان مثل باناما ولبيريا، كانت الرحلات البحرية أكثر قطاع الخدمات ربحاً أثناء ذلك العقد. وقد حققت شركة «كرنيفال كوربورايشن» Carnival Corporation التي تستأثر بحصةٍ رיאديةٍ في القطاع ومؤسسات مختلفة بما فيها «كرنيفال» و«هولاند أميركا» Holland America و«كونارد» Cunard حوالى مليار دولار من المبيعات من أصل ٤.٥ مليار عام ٢٠٠١.

التسويق الجريء ساعد على نمو القطاع

ساعدت مجموعة من العوامل على تغيير ادراك المستهلك وزيادة الطلب على الرحلات البحرية. تعود بعض هذه العوامل الى توافر ظروفٍ خارجةٍ عن سيطرة الشركات. فقد شهدت «رويال كارابيبان» Caribbean Royal مثلاً أكبر حجم من الحجوزات في تاريخها في الشهر الذي تلى إطلاق فيلم «تايتانيك».Titanic. ولا شك في أنه نتيجةٍ مفاجئة لفيلم حول سفينة ضخمة غرقت. والأهم من ذلك أن الشركات الكبرى الفاعلة في هذا المجال عزّزت كلّ نواحي برامجها التسويقية لجذب شريحةٍ أكبر من العملاء المختلفين.

أولاً: استثمرت الشركات وبشكلٍ مكثفٍ لمصلحة تحسين منشآتها المادية، فتم بناء الكثير من السفن الكبيرة الحجم والأكثر صلابة من سابقتها. وتتضمن على متنهَا وسائل ترفيهية كالكازينوهات ومراكم التسويق والمسارح ومتتجعات الصحة، ومع توافر الانترنت في كل طابق من السفينة وأجنحةٍ مع شرفاتٍ خاصةٍ وحتى حلبة للتزلج. ونظمت رحلات أطول وأقصر لجذب المستهلكين المهتمين بالاسعار المتهاودة. وانتشرت السفن في عدد أكبر من مرفائين العالم، من «ساوث أمبتيون» في المملكة البريطانية الى هونغ كونغ، مايوركا، وحتى غالفيستون (تكساس)، لاستقطاب ركابٍ من مناطق جغرافيةٍ أوسع. وخصصت مبالغ ضخمة لبرامج الاعلانات والترويج. فأنفقت كارنيفال، ورويال كارابيبان وبرينسيس، وهي ثلاث سفنٍ كبيرة، أكثر من مائة مليون دولار سنوياً من إعلانات على التلفزيون في أواخر التسعينات.

ولعلَّ أكبر عامل ساهم في نمو القطاع كان قدرة المنافسين على فهم الحاجات والرغبات المختلفة وتلبيتها وفهم المعايير الشرائية للشائعات المختلفة من المستهلكين. وهكذا صُممَت الباخر ونظمت الأنشطة على متنهَا وتمَّ توفير خدمات مميزةٍ من مأكولاتٍ ومشروباتٍ والأنشطة ترفيهية وفرض أسعارٍ تماشٍ مع مجموعاتٍ ديمografية واجتماعيةٍ متعددةٍ لكلّ منها نمطها المعيشيِّ الخاص. وقدّم بعض المجموعات رحلات شهر عسل رومانسية، فيما ركّز البعض الآخر، مثل السفن التي أطلقتها ديزني عام ١٩٩٨، على العائلات التي يرافقها أولادٌ صغار، فتميّزت السفن بتوفير أجنحةٍ متعددةٍ والكثير من الأنشطة المراقبة لفُنّاناتٍ مختلفٍ من العمر. ورغم أنَّ المستهلكين المستهدفين للرحلات البحرية هم الأزواج الذين يفوق

الوحدة ٦ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

أعماрهم الخمسين أو الستين، ظهرت مجموعة شركات بحرية تخاطب شرائح المستهلكين الفرعية ذوي الاهتمامات المختلفة. وقد تم تلخيص بعض الرحلات والفوائد المعلن عنها والشركات التي تقدمها في اللوحة ١.٦

تحديّات مستقبلية

فيما يمضي قطاع الرحلات البحرية العالمي نحو القرن الواحد والعشرين يلوح عدّد كبير من جبال الثلج في الأفق. فالاعتداءات الإرهابية والتواترات السياسية في مختلف أنحاء العالم أثّرت سلباً على ايرادات القطاع في العام ٢٠٠٢ وقد يستمرّ هذا الواقع في المستقبل. إلا أن أحد أكبر تحديّات القطاع المحتمل يكمن في زيادة قدراته فوق المستوى المطلوب. قد يحال المرء أن الاستثمار المكثّف المطلوب لاطلاق سفينة رحلات بحرية جديدة يزيد من العوائق المفروضة أمام الدخول إلى الصناعة ويكبح التنافس في هذا المجال نتيجة ذلك. إلا أن النموّ الكبير المحقق في التسعينات والاربعينات التي حصدتها شركات الرحلات البحرية أدى إلى تشييد عدد أكبر من السفن وبضخامة أكبر بسرعة متزايدة. كارنيفال وحدها تعتمد وضع ١٤ سفينة جديدة في الخدمة بحلول العام ٢٠٠٦ فيرتفع مجموع سفنها إلى ٥٩. يصل عدد أسطول الرحلات البحرية عالمياً إلى ٢٢٠ سفينة ويتوقع أن تزيد قدرتها ١٢% إضافية أو ما يقارب ذلك بحلول العام ٢٠٠٦، وهو مشكلة بحد ذاته، لأن حجم النمو شهد ركوداً نسبياً منذ العام ٢٠٠١.

اللوحة ١.٦ أنواع الرحلات البحرية، والفوائد التي تقدمها وكبار المنافسين

نوع الرحلة	الاسعار	خدمات/فوائد	كبار المنافسين
حديثة/ درجة ١٠٠	\$٢٠٠ الى ١٠٠	رحلات موجهة لـ ٣٧ يوماً؛ جوّ غير رسمي، سفن أجدد	كارنيفال، روبيال كارابيان، نرويجان
المنتجعات	(للشخص يومياً)	أو مجلّدة، مساحات أكبر على متن السفينة وأحواض سباحة، نشاطات منظمة، رياضة، استعراضات شبيهة بتلك المنظمة في «فيغاس» و«برودواي» الخ، وجبات بوفيه او جلوساً.	كروز لاين
درجة أولى	\$٤٠٠ الى ١٥٠	جو شبه رسمي، رحلات درجة أولى لسبعة أيام أو أكثر، أو برنسيس	هولاند أميركا، بي & سفن مصمّمة بمساحات أكبر للركاب، خدمة أكثر تميزاً مسارح، بارات للسيجار، أنشطة مشرف عليها، منشآت لللياقة البدنية، مأكولات ومشروبات عالية الجودة.

فخامة	\$٤٠٠ الى \$١٠٠٠	ترک الرحالت على خيارات كونارد لайн، كريستال كروزز
حضرية	\$٧٠٠ وما فوق	حضرية، جوّ شبيه بذلك السائد في اليخت مع سيلفرسي كروزز، سوان هلينيكي.
حضرية	\$٧٠٠ وما فوق	عدد الموظفين العالى يسمح بخدمة عالية الجودة لكل فرد.
المصدر:	The Cruise Company website. 'Cruises by Cruise Line.' http://www.cruisecompany.net/cruise_lines.htm . July ٣، ٢٠٠٠	

يكلمن التحدى الرئيس إذاً في زيادة شركات القطاع من حجوزاتها للحاق بركاب القدرات المتتامية. واحدى الطرق للقيام بذلك هي عبر تطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء القدامى بهدف عودة هؤلاء إليها مجدداً. شركة «كارنيفال» على سبيل المثال تقدم حسومات مهمة لعملائها القدامى. بما أن الأغلبية الساحقة من الذين يذهبون في عطلة حول العالم هم من الذين لم يذهبوا يوماً في رحلة بحرية، يمكن تعزيز النمو في تحويل الأفراد غير العملاء إلى عملاء جدد. إلا أن هذه المهمة تتطلب فهماً أعمق لما يريد الناس من العطلة ولكيفية اتخاذهم القرارات المتعلقة بها.

أهداف تعليمية

إن قدرة قطاع الرحالت البحرية على تحقيق نموًّا جديد ومرجح في سوقٍ شهدت ركوداً استمرّ لسنوات تلخص السبب الذي يجعل من تشكيل محض حاجات المستهلكين القائمين والمحتملين ورغباتهم وسلوكياتهم الشرائي خطوةً أساسية في تحليل فرص السوق. يشتري المستهلكون السلع والخدمات كوسيلةٍ لتحقيق غايةٍ وحلٍ محتمل لرغباتهم و حاجاتهم غير الملباة. ويختار هؤلاء سلعاً أو صفقات معينة أو يتعاملون مع مورد معين (كارنيفال كروزز لайн) لأنّهم يعتبرون أنه يقدم فوائد مرغوبًا فيها (برنامجاً مثيراً، مأكولات عالية الجودة، خدمة فريدة، مناخاً رومانسيًا، برامج للأطفال، واسراءً قيماً).

ويعتبر صناعة القرارات بواسطة المستهلك أساس عملية حل المشاكل. يمرّ معظم المستهلكين، سواء كانوا من الأفراد أو المؤسسات، بعمليةٍ ذهنيةٍ متشابهة، ويشتري المستهلكون المختلفون حاجات مختلفة. فقد يختار بعض الذاهبين في عطلة رحلاتٍ بحريةٍ فخمة تمتدّ على أسبوعين، فيما يختار البعض الآخر رحلاتٍ عادية، بينما يقصد الكثيرون الـ «كلوب ميد» Club Med أو يخيّمون خارج منازلهم. وتعكس هذه الرغبات

المختلفة في طريقة تمضية العطلة تبايناتٍ في خصائص المستهلك الفردية - حاجاتهم، الفوائد التي يبحثون عنها، وتصرّفاتهم، وقيمة، وتجاربهم الماضية، وأنماط حياتهم - والانعكاسات الاجتماعية الخاصة بهم - وطبقتهم الاجتماعية، والجماعات المرجعية التي يتمون إليها وأوضاعهم العائلية.

كلّما زادت معرفة المسوّقين بالعوامل المؤثرة على سلوك المستهلك الشرائي، زادت قدرتهم على تصميم منتج أو خدمة جذابة، وتمكنوا من تحديد شرائح ملائمة من السوق واستهدافها وإعداد برامج تسويقية تلبّي حاجات تلك الشرائح ورغباتها. تقدّم هذه الوحدة إطاراً يساعد على إعداد تحليل للعمليات الذهنية التي عرفها المستهلكين أثناء اتخاذهم قرارات الشراء والعوامل الفردية والبيئية المؤثرة على هذه القرارات.

وليس قرارات الشراء كلّها على القدر ذاته من الأهمية أو الاندماج النفسي. فاتخاذ قرار بإنفاق عدّة آلاف دولار على رحلة بحرية مسألة أهمّ لمعظم الأشخاص من اتخاذ قرار بزيادة اللبن إلى سلة مشترياتهم. المسألة الأولى التي سنطرحها إذا هي إذا كانت العمليات الذهنية المتحكمة بالمستهلك أثناء عملية الشراء تختلف بين شرائه سلعاً أو خدمات تتطلّب اندماجاً كبيراً، وشرائه سلعاً وخدمات أكثر شيوعاً وتتطلّب اندماجاً محدوداً. إذا كان الجواب إيجاباً، ما هي انعكاسات هذه الاختلافات في اتخاذ قرار الشراء بالنسبة إلى مدير التسويق أو المستثمر المسؤول عن إعداد خطة تسويق استراتيجية لمتّج أو خدمة معينة؟

يخترأأشخاص مختلفون متّجاتٍ أو سلعاً مختلفة بغض النظر عن مدى اندماجهم في اتخاذ قرار شراء معين. ويطرح هذا الواقع مسأّلين مهمّتين ستنظرّق اليهما لاحقاً. كيف تؤثّر السمات النفسية وخصائص الفرد، كالادرّاك، والذاكرة، والاتّجاهات، في سلوكه الشرائي؟ وما هو أثر العوامل الاجتماعية، كالثقافة والطبقة الاجتماعية، والمجموعات المرجعية، والعائلة، على قرارات الشراء؟

١.٦ الأهمية النفسية للشراء تؤثّر على اتخاذ القرار

من وجهة نظر المستهلك، يحتلّ بعض قرارات الشراء أهمية أكبر فيتطلّب بالتالي اندماجاً نفسياً أكبر من القرارات الأخرى. تشمل عملية الشراء المتطلبة اندماجاً كبيراً السلع والخدمات التي تحتلّ أهمية كبرى لدى الشاري كونها تلبّي حاجاته الاجتماعية أو الشخصية وتحمل في طياتها بالتالي مخاطر اجتماعية ونفسية (خطر ظهور المرء بمظهر الأحمق أمام عائلته وأصدقائه). وقد تشمل هذه العملية إنفاق مبلغ كبير من المال فتكون بالتالي محفوفة بالمخاطر المالية. ولكن ولأنّ مستوى اندماج مستهلك ما في عملية شراء معينة رهن بالحاجة التي يرغب في تلبيتها والمصادر المتوفّرة لديه، لا يتطلّب المنتج عينه بالضرورة الاندماج نفسه من شاريين مختلفين.

كما تشير اللوحة ٢.٦ تُدرج عملية اتخاذ المستهلك قراراً ضمن إحدى الفئات الأربع وفق المعايير التالية: (١) اذا أظهر المستهلك اندماجاً كبيراً أو محدوداً حيال المنتج و (٢) اذا كان المستهلك يبحث عن معلوماتٍ بشأن المنتج ويقوم بتقييم الماركات البديلة أو يأخذ القرار بشكل روتيني.^٢

اللوحة ٢.٦ أنواع عملية اتخاذ القرار

درجة الاندماج	مستوى عملية اتخاذ القرار
محدودة	مكثفة (البحث عن معلومات، أحد البدائل في الاعتبار)
عالية	عملية اتخاذ القرار معقدة (سيارات، منازل، عطل) والشراء العفووي (الجبوب للراشدين والوجبات الخفيفة)
العادية/الروتين (تكون عملية الجمود (الخضروات المجلدة، البحث عن معلومات منافية أو معدومة، يتم التركيز على علامة تجارية واحدة)	

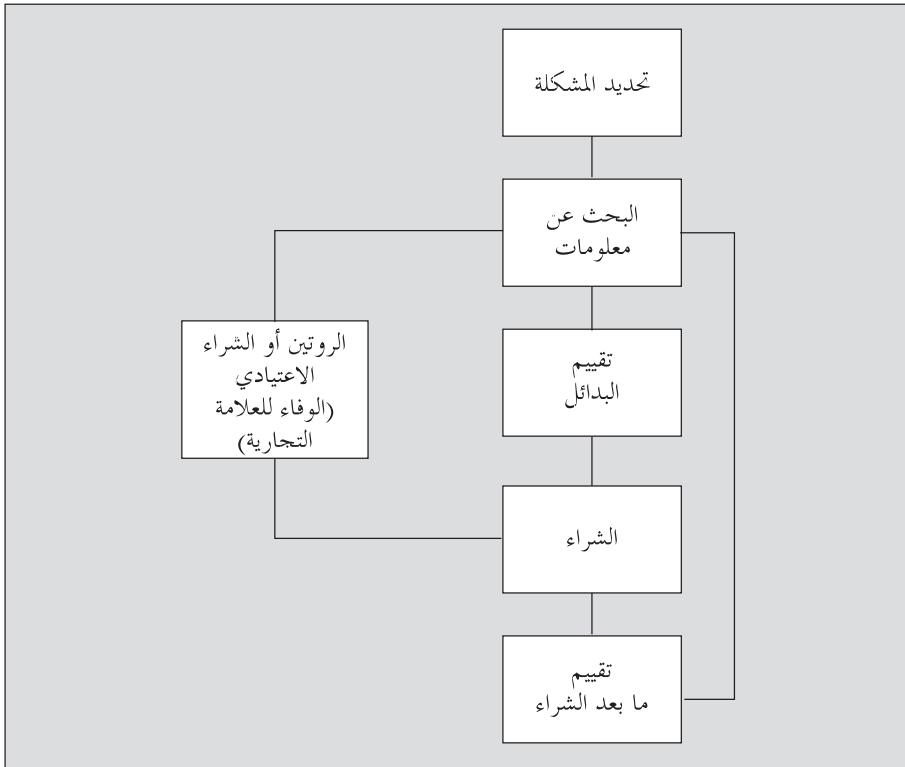
١.١.٦ كيف يَتَّخِذُ المستهلكون قرارات شراء تتطلّب اندماجاً كبيراً؟

يمر المستهلكون حين يشارون منتجات أو خدمات عالية الجودة بعملية حل للمشاكل مؤلفة من خمس خطوات ذهنية: (١) تحديد المشكلة، (٢) البحث عن المعلومات، (٣) تقييم البدائل، (٤) الشراء و(٥) تقييم بعد الشراء. تم إدراج هذه الخطوات الخمس في اللوحة ٣.٦ ومناقشتها في إطار قيام شخص فرضي – (بول ماكدونالد عازب في الثالثة والثلاثين من عمره) برحلة بحرية من رحلات كارابيان.

١.١.٦.١ تحديد المشكلة

تطلق عمليات اتخاذ المستهلك قرار الشراء حاجات أو رغبات غير ملبأة. ويدرك الأفراد الفرق بين الأوضاع الواقعية وتلك المثالية من حيث الأبعاد المادية والاجتماعية والنفسية. ويحثهم ذلك على البحث عن منتجات أو خدمات تساعدهم على تقريب صورتهم من المثال الذي يحلمون به.

وبما أنّ معظمنا لا يتمتع بالموقت الكافي والمصادر المالية الالزمه، فمن المستحبيل ان نلبي حاجاتنا كلها دفعهً واحدة لأننا نميل الى الترکيز على تلبية الحاجات الأكثر إلحاحاً. ويحدّد حجم الفجوة بين واقعنا الحالي والمرجو الى حدّ كبير قرّة حاجهً معينة. وقد تصبح حاجةً ما أكثر إلحاحاً بفعل تدهور واقعنا الحالي وتطلّعنا الى واقع مثالى.



قد يطرأ تغيير في واقع المستهلك الحالي لأسباب عده:

- لحاجات مادية ، فالتراجع الطبيعي لواقع حال المستهلك الحالي أمر يحصل في كل وقت. يحرق جسد الانسان الطاقة والمكونات الغذائية، لذا نشعر بالجوع والتعب، ما يدفعنا الى البحث عن مأكولات الخلود الى النوم.
- قد يتغير واقع حال الشخص نتيجة نفاد حل قائم لحاجة ما. فقد يختار مستهلكنا المفترض رحلة بحرية لأن الشقة المفروشة التي اعتاد استئجارها في فلوريدا لقضاء عطلته الشتوية ليست متوفراً هذا العام.
- قد يتوقع المستهلكون في بعض الحالات تراجعاً في واقع حالهم. اذا عرف بول ماكدونالد ان صاحب الشقة المفروشة كان يبحث عن شخص لتأجيرها للموسم بأكمله لكان قرر البحث عن بدائل لعطالته الشتوية. كذلك قد يطرأ تغيير على حال المستهلك المرغوبة لأسباب عده:
- قد تدرس إمكانية تحسين واقع حال المستهلك بسبب معلومات جديدة أو تطور حاجة قديمة. ربما رأى ماكدونالد إعلاناً يُظهر مدى تمتع المرأة في رحلة بحرية بسيط من المال أو تلقى هذا النوع من المعلومات من صديق.
- مع تلبية حاجة معينة، تزداد الحالة المرغوبة لتلبية حاجة أخرى وتصبح أكثر إلحاحاً.

٢.١.١.٦ البحث عن معلومات

بعد إدراكه وجود المشكلة وإمكان تلبية الحاجة عبر شراء واستهلاك منتج أو خدمة ما، تكون خطوة المستهلك التالية الرجوع إلى معلومات استقاها من تجارب ماضية مخزنة في الذاكرة لاستخدام لاحق. للأسف حول مثلك، عرف ماكدونالد بأمر الرحلات من الإعلان بشكل أساسي؛ والذي اللذان قاما برحلاً بحرية مؤخرًا أو حتى أصدقاؤه، ومعظم هؤلاء أشخاص متزوجون. وبما أنه لا يملك معلومات إضافية، خصوصاً حول تفاصيل الرحلة و برنامجه وأسعارها. أنظر اللوحة ٤، كلائحة من العوامل التي قد تؤدي إلى زيادة البحث عن المعلومات.

اللوحة ٤ العوامل التي قد تزيد من احتمال البحث عن معلومات قبل عملية الشراء

عوامل متعلقة بالمنتج

فترة طويلة تسبق شراء المنتج (منتج طويل الأمد أو لا يستخدم بانتظام)، تغيرات دائمة في تصميم المنتج، تغيرات دائمة في الأسعار، شراء بالحجم (عدد كبير من الوحدات)، وجود الكثير من الماركات البديلة، تبدلات كبيرة في الخصائص.

عوامل متعلقة بالوضع القائم

التجربة

شراء للمرة الأولى، لا تجربة سابقة لأن المنتج جديد، تجربة غير مرضية لفئة المنتج.

التقبل الاجتماعي

تتم عملية الشراء لابتياع هدية، ويكون المنتج مرئياً اجتماعياً.

اعتبارات تتعلق بالقيمة.

الشراء رفاهية أكثر منه ضرورة. للبدائل كلها انعكاسات مرغوب وغير مرغوب فيها. يختلف أفراد العائلة على متطلبات المنتج وتقييم البدائل. استخدام المنتج ينحرف عن الجماعات المرجعية المهمة، يشمل الشراء اعتبارات تتعلق بالبيئة. وجود مصادر كثيرة لمعلومات متضاربة.

عوامل شخصية

خصائص المستهلك الديمografية

المستهلك متعلم، دخله كبير. هو من الموظفين ودون الخامسة والثلاثين.

الشخصية

عدم صلابة الرأي (منفتح الذهن)، يلاحظ القليل من المخاطر (يحرّب الفئات المختلفة)، عوامل شخصية أخرى، كالاندماج الكبير بالمنتج والتتمتع بالتسوق والبحث.

ولأن الخدمات غير محسوسة ويصعب توحيد قياسها، وأن انتاجها واستهلاكها عنصران متزمان، تكون الخدمات أصعب تقييماً من المنتجات. وهكذا يكون تقييم معظم الخدمات عملية صعبة إلى أن يتم استهلاكها بعد الشراء (الرحلات البحرية ووجبات المطاعم). وبعض الخدمات صعب التقييم حتى بعد استهلاكها (الخدمات القانونية، التشخيص الطبي..الخ).

وقد تدفع صعوبات التقييم هذه بالمستهلكين الى الاعتماد على اعتباراتٍ مختلفة كمصداقية المورّد أو شهرته أثناء تقييمهم للخدمات.^٣

ما هي كمية المعلومات التي يبحث عنها المستهلك؟

يبحث الناس عن معلوماتٍ إضافية بشأن الماركات البديلة حتى يدرك هؤلاء أن تكلفة الحصول على معلوماتٍ إضافية تساوي القيمة المضافة أو الفائدة المستفادة من المعلومة. وتكتسب المعلومة قيمةً جوهرية لدى المستهلكين كونها تساعد على شراء مرض وتقادي النتائج السلبية للاختيار غير موفق. وهكذا يولي المستهلكون أهميةً أكبر للمعلومات ويفحصون عنها بشكلٍ أوفى حين تكون عملية الشراء مهمةً للغاية. وتبع هذه الأهمية من: (أ) مدى الحاج حاجة المستهلك الى المنتج، (ب) مدى علاقة شراء المنتج بشخصية المستهلك، و (ج) مدى فداحة الانعكاسات الاجتماعية والمالية للاختيار غير الموفق. لذا يبحث الناس عن معلوماتٍ أوفى بشأن المنتجات العالية الكلفة التي تشكل جزءاً من المظاهر الاجتماعية وتعكس صورة المستهلك في المجتمع (السيارات، والمنازل، والثياب، والرحلات البحرية بالنسبة إلى البعض) مقارنةً مع المنتجات منخفضة التكلفة التي نادرًا ما يلاحظها الأشخاص الآخرون مثل مصافي الأفران أو المناشف الورقية.

حتى حين تكون المنتجات باهظة الثمن للغاية وتفترض اندماجاً من شخصية الفرد، قد لا يبحث بعض المستهلكين عن معلوماتٍ وافية قبل اتخاذهم قرار الشراء بسبب تكلفة المنتج بحد ذاته. ولعل أكبر تكلفةً لمعظم الناس هي تكلفة الفرصة المغادرة بمفهومها الزمني أي الوقت الذي ينفقونه في البحث عن المعلومات. وقد يفضل هؤلاء استخدام الوقت هذا للقيام بنشاطات أخرى أكثر أهميةً أو ترفيها، كالعمل أو الذهاب في نزهة. إلا أن بعض الناس لا يجد التكلفة الزمنية المترتبة عن التسوق عاليةً لأنّه يحب التجول بين المحلات التجارية أو تصفّح إعلانات الصحف والمواقع الالكترونية بحثاً عن التخفيضات. كما أن الانترنت، كما سرى لاحقاً، يقلّص الكلفة الزمنية للبحث عن أدنى كمٍ من المعلومات المطلوبة.

كذلك تشمل عملية البحث عن معلومات تكاليف نفسية كذلك. فجمع المعلومات مهمّة قد تكون محبطاً، وقد تشمل الاحتكاك بمحالت تجارية مكتظة وباعة غير لائقين وموقع الكترونية بطيئة. كما تؤدي كثرة المعلومات المعقدة إلى إرباك بعض المستهلكين حين يتوجّب عليهم تقييم هذه المعلومات قبل اتخاذهم قرار الشراء. لذا غالباً ما يقلّص هؤلاء من الفترة الزمنية المخصّصة للبحث عن المعلومات.

ولأنّ الخدمات تشمل مخاطر مدركة أكبر من السلع، قد يبحث المستهلك عن مصادر معلوماتٍ أوفى في محاولةٍ منه للتعامل مع هذه المخاطر. ويؤدي هذا الواقع في معظم الاحيان إلى عملية طويلة للبحث عن معلوماتٍ وافية قد تفضي بدورها إلى تأجيل الشراء. كما يعني هذا الامر ان احتمال تجربة المستهلكين للمنتج أقل مما هي الحال بالنسبة إلى المنتجات الأخرى.^٤

مصادر المعلومات

لتفترض ان الانتقال من تأجير الشقة المفروشة الى رحلة بحرية أمر مهم ومكلف لبول ماكدونالد لدرجة بحثه عن معلومات اضافية قبل قيامه بالشراء، ما هي المصادر التي يوسعه استخدامها؟ فنات مصادر المعلومات ثلاث: شخصية، وتجارية وعامة. تشمل المصادر الشخصية أفراد العائلة والاصدقاء وأفراد الجماعة المرجعية.

المصادر التجارية تعني المعلومات المختلفة التي ينشرها مقدمو الخدمات والمسوقون والمصنّعون والتجار. وتشمل كذلك التسويق الإعلامي، والكتيبات الترويجية، والمعلومات حول الماركة، والباعة والمعلومات المختلفة داخل المتجر، كالأسعار والعروض. وتشمل المصادر العامة المؤسسات غير التجارية والمهنية والأفراد الذين يقدمون المشورة للمستهلكين كالأطباء والمحامين والوكالات الحكومية ومجموعات مصلحة المستهلك. غالباً ما يكون المستهلكون عرضة لمعلومات المصادر التجارية أكثر من المصادر الشخصية أو العلنية. إلا أن الكثير من المستهلكين الذين يُودون الشراء يتأثرون أكثر بالمصادر الشخصية بشكل أكبر حين يقرّرون أيّاً من الخدمات أو المنتجات أو الماركات. ويستخدم المستهلكون المعلومات من مصادر مختلفة ولا غرابةً في مراحل مختلفة لعملية اتخاذ القرار. وتؤدي المصادر التجارية عادةً وظيفة الأعلام بالنسبة إلى المستهلكين، بينما تؤدي المصادر الشخصية والعلنية وظيفة تقيمية وشراعية. هكذا قد يعتمد ماكدونالد على الإعلان والتشاور مع وكيل سفره للاطلاع على الرحلات البحرية المتوفّرة وجدوا لها الزمنية ونوعها وحجم السفينة المعنية وكلفة كلّ رحلة والتفاصيل المتعلقة بأنواع الخدمات الترفيهية المقدمة. ومن المرجح أيضًا أن يستشير ماكدونالد كذلك أصدقائه عند اختياره الرحلة المناسبة. بذلك، يتماشى مع المفهوم العام الذي يفيد بأن المستهلكين يختارون المصادر الشخصية للخدمات أكثر مما يفعلون ذلك عند اختيارهم للسلع، وذلك لأنّ استهلاك الخدمة عمليةٌ شخصية بامتياز ويجب اختبارها لفهم ماهيتها.

كيف تؤثر شبكة المعلومات الإلكترونية على بحث المستهلكين عن معلومات؟

تقلص شبكة المعلومات الإلكترونية الكلفة الزمنية المطلوبة لجمع المعلومات، فتسهل وبالتالي مهمة اتخاذ الاشخاص قرارات مدرسة. وقد أنشأ عدد كبير من المصنعين ومقاتمي الخدمات مواقعهم الخاصة. ولا يقتصر ما تقدمه هذه الموقع على المعلومات حول المنتج وخصائصه فحسب، بل تقدّم كذلك نصائح حول كيفية استخدام المنتج، وتوفر وسائل لطلب المساعدة، ومعلومات أخرى هدفها مساعدة المستهلكين على الاستفادة من قيمة مشترياتهم بشكل كامل. فشركة التجزئة REI مثلاً تقدّم على موقعها الإلكتروني www.rei.com

الأهم من ذلك أنّ الكثير من الواقع الجديد أخذت على عاتقها مهمة البحث عن عروض بديلة في فئة منتج ما مقابل مبلغ صغير من المستهلك أو اعلان من المصنعين أو المتعاملين في هذه الفئة. موقع www.cruisecompany.net مثلاً يقدم معلومات مفصلة عن الرحلات وفقاً لنوع الرحلة أو برنامجهما مقابل عمولة على أيّ رحلة يحجزها المستهلك على الموقع.

وفيما يوفر هذا النوع من المواقع على المستهلك عناه البحث عن معلومات حول المنتجات التي تتطلب منه اندماجاً كبيراً، إلا أنها لا تحل مشاكله بأكملها. معظم المعلومات التي يقدمها هذا النوع من المواقع مستمدّة من مصادر تجارية وعامة أكثر منها شخصية، لذا قد لا يعتبره بعض المستهلكين وسيلةً مفيدة لتقييم الخيارات البديلة، خصوصاً حين يتعلق الأمر باختيار خدمات غير محسوسة. وتشرح هذه المشكلة سبب بعض الواقع على غرار www.amazon.com معلومات عن المنتج وتقييمات بواسطة بعض المستهلكين. كما لا يمكن توفير المعلومات المحسوسة على غرار الملمس والرائحة التي تؤدي دوراً مهماً في تقييم الأطعمة ومواد الموضة والمنتجات الشبيهة على شبكة الانترنت. أخيراً، طرحت الجهود المبذولة من موقع معينة لجمع المعلومات مجاناً من مواقع أخرى تساؤلات أخلاقية وقانونية حول «ملكية» المعلومات الخاصة بالمنتج.^١

٣.١.١.٦ تقييم البدائل

يجد المستهلكون صعوبةً في القيام بمقارنة إجمالية بالنسبة إلى الكثير من الماركات البديلة لأن كلّ ماركة قد تكون أفضل من نواح معينة وأسوأ من نواح أخرى. ويُسْتَطِعُ المستهلكون تقييمهم بطرق مختلفة، أوّلاً نادراً ما يأخذ هؤلاء في الاعتبار العلامات التجارية المختلفة بأكملها، بل يركزون على مجموعة مذكورة – عدداً محدوداً من المنتجات المألوفة لديهم والتي تلبي حاجاتهم.

ثانياً، يقيّم المستهلكون كلاً من الماركات في المجموعة المذكورة بالنسبة إلى عددٍ محدود من أبعاد المنتج أو خصائصه. كما يحكم هؤلاء على الأهمية النسبية لتلك الخصائص، أو الحد الأدنى للأداء المقبول لكلّ ماركة. وتشكل مجموعة الخصائص المستخدمة بواسطة مستهلك معين والأهمية النسبية لكلّ ماركة. معيار خيار المستهلك. بالنسبة إلى الرحلة البحرية التي ذكرناها آنفاً مثلاً، تشكّل تواريخ الرحلة، والموانئ التي تنطلق منها، والتوفير المقدم والتكلفة أمثلةً حول معيار خيار ماكدونالد لاختيار رحلة معينة.

ثالثاً، يدمج المستهلكون التقويمات المتعلقة بكلّ ماركة وفق الخصائص، آخذين في الاعتبار أهمية تلك الخصائص النسبية. ويتجزء عن هذا التقويم للخصائص المتعددة اتجاه إجمالي تجاه ماركة. تلك. وتكون ماركة الناجحة في توليد سلوك إيجابي أكثر احتمالاً لشرائها بواسطة المستهلك.

خصائص المنتج وأهمية النسبية

يستخدم المستهلكون أبعاداً أو خصائص مختلفة عند تقييمهم للمنتجات والخدمات البديلة. وهكذا قد يستند ماكدونالد في تقييمه، فضلاً عن خصائص الخدمة المذكورة أعلاه، إلى معلوماتٍ حول مدى حداقة السفينة وحجمها، ونوع المأكولات المقدمة وتوافر قاعة للتمارين، وأنواع الترفيه المختلفة كطرق إضافية لمقارنة خياراته. ويسند المستهلكون عادةً تقييمهم إلى نصف دستة من الأبعاد أو أقل. وتسجل اللوحة ٥.٦ قائمة عامة من خصائص المنتجات التي قد يستخدمها المستهلكون في تقييمهم للبدائل.

قد يستخدم المستهلكون المختلفون مجموعاتٍ متباعدة من الخصائص لتقدير الماركات

ضمن فئة المنتج نفسه. ولكن حتى اذا استند شخصان إلى مجموعة الخصائص ذاتها في عملية التقييم، الا انهما قد يتوصلان الى قرارات مختلفة لأنهما يوليان أهميةً متفاوتة للخصائص المعنية. بول ماكدونالد مهتم بالترفيه بشكل أساسي وبديمغرافية المشاركين في الرحلة البحرية وبكلفتها، بينما قد يعلق مسافر آخر أهميةً أكبر على البرامج الترفيهية وموانئ الانطلاق والمأكولات.

وتساعد خصائص المستهلك الشخصية والمؤثرات الاجتماعية، وال حاجات، والقيم، والشخصية، والطبقة الاجتماعية، والجماعات المرجعية، من بين أمور أخرى، على تحديد الخصائص التي تؤخذ في الاعتبار وأهميتها النسبية. كما تؤثر العوامل البيئية و موقف الاستخدام على الأهمية المدركة لفوائد المنتج المختلفة، مثلاً عندما يشتري بعض الناس مثلاً ماركة فاخرة وأعلى سعراً من بعض المشروعات لضيوفهم في حفلةٍ ما، مقارنةً مع ما يشترونه لاستهلاكهـم اليومي.

اللوحة ٥.٦ خصائص مختارة يستند إليها المستهلكون لتقدير السَّلَع أو الخدمات البديلة

الفئة	الخصائص المحددة
تكلفة الخصائص	سعر الشراء، تكاليف التشغيل، تكلفة التصليح، تكلفة الاضافات ، تكلفة التركيب، المسمومـات التجارية، قيمة إعادة البيع الممحملة.
خصائص الاداء	طول العمر، جودة المواد، الهيكل، درجة الاعتماد، الأداء الوظيفي (السرعة، التغذية، الذوق)، الكفاءة، الأمان، التصميم.
خصائص اجتماعية	شهرة الماركة، صورة المكانة، شيوخها بين الاصدقاء، شيوخها بين أفراد الاسرة، التصميم، الموضة.
خصائص التوازن	توفرها في المتاجر المحلية، شروط التسليف، جودة الخدمة المقدمة من التاجر المحلي، وقت التسليم.

تكوين الاتجاهات تجاه الماركات البديلة

حتى في حال استند مستهلكان إلى خصائص عينها وعلقاً الأهمية النسبية عينها على تلك الخصائص أثناء تقويمهما لعرض المنتج، قد لا يتفقان على الماركة عينها. إذ قد يقيمان الماركات المختلفة بشكل متبادر فيما يتعلق ببعض الخصائص. غالباً ما يرجع ذلك للتباين في تقييم العالمة الماركة إلى تجارب سابقة، والمعلومات المجمعة وكيفية تحليلها واستيعابها وتساعد التكنولوجيا، كما سرى لاحقاً، المستهلكين أكثر وأكثر على التفاعل مع المصنعين والموردين أثناء عملية الانتاج بحيث يتكيّف المنتج مع ما يفضلـه المستهلك من خصائص مهمةٍ يفضلـ توافرها في المنتج.^٧ كما تكونـ الخصائص تلك رهناً بمدى مرؤنة المصـنع في تكييفـ منتجـه.

٤.١.١.٦ الشراء

لا تكون عملية اتخاذ القرار كاملة حتى بعد جمع المستهلك المعلومات حول الماركات البديلة، وبعد تقييمه لها واتخاذه قراراً حول ما يفضله من الماركات. فعلى المستهلك أن يتّخذ قراراً بشأن المكان الذي سيشتري منه المنتج. ويتطلّب اختيار المستهلك لمصدر شراء المنتج المرور بعملية ذهنية شبيهة بتلك التي يمرّ بها أثناء اتخاذه قرار الشراء. وغالباً ما يقع الاختيار على متجر للتجزئة، إلا أنه قد يتم الامر بالبريد أو عبر موقع الكتروني على غرار RedEnvelope.com . ويحصل المستهلكون على معلوماتٍ حول المصادر البديلة من تجاربهم الشخصية، أو الاعلانات أو تعليقات الاصدقاء وما شابه. ثم يستخدم هؤلاء المعلومات المتوفّرة تلك لتقدير تلك المصادر بناء على خصائص مثل الخدمات المقدمة، والسعر، ومدى ملائمة المنتج والخصائص المحسوسة. وكثيراً ما يختار المستهلكون المصدر الذي يعتبرونه الأفضل للخصوصيات الأهم في نظرهم اذا كانت تجربتهم مع المصدر خلال فترة من الزمن فأنّهم يظهرون ولاء تجاهه فيرتدون المتجر المعنى على الدوام للتبعّض، تماماً كما يحث المستهلكون للولاء تجاه ماركة معينة.

المستهلكون الذين يتّبعون في متجر بالتجزئة لشراء ماركة ما، قد ينتهي بهم الأمر بشراء علامة تجارية أخرى في نهاية المطاف. فقد يتحول ماكدونالد مثلاً من رحلة بحرية إلى أخرى بفعل مشورة وكيل السفر. ويحدث ذلك لأن عملية الشراء النهاية قد تتأثر بعوامل مثل نفاد المخزون (لا غرف ركاب خارجية في رحلة بحرية معينة)، عرض خاص، أو رسالة من بائع (يمكنني أن أحصل على عرض أفضل لك إن انتظرت أسبوعين).

٤.١.١.٦ تقييم ما بعد الشراء

إن رضاء مستهلك معين بعد شراء معين يكون رهنًا بأمررين: (١) مستوى تطلع المستهلك وتوقعه، درجة توقعه لحسن أداء المنتج (تسليم البيتزا ساخنة)، و(٢) تقييم المستهلك للأداء الفعلي للمنتج (وصول البيتزا باردة).

وتتأثر توقعات المستهلك بشأن أداء منتج ما بعوامل عدّة تشمل أهمية حاجة كل فرد ومدى إلتحاحها والمعلومات التي جُمعت أثناء عملية اتخاذ القرار. في حال ماكدونالدز مثلاً، ربما يدفعه اعلانٌ مُفعّع أو تشجيع صديق له خبير في الرحلات البحرية إلى توقع المزيد من الرحلة مما كان ليفعل سابقاً. إلا أنه بالنسبة إلى عدم رضاه قد يلقي اللوم على تصرفاته الشخصية: عدم رغبته مثلاً في المشاركة في بعض نشاطات الترفيه. بما أن المستهلك جزء من عملية انتاج الخدمة، يصبح إلقاء اللوم على الذات أمراً ممكناً.^٨ ولكن حتى مع الخدمات، قد يبالغ المسوّقون في وعودهم أثناء إعلانهم عن منتج معين. وقد تؤدي الادعاءات المبالغ فيها إلى توقعات سائدة يعجز المنتج عن تلبيتها، ما يؤودي بالتالي إلى عدم رضاء العملاء.

تبغى الاشارة، كما تظهر اللوحة ٣.٦، بأن تقييم المستهلك لشراء ما، معلومة تخزن في ذاكرته بحيث يتم الاختنام إليها أثناء قيامه بشراء مماثل. فالمعلومات المخزنة حول سلبيّة استخدام منتج أو خدمة ما يقلّل من فرص شراء المستهلك للمنتج أو الخدمة عينها مجدداً. فالاختبار الناجح للمنتج أو الخدمة بشكل مستمر يؤذّي في النهاية إلى ولاء للماركة، إعادة شراء الماركة عينها بشكل منتظم من دون ايلاء اي اعتبار لأيّ من بدائل.

ويؤكّد بعض الخبراء أن المستهلكين يظهرون غالباً ولاه لمقدمي الخدمات أكثر من المنتجات المحسوسة بسبب صعوبة تقييم البديل قبل اختبار الخدمة فعلياً. كما أن إعادة استخدام الخدمة تحمل معها فوائد إضافية، كالخصومات أو الخدمات المفضلة وفق المستهلك، مع إطلاع المزود على ما يفضله المستهلك عبر الزمن.^٩ ويفسّر ذلك سبب أكثر من ٢٥٪ من ركاب الرحلات البحرية هم من المستهلكين الذين عادوا لاختبار الخدمة مجدداً.

٢.١.٦ قرارات الشراء التي تتطلّب اندماجاً محدوداً

لأن المنتجات التي تتطلّب اندماجاً محدوداً لا تحتلّ أهمية كبرى لدى المستهلك، يكون البحث عن معلومات لتقدير الماركات البديلة محدوداً. كنتيجة لذلك، تُتّخذ قرارات شراء منتجات كالحلويات الصغيرة والجبو布 في المتجر، إما بشكل عفوّي على أساس معرفة سابقة بالماركة أو نتيجة المقارنة بين ماركات مختلفة على الرف. ويكون التزام المستهلك ومستوى المخاطر الناجمة عن خيار غير موقّق محدوداً لهذا النوع من المنتجات. لذا لا يُرجح اندماج المستهلك بالمنتج عينه على مرّ الزمن، خصوصاً وأنه لن يخسر الكثير في حال تحول نحو ماركة أخرى سعياً منه إلى التنوّع. ورغم ذلك يظهر بعض المستهلكين ولاه حيال ماركة معينة، كالشعبية المستمرة لبعض المنتجات التي لا تتطلّب اندماجاً كبيراً على غرار علبة «ريغلي دوبيل مينت» Wrigley Doublemint ودقيق «بيزلبوري Pillsbury baking flour»، الموجودين في السوق لسنوات.

ولا تتطلّب معظم قرارات الشراء اندماجاً كبيراً من المستهلك الذي لا يجد في المنتج أو الخدمة أهمية كافية تجعله يُلزم نفسه بهما لفترة طويلة. لذا لا يقوم المستهلك ببحث مكتّف عن معلومات لتقدير هذا النوع من الشراء. وتنقل المعلومات المتعلقة بهذا النوع من المنتجات بشكل مستتر كما في حال رؤية خضر «غرين جاينت Green Giant» المجلدة، حيث لا تُفسّر المعلومات أو تُحلّل بل تُلاحظ فحسب وتُحفظ في الذاكرة.

يشعر المستهلك لاحقاً بحاجة لشراء خضر مجمدة. في زيارته التالية إلى المتجر يرى المستهلك علامة «غرين جاينت» في قسم المأكولات المجلدة ويشتري رزماً عادة. في هذه الحال كان إمامه بالماركة بسبب إعلان سابق (و/أو انتقال المعلومات إليه شفهياً) أمراً كافياً لحثّه على شراء «غرين جاينت» رغم أنه لا يُقرن نفسه بالمنتج إيجابياً إلى حدّ بعيد.

بعد شرائه المنتج واستخدامه، يقرر المستهلك أن خضر «غرين جاينت» إما جيدة الجودة أم لا. والارجح أن يؤثّر ذلك على أي شراء يقوم به لخضروات مجمدة. ولكنّ هذا النوع من تقييم الماركة لا يتم إلا بعد عملية شراء أولى. وهذا نقيض عملية اتخاذ القرار المعقد.

١.٢.١.٦ الجمود

كما تظهر اللوحة ٢.٦ هناك نوعان من قرارات الشراء التي لا تتطلّب اندماجاً كبيراً: حين يكون التباين بين الماركة صغيراً والمخاطر المتخضّة عن القيام باختيار غير صالح ضئيلة للغاية، فيشتري المستهلكون الماركات إما بشكل عفوّي أو بشكل مكرّر لتفادي عملية الاختيار. وينبغي الا يخلط المسوّقون بين هذا النوع من الشراء الجامد المكرّر واللاؤ للماركة. اذ يسهل على المنافسين حتّى المستهلكين على تبديل الماركة عبر تقييمهم لكوبونات الخصم مُوفّرة أو تزييلات أو عروض خاصة. ويتصدّى المستهلكون الأوّلية لعلامة تجارية معينة لهذا النوع من الاغراءات بسبب الأفضلية التي تحتلّها الماركة لديهم.

٢.٢.١.٦ الشراء العفوّي والبحث عن التّوّع

عملية الشراء الثانية التي لا تتطلّب اندماجاً كبيراً هي الشراء العفوّي، أي حين يقرّ المستهلكون عفوّياً شراء ماركة مختلفة عن تلك المألوفة لديهم أو نوع جديد من المنتج. يتعلّق هؤلاء إلى المنتج بشكل عرضي عبر إعلان أو ما شابه، ولا تعزّزاً رغبتهم في التحوّل من ماركة إلى أخرى في هذه الحال إلى عدم رضاهما عن المنتج المعين، بل تعتبر بمثابة سعيًّا للتغيير والتّنوّع.

٣.١.٦ فهم مستوى اندماج المستهلك المستهدف يسهل اتخاذ قرارات تسويقية أفضل

أشرنا في ما سبق إلى مرور المستهلكين بعمليات اتخاذ قرار متعدّدة وتأثرهم المحتمل بعوامل نفسية واجتماعية وواقعية مختلفة، وفق مستوى اندماجهم في عملية شراء منتج أو خدمة معينة. تُلخص اللوحة ٦.٦ التباينات المختلفة بين الاندماج الكبير والمحدود في سلوك المستهلك.

اللوحة ٦.٦ الاندماج الكبير مقابل الاندماج المحدود في سلوك المستهلك

سلوك الاندماج الكبير من المستهلك	سلوك الاندماج المحدود من المستهلك
• المستهلكون يطّلعون على المعلومات عشوائياً.	• المستهلكون أشبه بالآلة معالجة للمعلومات.
• المستهلكون يجمعون المعلومات.	• المستهلكون يبحثون عن المعلومات.
• المستهلكون جمهور نشط للإعلانات.	• المستهلكون جمهور نشط للإعلانات.
• المستهلكون يشترون أولًاً ولا يتمّ تقييمهم للماركة إلا بعد الشراء.	• المستهلكون يقيّمون الماركة قبل الشراء.
• المستهلكون يبحثون عن مستوى رضا مقبول.	• المستهلكون يسعون وراء أقصى درجات الرضا. يقارنون الماركات بحثاً عن أكثرها فائدةً وفقاً لاحتاجاتهم ويشترون على أساس مقارنة خصائص الماركات المختلفة.
يشترون العلامة التي ستُسبيّب لهم أقلّ قدر من المشاكل وعلى أساس بعض الخصائص. المعرفة بالماركة هي الأساس.	• خصائص الشخصية ونمط الحياة مرتبطة بسلوك المستهلك لأن المنتج وثيق الصلة بصورته في المجتمع ونظرته إلى نفسه.
• خصائص الشخصية ونمط الحياة غير مرتبطة بسلوك المستهلك لأن المنتج ليس وثيق الصلة بصورته في المجتمع ونظرته إلى نفسه.	• تؤثّر الجماعات المرجعية على سلوك المستهلك بسبب أهمية المنتج لمعايير الجماعة وقيمها.
لا تؤثّر الجماعات المرجعية على سلوك المستهلك كثيراً لأن المنتجات لا تتعلق كثيرةً بمعاييرهم وقيمهم.	

المصدر: Adapted from Henry Assael. *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1995, ص. ١٥٧).

ولهذه التباينات في السلوك انعكاسات كبرى بالنسبة إلى المسؤولين. فليس لأيّ استراتيجية تسويق أو قرار في خطة التسويق الأثر الإيجابي نفسه للمنتجات التي تتطلّب اندماجاً عالياً أو محدوداً. فرغم تباين درجات الاندماج النفسي بين المستهلكين حيال فئة منتج معينة،

على المستوى أن يحدّد في ما إذا كانت غالبية عملائه المحتملين في الشريحة الهدف ستظهر اندماجاً كبيراً تجاه قرار الشراء أم لا. وهكذا يمكن تصميم عناصر خطة التسويق المختلفة وفق درجة الاندماج الاشخاص في السوق المستهدفة. تلخص اللوحة ٧.٦ بعض الاختلافات الاساسية في أنشطة التسويق الملائمة لمنتجات أو خدمات تتطلب اندماجاً عالياً مقابل خدمات أو منتجات تتطلب التزاماً محدوداً. تطرّقنا إلى هذه التباينات بشكل مختصر في الاقسام التالية.

١.٣.١.٦ تصميم المنتج وقرارات اختيار المكان السوقية

يقيم المستهلكون المنتجات التي تتطلب اندماجاً عالياً أو محدوداً وفق معايير تعكس الفوائد التي يبحثون عنها. ينبغي أن يوفر صنفا المنتجات والخدمات فائدةً جذابةً واحدة على الأقل لكسب القبول في السوق. ولأن المستهلكين يميلون إلى تقدير المنتجات والخدمات التي تتطلب اندماجاً عالياً قبل الشراء، ومن الأهمية بمكان أن يتم تصميم العرض بشكل يؤمن بعض الفوائد التي تفوق بأهميتها تلك المقدمة من كبار المنافسين. كما من الضوري أن تكون القنوات التسويقية فعالةً في لفت انتباه المستهلكين المحتملين إلى هذه الفوائد.

اللوحة ٧.٦ قرارات التسويق للمنتجات أو الخدمات التي تتطلب اندماجاً عالياً مقابل تلك التي تتطلب اندماجاً محدوداً

قرارات التسويق في حال الاندماج العالى من المستهلك	قرارات التسويق في حال الاندماج المحدود من المستهلك	عنصر المزيج التسويقي	قرارات المنتج
وجوب توافر واحد أو أكثر من الخصائص المفيدة بغض النظر عن درجة اندماج المستهلك لتحقيق النجاح على الأمد البعيد.	وجوب توافر واحد أو أكثر من الخصائص المفيدة بغض النظر عن درجة اندماج المستهلك لتحقيق النجاح على الأمد البعيد.	قرارات التسعير	قد يؤدي الأسعار دوراً بارزاً في رغبة الأخبار. فالبقاء على سعر منخفض مقارنة مع المنافسين (كما هي الحال مع سلع الماركات الخاصة في السوبرماركت)، قد يؤمن جموداً كافياً لعملية إعادة الشراء.

المعلومات التي يزورها البائعون	القرارات الترويجية
لاتهم المستهلك. ثمة حاجة ملحة لميزانية إعلان كبيرة وتركيز واضح على فائدة واحدة سهلة البرهان لنقل المرسلة.	غير المستهلك. فالوسائل الترويجية التي تعطي تفاصيل أكبر (أي الإعلان المطبوع، الإنترنت، رسائل المعلومات القصيرة، البيع الشخصي) فعالة للغاية.
يهم المستهلكون كثيراً لسهولة الشراء. ثمة حاجة فعلية إلى توزيع مكثف نسبياً.	لا يهم المستهلكون كثيراً لسهولة الشراء، ليس من حاجة فعلية إلى توزيع مكثف نسبياً.

بالنسبة إلى الخدمات والمنتجات التي تتطلب اندماجاً محدوداً من المستهلك، غالباً ما تتم عملية التقييم بعد الشراء. يميل المستهلكون إلى سلوك ايجابي، وحتى إلى إعادة الشراء، تجاه الماركة التي لا تخيب آمالهم أو تسبب لهم مشاكل غير مرغوب. وبالتالي، يجدون على الشركات، التي تسوق منتجاتٍ أو خدمات لا تتطلب إلا التزاماً محدوداً، الانتباه إلى الخصائص الأساسية المتعلقة بالاستخدام، كثبات الجودة ، ودرجة الاعتماد عليه، والعبوة الملائمة والاستخدام السهل.

٢.٣.١.٦ قرارات التسعير

يشتري المستهلكون المندمجون بدرجة عالية عادةً الماركة التي يعتقدون أنها ستتوفر لهم أعلى قيمة. وهؤلاء مستعدون لدفع سعر أعلى لماركة معينة إذا اعتقدوا أنها ستقدم لهم فوائد أهمّ نسبياً مما يقدّمه لهم المنافسون بأسعار أقل. وقد يستخدم هؤلاء الأسعار العالية كمؤشر لجودة الماركة، خصوصاً حين يصعب تقييم الجودة بموضوعية قبل الشراء، كما هي الحال بالنسبة إلى الخدمات المهنية.

يشتري عدد كبير من المستهلكين المنتجات التي تتطلب اندماجاً محدوداً بسبب أسعارها المنخفضة بشكل أساسي. وتؤدي الكربونات أو التزييلات الخاصة دوراً فاعلاً في اختبار هذا النوع من الخدمات والمنتجات. ويستمر المستهلكون في شراء المنتج أو الخدمة، إذا لم يخبروا أية مشكلة أثناء استهلاكم لها، على الأقل حتى يقدم منافس آخر ترويجاً مهماً على مستوى التسعير.

٣.٣.١.٦ قرارات الإعلان والترويج

يبحث المستهلكون المندمجون بشكل كبير عن بعض المعلومات حول العلامات البديلة ومنافذ البيع بالتجزئة وما شابه، قبل تنفيذ عملية الشراء. لذا تكون الوسائل الترويجية التي تعطي تفاصيل محددة عن المنتج أو الخدمة، على غرار الإعلانات المطبوعة والمواقع

الالكترونية التابعة للشركة، والمعلومات المقنضبة، أو من رجال البيع - عناصر فاعلة في عملية تسويق السلع والخدمات التي تتطلب اندماجاً كبيراً.

على صعيد آخر، ولأن المستهلكين الذين لا يظهرون اندماجاً كبيراً عبارة عن أشخاص يجمعون المعلومات بشكل غير نشط، ينبغي أن يرتكز الإعلان على بعض النقاط الأساسية وايصال الرسالة بشكل متواتر، بحيث تصبح الخدمة أو المنتج مألفاً لديهم. ولعل التلفزيون أول وسيلة للاعلان عن المنتجات التي لا تتطلب الا اندماجاً محدوداً، لأنّه يسهل التلقّي المستمر للمعلومات. كما أن تصميم العبوة المميزة عامل مهمّ لهذا النوع من المنتجات، كونه يساعد المستهلكين على التعرّف إلى الماركة التي يتم الإعلان عنها.

٤.٣.١.٦ قرارات التوزيع

يكتسب التوزيع المكثّف بالتجزئة أهميةً خاصة بالنسبة إلى المنتجات التي لا تتطلب اندماجاً كبيراً لأن معظم المستهلكين لا يرغبون في البحث عن ماركة بعينها، أو بذل جهدٍ إضافي للحصول عليها. وبالتالي، كلما اتسعت نسبة منافذ البيع بالمفرق التي يقوم بها السوق للترويج عن ماركة بما فيها المواقع الالكترونية وألات البيع وما شابه، كانت حصة ماركة من السوق أكبر.

وإذاً المستهلكين لا يمانعون عادةً في بذل وقت وجهدٍ إضافيين للحصول على علاماتهم التجارية المفضلة، في الفتنة التي تتطلب اندماجاً كبيراً، تكون التغطية المكثّفة بالتجزئة عنصراً غير حاسماً بالنسبة إلى هذا النوع من المنتجات. وربما من الأفضل أن يختار السوق بدقة البائعين بالتجزئة، خصوصاً إذا كان دورهم أساسياً في الترويج لمتّج أو توفير خدمة بعد البيع. ولعل قيمة بعض الماركات الحصرية والفاخرة تُعزّز بوضوح لمجرد عدم توافرها لدى كل تاجر بالجملة في المدينة.

٥.٣.١.٦ استراتيجيات لزيادة اندماج المستهلك

قد يعمد بعض الشركات أحياناً إلى زيادة اندماج المستهلكين بالماركة كوسيلةٍ لزيادة الإيرادات. ويمكن زيادة اندماج المستهلك بطرق عادةً يمكن ربط المنتج بمسألة ملزمة، كما حين يربط صانعو حبوب التحالّة منتجاتهم بوجود الالياف التي تقلّل من نسبة الاصابة بسرطان الامعاء، أو يمكن ربط المنتج بموقف شخصيٍّ ملائم، كالترويج لمتّج يساعد على النوم في ساعةٍ متأخرة من المساء حين يبحث المصابون بالأرق عمّا يساعدُهم على النوم. أخيراً يمكن اضافة سمةٍ جديدة ومهمة إلى منتج غير مهم، كما حين طرحت شركة «ريفلون» أحمر الشفاه «كولورستاي ليكولور» في السوق، الذي وعد النساء بمعجزة بقاء أحمر الشفاه طوال اليوم. رغم أن سعره كان ضعف سعر الأنواع الأخرى من أحمر الشفاه، استجابت النساء لوعودٍ أفادت بأنّ أحمر الشفاه المذكور لا يترك أثراً على الأسنان أو النظارات أو الحبيب، فاحتل بذلك المرتبة الأولى في مبيعات الصيدليات والمحال التجارية الكبرى الأخرى.^{١٠}

٢.٦ لِمَّا يُشْتَرِي النَّاسُ أَشْيَاءً مُخْتَلِفَةً؟: الْجُزْءُ الْأُولُ - الْانعَكَاسَاتُ التَّسْوِيقِيَّةُ للمؤثرات النفسية والشخصية

حتى عندما يكون اندماج المستهلكين متشابهاً تجاه منتج ما، قد يتغير الامر بهما في نهاية المطاف إلى شراء ماركات مختلفة لأسباب مختلفة. فالمعلومات التي يجمعها والطريقة التي يشارونها لمعالجتها وتفسيرها وطريقة تفسير الماركات البديلة، كلها أمور تتأثر بالخصائص النفسية والشخصية. من أهم المتغيرات النفسية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار لدى المستهلك، الادراك، والذاكرة والاتجاهات. وتؤثر صفات المستهلك الشخصية ككل متغيرات الديموغرافية والمتعلقة بنمط الحياة على هذه العوامل النفسية.

١.٢.٦ الادراك والذاكرة

الادراك هو العملية التي يختار وفقها شخص ما المعلومات وينظمها ويفسرها. فحين يجمع المستهلكون معلومات بشأن خدمة تتطلب اندماجاً كبيراً كرحلة بحرية، يتبع هؤلاء مجموعة من الخطوات او سلسلة من العوامل. يؤدي التعرض إلى معلومة ما، كمنتج جديد أو إعلان أو نصيحة صديق إلى لفت الانتباه، ثم إلى الفهم واخيراً إلى الحفظ في الذاكرة. فحين يدرك المستهلكون المعلومة كاملاً، يستخدمونها لتقدير الماركات البديلة واتخاذ قرار بشأن تلك التي سيشارونها.

وتختلف عملية الادراك بالنسبة إلى المنتجات التي لا تتطلب اندماجاً كبيراً. في هذه الحال تكون المعلومات متوافرة في ذاكرة المستهلكين، وتنتفي حاجة المرور بمراحل الانتباه والفهم. قد تساعد عملية التعرض المستهلكين على حفظ ما يكفي من معلومات تجعل الماركة التجارية مألوفة لهم حين يرونها في متجر.

عاملان أساسيان هما: الانتقائية والتنظيم يوجهان عمليات الادراك لدى المستهلكين ويساعدان على تفسير سبب ادراك المعلومات الخاصة بالمنتج بطريق مختلف من قبل المستهلكين. تعني الانتقائية ان المستهلكين، ورغم توافر كم هائل من المعلومات عن المنتج، يختارون أجزاءً مختلفة من المعلومات ويتجاهلون الباقى. بالنسبة الى المشتريات التي تتطلب التزاماً كبيراً، يولي المستهلكون اهتماماً خاصاً للمعلومات المتعلقة بالحاجات التي يودون تلبيتها، و الماركات الخاصة التي يبحثون في شرائها. ويساعد هذا التيقن الادراكي على ضمان امتلاك المستهلكين المعلومات الضرورية لقيامتهم باختيار صائب. اما بالنسبة إلى المنتجات التي لا تتطلب اندماجاً كبيراً، فيميل المستهلكون الى معاينة عددٍ كبيرٍ من المعلومات لتجربة الاسراف في المجهود الذهني. فالمستهلك العادي يتوصى بأكثر من ألف إعلانٍ في اليوم، إضافةً إلى معلوماتٍ يستقىها من مصادر أخرى كالكتالوجات والمواقع الالكترونية والاصدقاء. لذلك ينبغي ان يكون المستهلك انتقائياً في إدراك هذه المعلومات للتكيف مع الكم الهائل من الرسائل.

كما يميل المستهلكون إلى تجنب المعلومات المناقضة لمعتقداتهم وتصرّفاتهم الحالية. ويساعدهم هذا الدفاع الادراكي على تفادي الازعاج النفسي الذي تختلفه عملية إعادة التقييم أو تغيير المواقف والمعتقدات او المواقف الأساسية بالنسبة إلى الصورة التي يكتونها

عن أنفسهم. على سبيل المثال يتوجب عدد كبير من المدخنين الرسائل المناوئة للتدخين أو يخفّفون من أهميتها بدلاً من الاعتراف أن التدخين قد يضر بصحتهم.

١.١.٢.٦ قيود الذاكرة

رغم أن المستهلكين انتقائيون في إدراكم للمعلومات المتعلقة بالمنتج، لا يتذكر هؤلاء إلا جزءاً صغيراً منها. والمسوقون هم المعنيون بذلك القيود التي تطال الذاكرة البشرية، بما أن النشاط التسويقي يتعلّق، في جزءٍ كبير منه، بإيصال المعلومات إلى مستهلكين محتملين لتحسين موقفهم من ماركة معينة. ما الذي يمكن أن يفعله المسوقون لتحسين قدرة المستهلكين على تذكر رسائلهم؟

توجد نظريات مختلفة حول طريقة عمل الذاكرة البشرية، إلا أن معظم العلماء يتفقون على أنها تمرّ بمراحلتين. تعالج ذاكرة الأمد القصير أولاً المعلومات التي تستفيها من البيئة المجاورة، وتنسى هذه الذاكرة معظم المعلومات التي تلقتها في غضون ٣٠ ثانية أو أقل، إما بسبب عدم الانتباه أو بسبب فائض المعلومات الجديدة التي تحلّ مكان القديمة منها. إلا أن بعض المعلومات ينتقل إلى ذاكرة الأمد الطويل والتي يمكن سحبه منها لاحقاً. ولذاكرة الأمد الطويل قدرة حفظ غير محدودة تقريباً، إلا أن كمية المعلومات المخزنة فيها حول المنتج محدودة للغاية. لنقل المعلومات إلى ذاكرة الأمد الطويل بغية تذكرها لاحقاً، ينبغي إعادة تكرارها باستمرار وتخزينها داخلياً. ويستغرق تخزين جزءٍ من معلومةٍ في ذاكرة الأمد الطويل ٥ إلى ١٠ دقائق من عملية إعادة التذكرة. إنه وقت طويل مقارنةً مع لمحّة البصر التي يستغرقها إدراك هذا الجزء من المعلومة. وهكذا يمحى فائض المعلومات الجديدة المعلومات القديمة قبل أن يتم تحويلها، إلا في حال وجد المستهلكون أنها تستحق الاهتمام.

لذا يعتبر الإعلام المكتوب والإعلام الإلكتروني التفاعلي، على غرار موقع الانترنت، جيداً لنقل المعلومات المعقدة أو التقنية حول المنتجات التي تتطلب اندماجاً كبيراً. وبوسع المستهلكين السيطرة على سرعة تلقي المعلومات وقد يأخذون الوقت الكافي لفهم المعلومة وإعادة تكرارها وحفظها. ويشرح ذلك ضرورة ترتكز إعلانات التلفزيون للمنتجات التي لا تتطلب التزاماً كبيراً، على بضعة معلومات بسيطة، كاسم الماركة والعلامة، وخصائص المنتج الأساسية، ضرورة تكرار هذه المعلومات باستمرار، حتى يمكن حفظها في ذاكرة المستهلك طويلاً الأمد.

٢.١.٢.٦ التنظيم الإدراكي

طريقة تنظيم المعلومة عنصر آخر يحدّد مدى تذكر المستهلكين للمعلومات واستخدامهم لها. لا يتذكر الناس كل معلومة يتلقونها بمعزل عن المعلومات الأخرى. فبدل القيام بذلك، ينظم هؤلاء المعلومة عبر عمليات تصنيف ودمج. يساعد التصنيف المستهلكين على معالجة المعلومة المعروفة بسرعةٍ وفعالية: «رأيت هذا الإعلان سابقاً لذا لست مرغماً على التركيز عليه كثيراً». كما يساعد الناس على تصنيف المعلومة عبر التعميم استناداً إلى تجربةٍ سابقة. يُفسّر إعلانٌ حول حبوب جديدة تحتوي على نسبةٍ عالية من الفيتامينات والمعادن مثلاً، على ضوء تجربة المستهلك للحبوب الغذائية الأخرى. وقد يؤدي هذا الأمر إلى مشكلة في

الوحدة ٦ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

حالة عدم رضاء المستهلك عن تجربته: «الحبوب المعدنية الأخرى التي جربتها كانت سيئة المذاق»

و يعني الدمج أن المستهلك يرى الأجزاء المنفصلة من المعلومة كوحدة جامعة. فالصورة، والعنوان، والنسخة، وموقع الإعلان في مجلة ما عناصر تتفاعل لانتاج استجابة شاملة حيال الإعلان و الماركة المعنون عنها. كذلك يدمج المستهلكون المعلومات المتعلقة بخصائص الماركة المتعددة، كالسعر و متاجر التجزئة التي تبيعها، لتشكل صورة إجمالية عن الماركة.

٣.١.٢.٦ تأثيرات خصائص الباعث / المحرك على الادراك

تؤثر خصائص المستهلكين الشخصية - ك حاجاتهم الخاصة، و اتجاهاتهم، و معتقداتهم و تجاربهم السابقة لفئة منتج ما على المعلومة التي يولونها اهتماماً ويفهمونها و يتذكرونها. كما تؤثر خصائص الرسالة بحد ذاتها والطريقة التي يتم بها نقلها الى الآخرين على إدراك المستهلكين. و يؤثر حجم الإعلان ولونه و موقعه في مجلة أو برنامج تلفزيوني على انتباه المستهلك للرسالة وعلى الصورة التي يرسمها الإعلان في أذهان المستهلكين. سنتطرق إلى هذه العوامل في الوحدة ٤ عند مناقشة مسألة قرارات الإعلان والترويج.

ال حاجات والموافق

٤.٢.٦

الاتجاه هو شعور ايجابي أو سلبي حيال غرض ما (نقل ماركة تجّار) يحضر الشخص للتصرف بطريقة معينة حيال الغرض المذكور. و تُستمد الاتجاهات من تقييم المستهلك المتعلق بتأمين ماركة معينة الفوائد الضرورية لتلبية حاجة معينة. و تكون هذه التقييمات متعددة الابعاد: و يحكم المستهلكون على كل ماركة وفق مجموعة من الابعاد أو الخصائص بحسب أهميتها.

١.٢.٢.٦ نموذج فيشباین Fishbein

وضع مارتين فيشباین نموذجاً يظهر كيف يُدمج المستهلكون تقييمات الماركة من حيث الخصائص المتعددة للوصول الى اتجاه إجمالي واحد حيال الماركة المعنية. و يعبر عنه هذا التموج كما يلي:

$$\text{اتجاه } A = \sum_{i=1}^k B_i I_i$$

حيث:

- اتجاه الشخص A = موقف المستهلك الاجمالي حيال الماركة A .
- B_i = ما يعتقد المستهلك حول درجة ارتباط الخاصية بالماركة A .
- I_i = أهمية الخاصية للمستهلك أثناء اختياره الماركة التي يود شراءها.
- k = مجموعة الخصائص التي يأخذها المستهلك في الاعتبار أثناء تقييمه للماركات البديلة في فئة المنتج.
- i = أي خاصية تتعلق بالمنتج.

تطبق اللوحة ٨.٦ نموذج فيشباین على تقويم بول ماكدونالد للرحلات البحرية البديلة. هذا التطبيق تعويضي لأنّه يفترض أنّ موقف ماكدونالد الاجمالي حيال رحلة معينة محدد وفق مجموعة الدرجات التي تحصل عليها خصائص الرحلة بأكملها. وهكذا يُعوض التقييم السئ لخاصية واحدة بتقييم قوي لخاصية أخرى. كما يفترض أن تكون الرحلة التي تسجل أكبر قدر من الدرجات هي تلك التي سيشتريها ماكدونالد على الارجح.

٢.٢.٢.٦ نماذج لمواقف غير تعويضية

كما أشرنا في اللوحة ٨.٦، تكون العمليات الذهنية المرتبطة بتكوين اتجاه ما معقدة للغاية لأنّه ينبغي على المستهلكين أن يقوموا كلّ ماركة بديلة حول كلّ خاصية. في بعض حالات الشراء، خصوصاً فيما يتعلق بالمنتجات التي لا تتطلب اندماجاً كبيراً، قد يعتمد المستهلكون موقفاً أسهل بتقييم الماركات البديلة على أساس كلّ خاصية على حدة. هذا النوع من المناهج غير تعويضي لأنّ التقييم السئ لماركة بشأن خاصية واحدة لا يُعوض بتقييم قوي لصالح خاصية أخرى. يوضح مثلاً أحد النماذج غير التعويضية، النموذج المعجمي،

اللوحة ٨.٦ نموذج تعويضي متعدد الخصائص لمواقف تجاه رحلات بحرية بديلة

مستهلكنا المفترض السيد ماكدونالد مهتم باختيار رحلة من رحلات كارابيبان تدوم أكثر من ٧ أيام خلال شهري كانون الثاني أو شباط بسعر مقبول. كما تشير اللوحة، يستخدم ماكدونالد خمس خصائص (معايير الخيار) ليقيم مقارنة بين ٣ رحلات بحرية بديلة. وعلى أساس المعلومات التي جمعها من الإعلانات وكلاء السفر والمواد الترويجية، أو التي تلقاها من عدد من الرحلات البحرية أو الأصدقاء، يضع علامات لكلّ من الخصائص الخمس للرحلات البحرية الثلاث كما يلي:

العلامات				خصائص الخدمة
ج	ب	أ	مدى الأهمية (١٠-٠)	
٨	٨	٨	١٠	الخصوصيات الديمغرافية - الركاب الآخرون
٩	١٠	٨	١٠	الترفيه
٩	٩	٨	٨	مرافق الانطلاق
٨	٨	٩	٧	أسعار منخفضة
٨	٨	٩	٦	أحجام/ثبات السفينة

مستخدماً المعادلة المذكورة في النص، يحسب ماكدونالد موقفاً إجمالياً للرحلة أ يساوي $(٨ \times ١٠) + (٨ \times ١٠) + (٨ \times ٨) + (٨ \times ٧) + (٩ \times ٦) + (٩ \times ٦) = ٣٤١$. أما بالنسبة إلى الرحلتين الباقيتين فموقعه يساوي:

$$\text{الرحلة ب} = ٣٥٦ \quad \text{والرحلة ج} = ٣٤٦$$

بالتالي يمكننا الجزم بأنّ ماكدونالد سيفضل شراء الرحلة ب، لأنّ موقفه حيالها هو أكثر إيجابية. رغم أنّ خصائص الركاب الآخرين الديمغرافية هي من أهمّ الخصائص، لم يكن لها أي دور يذكر في تحديده أيّاً من

الوحدة ٦ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

الرحلات سيختار، لأن الفارق بسيط بين الرحلات الثلاث حول هذه الخاصية. وبدل ذلك شكل الترفيه أهم خاصية حسمت خيار ماكدونالد لصالح الرحلة ب.

حيث يقوم المستهلكين بتقييم الماركات على أساس أهم خاصية فيها أولاً. وإذا تفوقت ماركة في هذه الخاصية، يختارها. أما إذا لم يلاحظ أي تميز بين الماركات حول هذه الخاصة فيقوم بتقييم الماركات على أساس ثاني أهم خاصية في الماركة وهكذا دواليك.^{١١}

٣.٢.٢.٦ الانعكاسات التسويقية لنماذج الاتّجاه

على رغم أن نماذج الاتّجاه المختلفة تعطي فكرةً عن كيفية تقييم المستهلكين لعروض المنتجات المتنافسة، إلا أن انعكاسات هذه النماذج بالنسبة إلى المسوّقين متباينة. وتوضح النماذج أنه لتصميم عروض مغربية وبرامج تسويقية ناجحة للمنتج، ينبغي أن يملك المسوّقون معلومات حول (١) الخصائص أو معايير القرارات التي يستخدمها المستهلكون لتقييم فئة منتج معين، (٢) الأهمية النسبية التي يوليهما المستهلكون على اختلافهم لتلك الخصائص، و(٣) كيف يرتب المستهلكون ماركتهم مقابل عروض المنافسين حول الخصائص المهمة. وتساعد النماذج المتعددة الخصائص بصفة خاصة على صياغة الاستراتيجيات التسويقية، وذلك عن طريق اظهار التركيبة المثلية لخصائص السلع أو الخدمة، بحسب أهمية كلّ منها. ويساعد تجميع الأشخاص المتشابهين في الاتّجاه، أي الذين يتتفقون على وجهة نظر متشابهة بالنسبة إلى «مثالية» المنتج أو الخدمة، المسوّق على أن يفهم فهماً أفضل ليس المجموعات المختلفة من رغبات المستهلكين فحسب، بل كذلك كيف ينظر هؤلاء إلى الماركات المختلفة بالمقارنة مع ماركتهم المثلية. ويسمح ذلك للشركة باختيار السوق المستهدفة و اختيار أفضل مكان سوق لمنتجاتهم.

٤.٢.٢.٦ تغيير الاتّجاه

تشير النماذج المتعددة الخصائص لخيار المستهلك إلى طرق مختلفة يستطيع عبرها المسوّقون تغيير اتجاهات المستهلكين لصالح ماركتهم بدلاً من الماركات المنافسة. سنوضح هذه الطرق بإيجاز في ما يلي:

١. **تغيير الاتّجاه** حيال فئة المنتج أو نوعه لزيادة السوق الاجمالية. زيادة مبيعات ماركة محددة. حاول بائع عصير بر تعال محمد مثلاً ذات يوم أن يجعل منتجه مقبولاً كشراب منعش طوال اليوم. هذا النوع من التغيير رهن بالطلب الاساسي وهو وبالتالي صعب التحقيق.
٢. **تغير الامنية** التي يعلقها المستهلكون على خاصية أو أكثر. أنفق عدد من مصنعي السلع الغذائية مثلاً مبالغ كبيرة للتتنبّه من مخاطر الكوليسترون المرتفع. وبعد زيادة درجة الأهمية التي يعلقها المستهلكون على تخفيض نسبة الكوليسترون لديهم، روج هؤلاء ماركتهم كجزء مناسب من حمية متدنية الكوليسترون.
٣. إضافة خاصية جذابة لمجموعة قائمة. مثلاً أضافت كولغايتس - بالموليف «ترايكلوسان»، وهو مضاد حيوي يحارب التهاب اللثة، على إجمالي منتجاتها من معجون الأسنان وروجت له بكثافة.

٤. تحسين ترتيب المستهلكون لماركة معينة بالنسبة لخاصية أو أكثر جذابة فيها أو أكثر وذلك عبر إعلان وترويج مكثفين وأكثر فعالية. و تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً، خصوصاً أثناء تقديم الماركة في السوق أو بعد القيام بتعديلات على المنتج.
٥. خفض الترتيب الذي يعطيه المستهلكون للخصائص الجذابة للمنتجات المنافسة. يمكن القيام بذلك عبر الإعلان المقارن، الذي أصبح أكثر شيوعاً في السنوات الأخيرة. مثلاً منتج حبوب يقارن على الدوام ما يوفره من فيتامينات ومعادن في طبق واحد مقابل ما توفره المنتجات المنافسة.

٣.٢.٦ الخصائص الديموغرافية ونمط الحياة

١.٣.٢.٦ الديمografias

تؤثر الديمografias على (١) طبيعة حاجات المستهلكين ورغباتهم، (٢) قدرتهم على شراء المنتجات أو خدمات لتلبية تلك الحاجات، (٣) الأهمية المدركة للخصوصيات المختلفة أو معايير الاختيار المستخدمة لتقدير الماركات البديلة المختلفة و (٤) مواقف المستهلكين وما يفضلونه بالنسبة إلى المنتجات والمارات المختلفة. مثلاً، ينفق المستهلكون المتقدمون في السن مبالغ أكبر على العناية الصحية والسفر وأقل على أثاث المنازل والثياب مما تفعله المجموعات الشابة، يؤثر وجود الأطفال بشكل واضح على شراء مجموعة من السلع والخدمات، كما ينفق المتعلمون مبالغ أكبر على مواد القراءة والسفر إلى بلدان أجنبية أكثر مما يجعله الأقل تعلمًا.

٢.٣.٢.٦ أنماط الحياة

لا يعيش شخصان متشابهان من حيث العمر والدخل ومستوى التعليم وحتى المهنة بالطريقة نفسها بالضرورة. فقد تكون آراؤهما مختلفة، وقد يكون لديهما اهتمامات وأنشطة متباينة. لذا من المفترض أن يُظهرا سلوكيّاً مغايراً، بما فيه شراء منتجاتٍ وماركاتٍ مختلفة بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. وتُعرَّف نماذج السلوك المختلفة هذه من حيث الأنشطة والاهتمامات والأراء، والسلوكيات الناجمة عنها، بـ أنماط الحياة. للحصول على بياناتٍ تتعلق بنمط الحياة، يطلب من المستهلكين تحديد درجة موافقتهم أو رفضهم لمجموعةٍ من العبارات المتعلقة بأمور كالاهتمام بالسرور، والأنشطة العائلية، والرياضات المشاهدة، والقيم التقليدية، والمخاطرة والمواضعة.

وقد وضع العديد من وكالات الإعلان وشركات الابحاث التسويقية نماذج مختلفة وبياناتٍ مصورةً مختلفة لأنماط الحياة. يقيس نموذج «글로بال سكان» الذي طورته وكالة «باكر سبيلغوفال وبaites» Backer Spielvogel & Bates مجموعةً من مواقف المستهلكين وأنشطتهم وقيمهم على عينة من ٣٥٠٠ مستهلك في الولايات المتحدة الاميركية و ١٠٠٠ مستقصص منهم من بلدانٍ مختلفة.^{١٢} يلي ذلك مقارنة هذه المقاييس بعادات مشاهدة الإعلانات لدى المستهلكين، واستخدامهم المنتج ونماذج الشراء لديهم. وبفضل هذا الاستقصاء حدّدت «글로بال سكان» خمس شرائح من نمط الحياة، تم تلخيصها في اللوحة ٩.٦. كما تظهر اللوحة كذلك نسبة المستهلكين المندرجين في كلٍ من هذه الأقسام في

الوحدة ٦ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

الولايات المتحدة الاميركية، والمملكة البريطانية واليابان. ويتباين حجم الأقسام المختلفة من بلد إلى آخر. فثقافة اليابان الأكثر تقليدية واستقراراً تشمل نسبةً أكبر من «التقليديين» و«المتكيفين»، مما هو ملاحظ لدى الولايات المتحدة الأميركية.

وضعت شركة «س.ر.آي انترناشونال» SRI International للأبحاث نموذج بدليل لنمط الحياة أطلقت عليه تسمية «فالس ٢ VALS ٢». سندرس النماذج المختلفة تلك عن أنماط الحياة ومدى فعاليتها في تحديد أقسام السوق وفهمها بدقة أكبر في الوحدة ٩.

٣.٦ لماذا يشتري الناس أشياء مختلفة؟: الجزء الثاني – الانعكاسات التسويقية للتأثيرات الاجتماعية.

تؤثر المعلومات والضغوط الاجتماعية التي يُحدثها الاشخاص الآخرون على حاجات المستهلكين ورغباتهم وتقييماتهم وفضائلاتهم لمنتج أو ماركة تجارية معينة. ويظهر التأثير الاجتماعي بوضوح حين يشتري المستهلكون منتجات أو خدماتٍ تتطلب اندماجاً عالياً وتنعكس على صورتهم في المجتمع. وتشمل المؤثرات الاجتماعية التي تؤثر على قرارات المستهلك الشرائية الثقافة، والثقافة الفرعية، والطبقة الاجتماعية، والجماعات المرجعية والعائلة. وتشكل الفئات الخمس هذه هرميةً من المؤثرات الاجتماعية. من الأوسع أي الآثار العامة على السلوك الاستهلاكي، كذلك التي تفرضها علينا الثقافة التي نعيش في كنفها، وصولاً إلى الآثار المحددة التي تؤثر بشكل مباشر على خيار المستهلك لمنتج أو ماركة محددة. لمزيد من الاطلاع على هرمية المؤثرات الاجتماعية هذه، انظر اللوحة ١٠.

١.٣.٦ الثقافة

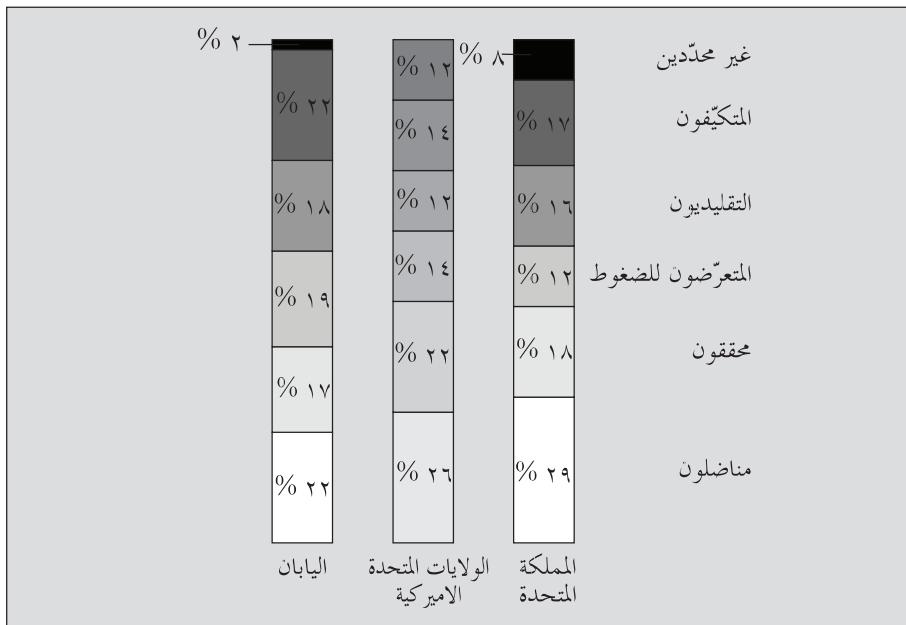
تشكل الثقافة مجموعة المعتقدات والاتجاهات ونماذج السلوك (العادات والتقاليد) التي يشتراك فيها أفراد مجتمع ما وتنقل من جيل إلى آخر عبر العلاقات الاجتماعية. وتميل القيم والمعتقدات الثقافية إلى الاستقرار نسبياً عبر الزمن.

اللوحة ٩.٦ شرائح «غlobeScan» لأنماط الحياة ونسبة الاشخاص في كلّ شريحة في البلدان الثلاث

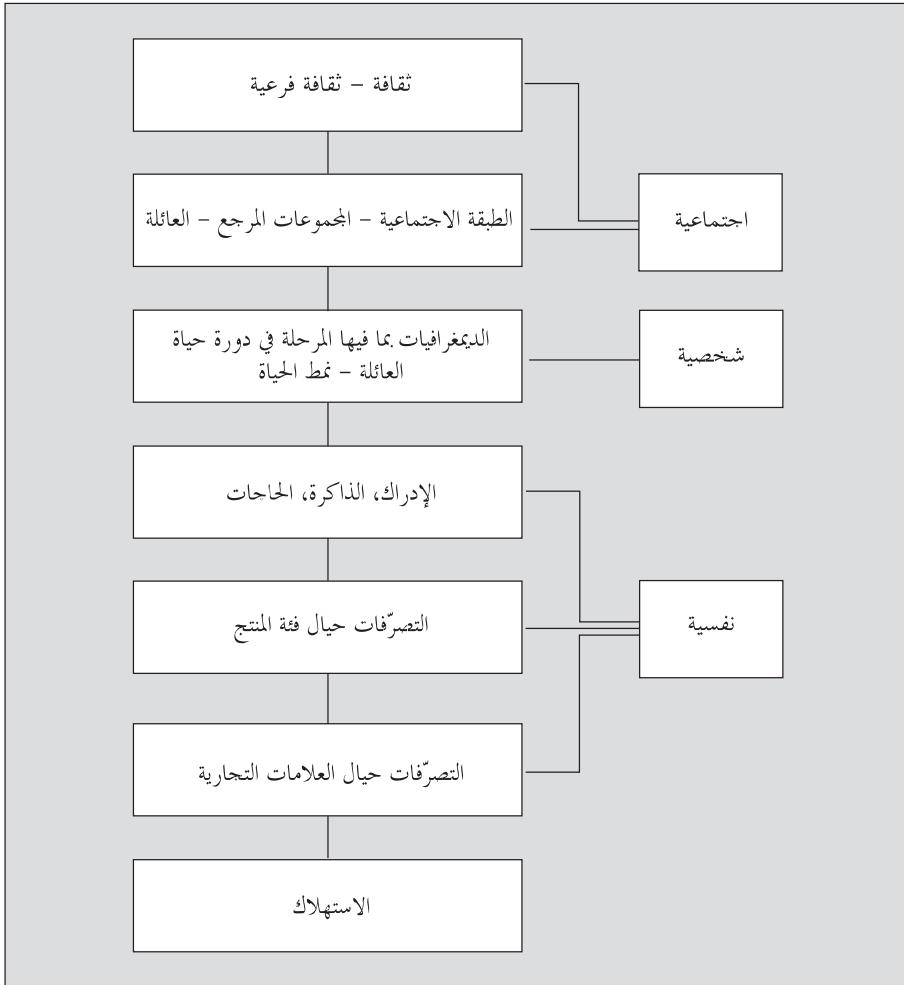
- المناضلون: شباب (متوسط العمر ٣١) يعيشون حياةً مضنية ومضغوطة زمنياً. يناضل هؤلاء لتحقيق النجاح. إنهم ماديون، يسعون وراء اللذة ويعيثون عن المكافأة الفورية.
- المنجزون: حققوا بعض النجاح الذي يسعى إلى تحقيقه المناضلون. إنهم أغبياء وجازمون ويتعلّعون إلى المزيد. يدركون واقعهم للغاية ويشربون النوعية وهم أكبر بقليل من المناضلين.
- المضغوطون: فئة تقطع عبر الأعمار وهي مكونة بشكل أساسى من النساء اللواتي يعيشن ضغوطاً مادية وعائلية دائمة، لا يتمتعن بالحياة كما يجب ويشعرن عامةً بالاضطراب.
- المتكيفون: كبار في السن يحافظون على القيم المرتبطة بالوقت إلا أنهم منفتحون على الواقع في عالم متغير.

الوحدة ٦ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

- التقليديون: يتمسّكون بالقيم القديمة لبلدانهم وثقافاتهم ويتصدّون للتغيير ويفضّلون الروتين والمنتجات المألوفة.



المصدر: *Going Global: International Psychographics* (Ithaca, NY: American Demographics Books, 1991).



إلا أنها قد تغير من جيل إلى آخر تماشياً مع ظروف المجتمع المتغيرة. فهؤلاء الذين ولدوا في الولايات المتحدة الأمريكية بين ١٩٤٦ و ١٩٦٠ يملكون نماذج قيم وسلوكاً مختلفاً عن آبائهم. ويميل هؤلاء أكثر إلى حياة صحية (أي التخفيف من تناول اللحم الأحمر) ويهتمون بأنفسهم شخصياً أكثر مما كان يفعل آباؤهم في العمر نفسه.

ويتتجز عن البيانات الثقافية من بلد إلى آخر مشاكل وفرصاً للمسوقين الدوليين. في بيلسييري مثلاً أرادت الاستفادة من الثورة الثقافية للنساء العاملات في اليابان. فحوالي ٥٠٪ من النساء المتزوجات في اليابان خارج المنزل. وبالتالي يشكل هؤلاء سوقاً جذابة للمأكولات السريعة التحضير كخضروات بيلسييري المحمدة «غرين جاينت». وتكمّن المشكلة في أن الكثير من النساء يشعر بالذنب لأن استخدام هذا النوع من المنتجات يتعارض مع القيم الثقافية التقليدية. وبالتالي ركز اعلان بيلسييري على الفوائد المحققة من تجميد خضار «غرين جاينت»

وهي في ذروة النضوج على صعيدي الغذاء والمذاق، هذا بالإضافة إلى مدحه جودة هذه الخضار. كنتيجة لذلك، ارتفعت مبيعات غيرن جاينت اليابانية بنسبة ٥٠٪ في السنة الأولى من انطلاق الحملة الاعلانية.^{١٣}

١.١.٣.٦ الثقافة المترفة

ثمة مجموعات أفراد متعددة في الولايات المتحدة تشتهر في خلفياتِ جغرافية إثنية وعرقية ودينية متشابهة. ويتمسّك هؤلاء بقيم واتجاهات ونماذج سلوكية ينفردون بها. وتسمى هذه المجموعات الثقافات الفرعية. مثلاً تشمل العائلة الاميركية العادلة شخصين يعملان ويشتركان في القرارات المتعلقة بالاجازة والسيارة والمواثيق المالية ومواد الأثاث المهمة. في المقابل، يميل الأميركيون الكوريون، كثقافةٍ متفرعةٍ في أميركا، إلى تفضيل اتخاذ الرجل القرارات المختلفة في العائلة، بما فيها تلك المتعلقة بالغذاء.^{١٤}

٢.٣.٦ الطبقة الاجتماعية

يملك كل مجتمع مجموعاته المتشابهة من حيث الدخل ومستوى التعليم والمهنة. ولأن الباحثين وثّقوا قيم الطبقات المختلفة لفترة طويلة (والطبقات خمس: الطبقة العليا، الطبقة العليا الوسطى، الطبقة الوسطى، الطبقة العاملة، الطبقة الدنيا)، من الممكن استنتاج تصرف معين فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات، بما فيها استجابة أفراد الطبقة حيال الإعلان. فالأشخاص الذين يتمتعون بمستوى معيشى راقٍ أكثر انتقاداً للإعلان، ويفتعلون أكثر مع المرسلات المفضلة لهم، ويعقدون هؤلاء حسّ الفكاهة الذوق الرّاقى، ويستخفون نوعاً ما بالاعلانات المشدّدة على الأدخار. أما أولئك الذين يتمتعون بمستوى معيشى متداولاً فيتعلّقون أكثر مع الإعلانات المرئية التي وتُظهر حلولاً عمليةً لمشاكلهم اليومية.

٣.٣.٦ الجماعات المرجعية

تشمل مجموعات مختلفة تؤثر على سلوك المستهلك عبر خصوص معنوي، وتأثير القيمة المعبرة، و التأثير الاخباري. وبعتبر الاول فعال في حال وجود ضغوط معيارية قوية (مثلاً زمالة معهد أو العضوية في نادٍ حصري)، حين يكون القبول الاجتماعي أمراً مهماً (إعطاء بعض المأكولات للضيوف)، واستخدام المنتج طاهراً (ثياب النساء الرايحة). أما الآخر المعبّر عن القيمة، فيشمل التأثير لمحاولة الحصول على وضع معين ضمن مجموعة الفرد.

يشمل التأثير الاخباري استخدام أشخاص ذوي نفوذ للمساعدة على تقييم فوائد منتج/خدمة معينة. وغالباً ما تبرّر آراء هذه الفتنة من الأفراد شراء منتج أو خدمة معينة. تظهر دراسة مثلاً أن ما يفوق ٤٠٪ من الأميركيين يطلب مشورة الأهل أو الأصدقاء لدى اتخاذهم قراراتٍ تتعلق باختيار الأطباء والمحامين ومن سيصلح السيارة. كما أن المعلومات المتناقلة شفهياً مهمة للغاية فيما يتعلق بالمطاعم، والترفيه، والمصارف والخدمات الشخصية. كما أن الشباب يطلبون رأي المراجعات أكثر من المسنين.^{١٥}

تعتبر العائلة جماعة مرجعية، ولكننا سنتطرق إليها بالتفصيل لاحقاً بسبب أهميتها القصوى. فالعائلة تعتبر الوكيل الأساس للتنشئة الاجتماعية أولاً، وهي التي تساعد الأفراد على اكتساب المهارات والمعرفة والاتجاهات التي تسمح لها بأداء دور المستهلك في السوق. وبالتالي يكون للعائلة أثر ملحوظ ودائم على اتجاهات الشباب من أفرادها تجاه الماركات ومحلات معينة. ولا شك في أن معظم قرارات شراء المنتج التي يتخذها جيل ما يخضع لتأثير الأهل وحتى الاجداد. يكفي أن نذكر كأمثلة عمرت لفترة طويلة معجون أسنان «كريست»، مسحوق «تايد» وأصنافاً متعددة من السيارات وشركات التأمين. كما يؤثر الأطفال على أهلهم عبر تعريفهم إلى منتجات جديدة كالمواد الغذائية ومواد العناية الشخصية والكمبيوتر الشخصي. فحوالى نصف الشباب الذي يتراوح عمره بين ١٢ و١٩ عاماً مثلاً يطبع الوجبات لعائلته.^{١٧} يميل أفراد العائلة إلى التخصص في شراء بعض المنتجات أو المشتريات المتعلقة بالغذاء والمنتجات المنزلية، وثياب الأطفال وألعابهم، والأدوية، بينما يكون القرار مشتركاً في ما يتعلق بشراء السيارات والمنازل والعطلات والتجهيزات الكبرى والالكترونيات المنزلية وما شابه. مع ارتفاع مستوى التعليم تصبح القرارات المشتركة أكثر شيوعاً.

ويتبادر تأثير أفراد العائلة بشكل كبير بين بلد وآخر. وبشكل عام، كلما كان المجتمع تقليدياً، كلما تسلم الرجال زمام الأمور. وكلما كان المجتمع متساوياً، كاليابان الاسكندنافية، كلما زادت القرارات المشتركة. كما ساهم ارتفاع مستوى تعلم المرأة ووظيفتها كمعيلة للعائلة في البلدان المتقدمة في أن تصبح القرارات المشتركة واقعاً ملماساً.

١.٤.٣.٦ دورة حياة العائلة

بعد مغادرتهم منازلهم لفتح منازل خاصة بهم، يمر الناس عبر مرافق منفصلة من دورة حياة العائلة. وتشمل الدورة التقليدية في البلدان المتقدمة صناعياً الشباب العازبين، والشباب المتزوجين من دون أولاد، والشباب المتزوجين مع أولاد، والمتزوجين المتوسطي العمر مع أولاد، والمتزوجين المتوسطي العمر من دون أولاد يعتمدون عليهم، المسنين المتزوجين، والمسنين غير المتزوجين.

وتدخل كل مرحلة من دورة الحياة تغيرات على ظروف العائلة وسلوكها الشرائي. مثلاً في عمليات الشراء يميل الشباب العاumiل إلى التركيز على السلع غير المعمّرة، بما فيها المأكولات خارج المنزل والثياب والترفيه. وتكون حالة الشباب المتزوجين من دون أولاد أكثر يسراً بسبب عمل الزوجين بعيداً عن كتف الأسرة. ويشكل الزوجان وبالتالي سوقاً مهمّة للمنتجات الدائمة كالسيارات والاثاث والتجهيزات. ولعل الشباب المتزوجون مع أولادهم الأقل يسراً من حيث الدخل، إلا أنهم يشكّلون سوقاً أساسية للمنازل المخصصة للعائلة المكونة من معيل واحد، والمنتجات والثياب الخاصة بالاطفال وخدمات الرعاية الصحية الخاصة بهم. الأزواج المتوسطو العمر من دون أطفال هم الأكثر استنساباً من حيث الدخل. ويشكل هؤلاء سوقاً مهمّة لأي من السلع والخدمات الفاخرة، كالسيارات الفاخرة والسفر الدولي. أخيراً، المسنون المتزوجون والعاعميil هم الأقل يسراً من حيث المدخل عادةً، إلا أنهم يشكّلون سوقاً مهمّة للمنتجات والخدمات الطبية والمواد الخاصة بالهوايات والأعمال اليدوية.

ثمة استثناءات بالطبع في دورة حياة العائلة التقليدية، خصوصاً مع تزايد العائلات ذات الوالد الواحد والمسنين الميسورين. و تكتسب هذه المجموعات أهمية قصوى لدى المسوقين.^{١٧}

خلاصة التعلم

- لا تحتل قرارات الشراء كلها الأهمية عينها لدى المستهلك ولا تتطلب اندماجاً نفسياً بالدرجة نفسها. حين يشتري الناس سلعاً وخدمات تتطلب اندماجاً كبيراً، ينشطون خلال عملية اتخاذ القرار التي تشمل البحث عن معلومات ومقارنة البائعين وتكون هذه العملية مكثفة أكثر من تلك التي يقومون بها في حال شراء مواد لا تتطلب اندماجاً كبيراً.
- بسبب التباينات في عملية اتخاذ القرار، لا تكون لاستراتيجية معينة الفعالية نفسها في حالي المنتجات العالية الاندماج وتلك ذات الاندماج المحدود. يقع على عاتق المسوقين إذاً أن يحدّدوا أولاً إذا كانت غالبية المستهلكين المحتملين في السوق المستهدفة ستنشط في اتخاذ قرار الشراء أم لا.
- لأن المستهلكين لا يرغبون عادةً في بذل الوقت الكافي أو الجهد اللازم لتقييم الماركات البديلة في فئة منتج لا تتطلب اندماجاً أقل قبل القيام بعملية الشراء، يحتاج المسوقون إلى التركيز في رسالتهم الترويجية على بضعة نقاط مكررة فحسب، وتوزيع هذا النوع من المنتجات بشكل مكثف لكي يصبح شراؤها سهلاً على المستهلكين.
- بغض النظر عن مدى اندماج المستهلك بفئة منتج ما، يفضل المستهلكون عادةً ماركات مختلفة بسبب الاختلاف في الخصائص النفسية والشخصية، كما هي الحال بالنسبة إلى الادراك، والذاكرة، والاتجاهات وأنماط الحياة. يشكل فهم كيفية تأثير هذه الخصائص على قرارات المستهلك في فئة منتج معينة مهمة لقرارات التسويق المتعلقة بتحديد أقسام السوق، و اختيار السوق الهدف، و تصميم البرامج التسويقية المقبولة لدى تلك الأسواق.
- بغض النظر عن درجة اندماج المستهلك بفئة منتج محددة، غالباً ما يفضل المستهلكون ماركات مختلفة بسبب الاختلاف في علاقتهم الاجتماعية، كالثقافة والطبقة الاجتماعية والجماعات المرجعية والظروف العائلية. يشكل فهم كيفية تأثير هذه الخصائص على قرارات المستهلك في فئة منتج معينة قاعدةً مهمة لقرارات التسويق المتعلقة بتحديد أقسام السوق، و اختيار السوق الهدف، و تصميم البرامج التسويقية المقبولة لدى تلك الأسواق.

أسئلة حول المحتوى

- ١.٦ صيف كلاً من أنواع قرارات الشراء الاربعة.
- ٢.٦ صيف بإيجاز المراحل الخمس التي يمرّ عبرها المستهلكون عند شرائهم خدماتٍ أو منتجاتٍ لا تتطلب اندماجاً كبيراً.

الوحدة ٦ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

- ٣.٦ كيف تختلف قرارات الشراء التي لا تتطلب اندماجاً كبيراً عن تلك المطلبة اندماجاً كبيراً؟
- ٤.٦ ما هي الانعكاسات التسويقية للشراء الذي لا يتطلب اندماجاً كبيراً؟
- ٥.٦ صيف نموذج «فيسباين» مستخدماً مثالاً.
- ٦.٦ ما هو الفارق بين النموذجين التعويضي وغير التعويضي؟
- ٧.٦ كيف تؤثر الخصائص الديمغرافية ونمط الحياة على السلوك الشرائي؟
- ٨.٦ حدد المؤثرات الاجتماعية الكبرى على عملية اتخاذ القرار لدى المستهلك؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٦ يمكن تصنيف عملية اتخاذ القرار لدى المستهلك وفق:
- أ. مستوى سعر المنتج ومدى اندفاع المستهلك في بحثه عن المعلومات.
- ب. درجة اندماج المنتج ومدى اندفاع المستهلك في بحثه عن المعلومات.
- ج. درجة تميز المنتج ومستوى سعر المنتج.
- د. درجة اندماج المنتج ورضا المستهلك.
- هـ. مدى اندفاع المستهلك في البحث عن معلومات متعلقة بالمنتج داخلياً وخارجياً.
- ٢.٦ يتحقق الولاء للمنتج حين يكون المستهلكون في عملية الشراء ولكن يبحثون عن:
- أ. مندمجين بشكل كبير، الماركات البديلة.
- بـ. مندمجين بشكل كبير، أسعار أفضل للتجزئة.
- جـ. مندمجين نوعاً ما، القليل من المعلومات أو عدمها.
- دـ. مندمجين نوعاً ما، أسعار أفضل للتجزئة.
- هـ. مندمجين بشكل كبير، القليل من المعلومات أو عدمها.
- ٣.٦ أي متأيل شراء يتطلب اندماجاً محدوداً؟
- أ. سيارة.
- بـ. جهاز فيديو.
- جـ. كومبيوتر.
- دـ. حبوب.
- هـ. ثياب.

- ٤.٦ يعرّف منهج اتخاذ القرار لدى المستهلك بشأن منتجاتٍ تتطلّب اندماجاً كبيراً وبحثاً مكثفاً بـ:
- أ. عملية اتخاذ قرار معقدة.
 - ب. الولاء للماركة.
 - ج. عملية اتخاذ قرار محدودة.
 - د. الجمود.
 - هـ. عملية اتخاذ قرار غير تعويضية.
- ٥.٦ تُعرّف مقاربة اتخاذ القرار لدى المستهلك بشأن منتجاتٍ تتطلّب التزاماً محدوداً وبحثاً روتينياً عن المعلومات بـ:
- أـ. الوفاء للعلامة التجارية.
 - بـ. عملية اتخاذ قرار معقدة.
 - جـ. عملية اتخاذ قرار تعويضية.
 - دـ. الجمود.
 - هـ. البحث عن التنوع/ الشراء العفوّي.
- ٦.٦ حين يشتري المستهلكون ماركة معينة بشكل دائم من دون أخذ العلامات التجارية البديلة في الاعتبار يقال عنهم إنّهم:
- أـ. يعوّضون.
 - بـ. شارون عفريون.
 - جـ. مبغضون للتنوع.
 - دـ. يتّصفون بالولاء للعلامة التجارية.
 - هـ. أصحاب قرارات معقدة.
- ٧.٦ في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار المعقدة المتعلقة بشراء يتطلّب التزاماً كبيراً يكون دافع اتخاذ قرار الشراء لدى المستهلك وجود حاجات غير ملبة؟
- أـ. البحث عن معلومات.
 - بـ. تحديد المشكلة.
 - جـ. تقييم البائع.
 - دـ. الشراء.
 - هـ. تقييم ما بعد الشراء.
- ٨.٦ يحدّد حجم ال..... بين حال واقع المستهلك والحال المرجوة لهذا المستهلك بالذات حاجة معينة.
- أـ. فجوة، نقاط قوة.
 - بـ. فجوة، تكامل.
 - جـ. قوة، فجوة.
 - دـ. قوة، تكامل.
 - هـ. العرض، تفهّم.

- ٩.٦ سبب إدراكنا أو تحديدها الدائم للمشاكل هو أنّ:
- أ. رغباتنا لا تتغير أبداً.
 - ب. رغباتنا لا تلبي أبداً.
 - ج. حاجاتنا لا تلبي أبداً.
 - د. حاجاتنا لا تلبي إلا بشكل مؤقت.
 - هـ. الخيار الأول أعلاه صحيح ولكن فقط في عمليات الشراء ذي الاندماج المحدود.
- ١٠.٦ ما الذي يبرر الجهد الذي يبذله من يبحثون عن معلوماتٍ إضافية بشأن الماركات البديلة؟
- أ. سيستمرون في البحث حتى العثور على منتج يرضيهم.
 - بـ. سيبحثون عن معلوماتٍ إضافية ما دامت التكلفة بالوقت والجهود ستؤدي إلى إدراكهم الفوائد الإضافية التي سيتحققونها من القيام بهذا البحث.
 - جـ. عادةً يستمر الناس في البحث عن معلوماتٍ حول البديل حتى الوصول إلى قناعةٍ تقييد بأن الاستمرار في البحث لن يؤدي إلى بدائل إضافية.
 - دـ. يستمر معظم الناس في البحث حتى عدم حصولهم على سعر أدنى من ذلك.
 - هـ. يستمر الناس عادةً في القيام بذلك لفترةٍ معينة من الوقت لأن ذلك ما يتوقعه الأهل والاصدقاء منهم.
- ١١.٦ يعتبر الاحباط الناجم عن عملية البحث عن معلوماتٍ في محلاتٍ مكتظة بوجود بائعين غير لائقين بمثابة:
- أ. تكلفة تأخير ناجمة عن البحث.
 - بـ. تكلفة نفسية ناجمة عن البحث.
 - جـ. تكلفة فرص ناجمة عن البحث.
 - دـ. تكلفة الاتصال التجاري ناجمة عن البحث.
 - هـ. تكلفة متعلقة بالعلاقات بين الاشخاص ناجمة عن البحث.
- ١٢.٦ تعتبر المؤسسات المهنية والأفراد الذين يقدمون مشورةً للمستهلكين كالاطباء والمحامين، والوكالات الحكومية ومجموعات مصلحة المستهلك:
- أ. مصادر تجارية.
 - بـ. مصادر شخصية.
 - جـ. مصادر عامة.
 - دـ. مصادر إسمية.
 - هـ. مصادر معيارية.
- ١٣.٦ يُعرف العدد المحدود من المنتجات التي يألفها المستهلكون والمبنية لاحتاجاتهم بـ:
- أـ. مجموعة المنتج.
 - بـ. مجموعة اختيار.
 - جـ. المجموعة الصغيرة الخاضعة للتقدير.
 - دـ. مجموعة بارزة.
 - هـ. مجموعة النوايا.

- ٤.٦ كلّ ممّا يلي أمثلة عن مصادر تجارية للمعلومات باستثناء:
- الاعلام الجماهيري.
 - الكرّاسات الترويجية.
 - المحامين.
 - البائعين.
 - هـ. التّعبيّة و المعلومات على المنتج.
- ٥.٦ تشكّل مجموعة الخصائص المستخدمة بواسطة مستهلك معين والأهمية النسبية لكلّ منها:
- معايير الاختيار.
 - المجموعة الصغيرة لن تخضع لتقدير أكثر.
 - مجموعة بارزة.
 - المؤهّلون بالتوابع.
 - هـ. المؤهّلون.
- ٦.٦ تشرح الخصائص التقييمية لتكلفة الاصلاح والخدمة العالية الجودة لماذا معظم الناس:
- يفضل استئجار السيارات الجديدة.
 - يفضل الدفع نقداً ثمن سيارات جديدة.
 - لا يشتري سيارات بأجرة يفوق عمرها العشر سنوات.
 - لا يحبّ شراء السيارات الشخصية المستعملة من التجار المحليين.
 - هـ. يفعل كلّ ما ورد أعلاه.
- ٧.٦ خصائص (السعر، الاستقرار، الأفراد) للمصدر الذي يمكن شراء المنتج منه عناصر ضرورية حين:
- يحدّد المستهلك المشكلة.
 - يبحث المستهلك عن معلومات بشأن المنتج.
 - يقيم المستهلك البذائل عن المنتج.
 - يكون المستهلك مستعداً للشراء.
 - هـ. يقيم المستهلك شراء سابقاً.
- ٨.٦ حين يشاهد المستهلك عرضاً خاصاً لرحلة انطلاق الى جبال الالب الفرنسية بسعر منخفض أثناء برنامج تلفزيوني، ما هو نوع التغيير الذي يكون قد طرأ على حالة المستهلك المرجوة؟
- تمّ مراجعة الحالة المرجوة صعوّداً بسبب المعلومة الجديدة.
 - فيما تلبّي الحاجة الواحدة، يزداد إلحاح الحاجة الأخرى.
 - يحصل تراجع طبيعي للحاجات المادية.
 - تتغيّر الحالة نتيجة نفاد الحلّ القائم.
 - هـ. يتوقع المستهلك تراجعاً في حاليه القائمة.

الوحدة ٦ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

- أي مما يلي مثال عن خاصية سعر يستخدمها المستهلك لتقييم المنتجات البديلة؟
أ. علاوات التجارة.
ب. سعة الماركة.
ج. الصورة الذهنية للمنتج.
د. وقت التسليم.
هـ. شروط الائتمان.

أي مما يلي مثال عن خاصية أداء يستخدمها المستهلكون لتقييم المنتجات البديلة؟
أ. قيمة إعادة البيع المحتملة.
ب. شروط التسليف.
ج. وقت التسليم.
د. نوعية المواد.
هـ. تكلفة الاصلاح.

أي نوع من الشراء قام به الشاري الذي لاحظ وجود ماركات مختلفة من الحلويات الصغيرة واشتري احداها بعد المقارنة مع الماركات الأخرى على الرف؟
أ. عملية اتخاذ قرار معقدة.
ب. الجمود.
ج. التلقائي.
د. الاندماج العالى.
هـ. التكامل.

عبارة «المواقف غير الايجابية يجب أن تتغير قبل القيام بعملية الشراء» هي:
أ. دائمة الصحة.
ب. صحيحة في حال المنتجات التي تتطلب اندماجاً كبيراً.
ج. صحيحة في حال المنتجات التي لا تتطلب اندماجاً كبيراً.
د. صحيحة عامةً في حال المنتجات التي تتطلب اندماجاً كبيراً، ولكنها لا تصح في حال تلك التي لا تتطلب التزاماً كبيراً.
هـ. ولا واحدة مما ورد أعلاه.

الفارق الاساسي بين عمليتي اتخاذ القرارين، ذي الاندماج الكبير وذي الاندماج المحدود هو:
أ. تفوق عدد المراحل في عملية اتخاذ القرار ذي الاندماج المحدود على عددها في عملية اتخاذ القرار ذي الاندماج الكبير.
ب. تفوق عدد المراحل في عملية اتخاذ القرار ذي الاندماج الكبير على عددها في عملية اتخاذ القرار ذي الاندماج المحدود.
ج. الوقت المخصص لكل مرحلة في الاندماج المحدود أطول من ذاك المخصص للاندماج الكبير.
د. الوقت المخصص لكل مرحلة في الاندماج الكبير أطول من ذاك المخصص للاندماج المحدود.
هـ. ما من فارق يُذكر بين العمليتين.

٢٤.٦ ما هي أنواع الماركات التي يُحتمل أن يبحث عنها المستهلكون أثناء اختيارهم منتجًا لا يتطلب اندماجًا كبيرًا؟

أ. عادةً يبحثون عن المنتجات التي تملك الموصفات المرجوة من حيث أهمية تلك الخصائص.

ب. لن يقبل هؤلاء إلا الماركات المعروفة.

ج. يبحث المستهلكون عن أسطع الماركات المتوافرة، لذا لا يكون لزاماً عليهم القيام بـ«معالجة» ذهنية مكثفة.

د. يسهل تنبؤ ما سيقوم به المستهلكون لأنّهم عادةً يختارون هذا النوع من المنتجات عشوائياً.

هـ. سيختارون على الارجح الماركة التي تسبّب لهم أقلّ قدر من المشاكل.

٢٥.٦ ينبغي أن يكون التلفزيون بدل المكتوب وسيلة الإعلان الأساسية لـ:

أ. المنتجات التي تتطلّب عملية اتخاذ قرار معقدة.

بـ. منتجات لا تُشتري بانتظام.

جـ. منتجات ذات موصفات بارزة.

دـ. منتجات الاندماج المحدود.

هـ. منتجات غير موجّهة لتقسيم واضح المعالم.

٢٦.٦ عملية تسمح لنا باختيار وتنظيم المعلومة وتفسيرها:

أ. الادراك.

بـ. العرض.

جـ. الاهتمام.

دـ. الفهم.

هـ. الاحتفاظ.

٢٧.٦ ملاحظتك وجود عددٍ وافِر من سيارات «جيّتا فولفاغن» Jetta أثناء مواصيلاتك اليومية دليل على أنّك:

أ. بحاجة إلى عطلة.

بـ. بحاجة إلى سيارة جديدة.

جـ. في السوق من أجل سيارة جديدة.

دـ. تدرس احتمال شرائك سيارة جيّتا.

هـ. راض تماماً عن أداء سيارة الـ «جيّتا» التي اشتريتها العام الماضي.

٢٨.٦ الخطوات التسلسلية في عملية التعلم الادراكي لدى المستهلك هي:

أ. التحديد، الوعي، الاختيار والشراء.

بـ. التحديد، الوعي، الفهم، والتصرف.

جـ. العرض، الانتباه، الفهم والاحتفاظ.

دـ. الادراك، التحديد، الاهتمام والتصرف.

هـ. العرض، الوعي، الانتباه والاحتفاظ.

الوحدة ٦ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

٢٩.٦ حين يدرك المستهلكون جزءاً منفصلاً من معلومة ما كوحدة كاملة يقال أنهم:

- أ. يخزنون.
- ب. يصنفون.
- ج. يدمجون.
- د. يفصلون.
- ه. يكمّلون.

٣٠.٦ عندما روجت «كواكر أوتس» Quaker Oats لرابط بين «شريوس» Cheerios والمشاكل الصحية كانت:

- أ. بحاجة إلى شركة إعلان جديدة.
- ب. تحاول زيادة اندماج المستهلك.
- ج. تعيد تقسيم أقسام سوق الحبوب للفطور.
- د. ستخضع لغرامة الـ «أف دي أي» FDA.
- ه. تحاول تحسين صحة مستهلكيها.

٣١.٦ كل مما يلي أمثلة عن سلوك اندماج كبير من المستهلك باستثناء:

- أ. تغيير المواقف تجاه فئة منتج أو نوعه.
- ب. تغيير أهمية خاصية ما.
- ج. إضافة خاصية ما.
- د. إعلان أو ترويج مكثف وفعال.

٣٢.٦ هـ. تخفيض ترتيب ماركات السلع المنافسة.
يتأثر قرار شراء سيارة «بي أم دبليو» خصوصاً بـ:

- أ. العوامل الثقافية.
- ب. العوامل المتعلقة بالطبقة الاجتماعية.
- ج. العوامل المتعلقة بالجماعات المرجعية.
- د. العوامل المتعلقة بنمط الحياة.

هـ. أي مما ورد أعلاه قد يكون العامل الأكثر تأثيراً.

٣٣.٦ أيّ نوع من التأثير أو السلوك الاجتماعي يعكس رمي الرز (أو نشر) على المتزوجين حديثاً:

- أ. التأثير الثقافي.
- ب. الثقافي المحلي.
- ج. الطبقة الاجتماعية.
- د. الجماعات المرجعية.
- هـ. العائلة.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٦ لنفترض أنك المدير التسويقي لرحلة بحرية. تشكل الرحلة البحرية بالنسبة إلى معظم

المستهلكين عملية شراء ذي اندماج كبير. ما هي انعكاسات الاندماج الكبير في

القرارات المتعلقة بالمنتج وخصائصه وسعره وترويجه؟

٢.٦ كيف تصنف المنتجات/الخدمات التالية من حيث درجة الاندماج؟ كيف يؤثر

«تصنيفك» على التوصيات المتعلقة بقرارات السعر والتوزيع والترويج الواجب

اتخاذها؟

أ. خضروات مجمدة.

ب. خدمات مصرافية.

ج. مضرب تنس.

د. معجون أسنان.

هـ. جهاز تلفزيون ملون.

وـ. خدمة قص العشب.

٣.٦ عدد بذاكرتك إلى عملية شراء قمت بها لمنتج أو خدمة تفوق كلفتها المائة دولار

أميركيّ (أي منتجًا مهمًا من الثياب أو جهاز ستريو). مستخدماً الإطار المذكور في

اللوحة ٣.٦ والوارد في هذه الوحدة، صِف عملية اتخاذ القرار في هذا النوع من

الشراء. ما الذي دفعك إلى الشراء؟ ما كانت أفكارك في كل مرحلة من مراحل اتخاذ

القرار؟ ما هي الأنشطة المتعلقة بهذا الشراء؟ لمناقشة هذه المسألة ادرس احتمال

شرائك لآلة طابعة ملونة تستخدمها مع الكمبيوتر الخاص بك.

٤.٦ ما هو نوع ومصادر المعلومات التي ستستخدمها لشراء آلة طابعة ملونة؟ إذا كان

الآخرون يبحثون عن المعلومات ومصادر المعلومات عينها، ما هي انعكاسات عملية

بحثك عن المعلومات على تصميم برنامج تسويقي لآلة طابعة ملونة؟

٥.٦ مدير تسويقي لشركة مشروع غازي، تعرف أن هذا النوع من المشروعات لا يتطلب

اندماجاً كبيراً للشراء من المستهلك. ما الذي ستقوم به لزيادة اندماج المستهلكين

حيال منتجك (ماركتك) لزيادة ولائهم وتقليل إحتمال التحول إلى ماركة أخرى.

٦.٦ إنطلاقاً من المواقف الملحوظة تجاه الرحلات البحرية الثلاث الموجزة في اللوحة

٦.٨ وافتراضاً أن شريحة كبيرة من المستهلكين لديها نفس الاتجاهات نفسه الذي

أظهره بول ماكدونالد، ما هي الخطوات التي تقوم بها، كمدير تسويق للرحلة البحرية

أ، لتحسين موقف المستهلكين حيال رحلتك البحرية؟

٧.٦ لنفترض أن بول ماكدونالد لا يستخدم نموذجاً تعويضياً في اتخاذ قراره، بل نموذجاً

غير تعويضي— إما مجتمعاً أو منفصلاً، كيف يتغير قراره حول اختياره للرحلة التي سيختارها في حال استخدام النموذج المجموع بدلاً من التعويضي؟ وفي حال استخدام النموذج المنفصل؟

المراجع

- This case example is based on material found in 'Pickup Lines.' .١
The Economist. May 4. 1996. ص. 70: Shelly Branch. 'Sea Monsters.'
Fortune. July 6. 1998. ص. 157–62: Jeff Wise. 'How Cruise Ships Shortchange the Caribbean.' *Fortune*. March 29. 1999. ص. 44–46: Nanette Byrnes. 'For Carnival. Few Icebergs on the Horizon.' *Business Week Online*. June 14. 1999. issue. www.businessweek.com. keyword: Cruise lines: Aixa M. Pascual. 'Carnival Isn't Shipshape These Days.' *Business Week Online*. April 24. 2000. issue. www.businessweek.com. keyword: Cruise lines: 'Cruise Industry.' *Campaign* (UK). August 23. 2002. ص. 5: Bill Glenton. 'Bargains Across the Ocean.' *Financial Times*. November 24. 2002. ص. 2: and www.carnivalcorp.com.
- Henry Assael. *Consumer Behavior and Marketing Action* (Cincinnati: Southwestern College Publishing. 1995). chap. 1. .٢
- For a detailed discussion of how consumers perceive, evaluate, and buy services, see Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner. *Services Marketing* (New York: McGraw–Hill. 1996). chaps. 35. .٣
- Keith B. Murray. 'A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities.' *Journal of Marketing* 55 (January 1991). ص. 10–26. .٤
- Ibid.. ص. 13. .٥
- Daniel Roth. 'Meet eBay's Worst Nightmare.' *Fortune*. June 26. 2000. ص. 199–206. .٦
- 'All Yours.' *The Economist*. April 1. 2000. ص. 57–58: and Faith Keenan, Stanley Holmes, Jay Greene, and Roger O. Crockett. 'A Mass Market of One.' *Fortune*. December 2. 2002. ص. 68–72. .٧
- Zeithaml and Bitner. *Services Marketing*. chap. 13. .٨
- Ibid.. chap. 7. .٩
- Yumiko Ono. «Non-smearing» Lipstick Makes a Vivid Imprint for Revlon' *The Wall Street Journal*. November 16. 1995. ص. B1. .١٠
- There are several other noncompensatory models that suggest consumers follow somewhat different mental processes in arriving at their preferred brand. For a more detailed discussion of attitude .١١

- models. see J. Paul Peter and Jerry Olson. *Consumer Behavior* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), chap. 6.
- American Demographics. *Going Global: International Psychographics* . ١٢ .((Ithaca, NY: American Demographics, 1991
- Jack Russell. 'Working Women Give Japan Culture Shock.' *Advertising Age*, January 1995. ص. 1. ٢٤
- John Steere. 'How Asian-Americans Make Purchasing Decisions.' *Marketing News*, March 24, 1996. ص. 9. ١٤
- Chip Walker. 'Word of Mouth.' *American Demographics*. July 1995. . ١٥ ص. 38.
- 'The Microwave Generation.' *American Demographics*. September ١٦ 1995. ص. 24.
- 'Over 60 and Overlooked.' *The Economist*. August 10, 2002. طص. 51— ١٧ 52.

فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

المحتويات

٤/٧	١.٧ من هو العميل؟
٤/٧	١.١.٧ مقارنة ما بين الأسواق التنظيمية والأسوق الإستهلاكية
٦/٧	٢.١.٧ ماذا تعني الخصائص الفريدة للأسوق التنظيمية لبرامج التسويق؟
٧/٧	٣.١.٧ العميل التنظيمي يضم عادة مجموعة من الأفراد
١٠/٧	٢.٧ كيف يتخذ أعضاء المنظمة قرارات الشراء
١٠/٧	١.٢.٧ أنواع مواقف الشراء
١٢/٧	٢.٢.٧ عملية صنع قرار الشراء
١٩/٧	٣.٢.٧ الانعكاسات التسويقية لحالات الشراء التنظيمي المختلفة
٢٢/٧	٤.٢.٧ عمليات الشراء في الأسواق الحكومية
٢٣/٧	٣.٧ يتطلب بيع أنواع مختلفة من السلع والخدمات إلى المؤسسات برامج تسويق مختلفة
٢٤/٧	١.٣.٧ المواد الأولية
٢٥/٧	٢.٣.٧ المكونات وقطع التركيب
٢٥/٧	٣.٣.٧ التركيبات
٢٦/٧	٤.٣.٧ التجهيزات الكمالية
٢٦/٧	٥.٣.٧ لوازم التشغيل
٢٧/٧	٦.٣.٧ خدمات الأعمال
٢٧/٧	خلاصة التعلم
٢٨/٧	أسئلة حول المحتوى
٢٨/٧	أسئلة متعددة الخيارات
٣٤/٧	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

أكسيل : Exel بناء علاقة طويلة الامد مع المؤسسات المشترية^١

تصدر شركة أكسيل Exel الشركات العالمية في مجال تأمين خدمات الادارة المتعددة. وتشمل الخدمات التي تقدمها ايجار الشاحنات والشحن، التخزين والتوزيع وصولاً الى الادارة المتكاملة للمعلومات ودعم التجارة الالكترونية. مركزها الرئيسي في بريطانيا وهي توظف اكثر من ٦٠٠٠ شخص يعملون في ١٣٠٠ موقع متشر في ما يزيد عن ١٢٠ دولة. تجاوزت عائدات مبيعاتها ٤,٥ مليار جنيه استرليني (٦,٥ مليار دولار اميركي) سنة ٢٠٠١، ثلثها مصدره من بريطانيا وإرلندا، فيما يأتي ثلث آخر من الاميركيتين وحوالى الربع من أوروبا.

وتقوم استراتيجية الشركة التنافسية على تميز نشاطها من خلال تقديم المجموعة الأوسع من الخدمات اللوجستية الفعالة والمتكاملة الى عملائها. وقد وظفت لهذا الغرض استثمارات ضخمة في مجال بناء قدراتها في النقل الجوي، والبري والبحري، بالإضافة الى التخزين وتوزيع المواد وتكنولوجيا المعلومات. ويحاول رجال البيع بالشركة اقناع العملاء المحتملين في القطاعات الصناعية المستهدفة، ومنها تجارة التجزئة، وصناعة السيارات وتصنيع المعدات التقنية، ويسعون الى اقناعهم بضرورة اختيار الشركة مصدرًا لأنشطتها اللوجستية الضرورية ما يتيح اداء تلك الانشطة اداء اكثر فعالية. أما ممثلو الحسابات فيعملون عن كثب مع العملاء في مجال تطوير برامج الخدمات المتكاملة المكيفة وفقاً لاحتاجاتهم، ومراقبة أداء تلك البرامج واقتراح مجالات التحسين والتوسيع.

تسليم آلات الطباعة في هولندا

تتجلى النواحي الاساسية للاستراتيجيات التنافسية والتسويقية التي تعتمدتها شركة أكسيل Exel ولتطور علاقتها بالعملاء على مرّ السنوات، في شراكتها الطويلة مع شركة أوسي' Oc الهولندية لصنع آلات الطباعة. بدأت العلاقة بين الشركتين في منتصف السبعينيات عندما قامت شركة أكسيل Exel بنقل شحنة من آلات الطباعة من مصنع شركة أوسي' Oc في منطقة فنلو Venlo الهولندية الى احد العملاء المحليين. في تلك الاثناء تطورت العلاقة تطويراً كبيراً، وتشمل الخدمات التي تقدمها أكسيل Exel حالياً لشركة أوسي' Oc وادارة الشحن، وجرد المخزون، ودعم العميل بالإضافة الى توفير الدعم الفني.

اما مركز العمليات الذي يضم تلك الخدمات فهو مركز التوزيع الممتد على مساحة ٢٥٠٠٠ متر مربع في منطقة فيغل Veghel الهولندية. تقوم شركة أكسيل Exel بنقل آلات الطباعة الجديدة من المصنع الى فيغل Veghel حيث تخضع تلك الآلات للتجربة وتعد للتشغيل، ثم تشحن الى عملاء شركة أوسي' Oc بعد بيعها. في هذا المجال يقول ايريك فان انجلين Erik Van Engelen مدير الوحدة التجارية للتوزيع الفني، في البيزنيلوكس: يعني ٢٠ موظفاً مختصاً بالخدمات الفنية في مركز التوزيع بمهمة الفحص الضروري ما قبل التسليم وبتجربة الآلات نيابة عن شركة أوسي' Oc والعملاء الآخرين. ويشمل هذا الفحص التأكد من عرض كل آلة اللغة الصحيحة المناسبة للسوق المستهدف وتزويد كل منها بدليل الاستعمال الملائم. أضف الى جمع الأجهزة قبل التركيب، وبرمجة التشغيل وتجربته وفقاً لتعليمات الشركة المصنعة.

عندما يتم تسلیم آلة طباعة جديدة لأحد عملاء شركة أوسی Oc يقوم أحد فنيي شركة اكسيل Exel باعطاء التعليمات في موقع التركيب حول كيفية استخدام الآلة والقيام بمهام الصيانة البسيطة. ويكون فنيو الشركة الجوالون على استعداد دائم لتجربة المعدات وتصليحها عند العميل نفسه.

تجدر الاشارة اخيراً الى ان شركة اكسيل Exel قد طورت خدمة «لوجستية عكسية» على اثر طلب قدمه احد العملاء باعادة آلة الطباعة القديمة الى الشركة واستلام واحدة جديدة. في هذا المجال يقوم فنيو الشركة بفحص الآلات المعادة ويعدمون، بموافقة شركة أوسی Oc ، الى تنظيف الآلة القديمة، وتتجديدها واعادة تصنيع موادها المركبة.

اما استمرارية العلاقة بين الشركتين على مر السنوات فترجع الى اعادة النظر فيها وتحديثها باستمرار. وبحسب ممثل الحسابات في شركة اكسيل Exel، يعقد الطرفان اجتماعات فصلية لمراجعة الاعمال حيث يقوم الموظفون اللوجستيون والاداريون في كلتا الشركتين باستعراض اداء كل منهما خلال الاشهر الثلاثة السابقة، فيحدّدون مجالات التحسين والتتوسع ويناقشون التعديلات على جدول العمولة الخاص بشركة اكسيل Exel وعلى عقد الخدمات. ويمكن القول إن شركة أوسی Oc كانت حتى اليوم عميلاً راضياً، ذلك ان شركة اكسيل Exel قد بذلت جهداً لتلبية احتياجات عملائها وارضائهم. في هذا الاطار يشير جوس كليركس Jos Klerks المدير اللوجستي في شركة أوسی Oc الى أن التحالفات مع الشركاء الاستراتيجيين أمثال اكسيل Exel تضطلع بدور هام في الحل الاجمالي الذي نقدمه الى عملاءنا.

الأهداف التعليمية

إن قيام شركة اكسيل Exel بتسويق خدماتها اللوجستية الى العملاء التنظيميين بدلاً من المستهلكين الافراد يضعها في مصاف الغالية العظمى من الشركات. فالأسواق التنظيمية تمثل في العالم اكثراً من ضعفي قيمة المشتريات بالدولار مما تمثله الأسواق الاستهلاكية. وتقوم معظم الدول ببيع نصف سلعها المصنعة الى المنظمات المشترية. فضلاً عن ذلك، يعمد عدد من الشركات ومنها نيسلي Nestle، كارغيل Cargill وبي.بي BP الى شراء كل المعادن تقريباً والمنتجات الحرجية والزراعية وغيرها من المواد الأولية تقوم بعد ذلك بتصنيعها. اخيراً يقوم عدد من المنظمات بشراء خدمات كبيرة من شركات المحاسبة والمصارف وشركات الاستشارات المالية ووكالات الاعلانات والشركات القانونية والسكك الحديدية والخطوط الجوية وشركات الامن وغيرها.

وكما سترى لاحقاً يختلف العملاء التنظيميون في بعض النواحي عن المستهلكين، وهذه الاختلافات تؤثّر تأثيراً هاماً في عملية وضع برامج التسويق الفعالة. غير أنه يتعين على المسؤولين الإيجابية على مجموعة من الأسئلة حول أسواق المنظمات هي نفسها بالنسبة الى الأسواق الاستهلاكية، وذلك بغية تطوير أساس متين لخطفهم التسويقية. من هم العملاء المستهدفون وما هي احتياجاتهم وطلباتهم؟ كيف يقرّر هؤلاء العملاء ما يشترون ومن أي جهات مورّدة يشترون؟ هل تختلف طرقهم في اتخاذ القرار وفقاً لتجاربهم السابقة، أو لطبيعة المنتج المنوي شراؤه، أو لغيرها من العوامل الظرفية؟ في هذه الحالة، ما هي تأثيرات

تلك الاختلافات في عملية التسويق؟ يمكن القول ان هذه الوحدة تمد باطار العمل الذي من شأنه مساعدتكم على التعامل مع الاسئلة المطروحة.

نبدأ بالسؤال: من هو العميل؟ فقارن بين أسواق المنظمات والأسواق الاستهلاكية ونشير الى الاختلافات بين نوعي العملاء، وتلك الاختلافات التي غالباً ما تتطلب منهاج تسويقية متباعدة. ومن المعلوم أن المستهلك يقرر ما يشتريه بنفسه في غالب الأحيان، مع تأثيره برأي العائلة والأصدقاء. لكن الحال يختلف بالنسبة الى عمليات الشراء من المنظمات، لا سيما عندما يكون المنتج أو الخدمة المعنية معقداً نسبياً أو غالى الثمن. في هذا الإطار يقوم عدد من المدراء في شركة أوسى Oc باعادة النظر في اتفاقية الخدمات الموقعة مع اكسيل Excel مرة كل ثلاثة شهور. وسوف نتكلم عن انواع المشاركين في اتخاذ قرارات الشراء ضمن المنظمة، عن ادوارهم، عن انواع الرسائل التسويقية والأنشطة المناسبة لكل مجموعة.

في مرحلة لاحقة نستعرض العملية التي يمر بها العملاء التنظيميون في اتخاذ القرار بشأن ما تشتريه ومن أي جهة موردة. كما هي الحال بالنسبة الى العملاء الافراد تختلف عملية اتخاذ المنظمة قرار الشراء تبعاً للتجربة السابقة التي خاضتها في مجال شراء منتج أو خدمة معينة من جهة أوسى Oc واكسيل Excel محددة. وكما تظهره الشراكة بين اكسيل لا بد ان يتمثل الهدف الأساسي في تطوير علاقات طويلة الامد وتحالفات للتعاون مع العملاء، بغية ضمان عمليات الشراء المتكررة وإبراء أسس التعامل مدى الحياة. سوف نناقش تلك المسائل وتأثيرها في برامج التسويق، بالإضافة الى التأثير الناتج عن الانترنت وغيرها من وسائل تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات الشركات الهدافة الى تعزيز العلاقة مع اكسيل.

أخيراً تختلف عمليات الشراء ضمن المنظمات تبعاً لأنواع السلع أو الخدمات المنووية شراؤها. لقد كانت عملية الشراء التي قامت بها أوسى Oc للخدمات اللوجستية المتكاملة والتي كلفت ملايين اليورو عملية معقدة، واستلزمت المزيد من المعلومات، كما ركزت على معايير مختلفة أكثر مما يحصل اثناء عملية الشراء الروتينية لبعض اللوازم المكتبية أو الأسلال التحاسية. نختم الوحدة هذه بالنظر في مدى اختلاف عمليات الشراء التي تقوم بها المنظمات ضمن فئات السلع والخدمات المختلفة وتأثيرات ذاك الاختلاف في وضع برامج التسويق الفعالة.

١.٧ من هو العميل؟

١.١.٧ مقارنة ما بين الأسواق التنظيمية والأسواق الاستهلاكية

إن المنظمات، بما فيها الشركات المصّبعة، ومنتجو الخدمات، وتجار الجملة والتجزئة، والمزارع والمنظمات التي لا تهدفربح مثل الكائنات والمتاحف والحكومات، تقوم بعمليات شراء السلع نفسها التي تشتريها الأسر، ومنها أجهزة الكمبيوتر، واللوازم المكتبية، والسيارات، وبطاقات السفر وخدمات الهاتف. وبالتالي، فإن ما يميز أسواق المؤسسات عن الأسواق الاستهلاكية ليس في غالب الأحيان نوع المنتج الذي يتم شراؤه. في الواقع، تتمثل الاختلافات الأساسية بين هاتين الفئتين من الأسواق، من وجهة النظر التسويقية، في النقاط التالية:

- ١ - دوافع المشتري: ماذا ستفعل المنظمة بالمنتج والفوائد التي تتوخاها من اقتائه،

الوحدة ٧ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

٢) الخصائص الديموغرافية للسوق و٣) طبيعة عملية الشراء والعلاقة بين البائع والمشتري.
تبين الوثيقة ١،٧ بعضًا من تلك الاختلافات التي سنتناقشها أدناه.

١.١.١.٧ دوافع الشراء والطلب المنشق

يعد المستهلكون الأفراد والعائلات إلى شراء السلع والخدمات للاستعمال الشخصي. أما المنظمات فتشتري لسبب من الأسباب الثلاثة المبينة في ما يلي:(١) تسهيل انتاج أو خدمة أخرى، كما يحصل عندما تشتري شركة تويوتا ألواح الصلب، قطع المحركات أو آلات اللحام الالكترونية؛ (٢) استعمال المنتج أو الخدمة بواسطة موظفي المؤسسة أثناء تأدية مهامهم (الوازم المكتبة، برمجيات الكمبيوتر، خدمات وكالات الاعلان)؛ أو (٣) إعادة بيع المنتج إلى عملاء آخرين، كما يحصل عندما يقوم تاجر التجزئة مثل تارجيت Target بشراء شحنة من المناشف ليعد بعدها ذلك إلى توزيعها على عدد كبير من المتاجر حيث تباع للمستهلكين الأفراد.

نظرًا للأسباب الشرائية هذه، يشتق طلب المنظمات على السلع والخدمات في حالات عدّة من طلب المستهلك الضمني. على سبيل المثال، يرتبط طلب شركة 'OC' الحصول على الخدمات اللوجستية التي تقدمها اكسيل Exel بعدد آلات الطباعة التي يشتريها عملائها. ومن شأن الظروف الاقتصادية المتقلبة في قطاع صناعي معين ان تغير جدول الانتاج لشركة ما، استعمال التجهيزات، بالإضافة الى المواد ومخزون القطع. هذه التغيرات تؤثر على طلب الشركة للمواد، قطع التركيب ، التجهيزات الخدمات اللوجستية وغيرها. بعبارة أخرى، يكون الطلب المنشق من حوافر الشراء دورياً وغير موحد نسبياً، ما يزيد صعوبة عملية التخطيط والتبرؤ بالمباعات.

اللوحة ١.٧ الاختلافات بين الأسواق التنظيمية والأسواق الاستهلاكية

خصائص الطلب

ان الطلب على السلع والخدمات الصناعية:

- أ. مشتق من الطلب على السلع والخدمات الاستهلاكية.
- ب. غير من نسبياً، ان تغيرات الاسعار على المدى القصير لا تؤثر على الطلب تأثيراً مهماً.
- ج. غير موحد، ذلك ان تزايد طلب المستهلك تزايداً طفيفاً من شأنه، مع الوقت، ان يؤثر تأثيراً ملحوظاً في عملية طلب التجهيزات التحويلية.
- د. دوري اكثر.

الخصائص الديموغرافية للسوق

ان المنظمات المشترية مقارنة مع مشتري السلع الاستهلاكية هي:

- أ. أقل عدداً
- ب. أوسع
- ج. مرکزة جغرافياً

العلاقات بين المشتري والبائع

مقارنة مع الأسواق الاستهلاكية تميّز أسواق المنظمات بال التالي:

- أ. اللجوء الى متخصصين محترفين في مجال الشراء يتبعون اجراءات محددة.
- ب. علاقات أوّلية بين البائع والمشتري.
- ج. وجود تأثيرات متعددة على عملية الشراء.
- د. قابلية اكبر للشراء بحسب مواصفات محددة.

٢.١.١.٧ الخصائص الديموغرافية للسوق

يتمثّل الاختلاف الاساسي الآخر بين الأسواق التنظيمية والأسواق الاستهلاكية في عدد العملاء وحجمهم وانتشارهم الجغرافي. صحيح ان العملاء المرتقبيين لأسواق المنظمات هم أقلّ عدداً، غير ان حجم المبيعات الذي تحقّقه تلك الأسواق أكبر بكثير من ذاك الذي تسجّله الأسواق الاستهلاكية. اضف الى ان المنظمات الكبرى في عدد من القطاعات الصناعية، تميّل الى التجمع في مناطق جغرافية محددة، كما هو الحال بالنسبة الى المصارف الأساسية وشركات الخدمات المالية في نيويورك ولندن وفرانكفورت وزوريخ وطوكيو.

٣.١.١.٧ عمليات الشراء وال العلاقات التي تميّزها

نظراً للتعقيد الذي يميّز عدداً كبيراً من السلع والخدمات ولا حجمها الكبيرة، غالباً ما تتضمّن قرارات الشراء التي تتخذها المنظمات عمليات تقييم تركز على المعايير المفصلة والمحددة رسميّاً. هذه العمليات يقوم بها مدراء مختصون في الشراء وهي تتأثّر بآراء أعضاء المؤسسة الآخرين.

٤.١.٧ ماذا تعني الخصائص الفريدة للأسوق التنظيمية لبرامج التسويق؟

إن اشتغال الطلب على عدد من السلع والخدمات التنظيمية من طلب المستهلك الضمني لا يزيد عملية التنبؤ بحجم المبيعات صعوبة فحسب، بل يحدّ أيضاً من قدرة السوق على التأثير في الطلب ضمن المؤسسة المشترية. إن طلب شركة Toyota توبيوتا على الأواخر الصلب لن يزداد على الأرجح على المدى القصير على اثر تخفيضات الاسعار والرسائل الاعلانية المقمعة أو الخصومات وغيرها من أنواع الترويج. فالى ان يزيد طلب المستهلك على سيارات الشركة المنتجة وشاحناتها، فإن الزيادة في عمليات الشراء سوف تؤدي الى انتاج مخزون اكبر من المواد وتوظيف المزيد من رأس المال العامل وتقليل الربح.

بالتالي، ينبغي على الشركة التي تطلع الى بيع منتجاتها الى أسواق المنظمات أن تتبّع الى التغييرات المحتملة في السلوك الشرائي لتلك المنظمات تجاه منتجاتها والى اتجاهات الأسواق الاستهلاكية الضمنية. حتى ان بعض الشركات قد يطلق أنشطة تسويقية تهدف الى تشجيع الطلب في تلك الأسواق الاستهلاكية أملأاً في حدّ العملاء التنظيميين على زيادة طلبهم. على سبيل المثال، اطلقت شركة مونсанتو Monsanto حملات ترويج واسعة للضمادات التي تقدمها على سجاد وير داتيد، WearDated والمصنوع من الألياف

الاصطناعية الفائقة الجودة أملأ في حث المستهلكين على طلب هذا النوع من السجاد. تكمن النقطة الأساسية في ضرورة ان تفهم المنظمات المسوقة سلوك المستهلك فهماً عميقاً.

إن التعقيد الذي يميز عدداً من السلع والخدمات التي تشتريها المنظمات، بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار الواسعة في هذا الإطار، والى الخصائص الديموغرافية للأسوق، كلها تؤثر في عملية التسويق. فهي تسهل اللجوء الى البيع المباشر مع التركيز على الاتصالات الشخصية من خلال رجال البيع العاملين في الشركة ومن خلال قنوات التوزيع المتكاملة. وقد تكون المؤسسات المسوقة من المستخدمين الكبار لوسائل الاعلام العالية التقنية ومنها الصحف التجارية والكتيبات حول المنتج وموقع الانترنت.

من النتائج الأخرى الناتجة عن الطلب المشتق في أسواق المنظمات ، بالإضافة إلى المنتجات المعقدة والقيمة (بالدولار) العالية، تعاظم الاتجاهية بين البائع والمشتري. فالنجاح الاقتصادي للسوق يرتبط ارتباطاً كبيراً بالنجاح الاقتصادي للعميل التنظيم. السوق جزء من سلسلة التوريد الخاصة بالعميل ويعتمد عليه بالنسبة الى الخدمات ومنها تنسيق جداول التسليم والصيانة وتوفير قطع الغيار ومعاملة الكفنة للطلبيات. ومن شأن الاجتهاد المترابط العالمي المستوى هذا ان يشجع قيام واستمرار علاقات وتحالفات طويلة الأمد بين الطرفين^٢. كما أنه يفرض على الشركات الموردة ان تكيف عملها وفقاً لاحتياجات العميل وتركيز انشطتها العملية كافة، ومنها الانتاج والبحث والتطوير والمال والخدمات اللوجستية وخدمة العميل على توفير الخدمة الممتازة للعميل. وبحسب أحد المراجع «فإن التسويق يفرض، بطبيعته الخاصة، أن توجه الأنشطة التجارية كلها بالعميل وأن تستند قرارات التسويق إلى فهم كامل ودقيق لاحتياجات هذا العميل»^٣.

٣.١.٧ العميل التنظيمي يضم عادة مجموعة من الأفراد

المنظمات هي هيكل اجتماعية لا تشتري الاشياء، بل يقوم اعضاؤها الأفراد عادة، ويكونون أكثر من واحد، باتخاذ قرارات الشراء نيابة عنها. كما أنها لا تقيم العلاقات مع غيرها من المنظمات، بل يقوم اعضاؤها الأفراد بناء تلك العلاقات ويعملون على استمرارها. وبالتالي، فإن فهم كيفية اتخاذ المنظمات قرارات الشراء يفرض على السوق أن يفهم أولى الأدوار التي يؤديها الأفراد المختلفون ضمن المنظمة بالإضافة الى اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية.

١.٣.١.٧ المشاركون في عملية الشراء التنظيمي

غالباً ما يشارك في عمليات الشراء التنظيمي اشخاص من أقسام مختلفة، يمكن جمعهم ضمن فئات المستخدمين والمؤثرين والمراقبين والمشترين وصانعي القرار^٤. المستخدمون: غالباً ما يتمتع الاشخاص الذين سوف يستخدمون المنتج أو الخدمة في المنظمة بشيء من التأثير في قرار الشراء. على سبيل المثال، قد يطلب مشغلو الثقابات الضغطية من متعهد المشتريات شراء صنف محدد من الثقابات لأنها تبقى مستندة لمدة اطول وتحدد من وقت التعطيل في المصنع.

المؤثرون: يقوم المؤثرون بتوفير المعلومات الضرورية لتقدير المنتجات البديلة والجهات الموردة. وهم عادة خبراء فنيون من أقسام مختلفة ضمن المؤسسة. يساهم المؤثرون في تحديد المواصفات والمعايير الواجب اعتمادها لاتخاذ قرار الشراء.

حارس البوابة: يقوم هؤلاء بمراقبة تدفق المعلومات إلى آشخاص آخرين في عملية الشراء. وهم يضمون متعهدي المشتريات في المنظمة وموظفي المبيعات التابعين للموردين. يؤثرون حارس البوابة في عملية الشراء من خلال مراقبة المعلومات التي تصل إلى صانعي القرار الآخرين. على سبيل المثال، لا تقرر مؤسسة ما شراء منتج جديد إلا إذا وصلت المعلومات حول وجود هذا المنتج وفوائده بالنسبة إلى البديل، إلى مسامع صانعي القرار.

المشترون: يُشار إلى المشتري عادة باسمية متعهد المشتريات أو مدير المشتريات. يتمتع المشترون في معظم المؤسسات بسلطة الاتصال بالموردين والتفاوض معهم بشأن صفقة الشراء. وفي بعض الحالات يحيطون عملهم بتكلم كبير، في حين يتقيدون في حالات أخرى بالمواصفات وشروط العقد التي حدّتها الخبراء الفنيون والمديرون. وقد اتاحت التكنولوجيا مؤخرًا، كما سترى تباعًا، بعض الشركات القيام بجزء من دور المشتري على شكل طلبية الكترونية وأنظمة الإدارة اللوجستية والمزايدات على موقع الانترنت.

صانعو القرار: صانع القرار هو الشخص الذي يتمتع بسلطة اتخاذ قرار الشراء النهائي. في بعض الأحيان يتمتع المشترون بهذه السلطة، غير أن مدير الشراء الأقل مستوى غالباً ما ينفّذون رغبات صانعي القرار الأقوى.

٢.٣.١.٧ مركز الشراء التنظيمي

بالنسبة إلى عمليات الشراء الروتينية بقيمة صغيرة بالدولار، يمكن أن يتخذ قرار الشراء مشتر واحد أو مدير المشتريات. غير أن اتخاذ القرار بشأن معظم عمليات الشراء التنظيمي العالية القيمة يفرض مشاركة أشخاص أكثر من إدارات مختلفة. ويتقاسم هؤلاء الأشخاص المجتمعون ضمن مركز الشراء، المعرفة والمعلومات المتعلقة بشراء منتج أو خدمة معينة.

إن المشتري أو مدير المشتريات عضو دائم تقريباً في مركز الشراء، أما دخول أشخاص من إدارات عملية أخرى فيرتبط بنوع المنتج المراد شراؤه. ففي حال كان المنتج عبارة عن تركيبات أساسية جديدة، تفرض القيمة الشرائية العالية بالدولار مشاركة مدير عام الشركة ومديريها المالي في اتخاذ قرار الشراء النهائي. أما اتخاذ القرار بشأن شراء الأجزاء المصنعة من أجل تصنيع المنتج النهائي فيفرض مشاركة العاملين في مجالات البحث والتطوير والهندسة والانتاج ومراقبة الجودة. وبالنسبة إلى التجهيزات الكلمالية ومنها التجهيزات المكتبية الجديدة، فقد يشارك في اتخاذ قرار شرائها مستخدم خبير للتجهيزات (سكرتيرة مثلاً أو مدير مكتب).

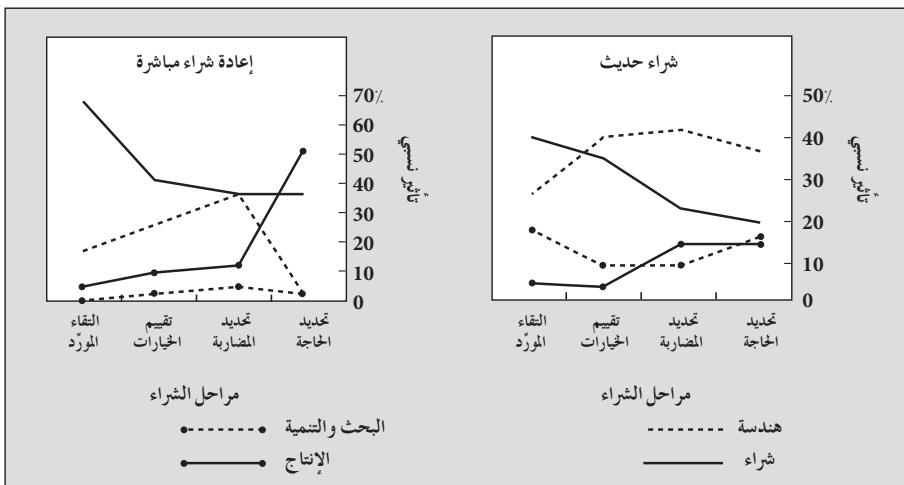
كما قد يشارك أعضاء مختلفون من مركز الشراء في مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار ويتفاوت مدى تأثيرهم فيها. على سبيل المثال غالباً ما يمارس العاملون في قسمي الهندسة والبحوث والتطوير التأثير الأكبر في مجال تحديد المواصفات والمعايير الواجب توفرها في مركّب جديد، فيما يتمتع مدير المشتريات في غالب الأحيان بتأثير أكبر في مجال الاختيار بين المورِّدين البديل. بالإضافة إلى أن تركيبة مركز الشراء تختلف وفقاً

الوحدة ٧ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

لحجم الخبرة الماضية التي تتمتع بها الشركة في مجال شراء منتج أو خدمة معينة. وفي حال اعادت الشركة طلب المواد التي اشتراها في الماضي، كان مركز الشراء أصغر وتأثير مدبر المشتريات أكبر نسبياً مما يكونان عليه عند شراء منتج جديد.^٦

يظهر الشكل ٢.٧ هذه الاختلافات في التأثير النسيي لأعضاء مركز الشراء أثناء اتخاذ قرار الشراء وخلال مراحله. كما يوجز نتائج دراسة شملت ٢٣١ شركة مصنعة طلب من المديرين فيها توضيح التأثير النسيي للادارات المختلفة خلال مراحل شراء قطع الترکيب. لم يختلف تأثير كل قسم خلال مراحل الشراء المتنوعة فحسب، بل ارتبط ايضاً بكون المشتريات عبارة عن منتجات جديدة أو أخرى أعيد طلبها.

الشكل ٢.٧ التأثير النسيي للادارات الوظيفية المختلفة في مراحل مختلفة في نوعين من قرارات الشراء التي تَتَّخِذُها المؤسسات.



المصدر: Based on E. Naumann, D. J. Lincoln and R. D. McWilliams. 'The Purchase of Components: Functional Areas of Influence'. *Industrial Marketing Management*. May 1984. 113-22. Reprinted by permission of the publisher. Copyright 1984 by Elsevier Science Publishing Co., Inc. See also R. D. McWilliams, E. Naumann and S. Scott. 'Determining Buying Center Size'. *Industrial Marketing Management*. 21 (February 1992). 50-43. ص.

٣.٣.١.٧ الانعكاسات التسويقية

نظراً لنشاط موظفي شركة العميل في مراحل عملية الشراء المختلفة ولتفاوت مصالحهم واهتماماتهم، يرتبط تحضير برنامج التسويق الذي يستهدف العملاء التنظيميين ارتباطاً كبيراً بتحديد الأفراد المستهدفين وبكيفية الاتصال بكل منهم وتوقيته، بالإضافة إلى أنواع المعلومات والاغراءات التي قد تبدو له مفيدة ومقنعة. لحسن الحظ، إن الأدوار التي يؤديها أعضاء مركز الشراء هي في حالات عدّة متماضكة ضمن أنواع متشابهة من الشركات في

قطاع صناعي معين، بحيث يتمكن مدير التسويق من وضع الرسائل الإعلانية وسياسات البيع المختلفة لأعضاء محدّدين. على سبيل المثال، وفي الشركات الصغرى ضمن صناعة البناء، يمارس الرؤساء ونوابهم تأثيراً في مرافق اتخاذ القرار كافة أكبر من ذاك الذي يمارسه متعهدو المشتريات أو مهندسو البناء. غير أن الوضع يكون معكوساً في الشركات الكبيرة ويدل على تخصص أكبر في العمل ولامركزية في عمليات الشراء.^٦ في هذا المجال قد يعمد مدير التسويق إلى تطوير سياسات خاصة بإدارة المحاسبة توجّه موظفي المبيعات نحو الاتصال بالمديرين في الشركات الصغرى، في حين يتم الاتصال بالشركات الكبرى من خلال قسم المشتريات. وتلخص اللوحة ٣.٧ مثلاً آخر على تطوير الإغراءات الإعلانية المختلفة واللجوء إلى الوسائل الإعلامية المتعددة لبلوغ أعضاء مركز الشراء.

في حالة شراء منتج غالى الثمن ومعقد فنياً، مثل شبكة كمبيوتر، قد تلجأ مراكز الشراء الخاصة بالعميل إلى مجموعة من المشاركين أكبر من تلك المرتبطة بشراء منتج أو خدمة بسيطين. وبالتالي، غالباً ما تستعين شركات مثل شركة IBM، معنية ببيع تجهيزات معقدة، بفرق مبيعات متعددة الوظائف أو تعتمد البيع على مستويات متعددة، فيقوم موظفو المبيعات بالاتصال بأعضاء مركز الشراء وإعطائهم نوع المعلومات المناسبة.^٧

٢.٧ كيف يتخذ أعضاء المنظمة قرارات الشراء

غالباً ما يقتضي قرارات الشراء التنظيمية بحثاً موسعاً عن المعلومات وعمليات تقييم مشابهة لتلك التي يلجأ إليها المستهلكون عند شرائهم السلع العالية التقنية . غير ان طريقة اتخاذ قرارات الشراء المحدّدة قد تختلف باختلاف تجربة الشركة الماضية وغيرها من النواحي التي تميّز حالة الشراء.

١.٢.٧ أنواع المواقف الشرائية

تواجه المنظمات أنواعاً ثلاثة من حالات الشراء: إعادة شراء المنتج نفسه، إعادة الشراء المعدل، وشراء منتج جديد.^٨

بالنسبة إلى إعادة شراء المنتج نفسه، فهو يقتضي شراء منتج أو خدمة عاديين اشتراها المنظمة في الماضي مرات عدة. هذه المشتريات غالباً ما يعني بها قسم المشتريات، مع مشاركة بسيطة من الأقسام الأخرى. وهي تتمّ بصورة تلقائية، فتشتري الشركة المنتجات المثبتة جودتها من التجار المؤوثق بهم والمعروفين. في حالة إعادة الشراء العادي تكون مراحل عملية الشراء قصيرة وروتينية. مع ذلك، وعندما يتعلق الأمر بشراء كميات كبيرة، تبرز الحاجة إلى التأكد من الجودة والى تحديد الأسعار والى التسليم في الوقت المحدد للتقليل من المخزون، ما يتطلّب تدخل موظفي مبيعات على مستوى من الكفاءة، للمساهمة في البقاء على علاقة مرضية بين المورّد والمشتري على مرِّ الزمن. في هذا المجال عزّز الانتشار السريع للأنظمة الإلكترونية الخاصة بإعادة الطلب، بالإضافة إلى التحالفات اللوجستية وغيرها، امكانية البقاء على علاقة طويلة الأمد بين المورّد والعميل، وزادها أهمية في عملية شراء السلع والخدمات المألوفة. سوف ننظر في قسم لاحق ، في طبيعة هذه العلاقة وفي مساهمة التقدّم التكنولوجي الحديث في تطويرها.

اللوجة ٣.٧ توصيل القيمة إلى أعضاء مركز الشراء المختلفين من خلال الإعلانات المفضلة

يعدّ أعضاء مركز الشراء التابع لشركة ما إلى تقييم أمور كثيرة عند اختيار المنتجات أو الموردين. على سبيل المثال، يقوم فريق من موظفي التسويق المسؤولين عن المنتجات البصرية الليفية في قسم مايكرو سويفتش Micro Switch في شركة هاني ويل HoneyWell. بتفصيل الإعلانات وفقاً لحاجة العميل ويررونها إلى أعضاء مراكز الشراء ومنهم مهندسو التصميم ومهندسو الانتاج ومديري الهندسة ومتعبدو المشتريات. بالنسبة إلى مهندسي التصميم والانتاج، فهم يقيّمون الوسائل التكنولوجية الرائدة والمنتجات التي يسهل تصميمها وتركيبها واستخدامها. من جهتهم، يعني مدير الهندسة بالتأكيد من قدرات المورد بما فيها سجل تجربته وخدمته الجيدة. أمّا متعبدو المشتريات فيشددون على التكلفة المنخفضة والتسلیم المضمون.

من هنا، يختار بوب بروسكال Bob Proscal، مدير التسويق للمنتجات البصرية الليفية بعناية كلية الرسائل المختلفة والرسائل الاعلامية التي يتعين إيصالها إلى كلّ عضو في مركز الشراء. على سبيل المثال، توضع الإعلانات التي تشتدّ على الخصائص الفنية المتطرفة للمنتج وعلى ادائه العالي ضمن مجالات فنية تستهدف مهندسي الانتاج والتصميم، فيما تتجه الإعلانات التي ترکّز على خبرة شركة هاني ويل HoneyWell وموقعها المتتصدر عالمياً في مجال التكنولوجيا المتحولة. هذه الإعلانات تتوجه إلى مديري الهندسة.

هل يمكن القول أن الجهد المضاعف والإنفاق على الإعلانات الموجهة إلى العميل يجديان نفعاً؟ بوب بروسكال Bob Proscal يردّ بالإيجاب. فعلّي حد قوله، لقد ازدادت الطلبات على مجموعة الشركة من المنتجات البصرية الليفية بنسبة ٥٥٪ بعد تطبيق هذه العملية.

المصدر: Eric N.Berkowitz, Roger A.Kerin, Steven W.Hartley and William Rudelius. *Marketing*, 5th edn. (Burr Ridge.IL: Richard D.Irwin, ١٩٩٧) ١٩٠-١ ص.

تحدّث عملية إعادة الشراء المعدلة عندما تبقى حاجات المؤسسة على حالها، ويزّ عدم رضا أعضاء مركز الشراء عن المنتج أو المورد الذي يتعاملون معه. فقد يرغب هؤلاء في منتج أعلى جودة، بسعر أو خدمة أفضل. في هذه الحالة، يحتاج المشترون إلى المعلومات حول المنتجات البديلة والموردين ليقوموا بالمقارنة مع المنتج والبائع الحاليين. وكما سرّى، فإن تكنولوجيا الويب، ومنها المزايدات التجارية التي تنظمها شركات مثل شركة فري ماركتس FreeMarkets. Inc. (www.FreeMarkets.com) أو الواقع الصناعي FreeMarkets على البائع الحالي من جهة تسليم قيمة أفضل.

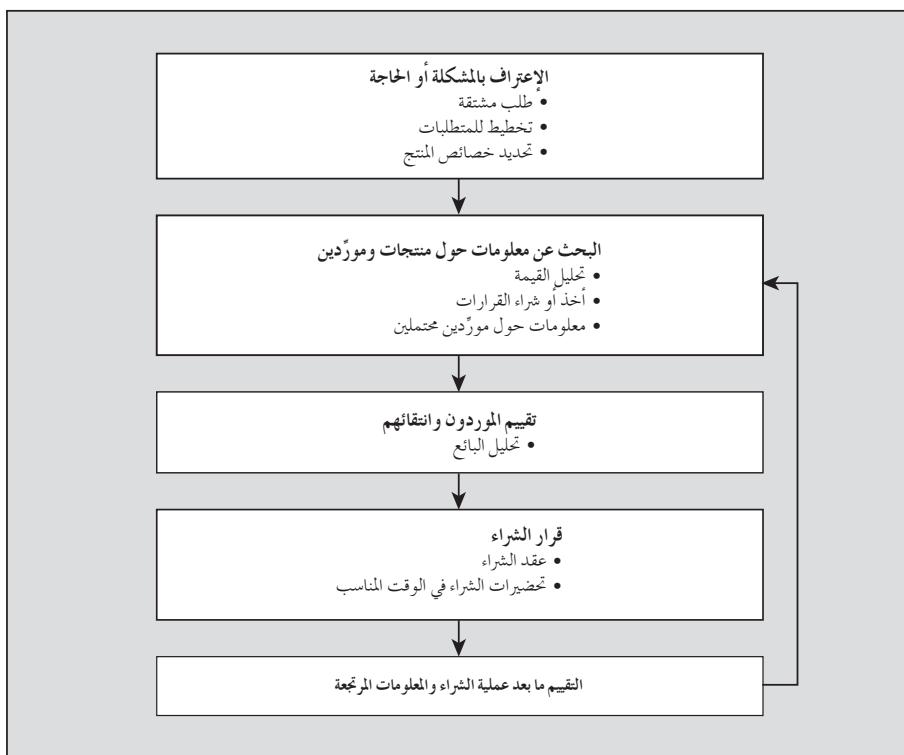
أمّا عملية شراء منتج جديد، فتحدّث عندما تواجه المؤسسة حاجة أو مشكلة جديدة، وعدم وجود خبرة لأعضاء مركز الشراء في تلبيتها أو حلها. وبالتالي يتعين عليهمبذل جهد كبير لتحديد المواصفات وجمع المعلومات حول البائعين، سواء كانت المنتجات أم موردين. في

هذه الحالة قد تكون كل مرحلة من مراحل اتخاذ قرار الشراء واسعة وشاملة، ويتدخل فيها عدد كبير من الخبراء الفنيين والمديرين. وتجدر الإشارة إلى أن سمعة المورد من جهة احترام مواعيد التسليم وتتأمين الخدمة المناسبة والتقييد بالمواصفات، غالباً ما تكون عاماً حاسماً في بيع منتج أو خدمة إلى مؤسسة ما للمرة الأولى. ونظراً لمعرفتهم المحدودة بالمنتج أو الخدمة ، قد يعمد أعضاء مركز الشراء إلى اختيار مورد معروف ومحترم، فيقلّلون مخاطر اتخاذهم قراراً غير صائب.

٢.٢.٧ عملية صنع قرار الشراء

كما يقترح الرسم ٤.٧، فإن مراحل اتخاذ المؤسسة قرار الشراء، على الأقل بالنسبة إلى إعادة الشراء المعدلة وعمليات الشراء الجديدة، تتوافق بشكل كبير مع مشتريات المستهلك من المنتجات العالية التقنية. غير أن الرسم يبيّن أيضاً اختلاف بعض الأنشطة وطريقة تنفيذها عند كل مرحلة. في الواقع، يكثر عدد الأشخاص الناشطين في قرارات الشراء ضمن المنظمة؛ قدرة الموردين المحتملين تكون أكثر حسماً؛ وتتسم عملية التقييم ما بعد الشراء بطابع رسمي أهم. سوف ننظر تاليًا في خصائص مميزة أخرى لكل مرحلة من مراحل اتخاذ المنظمة لقرار الشراء.^٩

اللوحة ٤.٧ عملية صنع المؤسسة لقرار عمليات الشراء الجديدة



١.٢.٢.٧ إدراك المشكلة أو الحاجة

تبدأ المؤسسة عملية الشراء عندما يدرك شخص ما فيها حاجة يمكن تلبيتها من خلال شراء خدمة أو سلعة معينة. وفي حين ان المستهلكين يشترون الاشياء بطرق عفوية لتلبية حاجات اجتماعية أو نفسية، فإن معظم احتياجات المؤسسة مشتقة من الطلب على السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تعيد بيعها الى عملائها. بعبارة أخرى، تنتج معظم مشتريات المنظمة عن الحاجات التي تواجهها خلال عملية الانتاج وفي اعمالها اليومية. في بعض الحالات، قد يكون إدراك الحاجة تلقائياً، كما هي الحال عندما يبيّن نظام المخزونية الالكترونية ان احدى السلع قد انخفضت دون مستوى اعادة الطلبة أو عندما تتلف قطعة من التجهيزات. في حالات اخرى، تبرز الحاجة عندما يكتشف اصحاب طريقة فضلى لتنفيذ الاعمال اليومية. على سبيل المثال، لقد قامت شركة اوسي 'Oc' بتوسيع مجموعة خدماتها اللوجستية التي تنشرتها من اكسيل 'Exel' منذ سنوات، عندما اكتشفت انشطة تستطيع هذه الاخرية تأديتها بفعالية اكبر.

أخيراً، من شأن التغييرات في أعمال المؤسسة ان تحدث حاجات جديدة؛ على سبيل المثال قد تقرر الادارة العليا إنتاج مجموعة جديدة من المنتجات تستلزم مكونات أو مواد أولية جديدة. وقد يحدث التغيير في اهداف الشركة ومواردها أو في احوال السوق أو في الانظمة الحكومية أو المنافسة. عند ذاك، قد يتعرف اشخاص كثيرون من المؤسسة على العديد من الحاجات، يمن فيهم المستخدمون والموظفوون الفنيون والإدارة العليا ووكالء الشراء.

تخطيط الاحتياجات

بدلاً من مراقبة المخزون وإعادة الطلب عندما يقلّ، تحاول بعض الشركات توقع الاحتياجات المستقبلية بحيث تضع خطة مسبقة لمشترياتها. هذه الخطة توجه عملية شراء المواد الأولية وقطع التصنيع بالإضافة الى اللوازم والتركيبات الأساسية. وغالباً ما تؤدي الى توقيع عقود شراء طويلة الأمد، خصوصاً فيما يتعلق بالمنتجات المتوقعة ان تقلّ كمياتها أو يرتفع سعرها. ومن شأن وضع خطة ل الاحتياجات ان يؤدي ايضاً الى تكلفة اقلّ وعلاقة أفضل بين المشتري والمورد.

تحديد مواصفات المنتج

إن الحاجة الى سلع أو خدمات معينة تشقّ عادة من حاجات الشركة الانتاجية أو العملية، ولا بد بالتالي أن تلبي المتطلبات الفنية المعينة. غالباً ما يتدخل الخبراء الفنيون العاملون في أقسام البحوث والتطوير، والهندسة والانتاج ضمن الشركة، في المراحل الأولى من قرار الشراء. وقد تضطر الشركة، عندما تحتاج الى مكون فريد، الاستعانة بالموردين المحتملين في وضع المواصفات المناسبة. على سبيل المثال، يعمد مصنّعو السيارات الى استشارة مورّدي القطع قبل الانتهاء من وضع مواصفات النموذج الجديد. شيئاً فشيئاً تصبح مشاركة المورّدين في تصميم وتطوير القطع أو الانظمة الجديدة مشاركة فعالة، كما يحصل عندما تعمل شركة اكسيل 'Exel' مع شركة 'Oc' في مجال تحسين برامج التسليم وخدمة العميل الخاصة بالشركة.

٢.٢.٢.٧ البحث عن معلومات عن المنتجات والمورّدين

ما ان يتم وضع مواصفات المنتج أو الخدمة المطلوبة حتى تقوم ادارة المشتريات بتحليل القيمة. حيث يتم التقييم المنظم لتصميم المنتج وجودة وشروط ادائه، مما يقلل تكاليف توريده. كما يقوم بتحليل نطاق اعادة تصميمه وتوحيد مقاييسه أو تصنيعه باللجوء الى وسائل انتاج اقل كلفة. تجدر الاشارة الى ان تحليل الكلفة الذي يحدد التكلفة التي يتكبدها المورّد في الانتاج يعتبر جزءاً من تحليل القيمة. من شأن تلك المعلومات ان تساعد متعدد المشتريات في مجال تقييم المزايدات البديلة تقييماً افضل أو في مجال مناقشة الأسعار المشجعة مع المورّدين.

قرارات الصنع أو الشراء

في بعض الاحيان يكون للشركة خيار انتاج بعض الخدمات وقطع التركيب داخلياً (اعلانات، بحث تسويقي) أو شرائها من مورّدين خارجيين. في هذه الحالة تقلب الاعتبارات الاقتصادية وتؤثر في القرارات مع ان بعض العوامل الاصغر قد يكون مهماً على المدى الطويل (على سبيل المثال حصر الطلبيات بمورّد وحيد).

معلومات حول مورّدين محتملين

لما كان عدد كبير من الشركات يقيم اداء المورّد بانتظام، فهو غالباً ما يملك معلومات وفيرة عن جودة اداء المورّد هذا. في حالة التعامل مع مورّدين جدد، تقوم ادارة المشتريات بفحص عميق قبل تصنيف الشركة على انها مورّد محتمل. هذا الفحص يشمل معلومات حول وضع الشركة المالي وسمعتها وقدرتها على تلبية معايير الجودة. وكلها معلومات يتم الحصول عليها من مصادر شخصية (مثل موظفي المبيعات، المعارض التجارية، شركات أخرى ومستشارين) وغير شخصية بما فيها الكاتالوجات، الاعلانات والصحف التجارية.

٣.٢.٢.٧ تقييم المورّدين و اختيارهم

على غرار المستهلكين الأفراد، تقييم المنظمات المشترية المورّدين البدائل وعرضهم من خلال مجموعة من معايير الاختيار تعكس الفوائد المرغوبة. تختلف المعايير المستخدمة والأهمية النسبية لكل خاصية، وفقاً للسلع والخدمات موضوع الشراء ولاحتياجات المشتري. ومن المعايير الهامة والضرورية على الدوام، قدرة المورّد على تلبية معايير النوعية واحترام جداول التسليم. أما السعر فهم بالنسبة للسلع المعتبرة ومنها الطاولات والكراسي الفولاذية. لكن، فيما يتعلق بالسلع الاكثر تعقيداً من الناحية التقنية، مثل أجهزة الكمبيوتر، تتدخل مجموعة أوسع من المعايير في عملية التقييم.

تحليل وضع البائع

يعد عدد من اقسام المشتريات الى وضع ترتيب كمي للمورّدين المحتملين لتساعدهم في عملية الاختيار. هذه الترتيبات تشبه الى حد بعيد نموذج الخصائص المتعددة الذي

ناقشناه في مجال المستهلكين الأفراد. تشمل العملية اختيار مجموعة من الخصائص البارزة واعطائها أوزاناً تعكس اهميتها النسبية. بعد ذلك، يتم ترتيب المورّدين من خلال جمع نقاط الامانة التي سجلوها بالنسبة الى الخصائص كلها.

لهذه الترتيبات فوائد جمة بما فيها سهولة المقارنة بين المورّدين البدائل، والامداد بأساس للمناقشات مع المورّدين حول ادائهم ومراقبة عدد المورّدين المؤهلين. وينتج عن تحليل البائع قائمة بالمورّدين الموافق عليهم. على سبيل المثال، فإن شركة جنرال إلكتريكس General Electrics لا تعمل سوى مع بائعين يتصلرون قوائم الترتيب المتعلقة بتحليل الجودة والتكنولوجيا والسعر وغيرها من العوامل. وتعتبر الشركة تحليل البائع باتظام طريقة أكثر فعالية لتأمين جودة قطع التركيب التي تشتريها مقارنة بالانتظار لتفحص القطع عند استلامها.^{١٠}

تدل هذه الخطوة في عملية الشراء، بالتزامن مع الخطوات السابقة، على ان الافراد الذين يشكلون مركز الشراء، لا يستجيبون الا للحجج الاقتصادية. غير ان المشترين الصناعيين يمثلون كيانات اجتماعية بالإضافة الى اهتمامهم بالحالة الاقتصادية. على سبيل المثال، يقر مرت gio محركات الديزل الخاصة بالسفن الكبيرة الحاجة الى صنع تلك المحركات بطريقة جمالية جذابة، بما ان مالكي السفن يفخرون بفتح باب المحرك واظهار القطع الانique المطلية بالكروم. عموماً، كلما تشابه المورّدون وعروضهم، أثّرت العوامل الاجتماعية في قرار الشراء.

ماذا لو تقدم العميل بطلبات لا أخلاقية مع المورّدين؟

كما رأينا في الوحدة ٢، فإن أخلاقيات المورّد قد تؤثر تأثيراً مباشراً في نجاحه في السوق، المنظمات تعمد الى شراء حاجتها من الشركات المعروفة باحترامها آداب المهنة.^{١١} يمكن القول إن السلوك الاخلاقي يضطلع بدور هام في إرساء الثقة والتعاون الضروريين للابقاء على علاقات طويلة الامد مع العمالء. لكن، ماذا لو تورّط أعضاء المؤسسة المشترية في ممارسات لا أخلاقية؟

من الممارسات التي يتورّط فيها المشتري وتُعتبر موضع شك، نذكر التبادلية التي تحدث عندما تساند مؤسسة ما مورّداً هو ايضاً عميل محتمل لمنتجاتها أو خدماتها الخاصة. مع ان هذه الحالة شائعة ومحبطة، فإنها قد تؤدي الى مشاكل خطيرة، بما الاصابة لسمعة رجال البيع وادارة المشتريات الخاضعين للقيود في طريقة تأدية عملهم. ويكون الشراء التبادلي غير قانوني عندما يضرّ بجوهر المنافسة الحرة بين المورّدين البدائل.

ويعتبر طلب الرشوة كشرط لاتمام عملية الشراء من الممارسات اللاأخلاقية الأخرى التي تقض مضاجع عدد كبير من المورّدين، لا سيما في الأسواق العالمية حيث الاختلافات كبيرة في القيم الثقافية والقيود القانونية. نبحث في هذه المسألة في الوثيقة ٥.٧

في هذا المجال نشير الى ان المشترين ومديري البضائع التابعين لكتاب تجارت التجزئة في الولايات المتحدة قد مارسوا ضغوطاً على المورّدين الاصغر ليقوموا بایداع بعض المبالغ المالية لكل مفردة يتم شراؤها، مثل الجوارب والحلويات وغيرها، في حساب المشتري الخاص في أحد المصادر السويسرية. في هذه الحالة يواجه البائع قراراً صعباً ويقع في

حيرة، بين اعلام رؤسائه بالأمر، وقد يتغاضى بعضهم عن الامر أو يكون متواطئاً، وبين رفض رفض المشاركة في اللعبة والتخلّي عن عمله. من شأن إقامة العلاقات على المستويات العديدة ضمن المؤسسة أن توفر بعض الحماية إزاء هذه المشكلة.

٤.٢.٢.٧ عملية الشراء

قد تَتَّخَذ اتفاقية الشراء بين المورّد والعميل التنظيمي اشكالاً عدّة تشمل العقود الفردية الفورية في السوق المفتوح وعقود الشراء طويلة الأمد التي تغطي سنة أو أكثر أو العلاقات المستمرة غير الرسمية التي تستند إلى التعاون والثقة بدلاً من الاتفاقيات القانونية. في الماضي، كانت عقود الشراء الطويلة الأمد شائعة لأنها أتاحت للمنظمة حصر مشترياتها بمورّد واحد أو مورّدين قلائل، وتقليل تكاليف المعاملات وكسب وفورات الانتاج الكبير من خلال الخصومات وما شابه. على سبيل المثال، كان عقد الشروط السوي يجبر المورّد على تلبية احتياجات المشتري كافة فيما يتعلق بمنتج محدد وذلك بسعر ثابت ومخصوص طوال سنة.

اللوحة ٥.٧ الرشوة في عمليات الشراء ضمن المنظمات

قد تَتَّخَذ الرشوة اشكالاً عدّة تبدأ بهدايا صغيرة بمناسبة عيد الميلاد وتنتهي ببالغ مالية كبيرة، وهذه الأخيرة غير محبّدة في الولايات المتحدة. فمعظم المنظمات يرفض ان تتأثر قرارات موظفيهم الشرائية بهذه قيمة من احد المورّدين المحتملين. اما القوانين المتعلقة بالرشوة في عدد من الدول الأخرى فليست قاسية بقدر ما هي عليه في الولايات المتحدة، كما أنها لا تُطبّق بالصرامة نفسها.

فالقوانين الأميركيّة تفرض الغرامات الثقيلة وعقوبات السجن. لذا، يتحاشى معظم الشركات دفع الرشاوى الكبيرة إلى العمالء الأجانب وتسعى إلى تطبيق طرق أخرى للتأثير على الأشخاص والفوز بالعقود. فمنها ما يصاحب المسؤولين الأجانب في رحلة إلى عالم ديزني. ومنها ما يستعين بالعمالء المحليين أو الموزّعين للقيام بالأمر. اما معظم الشركات المتعددة الجنسيّة فيقدم تسهيلات بسيطة بالدفع للتّعجّيل ببناء مراكز التفتيش والمنشآت الهاشّقة وتسرّيع عمليات التخلّص الجمركي وما شابه.

رغم تلك الاعمال، يبدو ان اخلاقيات المورّدين الأميركيّين والقوانين الصارمة التي تعاقب الرشوة قد وضعت الشركات الأميركيّة في موقف تنافسي غير ملائم في عدد من دول العالم. وقد اشار تقرير حكومي اخير ان المنافسين الأجانب قد قدموا الرشاوى في ما يزيد عن ٢٩٤ دولة بقيمة ١٤٥ مليار دولار بين العامين ١٩٩٤ و ١٩٩٩ وهذا على الارجح يشكل البداية والآتي اعظم.

المصدر: Dana Milbank and Marcus Brauchli. «How US concerns compete in countries where bribes flourish», *the Wall Street Journal*. September ٢٥، ١٩٩٥. p. A١؛ and Robert Greenberger. «Foreigners Use Bribes to Beat US Rivals. New Report Concludes.» *the Wall Street Journal*. October ١٢، ١٩٩٥. B١؛ and *Addressing the Challenges of International Bribery and Fair Competition* (Washington DC: US Department of Commerce. July ١٩٩٩).

غير أن العقود القانونية الطويلة الأمد تطرح مشكلة تمثل في ضرورة تحديد تفاصيل اتفاقية الشراء، بما فيها الموصفات الفنية والاسعار وشروط الائتمان وغيرها. لكن، ونظراً للبيئة الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة في يومنا هذا، يصعب على الطرفين توقيع احتياجاتهم وحالة السوق بعد اشهر أو سنوات. وبالتالي من الصعب تعديل شروط العقد الرسمي مع التحسينات الفنية غير المتوقعة أو مع التغيرات في الكلفة أو احوال السوق. ويمكن القول ان العقود الطويلة الأمد عقود غير مزنة، مما يشكل السبب الاساسي في تراجع شعبيتها لمصلحة الاعتماد على العقود الفورية أو المزايدات من جهة، وعلى علاقات طويلة الأمد وأقل رسمية بين العملاء والموردين من جهة أخرى.^{١٢} وتتجدر الاشارة الى ان عملاًًا مشتركاً قد سهل الاعتماد المتزايد على هذين المنهجين، وهو تطور قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت.

تأثير التكنولوجيا: نمو المزايدات والتبدلات التكنولوجية

على مدى السنوات القليلة الماضية، بُرِزَ عدد من شركات الانترنت لمساعدة المنظمات على خفض تكاليف الشراء التي تتطلبها. وقد ركّزت الشركات الأولى في هذا المجال، ومنها كوميرس وان Commerce One وأريبا Ariba على تحسين فعالية البحث عن المعلومات الذي يستخدمه الشركات وتقدير المورّدين والمنتجات البديلة. وقامت بتطوير كاتالوجات الكترونية قلّصت تكاليف المعاملات التي يتحمّلها عملاًها، من خلال مكتبة جمع المعلومات حول المنتج والطلبيات والدفعات.

وقد بُرِزَت مؤخراً موقع على الانترنت خاصة بمزايدات البائعين وذلك في عدد من الصناعات. هذه المواقع تمدّ فورياً أسوقاً عالمية بالمواد المصنعة مثل الصلب والكيماويات والبلاستيك. على سبيل المثال، يمكن لشركة مصنعة للفولاذ مثل شركة الـT.V. في LTV ان تعرّض على موقع خاص (www.metalsite.com) لوحًماً من الصلب أو الصلب المدلّف عندما تواجه مصانعها فائضاً في هذا المجال. عندئذ يشارك المشترون في مناقصات لشراء الصلب ليومين أو ثلاثة، والتي تربّع المناقصة الاعلى على أثراها.

غير ان الواقع الالكتروني الذي قد تؤثّر مستقبلاً في السلوك الشرائي للمؤسسة هي تلك التي تسهل مزايدات المشتري. فالمزایدات تلك تتحّض المورّدين المنافسين المؤهّلين على المشاركة في المناقصات للفوز بعقد حدد فيه المشتري معايير الشراء بالتفصيل باشتثناء السعر. ومن شأن تلك المزايدات زيادة المنافسة السعرية وتقليل تكاليف الشراء في بعض الحالات بنسبة ٣٠ الى ٤٠ %. وذلك من خلال تمكين المورّدين من معرفة الاسعار المنافسة.^{١٣}

لكن، ولما كانت المزايدات ممكّنة فقط في حالة قيام المشتري بتحديد مكانة المتطلبات ما عدا السعر، بما فيها الخصائص الفنية للسلعة أو الخدمة وادائها وجداول التسليم وترتيبات المخزون وجداول الدفع وغيرها، فإنّها تنجح في عمليات الشراء التي يتمتّع فيها البائع بخبرة يعتمد عليها في هذا المجال وحيث الشروط غير قابلة للتغيير في المستقبل. ومن الخدمات التي تعرضها الواقع الخاص بالمزایدات مثل FreeMarkets (www.FreeMarkets.com) مساعدة العملاء على فحص احتياجاتهم وتوسيع كل جوانب طلبهم المتعلق

بالأسعار، بحيث يعرف الموردون المحتملون الأساس الذي تقوم عليه مناقصتهم. وبالتالي، فإن مزایادات المشترين تشبه حالات إعادة الشراء المعدلة حيث يعرف المشتري الشروط المادية للشراء لكنه يريد أن يرى ما إذا كان أحد الموردين البديلين سيقدم عرضاً أفضل.

ونظراً إلى أن المزایادات تطلق عمليات الشراء لاستيفاد منها كل الموردون البديلين، فهي ليست لمصلحة قيام علاقة تعاون طويلة الأمد مع مورد بعينه. كما أنها لن تحل محل تلك العلاقات حيث المنتج أو الخدمة المنوي شراءها معقدة فنياً أو جديدة، وقد يتم تعديلها لتلبية احتياجات العميل الخاصة، أو حيث يتطلبان تجهيزات خاصة أو غيرها من الاستثمارات. هذه المزایادات لن تحل أيضاً محل علاقة تعاون طويلة الأمد بين المشتري والمورد الموثوق به في حالة الوفورات الكبيرة الناتجة عن التحالفات اللوجستية، كما سنرى أدناه. وبالتالي، في حين يتوقع أن تزيد بانتظام نسبة المبيعات على الانترنت والناتجة عن المزایادات أو التبادلات الالكترونية خلال العقد الأول من القرن الواحد والعشرين،^{١٤} سوف تبقى أشكال الشراء الأخرى، بما فيها التحالفات والشراكات طويلة الأمد هي الغالبة.

التحالفات اللوجستية

لقد غيرت التكنولوجيا أيضاً عمليات الشراء ضمن المنظمات خلال العقد الأخير، بتسهيل قيام التحالفات اللوجستية التي تشمل مشاركة البيانات الخاصة بالمبيعات والمخزون بالإضافة إلى عمليات إعادة الطلب الالكترونية. في البداية، شملت تلك الانظمة التبادل الالكتروني للبيانات من خلال الوصلات الهاتفية المخصصة لهذا الغرض أو عبر الاقمار الصناعية وكانت مقتصرة على الشركات الكبرى. ومؤخراً، سجلت البرمجيات الخاصة بتطوير تلك الانظمة على موقع الويب وبحماية البيانات الخاصة، تحسيناً ملحوظاً، وساهمت وبالتالي في تخفيض التكاليف وتعزيز توفر الأنظمة المذكورة في الشركات الصغرى.

نشير في هذا الإطار إلى أن الشركات المصنعة للسلع الاستهلاكية مثل شركة بروكتر وغامبل Procter & Gamble قد كونت تحالفات لتنظيم العروض مع كبار التجار ومنهم وال مارت Wal-Mart و تارغيت Target. فالمعلومات حول المبيعات المستقة من الآلة الأوتوماتيكية الفاحصة التابعة لتجار التجزئة يتم مشاركتها مباشرة مع أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالمورد التي تظهر موعد تجديد المخزون الخاص بكل سلعة وجدوله مواعيد التسليم إلى مراكز التوزيع أو حتى إلى المتاجر الفردية. هذه التبادلات تقلل نفقات البيع والشراء وتحدد من الأخطاء وارتفاع الفواتير، كما تخفض المخزون وتحسن التدفق النقدي. ومن الأمثلة الأخرى التي تظهر تدخل شركاء أصغر في مجال التجزئة، المثال المعروض في

الوثيقة ٦.٧

اللوحة ٦.٧ شركة فروت أو ذو لوم Fruit of the Loom ربط تجّار الجملة المتعاملين معها عبر الانترنت

تستخدم شركة فروت أو ذو لوم Fruit of the Loom، وقد كانت حتى فترة قريبة متقارضة على المستوى التكنولوجي، شبكة الانترنت لتعويض الوقت الضائع. وتعتمد شركة صنع الملابس تلك على شبكة المعلومات الدولية لربط تجّار الجملة المتعاملين معها

واسراء عملية طلب القمchan العادي وغيرها من السلع المباعة في المناسبات الخاصة. وتعتمد الشركة المذكورة على ٥٠ تاجر جملة في ارجاء البلاد كافة للقيام بشحن سلعها الى آلاف المطابع الحريرية والمتأجر التي تبيع السلع المطرزة والملابس المشابهة. وهي اليوم تعرض وضع تجّار الجملة هؤلاء على الويب بدون تكلفة. وتهدف خطة الشركة الى اعطاء كل تاجر جملة نظام كمبيوتر كاملاً، يعرف بسمة اكتيف وير أون لайн Activewear Online ، يرجم لعرض الكاتالوجات الراهية ولمعالجة الطلبات الالكترونية وادارة المخزون. ومن اهداف الشركة الاساسية الحلول دون خسارة المبيعات عندما ينفذ مخزون احد التجار. على سبيل المثال، عندما احتاجت مطبعة حريرية الى ١٠٠٠ قميص اسود لحفلة تحييها فرقة ميغا ديث Megadeath وكان مخزون تاجر الجملة المحلي قد نفذ، يتم إعلام المستودع المركزي للشركة بضرورة شحن القمchan مباشرة الى العميل. إن تصميم هذا النظام وبرمجته كانا ليطلبان لفترة قريبة سنوات طويلة من التحضير، غير ان البرمجيات الخاصة بشركة فروت أوف ثي لوم Fruit of the Loom والمعروفة بسمة وان OneServer سيرفير . بالإضافة الى كتالوجات صممها متوج برمجيات آخر، ساهمت في وضع النظام على الانترنت في غضون أشهر قليلة. لا يحتاج تجّار الجملة وعملائهم سوى الى أجهزة كمبيوتر عادية، واجهزة مودم وبرمجيات خاصة بالقراءة على الويب.

المصدر: John W.Verity. "Invoice? What's an Invoice?. Business Week. ١٠ June ١٩٩٦.

ص. ١٢ - ١١٠

٥.٢.٢.٧ تقييم الأداء والتغذية المرتجعة

عندما تم عمليّة الشراء ويجري تسليم السلع، يبدأ المشتري بتقييم كلّ من المنتج والمورّد. فيفحص السلع عند استلامها للتأكد من تلبيتها للمواصفات المطلوبة. وفي مرحلة لاحقة، تعطي الادارة التي تستخدم المنتج للتحقق من مدى اتفاق المبيع مع التوقعات. كما يقيّم المشتري أداء المورّد من جهة السرعة في التسليم وخدمة ما بعد البيع.

هذه العملية تتم في معظم المنظمات بشكل رسمي من خلال تقارير ترفعها الادارة المستخدمة للمنتج وغيرها من الاشخاص المعنيين بعملية الشراء. وتستعمل المعلومات الواردة في التقارير لتقييم العروض واختيار المورّدين في عملية الشراء المقبلة.

٣.٢.٧ الانعكاسات السوقية لحالات الشراء التنظيمي المختلفة

إن عملية الشراء الموسّعة التي كانت تتكلّم عنها تتطبق على عمليات الشراء الجديدة، حيث تعمد المنظمة الى شراء منتج أو خدمة معقدّين نسبياً للمرة الأولى. ويميل المشترون في هذه الحالة الى جمع الكثير من المعلومات حول المنتجات البديلة والمورّدين والى اجراء المقارنات قبل اتخاذ قرار الشراء النهائي. هذه الحالات تناسب المورّدين المحتملين الجدد الذين لم يسبق لهم التعامل مع المنظمة. فهوّلاء باستطاعتهم الفوز باعمال المنظمة في حال تمكّنوا من الامداد بفوائد ممتازة للمنتج، وخدمة العميل الممتازة أو الاسعار الافضل،

بعبرة اخرى في حال تمكنوا من الامداد بالقيمة الأفضل للعميل، واقنعواه بتفوّقهم من خلال اعلانات فعالة، وموقع على الانترنت سهل الاستخدام أو غيرها من الوسائل الترويجية. حتى ان الموردين المحتملين الجدد قد يقومون بتطوير المنتج للفوز بالعميل الجديد. لهذا السبب تمثل الشركات المبتدئة الى الازدهار ضمن الفئات الناشئة حيث تصميمات المنتج ما زالت تتغير وحيث يقل عدد المنافسين الحاليين المرتبطين بالعملاء المحتملين بصلات قوية. فالشركات تلك سوف تلقى على الارجح آذاناً صاغية وتحظى بفرصة أفضل للتميز عن باقي الموردين.

ومن العوامل الهامة التي تؤدي الى اقامة علاقات تعاون طويلة الامد مع العملاء الاساسيين، المشاركة الفعلية في تصميم الجيل المقبل من منتجات العميل وتحديد مواصفاته. وقد يكون للمورد في هذه العملية تأثير بارز في تحديد معايير الشراء بالنسبة الى المواد الاساسية وقطع تركيب بعض المنتجات، وبالتالي يصبح في مركز أفضل للفوز بعقود الشراء في عمليات الشراء الجديدة.

في الطرف الآخر نجد اعادة شراء المنتج نفسه حيث يعيد العميل طلب سلعة قد اشتراها مرات عدة في السابق. وتكون عمليات الشراء هذه روتينية والكترونية. في هذا المجال، ومن وجهة نظر البائع، يمثل كونه المورد المعتمد في حالات الشراء المماثلة ميزة تنافسية هامة، ذلك ان العميل يبذل في تلك الحالة جهداً ضئيلاً في تقييم البدائل. وبالتالي، يتبعن على الموردين المعتمدين تطوير الاجراءات التي من شأنها تعزيز موقعهم المفضل بالنسبة الى العملاء الحاليين. على سبيل المثال، قام عدد من الشركات بتطوير سياسات محاسبة اساسية وتعيين فرق العمل متعددة الوظائف لخدمة العملاء الاساسيين وارضائهم. كما ان التقنيات الحديثة قد سهلت على الموردين الراسخين تعزيز صلاتهم بالعملاء من خلال تنظيم العروض والتحالفات اللوجستية.

بالنسبة الى الموردين «الخارجيين» الذين لا تربطهم بالعميل التنظيمي علاقات وثيقة، ييدو التحدي التسويقي اصعب بكثير. فهولاء يتبعن عليهم ابعد المشتري عن اجراءات اعادة الطلب الروتينية وتوجيهه نحو عمليات التقييم الأشمل الخاصة بحالات اعادة الشراء المعدلة. وينبغي عليهم السعي الى اثارة اهتمام المشتري بتعديل معايير الشراء، إما من خلال وعده باداء ممتاز للمنتج أو بخدمة أفضل أو بصفقة معادلة بسعر افضل.^{١٥} تجدر الاشارة الى ان الموردين الخارجيين، خصوصاً الشركات الصغيرة غير المعروفة التي تفتقر الى موارد التسويق، قد وجدوا على مرّ التاريخ صعوبة في مواجهة هذا التحدي. غير ان ظهور المزايدات على الويب قد يساهم في قلب الظروف لمصلحة هؤلاء الموردين، على الأقل لمصلحة من كان منهم على مستوى كاف من الفعالية يمكنه من التنافس في مجال السعر.

١.٣.٢.٧ تطوير علاقات طويلة الامد بين المشتري والمورد

من وجهة نظر المورد، قد يساهم تطوير التحالفات اللوجستية وانظمة اعادة الطلب الالكترونية فيربط العملاء الاساسيين بالشركة وزيادة نسبة المشتريات التي يطلبونها من المورد.^{١٦} لكن، وكما تظهر العلاقة المتطرفة بين شركة اكسيل Exel وأوسي' Oc، فإن العلاقات الطويلة الامد بين الموردين والعملاء التنظيميين غالباً ما تقتضي اموراً غير

تلك المتعلقة بوصول أنظمة الكمبيوتر ومشاركة البيانات حول المخزون. فشركة اكسيل Exel تتوارّط في حالات عديدة بمشاريع تحسين تهدف إلى تطوير الخدمات الموجهة إلى العميل، بغية تلبية احتياجات أوسى Oc المحددة.

٢.٣.٢.٧ الثقة بين المورّد والعميل تولد علاقة شخصية

إن العلاقات المعقدة تلك لا تقتضي تعاوناً كبيراً بين الطرفين فحسب، بل تتطلّب أيضاً ثقة متبادلة. فقبل الشروع في استثمار ضخم في مجال تدريب موظفيها على القيام باختبار الآلات الطباعة التي تنتجهما شركة أوسى Oc قبل تركيبيها، كان على شركة اكسيل Exel ان تثق في شركة أوسى Oc وتستمر في شراء خدماتها لفترة طويلة. كما تعين على أوسى Oc الثقة بشركة اكسيل Exel في مجال الالتزام بمعاييرها العالمية أثناء خدمة العمالء الذين يشترون آلات الطباعة. وبعبارة أخرى، يتعين على الطرفين تبادل الثقة لتفادي السلوك الانتهاري الذي قد يقدم المصلحة الشخصية القصيرة الأمد على حساب الشريك.^{١٧}

تولد الثقة لدى المؤسسات من تصرفات الأعضاء الأفراد في الشركة. وبالتالي، فإن رجال البيع، وفرق الحسابات، والمديرين اللوجستيين وموظفي خدمة العمالء غالباً ما يضططعون بدور اساسي في الفوز بخدمة العميل وولائه. لسوء الحظ، قد يزيد هذا الامر العلاقة بين المورّد والمشتري تأثيراً بدور العاملين. ويمكن ان يخفف المورّدون هذه المشاكل من خلال ١) تطوير السياسات الفعالة ومعايير الاداء المتعلقة بخدمة العميل، ٢) وضع برامج التدريب وخطط التعاقب الخاصة بالموظفين المعنيين بالاتصال بالعميل، ٣) تعزيز التوجّه الفعال بالعميل وضمن ثقافة الشركة.

٣.٣.٢.٧ الظروف التي تدعم الثقة والالتزام

في حين ان الثقة المتبادلة مهمة لقيام الالتزامات الطويلة الأمد بين الموردين والعمالء التنظيميين، فإن توليدها ليس دائماً بالامر السهل، فبناؤها يكون بطيئاً في البداية.^{١٨} وبالتالي لا بد ان تكون للطرفين تجارب مرضية الواحد مع الآخر لتشكيل اساس الثقة. ومن العوامل التي تساهم ايضاً في بناء الثقة تمنع كل طرف بسمعة راسخة في مجال التعامل الجيد ضمن صناعته.^{١٩}

من وجهة نظر العميل، فإن الشركة تبني ثقتها على الارجح وتعقد التزاماً طويلاً الأمد مع المورّد عندما يقوم هذا الاخير باستثمارات مخصصة للعميل، كما فعلت شركة اكسيل Exel في تطوير الخدمات الموجهة إلى المستهلكين الافراد. هذه الاستثمارات دليل واضح على مصداقية البائع والتزامه بالعلاقة مع العميل.

في الأسواق التي تميز ببيئة فنية معقدة وعرضة للشك، مثل الأسواق التي تظهر فيها وسائل التكنولوجيا المنافسة كلها في وقت واحد، كما هي الحال بالنسبة الى صناعةبرمجيات الشبكات، من غير المحتمل ان يبني العمالء توجهاً طويلاً الأمد نحو مورد وحيد. فالشركات في تلك الحالة لا يمكنها ان تتكهّن بالوسيلة التكنولوجية التي سوف تصبح نموذج الصناعة، وهي على الارجح سوف تبقى خياراتها مفتوحة من خلال توزيع مشترياتها على موردين متعددين اذا كان ممكناً القيام بذلك من الناحية الاقتصادية.^{٢٠}

٤.٢.٧ عمليات الشراء في الأسواق الحكومية

تدرج الحكومات الفيدرالية والمحلية ووكالاتها المتعددة في فئة المشترين الأساسيين للسلع والخدمات. غير ان عمليات الشراء التي تقوم بها الحكومة تميل الى الاختلاف في بعض النواحي عن تلك الحاصلة ضمن منظمة تجارية. في الواقع، تشرط المؤسسات الحكومية الحصول على معلومات ومستندات اضافية من مورديها لان قرارات الانفاق التي تخذلها خاضعة لمراجعة الجمهور. وبالتالي، مع ان معظم الحكومات يزود الموردين المحتملين بدفتر الشروط، يشكو بعض الموردين من البيروقراطية المفرطة، والاعمال الورقية المكلفة والروتين الحكومي.

كما ان المؤسسات الحكومية تفرض على الموردين المشاركة في المناقصات وتنحى العقود عادة الى المناقصة الادنى سعراً التي تلبي المعايير الدنيا المحددة في العقد. وفي بعض الحالات، تعمد وحدة حكومية الى منح المورد العلاوات نظراً لجودة المنتج أو خدمة العملاء الممتازة المقدمة. اضف الى انها تعمد احياناً الى الشراء على أساس عقد بالامانة، لا سيما عندما يتطلب المنتج موضوع الشراء فترة تطوير طويلة (سد كهرومائي) او استثمارات اساسية وغير مضمونة في مجال البحث والتطوير (نظام تسليح جديد)، وعندما يكون الموردون البديلين المتنافسون للحصول على العقد قلائل.

هذه الاختلافات في عمليات الشراء الحكومية تخفف من فعالية عدد من استراتيجيات وادوات التسويق الموزجية، مقارنة بما هي عليه في أسواق المنظمات. على سبيل المثال، لما كان عقد الشراء الحكومي يمد مواصفات المنتج المطلوب بالتفصيل، وكانت العقود تمنح للمناقصة الادنى سعراً، فإن استراتيجية تميز المنتج من خلال خصائصه الممتازة قد لا تنجح، خصوصاً اذا ادت الى تكلفة اعلى. كذلك الامر بالنسبة الى الاغراءات الاعلانية المقارنة أو العروض التي يجريها رجال البيع. غير ان عدداً من المنظمات قد أوجد أقساماً تسويقية أو فرق بيع منفصلة تعنى بالأسواق الحكومية. تمثل مهمة هذه الأقسام في توقيع احتياجات الحكومة ومشارييعها، المشاركة في تطوير مواصفات المنتج أو التأثير عليه، وجمع المعلومات التنافسية، وأعداد المناقصات بحذر وتسهيل انشطة وخدمات ما بعد البيع.^{٢١} وأخيراً يمكن القول ان الدروس المستفادة من البيع الى الحكومات قد تصبح اكثر ملائمة في الأسواق الخاصة، مع تكاثر المزايدات على الويب للمواد وقطع التركيب الموحدة.

٣.٧ يتطلب بيع أنواع مختلفة من السلع والخدمات إلى المنظمات برامج تسويق مختلفة

تميل عمليات الشراء في المنظمات الى التباين بشكل واضح وفقاً لنوع السلعة التي يتم شراؤها. فالأنواع المختلفة من السلع والخدمات تفرض على البائعين تطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة للنجاح في أسواق المنظمات. لذا يعمد المسوقون الى تصنيف السلع الصناعية بحسب استعمالات المنتج من قبل المنظمات المشترية. من هذا المنطلق يمكن تحديد ٦ فئات من السلع والخدمات الصناعية: المواد الأولية، وقطع التركيب، والتركيبات،

الوحدة ٧ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

والتجهيزات الكمالية، ولوازم التشغيل وخدمات الأعمال. ويصف الجدول ٧.٧ هذه الفئات وخصائصها الأساسية وتأثيراتها على عملية التسويق.

فئات السلع والخدمات التي تشتريها المنظمة، خصائصها وانعكاساتها التسويقية		
عرض	الوصف	الخصائص
المواد الأولية	نسبةً سلع غير مصنعة تصبح جزءاً من المنتج النهائي.	المواد الأولية هو الأساسي، والسعر متغير متناقض هام. مشتريات كبيرة الحجم، عقود طويلة الأمد؛ مناسبة شرسة بين الموردين، تتطلب خدمة جيدة وتعزيز علاقات مع المشترين؛ المزادات على الويب هامة أيضاً للقطع القياسي.
قطع التركيب	سلع مصنعة تصبح جزءاً من المنتج النهائي (محركات، الشرايح والمواد الميكروية)	السلع الانتاجية الأساسية المستعملة في انتاج المنتج النهائي، لكنها ليست جزءاً منه (منشآت المصانع، آلات الانتاج..).
التجهيزات الكمالية	سلع تامة الصنع تسهل انتاج المنتج النهائي.	تجهيزات الانتاجية واقل كلفة منها؛ عملية شراء اقل تعقيداً؛ قد يتدخل الوسطاء. مشابهة للسلع الاستهلاكية ، يتم شراؤها بتكرارية اكبر واستهلاكها في فترة قصيرة؛ مقاييسها موحدة؛ سوقها واسع؛ المحوء الكثيف الى الوسطاء؛ تزداد اهمية تجار الجملة على موقع الويب الى جانب المواقع التي تعرض الكاتالوجات.
لوازم التشغيل	سلع تامة الصنع تسهل عمليات التصليح والصيانة (لوازم مكتبية، قطع تصليح..)	علاقات طويلة الامد مع العملاء؛ مؤسسات المورد، خبرته وسمعته عوامل اساسية لنجاحه؛ قرار الشراء تتحذى في غالب الاحيان الادارة العليا.
خدمات الأعمال	يخبرات خاصة لتسهيل العمليات المستمرة(الشركات القانونية، وكالات الاعلان..)	

١.٣.٧ المواد الأولية

المواد الأولية هي السلع التي لا تخضع الى التصنيع قبل بيعها، باستثناء ذاك الضروري لتسليمها وشحنها. في الاساس تشتريها الشركات المصنعة وهي مدخل الى صنع منتجات اخرى.

تقسام المواد الأولية إلى نوعين، الأول يتمثل في المنتجات الطبيعية (السمك، والخشب المنثور، وركاز الحديد والنفط الخام) والمنتجات الزراعية (الفاكهة، والخضار، والحبوب، ولحم البقر، والقطن والصوف). تقوم الشركات المصنعة بشراء المنتجات الطبيعية كلها تقريباً وحوالي ٨٠٪ من المنتجات الزراعية. أما المستهلكون وتجار التجزئة فيشترون نسبة الـ ٢٠٪ المتبقية مباشرةً من دون أي تنصيع.

الانعكاسات الصناعي القرار في مجال التسويق

يعتبر عرض معظم المنتجات الطبيعية محدوداً، وقد شهدت العقود الأخيرة بعض النقص في هذا المجال. ففي غالبية الأحيان يقتصر انتاج المنتجات الطبيعية الخاصة على عدد ضئيل من الشركات الكبيرة، وهذه الأخيرة قد تم تأميمها في بعض الدول. ومن شأن ظروف الامداد هذه أن تمنح المنتجين سلطة الحد من الإمدادات وفرض الأسعار، كما هي الحال مع منظمة الدول المصدرة للنفط. أضف إلى أنها تشجع الشركات المصنعة على البحث عن طرق تضمن الامداد الملائم للمستقبل من خلال اتمام عقود شراء طويلة الأمد (بأسعار تشجيعية في غالب الأحيان) أو من خلال شراء مصادر المواد الأولية. على سبيل المثال، يملك عدد كبير من الشركات المصنعة للفولاذ عمليات استخراج ركاز الحديد وتصنيعه. تحدى الاشارة إلى أن المنتجات الطبيعية هي كبيرة عموماً وقليلة من حيث قيمة الوحدة؛ وبالتالي فإن المنتجين يحاولون الحد من تكاليف مناولتها ونقلها. أما قنوات التوزيع الخاصة بها فنضم وسطاء أقل، ذلك أن معظم المواد يسوق مباشرةً إلى الشركات المصنعة.

إن المشاكل التسويقية التي ترافق المنتجات الطبيعية تختلف عن تلك المتعلقة بالسلع الزراعية التي تنتجها المزارع الصغيرة الواقع بعيداً عن الأسواق الاستهلاكية. كما أن عدداً من هذه المنتجات موسمي الإنتاج، وبالتالي فإن قنوات التوزيع الخاصة بمعظم المواد الزراعية تجمع هذه الأخيرة في موقع مركزي وتتخزنها لتقوم بشحنها خلال السنة إلى المصدررين والشركات المصنعة. ولما كان الاختلاف بين المنتجات التي يزرعها المزارعون اختلافاً بسيطاً، فالتميز للماركة غير ضروري. وعادةً يكون النشاط الترويجي محدوداً، باستثناء الحملات التعاونية التي تمولها مجموعات تجارية لتشجيع الطلب على منتج ما. ومن الأمثلة على ذلك، حملة الترويج الهدافلة إلى اقناع البالغين المدركين للفوائد الصحية بزيادة استهلاك اللبن الحليب.

المكونات وقطع التركيب

٤.٣.٧

كما هو الحال مع المواد الأولية، تعمد الشركات المصنعة إلى شراء المكونات على أنها مدخلات لصنع منتجات أخرى. مع ذلك، تختلف المكونات عن المواد الأولية من جهة تصنيعها إلى درجة معينة قبل بيعها (على سبيل المثال، الطحين الذي يشتريه الخباز). أما قطع التركيب فهي قطع مصنعة يتم جمعها على أنها جزء من منتج آخر من دون إجراء التغييرات على شكلها (المحركات الكهربائية الخاصة بالغسالات، البطاريات للسيارات الجديدة).

الانعكاسات الصناعي القرار في مجال التسويق

تعتمد الشركات المصنعة الى شراء معظم المكونات وقطع التركيب بكميات كبيرة. وبالتالي، تباع هذه القطع مباشرة من دون وسيط. غير ان موزعي الجملة يبعون للشركات المصنعة الصغيرة بعضاً من أنواعها.

يستعمل المشتري نظام «في الوقت المناسب» Just In Time، وذلك للحلول دون تعطيل حركة الانتاج. اما هدف النظام المذكور فيتمثل في التخلص من المخزون في موقع الشركة المصنعة، ما يستلزم تسليم المنتجات خالية من العيوب، فيربح العميل من اي نقاش. ومن شأن إهمال البائع معايير الجودة او تخلفه عن التسليم ان يوقف عملية العميل فتكون الغرامات الناتجة عن ذلك قاسية وصارمة.

ان نظام JIT مكلف انشاؤه ولا يمكن تطبيقه من دون علاقة عمل وثيقة ومستمرة بين البائع والمشتري. هذا ما قد يفسر حصول عدد متزايد من عمليات شراء المكونات وقطع التركيب، خصوصاً في الحالات التي تكون فيها المكونات موحدة المقاييس والمشتري قادرًا على تحديد الشروط بالتفصيل، ما يفسر الحصول عليها من خلال المزایادات الالكترونية مثل شركة فريماركتس Inc (www.FreeMarkets.com) . ومن شأن مشاركة الموردين في المناقصات مشاركة تنافسية ان تحصل على بعض فوائد توفير الكلفة التي تتمتع بها انظمة JIT من دون بذل الوقت والجهد لبناء التعاون الوثيق.

٣.٣.٧ التركيبات

التركيبات هي المبني والتجهيزات الانتاجية الاساسية التي تستخدمها الشركات المصنعة في تنفيذ عملياتها. انها غالباً الشمن وتذوم طويلاً. من الأمثلة عليها، مبني المصنع التي تشيدتها الشركة المصنعة، مبني المكاتب التي تشيدتها الوكالات الحكومية، اجهزة الكمبيوتر والمكابس التي تستخدمها الشركات المصنعة للسيارات والطائرات التي تشترى لها خطوط راين اير Ryan Air.

انعكاسات صناعي قرار التسويق

يُمثل تسويق التركيبات تحدياً حقيقياً، ذلك ان العملاء المرتقبيين قلائل ومعدل المبيعات كبير. تجدر الاشارة الى ان عدداً كبيراً من المنشآت يطور وفقاً لاحتياجات العميل، وبالتالي يتبع على البائعين الامداد ببعض خدمات التصميم والهندسة قبل اتمام البيع. غالباً ما تسبق المعاملة الاخيرة فترة طويلة من المفاوضات. وينبغى على الشركات التي تتبع المنشآت تأمين خدمات ما بعد البيع، ومنها تركيب التجهيزات، تدريب موظفي العميل على استخدامها، توفير خدمات الصيانة والتصليح والتمويل في بعض الاحيان.

نظرأً لعدد المشترين الضئيل ولحجم الكبير لكل عملية بيع بالدولار، فإن التوزيع يتم مباشرة من المنتج الى العميل. في بعض الاحيان يمدّ موزعو الجملة قطع الاستبدال وخدمات التصليح الخاصة بالتجهيزات العاملة. للأسباب نفسها، ويتكرر الترويج عادة على البيع الشخصي وليس الحملات الاعلانية. لذا فان الاشخاص ذوي المستوى العالي والمدرسين تدریجاً جيداً هم عناصر هامة في تسويق التركيبات.

٤.٣.٧ التجهيزات الكمالية

كما هو الحال مع التركيبات، فإن التجهيزات الكمالية تضم الآلات الصناعية والأدوات التي تستخدمها الشركات المصنعة، ومتجمو الخدمات والحكومات في تنفيذ عملياتها. لكن، ورغم أن التركيبات تحدد نطاق عمليات الشركات التي تشتريها وتستخدمها، فإن التجهيزات الكمالية لا تؤثر بالطريقة نفسها بما أنها تضم أدوات وألات قصيرة الحياة ومنخفضة السعر. وهي تتألف من سلع مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية، والمكاتب والعدة اليدوية.

الانعكاسات الصناعي قرار التسويق

لما كانت هذه الفئة تضم مجموعة كبيرة من السلع المحددة، يصعب التعامل بشأن استراتيجيات التسويق المناسبة أو الأكثر شيوعاً في هذا المجال. في بعض الحالات، ومنها المتعلقة بالتجهيزات المكتبية مثل كزيروكس Xerox وبرافعات هيستر Hyster، يقوم المنتجون ببيع التجهيزات الكمالية مباشرة. صحيح أن شروط تأمين خدمة ما قبل البيع وما بعده في حالة التجهيزات الكمالية هي أساسية، غير أن قيمة المبيعات العالية بالدولار تبرر التوزيع المباشر. في حال انتشار أنواع عدّة من العملاء المحتملين في أرجاء البلاد، يكون معدل حجم الطلبة صغيراً ولا يستلزم المنتج خدمة فنية مهمة، فيلجأ المنتجون إلى موزعي الجملة (على سبيل المثال العدة اليدوية التي تنتجها شركة بلاك اند ديكر Black and Decker). كما أن موقع الانترنت التي تعرض الكاتالوجات ومنها Commerce One (www.Commerce One) تزداد أهمية ضمن هذه الفئة.

من جهته، يبقى البيع المباشر الذي ينفذه موظفو المبيعات العاملون لدى المنتج أو الموزع، الوسيلة التسويقية الاهم للتجهيزات الكمالية، ولكن ولما كان معظم منتجات هذه الفئة موحد المقاييس وغير معقد فنياً، فإن الإعلانات، وحملات ترويج الأسماء التجارية ومواقع الانترنت الخاصة بالشركة، كلها عوامل مهمة ايضاً.

٥.٣.٧ لوازم التشغيل

لا تصبح لوازم التشغيل جزءاً من منتج المشتري أو خدمته، كما أنها لا تستعمل مباشرة في إنتاج المنتج هذا. عوضاً عن ذلك، فهي تُسهل العمليات داخل المنظمة المشترية، وتكون عادة سلعاً رخيصة الثمن، يتم شراؤها تكراراً، ولا تتطلب جهداً كبيراً في صنع القرار. تشمل الأمثلة في هذا المجال وقود التدفئة، وشمع الأرضيات، وورق الطباعة، واستثمارات الطلبيات، وملاقط الأوراق والاقلام.

الانعكاسات الصناعي قرار التسويق

يعد عدد من المنظمات إلى شراء هذه اللوازم بكميات صغيرة، فيقوم وسطاء الجملة بمن فيهم الوسطاء الذين يملكون موقع شاملة على الانترنت مثل Office Depot، بتوزيعها. أما السعر فهو عادة المتغير الحاسم في القرار والولاء لمماركة معينة ولاه بسيط.

خدمات الأعمال

يتمتع عدد من متجهي خدمات الأعمال أو من الوكالات التي تسهل هذه المهمة بخبرة في بعض المجالات الخاصة تلحاً إليها الشركات الأخرى وستعملها. هذه المجالات تشمل خدمات الحراسة والأمن وخدمات تصليح المعدات والمخازن ووكالات النقل وخدمات الاستشارة والبحث في مجال التسويق بالإضافة إلى وكالات الإعلانات والخدمات القانونية والمحاسبة.

الانعكاسات لصافي القرار التسويقي

الخدمات غير منظورة ويتم شراؤها قبل أن يقيّمها المشتري. وبالتالي فإن مؤهلات المورّد، آداءه الماضي وسمعته، هي عوامل محددة لنجاح عملية التسويق. أما السعر فأقل أهمية في بيع خدمات الأعمال، ذلك أن المحامي أو المستشار المشهورين غالباً ما يطلبان لقاء تأمين خدمة ما مبلغاً مالياً أكبر من ذاك الذي يطلبه المحامي أو المستشار المغمور. أضيف إلى ذلك أن السعر غالباً ما يمثل مؤشراً للجودة، خصوصاً في غياب خصائص الجودة.^{٢٣}

لما كانت الخدمات تُكَيِّفُ في غالب الأحيان وفقاً لاحتياجات العميل معين، فإن البيع الشخصي والتفاوض عاملان مهمان في معظم برامج تسويق الخدمات. هذا البيع غالباً ما يجريه مدراء رفيعو المستوى في المنظمة التي تنتج الخدمة. أما عملية التفاوض فقد تطول؛ على سبيل المثال، يقضي فريق الإعلانات أشهرآ في إعداد العروض الخاصة بالعميل المرتقب. غير أن مهمة البيع هذه قد تؤتي ثمارها في بعض الأحيان، ذلك أن العلاقة ما أن تتوضّد بين مورد الخدمة والعميل حتى تدوم لوقت طويلاً، كما هو الحال بالنسبة إلى شركتي اكسيل Excel وأوسى OS. ويوظّف عدد كبير من الشركات الشركة القانونية نفسها، أو وكالة الإعلانات أو شركات الخدمات اللوجستية نفسها لسنوات عدة أو حتى لعقود.

خلاصة التعلم

- في حين تختلف العملاء التنظيميين في بعض النواحي عن المستهلكين، يتبعون على المسوقين الإجابة على مجموعة من الأسئلة، بغية تطوير أساس متين لخطتهم التسويقية. من هم العملاء المستهدفون وما هي احتياجاتهم وطلباتهم؟ كيف يقرّر هؤلاء العملاء ما يشترون ومن أي جهات مورّدة يشترونها؟
- تشتري المنظمات الأشياء بسبب من الأسباب الثلاثة المبينة في ما يلي: (١) تسهيل انتاج منتج أو خدمة أخرى، (٢) وضع المنتج أو الخدمة في متناول موظفي المؤسسة ليستعملوه أثناء تأدية مهامهم أو (٣) إعادة بيع المنتج إلى عملاء آخرين.
- المنظمات هي هيكل اجتماعية لا تشتري الأشياء، بل يقوم أعضاؤها الأفراد عادة، ويكونون أكثر من واحد، باتخاذ قرارات الشراء نيابة عنها. لذا فإن فهم الحوافز الشخصية لهؤلاء الأفراد وتأثيرهم على مراحل عملية الشراء المختلفة أساسى لتسويق ناجح.
- تشجع الانترنت في أن معًا اتجاهين متعارضين في عملية الشراء التنظيمي وهما: (١) الاستخدام المتنامي للعقود الخاصة بسوق العمليات الفورية عبر المزایدات على المواقع

- الالكترونية و (٢) تعزيز العلاقات الطويلة الأمد بين المورد والمشتري عبر المشاركة في تقاسم بيانات المخزون والمبيعات وتطوير تحالفات التموين.
- ان التبعية المتبادلة بين المنظمات المشترية وموارديها تجعل من علاقات التعاون الطويلة الأمد عاماً هاماً في المحافظة على العميل ونجاح التسويق. بالنسبة الى الشركات التي تتبع جزءاً كبيراً من نتاجها الى عملاء قلائل، يكون الرهان أكبر. فبناء الثقة والالتزام على المستويات المتعددة في كلا الطرفين عاملان أساسيان في إرساء علاقات طويلة الأمد مع العميل تعود بالمنفعة على كليهما.

أسئلة حول المحتوى

١.٧ ما هي الاختلافات الأساسية بين الأسواق الاستهلاكية وأسواق المنظمات؟

٢.٧ الى أي مجموعات من الاشخاص يتسمى المشاركون في عملية الشراء؟

٣.٧ التركيبات صف بايجاز عملية صنع قرار الشراء ضمن المنظمة.

٤.٧ ما هي الانعكاسات التسويقية للفئات التالية من السلع والخدمات الصناعية؟
– المواد الأولية
– المكونات وقطع تركيب
– التجهيزات الكلامية
– التركيبات
– لوازم تشغيل
– خدمات الأعمال

أسئلة متعددة الخيارات

١.٧ ما يميّز الأسواق التنظيمية عن الأسواق الاستهلاكية؟ هو:

- أ. حافز المشتري.
- ب. الخصائص الديموغرافية للسوق.
- ج. طبيعة عملية الشراء.
- د. كل ما ذكر أعلاه.
- ه. لا شيء مما ذكر.

٢.٧ الأسواق التنظيمية:

- أ. مؤلفة بالكامل من شركات تنتج سلعاً أخرى، ومنها الشركات المصنعة، بالإضافة إلى الشركات الزراعية وشركات استخراج المعادن.
- ب. تضم الشركات المصنعة للسلع، بالإضافة إلى الشركات التي تقدم خدمة، ومنها شركات النقل وشركات الرعاية الصحية وما شابه.
- ج. تضم مصنعي السلع، الخدمات والأفراد الذين يبيعون المنتج بعد شرائه، بمن فيهم تجار الجملة والتجزئة.
- د. تضم مصنعي السلع، الخدمات والأفراد الذين يبيعون المنتج بعد شرائه والحكومة (بما فيها الحكومة المحلية والفيدرالية).
- هـ. تضم مصنعي السلع، الخدمات، والأفراد الذين يبيعون المنتج بعد شرائه والحكومة والعائلات.

٣.٧ تشتري المنظمات السلع والخدمات بهدف:

- أ. القيام بالمزيد من عمليات الانتاج، ومنها المواد الأولية والمكونات.
- ب. القيام بالمزيد من عمليات الانتاج، لاستعمالها في اداء نشاطها التجاري واعادة بيعها.
- ج. القيام بالمزيد من عمليات الانتاج ، ولكن ليس لاستعمالها في نشاطها التجاري أو لاعادة بيعها.
- د. القيام بالمزيد من عمليات الانتاج والاستعمال في النشاط التجاري، ولكن ليس لاعادة بيعها.
- هـ. القيام بالمزيد من عمليات الانتاج واعادة البيع، ولكن ليس للاستعمال في ممارسة المؤسسة نشاطها التجاري.

إن المشترين التنظيميين، مقارنة مع مشتري السلع الاستهلاكية، هم عدداً..... جغرافياً قدرة على الشراء بناءً على مواصفات معينة.

- أ. أقل؛ منتشرة؛ أخف.
- ب. أقل؛ محصورة؛ أخف.
- ج. أقل؛ محصورة؛ أكثر.
- د. أكبر؛ منتشرة؛ أكثر.
- هـ. أكبر؛ منتشرة؛ أخف.

٥.٧ من الوسائل الاعلامية التالية التي سوف تستخدمها المنظمات المسوقة على الارجح لتسويق منتجها؟

- أ. التلفزيون.
- ب. نقطة البيع.
- ج. موقع الانترنت.
- د. الاعلان في الصحف.
- هـ. الاذاعة.

الوحدة ٧ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

- ٦.٧ ان الفرد الذي يمد بالمعلومات لتقييم المنتجات البديلة والموردين يشار اليه بكلمة:
- أ. صانع القرار.
 - ب. المشتري.
 - ج. المؤثر.
 - د. المستخدم.
 - ه. حارس البوابة.
- ٧.٧ ان مشغل الآلة الذي يطلب من معهد المشتريات في الشركة شراء اداة معينة ضرورية لعملية الجمع، يشارك في عملية الشراء بصفة:
- أ. صانع القرار.
 - ب. حارس البوابة.
 - ج. المؤثر.
 - د. المستخدم.
 - ه. المشتري.
- ٨.٧ المجال الذي يتمتع بالتأثير الاكبر على قرار اختيار المورد هو:
- أ. الشراء.
 - ب. الانتاج.
 - ج. الهندسة.
 - د. الشراء القائم فقط على اعادة شراء المنتج نفسه.
 - ه. البحوث والتطوير، ولكن فقط لعملية شراء منتج جديد.
- ٩.٧ ان عملية الشراء المعدلة تقتضي:
- أ. تحديد مواصفات المنتجات البديلة وجمع المعلومات حولها.
 - ب. شراء منتج أو خدمة قامت المنظمة بشرائها مرات عدّة من قبل.
 - ج. مقارنة المنتجات والخدمات البديلة مع المنتج والبائع الحاليين.
 - د. قرارات شراء يتخذها الموظفون تدريجاً من المراكز الدنيا الى المراكز العليا في المؤسسة.
 - ه. قرارات شراء يتخذها الموظفون تدريجاً من المراكز العليا الى المراكز الدنيا في المؤسسة.
- ١٠.٧ تلغى الشركة التعامل مع احد مورّدي المواد الأولية لأن منتجاته لم تتفقّد بمعايير الجودة ومواعيد التسليم، ثم تنظر في عقود مع مورّدين جدد. اي نوع من عمليات الشراء تعكس هذه الحالة؟
- أ. عملية شراء المنتج نفسه.
 - ب. إعادة الشراء المعدلة.
 - ج. شراء منتج جديد.
 - د. التعرف على المشكلة.
 - ه. تقييم ما بعد الشراء.

الوحدة ٧ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

- ١١.٧ عندما انخفضت مبيعات السيارات في شركة فورد، تراجع معها الطلب على الصلب، والاطارات والقطع، وهذا الامر يجسّد:
- التأثير المهيمن للحالة الاقتصادية.
 - مرونة الطلب.
 - الطلب المستيق.
 - الطلب العالمي.
 - الطلب المتسلسل.
- ١٢.٧ عندما يشير تقرير رفعه أحد موظفي المبيعات إلى أن شركة منافسة بارزة قد أضافت خاصية جديدة إلى أحد منتجاتها، وإلى أن عدداً من كبار عملائه قد طالبوا باضافة الخاصية نفسها إلى أحد منتجات الشركة، أي مرحلة من عملية صنع القرار يمثل هذا الامر؟
- البحث عن المعلومات.
 - تقييم ما بعد البيع.
 - التعرّف على المشكلة.
 - قرار الشراء.
 - تقييم البديل.
- ١٣.٧ لإعتبارات اقتصادية قررت احدى الشركات اللجوء إلى مصادر خارجية لوضع اعلاناتها. فقامت:
- باتخاذ قرار الصنع أو الشراء.
 - بتحليل البائع.
 - باعتماد معايير الاختيار.
 - بتحليل القيمة.
 - بشراء منتج جديد.
- ١٤.٧ تقوم المنظمات المشترية الموردين البدائل وعروضهم:
- من خلال الغاء البديل الأسوأ أولاً، ومن بعده البدائل اللاحقة إلى أن يبقى الاختيار الأخير.
 - من خلال قائمة موحدة تُطبق على عمليات الشراء كافة.
 - على أساس معايير الاختيار التي تعكس ما ترجوه الشركة من فوائد من المشتريات المحددة.
 - على أساس تسوية سياسية بين الأقسام المتنافسة ضمن المؤسسة.
 - على أساس التوافق الثقافي الضمني بين المشتري والمؤسسات الموردة.
- ١٥.٧ ان تحليل البائع يتطرق إلى أي من المسائل التالية؟
- السعر والاعتمادية.
 - التوافر ومواعيد التسليم.
 - الجودة والاستقرار المالي.
 - النقط كلها الواردة أعلاه.
 - النقطتان ١ و ٢ فقط.

١٦.٧ قد يكون المثال على التبادلية:

- أ. اتفاق تعقده شركة مصنعة لأجهزة الكمبيوتر لشراء قطع التركيب من مصدر، يوافق بدوره على شراء الأجهزة الخاصة بالشركة المصنعة.
- ب. اتفاق تعقده شركة منتجات حرجية لشراء منتجات كيميائية بالحجم، لقاء خصم في السعر.
- ج. اتفاق على تبادل الموظفين الاداريين الاساسيين طوال عملية شراء هامة.
- د. التزام متساو من شركتين ضمن مشروع مشترك مع تقسيم الارباح بالتساوي.
- هـ. الحد من الحواجز التجارية بالتساوي بين دولتين تعاملان تجاريآ.

١٧.٧ عقد الشروط السنوي:

- أ. يستخدم للسلع التي يتكرر شراؤها ومنها اللوازم المكتبية.
- بـ. يجبر المورّد على إبقاء كمية محددة من المنتج متوفرة خلال السنة.
- جـ. يعطي مجموعة واسعة من المنتجات التي يشتريها مشتر واحد من مورّدين متعدّدين في آن معاً.
- دـ. يعطي مجالاً تجاريًّا بكامله، ويجبر المورّد على تقديم المنتج المحدد لأي مشتر ويسعر محدداً.
- هــ. يجبر المورّد على تلبية احتياجات المشتري من منتج محدد بسعر ثابت مدة سنة.

١٨.٧ في حال اتفقت شركة كاي مارت K-Mart على مشاركة المعلومات مع شركة كوكاكولا Coca Cola بهدف تجديد المخزون، فهي تتصرف وفقاً:

- أ. لنظام "في الوقت المناسب".
- بـ. عقد شراء طويل الأمد.
- جـ. تحالف لإدارة سلسلة الإمداد.
- دـ. عقد الشروط السنوي.
- هــ. اتفاقية تبادلية.

١٩.٧ عندما يتم تقويم مورّدين عاديين وفقاً لنظام تصنيف رسمي وذلك لتحديد ادائهم في مجال التسليم، اي مرحلة من عملية الشراء التي تنفذها المؤسسة تمثلها هذه العملية؟

- أـ. البحث عن المعلومات.
- بــ. تقييم الأداء.
- جــ. تقييم البديل.
- دــ. التعرّف على المشكلة.
- هــ. قرار الشراء.

الوحدة ٧ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

٢٠.٧ في حال أراد أحد المورّدين الفوز بأعمال عميل يقوم بشراء المنتج نفسه من مورد محدّد، ماذا يتّعّن عليه فعله؟

- أ. دعوة العميل إلى العشاء.
- ب. التأثير فيه من خلال كراسات التسويق والعلب.
- ج. جذب اهتمام المشتري نحو تعديل معايير الشراء.
- د. الاتصال بالعميل يومياً.
- هـ. إرسال الرسائل الالكترونية اليومية.

٢١.٧ عندما تقوم شركة فريتو لاي Frito-Lay بادارة عروض الوجبات الخفيفة، بما في ذلك مستويات المخزون، في متاجر والغررين Walgreen، يحسّد الامر:

- أ. تحالفًا لوجيستيًّا.
- ب. علاقة غير منطقية.
- ج. علاقة طويلة الامد.
- د. اندماجاً.
- هـ. لا شيء مما ذكر.

٢٢.٧ في العلاقات التجارية المعقدة، تعني الثقة المتبادلة:

- أ. التسليم في الوقت المحدد.
- ب. التسليم بالسعر المتفق عليه.
- ج. تسليم الكمية وجودة المحدّدين.
- د. النقاط كلها المذكورة اعلاه.
- هـ. عدم القيام بتصرّف انتهازي.

٢٣.٧ الخشب المنثور والحديد مثلان عن أيّ نوع من السلع؟

- أ. لوازم التشغيل.
- ب. المنتجات الطبيعية.
- ج. خدمات الأعمال.
- د. التجهيزات الكمالية.
- هـ. التركيبات.

٢٤.٧ إن المباني والتجهيزات الانتاجية الاساسية التي تستخدمها الشركات المصنعة لتنفيذ اعمالها، هي امثلة عن:

- أ. قطع التركيب.
- ب. التجهيزات الكمالية.
- ج. خدمات الأعمال.
- د. لوازم التشغيل.
- هـ. التركيبات.

٢٥.٧ عندما تقوم شركة American Airlines بشراء ١٠ طائرات جديدة من طراز ٧٣٧ لأسطولها، أي نوع من السلع الصناعية تمثل هذه الطائرات؟

- أ. المواد الأولية.
- ب. الأجزاء المصنعة.
- ج. المكونات المادية.
- د. لوازم التشغيل.
- هـ. التركيبات.

٢٦.٧ عندما يقرر قسم التسويق في أحدى الجامعات شراء المكاتب، ومخازن حفظ الملفات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية لموظفيه، أي نوع من السلع الصناعية تمثل هذه المنتجات؟

- أ. لوازم التشغيل.
- ب. التجهيزات الكمالية.
- ج. التركيبات.
- د. قطع التركيب.
- هـ. المكونات المادية.

٢٧.٧ الامثلة التالية كافة هي خدمات تجارية باستثناء:

- أ. وكالات الإعلان.
- ب. شركات التاكسي.
- ج. شركات البحث التسويقي.
- د. شركات النقل بالشاحنات.
- هـ. وكالات المحاسبة.

٢٨.٧ إن اداة التسويق الاهم التي تستعين بها الخدمات التجارية هي:

- أ. الموقع الالكتروني.
- ب. الاعلانات ضمن الصحف التجارية.
- ج. البيع الشخصي.
- د. الکراسات/بروشور.
- هـ. البريد المباشر.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٧ غالباً ما يمضي رجال البيع العاملون لدى الشركات المصنعة للتجهيزات المكتبية وقتاً كبيراً في التحدث إلى السكريتيرات ومديري المكتب في مكاتب عملائهم المحتملين. غير أن فؤلاء نادراً ما يتمتعون بسلطة شراء قطع التجهيزات الأساسية. هل يمكن القول أن رجل البيع يستخدم وقته استخداماً فعالاً؟ لماذا، في حالة الإيجاب؟ ولم لا في حالة النفي؟

الوحدة ٧ / فهم الأسواق التنظيمية والسلوك الشرائي

- ٢.٧ افترض انك نائب رئيس احد الشركات التي تصنّع ألواح الدوائر المطبوعة وغيرها من المكونات الالكترونية لعدد من القطاعات الصناعية. شركة جنرال موتورز General Motors تبحث عن مورد للدوائر المطبوعة وجموعات التوصيلات الخاصة بموديل جديد لسيارة سوف تصنعها للمرة الأولى السنة المقبلة. انت تودّ لو تفوز بعقد توريد تلك الدوائر والجموعات. كيف سيؤثر المجموعات التالية ضمن شركة جنرال موتورز General Motors في قرار الشراء فيما يتعلق بجموعات التوصيلات والدوائر المطبوعة الجديدة؟ وفي ايّ مرحلة من مراحل عملية الشراء سوف يكون لكل مجموعة التأثير الأكبر؟
- أ. مدير البحث والتطوير.
ب. مهندسو تصميم المنتج.
ج. مدير الانتاج.
د. مدير المشتريات.
- ٣.٧ على ضوء اجابتك عن السؤال ٢-٢، اعرض بایجاز العناصر الهامة في برنامج التسويق التي من شأنها ايصال المعلومات الملائمة في الوقت المناسب الى كل مجموعة معنية بقرار الشراء في شركة جنرال موتورز General Motors.
- ٤.٧ لقد واجه مدير المشتريات في شركة اي.بي.ام IBM ظروفًا غير مستقرة في السنوات الاخيرة. فالشركة قد طورت مجموعة من قطع التركيب ليتم شراؤها من المورّدين. غير ان هوية هؤلاء تتغيّر مع الوقت مع نشوء شركات جديدة ومع تسجيل الشركات الراسخة في هذا المجال تقدّمًا تكنولوجياً سريعاً في تصميم المكونات وانتاجها ومنها الشرائح الميكروية وتخزين الاقراص. كيف سيؤثر هذا التغيير السريع وغير المتوقع في وظيفة شركة اي.بي.ام IBM الشرائية وفي طبيعة اجراءات الشراء التي تتخذها الشركة؟ ما هي النتائج بالنسبة إلى شركة تودّ لو تصبح المورد المعتمد لشركة اي.بي.ام IBM؟
- ٥.٧ في السنوات الماضية عملت الشركات ومورّدوها على تقليل المخزون من خلال برامج «في الوقت المناسب» التي تنسق عن كثب مواعيد التسليم وتسلیم المنتجات الخالية من العيوب. ما هو دور كل طرف في إنجاح هذا البرنامج؟
- ٦.٧ انت مدير التسويق في شركة تصنع الانسان الآلي. ما هي التحديات التي تتوقّع مواجهتها في تسويق تلك التجهيزات؟ اي من أقسام برنامج التسويق سوف يكون الاهم في تحديد النجاح؟
- ٧.٧ افترض ان مدير التسويق في السؤال اعلاه فكر في امكانية تأجير آلات الانسان الآلي الى شركات في ارجاء العالم. في هذه الحالة، كيف سيختلف هذا البرنامج عن برنامج البيع المباشر من ناحية تسويقه؟

المراجع

- This opening case example is based on material found on Exel's website. www.excel.com: and 'A Moving Story.' *The Economist*. December 7. 2002. 66–65 .١
- For example. see F. Robert Dwyer. Paul H. Schurr. and Sejo Oh. 'Developing Buyer–Seller Relationships.' *Journal of Marketing* 51 (April 1987). pp. 1127: and Shankar Ganesan. 'Determinants of Long–Term Orientation in Buyer–Seller Relationships.' *Journal of Marketing* 58 (April 1994). 119 ص. .٢
- Frederick E. Webster. Jr.. *Industrial Marketing Strategy* (New York: John Wiley&Sons. 1991). 14. ص Also see Bob Donath. 'To Perform Marketing. Think Purchasing.' *Marketing News*. July 17. 2000. p. 12. .٣
- Thomas V. Bonoma. 'Major Sales: Who Really Does the Buying?' *Harvard Business Review*, May–June 1982. 111–19. ص Also see Susan Lynn. 'Identifying Buying Influences for a Professional Service: Implications for Marketing Efforts.' *Industrial MarketingManagement*, May 1987. 119–30 ص. .٤
- For a comprehensive review of buying–center research. see Morry Ghingold and David T. Wilson. 'Buying Center Structure: An Extended Framework for Research.' in *A Strategic Approach to Business Marketing*. Robert Spekman and David T. Wilson. eds. (Chicago: American Marketing Association. 1985). 93–18 ص. See also Robert D. McWilliams. Earl Naumann. and Stan Scott. 'Determining Buying Center Size.' *Industrial Marketing Management* 21 (February 1992). 50–43 ص. and Richard G. Jennings and Richard E. Plank. 'When the Purchasing Agent Is a Committee: Implications for Industrial Marketing.' *Industrial Marketing Management* 24 (November 1995). 411–19 ص. .٥
- Joseph A. Bellizzi. 'Organizational Size and Buying Influences.' *Industrial Marketing Management* 10 (1981). 21–17 ص. .٦
- For a more detailed discussion of these and other account management policies aimed at reaching the various members of a customer's bying centre. see Mark W. Johnson and Greg W. Marshall. Churchill/Ford/Walker's *Sales Force Management*. 7th ed.(Burr Ridge. IL: McGraw–Hill Irwin. 2003). chaps. 3 and 4. .٧
- Patrick J. Robinson. Charles W. Faris. and Yoram Wind. *Industrial* .٨

Buying and Creative Marketing (Boston: Allyn and Bacon, 1967). See also Erin Anderson, Wujin Chu, and Barton Weitz. 'Industrial Buying: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework.' *Journal of Marketing* 51 (July 1987), 86–71.

For a more detailed discussion of the organisational purchase decision-making process, see Wesley J. Johnson and Jeffrey E. Lewin. 'Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework.'

Journal of Business Research 35 (1996), 15–1.

Robin Y. Bergstrom. 'Hanging a Vision on Quality.' *Production*, July 1993, 61–56.

I. Frederick Trawick, John E. Swan, Gail W. McGee, and David R. Rink. 'Influence of Buyer Ethics and Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier.' *Journal of the Academy of Marketing Science* 19 (Winter 1991), 23–17.

Jan B. Heide. 'Interorganizational Governance in Marketing Channels.' *Journal of Marketing* 58 (January 1994), 85–71. and Ganesan. 'Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships.'

Shawn Tully. 'Going, Going, Gone! The B2B Tool That Really Is Changing the World.' *Fortune*, March 20, 2000, 132–45.

'Marketing Factbook.' *Marketing News*, July 3, 2000, p. 19.

Jan B. Heide and Allan M. Weiss. 'Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets.' *Journal of Marketing* 59 (July 1995), 43–30.

Sang-Lin Han, David T. Wilson, and Shirish P. Dant. 'Buyer-Supplier Relationships Today.' *Industrial Marketing Management* 22 (1993), 331–38.

Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt. 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.' *Journal of Marketing* 58 (July 1994), 38–20.

Dwyer, Schurr, and Oh. 'Developing Buyer-Seller Relationship.' Ganesan. 'Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships.'

Ibid. Also see, Jan B. Heide and George John. 'Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships.' *Journal of Marketing Research*, February 27, 1990,

36–24.

Don Hill. 'Who Says Uncle Sam's a Tough Sell?' *Sales and Marketing Management*. July 1988. 56–60 .^{۲۱}

Tully. 'Going, Going, Gone!' .^{۲۲}

Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner. *Services Marketing* (New York: McGraw-Hill. 1996). chap. 5.^{۲۳}

قياس فرص السوق المتاحة: التنبؤ وبحث السوق

المحتويات

٦/٨	كل تنبؤ خاطئ!	١.٨
٦/٨	غذاء القائم بالتنبؤ: أدوات لازمة لكل وضع تنبؤ	٢.٨
٨/٨	الأساليب الاحصائية وغيرها من الأساليب الكمية	١.٢.٨
٩/٨	الملاحظة	٢.٢.٨
٩/٨	الاستقصاء	٣.٢.٨
١١/٨	التشابه	٤.٢.٨
١٢/٨	الحكم	٥.٢.٨
١٢/٨	اختبارات السوق	٦.٢.٨
١٣/٨	الرياضيات التي يشملها التنبؤ	٧.٢.٨
١٥/٨	الحدر ومحاذير التنبؤ	٣.٨
١٥/٨	مفاهيم التوقع الجيد	١.٣.٨
١٥/٨	التجييز في التنبؤ	٢.٣.٨
١٦/٨	لماذا البيانات؟ لماذا أبحاث التسويق؟	٤.٨
١٧/٨	أنظمة معرفة السوق: رسم طريق نحو الميزة التنافسية	٥.٨
١٧/٨	أنظمة السجلات الداخلية	١.٥.٨
١٨/٨	قواعد البيانات التسويقية	٢.٥.٨
٢٣/٨	أنظمة الاستخبارات التنافسية ^{٢٣}	٣.٥.٨
٢٣/٨	أنظمة إدارة الاتصال بالعميل	٤.٥.٨
٢٤/٨	أنواع أخرى من أنظمة معرفة السوق	٥.٥.٨
٢٤/٨	البحث التسويقي يحل التحديات التسويقية المحددة	٦.٨
٢٥/٨	تحديد المشكلة الإدارية ووضع أهداف البحث	١.٦.٨
٢٥/٨	الخطوة الثانية: تحديد مصادر البيانات وأنواع البيانات المطلوبة	٢.٦.٨
٣٠/٨	الخطوة الثالثة: تصميم البحث	٣.٦.٨
٣٣/٨	الخطوة الرابعة: جمع البيانات	٤.٦.٨
٣٤/٨	الخطوة الخامسة: تحليل البيانات	٥.٦.٨
٣٤/٨	الخطوة السادسة: كتابة التقرير الموجه إلى صانع القرار	٦.٦.٨

الوحدة ٨ / قياس فرص السوق المتاحة: التبؤ وبحث السوق

٣٤/٨	الأسئلة التي يتعين على مستخدمي البحث التسويقي طرحها	٧.٨
٣٥/٨	الكفاءة الميدانية: هل توصلنا إليها؟	٨.٨
٣٦/٨		خلاصة التعلم
٣٦/٨		أسئلة حول المحتوى
٣٧/٨		أسئلة متعددة الخيارات
٤٣/٨		أسئلة حول التطبيق ودراسة الحالات

مجموعة الاتصالات الافريقية: إدخال نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الحديثة إلى تانزانيا^١

في أوائل التسعينيات لم يكن العديد من المدن والقرى في تانزانيا يستفيد من خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية. حتى في العاصمة دار السلام التي تضمّ حوالي مليوني نسمة تمّ تركيب خط هاتفي واحد لكل مئة شخص. واستمرّت فترة انتظار الاستفادة من خدمات شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية في تانزانيا TTCL بين ٧ إلى ١٠ سنوات. في هذا الإطار، رأى كلّ من مونيك مادي Monique Maddy وكومي لاغي L. "Come" Lagui "الذين تخرّجا حديثاً من كلية أميركية رائدة في مجال إدارة الاعمال، في تلك البيانات المتعلقة بالأسواق والصناعات فرصة، ليس لإدخال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى تانزانيا فحسب، بل ايضاً فرصة على المدى الطويل لإدخال مجموعة من خدمات الهاتف العمومية والإشارة الصوتية، والبريد الصوتي إلى إفريقيا. وبعد ثلاثة أشهر من الدراسات الميدانية استنتج كلّ من مادي وlagui أنّ بناء شبكة الهاتف العمومي في تانزانيا تمثل الفرصة المثلثيّة لدخول هذا السوق. وأدركا أن الحصول على التمويل اللازم للمشروع بالإضافة إلى التراخيص الضرورية للعمل في تانزانيا يستدعي وضع خطة تجارية توحي بالمصداقية. ولم يغب عن بالهما أن تلك الخطة تستند أكثر ما تستند إلى التنبؤ بالمبيعات. في الواقع، لن يكون رقم المبيعات نقطة انطلاق كافة الأرقام الواردة في الخطة التجارية فحسب، بل سيكون أيضاً الاختبار القاطع للمستثمرين المحتملين. فبرأي مادي وlagui، في حال تمّ التنبؤ بالمبيعات على أساس متين ومضمون، فإنّ عناصر الخطة التجارية الأخرى سوف توفر في الإطار المرسوم لها. لكن، ما السبيل إلى وضع هذه التنبؤات بثقة لأسواق جديدة ومتاخرة النمو؟

تحليل السوق

توصل مادي وlagui على أثر الدراسة التي قاما بها إلى أن بناء سوق لنظام الهاتف العمومية في تانزانيا غاية في الجاذبية. فطلبات الاستفادة من الخدمات الهاتفية الموضوعة على قائمة الانتظار، تُضاف إليها طلبات غير رسمية من أفراد لم يتقدّموا عناء التقدّم بها إلى الجهات المعنية. وأشارت تقدّيرات مادي وlagui إلى أن عدد المشترّكين المحتملين في خدمة الهاتف سوف يصل إلى ٥٠٠٠٠٠ قبل العام ١٩٩٦، ولن تتمكن شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية في تانزانيا TTCL من تلبية سوى نصف هذه الطلبات، حتى لو عملت بضعيّفي امكانياتها. أضاف إلى أن سماع الاشارة الصوتية في معظم الاجهزه الهاتفية هناك استلزم دقائق عديدة. وعند سماعها تمر ٤ دققيقة قبل حدوث الاتصال بمدن إفريقيا أو ٢٠ دقيقة للتواصل مع دول أوروبا. ومن أصل الاجهزه الهاتفية الثلاثمئة العاملة بالعملة النقدية كان بعضها معطلاً وبعض الآخر عاملاً بعملة نقدية لم تعد متداولة وقدرت قيمتها نظراً لمعدل التضخم المرتفع في تانزانيا. لكلّ هذه الأسباب كان سوق الخدمات الهاتفية في تانزانيا سوقاً واعدّاً.

تحليل الصناعة

لقد كانت ملكية شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية في تانزانيا TTCL عائدة للدولة، رغم ان التوقعات اشارت الى احتمال خصوصتها. ولم تقدم الشركة المذكورة خدمات الفاكس، والهاتف الخلوي او الاشارة الصوتية. ففي هذا المجال بربت شركات خاصة عدّة بما فيها شركة تمد بخدمة الاتصال اللاسلكي ويستفيد منها ١٠٥ مشترك وشركة تمدان بخدمات الهاتف الخلوي المتطور. وبرز احتمال اصدار تراخيص جديدة في السنوات المقبلة لشركات في مجال الخدمات الخلوية، والهواتف العمومية وأمل كل من مادي ولاغي ان يكونوا من بين الحاصلين على تلك التراخيص.

أظهر التحليل الذي أجراه مادي ولاغي ان الظروف الصناعية عموماً كانت جذابة ومؤاتية. فشركة TTCL البيروقراطية لم تكن بالمنافس القوي. ومع ان الموردين الراغبين إلى دخول السوق كانوا كثيّرًا، فقد كانت انتلاقة «ماغي» و«لاغي» لضعهما في مركز جيد. كيف لا، والسوق الأفريقية كانت هدفاً لعدد كبير من الموردين. أما المشترون فلم تتوفر لديهم فرص كثيرة للحصول على خدمات هاتفية من اي نوع كان. لا غنى وبالتالي عن خدمات الهاتف الخلوي الباهظة التكلفة نظراً للتكلفة العالية التي يقتضيها انشاء البنية التحتية الضرورية لها.

حاجات المستهلك وسلوكيه

إن البنية التحتية المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية في تانزانيا لم تكن وحدها بالضعفية والمتأخرة بل أيضاً تلك المتعلقة بالكهرباء والمياه والطرقات. فالسفر من دار السلام الى مدينة موanza وهي المدينة الكبرى الثانية بعد العاصمة وتبعد عنها ٧٥١ ميلاً استغرق ثلاثة أيام.

أما معظم الاتصالات الهاتفية في المدن فيجريها الاشخاص الموظفون وهي تشكل ٧٠٪ من عائدات الاتصالات السلكية واللاسلكية. ونظراً لانعدام أحجزة الهاتف في غالبية المنازل فإن سوء استخدام الخطوط الهاتفية في المكاتب والمؤسسات كان شائعاً. لهذا السبب طلب من الموظفين عموماً استخدام أحجزة الهاتف العمومية للاتصال بالاماكن البعيدة. ومن جهتها، معظم متاجر البيع بالتجزئة وهي عبارة عن أكشاك في الهواء الطلق مبنية بالخشب والقصدير، تفتقر أحجزة الهاتف. في هذا المجال رأى كل من مادي ولاغي ان شبكة الهاتف التي ينويان انشاءها، الى جانب خدمات البريد الصوتي والاشارة الصوتية، سوف تمد هؤلاء التجار الصغار الذين يشكلون العمود الفقري للاقتصاد في تانزانيا، بالسبل الفعالة للعمل والمتاجرة. غير أن التحدي الكبير الذي يواجههما يمكن في تعليم سكان تانزانيا كيفية استخدام النظام المقترن. لكن، وبما ان نسبة معرفة القراءة والكتابة بلغت ٧٠٪ في تانزانيا فقد شعر مادي ولاغي بالتفاؤل حول امكانية نجاح مهمتهما.

فكرة المشروع

كانت فكرة انشاء المجموعة الافريقية لاتصالات (African Communications Group AGG) فكرة جديدة ولكن بسيطة. فقد فكر مادي ولاغي في بناء شبكة من الهواتف العمومية تقوم على أساس تكنولوجيا الارسال اللاسلكي وتضم برنامجاً مركزياً لتسيرير

الاتصالات والترابط مع شبكة TTCL. وتعمل الاجهزة الهاونية وفقاً لمبدأ البطاقات المدفوعة مسبقاً والمتداولة في محلات التجزئة الكائنة بالقرب من حجرات الهاتف. أما تجار التجزئة فيحصلون على هامش ربح من بيع بطاقات الاتصال وقد يساعدون في مراقبة حجرات الهاتف منعاً لتخريبها. وسوف تضاف إلى النظام خدمات البريد الصوتي والإشارة الصوتية بتكلفة إضافية بسيطة. من شأن الخصائص المذكورة أن تمد بالاتصال السريع للاشخاص الذين يفتقرن إلى خدمات الهاتف العادية. أما المشتركون فيمكنهم تلقي الرسائل الصوتية وترك الرسائل لغيرهم من المشتركين في الخدمة نفسها. في هذا المجال، يمكن استخدام الاشارة الصوتية لإعلام المشترك بأنه قد تلقى رسالة.

تحديد إمكانيات السوق وأعداد التنبؤ بالمبيعات

كان مادي ولاغي مرتاحين للفرصة المتاحة لهما وأحساً بأن مهاراتهما التجارية ومعارفهم سوف تلعب لمصلحتهما فيكملان ما بدأه. لكن ما السبيل إلى ترجمة البيانات التي قاما بجمعها حول السوق وصناعة الهاتف، إلى تقدير إمكانيات السوق وإلى التنبؤ بالمبيعات مرتكز على الأدلة والبراهين؟ فتبرير جاذبية سوق الهاتف وصناعته والفوائد التي يجنيها المستهلك من استخدام شبكتهما يختلف عن استنتاج الأرقام الخاصة بإمكانيات السوق وإيرادات المبيعات.

الأهداف التعليمية

يتبع على المستثمرين المبادرين أمثل مادي ولاغي وغيرهم من المديرين في الشركات ان يطوروا معرفتهم بالسوق والصناعة وأن يحولوا تلك المعرفة إلى خطط ملموسة تتبع للشركات التي يعملون فيها التصرف على أساسها. وقد تأخذ تلك الخطط أشكالاً عدّة. بالنسبة إلى مادي ولاغي فقد دعت الحاجة إلى خطة تجارية للحصول على رأس المال الضروري للمشروع بالإضافة إلى تراخيص البدء. أما مدير و المنتج في الشركات فيتبع عليهم تطوير برامج التسويق للحصول على الدعم والموارد التي تتبع اطلاق المنتج. تجدر الاشارة إلى ان المنظمات على اختلافها تقوم باعداد الميزانيات السنوية الخاصة بتوجيه القرارات في السنة التالية.^٢ هذه القرارات تحديد استخدام الموظفين والاستثمارات في القدرة الإنتاجية ومستويات نفقات التشغيل وغيرها، على أن تتمثل نقطة الانطلاق في التنبؤ بالمبيعات. فيما ان يتم الاتساع على أرقام المبيعات حتى تخصص الاموال للانشطة والاستثمارات اللازمة لدعم مستوى المبيعات المقترن.

ناقشت في الوحدة الثامنة مسألتين أساسيتين تتيحان للمديرين والمستثمرين المبادرين تحويل أحالمهم إلى حقيقة. فتتطرق في البداية إلى التحديات المرتبطة بمهمة تقدير إمكانيات السوق والتنبؤ بالمبيعات بالنسبة إلى المنتجات أو المشاريع القائمة أو الجديدة. في هذا المجال نستعرض وسائل مبنية على الأدلة تفيد كل منها في بعض الحالات ولكن ليس في جميعها ، كما نناقش القيود التي تسم بها. وفي مرحلة لاحقة تتطرق إلى المعلومات اللازمة لمهمة التنبؤ، وكذلك المهمة التي عُرض لها في الوحدات الست الأولى في هذا الكتاب والتي تمكن المديرين والمستثمرين المبادرين فهم سوقهم والموقف التنافسي، وخاصة

بالامداد بالارشاد في مجال كيفية جمع البيانات المتعلقة بصنع قرار التسويق ونقلها). مثلاً، دراسة الأسواق) نلقت الانتباه الى ان القسم الذي يعني بدراسة الأسواق يهدف الى أمررين، يتمثل الأول في تمكين كلّ قارئ من التحول الى مستخدم واع وناقد لدراسة الأسواق بما ان معظم صانعي القرارات الاستراتيجية يعتمدون في ناحية ما على تلك الدراسات لاتخاذ القرارات التجارية الأساسية وقد تطرّقنا الى الموضوع في الفصل ٢.٢. أمّا الأمر الثاني فيتمثل في تزويد القارئ بمستوى أولٍ من الكفاءة في مجال وضع دراسات الأسواق والقيام بها، بحيث يمكنه الحصول، ولو بميزانية بسيطة، على معلومات تنافسية لصانعي القرار.

١.٨ كلّ تنبؤ خطأ!

لم نسمع قط عن مدير توصل الى تنبؤ دقيق بالأرقام. فغالباً ما تأتي تلك الأرقام عالية جداً او منخفضة جداً. فالتنبؤ مهمّة غاية في الصعوبة. فالمستقبل غير مضمون، لا سيما في الأسواق الحالية التي تتغيّر بسرعة. أضف الى ان حاجات المستهلك تحول وتحكم بها رياح اتجاهات الاقتصاد الكلي المتغيرة باستمرار. أمّا المنافسون فيتغيّرون وتقضى التقنيات الجديدة على القديمة. وتقوم معظم التنبؤات على دراسات موسعة ومكلفة، فيما تكون أخرى عبارة عن تحقيقات ضيقة النطاق او عن حدس غير مبني على معلومات دقيقة. لكن، وكما رأينا سابقاً، فإن التنبؤ يضطلع بدور أساسي في وضع الخطط والميزانيات الخاصة بكافة المشاريع التجارية والمؤسسات الأخرى.^٣ ونظراً لمخاطر وضع تنبؤات خاطئة جداً، تدعو الحاجة الى وضع تنبؤات قائمة على الأدلة عوضاً عن التخمين المندفع، حتى لو افترقنا الى المال والوقت. التنبؤ إذاً ضرورة، لكن ما هي وسائله؟

٢.٨ عدة القائم بالتتبّؤ: أدوات لازمة لكلّ وضع تنبؤ

قبل اختيار طريقة لاعداد التنبؤات لا بدّ من معرفة ما ينبغي تقاديره او تنبئه. في البداية، لدينا حجم السوق المحتمل المتمثل في طلب المشترين الحاليين والمحتملين على المنتج. وغالباً ما يكون تقدير امكانيات السوق نقطة انطلاق لاعداد التنبؤ بالمبיעات، وهذا ما سوف تفصّل تفاصيله في هذه الوحدة. نعود الى مشروع مادي ولاغبي في تانزانيا. نرى أنّ المستثمرين المحتملين بحاجة لأن يعرفوا مدى اتساع سوق خدمات الهاتف في السنوات المقبلة من النواحي التالية: عدد مستخدمي الهاتف، عدد الاتصالات او مدة استغراقها بالدقائق، تكلفتها بالدولار او بعملة البلاد. لا بدّ من الاشارة الى ان هذا السوق يتألف من المستهلكين الذين قد ينون شراء بطاقة هاتفيّة او الاستفادة من الخدمات الأخرى التي تمد بها مجموعة الاتصالات الافريقية ACG في واحد من هواتفها العمومية. لانسى أيضاً حجم السوق المخترق المؤلّف من الاشخاص الذين يستعملون الهاتف في تانزانيا وقت إعداد التنبؤات. يوّد المستثمرون الاطّلاع على هذه الأرقام الخاصة بحجم السوق المخترق لشريحة السوق التي يوّد مادي ولاغبي استهدافها، بالإضافة الى التنبؤ بالمبيعات التي تتضمّن تقديرًا لايرادات المبيعات لمجموعة الاتصالات الافريقية ACG للسنوات الخمس المقبلة. فكيف سيتمكن مادي ولاغبي من القيام بالامر؟

نشير في هذا المجال الى ان الشركات القائمة تلجأ الى منهجين واسعين لاعداد التنبؤ بالمبيعات: المنهج الذي تبدأ معه الدول العليا وتنتهي بالدنيا وتلك التي تبدأ بالمراکز الدنيا وتنتهي بالعليا. وفقاً للمنهج الأول، يقوم شخص او اشخاص عديدين بمسؤولية اعداد التنبؤات الكلية، بالاعتماد ربما على البيانات الاقتصادية الاجمالية، اتجاهات البيع الحالية، او غيرها من الطرق التي نصفها بايجاز.^٤ بالنسبة الى المنهج الثاني (أي من المراكز الدنيا إلى المراكز العليا) الشائعة في الشركات الالامريكية، تقوم كل ادارة من الشركة بوضع التنبؤ بالمبيعات الخاصة به، ثم تجمع كلها لتشكل تنبؤاً للشركة ككل. انظر الوثيقة ١.٨ كيف يعمد المديرون في ادارات البيع بالتفرقة في شركة غاب Gap Inc. الى دمج الطريقتين لتوقع مبيعات السنة التالية.

ينطبق منهج الانطلاق من المراكز الدنيا الى العليا، على مهمة مادي ولاغي. فبإمكانهما تقسيم الطلب المتوقع الى أجزاء وجمع المكونات لوضع التنبؤات الموجزة. اما الاجراء فقد تكون اقسام من السوق، ومنها تجّار التجزئة الصغار، ورجال الاعمال، والمستهلكون أو أصناف المنتجات مثل عائدات بطاقات الهاتف أو الهواتف العمومية، وتعريفات خدمة الرسالة الصوتية وغيرها. إن اعتماد المنهج المنطلق من المراكز الدنيا الى العليا يعود بفوائد عديدة. فهو أوّلاً يرغمهما على التركيز على العوامل المحددة للطلب والخاصة بكل جزء من السوق او يصنف معين من المنتجات، فيدركان وبالتالي الامكانيات الفعلية لمشروعهما وأقسامه.^٥ أضف الى أنها تدفعهما الى تحديد الافتراضات الصريحة حول العوامل التي تحدد الطلب في كل فئة، وهذه الافتراضات يمكنهما مناقشتها ودعمها بالادلة التي قاما بجمعها خلال اجراء الدراسة، مع المستثمرين المحتملين والتي يمكنهم التحقق منها عندما يتقدم المشروع. كما إن المنهج المذكور يسهل نتيجة التخطيط. في هذا الإطار يمكن دمج مجموعات متعددة من اقسام السوق و/أو أصناف المنتجات لوضع خطة تجارية قابلة للاستمرار.

ما هي الوسائل أو الأدوات الخاصة بالقيام بالتنبؤ يمكن مادي ولاغي الاختيار؟ ثمة ٦ طرق أساسية مبنية على الادلة لتقدير امكانيات السوق والتنبؤ بالمبيعات: الوسائل الاحصائية وغيرها من الوسائل الكمية، والملاحظة، والاستقصاء، والمماثلة، والحكم واختبارات السوق.^٧

الوثيقة ١.٨ التنبؤ بالمبيعات للسنة التالية في شركة غاب Gap

يعتبر التنبؤ بالمبيعات للسنة التالية لكل من فرعى شركة غاب الدولية للبيع بالتجزئة .. Gap Inc. غاب Gap. جمهورية بانانا، Banana Republic. واولد نافي Old Gap. عملية هامة تقود الى قرارات عدّة، بما فيها تحديد كمية البضائع المطلوب شراؤها للسنة التالية. في هذا المجال يستعمل المنهجتان من الاعلى الى الادنى ومن الادنى الى الاعلى. فعلى سبيل المثال، يضع كل تاجر في اولد نافي Old Navy توقعات المستوى المعياري الذي قد تتحقق في السنة التالية القمصان النسائية المحبوبة، وسرابيل الرجال، وغيرها. في مرحلة لاحقة يقوم مدير البضائع بجمع الأرقام التي حصل عليها كل منهم وذلك للتوصّل الى تنبؤات اجمالية من وجهة نظر تجارية. ويتم تنبؤ آخر من

أسفل للأعلى بواسطة تنظيم المبيعات بالمتاجر جاماً المتاجر ومجموعات من المتاجر. في الوقت نفسه، يقوم المقر الرئيسي في كاليفورنيا بوضع الأرقام من الأعلى إلى الأدنى وذلك بالتجوء إلى بيانات الاقتصاد الكلي، وأهداف الشركة فيما يتعلق بالنمو وغيرها من العوامل. بعد ذلك تتم مقارنة التنبؤات الثلاثة ومناقشة الاختلافات، ثم يحدد رقم نهائي خاص بشراء البضائع وميزانية النفقات. وعلى الرغم من أن الجهود الهائلة اللازمة لإعداد هذه التنبؤات، فإن الاستغراق الواسع في هذه العملية يساهم في الحصول على تنبؤات ذكية وفي الالتزام بتحقيق الأرقام. والأهم من كلّ هذا هو أنّ أولد نايفي Old Navy ترى أن العمليات المختلفة والمناقشات الناتجة عنها تؤدي إلى تنبؤات أفضل.

المصدر: Marshall L. Fisher, Ananth Raman, and Anna Sheen McClelland, 'Rocket Science Retailing Is Almost Here: Are You Ready?' Harvard Business Review, July–August 2000, 115–24.

١.٢.٨ الأساليب الاحصائية وغيرها من الأساليب الكمية

تستخدم الأساليب الاحصائية البيانات التاريخية والأساليب الاحصائية المتعددة ومنها الاغدار المتعدد وتحليل سلسلة الوقت، للتنبؤ بالمستقبل على أساس تقدير الماضي تقديرًا استقرائيًا.^٧ هذه الطريقة غير مفيدة لمجموعة الاتصالات الأفريقية ACG أو وغيرها من المقاولين أو مديري الانتاج المكلفين بالتنبؤ بالمبيعات الخاصة بمنتاج او مشروع جديدين. فمشروعهم لا تاريخ له يبنون على أساسه التنبؤات الاحصائية.

في الشركات الراسخة تكون الوسائل الاحصائية الخاصة بالمنتجات مفيدة للغاية. على سبيل المثال، عندما تنوي شركة ميشلان Michelin التي تصنّع إطارات السيارات، تنبؤ الطلب بالنسبة إلى سوق إطارات السيارات البديلة في آسيا للسنة المقبلة، يمكنها بناء نموذج احصائي باستخدام عوامل مثل عمر الآليات التي تسير حاليًا في آسيا وعددها، والتنبؤ باجمالي الناتج المحلي في المنطقة، والطلب في السنوات القليلة الماضية وغيرها من العوامل ذات الصلة التي تساعدها على توقع امكانيات السوق بالإضافة إلى مبيعات الإطارات البديلة التي سوف تتحققها الشركة في السنة المقبلة. وقد تؤدي هذه الاجراءات إلى وضع تنبؤ أكثر دقة، خصوصاً إذا كانت شركة ميشلان Michelin تتمتع بسنوات من الخبرةتمكنها من تقييم النموذج الاحصائي الذي وضعته.

غير ان الأساليب الاحصائية تواجه قيوداً، شأنها في ذلك شأن كافة وأساليب التنبؤ. من القيود الأهم نذكر ان الأساليب الاحصائية تفترض عامّة ان المستقبل سوف يشبه الماضي، غير أن الحال ليست كذلك على الدوام. على سبيل المثال، واجهت شركة يو اس ويست Rocky Mountain US WEST، شركة الهاتف المحلية التي تخدم مناطق روكي ماونتن当 فشلت المناطق الشمالية الغربية في الولايات المتحدة، بعض المتابعين في التسعينيات عندما نماذجها الاحصائية المستخدمة للتنبؤ بالحاجة إلى الطاقة الهاتفية في اتاحة استخدام أجهزة المودم الخاصة بالكمبيوتر، والفاكس والخطوط الثانية للمنازل في المنازل الاميركية. فجأة، ارتفع عدد الخطوط لكل منزل وذلك لتلبية الطلب المتزايد. فاضطر المستهلكون

الوحدة ٨ / قياس فرص السوق المتاحة: التنبؤ وبحث السوق

إلى الانتظار مدة أشهر طويلة للحصول على خطوط اضافية ولم يكونوا راضين عن الامر. وهكذا، في حال تغيرت خصائص المنتج او السوق، فإن النماذج الاحصائية المستخدمة من دون حكم صائب لن تقوى على مجاراة التغيير. وعندما تنتج شركات تصنيع الإطارات إطارات سيارات تدوم ٨٠٠٠٠ ميل بدلاً من ٣٠٠٠٠ الى ٥٠٠٠٠ ميل، فإن الطلب السنوي على الإطارات البديلة يتراجع. وإذا أراد مصنّعو السيارات تغيير عدد إطارات السيارة البالغ أربعة، فشلت النماذج الاحصائية القديمة.

تجدر الاشارة الى أنه يتم تطوير اساليب كمية أخرى للتنبؤ لا سيما بالنسبة الى منتج جديد. وهي تشمل الوسائل التي تضمّ بدقة نشر وسائل التجديد الخاصة بالسلع الاستهلاكية المعمرة ٨ (وقد تمت مناقشتها في الوحدة الخامسة ٥) والتحليل المتصل^٩، وهي وسيلة تتوقع تأثير مجموعة من الخصائص الموجودة في منتج جديد على طلب المستهلك.

الملاحظة

٢.٢.٨

من الوسائل الأخرى المستخدمة في وضع تنبؤات مبنية على الأدلة، تلك القائمة على الملاحظة المباشرة وجمع البيانات الموجودة حول ما يفعله المستهلكون في سوق المنتج موضوع الاهتمام. في هذا المجال أجرى مادي ولاغي دراسة حول استخدام الهاتف العمومي في تنزانيا، بغية معرفة عدد دقائق استخدام الهاتف في اليوم الواحد. وأسفرت الدراسة عن التالي: سُجّلت في اليوم الواحد ١٥٠ مخابرة بمعدل ٣ دقائق لكل منها وذلك في أجهزة الهاتف العمومي الستين العاملة في دار السلام. أما ايرادات معظم أجهزة الهاتف فتراوحت بين ١٠٠ و ١٥٠ \$.^{١٠}

على غرار الأساليب الاحصائية تبدو وسيلة التنبؤ القائمة على الملاحظة وسيلة جذابة لأنها تستند إلى ما يقوم به الناس فعلاً. وفي حال توفرت البيانات الخاصة بسلوك المستهلك واستخدامه الهاتف، انطلاقاً من مصادر ثانوية موجودة، ومنها ملفات الشركة، المكتبة او الانترنت، كان جمع البيانات اسرع وأقل تكلفة مما يحکم فيه تصميم دراسة جديدة وإجراؤها مثل تلك التي قام بها مادي ولاغي. لكن الملاحظة غير ممكنة فيما خص المنتجات الجديدة، كما ان البيانات الثانوية غير متواقة. وبما أن المنتج غير موجود بعد، الا من حيث التصور. فلولا وجود الهواتف العمومية في تنزانيا او في دولة مشابهة، لما كانت الملاحظة ممكناً. وتكون اختبارات السوق التي سوف نناقشها في مرحلة لاحقة من هذه الوحدة، واحدة من وسائل الحصول على بيانات الشراء الحقيقة الخاصة بالمنتجات الجديدة.

الاستقصاء

٣.٢.٨

من الوسائل الأخرى الشائعة في مجال التنبؤ بالمبيعات او تقدير امكانيات السوق وسيلة تقوم على استقصاء يستهدف مجموعات مختلفة من المستقصى منهم. وبعد عرض تصور المنتج على المستهلكين^{١١}، أو عينة منه، يسألون عن احتمال ان يشتريوه، وهذا ما يسمى باستقصاء نواباً المشتري. هذا الاخير قد يسأل ايضاً عن سلوكي الشرائي الحالي: ماذا يشتري حالياً، وتكرار الشراء او الاستخدام؟ اما فريق الباعة فقد يسأل عن الكمية المحتملة لما قد

بيعه، وهذا ما يسمى باستقصاء رأي فريق الباعة. كما قد يخضع للاستقصاء الخبراء المختلفون، وأعضاء قنوات التوزيع، والموردون، والمستشارون، ومديرو الشركات التجارية وغيرهم. أمّا مادي ولاغي فقد قاما جزء من الاستقصاء الذي اجرياه في دار السلام على ملاحظة عملاء الهاتف العمومية لمعرفة المزيد عنهم. فكانت النتيجة: ٦٥٪ من هؤلاء العملاء كانوا يستخدمون الهاتف المذكور لعدم وصولهم إلى هاتف عاملة أخرى. كما ظهر الاستقصاء أن ٦٣٪ من مستخدمي الهاتف نفسها كانوا عمالء تجاريين، ٢٠٪ طلاباً أو أساند، و ١٧٪ عمالء غير تجاريين. كان العمالء التجاريون ينفقون في الأسبوع الواحد \$ ١٠ كمتوسط لتكلفة ١٤ مخابرة، فيما أتفق غير التجاريين ٦ \$ في الأسبوع تكلفة ١٢ مخابرة. ١٢.

وتوصّل مادي ولاغي من خلال جمع هذه البيانات مع البيانات السكانية المتعلقة بسكن تانزانيا إلى ما كانوا يحتاجان إليه لاعداد تنبؤات مبنية على الأدلة ومنطلقة من الادنى إلى الأعلى، عن احتمالات السوق، لكلّ قسم على حدة.

ومع ذلك يوجد قيود هامة للاستقصاء، فما يقوله الناس ليس ما يفعلونه دوماً. لهذا بدأ أن يأخذ الاستقصاء الذي يستهدف نوايا المشتري هذا الامر في الحسبان. أنظر الوثيقة ٢.٨ للاطلاع على منهج شائع في هذا المجال. أضف إلى ان الاشخاص موضوع الدراسة قد لا يكونون على اطلاع واسع، لكن عندما يتم سؤالهم يجيبون. كما ان الصورة التي يكتونها الاشخاص في الدراسة عن منتج معين، قد لا تكون نفسها عند اطلاق المنتج المذكور. فإذا سألت المستهلكين عن احتمال شرائهم «صلصة للباستا بيته الصنع» حصلت على اجابة «بالتأكيد». لكن معرفة ما اذا كانوا قد أحبوها أم لا طعم الصلصة التي يحضرها المعمل فمسألة مختلفة! عموماً، ان الاساليب الاحصائية التي توفر فيها البيانات المناسبة أكثر نجاحاً من وسائل القيام بالاستقصاء بهدف التنبؤ، ذلك ان الاولى تستند، على الأقل جزئياً، إلى ما فعله الاشخاص او اشتروه (عدد السيارات القديمة التي تسير أو طول الاتصالات من الهاتف العمومية في تانزانيا)، فيما تستند الاستقصاء (هل من الممكن أن تشتري إطارات بديلة هذه السنة؟ ما هي احتمالات استخدامك الهاتف العمومي؟) إلى ما يقوله الاشخاص، وهذا ليس بالمؤشر المضمون عن سلوكهم في المستقبل.

الوثيقة ٢.٨ استقصاء نوايا المشتري: ما يقوله الناس ليس ما يفعلونه دوماً

عندما فكر قسم الاغذية المحمدة في شركة نيسلي 'Nestl' في الولايات المتحدة في احتمال امتلاك شركة لامبرت للباستا والجبن، باستاد تشيير Lambert's Pasta and Cheese المصنعة للباستا الطازجة، أراد التنبؤ بحجم المبيعات المحتمل للسنوات الاولى في حال حصل التملك. ولجأت شركة نيسلي لهذا الغرض إلى اختبار تسأل فيه المستهلكين حول احتمال ان يجرّبوا الباستا الطازجة. بين العمودان الاول والثاني من الجدول أدناه نتائج الدراسة:

الوحدة ٨ / قياس فرص السوق المتاحة: التبؤ وبحث السوق

نـيـة الشـرـاء	الجـوـاب .%	قـاـعـدـة التـخـفـيـضـ الـقـرـبـيـ	الـنـسـبـةـ المـئـوـيـةـ لـسـوقـ الشـرـاءـ الـمـتـوـعـ	لـاـغـرـاضـ التـبـؤـ
يشترون بالتأكيد	%٢٧	يضرب بـ ٠،٨	%٢٧ = ٠،٨ × %٢٧	
إحتمال أن يشتروا على الارجح	%٣٤	يضرب بـ ٠،٣	%١٢،٩ = ٠،٣ × %٤٣	
قد يشترون أو لا	%٢٢	صفر		
إحتمال أن لا يشتروا على الارجح او بالتأكيد	%٨	صفر		
المجموع	%١٠٠		%٣٤،٥ = %١٢،٩ + %٢١،٦	

وبالرغم من ان ٧٠٪ من المستهلكين موضوع الاستقصاء قد لمّحوا الى احتمال شراء المنتج، فان خبرة نيسلي قد أشارت الى ضرورة تخفيض النسب الواردة في القسمين الاوليين من الجدول: فتم تخفيض الاجابات التي تؤكد الشراء بمعدل ٢٠٪، فيما خفضت نسبة اجوبة «على الارجح» بمعدل ٧٠٪. في ما يتعلق باجوبة «قد يشترون او لا» فقد اعتُبرت «كلام». هذه التعديلات المبنية في العمودين الثالث والرابع خفضت رقم الـ ٧٠٪ بنسبة النصف ليصبح ٣٤،٥٪. ان معظم الشركات المصنعة للمنتجات الاستهلاكية يستخدم قواعد التخفيض التقريري المشابهة عند تفسير البيانات المتعلقة بنية الشراء لاغراض التوقع، لانه قد ادرك ان السلع التي يزعم الناس نية شرائها تفوق ما سوف يشترونه في الحقيقة. ويدو هذا المنطق مفيداً في عدد من حالات وضع التوقعات.

المصدر: Marie Bell and V.Kasturi Rangan. *Nestl' Refrigerated Foods: Contadina Pasta and Pizza*. (Boston: Harvard Business School Publishing. ١٩٩٥).

التشابه

٤.٢.٨

من المناهج التي تستخدم غالباً لوضع التقويمات الخاصة بمنتج جديد، حيث يصعب استخدام الوسائل الاحصائية او المراقبة المشاهدة. نذكر المنهج الذي يقوم على توقيع المبيعات او امكانيات السوق بالنسبة الى منتج جديد وذلك بواسطة المماثلة والتشابه. وفقاً لهذا المنهج، يقارن المنتج الجديد مع المنتجات المشابهة التي توفر البيانات التاريخية المتعلقة بها. على سبيل المثال، عندما تقرر شركة دانون Danone وهي المسوق الرائد للبن في أوروبا، تعريف مستهلكيها بأي نكهة جديدة، يعود مدريوها في معظم الأحيان الى تاريخ المبيعات المتعلق بمنتجات سبق إدخالها الى السوق، وذلك بهدف توقيع مبيعات اللبن الجديد النكهة. تجدر الاشارة الى ان تلك الوسيلة تستعمل أيضاً للمنتجات الجديدة العالية التقنية التي تفتقر الى نماذج أولية او يكون انتاج هذه الاخيرة عالي التكلفة. فبدلاً من القيام باستقصاء لاستطلاع امكانية شراء المستهلكين منتجاً لا يعرفون عنه الكثير (ماذا كان

المستهلك ليقول سنة ١٩٧٨ عن احتمال شرائه جهاز كمبيوتر؟، يعود واضعو التنبؤات الى المنتجات الاولى التي أطلقت في هذا الإطار والتي يمكن مقارنتها بالمنتج الجديد. بهذه الطريقة تمت التنبؤات الاولية الخاصة بأجهزة التلفزيون المتطورة، بمقارنتها مع النماذج الاولى لأجهزة التلفزيون الملوونة، أجهزة الفيديو والتصوير، وغيرها من المنتجات الالكترونية الاستهلاكية.^{١٢}

لكن، وكما هي الحال دوماً ثمة بعض القيود على المنهج المذكور. أولاًً، ان المنتج الجديد لا يكون في كل الحالات مشابهاً تماماً للم المنتج المماثل. فاجهزة الفيديو الاولى اسر بمعدل أسرع مما عرفت أجهزة التلفزيون الملوونة. فما هي المماثلة الواجب استخدامها لاجهزة التلفزيون المتطورة؟ ولماذا؟ ثانياً، قد يختلف السوق والشروط التنافسية الى حد بعيد عما كانت الحالة عندما أطلق المنتج المماثل. ينبغيأخذ ظروف كهذه بالإعتبار.

٦.٢.٨ الحكم

فيما نتردّد في اعتبار هذه الوسيلة طريقة بذاتها للتتبؤ، بما أن الحكم الصائب والمبني على معلومات دقيقة مطلوب في كافة طرق التنبؤ، التنبؤ يتم حضراً في بعض الأحيان على أساس الحدس والحكم المترمس. فبعض صانعي القرار يميلون الى الحدس في عمليات اتخاذ القرار ولا يسعهم دوماً تحديد الأسس التي تم عليها. في هذا المجال قال أحد مشرقي الاخذية في مجموعة ناين ويست «Nine West Group» ان التنبؤ بالاتجاه مسألة غرائزية لا يمكن التدرّب عليها. فانا أعتمد على حاستي فيما يخص اللون والقماش، لكنني أعجز في بعض الأحيان عن تفسير احساسي. فانا أعرف وهذا يكفي. وقد يكون الاشخاص الذين يتمتعون بخبرة كافية في مجال التنبؤ في سوق يعرفونه تمام المعرفة، على مستوى كبير من الدقة في توقعاتهم الحدسية. لسوء الحظ، غالباً ما يصعب عليهم الدفاع عن التنبؤات التي وضعوها مقابل التوقعات المبنية على الدلائل، وذلك في حال اختلاف بين الفتنيين. غير ان أهمية الحكم المترمس في عملية التنبؤ، سواء استخدم وحده أو مجتمعًا مع الوسائل المدعمة بالدلائل، لا بدّ من أخذها بعين الاعتبار.

٦.٢.٨ اختبارات السوق

إن اختبارات السوق المختلفة، هي من الوسائل الاخيرة الشائعة في مجال التنبؤ. وسوف تتطرق اليها بالتفصيل في الوحدة الحادية عشرة.^{١٣} مع ذلك، يهمنا اثارة بعض الملاحظات الوثيقة الصلة بالموضوع. تستخدم اختبارات السوق استخداماً واسعاً بالنسبة للمنتجات الجديدة، ومنها اختبارات الأسواق التجريبية التي تجري في المعمل في ظل رقابة محكمة الأسواق الحقيقة التي ترافق مع حملة اعلانية وترويجية حقيقة ومع توزيع المنتج في المتاجر.

وتجدر الإشارة الى ان استخدام اختبارات السوق قد تراجع في العقددين الأخيرين لسببين. يكمن الاول في الكلفة العالية لإجراء تلك الاختبارات، ذلك أنه يتطلب انتاج كميات كبيرة من المنتج بالإضافة الى تمويل الانشطة التسويقية المختلفة. والاهم من كل هذا، وبفضل بيئة البيانات المكتففة، لا سيما فيما يتعلق بالمنتجات الاستهلاكية التي يبيعها تجار التجزئة ومحال السوبرماركت، بإمكان المنافسين حالياً شراء البيانات التي تم جمعها من خلال

المراجع الإلكتروني ومعرفة نتائج الاختبارات من دون تكبد أي مصاريف. أكثر من ذلك يستطيع المنافسون اللجوء إلى تكتيكي التسويق لتضليل الشركة التي تقوم بالاختبار، وذلك من خلال مضاعفة برامج الاختبار وعرض الخصومات الكبيرة أو إطلاق حملات الترويج القائمة على الحصول على منتج مجاناً لقاء شراء آخر. من جهة أخرى، ما زالت الاختبارات التجريبية في السوق شائعة الاستعمال.

تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن ظهور الانترنت قد أتاح استخدام نوع جديد من اختبارات السوق: عرض يوجه مباشرة إلى المستهلكين عبر الموقع الإلكتروني. في الإطار نفسه، يتم تجربة مناهج أخرى تشمل عروضاً للاستفادة من غرف الدردشة أو لوائح ترسل عبر البريد الإلكتروني وتتضمن أسماء العملاء الحاليين. ولقد ازداد استخدام هذه التقنيات، نظراً لقدرة الشركات على إجراء الاختبارات المماثلة بسرعة وبكلفة منخفضة.

٧.٢.٨ الرياضيات التي يشملها التنبؤ

بعض النظر عن الوسيلة المستخدمة، فالهدف الأساس للتنبؤ هو الوصول إلى أرقام تعكس النتيجة المحتملة حسب رأي القائم بالتنبؤ، أو في بعض الأحيان مجموعة من النتائج تخضع لافتراضات مختلفة، فيما يتعلق بامكانيات السوق في المستقبل أو بمبيعات متباينة معين أو صنف من المنتجات. غالباً ما يؤدي الجمع بين الحكم وغيره من طرق التنبؤ إلى استخدام واحدة من منهجين رياضيين لتحديد الأرقام النهائية: احتساب معامل السلسلة أو استخدام المؤشرات. أنظر الوثيقتين ٣.٨ و ٤.٨ اللتين تتضمنان أمثلة تطبق تلك الحسابات الرياضية للتوصيل إلى تنبؤ بالمبيعات. يبدأ المنهجان الرياضيان بتقدير امكانيات السوق (عدد الأسر في السوق المستهدف في الوثيقة ٣.٨؛ امكانيات السوق المحلي لفئة من المنتجات في الوثيقة ٤.٨). بعد ذلك، تضرب امكانيات السوق بعوامل كسرية عده، والتي يجمعها يتم الوصول للحصة المتوقعة للشركة التي تتوقع الحصول عليها من امكانيات السوق الإجمالية. وتبين الوثيقة ٤.٨ تفاصيل المنهجين والعوامل التي تعكس اتجاذب المستهلكين إلى المنتج، كما تمّ قياسها من خلال بيانات دراسة السوق وبرنامج التسويق الذي وضعته الشركة.

الوثيقة ٣.٨ التوقع وفقاً لمعامل السلسلة: تجربة الباستا الطازجة

ما ان أنجزرت شركة نيسلي Nestlé دراستها حول الباستا الطازجة (أنظر الوثيقة ٢-٨)، حتى قامت باستخدام وسيلة احتساب معامل السلسلة لاحتساب العدد الإجمالي للأسر التي قد تجرب الباستا الطازجة. وتمت على النحو التالي:

نتائج الدراسة فيما خص:	البيانات الناتجة عن	احتساب معامل السلسلة	النتيجة
عدد الأسر في السوق المستهدف	٧٧.٤ مليون		

نـة الشراء: أرقـام مـعـدـلة	٣٤,٥	٧٧,٤ مـليـون ×	٢٦,٧	٢٦ مليون أسرة
من الوثيقة	٢-٨			
المنتج				نـة الشراء: أرقـام مـعـدـلة
تعديل الوعي: على	٤٨%	٢٦,٧ مـليـون ×	١٢,٨	١٢,٨ مـليـون أسرة
أساس مستوى الاعلان				سوف تجرب المنتج في حال علمت بأمره
تعديل التوزيع: على	٧٠%	١٢,٨ مـليـون ×	٩	٩ مـليـون سوف يجرـبون
أساس مدى التوزيع				سوف تجرب المنتج في حال وجدهـه في المتجر
المـحـتمـلـ فيـ محلـاتـ				حالـ عـلمـتـ بـأـمـرـهـ
الـسوـبـيرـماـرـكـتـ،ـ نـظـراـ				تحـديـلـ الـوـعـيـ عـلـىـ
لـبرـنـامـجـ التـروـيجـ				أسـاسـ مـسـطـوـيـ الـاعـلـانـ
الـتجـارـيـ الـذـيـ يـعـرـفـ				سـوفـ يـصـلـ تـوزـيعـ
بـالـمـنـتـجـ				الـمـنـتـجـ إـلـىـ ٧٠ـ%ـ مـنـ
				الـأـسـرـ
				الـسـوـفـيـ سـلـسلـةـ الـمـشاـبـهـ مـفـيدـ فـيـ مـجـمـوعـةـ مـتـوـعـةـ مـنـ عـمـلـيـاتـ التـبـؤـ

المصدر: Marie Bell and V.Kasturi Rangan. *Nestl' Refrigerated Foods: Contadina Pasta and Pizza.* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995).

الوثيقة ٤.٨ تقدير امكانيات السوق باستخدام المؤشرات

هناك العديد من المؤشرات المنشورة حول السلوك الشرائي، بما فيها "الاستقصاء السنوي للقوة الشرائية" الصادر عن سايلز انڈ مارکتنگ ماناجمنت (Sales and Marketing Management). أماً مؤشر القوة الشرائية فهو المجموع المرجع للنسبة المئوية للفعل الشرائية المحلية الخاصة بمنطقة جغرافية، المستند إلى بيانات الدخل الرسمية. بالإضافة إلى النسبة المئوية لمبيعات المفرق المحلية لمنطقة، زائد النسبة المئوية لسكان المنطقة. في حال أنت الحصيلة ٣٥٠ لمنطقة معينة، يمكن توقع نسبة ٣٥٪ من المبيعات بالنسبة إلى فئة محددة (ألعاب، وأدوات كهربائية أو غيرها) في تلك المنطقة الجغرافية. وتشابه مؤشرات تطوير الفئة بممؤشرات معدل الاستهلاك في فئة معينة (مثل مبيعات الطعام) إلى السكان في منطقة جغرافية محددة. وتتصدر هذه المؤشرات عن هيئات أو صحف تجارية متصلة بالفئة المعنية. إن المعدلات الأكبر من ١ بالنسبة إلى منطقة جغرافية محددة، مثل شيكاغو، تشير إلى أن الاعمال التجارية في المنطقة المذكورة تفوق المعدل الوسطي (مقارنة مع البلد بأكمله) في تلك الفئة. أماً مؤشرات تطوير العلامات التجارية فتقارن المبيعات بالنسبة إلى علامة تجارية محددة (مطعم ماكاروني غريل Macaroni Grill). إن الشركات التي تستخدم تلك المؤشرات تقوم باحتسابها لاستعمالها الخاص. إن نسبة مؤشرات تطوير العلامات التجارية إلى نسبة مؤشرات تطوير الفئات لمنطقة محددة لهي مؤشر على نجاح علامة تجارية معينة مقارنة بالفئة التي تنتهي إليها عموماً في المنطقة نفسها. هذه المؤشرات المتنوعة مفيدة لتقدير امكانيات السوق في مناطق جغرافية مختلفة. غير

انها أرقام أولية لا تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في سلوك المستهلك بين منطقة وأخرى. فمؤشرات تطوير الفئات أو مؤشرات تطوير العلامات التجارية المتعلقة بطرادات الثلج في ولاية مينيسوتا أعلى بكثير مما هي عليه في تكساس مثلاً. أمّا محاولة تصحيح هذا الاختلال من خلال زيادة الميزانية المخصصة لاعلانات طرادات الثلج في تكساس فمحاولة شاقة!

٣.٨ الحذر ومحاذير التنبؤ

١.٣.٨ مفاتيح التوقع الجيد

ثمة عاملان أساسيان لتحسين مصداقية ودقة التنبؤ بالمبيعات وبامكانيات السوق. يتمثل أولهما في التحديد الواضح لافتراضات التي يستند إليها التنبؤ. في هذه الحالة، يمكن مناقشة تلك الافتراضات، وإذا ظهر هناك شك في التنبؤ، يمكن الحصول على البيانات لدعم الافتراضات. وتكوين ذلك أكثر فائدة إذا كانت التوقعات مرتفعة جداً أو منخفضة جداً. بالنسبة إلى مجموعة الاتصالات الأفريقية AGG، فقد ساهم دمج وسائل الملاحظة والاستقصاء في تمكين كلّ من مادي ولاغي من تحديد الافتراضات التي استندت إليها تنبؤاتهم الخاصة بال الإيرادات، وتدعيم تلك الافتراضات بالبيانات. وكانت تنبؤاتهم المدعومة بالادلة مفيدة في مجال الحصول على ٣,٥ مليون دولار \$ للبدء بممشروعهما.^{١٥}

اما العامل الأساسي الثاني في تحديد التنبؤات الفعالة فيتمثل في استخدام وسائل عديدة. وعندما تتفق التوقعات الناتجة عن وسائل مختلفة حول رقم متداول، تزداد الثقة في الرقم المذكور. خير مثال على ذلك الطريقة المستخدمة في شركة غاب Gap Inc. للتنبؤ بالمبيعات السنة التالية (أنظر الوثيقة ١.٨). لكن عندما تبعثر التنبؤات الناتجة عن وسائل متعددة، يمكن النظر في الافتراضات الخاصة بكل منها لتحديد مجموعة الافتراضات التي قد تصبح موضوع ثقة. غير أن كل توقع خطأ بالتأكيد. لذا لا بدّ من تطوير البرامج بحيث تتماشى مع الواقع والذي سيظهر في النهاية.^{١٦}

٤.٣.٨ التحيز في التنبؤ

لا بدّ من التعرف على مصادر التحيز المحتملة في عملية التنبؤ. أولاً: تخضع التوقعات لرأي متحيّز راسخ، حيث تثبت ربّما باستخدام أرقام تاريخية حديثة، حتى لو تغيّرت أحوال السوق تغيّراً ملماوساً. للأفضل أو للأسوأ.^{١٧}

ثانياً، تفسير قيود الطاقة أحياناً تفسيراً على أنها تنبؤات. على سبيل المثال، قد يخطئ شخص ينوي فتح مغسل للسيارات يمكنه غسل سيارة واحدة كل سبع دقائق، في افتراض الطلب الكافي الذي يتتيح له العمل بالمعدل نفسه طوال الوقت. وينتّع على سلسلة من المطاعم يتغيّر العملاء على طاولاتها مرتين ونصف المرّة كل ليلة، كمعدّل متوسط، أن تقوم بدراسة للسوق المحلي للتتأكد من الحجم الذي يمكن لمطعم جديد إنتاجه فعلياً. فإنشاء مطعم مشابهة تتسع لثمانين طاولة في منطقتين تجاريتين، حيث تركيبة السكان وكثافتهم تختلفان وتختلف أيضاً مستويات المنافسة، يؤدي إلى مبيعات متفاوتة المستوى.

من المصادر الأخرى للتحيّز في التنبؤ، نذكر الحواجز التشجيعية. فبرامج العلاوات قد

تحمل المديرين على تضخيم التوقعات او تخفيضها سواءً تعمدوا ذلك أم لا. إن تحديد التنبؤ او الهدف عند رقم يسهل بلوغه بغية كسب العلاوات في حال تحقيق هذا الرقم، ظاهرة شائعة. أخيراً، من شأن الافتراضات الضمنية مبالغات مقصودة في التنبؤ . وبينما يشير ٣٤,٥٪ من الاشخاص موضوع الاستقصاء (كما تبيّنه الوثيقة ٢٠,٨) الى نيتهم شراء منتج من منتجات البقالة، مثل الباستا الطازجة، يتطلّب وضع التنبؤ الخاص بهذه الحالة اعلام المستهلكين بوجود المنتج الجديد عند انزاله الى الأسواق وبيان المنتج المذكور معرفة على رفوف السوبرماركت. في هذا المجال، لا بدّ من تطبيق افتراضات الوعي والتوزيع على مستويات أقل من ١٠٠٪، وفقاً لطبيعة برنامج التسويق الموضوع للمنتج، باستخدام طريقة مُعامل السلسلة (أنظر الوثيقة ٣٠,٨).

٤.٨ لماذا البيانات؟ لماذا أبحاث التسويق؟

في القسم الأول من هذه الوحدة، تطرّقنا الى مناهج عدّة للتنبؤ، وكلّ منها تتطلّب جمع البيانات. كما أن الوحدات السبع الأولى قد وفرت إطار العمل اللازم للتواصل الى فهم أفضل للسوق وللظروف التنافسية والاحتياجات المشتركة في سوق محدد، وهذا ما نسميه معرفة السوق.^{١٨} أضاف الى أن معرفة السوق لا تتم من دون بيانات، والى الآن لم تعالج كيفية الحصول على البيانات الضرورية معالجة مستفيضة. فمعرفة السوق ناقصة في غياب البيانات ذات الصلة وقد تستند الى الحدس الذي قد يكون صحيح أو خطأ.

في بدون معرفة السوق معرفة وافية، قد تكون قرارات التسويق مضللة. فيتم انزال المنتجات التي لا تحظى بطلب كبير الى الأسواق وتفشل عملية تسويقها. وقد تستهدف أسواق جديدة رغم غياب ظروف النجاح الالزام، وتهمل أسواق جذابة، فتسوّق المنتجات في السوق غير المناسب، في حين أن المستهلكين في الشريحة الأخرى من السوق قد يميلون الى اقتناء المنتج أكثر من مستهلكي السوق المستهدفة. كما قد يكون التسعير عالياً فتتراجع المبيعات او منخفضاً فتققدم. فأموال حملات الإعلان والترويج فقد تصرف بطريقة غير فعالة، ويتم اختيار قنوات التوزيع من الدرجة الثانية من حيث الأهمية. كلّ هذه النتائج شائعة، وهي في غالب الأحيان حصيلة قرارات تسويق غير مبنية على معرفة كافية او مناسبة. ومن شأن دراسات السوق الذكية من حيث التصميم والتنفيذ ان أن تقلل من احتمالات تلك التبيّنة.

في القسم المتبقّي من هذه الوحدة سوف نتطرّق الى التحدي الذي نواجهه في الحصول على المعلومات حول السوق، بما فيها تطوير الانظمة التي تهدف الى تقضي المعلومات الوثيقة الصلة بالسوق داخل المؤسسة وخارجها، بالإضافة الى تصميم وتنفيذ دراسات أخرى تتجه أكثر نحو الهدف وترمي الى جمع المعلومات حول مشكلة تسويقية معينة. سوف نبدأ بمناقشة الانواع الأساسية لأنظمة معرفة السوق المستخدمة في الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، ثم نتطرّق الى كيفية تحسين توقيت قرارات التسويق وجودتها.

٥.٨ أنظمة معرفة السوق: رسم طريق نحو الميزة التنافسية

إن التسويق أخذ في التحول بسرعة إلى لعبة حيث تكسب المعلومات، عوضاً عن القوة التسويقية الأولية، السياق إلى الميزة التنافسية. ثمة أربعة أنظمة شائعة الاستعمال في مجال معرفة السوق، تعتمد عليها الشركات لتماشي التطورات اليومية: السجلات الداخلية المتعلقة بالاداء التسويقي للمبيعات وفعالية برامج التسويق وقواعد البيانات الخاصة بالتسويق، وأنظمة المعلومات التنافسية، والأنظمة التي تتضم عملية الاتصال بالعميل. وقد يؤدي الاستخدام الفعال لتلك الأنظمة إلى زيادة حجم العملاء وتعزيز رضاهما عن المنتج وولائهم له. وقد تبيّن أن بعضًا من الأنظمة المذكورة في شكله الحالي وحتى عبر نظام تطوير وتحويل البيانات جعل هذه الأنظمة متميزة من حيث مردود التكاليف.

١٥.٨ أنظمة السجلات الداخلية

صباح كل يوم اثنين، يتلقى كل من مديري مبيعات التجزئة في مقر متاجر ناين ويست Nine West للبيع بالتجزئة، الرائدة في مجال الأحذية، تقرير غودزيللا Godzilla Report وهو عبارة عن جدول يبيّن المبيعات المفضلة والمعلومات حول مخزون السلع الأسرع مبيعاً في متاجر ناين ويست Nine West في الأسبوع السابق.^{١٩} فيعرف كل مدير، أي سلعة (بالشكل واللون) تباع أسرع من غيرها في متجره ويحدد الحاجة إلى تجديد طلبها. ويمد تقرير مشابه بالمعلومات حول أشكال الأحذية الأخرى المتوفرة حالياً في متاجر ناين ويست، بحيث يُنقل بائعو تلك الأحذية الذين يحققون مبيعات منخفضة إلى المتاجر حيث الطلب عليها أكبر. ومن التقارير الأخرى في هذا المجال تلك التي تجمع المعلومات حول المبيعات بالشكل واللون، وبالفترة، وبالمتجر، او بالمنطقة ولفترات متنوعة. ان المعلومات التي توفرها التقارير المذكورة تشكل أساس صنع القرار في متاجر ناين ويست فيما يتعلق بنوع الأحذية المناسب عرضه وفي أي متجر. فكم يكون صعباً عمل مدير المبيعات بالتجزئة في جمع تلك البيانات ونقلها في غياب أنظمة نقاط البيع. وكم هي متميزة متاجر ناين ويست عن غيرها من متاجر بيع الأحذية بالتجزئة التي تفتقر إلى المعلومات المماثلة.

ويحتاج كل مسوق إلى المعلومات حول «السلعة المطلوبة وغير المطلوبة». ولسوء الحظ لا تقوم أنظمة المحاسبة بشكل عام بجمع هذه البيانات. فهي تكفي بالكشف عن العائدات بدون إعطاء المعلومات حول السلع او الخدمات المباعة. وبالتالي، يحتاج المسوقون إلى أنظمة سجلات داخلية لمعرفة السلع المباعة، وسرعة بيعها، ونقطة بيعها، ونوعية العملاء الذين يشترونها وغيرها من المعلومات. ويعتبر الامداد بالمدخلات حول تصميم تلك الأنظمة بحيث توفر البيانات التسويقية الهامة إلى الأشخاص المناسبين، مسؤولية تسويقية خطيرة. في أي شركة كانت، وسوف نتطرق إلى هذه المسألة بالتفصيل في الوحدة التاسعة عشرة.^{٢٠}

غير أن المعلومات التسويقية الهامة تختلف باختلاف الشركات والقطاعات الصناعية. بالعودة إلى مدير بيع بالتجزئة في متاجر ناين ويست، فهم يحتاجون إلى معرفة اشكال الأحذية وألوانها الأكثر مبيعاً والمتاجر التي تباع فيها ومعدل بيعها. أما شركة والMart Wal-Mart فهي ترى ضرورة أن يعرف موردوها الأساسيون البيانات المتعلقة بمبيعات السلع وفتها في كل متجر على حدة، بحيث تضع في تصرف مورديها الذين يمكنهم

الوصول اليها عبر الانترنت. أما المسوّقون عبر الهاتف فيحتاجون الى معرفة المتصلين الذين يتّجرون المبيعات وأوقات البيع خلال النهار ونوع المنتجات المباعة. من جهتهم، ويحتاج مسوّقو السلع الخاصة بالمطابخ الى معرفة الاعلانات الناجحة ومحطّات التلفزيون التي تبيّنها وفي ايّ مدينة تُعرض، وذلك بهدف زيادة انتاجية الاموال المنفقة على الاعلان. بالنسبة الى الشركات التي تبيع السلع الى الأسواق الصناعية من خلال فريق المبيعات الخارجي فهي بحاجة الى معرفة المنتجات الأكثر مبيعاً وفئة العملاء التي تشتريها ولكن أيضاً اي فريق يبيع أكثر من غيره وما هي هوامش البيع ومعدلات النفقات والعملاء. كما يحتاج فريق المبيعات الى معلومات حول حالة الطلبيات الجارية وتاريخ العميل الشرائي وغيرها من المعلومات. بالنسبة الى الاشخاص المكلفين تطوير انظمة السجلات الداخلية او تحديثها ضمن شركاتهم، تبيّن الوثيقة ٥.٨، مجموعة من الاستلة التي تساعد صانعي قرارات التسويق في تحديد بيانات المبيع الداخلية اللازمة وتوفيقها والفتنة التي تستهدفها ومستوى تجمّعها.

٢.٥.٨ قواعد البيانات التسويقية

خلال الازدهار التكنولوجي الذي شهدته أواخر السبعينيات، قامت شركات عدّة باطلاق المشاريع الشاملة والعالية التكلفة لمساعدةها في إدارة العلاقات مع العملاء إدارة أفضل من خلال الاستخدام الجيد للبيانات المتعلقة بها. ومع ان المشاريع الخاصة بإدارة العلاقة مع العميل على المستوى الواسع لم تؤد الى العائدات المناسبة، فقد أثبتت نجاحها في إدارة حملات التسويق. لمعرفة المزيد عن كيفية استفاده إحدى الشركات من تلك الأدوات، أنظر الوثيقة ٦.٨

تجدر الاشارة في هذا المجال الى أن عدداً من الشركات قد بلغ درجة من الدقة في عملية مراقبة مشتريات عملائه عن طريق قواعد البيانات التسويقية. فإن المسوّقين الذين يستخدمون الكاتالوج أمثال لاندز اند Lands'End وأل.أل بين L.L. Bean يعرّفون من هم أفضل عملائهم وايّ فئات من السلع ينوي هؤلاء العملاء شراءها. أما المسوّقون عبر الموقع الالكتروني مثل Amazon.com فيستخدمون التوقعات الالكترونية الموضعة على جهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل، بحيث يعرفون ما اشتراه هذا الاخير، كما يعرفون متى يتصل بموقفهم. من جهتها، تقوم الخطوط الجوية برصد من هم اعضاء في برامجها الخاصة بعملائها المداومين وتستهدف بعضهم بحملات ترويج خاصة. وتستخدم سلسلة السوبرماركت المعروفة بتسمية تيسكرو Tesco في بريطانيا بطاقات الولاء لمراقبة الاساليب الشرائية التي يعتمدها العميل وتزويده بالكوبونات والحوافز المكيّفة وفقاً لسلوكه الشرائي. وتستعمل تيسكرو Tesco التحليل الذي تحصل عليه في اتخاذ القرار بشأن وضع المنتج على الرفوف وإدارة حملات الكوبونات وتعديل خصائص المنتج وفقاً لحاجة المتاجر الفردية.

الوثيقة ٥.٨ تصميم أنظمة السجلات الداخلية من أجل صانعي قرارات التسويق

الأسئلة الواجب طرحها	الانعكاسات بالنسبة الى تاجر	الانعكاسات بالنسبة الى مسوق
أحدية بالتجزئة	أدوات خاصة بالمطابخ من خلال الوسائل الاعلامية	الانعكاسات بالنسبة الى تاجر
ما هي المعلومات الأساسية التي يريدون ان يعرفوا اي احذية تزود عملائها بما يحتاجون اليه؟ بيعونها، في اي متاجر وأسواق وبأي معدل؟	يريدون ان يعرفوا اي سلع يبيعونها، في اي أسواق وبأي معدل؟	يريدون ان يعرفوا اي احذية
ما هي قرارات التسويق العادي الهامة بالنسبة الى ربحيتنا؟	ما هي قرارات التسويق العادي الهامة بالنسبة الى ربحيتنا؟	ما هي المعلومات الأساسية التي يريدون ان يعرفوا اي احذية
ما هي البيانات الهمة لإدارة الربحية؟	دوران المخزون والهامش الاجمالي ناقص التكلفة الاعلامية (لكل سلعة مباعة).	يريدون ان يعرفوا اي احذية أو فنات من الأحذية عليهم زيادة الشراء منها أو خفض الشراء منها أو حتى التخلص منها وفي اي محلات وأسواق يجب بيعها.
من يحتاج الى معرفة المعلومات؟	المشترون و مدورو فنات البضائع. المشترون عبر الوسائل الاعلامية و مدورو الانتاج.	المشترون و مدورو فنات البضائع.
متى يحتاجون الى المعلومات، من أجل الميزة التنافسية؟	يحتاج كبار الباعة الى معرفة المعلومات قبل المنافسين لسباقهم الى تحديد الطلبية.	يحتاج كبار الباعة الى معرفة المعلومات قبل المنافسين لسباقهم الى تحديد الطلبية.
في أي ترتيب و عند أي مستوى من التجمع يجب نقل البيانات؟	ترتب التقرير: البرامج والمحطات التي يحقق الاعلان على شاشتها المبيعات الاكبر بالنسبة الى المشترين عبر الوسائل الاعلامية. ولكل سلعة على حدة بالنسبة الى مدير الانتاج.	ترتب التقرير: البرامج والمحطات التي يتحقق الاعلان على شاشتها المبيعات الاكبر بالنسبة الى المشترين عبر الوسائل الاعلامية. ولكل سلعة على حدة بالنسبة الى مدير الانتاج.
تجمع البيانات: باللون والشكل، لكل فنعة بالنسبة إلى مديرية عبر وسائل الاعلام، لكل سلعة بالنسبة الى مدير الانتاج.	تجمع البيانات: باللون والشكل، لكل فنعة بالنسبة إلى مديرية عبر وسائل الاعلام، لكل سلعة بالنسبة الى مدير الانتاج.	تجمع البيانات: باللون والشكل، او محطة تلفزيون للمشترين عبر وسائل الاعلام، لكل سلعة بالنسبة الى مدير الانتاج.

إن تصميم قواعد البيانات الخاصة بالتسويق والتي تستفيد فعلياً من البيانات المتعلقة بالعميل التي تطمح الشركات إلى جمعها، يتطلب أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد من المسائل الأساسية: تكلفة جمع البيانات والفوائد الاقتصادية لاستخدام البيانات وقدرة الشركة على تحديد البيانات في المجتمع المتحرك، والتقدم السريع للتكنولوجيا الذي يسمح استخدام البيانات لغرض الفائدة القصوى.

غير أن جمع المعلومات وتخزينها والمحافظة عليها، هي عمليات مكلفة. فعندما تريد إحدى الشركات معرفة المزيد عن الخصائص السكانية لعملائها المفضلين وأنماط عيشهم، بالإضافة إلى تاريخهم في مجال الشراء، يتبعن عليها الحصول على تلك البيانات. وهذا أصعب مما يبدو عليه. فمعظم الناس لا يريدون قضاء وقت كبير في ملء الاست問ارات التي تتضمن أسئلة فضولية حول مستواهم العلمي ودخولهم وما إذا كانوا يمارسون رياضة كرة المضرب وما هو نوع السيارة التي يقودونها. ويجب مقارنة تكلفة الحصول على تلك المعلومات بالقيمة المستفادة منها. وماذا سيتم فعله بالمعلومات متى تم الحصول عليها؟

٦.٨ مشاريع إدارة العلاقة مع عميل – قصة نجاحها

تتيح برامجيات إدارة حملات التسويق للمسوقين إمكانية تصميم برامج التسويق وتنفيذها بحيث تساعدهم على ممارسة الرقابة الأوسع والتواصل إلى نتائج أفضل. وتعتمد مؤسسة خيرية تحت اسم PDSA في بريطانيا إلى استخدام البرمجيات لإدارة قواعد البيانات الخاصة بها والتي تضم ٣,٥ مليون مؤيد، وإدارة ١١ مليون صفقـة و٢٢ مليون خط بريدي. ونظراً إلى أنها مؤسسة خيرية فهي تعلم أن مؤيديها لا يرغبون كلهم في الانضمام بشكل دائم إلى قاعدة البيانات الخاصة بها، لذا كان نظام إدارة العلاقة مع العميل عاملاً مهمّاً في تقسيم العملاء. تجدر الإشارة إلى أن PDSA تستخدم قاعدة البيانات لاستهداف العملاء لحملاتها عبر البريد بتكلفة تترواح بين ١٠ و ١٢ مليون ₩ بالسنة.

"Ringing the changes." Precision Marketing. ٢٠ September ٢٠٠٢: Michael Dempsey. "FT Report—FT-IT—Getting back to Basics in battle to win customers." Financial Times. ٦ November ٢٠٠٢.

تتوفر أنواع مختلفة من قواعد البيانات التسويقية والتي تتباين من حيث عمق المعلومات وجودتها. على سبيل المثال، تقوم شركة بولك (Polk) (www.Polk.com) ببيع البيانات بعد جمعها من سجلات تراخيص القيادة في الولايات المتحدة، بالإضافة إلى قواعد بيانات سكانية وأخرى متعلقة بأنماط المعيشة وقد جمعت من استمارات الأسئلة التي أعيدت مع بطاقات الضمان المختص بالسلع الاستهلاكية المعمرة ومنها محامص الخبز الكهربائية وألات ستيريو وما شابه. وتغطي قواعد البيانات الخاصة بشركة دونيللي Donnelley (www.Donnelley.com) أكثر من ١٥٠ مليون مستهلك فردي أمريكي و ٩٠ مليون أسرة أمريكية وهي تشمل أكثر من ١٦٠٠ متغيرة سكانية وقوة شرائية. وتصنف خدمة

Potential Rating Index for Zip Markets. www.) مؤشر التسعيـر المحتمـل للأسـواق (PRIZM (claritas.com) لـشـركـة كلـارـيتـا Clarita المستـهـلـكـين الـأـمـيرـكـيـن ضـمـن وـاحـدـة منـ المـجـمـوعـات السـكـانـيـة والـسـلـوكـيـة الـأـثـنـيـن والـستـيـن وـذـكـ وـفـقاـ للـرـقـم الـبـريـدي ولـلـخـطـ البرـيـدي حـيـث يـعـيشـونـ. بـالـنـسـبـة إـلـى السـوق الـبـريـطيـانيـ، يـمـكـن شـراء قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الجـغـرـافـيـةـ السـكـانـيـةـ منـ شـركـةـ CACIـ، المعـرـوفـ بـقـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الـخـاصـةـ بـهـاـ تـحـتـ اـسـمـ ACORNـ وـExperianـ وـMOSAICـ. وـتـعـتـبـرـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ هـذـهـ أدـوـاتـ مـفـيـدةـ لـاستـهـدـافـ الـمـسـتـهـلـكـينـ اـسـتـنـادـاـ إـلـىـ الـمـنـطـقـةـ الـتـيـ يـعـيشـونـ فـيـهاـ. لـكـنـ لاـ بـدـ مـنـ تـوـضـيـحـ اـمـرـ هـامـ وـهـوـ اـنـ دـقـةـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الـجـغـرـافـيـةـ السـكـانـيـةـ تـرـاجـعـ مـعـ تقـسـيمـ الـمـنـطـقـةـ، ايـ انـ الـعـمـلـاءـ قدـ يـشـتـرـكـونـ الرـمـزـ الـبـريـديـ نـفـسـهـ، لـكـنـهـمـ قـدـ يـتـمـمـونـ إـلـىـ قـطـاعـاتـ اـقـتصـادـيـةـ مـنـفـصـلـةـ.

عـمـلـياـ يـقـومـ كـلـ مـصـدرـ لـبـطـاقـاتـ الـائـتمـانـ، اوـ كـلـ نـاـشـرـ صـحـيـفـةـ وـغـيـرـهـمـ مـمـنـ يـبـعـ اوـ يـتـعـاملـ مـباـشـرـةـ مـعـ الـمـسـتـهـلـكـينـ (مـثـلاـ، الـخـطـوطـ الـجـوـيـةـ يـوـنـايـتـدـ United Airlinesـ وـأـعـضـاءـ نـادـيـ Mileage Plusـ) بـيـعـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الـخـاصـةـ بـعـمـلـائـهـ وـفـيـ هـذـاـ الـمـجـالـ يـعـمـدـ الـمـسـوـقـوـنـ الـذـيـنـ يـفـكـرـوـنـ فـيـ شـرـاءـ الـقـائـمـةـ اوـ غـيـرـهـاـ مـنـ الـخـدـمـاتـ مـنـ اـيـ مـنـ مـزوـدـيـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الـتـجـارـيـةـ هـؤـلـاءـ، إـلـىـ الـاسـتـعـلامـ عـنـ كـيـفـيـةـ جـمـعـ الـبـيـانـاتـ وـوـقـتـ جـمـعـهـاـ وـمـكـانـهـ. (حـذـفـ ٢٠ـ%ـ مـنـ الـأـشـخـاصـ عـنـ الـقـائـمـةـ؟ـ). كـمـاـ يـتـعـيـنـ عـلـيـهـمـ مـقـارـنـةـ تـكـالـيفـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الـتـيـ تـضـمـنـ الـأـسـمـاءـ الـعـائـدـةـ إـلـىـ الـمـنـتـجـاتـ الـمـعـرـوفـةـ (تـكـالـيفـ أـكـثـرـ اـرـتـفـاعـاـ وـلـكـنـ ذـاتـ قـيـمـةـ أـكـبـرـ بـالـنـسـبـةـ إـلـىـ الـمـسـوـقـيـنـ الـتـيـ تـتـوـجـهـ إـلـيـهـمـ، بـمـاـ أـنـ مـعـدـلـاتـ الـتـجـاـوبـ سـتـكـونـ أـكـثـرـ اـرـتـفـاعـاـ بـالـنـسـبـةـ إـلـىـ الـأـسـمـاءـ الـمـنـتـقـاةـ عـلـىـ أـسـاسـ مـعـلـومـاتـ أـكـثـرـ تـعـلـقـاـ بـالـمـوـضـوـعـ) بـقـيـمـتـهاـ الـاضـافـيـةـ الـأـكـبـرـ معـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الـمـجـمـوعـةـ الـأـكـثـرـ تـبـسيـطـاـ. وـمـنـهـاـ تـلـكـ الـمـأـخـوذـةـ مـنـ دـلـيلـ الـهـاتـفـ اوـ اـمـكـنـةـ تـسـجـيلـ الـسـيـارـاتـ. كـمـاـ يـنـبـغـيـ عـلـىـ الـمـسـوـقـيـنـ الـذـيـنـ يـفـكـرـوـنـ فـيـ اـنـشـاءـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ الـخـاصـةـ بـهـمـ اـنـ يـنـظـرـوـنـ فـيـ عـدـدـ مـسـائـلـ الـاخـلـاقـيـةـ، كـمـاـ سـتـنـاقـشـهـاـ فـيـ وـجـهـةـ النـظـرـ الـاخـلـاقـيـةـ ١ـ٨ـ

وجهة النظر الاخلاقية ١-٨

الـمـسـائـلـ الـاخـلـاقـيـةـ فـيـ مـجـالـ تـسـويـقـ قـوـاعـدـ الـبـيـانـاتـ، التـسـويـقـ عـبـرـ الـاـنـتـرـنـتـ وـأـبـحـاثـ التـسـويـقـ إـنـ التـقـنـيـاتـ الـجـدـيـدةـ الـمـتـعـلـقـةـ بـجـمـعـ وـاـسـتـخـدـامـ الـمـعـلـومـاتـ حـولـ الـمـسـتـهـلـكـينـ وـسـلـوكـهـمـ وـحـولـ اـهـتـمـامـهـمـ وـنـوـيـاـهـمـ، تـتـيـرـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـأـمـورـ الـقـانـوـنـيـةـ وـالـاخـلـاقـيـةـ. فـهـذـهـ التـقـنـيـاتـ قـدـ تـؤـذـيـ الـأـفـرـادـ فـيـ حـالـ اـسـتـخـدـمـتـ الـمـعـلـومـاتـ مـنـ دـوـنـ عـلـمـهـمـ وـأـوـ موـافـقـتـهـمـ، فـتـؤـدـيـ إـمـاـ إـلـىـ اـسـتـشـائـهـمـ مـنـ بـعـضـ الـأـنـشـطـةـ أـوـ تـورـيـطـهـمـ فـيـهـاـ، بـحـيـثـ تـلـحـقـ بـهـمـ الضـرـرـ الـاـقـتصـادـيـ أـوـ الـجـسـديـ أـوـ الـنـفـسـيـ. وـتـشـمـلـ الـأـمـثلـةـ عـلـىـ ذـلـكـ الـكـشـفـ بـطـرـيـقـةـ غـيـرـ مـلـائـمةـ عـنـ حـجمـ الـاقـتـراضـ لـأـحـدـ الـأـشـخـاصـ، أـوـ حـرـمانـ أـحـدـهـمـ مـنـ التـأـمـينـ الـطـبـيـ اـسـتـنـادـاـ إـلـىـ مـعـلـومـاتـ سـرـيـةـ أـوـ وـضـعـ أـحـدـ الـأـشـخـاصـ عـلـىـ قـوـائـمـ الـبـرـيدـ الـمـبـاـشـرـ أـوـ التـسـويـقـ عـبـرـ الـهـاتـفـ. وـيـخـتـلـفـ الـاـهـتـمـامـ بـعـمقـ الـخـصـوصـيـةـ مـنـ بـلـدـ إـلـىـ آخـرـ، وـهـيـ مـسـائـلـ حـسـاسـةـ لـلـمـسـوـقـيـنـ عـلـىـ الـاـنـتـرـنـتـ، نـظـرـاـ لـاـمـتـداـدهـمـ الـعـالـمـيـ.

تنـشـأـ الـمـسـائـلـ الـاخـلـاقـيـةـ فـيـ مـجـالـ أـبـحـاثـ التـسـويـقـ، إـلـىـ حـدـ كـبـيرـ مـنـ التـفـاعـلـ بـيـنـ الـبـاحـثـ وـالـمـسـتـقـصـيـ مـنـهـمـ مـنـ جـهـةـ وـالـعـمـلـاءـ وـالـجـمـهـورـ مـنـ جـهـةـ ثـانـيـةـ. عـلـىـ سـيـلـ الـمـثالـ، لـاـ يـنـبـغـيـ

الضغط على المستقصى منه للمشاركة، بل يجب أن يتمتع بحق إخفاء هويته وعدم التعرض لغش الرعاية الكاذبة.

وتشمل الأمور المتعلقة بالعميل سرية نتائج الدراسة وضرورة بذل الجهد الكبير للوصول إلى نتائج أمينة وغير متحيزة. بعض النظر عن توقعات العميل. ويكون الجمهور معنّياً بشكل كبير عندما يتعرّض لاغواء في مجال بيع سلعة ما تخفيه أبحاث التسويق أو يكون ناتجاً عن بيانات تم الحصول عليها من «دراسات لمتطوعين» تستند إلى التسجيل أو الزيارة.

في هذا الإطار ورد في مقال نشرته صحيفة وال ستريت (Wall Street Journal) في معرض مناقشة مصداقية أبحاث التسويق والأمور الأخلاقية ذات الصلة بالموضوع المعنية بأبحاث التسويق، إن عدداً من هذه الدراسات «لا يتعذر كونه ناقلاً لرأي أو لمتّج». وأشارت مراجعة المئات من الدراسات الأخيرة إلى أن مهمّة إجراء الدراسات قد اصابها التحيز والتحريف. ويحظى المزيد من الدراسات برعاية شركات أو مجموعات لها مصلحة مالية في نتيجة الدراسة. غالباً ما يؤودي هذا الامر إلى التحيز في كيفية طرح الأسئلة.

ونظراً للافتقار إلى الوقت والمالي، يتم حالياً تقليص أحجام العينات، لدرجة أن هامش الخطأ يصبح غير مقبول في حال قسمت المجموعات إلى مجموعات فرعية. بالإضافة إلى حجم العينة، من شأن طريقة تحديد عملية جمع العينات أن تؤدي إلى نتائج متحيزة. وبالتالي وفي دراسة تظهر أن الناس يفضلون سيارات الكرايسلر Chrysler على سيارات تويوتا Toyota ، لم يستخدم سوى ١٠٠ مستقصى منهم في كلّ من الاختبارين ولم يكن اي منهم يملك سيارة أجنبية. لذا يمكن القول أن المستقصى منهم قد تم تحيزهم لصالح السيارات الأميركيّة.

بالإضافة إلى المشاكل المذكورة أعلاه، غالباً ما تُستخدم اجراءات معابنة غير موضوعية ، وقد يشوب تحليل البيانات أخطاء، أو أن النتائج الأفضل وحدها هي التي تبدل. ونشهد أكثر فأكثر توظيف الباحثين الذين تتشابه آراؤهم حول موضوع الدراسة مع آراء العميل. وفي محاولة لتنظيم صناعة أبحاث التسويق، تم تطوير عدد من قوانين السلوك والأخلاقيات. بالنسبة إلى الولايات المتحدة، تشمل القوانين المذكورة تلك التي ينشرها عدد من الهيئات الأميركيّة المعنية بالدراسات والتسويق، أمّا في بريطانيا، فقد طورت جمعية دراسة السوق قانوناً سلوكياً أخلاقياً يتعين على أعضاء الجمعية الالتزام به. وقد عمدت منظمات ومؤسسات مشابهة إلى تطوير الارشادات المحلية في هذا المجال في عدد من الدول الأخرى. لمعرفة المزيد عن تلك المؤسسات، انظر الموقع الإلكتروني للجمعية البريطانية لدراسة السوق:

<http://www.bmra.org.uk>

المصدر: Paul N.Bloom. Robert Adler. and George R.Milne. "Identifying he Legal and Ethical Risks and Costs of Using New Information Technologies to Support Marketing Programs". in The Marketing Information Revolution. Robert C.Blaettberg. Rashi Glazer. and John D.C. Little. eds. (Boston: Harvard Business School Press. ١٩٩٤). ٢٩٤
Cynthia Crossen. "Studies Galore Support Products and Positions. But Are They Reliable? The Wall Street Journal. November ١٤. ١٩٩١. pp.A1 and A8. and Thomas E.Weber. "Europe and US Reach Truce on Net Privacy. But What Comes Next? The Wall Street Journal. June ١٩. ٢٠٠٠. p. B1.

بالنسبة الى الشركات ذات القدرة المالية الكبيرة، فإن التقىم في مجال القوة المعلوماتية وتكنولوجيا قواعد البيانات، بما فيها التكنولوجيا الجديدة لاستخراج معنى من البيانات، ٢٠ يتيح للشركات إمكانية جمع قواعد البيانات من مصادر مختلفة للتوصيل الى فهم شامل لأي عنصر من عناصر هذه القواعد. ومن المهم في هذا الإطار البقاء على اطلاع دائم على ما هو ممكّن في تكنولوجيا قواعد البيانات، ذلك ان التقىم التكنولوجي غالباً ما يحوّل ما كان حلمًّا منذ فترة قصيرة الى حقيقة ملموسة.

٣.٥.٨ أنظمة الاستخبارات التنافسية

نظراً لمناخ الاعمال الذي يشهد في يومنا هذا تقدماً سريعاً، تبدو ممارسة المنافسين وبيئة الاقتصاد الكلي المتغير مهمة صعبة. المعلومات التنافسية عبارة عن منهج منتظم وأخلاقي لجمع المعلومات وتحليلها، تلك المعلومات الخاصة بأنشطة المنافسين واتجاهات الاعمال التجارية المتعلقة بها. ويستند المنهج المذكور على فكرة أن ٨٠٪ من المعلومات هي معارف عامة. أمّا المصادر الأهم للمعلومات التنافسية فتشمل التقارير السنوية والمالية للشركات وتصريحات مديري الشركات والوثائق الحكومية وقواعد البيانات المتصلة والمؤسسات التجارية بالإضافة الى الصحافة الشعبية والتجارية. ويمكن التحدى في ايجاد المعرف الوثيقة الصلة بالموضوع، وجمعها وإبلاغها صانعي القرار ضمن المؤسسة، بحيث يتمكنون من استعمالها. أمّا الأسئلة الحساسة التي يتبعن على المديرين الذين يضعون نظام الاستخبارات التنافسية طرحها، فهي:

- بأي سرعة يتغيّر المناخ التنافسي في قطاعنا الصناعي؟ هل من المهم أن نتماشى مع هذه التغييرات؟
- ما هي أهداف الاستخبارات التنافسية في شركتنا؟
- من هم أفضل العملاء المحليين للاستخبارات التنافسية؟ إلى من تُرفع التقارير الخاصة بالاستخبارات التنافسية؟
- ما هي الميزانية الواجب تخصيصها للاستخبارات التنافسية؟ وهل يعمل في مجالها الموظفون بدوام كامل أو جزئي؟

في الشركات التي تعامل مع صناعات ذات أطر تنافسية ديناميكية، يتّنامي استخدام الموظفين بدوام كامل في نظام المعلومات التنافسية.

٤.٥.٨ أنظمة إدارة الاتصال بالعميل

تساعد برمجيات تحريك المبيعات الشركات على بث المعلومات المتعلقة بالمنتج في الوقت المناسب الى فريق المبيعات ليكون أكثر انتاجية وقدرة على ارضاء حاجات العميل. كما تتيح تلك البرمجيات للشركات امكانية الحصول على المعلومات من العميل عبر فريق المبيعات، ومتابعتها لاستعمالها في زيارات أخرى مخصصة للبيع او حتى نقلها الى فريق مبيعات آخر في حال ترك احد موظفي المبيعات العمل في الشركة. تجدر الاشارة الى توافر عدد من تطبيقات البرمجيات المنخفضة الكلفة العاملة على اجهزة الكمبيوتر الخاصة متوفّر لمراقبة قائمة العملاء وانواع الاتصالات التي تجري مع كل عميل. في هذا المجال

يعتبر ACT و Goldmine من البرامج الأكثر شهرة. فالبرامج المماثلة تحفظ أسماء العملاء وعنوانينهم وأرقام الهاتف والفاكس الخاصة بهم وغيرها من المعلومات، جنباً إلى جنب مع المعلومات الشخصية، ومنها أسماء الأولاد والأزواج ونوع الشراب الذي يرغب العميل في تناوله. كما تمد البرامج المذكورة بطريقة منتظمة لتدوين الملاحظات بشأن كل اتصال مع العملاء. وقد تذكر المستخدم بضرورة المتابعة مع العميل حول موضوع بقى معلقاً. ويلجأ معظم الأشخاص الذين يرتبط عملهم بالبيع وجهاً لوجه إلى استخدام هذه الأنظمة لحفظ على مستوى من التنظيم في مهامهم.

٥.٥.٨ أنواع أخرى من أنظمة معرفة السوق

لم نغط سوى عدد قليل من أنظمة معرفة السوق الأكثر شيوعاً، ومعظمها تطبيقات على الكمبيوتر في عصرنا الموجه أكثر فأكثر بالبيانات. هذه الأدوات تتيح للمسوقين الحصول على معلومات أكمل حول عملائهم الحاليين والمحتملين وحول المنافسين. كما تساعدهم ليكونوا أكثر إنتاجية، والفائدتان تؤديان إلى ميزة تنافسية مستدامة. ويتم يومياً تطوير التطبيقات الجديدة التي يهدف معظمها إلى تمكين المسوقين من خدمة الأسواق المستهدفة. فيعرفون ما يكفي عن أي عميل وعن الإطار التنافسي حيث يتم تعديل العرض ليلاً كل عميل فثليبي حاجاته على أكمل وجه. والقيام بهذا الأمر هو حلم كل مسوق.

٦.٨ البحث التسويقي يحل التحديات التسويقية المحددة

نصل الآن إلى مهمة البحث التسويقي: تصميم وجمع وتحليل وكتاب التقرير الخاص بالدراسات المخصصة لجمع البيانات المتعلقة بتحدد أو موقف تسويقي معين. إن كلمة معين غاية في الأهمية. فالدراسة التسويقية مخصصة للتطرق بحذر إلى مشاكل أو فرص تسويقية محددة، ذلك أن الدراسات التي تُجرى بدون اهداً موضوعة بحذر ودرأة مضيعة للوقت وهدر للمال. ويشمل بعض المشاكل التسويقية الأكثر استهدافاً من خلال الدراسات تعقب رضاء العميل من وحدة إلى وحدة أو من سنة إلى سنة (دراسات التعقب): كما تشمل اختبار استجابة العميل مع عناصر برامج التسويق، ومنها الأسعار أو الحملات الإعلانية المقترنة، بالإضافة إلى تقييم احتمال أن يعمد المستهلكون إلى شراء المنتجات الجديدة المعروضة.

نبدأ بعرض نموذج عن الدراسة التسويقية يبيّن القرارات الواجب اتخاذها للقيام بالدراسة المذكورة بشكل فعال. ويظهر الجدول ٧.٨ المراحل التي تسلكها عملية البحث التسويقي، كما يبيّن أنها مملوقة بفرص الخطأ. لهذا السبب من المهم أن يملك كل من يؤثر في عملية وضع استراتيجية الشركة التي يعمل فيها أو من يستخدم نتائج البحث التسويقي لصنع القرار، المعلومات الكافية وان يكون من مستخدمي المعلومات الناتجة عن البحث التسويقي. لهذا الغرض، ونعرض أدناه كل مرحلة من مراحل البحث التسويقي، من وجهة نظر صناعة القرار.

الجدول ٧.٨ خطوات البحث التسويقي: ماذا يمكن أن يكون خطأ؟

ما هي الأخطاء الغالبة؟

الخطوات

١. تحديد المشكلة الإدارية ووضع أهداف لا تحدد الإدارة الأهداف بوضوح ولا تأخذ القرار استناداً إلى البحث المقترن بالدراسة.

٢. تحديد مصادر البيانات (أولية او ثانوية) وانواع تجمع البيانات الاولية بالرغم من وجود بيانات البيانات ومناهج الدراسة (الكمية او النوعية) قانونية ارخص وأسرع. تجمع البيانات الكمية قبل جمع البيانات النوعية. المطلوبة.

٣. تصميم البحث: نوع الدراسة، منهج جمع انها مسائل فنية ينجح في ادارتها الممارسون أصحاب الادارات. التقى ... لهذه الخطوات قد يؤدي الى نتائج مغلولة ومضللة.

٤. جمع البيانات.

٥. تحليل البيانات جداول مغلولة او استخدام وتفسير غير صحيح للإجراءات الاحصائية، كلها قد تضليل المستخدم.

٦. نقل النتائج الى صانع القرار بعض المستخدمين لا يريد المعلومات الموضوعية، بل يريد ان يثبت ما يراه هو صحيحاً.

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة الإدارية وضع أهداف البحث

١.٦.٨

تمثل نقطة الانطلاق الأساسية للبحث التسويقي في السؤال عن المشكلة او المسألة الإدارية التي قد يعالجها برنامج البحث المقترن. على سبيل المثال، تضمنت التحقيقات الاولية التي طرحتها كلّ من مادي ولاغي بشأن البدء بمشروع اتصالات سلكية ولاسلكية في تنزانيا اسئلة ادارية كثيرة تعين الرد عليها. الى اي مدى يعتبر سوق الهاتف جذاباً في تنزانيا؟ ما هي القطاعات الأكثر جاذبية؟ ما هو حجم السوق وما هو احتمال نموه السريع؟ هل صناعة الهاتف جذابة؟ من هم المنافسون الأساسيون وما هي المزايا التنافسية التي قد يتمتعون بها او يفتقرون اليها؟ ما هي الاحتياجات والمتطلبات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية التي لا تلبّي كفاية في الوقت الحالي، واي مجموعات من المستهلكين تخصّ؟ كم قد ينرون دفعه؟ ما هي الحوافز التي قد يحتاج اليها تجار التجزئة او غيرهم لبيع بطاقات الهاتف او لبناء حجرات الهاتف في مواقعهم؟ من شأن معالجة هذه المسائل الإدارية، كلّ منها على حدة، وتطبيق اطر التحليل المناسبة (أنظر الوحدة ٤)، قوى بورتر الخمس (الوحدة ٥)، وهلم جرّا، لكلّ منها أن يمدّ بالارشادات الواضحة فيما يتعلق بنوع المعلومات التي يحتاج اليها صاحب الدراسة. النتيجة، تكون مجموعة من أهداف البحث (ومنها تحديد حجم السوق ومعدل النمو وتقييم قوة المورّد في هذه الصناعة وغيرها من الاهداف) التي توجه البحث.

٢.٦.٨

الخطوة الثانية: تحديد مصادر البيانات وأنواع البيانات المطلوبة

هذه المرحلة حساسة لتحديد فاعلية التكاليف والوقت الخاص بالجهود البحثية. في هذا المجال يتبع على الباحث الرد على سؤالين أساسين: هل ينبغي جمع البيانات من مصادر أولية أو ثانوية؟ ما هي مصادر البيانات الازمة، هل أحتاج إلى دراسة نوعية أو كمية لتلبية أهداف البحث، أو للاثنتين معاً؟

١.٢.٦.٨ مصادر أولية أم ثانوية؟

تُستقى البيانات الأولية من افراد البحث باستخدام طرق الملاحظة او الاستقصاء او المقابلات او غيرها. في مرحلة لاحقة تُجمع هذه البيانات ويتم تفسيرها وفقاً للهدف المحدد للدراسة. أمّا البيانات الثانوية فهي موجودة أصلاً على الانترنت، وفي الوثائق الحكومية وفي الصحف التجارية وفي ملفات الشركات وغيرها. لقد قام أحدهم بجمع البيانات الأولية ووضعها حيث يتاح لغيره الوصول إليها سواء بسهولة أو صعوبة، أم من دون مقابل أو تكلفة ما. أيهما أفضل، البيانات الأولية أو الثانوية؟ عندما يتم تحقيق هدف البحث باستخدام البيانات الثانوية، فهو أفضل. لماذا؟ أولاً، ان الحصول على البيانات من مصدر محدد أسرع من جمعها من لا شيء. تخيل انك مضطرك الى جمع البيانات السكانية حول تانزانيا في غياب اي احصاء رسمي! ثانياً، ان ايجاد البيانات الثانوية أقل تكلفة من البيانات الاولية. ثالثاً، تستند البيانات الثانوية على أفعال الناس او على سلوكهم. ومن ناحيتها، تستند طريقة الاستقصاء، وهو شكل شائع من اشكال البيانات الاولية الى ما يقوله الناس. ولا تشابه الطريقتان، كما سبق ورأينا في القسم المتعلق بالتبؤ في هذه الوحدة.

بالنسبة الى مادي ولاغي، من شأن البيانات الثانوية، في حال توفرت، أن ترد على أسئلة عدّة، ومنها المتعلقة بجاذبية السوق والصناعة، اذا كانت الحكومة التانزانية قد وضعت ضمن أولوياتها جمع تلك البيانات ونقلها. غالباً ما يرتبط توافر وجودة البيانات الثانوية الخاصة بدولة ما، والمستقاة من مصادر حكومية وغيرها من المصادر، ارتباطاً وثيقاً بدرجة النمو الاقتصادي لتلك الدولة. انظر الجدول ٨.٨ الذي يتضمن لائحة بالموقع الالكترونية الأكثر شيوعاً في مجال تحليل السوق والصناعة في الولايات المتحدة الاميركية وأوروبا. وتتوافر المصادر المشابهة في معظم الدول المتقدمة. يظهر ان البيانات الأولية كانت ضرورية لمعرفة رغبة المستهلكين في استخدام النظام الجديد للهاتف العمومية وطلب البطاقات التي اقترح تطويرها كل من مادي ولاغي. ومن غير المحتمل أن يكون أحدهم قد أجرى دراسة تقييم جاذبية نظام مماثل.

الوحدة ٨ / قياس فرص السوق المتاحة: التنبؤ وبحث السوق

الجدول ٨.٨ بعض مصادر المعلومات الخاصة بتحليل السوق والصناعة

نوع المعلومات	المصادر المكتبية	مصادر الانترنت
بيانات الهيئات والمجلات التجارية.	<i>Gale Directory of Publications;</i>	www.gale.com
معلومات حول شركات معينة.	<i>Encyclopedia of Associations; UK</i>	www.instat.com
بيانات الأميركية المتعلقة بالسكان ونمط المعيشة.	<i>Trade Association Forum; European Trade Associations</i>	www.taforum.org www.eurunion.org/infores/ business/ trade.htm
بيانات ديمografية حول منطقة محددة في الولايات المتحدة.	<i>Hoover's Handbook of American Business; Ward's Business Directory; Dun and Bradstreet Million Dollar Directory; Moody's Industrial Manual</i>	www.hoovers.com www.sec.gov/edgarhp.htm www.companylink.com
الخصائص الديموغرافية الدولية والتجارة العالمية.	<i>Lifestyle Market Analyst Sourcebook of County Demographics; Sourcebook of Zip Code Demographics; Survey of Buying Power in Sales and Marketing Management: National Decision Systems. ١-٨٠٠-٨٦٦-٦٥٢٠ (fee); Urban Decision Systems. ١-٨٠٠-٣٦٤-٤٨٣٧ (fee)</i>	www.census.gov
اتجاهات الاقتصاد الكلي.	<i>Predicasts F&S Index United States, Europe and International</i>	www.stat-usa.gov www.odic.gov/cia/publications www.census.gov/ftp/pub/ipc/ www/ idbnew.html www.i-trade.com europa.eu.int/comm/eurostat/ (EU) www.unescap.org/stat/ (Asia)
	<i>Statistical Abstract of the United States; Business Periodicals Index</i>	www.stat-usa.gov

www.thestandard.com	مجلة ريد هيرينغ (<i>Red Herring</i>)	التجارة الالكترونية.
www.cyberatlas.com		
www.ecommercetimes.com		
www.mediametrix.com		
www.emarketer.com		
www.forrester.com		المزودون المسجلون لتقارير البحث.
www.gartner.com		
www.scarborough.com		
www.findsvp.com		
	مقدّم التقرير عن حصة السوق.	المعلومات حول حصة السوق.
www.rmahq.com/AnnStudies/ Annual Statement Studies. Robert asstudies.html	Robert Morris and Associates	متوسّط البيانات المالية لكل صناعة.
		نظراً إلى معدل التغيير على «الويب»، قد تغيّر بعض عناوين الانترنت وقد تضيف بعض المصادر المطبوعة عدداً من الواقع
		الالكترونيّة.

Robert I. Berkman. *Find it Fast: How to Uncover Expert Information on Any Subject in Print or Online* (New York: HarperCollins, 1997): various web addresses as listed above.

٢.٢.٦.٨ البيانات الكمية أو النوعية ومناهج البحث

عندما يتم جمع البيانات الثانوية تعين على الباحث أن يقرر أيّاً من البيانات هو ضروري، البيانات النوعية، ومنها المتعلقة بالاتجاهات الاجتماعية - الثقافية في تانزانيا، أم البيانات الكمية، ومنها عدد الأسر الذي يتتمي إلى شريحة معينة من أصحاب دخل معين في دار السلام. إن معظم الدراسات الثانوية يتطلّب البيانات الكمية والنوعية على حد سواء. عندما تكون البيانات الأولية ضرورية، يتم اتخاذ القرار بشأن جمع تلك البيانات باستخدام المنهج النوعي أو الكمي. ويشمل البحث النوعي عادة عينات صغيرة من الأفراد وتنتج المعلومات التي لا يمكن تقدير كميّتها بسهولة. وقد تؤدي البيانات النوعية إلى فهم أعمق لسلوك المستهلك أكثر من البحث الكمي لهذا السبب. لهذا السبب، غالباً ما تجرى الدراسة النوعية أولاً وستستخدم بعد ذلك لتجيئه الدراسة الكمية. غير أن العائق الأساسي للدراسة النوعية يكمن في أن العينات الصغيرة التي تستخدّمها لا تمثل تمثيلاً صحيحاً مجتمع الدراسة. في هذا المجال قد يقول أصحاب الأبحاث التسوقيّة المتمرّسون: «للتعميم انطلاقاً من الدراسة النوعية». تابع دوماً بدراسة كمية لاختبار الحدس الذي تم التوصل إليه عن طريق «الدراسة النوعية». لكنّ هذا القول يفترض أن موارد الدراسة المناسبة متوفّرة لإجراء المزيد من الدراسات. وهذا غير صحيح في أغلب الأحيان، حيث يُضطر صانعو القرار إلى الاعتماد، ولو بشكل محدود، على الدراسات النوعية الضيقة النطاق.

بالنسبة إلى الدراسات الكمية، فهي تجمع البيانات التي تخضع للتحليل الاحصائي، وذلك إنطلاقاً من عينات كبيرة كافية، بحيث يتم تعميم النتائج على مستوى البحث. أمّا الفائدة الأساسية للدراسة الكمية فتتمثل في قياس موافق السكان أو استجاباتهم لبعض المنتجات

أو برامج التسويق. ونظراً لأحجام العينات الكبيرة ولطرق القياس التي تستخدمها الدراسات الكمية، تصبح هذه الأخيرة موضع ثقة، وفي حال أجريت بالشكل الصحيح ومن خلال استخدام اجراءات اختيار العينات الملائمة والتقنيات الاحصائية الصحيحة. نظرًا إلى هذه المسائل بالتفصيل في أقسام لاحقة من هذه الوحدة.

٣.٢.٦.٨ أساليب لبحث النوعي

يبدو أنَّ عدد الأساليب النوعية للبحث بعدد نجوم السماء.^{٢٢} غير أنَّ أكثرها شيوعاً يتضمن الجماعات المرتكزة والمقابلات على انواعها.^{٢٣} بالنسبة إلى الجماعة المركزة فهي تتألف عادة من ٨ إلى ١٢ مستهلك ينتمون إلى السوق الذي يستهدفه المسوّق، وقد تم جمعهم في موقع الدراسة لمناقشة مشكلة تسويقية معينة، مثل موقف المستهلك من منتج جديد ومن خصائصه المتنوعة. ويقوم شخص ماهر القيام بدور الوسيط لهذه الجماعة، فيسجل الحديث على شريط فيديو أو كاسيت، كما يكتب تقريراً بالنتائج. ويتم عادة تشكيل مجموعتين لمشروع دراسة واحدة. غير أنَّ هذه المجموعات تواجه القيود التالية: تكون عرضة لتحريف البيانات بفعل شخص مهيم ضمّنها ونتائجها صعبة التفسير، وهي لا تمثل شريحة كبرى من السكان ولا يمكن تعليمها على تلك الشريحة، نظراً لحجم العينة الصغير الذي تعتمده. مع ذلك، فهي بدالة جيدة للبحث أو لجمع بعض المعلومات عندما تكون الميزانية المخصصة للبحث ميزانية محدودة.^{٢٤}

٤.٢.٦.٨ أساليب البحث الكمي

في معظم الدراسات الكمية، تُستخدم استمرارات الأسئلة التي تمكن الباحث من قياس استجابة الأفراد وفقاً لمقاييس كمية. هذه الاخرّة تتيح له امكانية مقارنة ميزات المنتج واستجابة المستهلكين المختلفين بالنسبة للخصائص الديموغرافية وغيرها من الاختلافات، وذلك بغية إدراك ما يفضلونه ومعرفة درجة رضاهم عن منتج مقارنة بمنتج آخر وغيرها من الأمور. عند ظهور اختلافات إحصائية هامة، يصبح المديرون متاكدين نسبياً من ان الاختلافات التي لم تغطيها الدراسة تعكس تلك الموجودة في الواقع بالنسبة لمجتمع الدراسة ككل. ويبيّن الجدول ٩.٨ أمثلة عن أنواع المقاييس الكمية الشائعة في تلك الأبحاث. وقد يستطيع الباحثون المبتدئون، او الذين يفتقرن إلى ميزانية عالية، الحصول أحياناً على معلومات مفيدة حول السوق وذلك انطلاقاً من دراسة ضيق النطاق تبدأ بشيء من البحث النوعي وبعض المقابلات ربما وتنتهي بدراسة كمية تستخدم المقاييس المبنية في الجدول ٩.٨. ومن شأن اكتساب الخبرة من ابحاث مماثلة ان يزود المديرين المستقبليين بشيء من التقبل ازاء اجراء الدراسات التسويقية. كما تطعّهم على القيود التي تواجه تفسير نتائجها.

الوحدة ٨ / قياس فرص السوق المتاحة: التبؤ وبحث السوق

٩.٨ بعض المقاييس الأكثر شيوعاً في أبحاث السوق الكمية

نوع المقياس	الوصف	المثال
مقاييس الصفات المترادفة.	ما هي درجة رضاك عن مزود خدمات الكابل؟ ثنائي القطب.	مقاييس يربط بين كلمتين او جملتين
مقاييس.	غير راض بالمرة ١٢٣٤٥٦٧ راض تماماً ثنائي القطب.	غير راض بالمرة ١٢٣٤٥٦٧ راض تماماً
مقاييس Likert.	جملة معينة يبين المستجيب موافقته او عدم موافقته عليها.	انا راض كلياً عن مزود خدمات الكابل غير موافق تماماً
مقاييس ترتيب الجودة.	الترتيب وفقاً لمقاييس «ممتاز» الى « رديء».	ان خدمة الكابل عموماً: ردية حسنة جيدة جداً ممتازة
مقاييس الأهم باستعمال الدرجات.	ما أهمية المعايير التالية بالنسبة لرضاك عن مزود خدمات الكافيل؟	غير مهمة بتاتاً غاية في الأهمية مهمة مهمة
الصفات المترادفة.	يرد على الهاتف بسرعة خدمة تصليح سريعة ينظف بعد التركيب لا تتعطل الخدمة أبداً	٧٦٥٤٣٢١ ٧٦٥٤٣٢١ ٧٦٥٤٣٢١ ٧٦٥٤٣٢١
مقاييس نية الشراء.	ما هو احتمال اشتراكك في خدمة قناة انتر غالاكتيك InterGalactic بزيادة قدرها \$٤٩٥ بالشهر؟	يقيس احتمال الشراء عند المستجيب بسعر معين. أكيد ممكن قد افعل او لا على الارجح لا من المؤكد لا

٣.٦.٨

الخطوة الثالثة: تصميم البحث

يعتبر تصميم البحث الثانوي أمراً بسيطاً يقوم على ايجاد مصادر المعلومات الكافية لتلبية اهداف الدراسة وضمان مصداقية المصادر. بالنسبة الى البحث النوعي الأولي، ومنها المجموعة المركزية او المقابلات، يتم اعداد الارشادات المفصلة وذلك لاجراء البحث وتحديد الاسئلة التي سوف تطرح. أما بالنسبة الى الأبحاث الكمية الأولية، فان تصميم البحث يعتبر أكثر صعوبة من الاجراءات. ومن شأن القرارات الأساسية الواجب اتخاذها في تصميم البحث الأولى ان تحدد وسيلة جمع البيانات وأداة البحث. كما تحدد كيفية الاتصال بالمشاركين في البحث وتصمم خطة المعاينة.

١.٣.٦.٨ تحديد طريقة جمع البيانات وأعداد أداة البحث

تشمل الطرق الأكثر شيوعاً لجمع البيانات الرئيسية الملاحظة والاستقصاء والتجربة. الملاحظة تتم على النحو التالي: ملاحظة الافراد الذين يستخدمون الهواتف العمومية في تنزانيا، في حالة مادي ولاغي. ويتم اعداد استماره يسجل الملاحظ المرافق ما يشاهده، مثل دقائق الاستخدام ربما او نوع المستخدم وغيرها من الامور. ويميل عدد كبير من الشركات اليابانية الى استخدام الملاحظة، ليس لفهم المستهلكين فهماً افضل فحسب، بل ايضاً لفهم فريق الباعة واعضاء قنوات التوزيع.^{٢٥}

اما طريقة الاستقصاء فتقوم على ملء استماره أسئلة تتضمن أسئلة وأجوبة قائمة على المقاييس (مثل ما يظهره الجدول ٩.٨) أو فراغات للاجوبة المفتوحة. وتكون المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالمستقصى منه مطلوبة عادة للمساهمة في تقسيم السوق والقرارات المتعلقة بالسوق المستهدف، وهذا ما سوف نشيره في الوحدة ٩. تجدر الاشارة الى ان اعداد أسئلة الاستقصاء واشكال الاجوبة اصعب مما قد يتصوره المرء ، وخارج إطار هذا الكتاب. غير ان المصادر التي اوردناها في هذه الوحدة، بالإضافة الى الجدول ٩.٨، قد ترفع القارئ الى مستوى تلك المهام.^{٢٦}

بالنسبة الى التجارب فهي دراسات يتحكم فيها الباحث بمتغير واحد او أكثر، مثل سعر المنتج او خصائصه، اما ضمن إطار الاستقصاء في المعمل او في السوق الفعلية، وذلك بغية قياس تأثير المتغير المذكور على استجابة المستهلك. ومن التجارب الشائعة، تلك التي تنظر في احتمال اقدام المستهلك على شراء منتج جديد مع تغير سعره. هذه الطريقة تؤدي الى تحفيز اقل من طريقة سؤال المستهلكين عن المبلغ الذين يرغبون في دفعه لقاء الحصول على المنتج، والذي يكون جوابه "اقل ما يمكن".

٢.٣.٦.٨ تحديد وسيلة الاتصال

ما إن يتم اختيار طريقة جمع البيانات، يجب على الباحث ان يقرر كيفية الاتصال بالمشاركين فيها. وتتضمن الخيارات الشائعة: الاتصال وجهاً لوجه (ربما في مركز السوق او في مكان عام)، والبريد، والهاتف، والفاكس، والبريد الالكتروني والانترنت. ويبين الجدول ١٠.٨ بعض التنازلات لهذه الطرق اما المشكلة الخطيرة التي تواجه الدراسة القائمة على طريقة الاستقصاء فتكمن في أن الافراد الذين يقررون عدم المشاركة عندما يُطرح عليهم السؤال

(نحن نتناول العشاء الآن، وأرجوكم لا تعاودوا الاتصال) قد يختلفون عن الذين يقررون المشاركة. وقد تؤدي هذه الاجوبة الى تشويه نتائج الدراسة. اضف الى ان معدل الاجابة قد يمثل مشكلة، بما ان عدداً كبيراً من الاشخاص الذين يطلب منهم المشاركة لن يفعل. وتتراوح معدلات الاجابة في طريقة الاستقصاء عبر البريد بين ١٥٪ و ٢٠٪. أما الأنواع الأخرى فهي أفضل أو أسوأ، كما يبيّنها الجدول ١٠.٨. بالتالي، بالنسبة الى الاستقصاء عبر البريد، يعني إرسال عدد من الأسئلة يفوق خمس أو ست مرات عدد الاجوبة التي يتوقع صاحب البحث تلقيها.

الجدول ١٠.٨ مزايا وعيوب طرق الاتصال المختلفة في الابحاث القائمة على الاستقصاء

الطريقة	معدل الاجابة	التكلفة	الملاعبة	تحيز عدم الاستجابة
وجهًا لوجه	مرتفع	مرتفعة	بطيء	منخفض
عبر البريد	منخفض	منخفضة	بطيء	مرتفع
عبر الهاتف	معتدل	معتدلة	سريع	معتدل
عبر الفاكس	معتدل	منخفضة	سريع	مرتفع
عبر البريد الالكتروني	منخفض	منخفضة	سريع	مرتفع
عبر الانترنت	منخفض	منخفضة	سريع	مرتفع

٣.٣.٦.٨ تصميم خطة المعاينة

يتطلب اختيار عينة من المشاركون في البحث القائم على الملاحظة أو الاستقصاء أو التجربة الرد على ثلاثة أسئلة:

- ما هو مجتمع البحث الذي سوف تؤخذ منه عينة المستجيبين؟
- ما هو حجم العينة المطلوب لتحقيق مستوى مقبول من الثقة؟
- بأي طريقة سوف يتم اختيار العينة، بطريقة احتمالية (أخذ العينات عشوائياً) او غير احتمالية (طريقة الملاعة)؟

سوف نناقش كلاً من تلك المسائل بشكل مختصر.^{٢٧} أولاً، لا بد من تحديد مجتمع البحث التي سوف يتم اختيار العينة منه ، تحديداً واضحاً. هذه المجموعة تتالف من السوق المستهدف، والمحدد من الناحية الديموغرافية او السلوكية، (مستخدمو الهاتف العمومية في تانزانيا مثلاً) مع ان استثناء غير المستخدمين ليس بالفكرة الصائبة بالنسبة الى مادي ولاغي، اذا كانوا يأملان في توسيع السوق.

ثانياً، لا بد ان تكون العينة كبيرة بدرجة كافية لتوحي بالثقة في البيانات الاحصائية، مثل متوسط الاجابات على أسئلة الاستقصاء، بنسبة خطأ معين تسمى هامش الخطأ. عموماً، كلما كان حجم العينة كبيراً أقل هامش الخطأ. لو كان مادي ولاغي قد راقبا ثلاثة اجهزة هاتف عمومية لا غير في معرض بحثهما، لما وتأكد من ان متوسط عدد دقائق الاستخدام اليومي لتلك الاجهزة يمثل حقيقة استخدام مئات الهاتف المماثلة في تانزانيا. فالعينة الأكبر تمنحهم المزيد من الثقة في نتائج الدراسة. ويبيّن الجدول ١١.٨ نسبة تقريرية لهامش الخطأ فيما يتعلق بالعينات المختلفة الحجم.

الجدول ١١.٨ هامش الخطأ المقترب بالعينات المختلفة للحجم

لفترض ان استفتاء يستهدف ناخبيين مؤهلين قد اجري لتحديد المرشح المتتصدر. ولنفترض ان النتائج أتت على النحو التالي: حصلت جونز Jones على ٤٤٪ من الاصوات ، فيما حصل سميث Smith على ٤١٪، وبقي ١٪ من الناخبيين محatarاً لا يسعه اتخاذ قرار. فهل يمكننا الاستنتاج ان جونز Jones تتتصدر سميث Smith؟ الامر مرتبط جزئياً بحجم العينة التي استهدفتها الاستفتاء.

حجم العينة	هامش الخطأ التقريري لنسبة النعكاسات على السباق بين جونز وسمith	٩٥٪ من مستوى الثقة
١٠٠	حصل جونز على نسبة على ٤٥٪ زائد او ١٠٪ ناقصة، او ٣٥٪ الى ٥٥٪	١٪ من النقاط
٥٠٠	قد يتتصدر جونز بنسبة ٥١٪ الى ٣٥٪ حصل جونز على نسبة على ٤٥٪ زائد او ٤٥٪ ناقصة ، او ٤٠٪ الى ٤٩٪	٤٪ من النقاط
١٠٠٠	سميث حصل على ٤١٪ زائد او ٤٠٪ ناقصة ، او ٣٦٪ الى ٤٥٪ قد يتتصدر جونز بنسبة ٤٥٪ الى ٤٠٪ حصل جونز على نسبة على ٤٥٪ زائد او ٣٪ ناقصة ، او ٤٢٪ الى ٤٨٪	٣٪ من النقاط
	ماذا تقول العناوين العريضية؟ تقول ان جونز على الارجح يتتصدر سميث بنسبة ٤٥٪ الى ٤١٪. فلو كان حجم العينة ١٠٠٠، وهذا هو الحجم المعتمد في الاستفتاءات السياسية المحلية. هل تكون النتيجة عادلة؟	

"What Is a Margin of Error?" American Statistical Association Section on Survey Research Methods at www.stat.ncsu.edu/info/srms/srms.html

ثالثاً، يتمتع كلّ فرد بفرصة متساوية ليكون من بين المختارين للدراسة وذلك وفقاً لمبدأ الاختيار العشوائي في العينات الاجمالية. وفي حال استخدام العينة غير الاجمالية مثل العينات الميسرة فقد تكون العينة متحيزه. فلو راقب مادي ولاغي مستخدمي الهواتف العمومية في ردهة المغادرة في مطار دار السلام، لما كانت العينة تعكس استخدام إجمالي سكان تنزانيا لتلك الهواتف. غالباً ما تُستخدم العينات الميسرة في أيحاث التسويق، ذلك ان العينات العشوائية يصعب بلوغها وهي أعلى كلفة. تجدر الاشارة الى ان مشكلة عدم الاجابة تحول كلّ العينات تقريراً الى الاتجاه نفسه. لذا لا بدّ من المستخدم الذكي ان يسأل دوماً عن طريقة اختيار العينة. فإذا كانت الطريقة غير عشوائية، تعين على المستخدم التتحقق من كيفية اختيار العينة وذلك بحثاً عن اي مصدر للتحيز من شأنه تشويه نتائج البحث.

٤.٦.٨**الخطوة الرابعة: جمع البيانات**

لقد أنجزت الى الان المراحل الأصعب للبحث، مع أن المراحل التي تستهلك وقتاً أكبر قد بدأت للتوّ. فمرحلة جمع البيانات تساهم أكثر من اي مرحلة أخرى من مراحل البحث في الخطأ. في بعض الحالات، لا سيما عندما يجري المستثمرون المبادرون او المسؤولون دراسة السوق بأنفسهم بدلاً من التعاقد مع طرف ثالث لجمع البيانات، قد يكون تحيز جامع البيانات مشكلة. فهذا الاخير قد يؤثر، من خلال تحمسه للمجتمع، وعلى رأي المستقصى منهم الذين يقولون للباحث ما يعتقدون انه يريد سمعاعه. وتشمل الاخطاء في مجال الاستقصاء عن طريق المقابلات وجهاً لوجه او الاتصالات الهاتفية الاخطاء المشتقة عن عدم اجابة بعض المستقصى منهم؛ الاخطاء التي يرتكبها من يجري المقابلة فيما يتعلق بالاختيار (اخيار المستجيبين الذين لا يتمون الى مجتمع البحث)؛ طريقة طرح الاسئلة التي يستخدمها من يجري المقابلة؛ التفسير الذي يرتئيه من يجري المقابلة وتسجيل الاجوبة؛ والغش في بعض الاحيان. وتظهر في الاستقصاء الذي يتم عبر الفاكس او البريد الالكتروني او الانترنت، مشكلة اضافية تكمن في ان صاحب الدراسة لا يعرف هوية الشخص الذي رد على اسئلة المسح. وقد يكون المجهود المبذول في جمع البيانات مجهوداً هائلاً. على سبيل المثال، يتطلب انجاز ١٠٠ مسح في بريطانيا يشمل أسرأ (اختيرت عشوائياً) تستخدم الهواتف الرقمية استخداماً عشوائياً، مئات الأرقام الهاتفية و ١٠٠ طلب لأرقام التليفونات.

٥.٦.٨**الخطوة الخامسة: تحليل البيانات**

عندما يتم جمع البيانات، يتعين القيام ببعض العمليات على البيانات للحصول على المعلومات التي صُمم المشروع بهدف جمعها. ويتم فحص الاستثمارات للتأكد من اتباع كل التعليمات واكمال البيانات ومن انها منطقية وثابتة ضمن الاستماره الخاصة بكل متلق. بعد ذلك يتم إدخال البيانات الى ملفات الكمبيوتر، بحساب النسب والمعدلات، كما تُجرى المقارنات بين طبقات المستقصى منهم وغالباً ما يتطلب الأمر تحليلات احصائية متقدمة.

٦.٦.٨**الخطوة السادسة: كتابة التقرير الموجه إلى صانع القرار**

يمكن القول انها المرحلة الحاسمة. فإذا بدأت الدراسة باهداف واضحة، يرجع التقرير الى تلك الاهداف وتقرير عام تم التوصل اليه لكن، عندما تم الابحاث من دون اهداف محددة ، يكون التقرير صعباً في غياب اي خلاصة واضحة. ويفهر عدد كبير من الشركات مالية طائلة في مجال أبحاث التسويق لعدم وجود اهداف واضحة.

٧.٨**الأسئلة التي يتعين على مستخدمي البحث التسويقي طرحها**

إن عملية إجراء البحث التي تم وصفها في القسم السابق توضح العوائق المحتملة التي قد تواجه عملية تصميم البحث التسويقي والقيام به. ويتبعن على المستخدم الناقد والفاهم للبحث التسويقي ان يطرح الأسئلة التالية، قبل تطبيق البحث أو، إذا دعت الحاجة، بعد انجازه وذلك للتأكد من عدم تحيزه ومن مصداقية نتائجه.

١. ما هي أهداف البحث؟ وهل تلبي البيانات المتوقعة جمعها تلك الاهداف؟
٢. هل مصادر البيانات المستخدمة مصادر مناسبة؟ وهل تستخدم البيانات الثانوية الأسرع والأقل كلفة عند الحاجة؟ وهل يتم البحث النوعي للتأكد من أن البحث الكمي موجه نحو الهدف؟
٣. هل المناهج النوعية او الكمية ملائمة لأهداف البحث؟ البحث النوعي أفضل للتبصر العميق في سلوك المستهلك، فيما البحث الكمي أفضل لقياس اتجاهات السكان واستجاباتهم المحتملة إزاء المنتجات أو برامج التسويق.
٤. هل تم تصميم البحث تصميمًا جيداً؟ وهل تنجح المقاييس في استمرارات الأسئلة بالقياس الضروري لتلبية اهداف البحث؟ وهل أسئلة الاستقصاء او المقابلة او المجموعة المركبة اسئلة غير متحيزه؟ (أليس منتجًا رائعًا؟ هل يعجبكم؟) وهل تؤدي طريقة الاتصال وبرنامجه المعاينة الى تحفيز ما؟ وهل حجم العينة كبير بدرجة تحقق أهداف البحث؟
٥. هل التحليل المخطط ملائمة؟ لا بد من تحديدها قبل إجراء البحث.

٨.٨ الكفاءة المبدئية: هل توصلنا إليها؟

من الاهداف التي وضعناها في بداية هذه الوحدة تلك المتعلقة بتزويد القارئ بمستوى أولى من الكفاءة في تصميم الابحاث التسويقية والقيام بها. فالمنهج الدراسي الخاص بالبحث التسويقي يوجد في مناهج التسويق الخاص بكل كلية إدارة اعمال تقريراً ولا يمدّ نصف الوحدة التفاصيل والخبرة الفنية الكاملة في هذا المجال. غير أن قراءة هذه الوحدة وبعض من المصادر المذكورة والمتعلقة بتقييمات البحث المعينة تتيح للقارئ القيام ببعض الدراسات المقيدة لتنفيذ مشروع في إطار الدروس أو حتى في معرض تنفيذ مشروع منخفض الميزانية. هذه الابحاث ورغم القيود التي تواجهها، تمنح القارئ أساساً مفيداً في تقييم الابحاث التي يجريها آخرون. كما تؤدي الى تبصر اعمق في مشكلة التسويق من ذلك الذي يؤدي اليه الحدس وحده. ونظرًا لأهمية البحث التسويقي في صنع القرار الاستراتيجي اليوم، نشجع كل طالب في كلية إدارة الأعمال أن يقوم بالمحاولة.

١٢.٨ أدوات البرامج لأبحاث التسويق

كما رأينا في هذه الوحدة، ان تصميم بحث التسويق مهمة معقدة. فقد عمد عدد من الشركات الى تطوير البرمجيات لمساعدة صانعي قرار التسويق في مجال تصميم الاستقصاء واجراءاته وغيره من انواع الدراسات. وتشمل هذه البرمجيات شركة إيبيان سوفتوير StatPac. Inc. (www.apian.com)، وشركة ستات باك StatPac. Inc. (www.statpac.com)، التي تساعد الباحث التسويقي على تصميم استمرارات الاسئلة التي تتم لاجلها برمجة قواعد البيانات برمجة آلية وتحرك عملية تحليل البيانات. على سبيل المثال، تساهم سوتوث تكنولوجيز Sawtooth Technologies (www.

(sawtooth.com) في تسهيل تطوير اعمال الاستقصاء عبر الويب. كما يتيح نظام Genesys Sampling System (www.genesys-sampling.com) للباحثين اختيار العينات الخاصة بالاستقصاء على مستوى الرمز البريدي. من ناحيتها تتيح برمجيات فوكس فيجن (FocusVision Online (www.focusvision.com) لمديري التسويق قيادة المجموعات المحور في أكثر من ٨٠ مدينة و مراقبتها عبر الانترنت من دون ترك مكاتبهم. اما البرنامج الأكثر شيوعاً في مجال تحليل البيانات المتعلقة بالبحث التسويقي فهو على الارجح أُس بي أُس أم آر SPSS MR (www.spss.com/spssmr)). تجدر الاشارة الى ان العمل حار باستمرار على تطوير تطبيقات جديدة. ويعتبر الدليل التكنولوجي السنوي الصادر كل صيف في ماركتنج نيوز (Marketing News مكاناً جيداً لايجاد تطبيقات مماثلة.

'Directory of Marketing Technology: Software & Internet Services. *Marketing News*. July ٢٠٠٠.

في الوحدات المتبقية من هذا الكتاب، نعود من وقت لآخر الى موضوع البحث التسويقي ونبين كيف ان هذا الاخير لا يشكل أساساً للمعلومات في مجال التحليل التنافسي وفهم العميل فحسب، بل تؤدي أيضاً الى تصميم برامج التسويق وتنفيذها. وفي السنوات الاخيرة، تم تطوير مجموعة واسعة من تطبيقات البرمجيات وذلك لمساعدة المسؤولين على القيام بالابحاث التسويقية وتطبيقها مع غيرها من البيانات على مشاكل التسويق المحددة. في الوحدات اللاحقة سوف نتطرق الى التطبيقات المحددة التي تُستخدم من أجلها الانظمة المماثلة لدعم قرار التسويق. بعض تطبيقات البرمجيات التي تساهم في صنع القرار في مجال دراسة السوق، وتصميم الاستقصاء، وإختيار النموذج، وإدارة المجموعات المركزية، وعرض في الجدول ١٢.٨. هذه الأدوات التسويقية وغيرها قد تكون مفيدة في مساعدة صانعي قرار التسويق، في إدارة مشاريعهم إدارة أفضل لإنتاجية أكبر من خلال استخدام الامثل للمعلومات التسويقية.

خلاصة التعلم

- لا يخلو كل تبؤ وتقدير لاحتمالات السوق من الخطأ! فالتبؤات والتقديرات المستندة الى الأدلة والمعدة انطلاقاً من الادوات المذكورة في هذه الوحدة تتمتع بصدقية أكبر وهي أكثر دقة بشكل عام من الحدس او التخمينات المندفعة.
- تؤثر التبؤات تأثيراً قوياً في عمل الشركات، من خلال تحديد الميزانيات وغيرها من اجراءات التخطيط. وبالتالي، فإن التبؤ جدير باهتمام والتزام كبيرين من جانب الإدارة.
- ان معرفة السوق معرفة أفضل ليست مصدرًا مهمًا للميزة التنافسية فحسب، بل إنها تؤدي ايضاً الى عملاء اكبر حجماً وأكثر رضا وولاء للمنتج. وبالتالي فإن التطور المنظم لمعرفة السوق نشاط هام في كل مؤسسة.
- غالباً ما تفشل الابحاث التسويقية. ويتبعن على كل من يسعى الى المساعدة في صنع

الوحدة ٨ / قياس فرص السوق المتاحة: التنبؤ وبحث السوق

القرار الاستراتيجي التمتع بمهارة أساسية تمثل في كونه مستخدماً ناقداً ومطلعاً على البحث التسويقي. أما أدوات الحصول على المهارة المذكورة فتعرضها هذه الوحدة.

أسئلة حول المحتوى

- ١.٨ ضع تحديداً لعبارة «احتمالات السوق».
- ٢.٨ ما السبيل الى قياس احتمالات السوق؟
- ٣.٨ ما هي مزايا وعيوب استخدام الطرق الاحصائية لتقدير المبيعات واحتمالات السوق؟
- ٤.٨ ما هي الطرق المستندة الى أدلة قد تستخدمها في تقدير امكانيات السوق او التنبؤ بالمبيعات؟
- ٥.٨ اشرح بعض أنواع التحيز في التنبؤ.
- ٦.٨ صف انظمة قواعد البيانات الخاصة بالتسويق وكيفية استخدامها.
- ٧.٨ حدد ما المقصود بعبارة «بحث التسويق».
- ٨.٨ ما هو الفرق بين مصادر البيانات الأولية والثانوية؟
- ٩.٨ عند القيام بدراسة السوق، ما هي الاعتبارات الاخلاقية الهامة الواجب اتباعها في التعامل مع المستقصى منهم؟
- ١٠.٨ ما هي الاختلافات الأساسية بين العينات الاحتمالية والعينات غير الاحتمالية؟
- ١١.٨ ما هي الاسئلة الهامة التي يتعين على المدراء الذين يضعون انظمة المعلومات التنافسية طرحها؟
- ١٢.٨ قم بتسمية كل مرحلة من مراحل اجراء بحث التسويق وفسّر الأخطاء التي قد تحدث في كل مرحلة.
- ١٣.٨ ما هي المصادر الأساسية للخطأ في عملية جمع البيانات؟

أسئلة متعددة الخيارات

١.٨ في شركة لامركزية يقوم كل قسم منها باعداد توقعات المبيع الخاصة به التي تعاد وتجمع لتكون توقعات المؤسسة ككل، ما هي مقاربة التوقع المستخدمة؟

- أ. من أعلى إلى أسفل.
- ب. من أسفل إلى أعلى.
- ج. التجميع.
- د. الفريق.
- هـ. الجانبيّة.

٢.٨ ان الدراسة التي تراقب الناس وافعالهم بدلاً من الاكتفاء بطلب المعلومات تسمى:

- أ. الدراسات.
- ب. الملاحظة.
- ج. الاستقصاء الخاص بالمستهلك.
- د. المجموعة المركزية.

هـ. دراسات الاعتراض في السوق التجاري.

٣.٨ عندما تقوم الشركات بتعديل احتمال اقدام المشتري على الشراء، في استقصاء خاص بالمستهلك، فهي تقوم:

- أ. بتعديل الوعي.
- ب. بتعديل التوزيع.
- ج. بتعديل نية الشراء.
- د. بالحكم.
- هـ. بمؤشر القوة الشرائية.

٤.٨ عندما تقوم سلسلة مطاعم ماك دونالد McDonald بإنزال سندويش جديد في بعض مطاعمها، تجري:

- أ. الاستقصاء.
- ب. مراقبة.
- ج. المماثلة/ التشابه.
- د. اختباراً للسوق.
- هـ. حكمًا.

٥.٨ من بين ادوات التوقع التالية، اي منها يكلف اجراؤه أكثر من غيره؟

- أ. اختبار السوق.
- ب. المماثلة/ التشابه.
- ج. الملاحظة.
- د. الطرق الاحصائية.
- هـ. الاستقصاء.

الوحدة ٨ / قياس فرص السوق المتاحة: التنبؤ وبحث السوق

- ٦.٨ إلام تشير نسبة مؤشرات تصوير الفئات الى مؤشرات تصوير العلامات التجارية؟
- أ. الى النسبة المئوية للقوة الشرائية في منطقة ضمن فئة معينة.
 - ب. الى اداء علامة تجارية معينة مقارنة بغيرتها.
 - ج. نسبة المبيعات في منطقة جغرافية محددة مقارنة بالدولة ككل.
 - د. نسبة مبيعات علامة تجارية معينة في منطقة جغرافية محددة مقارنة بالدولة ككل.
 - هـ. لا شيء مما ذكر اعلاه.
- ٧.٨ عاملان أساسيان لتحسين مصداقية ودقة عملية التنبؤ هما:
- أ. استخدام احصاءات البعض والبيانات التاريخية للشركة اذا توافرت.
 - بـ. التعبير عن الافتراضات صراحة واستخدام الطرق المتعددة.
 - جـ. تطبيق المؤشرات والتعديلات.
 - دـ. اجراء اختبارات السوق الموسعة والقيام بالاستقصاء القصير.
 - هـ. عدم اللجوء ابداً الى طريقة سواغ Swag وتقادي استخدام الاحكام.
- ٨.٨ ان فهم احوال السوق والمنافسة واحتياجات المشترين في سوق محدد يسمى:
- أ. أحوال السوق.
 - بـ. معرفة السوق.
 - جـ. البيئة الملائمة للسوق.
 - دـ. تحليل السوق.
 - هـ. احتمالات السوق.
- ٩.٨ ان "تقرير غودزيللا Godzilla" الخاص بمتاجر البيع بالتجزئة ناين ويست Nine West والذي يتضمن المبيعات المفضلة والمعلومات حول السلع التي تسجل المبيعات الاربع في المتجر المذكور في الاسبوع السابق، هو مثال على:
- أ. نظام التسجيل الداخلي.
 - بـ. قواعد البيانات التسويقية.
 - جـ. نظام المعلومات التنافسية.
 - دـ. نظام الاتصال بالعميل.
 - هـ. تقرير المبيعات.
- ١٠.٨ السؤال "بأي تسلسل وعند اي مستوى من التجميع يجب نقل البيانات؟" واجب طرحه في تصميم:
- أ. نظام المعلومات التنافسية.
 - بـ. نظام الاتصال بالعميل.
 - جـ. قواعد البيانات التسويقية.
 - دـ. تقرير المبيعات.
 - هـ. نظام التسجيل الداخلي.

- ١١.٨ يقرّر مسوق عبر الهاتف اللجوء إلى فرد معين من فريق المبيعات لبيع منتج واحد لا غير من مجموعة منتجاته. هذا القرار استند إلى معلومات مستقاة من:
- نظام الاتصال بالعميل.
 - قواعد البيانات التسويقية.
 - نظام التسجيل الداخلي.
 - تقرير المبيعات.
 - نظام المعلومات التنافسية.
- ١٢.٨ من الأمور الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار، عند تصميم قواعد البيانات التسويقية:
- تكلفة جمع البيانات.
 - الفوائد الاقتصادية لاستخدام البيانات.
 - قدرة الشركة على تحديث البيانات لتماشي مع التطور الحالي للمجتمع.
 - التقدم السريع في التكنولوجيا الذي يتبع استخدام البيانات للفائدة القصوى.
 - كل ما ذكر أعلاه.
- ١٣.٨ القاسم المشترك بين شركات بولك Polk، دونيلي Donnelley وكلاريتاس Claritas هو؟
- كلّها تطّور أنظمة قواعد البيانات الخاصة بالتسويق لشركات أخرى.
 - كلّها تتبع البيانات حول التسويق من قواعد بيانات التسويق التجارية.
 - كلّها تحمل فائدة بيانات التسويق بالنسبة إلى الشركة من حيث المبيع أو التجميع.
 - تستمد الشركات مصادر اقسام التسويق فيها من الشركات المذكورة الثلاث.
 - لا شيء مما ذكر أعلاه.
- ١٤.٨ قد تجمع المعلومات المتوفرة في قاعدة بيانات مجتمعة من:
- دليل الهاتف.
 - ناشر صحف.
 - مُصدر بطاقات الائتمان.
 - المجموعة المشابهة.
 - كل ما ذكر أعلاه.
- ١٥.٨ إن التالي مصدر جيد للحصول على المعلومات حول المنافسين:
- التقارير السنوية.
 - الوثائق الحكومية.
 - قواعد البيانات الإلكترونية.
 - منظمات التجارة.
 - كل ما ذكر أعلاه.
- ١٦.٨ يجري بحث التسويق بهدف:
- تحديد السوق المستهدف.
 - تطوير المنتج الأفضل.
 - زيادة المبيعات.
 - مواجهة تحديًّاً أو وضع تسويقي معين.
 - كل ما ذكر أعلاه.

- ١٧.٨ ما هي المرحلة الاولى في عملية اجراء البحث التسويقي؟
- أ. تحديد مصادر البيانات.
 - ب. جمع البيانات.
 - ج. تحليل البيانات.
 - د. تحديد المشكلة الادارية ووضع أهداف البحث.
 - هـ. تصميم البحث.
- ١٨.٨ العائق الذي تواجهه الابحاث النوعية يتمثل في:
- أ. عدم دقتها.
 - ب. ان المعلومات التي تتضمنها لا تحمل فائدة كبيرة.
 - ج. ان النتائج المستخلصة منها سطحية عادةً.
 - د. ان العينات الصغيرة قد لا تمثل مجتمع البحث الاوسع.
 - هـ. ان البيانات تُستخدم استخداماً أفضل لاغراض احصائية.
- ١٩.٨ ان الثقة الكبرى تُمنح للابحاث الكمية نظراً:
- أ. لحجم العينات الافضل.
 - ب. لعملية جمع البيانات الخاصة بها.
 - ج. لنوع اشخاص.
 - د. للطرق الاحصائية المطبقة.
 - هـ. لكل ما ذكر أعلاه.
- ٢٠.٨ عندما تقوم شركة مصنعة للمواد الغذائية باختيار ١٠ مستهلكين من سوق مستهدف ليذوقوا ويناقشوا صنفاً من الحلويات المنوي انزاله قريباً الى السوق، فهـي تجري:
- أ. استقصاء.
 - ب. مجموعة مرکزة.
 - ج. استماراة أسئلة.
 - د. مقابلة.
 - هـ. تجربة.
- ٢١.٨ ما هو نوع المقياس المستخدم عندما يتعين على المستقصى منه الاجابة عن سؤال من خلال توضيح درجة رضاه أو عدم رضاه عن منتج ما؟
- أ. مقياس الصفات المتضادة
 - ب. مقياس ليكرت Likert.
 - ج. مقياس ترتيب الجودة.
 - د. مقياس الأهمية.
 - هـ. مقياس نية الشراء.
- ٢٢.٨ ما هو نوع المقياس المستخدم عندما يتعين على المستقصى منه الاجابة عن سؤال من خلال إظهار موافقته او رفضه؟
- أ. مقياس الصفات المتضادة
 - ب. مقياس ليكرت Likert.
 - ج. مقياس ترتيب الجودة.
 - د. مقياس الأهمية.
 - هـ. مقياس نية الشراء.

- ٢٣.٨ ان الوسائل الثلاث الأكثر شيوعاً لجمع البيانات الرئيسية هي:
- الجماعات المركزية، والاستقصاء والاعتراض داخل المركز التجاري.
 - الجماعات المركزية، والملاحظة والمقابلات.
 - الملاحظة والاستقصاء والتجارب.
 - الاختبارات، والجماعات المركزية والمراقبة.
 - المقابلات، والتجارب والاستقصاء.
- ٢٤.٨ ان الاستخدام الشائع للتجارب يقوم على:
- النظر في احتمال ان يقوم المستهلك بشراء منتج جديد باسعار مختلفة.
 - اختبار تفضيل المستهلك فيما يتعلق بتبعة المنتج.
 - تحديد السوق المستهدف لمنتج ما.
 - اختبار رضاء المستهلك عن منتج ما.
 - تحديد أفضل الوسائل للاعلان.
- ٢٥.٨ من بين الوسائل المختلفة للاتصال بالمشاركين المحتملين في البحث، ما هي الوسيلة التي تتمتع بأعلى معدل استجابة؟
- الهاتف.
 - البريد.
 - البريد الالكتروني.
 - الانترنت.
 - المقابلة وجهاً لوجه.
- ٢٦.٨ من بين الوسائل المختلفة للاتصال بالمشاركين المحتملين في البحث، ما هي الوسيلة الأغلى؟
- الهاتف.
 - البريد.
 - البريد الالكتروني.
 - الانترنت.
 - المقابلة وجهاً لوجه.
- ٢٧.٨ يحاول أحد المصارف تحديد امكانية تركيب خدمة الصراف الآلي في متجر للبقالة. ويقوم بهذا التحديد عن طريق مراقبة استخدام الآلة المذكورة في متجر للبقالة. انه يستخدم:
- المعاينة الاحتمالية.
 - المعاينة غير الاحتمالية.
 - المعاينة العشوائية.
 - معاينة غير ميسرة.
 - هامش الخطأ للمعاينة.

- ٢٨.٨ عندما يقوم شخص بجمع البيانات لإجراء بحث تسويقي بالتأثير على المستقصى منهم، عن غير قصد ربما، وذلك ليقول لصاحب البحث ما يود سماعه، تكون النتيجة:
- أ. نتائج ملتوية.
 - ب. هامش خطأ.
 - ج. تحييز جامع البيانات.
 - د. عينة غير احتمالية.
 - هـ. نتائج متحيزـة.
- ٢٩.٨ في اي نوع من أساليب البحث نجد الاخطاء التالية: عدم استجابة بعض المستقصى منهم؛ اخطاء في الاختيار يرتكبها الشخص الذي يجري المقابلة؛ استخدام المحتوى بطريقة غير صحيحة لطرح الاسئلة يعتمدـها المستجيب؛ التفسير والتسجيل غير الصحيح للاجابة؛ وغض الشخص الذي يجري المقابلة؟
- أ. الاستقصاء عبر الهاتف.
 - ب. الجماعات المركزـة.
 - جـ. التجارب.
 - دـ. الاستقصاء بالبريد.
 - هـ. لا شيء مما ذكرـ.
- ٣٠.٨ يحصل التالي عند تحليل البيانات:
- أـ. التحقق من اتباع التعليمـات.
 - بـ. التتحقق من اكتمـال البيانات.
 - جـ. التتحقق من ثبات البيانات.
 - دـ. وضع البيانات على جهاز الكمبيوتر لتحديد النسب والمتوسطـات.
 - هـ. كلـ ما ذكرـ أعلاهـ.
- ٣١.٨ ما هي المرحلة الأخيرة في البحث التسويقي؟
- أـ. تحلـيل البيانات.
 - بـ. تطبيق النتائجـ.
 - جـ. كتابـة التـشريرـ.
 - دـ. مراجـعة العمـلية بكـاملـهاـ.
 - هـ. لا شيء مما ذـكرـ أعلاهـ.
- ٣٢.٨ ما هو نوع أفضل بحث للفهم الأعمق لسلوك المستهلك؟
- أـ. الـاحتـمالـيـ.
 - بـ. غـيرـ الـاحتـمالـيـ.
 - جـ. المـقابلـةـ وجـهـاـ لـوجهـ.
 - دـ. الـبحـثـ النوعـ/ـالـكـيفـيـ.
 - هـ. الـبحـثـ الـكمـيـ.

٣٣.٨ ما هو نوع أفضل بحث لقياس موافق اتجاهات شريحة من السكان واستجابتها المحتملة للمنتجات أو البرامج تسويقية؟

- أ. احتمالي.
- ب. غير احتمالي.
- ج. المقابلة وجهاً لوجه.
- د. البحث النوعي/الكيفي.
- هـ. البحث الكمي.

أسئلة حول التطبيق ودراسة الحالات

١.٨ تقرر شركة دولية لتأجير السيارات تطوير برنامج للابقاء على العميل من شأنه امداد المستخدمين الكبار بالحوافر للمحافظة على ولائهم للشركة. مطلوب منك، بصفتك مستشاراً، ان تصمم برنامج يفي بهذا الغرض.

٢.٨ قبل وضع برنامج الابقاء على العميل موضع التنفيذ، تطلب منك الشركة تصميم بحث تسويري لاختبار قابلية تطبيق اقتراحك.

٣.٨ أو تريد شركة محلية للمسارح ان تعرف ما اذا كان حاملو بطاقات المسرح الموسمية يفضلون مشاهدة المسرحيات الهزلية على الدراما الجدية في الموسم المقبل. ونظراً لضرورة اتخاذ قرارات سريعة بشأن برنامج المسرحيات، لا بدّ من جمع المعلومات بسرعة. غير أن الميزانية المخصصة للبحث محدودة. أي طريقة لطرح الأسئلة (عبر البريد، أو الهاتف، أو المقابلات الشخصية). توصي باستخدامها لجمع المعلومات. وما هي القيود التي قد تفرضها تلك الطريقة على البحث؟

٤.٨ إن قسم المنظفات المنزلية في شركة كبيرة لصنع المنتجات المنزلية تعمل بقنوات توزيع عالمية. يخطط لتصميم بحث يستهدف النساء فوق سن الحادية والعشرين لتحديد موافقهن بشأن تنظيف المنزل والمنتجات والعلامات التجارية المستخدمة في هذا الإطار. وسوف تجري الدراسات في عدد من دول الشرق الأقصى، والشرق الأوسط، وأوروبا الغربية والشرقية وأميركا الجنوبية. ما هي مشاكل جمع البيانات التي تتوقع مواجهتها أثناء القيام بهذا البحث في عدد من الدول؟

٥.٨ ما هي المخاطر التي يشملها استخدام تقديرات فريق المبيعات للتباو بالمبيعات المستقبلية لمتجر ما؟ وفي أي ظروف قد تكون تلك التباوؤات أكثر دقة وفادة؟

المراجع

Information to prepare this section was taken from Anita M. McGahan, *African Communications Group (Condensed)* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1999); and Dale O. Coxe. *African Communications Group*(Boston: Harvard Business School Publishing, 1996). Charles Wardell. 'High-Performance Budgeting.' *Harvard* .١
.٢

- Management Update. January 1999. .٢
- Peter L. Bernstein and Theodore H. Silbert. 'Are Economic Forecasters Worth Listening to.' *Harvard Business Review*. July–August 1982. .٤
- F. William Barnett. 'Four Steps to Forecast Total Market Demand.' *Harvard Business Review* July–August 1988. .٥
- For a more detailed look at forecasting methods. see David M. Georgeff and Robert G. Murdick. 'Manager's Guide to Forecasting.' *Harvard Business Review*. January–February 1986; and John C. Chamber. Satinder K. Mullick. and Donald D. Smith. *Harvard Business Review*. July–August 1971. .٦
- Arthur Schleifer. Jr.. *Forecasting with Regression Analysis* (Boston: Harvard Business School Publishing. 1996). .٧
- See Frank M. Bass. 'A New Product Growth Model for Consumer Durables.' *Management Science*. January 1969. 215–27 .ص: and Trichy V. Krishnan. Frank M. Bass. and V. Kumar. 'Impact of a Late Entrant on the Diffusion of a New Product/Service.' *Journal of Marketing Research*. May 2000. 269–78 .ص. .٨
- For more on conjoint analysis. see Robert J. Dolan. *Conjoint Analysis: A Manager's Guide* (Boston: Harvard Business School Publishing. 1990). .٩
- McGahan. *African Communications Group (Condensed)*. .١٠
- For more on concept testing. see Robert J. Dolan. *Concept Testing* (Boston: Harvard Business School Publishing. 1990). .١١
- McGahan. *African Communications Group (Condensed)*. .١٢
- Fareena Sultan. *Marketing Research for High Definition Television*. (Boston: Harvard Business School Publishing. 1991). .١٣
- Colin Welch and Ananth Raman. *Merchandising at Nine West Retail Stores* (Boston: Harvard Business School Publishing. 1998). .١٤
- Coxe. *African Communications Group*. .١٥
- A key challenge for manufacturers is to be able to quickly adjust production schedules to adapt to demand that differs from the forecast. To read more about how to enable production to respond quickly in the face of unforeseen changes in demand. see Marshall L. Fisher. Janice H. Hammond. Walter R. Obermeyer. and Ananth Raman. 'Making Supply Meet Demand in an Uncertain World.' *Harvard Business Review*. May–June 1994. .١٦
- Amos Tversky and Daniel Kahneman. 'Judgment under Uncertainty.' *Science* 185 (1974). 1124–31 .ص. .١٧
- Li and Calantone define market knowledge as 'organised and structured information about the market.' See Tiger Li and Roger J. Calantone. 'The Impact of Market Knowledge Competence on New

- Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination.^١ ص. ١٣–٢٩. *Journal of Marketing*. October 1998.
- Welch and Raman. *Merchandising at Nine West Retail Stores* .١٨
- 'Marketing – Clubbing together'. *Retail Week*. 8 November 2002. .١٩
- For more details. see CACI's website at <http://www.caci.co.uk/index.html> .٢٠
- For more details. see Experian UK's website at <http://www.experian.co.uk/products/products-targ-prospect.html> .٢١
- For more on data mining and related topics. see Peter Jacobs. 'Data Mining: What General Managers Need to Know.' *Harvard Management Update*. October 1999; and Jeff Papows. *Enterprise.com: Market Leadership in the Information Age* (Cambridge. MA: Perseus Publishing. 1998). .٢٢
- Information in this section comes from the Society of Competitive Intelligence Professionals website at www.scip.org/images/education/ci.htm. .٢٣
- For additional qualitative research techniques. see Abbie Griffin. .٢٤ 'Obtaining Customer Needs for Product Development.' in M. D. Rosenau. ed.. *The PDMA Handbook of New Product Development* (New York: John Wiley and Sons. 1996); and Gerald Zaltman. 'Rethinking Marketing Research: Putting the People Back In.' *Journal of Marketing Research*. November 1997. 424–37 ص.
- The definitive guide to conducting in-depth interviews is Grant .٢٥ McCracken. *The Long Interview* (Newbury Park. CA: Sage Publications. 1988).
- The survey research methods section of the American Statistical Association offers useful guides to conducting focus groups and surveys. Downloadable PDF files may be found at www.stat.ncsu.edu/info/srms/srms.html. .٢٦
- Malcolm Gladwell. 'The Science of Shopping.' *New Yorker*, November 4. 1996. 66–7 ص. and Gary Hamel and C. K. Prahalad. 'Corporate Imagination and Expeditionary Marketing.' *Harvard Business Review*. July–August 1991. .٢٧
- Any business school marketing research text. such as Dillon. Madden. .٢٨ and Firtle. *Marketing Research in a Marketing Environment* (Burr Ridge. IL: Irwin/McGraw–Hill. 1993) will have a module on questionnaire design. Also see Alreck and Settle. *The Survey Research Process* (Burr Ridge IL: Irwin/McGraw–Hill. 1994). .٢٩
- For more on sampling. see the sampling module of any business school marketing research text. such as Dillon. Madden. and Firtle. *Marketing Research in a Marketing Environment*

تقسيم السوق والتسويق المستهدف

المحتويات

٤/٩	١.٩ لماذا يعتبر تقسيم السوق والتسويق المستهدف منطقيين؟
٥/٩	١.١.٩ معظم الأسواق غير متشابهة
٥/٩	٢.١.٩ حقائق السوق الحالية غالباً ما تجعل تقسيم السوق ضرورياً
٦/٩	٢.٩ كيف يتم التحديد الأفضل لأقسام السوق؟
٨/٩	١.٢.٩ الخصائص الديموغرافية
١٠/٩	٢.٢.٩ الخصائص الجغرافية
١١/٩	٣.٢.٩ الخصائص الجغرافية الديموغرافية
١١/٩	٤.٢.٩ الخصائص السلوكية
١٥/٩	٥.٢.٩ التقسيم الجديد: مفتاح أساسي لتقدير التسويق
١٦/٩	٣.٩ إختيار أقسام السوق الجاذبة: عملية من خمس مراحل
١٨/٩	١.٣.٩ المرحلة الأولى: اختيار العناصر التي تصنع جاذبية السوق وتلك التي تصنع الموقع التنافسي
٢٠/٩	٢.٣.٩ المرحلة الثالثة: تقدير كلّ عنصر
٢٠/٩	٣.٣.٩ المرحلة الثالثة: ترتيب الأقسام بالنسبة إلى كلّ عنصر ووضع النتائج في قوالب
٢٢/٩	٤.٣.٩ المرحلة الرابعة: توقيع الحالة المستقبلية لكلّ قسم
٢٢/٩	٥.٣.٩ المرحلة الخامسة: اختيار الأقسام التي ستستهدف : تحصيص الموارد
٢٤/٩	٤.٩ استراتيجيات الاستهداف المختلفة وتناسب الفرص المختلفة
٢٤/٩	١.٤.٩ استراتيجية التجنّب
٢٤/٩	٢.٤.٩ استراتيجية السوق الكبير
٢٥/٩	٣.٤.٩ استراتيجية السوق نمو
٢٥/٩	٥.٩ تقسيم السوق العالمي والتسويق المستهدف
٢٦/٩	خلاصة التعلم
٢٦/٩	أسئلة حول المحتوى
٢٧/٩	أسئلة متعددة الخيارات
٣٣/٩	أسئلة حول التطبيق ودراسة الحالات

شركة بلو ريبون سبورتس Blue Ribbon Sports تستهدف عدائي المسافات الطويلة^١

كان ذلك في العام ١٩٦٤. فيل نايت Phil Knight المتخريج حديثاً من مدرسة إدارة الأعمال العليا في ستانفورد والعداء السابق في جامعة أوريغون وقد سجل رقم ١٠٠:٤ في الميل، وبيل باورمان Bill Bowerman مدرب نايت Knight السابق في الجامعة المذكورة، الاثنان كانوا مولعين بسباق المسافات. وقدرأيا أن الأحذية الألمانية الصنع التي اتعلماها معظم العدائين في المباريات كانت غالبة الثمن في ذلك الوقت ولم تُصمّم وفقاً لاحتياجات عدائي المسافات الطويلة. لذا فكرَا في إمكانية تصميم أحذية أفضل في الولايات المتحدة، صنعاها في آسيا وبيعها في أميركا بأسعار أقلّ من أسعار الأحذية الألمانية.

الاحتياجات الفريدة لعدائي المسافات الطويلة

كان لعدائي المسافات الطويلة مثل نايت Knight وباورمان Bowerman احتياجات في ما يتعلّق بالأحذية مختلفة عن احتياجات غيرهم من الرياضيين. فعداؤو المسافات الطويلة كانوا يقطّعون يومياً أميلاً عدّة وأحياناً أكثر من ١٠٠ ميل في الأسبوع، وذلك ليتمكنوا من اجتياز ماراتون من ٢٦ ميلاً أو حتى للمشاركة في سباق ميل واحد أو ميلين يجري بين الكليات. وغالباً ما كانت تلك الأميال تُقطع على حلبات وعرة، حيث كانت الصخور وغيرها من العوائق الطبيعية تؤدي إلى إلتواءات في الكاحل وغيرها من الإصابات، أو على طول طرقات جبلية حيث كانت أميال التصادم تؤدي إلى تضخم في قصبة الساق أحياناً أو حتى إلى كسور في عظام الساق والكاحل. في هذا المجال، اعتبر باورمان Bowerman الذي صنع لعدائيه الأحذية في مرأب منزله، ان هؤلاء كانوا بحاجة إلى أحذية أخف وزناً وأكثر مرونة، وليس إلى أحذية جلدية ثقيلة الوزن أو أعمال قاسية. لا بدّ من تزويدهم بأحذية تتمتع بثبات جانبي لتقييم التواءات الكاحل، وأحذية أكثر ليناً، وتساعد جسدهم على التماشي مع أميال واميال من التصادم المتكرّر.

ثورة الرقات

مع أن النجاح الحقيقي لم يتحسّن إلاّ بعد سنوات عدة، فإن قصة باورمان Bowerman مع الحذاء الأفضل الخاص بعدائي المسافات الطويلة قد أصبحت اليوم قصة تقليدية معروفة. فقد عمد باورمان Bowerman بواسطة محمصة الرقات (وهو نوع من الحلوى) الخاصة بزوجته وبعض اللي، إلى اختراع النعل الخارجي الذي من شأنه إحداث ثورة في عالم أحذية الجري. فالنعل الخفيف الوزن، الثابت والمتنين وضع معياراً جديداً لاداء الحذاء الخاص بالعدائين. وكان نايت Knight قد كتب على هامش أحد الفروض في مدرسة إدارة الأعمال في ستانفورد خطّة لتطوير مشروع بيع العدائين الأحذية الأميركيّة التصميم والآسيوية الصنع. في هذا المجال ساهم كلّ من باورمان Bowerman ونايت Knight بمبلغ قدره \$٥٠٠ لتأسيس شركة بلو ريبون سبورتس Blue Ribbon Sports ووجداً شركة يابانية باسم اوينيسوكا تايغر Onitsuka Tiger لتقوم بتصنيع تصاميمهما. وكان نايت Knight

لسنوات طويلة وحيثما جرت سباقات العدو، بيع أحذيته في مؤخرة سيارته الستايشن. وفي عام ١٩٦٩، ترك نايت Knight عمله النهاري كمحاسب وكرّس طاقته لمشروعه التجاري المتنامي الذي ضمّ في ذلك الوقت ٢٠ موظفاً وعدها من تجّار البيع بالمنطقة.

إطلاق علامة النايك Nike وتوسيعها

في العام ١٩٧٢، أطلقت شركة بلو ريبون سبورتس Blue Ribbon Sports علامة نايك Nike في تجارب الألعاب الأولمبية الأميركية، وذلك بعد أن أدى خلاف بينها وشركة تايغر Tiger إلى قطع علاقتهما. وفي الماراثون الأولمبي للعام نفسه، كان أربعة من أصل العدائين السبعة الذين وصلوا إلى النهايات يتعلّقون أحذية نايك Nike . في العام ١٩٧٤ وبعد ١٠ سنوات من الجهد الحثيث لتأسيس الشركة، كان حذاء نايك Nike المصنوع من نعل الرغات حذاء التدريب الأكثر مبيعاً في أميركا وكانت علامة نايك Nike في طريقها إلى النجمية. في العام ١٩٧٨، وقع لاعب كرة المضرب جون ماكنرو John McEnroe عقداً مع الشركة التي غيرت اسمها ليصبح نايك Inc. وغدت أحذيتها جزءاً هاماً من صنف المنتجات التي تصنّعها. في العام ١٩٨٥، قام مايكل جورдан Michael Jordan لاعب كرة السلة في شيكاغو بولز Chicago Bulls بتأييد صنف أحذية وملابس اير جوردان Air Jordan. وفي العام ١٩٨٦، تخطّت مبيعات أحذية النايك Nike في العالم مليار دولار وأصبحت علامة نايك Nike الرائدة التكنولوجية المعترف بها في مجال صناعة الأحذية.

كأس العالم لعام 2002

من بين الأسواق التي استهدفتها علامة نايك Nike عند منعطف الألفية كان سوق كرة القدم وهي أكثر الرياضات شيوعاً في العالم. ومع تحديد إجراء كأس العالم في كرة القدم للعام ٢٠٠٢ في كوريا واليابان، أدرك الفريق المطورو لنـايك Nike ان الحرارة القصوى والرطوبة تستدعيان تصمييم بـزـات تساعـد الـلاـعـبـين عـلـى التـنـافـس بـسـرـعـة قصـوى مع الـابـقاء عـلـى حرـارـة منـخـفـضـة. ولـمـا كانـت نـاـيكـي Nike قد عملـت سـتـينـاً مع الفـرـيقـ الـكـوـرـيـ، فـقـد تمـكـنـتـ منـ تـطـوـيرـ تـكـنـوـلـوـجـياـ الـاحـسـاسـ الـبـارـدـ Cool Motion الجديدةـ، وهـيـ عـبـارـةـ عنـ لـيـاسـ منـ طـقـنـيـنـ مـصـمـمـ لـتـعـزـيزـ الـرـاحـةـ الـحـرـارـيـ وـالـتـهـوـئـةـ، عـلـىـ حـدـ قولـ مـصـمـمـ نـاـيكـيـ Nike لـيـاسـ منـ طـقـنـيـنـ مـصـمـمـ لـتـعـزـيزـ الـرـاحـةـ الـحـرـارـيـ وـالـتـهـوـئـةـ، عـلـىـ حـدـ قولـ مـصـمـمـ نـاـيكـيـ Nike المـبـدـعـ كـرـايـغـ بـوغـلاـسـ Craig Buglass. كانت الطبقة الداخلية للبـزـةـ تـطـرـدـ التـعرـقـ منـ الجـلدـ وـتـنـشـرـهـ عـلـىـ مـنـطـقـةـ وـاسـعـةـ لـلـتـبـخـ السـريـعـ. اـمـاـ الطـبـقـةـ الـخـارـجـيـ الـطـارـدـ لـلـمـاءـ فـكـانـتـ تـسـاـهـمـ فيـ اـبـقاءـ الـبـزـةـ جـافـةـ تـحـتـ رـطـوبـةـ قـصـوىـ خـلـالـ نـشـاطـ الـأـيـرـوـبـيـ الـمـكـفـ.

هل كانت البـزـةـ جـيـدةـ الـادـاءـ؟ كـوـرـياـ، الـتيـ لمـ تـعـرـفـ قـطـ باـتقـانـ رـياـضـةـ كـرـةـ الـقـدـمـ، أـدـهـشـتـ العـدـيدـ باـحتـلـالـ الـمـرـتـبةـ الـثـالـثـةـ. فـسـرـعـةـ فـرـيقـهـ الـقـوـيـ أـثـرـتـ فـيـ الـعـدـيدـ مـنـ الـمـراـقـيـنـ. الـبـزـاتـ الـمـتـطـوـرـةـ لـمـ تـؤـذـ بـالتـأـكـيدـ.

الأهداف التعليمية

إن مثال نشأة شركة نايك Nike ومراحل تطورها الأولى يشير إشارة واضحة إلى كيفية توصل قرارات سهلة نسبياً متعلقة بتحديد قسم من سوق لا تلبّي احتياجات تلبية جيدة (عائلي المسافات الطويلة) ومن بعدها تطوير الخدمات والسلع الجديدة التي تلبّي احتياجات القسم المستهدف، وكيفية توصلها إلى تأمين الدخول إلى رقعة صغيرة من السوق ثم التوسيع اللاحق الذي من شأنه احداث ثورة في سوق او صناعة ما.

وما أدركه كل من فيل نايت Phil Knight وبيل باورمان Bill Bowerman وفريق الإدارة كل الادراك أن المجموعات المختلفة من المستهلكين وأقسام السوق، لديهم احتياجات متنوعة، محسوسة وغير محسوسة، في مجال الأحذية والملابس الرياضية. وفي حال تم تحديد شرائح السوق تحديداً واضحاً أمكن تطوير المنتجات المحددة مع برامج التسويق المحددة وذلك لتلبية الاحتياجات الجسدية (الثبات الجنسي والذين اللذان يحتاج العداؤون اليهما) والعاطفية التي يربطها المستهلكون بمباراتهم الرياضية (الشعور بأنهم سيتمكنون في يوم من الأيام من الارتفاع في الهواء وادخال سلة وهم يرتدون قبعة مايكلا جوردن Michael Jordan).

في الوحدة العاشرة ١٠، نتطرق إلى تأسيس معرفة السوق وفهم المستهلك على أساس الوحدات الشهاني الأولى، وذلك للتعريف بالاداة الأهم في عدّة المسوّق: تقسيم السوق والسوق المستهدف. هاتان الاداتان تؤمنان، مع تحديد مكانة المنتج في السوق الذي نتطرق إليه في الوحدة العاشرة ١٠. وهو الأساس الذي تبني عليه أكثر برامج التسويق فعالية. غير ان تعلم استخدام هذه الادوات استخداماً فعالاً يتطلب الاجابة عن عدد من الاسئلة. لماذا يكون قسم السوق والتسويق الهدف منطقين؟ لماذا لا نبيع الأحذية الرياضية او الدرجات الهوائية وبطاقة السفر والمشروبات نفسها الى الجميع؟ ما السبيل الى تعين وتحديد أقسام السوق التي قد تكون الأكثر جاذبية؟ أخيراً، كيف يمكن تصنيف تلك الأقسام من حيث الأولوية فيتم استهداف الأكثر جاذبية بينها؟ من شأن الاجابة على هذه الاسئلة تمكن المؤسس لمشروع، المستثمر في مشروع سيليكون فالى Silicone Valley أو مدير التسويق في شركة متعددة الجنسيات من ان يتخدوا القرار بشأن أقسام السوق الواجب استهدافها والاستثمارات التي تعين توظيفها.

١.٩ لماذا يعتبر تقسيم السوق والتسويق المستهدف منطقين؟

إن تقسيم السوق هي العملية التي يتجزأ بموجها سوق ما إلى مجموعات مختلفة من العملاء ذوي الاحتياجات والخصائص نفسها التي تؤدي بهم إلى التجاوب بطرق متشابهة مع منتج وبرنامج تسويق معينين. أما التسويق المستهدف فيتطلب تقدير الجاذبية النسبية للإقسام المختلفة (من حيث امكانيات السوق، معدل النمو، القوة التنافسية وغيرها من العوامل) بالإضافة إلى تقييم مهمة الشركة وقدراتها من جهة تأمين احتياجات كل شريحة، وذلك بهدف اختيار الأقسام التي سوف تخدمها. من ناحيته يستلزم تحديد موقع المنتج منفعة تنافسية ثابتة في السوق المستهدف، من خلال إتكار صورة فريدة او موقع للمنتج في ذهن العميل. عودة إلى نايت Knight وبباورمان Bowerman، يرجع قرار تأسيسهما

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

بلو ريبون سبورتس Blue Ribbon Sports جزئياً إلى أنهما قد اكتشفا قسم من السوق، (العداؤون) لا تلبى احتياجاته بالكامل. فاختارا استهدافها لأن شعية العدو كانت تتنامى ولأنهما تمتقا بالمعرفة والخبرة اللازمتين. فوضعوا الأذنية الجديدة التي ابتكرها في موقع تعزيز اداء العدائين الأفضل في العالم، وكل عداء كان مهتماً بتحسين ادائه.

يمكن القول ان عمليات اتخاذ القرار الثلاث المذكورة: تقسيم السوق، والتسويق المستهدف وتحديد مكانة المنتج السوقية، مرتبطة في ما بينها ارتباطاً وثيقاً ويعتمد أحدها على الآخر اعتماداً كبيراً. لذا لا بد من التفكير ملياً في كل المراحل وتطبيقاتها في حال طمحت الشركة الى النجاح في ادارة علاقة ما بين المنتج والسوق.

غير ان موارد الشركة، ايأ يكن حجمها، تكون عادة محدودة مقارنة مع عدد أقسام السوق البديلة المتوفرة للاستثمار. وبالتالي يتبعن على الشركة الاختيار. فهي، حتى عندما تستطيع خدمة أقسام السوق كلها، يتبعن عليها تحديد التوزيع الانسب للمجهودات التسويقية التي تبذلها عبر الأقسام. ولكن هل كل هذه التحاليل و الاختيارات الواقعية بالنسبة لهذه الأقسام التي يتم حذفها ضرورية؟ أت تكون هذه كلها تحاليل و خيارات ضرورية حول هوية الشرائح الواجب خدمتها؟

١.١.٩ معظم الأسواق غير متشابهة

نظراً إلى أن الأسواق نادراً ما تكون متشابهة من حيث الفوائد المرجوة ومعدلات الشراء، ومرنة الأسعار وحملات الترويج، فإن معدلات استجابتها للمنتجات وبرامج التسويق تختلف. ومن شأن التغيير الحاصل بين شرائح السوق في ما يتعلق بأفضليات المنتج، وحجم الطلب ونموجه والعادات الاعلامية والبني التنافسية، من شأن كل هذا ان يؤثر في الاختلافات ومعدلات الاستجابة. وبالتالي، فإن الأسواق كيانات معقدة يمكن تحديدها وفقاً لطرق عديدة. وتمثل النقطة الأساسية في إيجاد خطة التقسيم المناسبة التي سوف تسهل التسويق الهدف، وتحديد مكانة المنتج في السوق، تكوين استراتيجيات وبرامج التسويق الناجحة. أما في ما يتعلق بناية Knight باورمان Bowerman، فقد وضعوا نفسها في موقع تصميم الأذنية المناسبة لاحتياجات العدائين، وذلك بتركيز جهودهما على الفئة العالية الأداء منهم. وكان لخطة التقسيم التي وضعها دور في نجاحهما المبكر يوازي أهمية دور محمصة الرقان العائدة لزوجة باورمان !Bowerman

٢.١.٩ حقائق السوق الحالية غالباً ما تجعل تقسيم السوق ضروريًا

لقد أصبح تقسيم السوق غاية في الأهمية في تطوير استراتيجيات التسويق وذلك لأسباب عدّة. أولاً، لقد تباطأ النمو السكاني ونضجت أسواق المنتجات أكثر فأكثر. هذا يحث على المزيد من التنافس الحاد، ذلك أن الشركة تسعى إلى النمو من خلال الحصة السوقية (صناعة السيارات) بالإضافة إلى توسيع خط بعض المنتجات (مثل جات ستارباكس Starbucks بنكهة القهوة، وفراشي الأسنان كولغايit Colgate، وشيكات فيزا ترافيلر Visa traveler's (. checks

ثانياً، إن القوى الاجتماعية والاقتصادية ومنها الدّخل الممكّن النّصرف به ومستويات التعليم الاعلى والمزيد من الوعي في العالم، كلها قد اتّجت عمالء تختلف احتياجاتهم وأذواقهم وانماط عيشهم وتعقد عمّا كانت عليه في السابق. النّتيجة: تدفق السلع والخدمات التي تتنافس في ما بينها لإرضاء مجموعة معينة من المستهلكين.

ثالثاً، ثمة اتجاه يتزايد أهمية نحو التقسيم الجزئي الذي يستهدف أقسام السوق المتباينة الصّغير. أنظر الوثيقة ١.٩ لمعرفة كيفية تحول شركة إلى مشروع يساوي ملايين الدولارات في الوقت الذي تخدم فيه سوقاً صغيراً. هذا الاتجاه قد ازداد سرعة في بعض الصناعات بفضل التكنولوجيا الجديدة مثل التصميم بمساعدة جهاز الكمبيوتر، الذي مكّن الشركات من أن تصنّع بالجملة عدداً من المنتجات المتباينة مثل سراويل الجينز والسيارات.^٢ على سبيل المثال، يستخدم عدد من الشركات المصّصة للسيارات نظام انتاج مرن يؤدي إلى انتاج عدّة نماذج من السيارات المعدّة للبيع، كما تفعل شركة جنرال موتورز General Motors في الولايات المتحدة، والتي تستعمل وجودها عبر الانترنت لتقديم عملية التصميم حتى الطلب.^٣

أخيراً، لقد عمد عدد من مؤسسات التسويق إلى تسهيل تطبيق برامج التسويق المركّزة من خلال وضع الهدف المركّز لخدماته. على سبيل المثال، نشأ عدد من الوسائل الاعلامية الجديدة لجذب المجموعات الضيقـة. هذه الوسائل تضمّ في بريطانيا، الصحف الخاصة ومنها واندرلاست (Wanderlust) وأوتوكار (Autocar)؛ محطّات الإذاعة التي تستهدف بنيتها مجموعات سكانية مختلفة، ومنها التي تقدّم الموسيقى الكلاسيكية، والموسيقى الريفية والجاز، فضلاً عن برامج التحادث على مختلف انواعها؛ وأقنية التلفزيون الفضائي، ومنها سكاي سبورت Sky Sport وديسكتوفي Discovery. ناهيك عن الصحف العالمية ومنها ايكونوميست (The Economist) وهيللو (Hello) والتي تقدّم للمعلنين فرصة استهداف مجموعات محددة من الناس ضمن قاعدة الاشتراك الخاصة بها. وبالتألّي يمكن للمعلن ان يستهدف مناطق، ومدنأً او أرقاماً بريديّة محددة او حتّى مجموعات مختارّة بحسب دخلها.

٢.٩ كيف يتم التحديد الأفضل لأقسام السوق؟

هناك طرق عديدة لتقسيم السوق. ومن شأن المتغيّرات التي تمّت مناقشتها في الوحدتين ٦ و ٧ يمكنها ان تؤثّر على العمالء من حيث مشترياتهم من السلع والخدمات المختلفة. هذه المتغيّرات يمكن ان تكون معايير لتقسيم السوق . وهناك ثلاثة أهداف رئيسية لعملية تقسيم السوق :

الوثيقة ١.٩ هل تحول شركة اندر ارمور Under Armour الى شركة نايك Nike أخرى؟

لم يكن في نية كيفين بلانك Kevin Plank تأسيس جماعة من المعجبين بالملابس الرياضية الداخلية. فقد أراد بكلّ بساطة قميصاً مريحاً يرتديه تحت الثياب الخاصة برياضة كرة القدم، قميصاً يُعد الرطوبة عن بشرته ويقيه الحرارة أثناء ممارسة الرياضة. وبعد التفتيش في كل المتاجر التي تبيع السلع الرياضية، أدرك كيفين Kevin ان السوق حال من منتج واحد يليبي

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

احتياجاته. ففكَّر في إيجاد هذا المنتج. في آذار/مارس من العام ١٩٩٦، وقبل تخرّجه، قام كيفين Kevin بحياة بعض القمصان من قماش الليكرا وأدرك انه حل مشكلة مشتركة يواجهها زملاؤه في الفريق.

أندر ارمور Under Armour كان اسم الشركة التي رأت النور في الطابق السفلي من شقة جدته ونُفِّذت مبيعاتها الأولى من قميص بسعر \$١٢ لقميص الواحد وذلك لفريق كرة القدم في جورجيا تيك Georgia Tech. في نهاية السنة الأولى من انشاء شركته، حقّق كيفين Kevin مبيعات بقيمة \$١٧٠٠٠. وقام العملاء الراضون والسعداء بالتسويق للشركة التي طورت مبيعاتها لتطال الفرق الرياضية في الكليات. أمّا ضربة الحظ الكبيرة فأتت من خلال وضع أحد منتجات الشركة في فيلم أوليفر ستون Oliver Stone المععنون «اني غيفن سانداي» Any Given Sunday. فلقطة من الفيلم واعلان للمرة الأولى في صحيفة ESPN خلال العرض الأول للفيلم، كانا كفيلين برفع مبيعات شركة اندر ارمور Under Armour إلى ١,٣٥ مليون \$ في العام ١٩٩٩. أما العام ٢٠٠١ فشهد زيادة مبيعات الشركة ثلاثة اضعاف ضمن فئتها لتصبح «مورد الملابس للسنة». ووصلت مبيعاتها في العام ٢٠٠٢ إلى ٥٥ مليون دولار.

يمكن القول ان النجاح في خدمة شريحة صغيرة من السوق التي اكتشفها كيفين بلانك Kevin Plank وكانت تفتقر الى الخدمة والاهتمام لم يمرّ مرور الكرام. فسخرية القدر أرادت أن تدخل كلّ من شركة نايك Nike وريبووك Reebok هذا السوق مؤخراً. فما كانت ردة فعل «كيفين بلانك Kevin Plank؟» لن أدعهم أبداً يرونني أعرق.

المصدر:: Company website <http://www.underarmour.com>: Elaine Shannon. 'Tight Skivvies: They're what everyone's wearing this season. Here's why'. *Time*. ١٣ January ٢٠٠٣. A ١ Vol. ١٦١. Issue: ٢.

• تحديد قسم متGANs يختلف عن الأقسام الأخرى. في هذا المجال، يتبع تحديد مجموعة متGANs نسبياً أو أكثر من المشترين المحتملين، مع الاخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم أو ردود أفعالهم المحتملة تجاه الاختلافات في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والترويج والمكان). بالنسبة الى باورمان Bowerman ونایت Knight فقد شكل العداؤون ذوو الاداء العالي قسم من السوق.

• تحديد المعايير التي تحدّد القسم. ينبغي أن تقيس المعايير الخاصة بقسم السوق او ان تصف الأقسام وصفاً واضحاً بدرجة تكفي لتحديد الاعضاء والوصول اليهم، فيتمكن المسوّق من معرفة ما إذا كان احد العملاء المحتملين في السوق المستهدف لا، كما يمكن من الوصول الى العميل المحتمل بواسطة الرسائل الاعلانية او غيرها من وسائل الاتصالات السّوقية. وكان يجدر بكلّ من باورمان Bowerman ونایت Knight ان يحدّدا سوقهما الاصلي المستهدف والمُؤلّف من أعضاء في اندية العدو او من عدائي الكليات الجامعية والفرق التي تمارس سباقات الجري لمسافات طويلة.

• تحديد حجم الشريحة واحتمالاتها. أخيراً، ينبغي ان تحدّد عملية تقسيم السوق حجم كلّ

شريحة وإحتمالات السوق الخاصة بها، لاستخدام ذلك في تحديد مكانة المنتج في السوق، وهذا موضوع سوف نتطرق اليه بالتفصيل في مرحلة لاحقة من هذه الوحدة. بالنسبة الى باورمان Bowerman ونابت Knight، لقد تمكنا بسهولة من التحقق من عدد العدائيين في ولاية أوريغون او في المناطق الغربية من الولايات المتحدة، وعلماً على الأرجح عدد أزواج الأحذية التي اشتراها العدائء بالسنة، وبأي سعر.

انطلاقاً من هذه الاهداف ما هي انواع معايير التقسيم، او العوامل الخصائص الأكثر إفاده؟ و يقسم المسوّقون هذه الخصائص الى ثلاث فئات اساسية لسوق المستهلك واسواق المؤسسات و هي: **الخصائص الديموغرافية** (التي تعكس هوية العملاء المستهدفين)، **الخصائص الجغرافية** (مكانهم) و **الخصائص السلوكية** (كيفية تصرفهم في ما يتعلق باستخدامهم و/او شرائهم فئة معينة من السلع او الخدمات). و سوف نستعرض أدناه كلاً من الفئات الثلاث.

١.٢.٩ الخصائص الديموغرافية

فيما تكون الخصائص الديموغرافية لشركة ما (عمر الشركة، وحجمها وصناعتها). مفيدة في تقسيم اسواق المؤسسات، فهي بالنسبة الى المستهلكين الافراد صفات مميزة، كما يبينها الجدول ١.٩. وفي ما يلي بعض الامثلة عن العناصر الديموغرافية المستخدمة في تشريح الاسواق الاستهلاكية:

الجدول ٢.٩ بعض العناصر الديموغرافية الاكثر شيوعاً

العنصر الديموغرافي	امثلة عن الفئات
العمر	تحت الستين،٢٥-٥٠،١٢-١٧،١٨-٢٤،٢٥-٣٤،٤٩-٥٠
الجنس	ذكر واثى
الدخل	تحت \$١٥٠٠٠-\$١٥٠٠٠،\$٢٤٩٩٩-\$٢٥٠٠٠-\$٧٤٩٩٩
المهنة	مهني، مدير، عامل يدوبي، في المبيعات، مشرف، مدبرة منزل، طالب، عاطل عن العمل
مستوى التعليم	متخرج من المدرسة الثانوية، متخرج من الجامعة
الجغرافيا	مناطق، دول، مدن، عواصم، رموز بريدية ومجمعات
الاصل العرقي والاتني	انجلوسكسوني، افريقي-اميركي، ايطالي، اسكندنافي، اسباني، آسيوي
تضم العناصر المحددة الأخرى الوضع العائلي، ملكية منزل، وجود الأولاد وعمرهم.	

العمر: لمّا كان اختراق سوق المحمول قد بلغ تقريراً مستوى الشّعب في أوروبا وبريطانيا، فإن مورّدي اجهزة المحمول يركزون على شريحة العمر ما بين ٥٥-٦٥ وما فوق لتحسين استخدام الخليوي واختراقه السوق. فمدخولهم الممكّن التصرّف بها والعالية وقدرتهم على تكريس الوقت لهوايات جديدة عاملان يمكن اعتبارهما فرصة تسويقية

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

مربحة.^٥ من الناحية الأخرى من المقاييس الديموغرافي قامت شركة ريد بول Red Bull بتأسيس مجموعة اتباع بين الشباب في العالم (أنظر الوثيقة ٢،٩). الجنس: أطلقت تويوتا في استراليا خدمة للمعلومات أون لاين تستهدف النساء، ذلك لأن النساء يشكلن ٥٠ بالمائة من مبيعات تويوتا و يؤثّرن مباشرة على ٨٠ من أصل ١٠ عمليات شراء سيارة.^٦

الدخل: ان الأسر العالية الدخل تشتري عدداً غير مناسب من الهواتف الخليوية، والسيارات الباهظة الثمن وبطاقات مشاهدة المسارح. في العام ٢٠٠٠، أسست شركة Nokia فرعاً لها تحت اسم Vertu وذلك لاستحداث هاتف خلوي حصري وخدمات محطة بالهاتف، مستهدفة العلامة انفسهم الذين يشترون الساعات الفاخرة والسيارات المصنوعة بمواصفات مطلوبة

المهنة: ترتبط مبيعات بعض انواع المنتجات (مثل أحذية العمل، والسيارات، والبرّارات والصحف التجارية) ارتباطاً وثيقاً بنوع المهنة. فزيادة عدد النساء العاملات قد اوجد احتياجات للسلع والخدمات المتخصصة بما فيها الخدمات المالية، والملابس الخاصة بالعمل، والمأكولات الجاهزة، والسيارات والصحف المتخصصة.

٣.٩ مقارنة شركة ريد بول Red Bull في استهداف شريحة من السوق مقاربة رابحة في العالم

تقوم شركة الشّور الأحمر Red Bull ومقرّها استراليا بانتاج وحيد هو شراب يمنح الطاقة ويعتّوي على الحامض الاميني تورين Taurine. فيما كان ديتريش ماتيسيشتر Dietrich Mateschitz يعمل لصالح شركة يونيليفير Unilever قصد آسيا مراراً، حيث تذوق الشراب الذي كان يتناوله رجال الأعمال فيشعرون بالحيوية. وبفضل تجربته هناك، تمكّن من استكشاف فرصة تسويقية، وبعد أن عذّل الشراب بحيث يطيب مذاقه للغربيين، أطلق علامة ريد بول Red Bull سنة ١٩٨٧. وكانت عبوته الفضية اللون انجازاً ناجحاً استهدفت الشباب في العالم. في عام ٢٠٠١، وصلت مبيعات ريد بول Red Bull إلى ٥١ مليون دولار في الولايات المتحدة وحدها وأمسكت بنسبة ٧١٪ من السوق العالمي للمشروبات التي تزود بالطاقة.

من جامعة ستانفورد على الساحل الغربي لکاليفورنيا الى شواطئ استراليا وتايلاندا، حافظ مشروب الشور الأحمر Red Bull على صورته من دون اللجوء الى الاعلانات التي تستهدف الاسواق الكبيرة. عوضاً عن ذلك، اختارت الشركة اطلاق حملة سطحية توخيّاً لجذب العلامة الجدد وتعزيز ولاء العميل أطلقت ريد بول Red Bull حملة تسويق منتجها اكثر فعالية من حملة غيرها من شركات المشروبات، على حد قول نانسي كون Nancy Koehn أستاذة إدارة الأعمال في معهد إداره الأعمال في هارفرد ومؤلفة كتاب: «جديد: كيف اكتسب المساهمون ثقة المستهلك، من وجدود إلى Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumer's Trust from Wedgwood to Dell». لجأت شركة ريد بول Red Bull الى مديرى العلامات التجارية المعادة للطلاب وذلك لترويج المشروع عبر عينات مجانية توزّع خالل

حفلات الطلاب. كما نظمت الشركة نشاطات رياضية، منها على سبيل المثال، تسلق المنحدرات في هاواي او التزلج في سان فرانسيسكو، معززة بذلك صورة المنتج. كان عمالقة صناعة المشروعات في المرصاد يتربّون، فأطلقت شركة كوكا كولا حملة تسويقية، وزّعت خلالها على العملاء في أندية مانهاتن ونيويورك مشروباً بها داخل عبوة نحيلة تذكّر بعبوة ريد بول Red Bull.

المصدر: Jill Bruss. 'Alternatively speaking: alternative beverages keep the industry abuzz with new products. (Category Focus)'. *Beverage Industry*. 1 November 2002. ISSN: 0148-6187; Volume 93; Issue 11. p. 14; Anni Layne Rodgers. 'It's a (Red) Bull Market After All'. *FastCompany*. October 2001; 'SLIM AND TRENDY – Camouflaged in a slim new can reminiscent of Red Bull....'. *Foodweek*. 16 December 2002; Company website <http://www.redbull.com>

مستوى التعليم: ثمة ارتباط وثيق بين مستوى التعليم وشراء الكتب والمجلات وخدمات السفر والتأمين بالإضافة إلى بطاقات دخول المسارح واقتناء التجهيزات الفوتوغرافية.

المصدر الاتي والعرقي: يزداد عدد الشركات التي تستهدف تلك الأقسام عبر برامج التسويق المتخصصة. في الولايات المتحدة، وجدت شركات السيارات طرقاً لتلبية احتياجات الشريحة المتعددة الثقافات والتي يقدر بلوغها نسبة ٣٢٪ من الشعب الأميركي قبل العام ٢٠١٠. وبرز اتجاه مميز في العام ٢٠٠٢، تمثل في انجذاب الآسيويين - الأميركيين للسيارات الفاخرة التي وصلت نسبة مبيعاتها إلى ١٥٪ لسيارات BMW و ٩٪ لسيارات Mercedes Benz^٨.

تجدر الاشارة إلى ان العناصر الديموغرافية مهمة أيضاً في تшиريح الاسواق الصناعية التي تُشرّح على مرحلتين. في المرحلة الاولى يقوم التشريح الكلي بتقسيم السوق وفقاً لخصائص المؤسسة المشترية، وذلك باستخدام العناصر مثل عمر الشركة وحجمها وانت茂ها الصناعي (رمز SIC في الولايات المتحدة). أما مقابل هذا الرمز الدولي فهو رمز الفئة التجارية.

تجمع المرحلة الثانية، اي مرحلة التشريح الجزئي، العملاء وفقاً لخصائص الأفراد الذين يؤثرون على قرار الشراء، على سبيل المثال، والعمّر، والجنس والمكانة ضمن المؤسسة. ويجري تشريح الأسواق الدولية وفقاً لطريقة تربوية مماثلة، بدءاً بالدول، وتبعها مجموعات الأفراد أو المؤسسات المشترية.

٤.٢.٩ الخصائص الجغرافية

تبين الموقع المختلفة من حيث إمكانية البيع فيها ومعدلات النمو واحتياجات العميل والثقافات والمناخات وال الحاجة إلى خدمات، البنى التنافسية بالإضافة إلى معدلات الشراء الخاصة بمجموعة متنوعة من السلع. على سبيل المثال، تشهد المنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة المزيد من المبيعات المتعلقة بالشاحنات الخفيفة، فيما ترتفع نسبة مبيعات العربات المقفلة في شمالي شرقى البلاد وتزيد الواردات الغالية في الغرب. ويستفيد

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

عدد متزايد من المعلنين من المبيعات بحسب المناطق. في هذا المجال يرتكز يوني مارتس Uni-Marts. Inc وهو عبارة عن متجر يدير ما يزيد عن ٤٠٠ متجر آخر، على المدن الصغيرة والمناطق الريفية، متحاشياً بالتالي المنافسين الكبار. ففي تاريخه الذي يعود إلى ٢٣ سنة، لم يسجل أي خسارة في سجله.^{١٠}

يُستخدم التقييم الجغرافي في أسواق المؤسسات والأسوق الاستهلاكية على حد سواء وهو مهم في مشاريع البيع بالتجزئة وغيره من الخدمات، حيث لا يرغب العملاء بقطع مسافة طويلة للحصول على السلع أو الخدمات التي يطلوبونها. وبالتالي، يمكن القول أن طرق تقسيم أسواق التجزئة تشمل طريقة التشريح عن بعد بالنسبة إلى منطقة معينة. وتسمى المنطقة التي تشملها هذه المساحة الجغرافية المحددة بالمنطقة التجارية.

٣.٢.٩ الخصائص الجغرافية الديموغرافية

يتضمن العديد من خطط التقسيم العناصر الديموغرافية والجغرافية على حد سواء. وبالتالي، يرغب تجار التجزئة عادةً في أن يعرفوا شيئاً عن الأشخاص الذين يعيشون ضمن شعاع ميلين أو خمسة أميال من متجرهم الجديد. قد يعتمد نيمان ماركوس Neiman Marcus، المتجر الذي يبيع سلع المرتبة الأولى، إلى استهداف مجموعة ديموغرافية محددة ضمن منطقة تجارية ما، فيما تستهدف متاجر وال-Mart التي تجري الحسومات، مجموعة أخرى. في هذا المجال، تقدم الانظمة الديموغرافية الوطنية وغيرها من المصادر تقارير منخفضة التكلفة مستندة إلى بيانات احصائية تُظهر الخصائص الديموغرافية للقططين في زاوية محددة من أحد الشوارع أو بالقرب من أحد المراكز التجارية في الولايات المتحدة. هذه التقارير مفيدة في تقييم حجم قسم من السوق وإمكانية التسويق فيها، هذا القسم التي حدّدته منطقة تجارية معينة. فضلاً عن ذلك، تسعى العناصر الجغرافية الديموغرافية إلى توقع سلوك المستهلك من خلال توفير تلك المعلومات الديموغرافية والنفسية والجغرافية وتلك المتعلقة بالمستهلك، على مستوىً مكان الإقامة والرمز البريدي. وتصنف خدمة PRIZM لشركة كلاريتا Clarita الأسر الأميركيّة ضمن ٦٢ مجموعة متميزة من حيث الخصائص الديموغرافية والسلوكية، وبدورها تعين كلًّ من هذه المجموعات لخدمة مجموعة من أصل ١٥ مجموعة اجتماعية.^{١١} وقد تقدم شركة كلاريتا Claritas مجموعات مماثلة من البيانات لفرنسا ودول أخرى.

٤.٢.٩ الخصائص السلوكية

لا حدود لعدد الطرق الذكية التي يلجأ إليها المسؤولون الناجحون لتقسيم الأسواق من الناحية السلوكية. في الأساس استهدف باورمان Bowerman ونایت Knight العدائيين ذوي الاداء العالي. أما غاري فيشر Gary Fisher فاستهدف سائقي الدراجات الهوائية الذين يرغبون في قيادة دراجاتهم على طرقات بمسلك واحد او على طرقات جبلية. بالنسبة إلى الخطوط الجوية الاوروبية ايزي جيت EasyJet فاستهدف المسافرين بقصد التسلية. أما السوق المستهدف لشركة غاتوريد Gatorade فضمَّ رياضيين أرادوا التزوّد بالمياه والأملاح التي خسروها أثناء التعرّق. وقد نتج عن خطة تقسيم السوق البسيطة هذه فئة

جديدة من المشروبات الرياضية التي تشمل اليوم منتجات جديدة من شركة كوكا كولا، رغم أن غاتورياد Gatorade ما زالت تهيمن على الفئة نفسها بحصة في السوق تصل إلى ٢٠٪. هذا السوق القديم قد تطور ليحقق مبيعات بقيمة ٢،٢ مليار \$ في الولايات المتحدة، وحدها ١٢٪ هذه الامثلة تظهر قوة العناصر السلوكية في تحديد أقسام السوق المستهدفة، بالاستناد ليس إلى هوية المستهلكين المستهدفين أو إلى مكانهم بل إلى ما يفعلونه.

وتحدر الإشارة إلى أن كل سوق استهلاكي أو خاص بالمؤسسات يضم على الأرجح أقسام مثل تلك المذكورة، وأجزاء تتضمن تحديدها واستهدافها من قبل مسوقين آذكياء. وقد تتخذ العناصر السلوكية اشكالاً عدّة، بما فيها تلك المستندة إلى احتياجات المستهلك والى الانماط السلوكية العامة، بما فيها نمط العيش او الطبقة الاجتماعية. أمّا في اسواق المؤسسات، فتستند الى تركيبة انشطة الشراء الخاصة بالشركة والى انواع حالات الشراء التي تواجهها.

١.٤.٢.٩ احتياجات المستهلك

يتم التعبير عن احتياجات العميل من خلال المنافع التي يرجوها من منتج أو خدمة معينين. ويتمتع العملاء المختلفون باحتياجات مختلفة ويعملون وبالتالي أهمية متفاوتة الدرجة على المنافع التي تقدمها المنتجات المتنوعة. في النهاية، يكون المنتج الذي يقدم المجموعة الفضلى من المنافع، وفقاً لاحتياجات العميل الخاصة، أوفر المنتجات حظاً من جهة شرائه. ولما كانت عملية الشراء تقوم على حل مشكلة ما، فإن المستهلكين يقومون بدائل المنتج او العلامة التجارية على اساس الخصائص المنشودة وأهمية كل منها بالنسبة الى المستهلك. - معايير الخيار. وقد يعمد المسؤولون الى تحديد أقسام السوق وفقاً لمعايير الخيار المختلفة من حيث وجود او غياب بعض الخصائص الالهمية المتعلقة على كل منها. أمّا الشركات فتختار عدداً محدوداً من الأقسام ذات المنافع الواجب استهدافها. هكذا ، وعلى سبيل المثال، قام عدد من الشركات المصنعة للسيارات بالتركيز على منافع مختلفة طوال سنوات عدّة، ومنها الأمان والصدقة او التعويض المالي العالي مقابل الترف، السرعة او الحالة.

في اسواق المؤسسات، ينظر العملاء في المنافع التي تشمل أداء المنتج في حالات استعماله المختلفة. على سبيل المثال، يتم شراء أجهزة الكمبيوتر المتفوقة لأنها تلبّي متطلبات السرعة التي تسعى إليها مجموعة صغيرة من العملاء، ومنها الحكومات، والجامعات، ومختبرات الأبحاث. ومن الاعتبارات الأخرى في عملية شراء المنتجات أو الخدمات الصناعية، تلك التي تشمل التسليم في الوقت المحدد وشروط التسليم والتوفير وتوفّر قطع الغيار والتدريب.

٢.٤.٢.٩ الخصائص السلوكية المتعلقة بالمنتج

بالإضافة إلى العناصر السلوكية ومنها التي تمت مناقشتها أعلاه، ثمة عناصر أخرى أكثر شمولية تتعلق بالمنتج. هذه العناصر تشمل وجهة استعمال المنتج والولاء لمنتج ما وقابلية شرائه والتأثير على الشراء، وكلها يمكن استخدامها في تقسيم الاسواق الاستهلاكية والصناعية على حد سواء. إن وجهة استعمال المنتج عامل هام، فقد نجد في عدد من الاسواق نسبة صغيرة من العملاء المحمّلين الذين يقومون بنسبة عالية من المشتريات. وفي اسواق

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

المؤسسات، يكون العلامة معروفيين أكثر، كما يسهل تحديد المستخدمين الكبار. (وتطلق عليهم في أغلب الأحيان تسمية حسابات رئيسية).

يعتبر تقسيم السوق المستند إلى مصادر التأثير على الشراء مناسباً للأسوق الاستهلاكية وأسوق المؤسسات على حد سواء، فإن عدداً كبيراً من المنتجات التي يستخدمها أفراد العائلة المختلفون، تشتريه الزوجة، غير أن القرارات المشتركة بين الزوج والزوجة تصبح أكثر شيوعاً. بالنسبة إلى المنتجات الخاصة بالأطفال والتي وصفات الأدوية والهدايا فهي تتأثر بأفراد مختلفين. أما في أسواق المؤسسات، فيشار إلى افراد عدة او وحدات ذات درجات متغيرة من التأثير في مركز الشراء.

٣.٤.٢.٩ الخصائص السلوكية العامة

يشيع في الأسواق الاستهلاكية أيضاً استعمال العناصر السلوكية الأشمل، بما فيها نمط المعيشة والطبقة الاجتماعية. أما في أسواق المؤسسات، فيختلف العلامة المحتملون في كيفية تركيب انشطة المشتريات الخاصة بهم وفي طبيعة حالات الشراء التي يتزمون بها.

نمط العيش

إن التقسيم وفقاً لنمط العيش أو للخصائص النفسية، يضم المستهلكين في مجموعات استناداً إلى انشطتهم، واهتماماتهم وآرائهم. من هذه المعلومات يمكن استنتاج أنواع المنتجات والخدمات التي تجذب مجموعة معينة، بالإضافة إلى كيفية التواصل مع الأفراد ضمن المجموعة.

على سبيل المثال، قامت شركة غودير تايير اندر رابر Goodyear Tire and Rubber و او جيليفي اندر ماذر Ogilvy and Mather (وكالة اعلانات)، كلّ منها على حدة، بتطوير تصنيفات عدّة لتقسيم نمط العيش بشكل عام. وقد ركّزت الشركة الأولى على ست مجموعات (المشتري للهيبة والاعتبار والمحافظ المرفه ومشتري القيمة والمدعى والعميل الواثق وصياد الصفقات. أما الشركة الثانية فتقترح ١٠ أجزاء عامة تستند إلى خصائص نمط العيش، وهي الاحتياجات الأساسية والصفقة الأوفر والحياة العائلية التقليدية والحياة العائلية المتمسّكة بقواعد السلوك والتباهي والشخص الأفضل والمحافظة الفعلية والشاب المتفائل والرابح والواعي اجتماعياً^{١٤}.

تجدر الإشارة إلى أن معهد أبحاث ستانفورد قد اوجد خدمة محسنة لتقسيم السوق الاميركي VALS ٢ تستند إلى مفهوم التوجه الذاتي والموارد للفرد. بالنسبة إلى التوجه الذاتي فيقوم على كيفية سعي المستهلكين إلى المنتجات والخدمات التي ترضيهم وتشكل هوياتهم، بالإضافة إلى كيفية امتلاكها. بهذه الطريقة، تحفزهم توجهات المبدأ والحالة والفعل. بالنسبة إلى المستهلكين الذين يوجههم المبدأ فتحفزهم المعايير المجردة والمثالية، فيما يميل المستهلكون الذين توجههم الحالة نحو المنتجات التي تظهر نجاج المستهلك. أخيراً يتأثر سلوك المستهلكين الذين يوجههم الفعل بالحاجة إلى النشاط الجسدي او الاجتماعي والتنوع والمجازفة.

تضُم الموارد الوسائل النفسية والجسدية والديموغرافية والمادية التي ينبعي على المستهلكين الاعتماد عليها. وهي تشمل التعليم والدخل والثقة بالنفس والصحة واللهفة إلى الشراء والذكاء ومستوى الطاقة، وفقاً لسلسلة تبدأ بالحد الأدنى وتنتهي بالوفير.

استناداً إلى هذين البعدين، تحدّد خدمة VALS ٢ شرائح تبيّن السلوك المميّز وعملية صنع القرار وهي: الاشخاص الذين ينقلون من القوة إلى الفعل والمنفذون والمنجزون والمخبرون والمؤمنون والمناضلون والصانعون والمكافحون. هذه الشريحة متشابهة تقريباً من حيث الحجم، بحيث تمثل اهداف السوق القابلة للاستمرار. وتقوم شركة كلاريتاس Claritas وغيرها من المؤسسات التجارية المشابهة بتحديد كلّ مستجيب وفقاً لنوع خدمة VALS ٢، فتتيح وبالتالي تصنيفاً رديفاً لنوع الخدمة المذكورة مع استعمال المنتج والمعلومات الشخصية التي تكون تلك الشركات قد جمعتها. وبالتالي، يسهل على المستخدمين تحديد أي شريحة من خدمة VALS اشتراها كلّ منهم، وما هي عاداتهم الإعلامية وغيرها من البيانات المماثلة. لقد تمّ تطوير نظام VALS في أوروبا وأسيا.^{١٥} ولمن يهتمّ بخطة VALS للتقسيم يمكنه زيارة الموقع الإلكتروني التالي: <http://future.sri.com/VALS/VALSindex.shtml> ومعرفة إلى أي شريحة من VALS يتّبع.

الطبقة الاجتماعية

لكلّ مجتمع مجموعاته ذات الاعتبار المستندة بشكل واسع إلى أوجه الشبه في الدخل ومستوى التعليم والمهنة.^{١٦} ونظراً إلى أن الباحثين قد جمعوا لمدة طويلة الوثائق حول قيم الطبقات المتنوعة، أصبح ممكناً استنتاج سلوك معين متعلق بمنتج معين. على سبيل المثال، تميل الطبقات المتوسطة إلى إيلاء التعليم وأنشطة العائلة والنظافة ومجاراة العصر أهمية أكبر من التي تواليها الطبقات الدنيا. في المجال الدولي، لا بدّ من التنبّه في استخدام الطبقة الاجتماعية اداة للتقسيم ، بما أن الاختلافات بين الطبقات قد تفقد وضوحاها، كما هي الحال في الدول الاسكandinافية.^{١٧} في أميركا، يبدو ان عدداً كبيراً من المعايير المستخدمة لتحديد مكانة الطبقة لم يعد مطبيقاً، في الوقت الذي تخضع فيه الدول للتقسيم إلى عشرات الثقافات المتفرّعة، التي تتميز كلّ منها بطموحها الفريد من نوعه. كما ذكرنا سابقاً، قامت شركة كلاريتاس Inc. Claritas. بتتحديد ٦٢ طبقة متميزة في الولايات المتحدة، تتمتع كلّ منها بمجموعة خاصة من التطلعات والمعتقدات.^{١٨}

٤.٤.٢.٩ العناصر السلوكية الخاصة بالمؤسسة أو الشركة

يمكن القول إن أسواق المؤسسات تفرد بنية الشراء وبعوامل تقسيم حالة الشراء. بنية الشراء هي الدرجة التي يتمركز نحوها نشاط الشراء. في هذه البنية، يدرس المشتري كل الصفات مع مورد معين على أساس شامل، وذلك للتشديد على وفورات التكلفة وتقليل الخطر. في الحالة الامريكية، يكون المشتري أكثر تأثراً باحتياجات المستخدم، للتشديد على نوعية المنتج والتسلیم السريع وليكون أقلّ ادراكاً للتكلفة.

يشمل عنصر تقسيم حالة الشراء انواعاً ثلاثة من الحالات: إعادة شراء المنتج نفسه، وتم على أساس روتيني؛ إعادة الشراء المعدلة التي تحدث عندما يتغيّر أحد العناصر، مثل السعر أو مواعيد التسلیم، ضمن العلاقة بين المورّد والعميل؛ وشراء منتج جديد، الذي قد يتطلّب جمع معلومات كثيرة وتقدير المورّدين البدائي.

٥.٢.٩ التقسيم الجديد: مفتاح أساسي لتقدير التسويق

في مستهل هذه الوحدة، قمنا بتحديد ثلاثة أهداف لعملية تقسيم السوق:

- تحديد شريحة متحانسة تختلف عن غيرها.
- توضيح المعايير التي تحدد الشريحة.
- تحديد حجم الشريحة وأمكاناتها.

إن المسؤولين الناجحين، أمثال الذين ابتكرروا أحذية Nike الرياضية ومشروبات Red Bull، يعرفون أن بلوغ هذه الاهداف من خلال تقسيم السوق الجديد والذكي غالباً ما يكون أساس نجاح عملية التسويق. ففي كثير من الأحيان تستخدم مجموعات من العناصر المختلفة لاستهداف شريحة جذابة استهدافاً أكثر دقة، قد تتمثل تلك المجموعات بعد سلوك يتواءم مع لمحه ديموغرافية محددة بحدار، ضمن منطقة جغرافية ما. عموماً من المفيد معرفة اللمحه الديموغرافية للسوق المستهدف، حتى لو كانت القوة المحددة الكامنة وراء خطة التقسيم قوه جغرافية و/أو سلوكية بطبعتها. فإن فهم اللمحه الديموغرافية للسوق المستهدف يمكن المسوق من القيام بخيارات فضلى في ما يتعلق بالوسائل الاعلانية المستهدفة أو غيرها من وسائل التواصل في مجال التسويق، وسوف نستعرض كلّ هذا في الوحدة الرابعة عشرة^{١٤}.

كما هي الحال بالنسبة إلى انواع عدّة من عمليات صنع القرار في مجال التسويق، فقد جرى تطوير انظمة مستندة إلى الكمبيوتر لدعم القرارات، وذلك بهدف مساعدة المسؤولين في صرائعهم المتعلق بقرارات تشریح السوق. وتبين الوثيقة ٩-٤ بعضًا من الانظمة الاكثر استعمالاً.^{٣.٩}

٤.٩ أدوات البرمجة لتشريح السوق

يُستخدم نوعان واسعان من تطبيقات البرمجيات في تشریح الاسواق. فتطبيقات البيانات المعالجة تمكّن المسوق من دراسة قاعدة البيانات الخاصة بالعميل لتحديد اساليب المتغيرات التي تتبايناً بفئة العملاء التي تشتري او بالفئة التي لا تشتري، بالإضافة الى مقدار المشتريات. من هذه التطبيقات نذكر MARS™ و CART® (المنبثقين عن انظمة سالفورد Salford Systems www.salfordsystems.com) . كما تتوفر أدوات متعددة لتحليل البنية الديموغرافية لسوق مستهدف ما. ومن مورّدي تلك الادوات ذكر شركة ناشيونال ديسيجون سيستمز (National Decision Systems (www.ends.com) فضلاً عن ذلك، توفر اجراءات تحليلية في SPSS MR او غيرها من البرمجيات الاحصائية وتكون مفيدة للأغراض تشریح السوق.

^{١٤}'Directory of Marketing Technology: Software & Internet Services.' *Marketing News*. July ١٧. ٢٠٠٠.

وكما بينت أمثلة عدّة في هذا القسم، فالنجاح التسويقي مرتب في غالب الأحيان بخطبة تقسيم ذكية مركّزة تركيزاً شديداً وفقاً لطريقة سلوكيّة. ويكون المسوقون الذين يتمتعون بمعرفة عالية للسوق الأكثر قدرة على الارجح على توليد التبصّر اللازم لتحديد شرائح السوق بهذه الطرق الجديدة والمفيدة. فنالت Knight وباورمان Bowerman اللذان كانوا عدّائين، تمتّعاً بمعرفة السوق الضرورية لكي يكتشفا ان العدائيّن وهم شريحة من السوق لم يستفيدوا من الخدمات الكاملة والجيدة. وقد أدى تبصرهما، إلى جانب تطوير المنتجات الجديدة واستحداث برامج التسويق الفعالة، إلى نموّ سوق الأحذية الرياضية، بما ان المستهلكين كانوا يشترون الأحذية المختلفة لمبارياتهم الرياضية المختلفة، فاحدثا ثورة في صناعة الأحذية الرياضية.

٣.٩ اختيار أقسام السوق الجذابة: عملية من خمس مراحل

لم يعد معظم الشركات يستهدف منتجًا وبرنامج تسويق وحديين في سوق الجملة. عوضاً عن ذلك تقوم تلك الشركات بتقسيم السوق إلى أقسام متجلّسة على أساس الاختلافات الهاامة في المنافع التي تسعى إليها مجموعات متفاوتة من العملاء. وفي مرحلة لاحقة، تقوم بتكييف المنتجات وبرامج التسويق وفقاً للرغبات المعينة لكلّ شريحة. غير أن الشرائح لا تمثل كلّها وبالتساوي الفرص الجذابة للشركة. فبهدف وضع الأولويات في ما يتعلق بالشرائح المستهدفة وفقاً لامكانياتها، يتعيّن على المسؤولين تقييم جاذبية تلك الشرائح في المستقبل وقدرات شركاتهم المتعلّقة باحتياجات كلّ شريحة وبالحالات التنافسية.

يفضل في غالب الأحيان تطبيق إطار تحليلي للشرائح، ضمن شركة راسخة عوضاً عن السماح لكلّ وحدة تجارية فيها أو لكلّ مدير انتاج بتطوير مقاربة لتقييم إمكانيات أقسام السوق البديل. فبالتالي ت تلك المقاربة، يمكن المديرون من مقارنة الامكانيات المستقبلية للأقسام المختلفة، باستخدام المجموعة نفسها من المعايير ومن ثمّ بتصنيفها وفقاً للأولويات بهدف التوصل إلى قرار بشأن الأقسام الواجب استهدافها وبشأن كيفية توزيع الموارد وجهود التسويق. لهذا الغرض يستطيع المدراء أو المؤسّسون لمشروع استخدام إطار تحليلي مفید يتمثّل في قالب جاذبية السوق وموقعه التنافي. وكما رأينا في الوحدة الثانية، فإن المدراء يستخدمون هذه النماذج على مستوى الشركة بهدف توزيع الموارد على المشاريع التجارية أو على مستوى الوحدة التجارية لتعيين الموارد عبر أسواق المنتجات. ويهمنا في هذا المجال التطبيق الثاني.

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

جدول ٥.٩ خطوات بناء المصفوفة التي تظهر جاذبية السوق / الموقع التنافسي، لتقسيم الأسواق



يوجز الجدول ٥.٩ مراحل تطوير جاذبية السوق وموقعه التنافسي لتحليل الاسواق المستهدفة، الحالية منها والمحتملة. ويتضمن هذا الجدول المفهوم القائل ان المدراء يستطيعون الحكم على جاذبية سوق ما (إمكانية الربح فيه) من خلال دراسة العوامل التنافسية والبيئية المتعلقة بهذا السوق والتي قد تؤثر على الارباح. كما يمكنهم تقدير قوة الموقع التنافسي للشركة من خلال النظر في قدراتها في ما يتعلق باحتياجات السوق وحدارة المنافسين المحتملين. ويعودي جمع نتائج هذه التحاليل مع غيرها من الاعتبارات، بما فيها درجة المجازفة ومهمة الشركة والمسائل الاخلاقية (انظر الوثيقة ١-٩) الى معرفة أقسام الأسواق الواجب استهدافها.

١-٩ وجهة النظر الاخلاقية

المسائل الاخلاقية في التسويق المستهدف

على مرّ السنوات، واجه مدورو التسويق عدداً من المشاكل الاخلاقية المتعلقة بانتقاء الأسواق المستهدفة. وقد تنشأ تلك المشاكل عن استهداف مستهلكين قد يتأثرون، بحكم إقحامهم في المجموعة المستهدفة، في صنعهم القرارات التي يرى البعض انها ليست لمصلحتهم. وفيما يعتبر فريق ما أنّ القيام بالحملات الاعلانية للأحزية الخفيفة البالغ سعر الزوج منها \$١٥، واستهداف المراهقين في المدن أمر مشكوك فيه من الناحية الاخلاقية، يرى فريق آخر أن الإعلان عن الوجبات الخفيفة والمشروبات الخاصة بالاطفال هو موضوع

شك. في حالات أخرى، تُطرح مسائل الاستثناء، ذلك لأن جهود التسويق التي تبذلها الشركة لا تتضمن مجموعة معينة. في ما يتعلّق بحالات التضمين، غالباً ما يلجأ المعلنون إلى أنماط ثابتة غير مرغوب فيها في محاولة لتبسيط الرسائل الإعلانية. هذه الانماط تتضمّن دور الجنس أو العرق أو العمر. وبالتالي، يرى البعض أنّ تصوير المرأة على أنها غرض جنسي، أو على أنها أقل قيمة من الرجل وتابعة له، لأمر مهين وغير إنساني. كما أنّ إظهار الرجل على أنه غرض جنسي لم يرق لكثير من المجموعات.

بالنسبة إلى الاستثناء، لا تكمن المشكلة في أن بعض المجموعات تُحرم من المنتجات والخدمات فحسب بل في أنها قد تدفع مبالغ أكبّر للخدمات والمنتجات التي تحصل عليها. في هذا المجال، أظهر مسح أجري في مدينة نيويورك أن أسعار المأكولات أعلى في الأماكن الأقل تحملاً لها. كما أن المتبغضين ذوي الدخل المحدود كانوا يدفعون ٨,٨٪ أكثر للحصول على البقالة، ما يصل إلى \$٣٥٠ في السنة. أضيف إلى أن المتاجر في ضواحي المدن لم تكن تحصل على ما يكفي من المخزون، وكانت تبيع المأكولات والخدمات الأقل نوعية.

وغالباً ما تواجه الشركات المشكلة الأخلاقية المتمثلة في إمكانية استثناء بعض المجموعات وعدم تزويدها بالخدمات. على سبيل المثال، لا ترغب شركات التأمين إلا بالمؤمنين ذوي الخطر الأقل من حيث الاصابة بمكرره ما، فيما تفضل الشركات التي تبيع بطاقات الائتمان حاملي البطاقات الأقل عرضة لمكرره، وتستقبل المستشفيات المرضى الذين يحملون بوليصة تأمين.

المصدر: N. Craig Smith and John A. Quelch. *Ethics in Marketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993), pp. 183–95; and Felix M. Freedman. 'The Poor Pay More for Food in New York. Survey Finds.' *The Wall Street Journal*. April 15, 1991.

بالتالي فإن المراحل الاولى في تطوير جدول جاذبية السوق وموقعه التنافسي تكمن في تحديد المتغيرات الأكثر صلة بالموضوع لتقدير أداء السوق البديل وموقع الشركة التنافسي المتعلق بتلك الأقسام. كما تكمن في تقدير كل متغير من حيث الاهمية. تجدر الاشارة ايضاً إلى ان الشكل ٥.٩ يقترح اجراء توقع للتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على جاذبية السوق او الموقع التنافسي، الى جانب تقييم الوضع الحالي. الامر الذي يشير الى ان قرار استهداف قسم معينة يقوم على خيار استراتيجي يتعين على الشركة التعايش معه لبعض الوقت.

١.٣.٩ المرحلة الأولى: اختيار العناصر التي تصنع جاذبية السوق وتلك التي تصنّع الموقع التنافسي
إن تقييم جاذبية سوق معين أو قسم من أقسام السوق بالإضافة إلى تقييم موقع الشركة التنافسي الحالي أو المحتمل في هذا السوق، يرتكز على تحليل الفرص المبين في الوحدات ٤ إلى ٨. ويستطيع المدراء تقييم البعدين على أساس المعلومات الناتجة عن تحليل الحالة البيئية والصناعية والتنافسية، وعن تقديرات امكانيات السوق واحتياجات العميل. لهذا الغرض، يتعين على المدراء وضع المعايير ووضع المعيّن في الجدول ٦.٩ أدناه، وهي التي

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

يتم على أساسها تقييم أقسام الأسواق المحتملة. من الضروري في هذا المجال ابراز وجهتي النظر المتعلقتين بالسوق وبالموقع التنافسي.

الجدول ٦.٩ العناصر التي تشكل جاذبية السوق وموقعه التنافسي

عناصر الموقف التنافسي	عناصر جاذبية السوق
فرصة المنفعة التنافسية	سلوك العميل واحتياجاته
هل يمكننا التمييز؟	هل من احتياجات غير مستوفاة يمكننا تلبيتها؟
هل يمكننا العمل ضد عوامل النجاح الأساسية؟	السوق أو شريحة السوق ومعدل النمو
مرحلة منافسة المنتجات في دورة حياة المنتج:	وامكانيات السوق في الوحدات، والعائدات،
هل التوقيت مناسب؟	وعدد العملاء المحتملين.
قدرات الشركة والمنافسين ومواردهم	معدل
قدرة الادارة وعمقها.	معدل النمو في الوحدات، والعائدات وعدد
الموارد التشغيلية والمالية: التسويق، والتوزيع،	العملاء المحتملين.
والتصنيع، والابحاث والانماء.	هل تشكل الشريحة المستهدفة انطلاقاً للتوسيع
صورة العلامة التجارية.	اللاحق ليشمل شرائح من السوق ككل؟
الحصة النسبية في السوق.	اتجاهات الاقتصاد الكلي: هل هي مؤاتية،
جاذبية الصناعة التي ننوي المنافسة فيها.	ومتوازنة؟
خطر دخاله جدد.	الديموغرافية
خطر البدائل.	الثقافية والاجتماعية
القوة الشرائية.	الاقتصادية
قدرة المورّد.	السياسية/القانونية
الخصومة التنافسية.	التكنولوجية
القدرة الصناعية.	الجسدية
قوى المحدودة : هل هي مؤاتية، ومتوازنة؟	

١.١.٣.٩ عناصر جاذبية السوق

كما رأينا في الوحدة الرابعة ٤، فإن تقييم جاذبية الأسواق أو شرائح الأسواق يؤدي إلى تحديد حجم السوق ومعدل نموه وإلى تقييم الاتجاهات المتعددة ومنها الديموغرافية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية، والتكنولوجية والجسدية، التي تؤثر على الطلب في السوق. غير أنه من العناصر الأساسية الأخرى في تحديد إمكانية دخول سوق جديد، تلك المتعلقة بدرجة الكشف عن احتياجات العميل غير المستوفاة أو عن الاحتياجات التي لا تلبى في الوقت الحالي تلبية كافية. في غياب الاحتياجات غير المستوفاة، قد يكون من الصعب الفوز بولاء العميل، مهما كان وسع السوق أو معدل نموه

السريع. غالباً ما تواجه المنتجات غير المميزة (لا تُضيف شيئاً إلى السوق) أو ما تُعرف بمنتجات Me-too صعوبة في دخول الأسواق التنافسية الحالية.

٢.١.٣.٩ عناصر الموقع التنافسي

كما رأينا في الوحدة الخامسة ٥، من المهم أيضاً ادراك جاذبية الصناعة التي تتنافس ضمنها شركة ما. فدخول شريحة من السوق قد يضع الشركة في موقع غير جذاب او قد يزيد تورّطها في صناعة غير جذابة سبق وتنافست ضمنها، وهذا ليس بال الخيار الحكيم. غير ان الاهتمام الفوري يتمثل في درجة تمييز المنتج الذي تقترح الشركة ادخاله السوق الجديد عن منتجات المنافسين، مع الافتراض أن عوامل النجاح وظروف دورة حياة المنتج موجودة أصلاً في الفتنة المستهدفة. ويتبع على صانعي القرار ان يعرفوا ما اذا كانت الشركة تملك او سوف تملك القدرة على اكتساب الموارد الازمة للتنافس بفعالية في الشريحة الجديدة من السوق. فمعظم السلع او الخدمات الجديدة يجب أن يكون إما افضل من وجهة نظر المستهلك وإما أرخص ثمناً من السلع التي سوف يحل محلّها. يمكن القول ان دخول سوق جديد من دون مصدر للمنفعة التنافسية فهو فتح خطير.

٢.٣.٩ المرحلة الثانية: تقدير كلّ عنصر

في المرحلة التالية، يُعين لكلّ عنصر وزن رقمي يشير الى أهميته النسبية في عملية التقييم الاجمالية. ويبيّن الجدول ٥.٩ ادناه الاوزان التي يفترض أن يكون قد عينها كلّ من نايت وباورمان Bowerman فيما يتعلق بالعناصر الأساسية الواردة في الجدول ٦.٩. وقد يلجم بعض المستخدمين الى تقدير كلّ نقطة في الجدول ٥.٩ بشكل منفصل، وتعيين وزن لكلّ منها.

٣.٣.٩ المرحلة الثالثة: ترتيب الأقسام بالنسبة الى كلّ عنصر ووضع النتائج في قوالب

تطلب هذه المرحلة جمع البيانات الكمية والنوعية لتقييم كلّ من المعايير المحاذدة في المرحلة الأولى تقييماً موضوعياً. في حالة ريبون سبورتس Ribbon Sports في العام ١٩٦٤، كان تقييم العناصر المختلفة ليبدو مشابهاً للتقييم المُبيّن في الجدول ٦.٩. وكان نايت Knight وباورمان Bowerman ليتوصلا الى النتائج التالية لو جمعا بيانات أكثر تفصيلاً:

عناصر جاذبية السوق

- لقد تم تحديد احتياجات العميل غير المستوفاة من ناحية الحذاء الذي يتمتع بالثبات الجانبي واللين والوزن الخفيف. الدرجة: ١٠.
- ان شريحة العدائين صغيرة، مع انها تت ami، لكنها قد تؤدي الى شرائح أخرى في المستقبل. الدرجة: ٧.
- اتجاهات الاقتصاد الكلي مؤاتية بشكل كبير: الرشاقة موجودة، وعدد الأشخاص في المجموعات الديموغرافية التي قد تمارس الركض يت ami، والتجارة العالمية تتزايد. الدرجة: ٨.

عناصر الموقع التنافسي

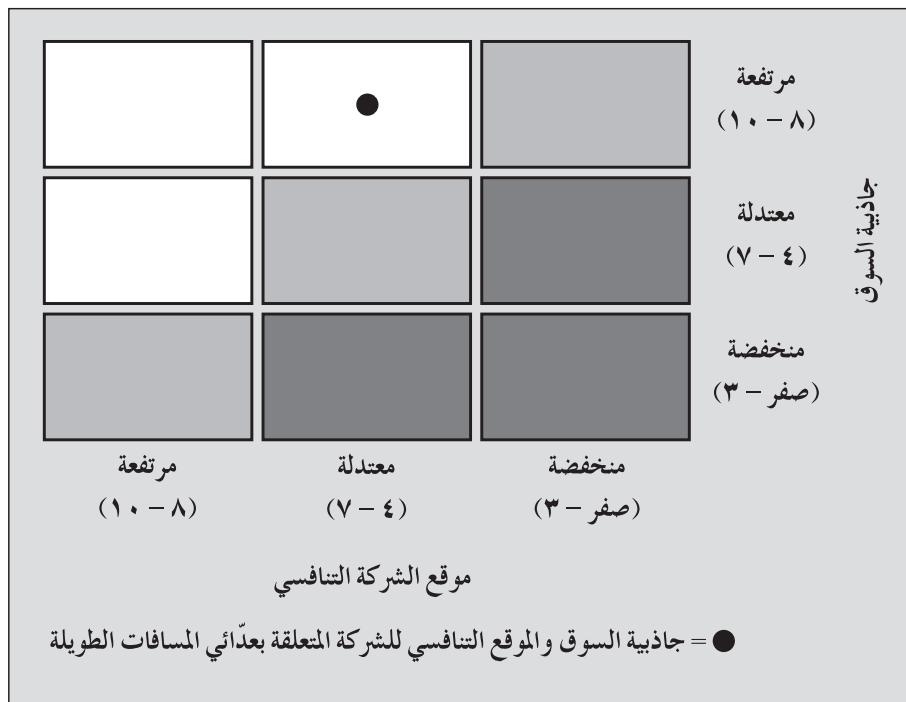
- الفرصة للمنافعة التنافسية مؤاتية نوعاً ما؛ الأحذية المقترحة سوف يتم تمييزها، لكنّ فئة الأحذية تبدو مدرورة، وليس لشركة بلو ريبون سبورتس Blue Ribbon Sports وهي شركة جديدة انحازات ناجحة. الدرجة: ٧.
- الموارد محدودة للغاية، مع ان الادارة تعرف العدائين ورياضة العدو. يتمتع باورمان Bowerman بسمعة كبيرة. الدرجة: ٥.
- ثمة خمس قوى مؤاتية بشكل كبير (قدرة شرائية وتوريدية ضئيلة، وخطر البديل ضئيل، والخصوصية صغيرة بين الشركات القائمة)، والقوى المحددة جذابة. الدرجة: ٧.

الجدول ٦.٩ تقييم سوق عدائي المسافات الطويلة في العام

النوع	الترتيب	الوزن	عنصر جاذبية السوق
			(المقياس من ٠-١٠)
٥.٠	١٠	٠.٥	سلوك العميل واحتياجاته: احتياجات غير مستوفاة؟
٢.١	٧	٠.٣	حجم الشريحة ومعدل النمو
١.٦	٨	٠.٢	اتجاهات الاقتصاد الكلي
٨.٧		١.٠	المجموع: جاذبية السوق
عنصر الموقع التنافسي			
٤.٢	٧	٠.٦	الميزة التنافسية
١.٠	٥	٠.٢	القدرات والموارد
١.٤	٧	٠.٢	جاذبية الصناعة
٦.٦		١.٠	المجموع: الموقع التنافسي

إن الاحكام النظرية بشأن كل من المعايير أعلاه ليست على مستوى عالٍ من الصدقية وتتضمن خطر إدخال المديرين أو المقاول في قسم من السوق قد يتبيّن أنها ليست قابلة للاستمرار. من المهم القيام بتحليل مفصل حول المنافسين الأساسيين، لا سيما في ما يتعلق بأهدافهم، واستراتيجياتهم ومواردهم وبرامجهم التسويقية التي ناقشتها الوحدتان ٥ و٨. ومن الضروري أيضاً وجود أدلة تشير إلى أن دخول الشريحة الجديدة من السوق سوف يلبي بعضاً من الاحتياجات غير المستوفاة سابقاً وجمعها بحيث تؤدي إلى ميزة التنافسية المستديمة. لهذا الغرض، تستخدّم نتائج أبحاث الأسواق الكمية والتوعية، كما تمّ وصفها في الوحدة ٨. وما إن ينجز هذا التقييم حتى توضع النتائج في قالب يبيّن جاذبية السوق وموقعه التنافسي ويشبه الجدول ٧.٩.

الجدول ٨.٩ مصفوفة تُظهر جاذبية شريحة تستهدفها بلو ريبون سبورت Blue Ribbon Sports على أساس مطابقة جاذبية السوق والموقع التنافسي.



٤.٣.٩ المرحلة الرابعة: توقع الحالة المستقبلية لكل قسم

إن توقع مستقبل سوق ما أصعب من تقديره وضعه الحالي. في هذا المجال يتعين على المدراء أو المؤسسين لمشروع أن يحدّدوا أولاً احتمال تغيير جاذبية السوق على مدى السنوات الثلاث أو الخمس المقبلة. وينطلقون في ذلك من دراسة التحوّلات المحتملة في احتياجات العميل وسلوكه ودخول المنافسين أو خروجهم من السوق، بالإضافة إلى التغيرات التي تطرأ على استراتيجيات التسويق. كما يتحمّل المدراء معالجة مسائل أشمل، ومنها التغيرات الممكنة في المنتج أو في تكنولوجيا تصنيعه والتحولات في المناخ الاقتصادي وتأثير الاتجاهات الاجتماعية أو السياسية والتحولات في سلطة المساومة أو في التكامل الرأسي للعملاء.

في خطوة لاحقة، يقوم المدراء بتحديد احتمال تغيير الموقع التنافسي للمشروع، مع الافتراض أن هذا التغيير يليّي بشكل فعال التغيرات البيئية المتوقعة، لكن الشركة لا تتحذّل المبادرات التي تتطلّب تغييراً أساسياً. ويمكن تعين التغيرات المتوقعة في كلّ من جاذبية السوق وموقعها التنافسي في قالب مُقسّم إلى خانات على شكل سهم يعكس اتجاه التغيرات المتوقعة وضخامتها. وقد يكون توقع تلك التغيرات هاماً في عصر الانترنت الذي يطغى في أيامنا هذه.

٥.٣.٩ المرحلة الخامسة: اختيار الأقسام التي سستهدف : تخصيص الموارد

يتعين على المدراء اعتبار السوق هدفاً منشوداً في حالة وحيدة: عندما يكون إيجابياً إلى حد بعيد فيما يتعلق بواحد من البعددين التاليين: جاذبيته والموقع التنافسي المحمّل للشركة، ومعتدل من حيث الإيجابية بالنسبة إلى البعد الآخر. هذا يعني في الجدول ٧.٩، وضع السوق في واحدة من الخلايا الثلاث في أعلى الزاوية اليسرى. لكن، قد يحدث أن يقرر أصحاب مشروع ما دخول سوق يصب في واحدة من خلايا الوسط تحت هذه الشروط: (١) يرى المدراء أن جاذبية السوق أو قوتها التنافسية قد تحسّن في السنوات القليلة المقبلة؛ (٢) يرون أن هذا النوع من الأسواق يمهّد لدخول أسواق أوسع وأكثر جاذبية في المستقبل؛ أو (٣) أن تقاسم التكاليف حاصل، وهو لمصلحة دخالة جدد إلى السوق.

يعرض قالب جاذبية السوق وموقع الشركة التنافسي إرشادات عامة نحو الأهداف الاستراتيجية وتوزيعاً للموارد على الشرائح المستهدفة، كما يقترح الشرائح الجديدة الممكن دخولها. وبالتالي، فقد يكون مفيداً أيضاً سيماناً في ظلّ أحوال السوق المتغيرة، لتقييم شرائح السوق الذي ينبغي سحب الموارد منه. يلخص الجدول ٨.٩ الإرشادات العامة للأهداف الاستراتيجية وتوزيع الموارد للأسواق في كل من خلايا القالب.

اللوحة ٩.٩ تأثيرات الموقع البديلة ضمن المصفوفة التي تظهر جاذبية السوق/الموقع التنافسي، على اختيار السوق المستهدف والأهداف الاستراتيجية وتخصيص الموارد.

الوضعية التنافسية		
قوية	متوسطة	ضعيفة
الأهداف المحتملة والمحبطة احمد مرکزك: • استثمر لتنمو بأعلى نسبة ممكنة • ركز على المحافظة على قوتك	الأهداف المحتملة والمحبطة استثمر لنفي: • تحدّد لتصل إلى مركز قيادي • قم ببناء انتقائي معتمداً على نقاط قوتك • أعد تعزيز المناطق الضعيفة	الإنتقاء في البناء: تخصص في إطار نقاط القوة المحدودة • ابحث عن طرق للتغلب على نقاط الضعف • انسحب إن كانت مؤشرات النمو المستدام غير موجودة
الأهداف المحتملة والمحبطة الإنتقاء في البناء: • شدد على الإرباحية عبر زيادة الإنتاجية • عزّز قدراتك لمواجهة التنافس	إدارة صحية لأرباح كبيرة: احمد نقاط القوة الحالية • استثمر لتحسين وضعك فقط في المناطق القليلة الخطورة	التوسيع أو الحصاد المحدود: ابحث عن طرق للتتوسيع بعيداً عن الخطورة الكبيرة وإلا قاصد الاستثمار والعمليات المركز عليها
احم وأعد التركيز: • احمد مواطن قوتك • ابحث عن طرق لزيادة أرباحك الحالية من دون تسرّع هبوط السوق	إدارة صحية لأرباح كبيرة: احمد مركزك في السوق • قلص الاستثمارات	التجريد: قم باليقظة حتى ستحت لك الفرصة بغية تقليل القيمة النقية • في الوقت نفسه، إنه التكفلات وأنبعض عن الاستثمارات الجديدة

المصادر: Adapted from G. S. Day. *Analysis for Strategic Market Decisions* (St Paul, MN: West Publishing Co., ١٩٨٦). ٢٠٤; D. F. Abell and J. S. Hammond. *Strategic Market Planning Problems and Analytical Approaches* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, ١٩٧٩); and S. J. Robinson, R. E. Hitchens and D. P. Wade. 'The Directional Policy Matrix: Tool for Strategic Planning'. *Long Range Planning*, ١١ (١٩٧٨), ١٥-٨.

٤.٩ استراتيجيات الاستهداف المختلفة و تناسب الفرص المختلفة

يقوم معظم المشاريع الناجحة باستهداف شرائح السوق المحددة في البداية، كما فعل فيل نايت Phil Knight و بيل باورمان Bill Bowerman. وذلك لسبعين. أولًا ان القيام بذلك يضع الشركة الناشئة في موقع يمكنها من تحقيق النجاح المبكر في شريحة من السوق تدركها تمام الادراك. ثانياً، تحافظ هذه الاستراتيجية على موارد ثمينة، مالية وغير مالية. غير ان تشريح السوق الى كوّات ومن ثم اختيار موضع ما لاستهدافه ليس دوماً بالاستراتيجية المناسبة، لا سيما بالنسبة الى الشركات الراسخة التي تمتلك موارد هائلة. من اكثر استراتيجيات الاستهداف شيوعاً ذكر ثلاثة وهي: استراتيجية السوق الكوّة، استراتيجية سوق الجملة وتلك القائمة على سوق النمو.

١.٤.٩ استراتيجية التّجنب (تجنّب المنافسة)

تقوم هذه الاستراتيجية على خدمة قسم أو أكثر، تتألف من أعداد نامية من العملاء الذين يسعون إلى المنافع المتخصصة التي يقدمها منتج أو خدمة ما. هذه الاستراتيجية تتفادى المنافسة المباشرة مع الشركات الكبرى التي تسعى إلى الشراائح الأكبر. على سبيل المثال، لقد تراجع الاستهلاك العام للقهوة تراجعاً كبيراً في السبعينيات، غير أن مبيعات القهوة المميزة قد تقدّمت تقدماً هائلاً.

٢.٤.٩ استراتيجية السوق الكبير

قد يطبق مشروع ما استراتيجية السوق الكبير بطريقتين. أولًا، يمكنه تجاهل الاختلافات في القسم و تقييم برنامج تسويقي واحد للمنتج يروق للعدد الأكبر من المستهلكين. ويقوم الهدف الأساسي لهذه الاستراتيجية على الحصول على قدر كاف لتحقيق اقتصadiات القياس و ميزة في التكلفة. تتطلب هذه الاستراتيجية موارد نامية، بما فيها طاقة الانتاج و قدرات التسويق الجيدة. وبالتالي، تفضلّها الوحدات التجارية الكبرى او تلك التي تؤمن لها الشركات الأم الدعم الكبير. على سبيل المثال، عندما دخلت شركة هوندا Honda للمرة الأولى أسواق الدراجات النارية في أميركا وأوروبا، استهدفت قسم كبير الحجم مكون من مشتري الدراجات المنخفضة السعر. و في مرحلة لاحقة، استخدمت هوندا حجم المبيعات واقتصاديات النطاق التي حققتها في تلك الشريحة من السوق لمساعدته على التوسيع إلى شرائح اصغر واكثر تخصصاً.

أما المنهج الثانية للسوق الكبير فتقوم على تعين المنتجات المنفصلة والبرامج التسويقية للشرائح المختلفة. هذا ما يسمى في غالب الاحيان بالتسويق المختلف. وهذا ما تعلمه على سبيل المثال سلسلة فنادق الماريوت مع فروعها المتنوعة. على الرغم من ان هذه الاستراتيجية قد تولد مبيعات اكبر من التي تؤدي اليها الاستراتيجية غير المميزة، فهي تساهم في زيادة التكاليف من حيث تصميم المنتج والتصنيع والمخزون والتسويق، والترويج بشكل خاص.

٣.٤.٩ استراتيجية سوق النمو

إن المشاريع التي تعتمد هذه الاستراتيجية غالباً ما تستهدف جزءاً أو أكثر من الشرائح التي تنمو بسرعة، حتى لو لم تكن شرائح كبيرة. وهي استراتيجية يفضلها المنافسون الصغار، لتفادي المواجهات المباشرة مع الشركات الكبرى. فمعظم شركات المخاطر لا يوظف الاستثمارات إلا في الشركات التي تستخدم استراتيجيات سوق النمو، وهذه هي الطريقة الوحيدة التي تتحقق فيها ٣٠٪ إلى ٦٠٪ من العائدات السنوية في ما خص الاستثمار الذي تخصصه للشركات الحافظة. هذه الاستراتيجية تتطلب عادة قدرات كبيرة في التسويق والبحوث والانماء لتحديد وتطوير المنتجات التي تهم الشرائح الجديدة الناشئة، وزائد الموارد لتمويل النمو السريع. غير أن المشكلة تكمن في أن النمو السريع يجذب المنافسين الكبار في حال دوامه. وهذا ما حصل مع شركة دي.إي.سي DEC عندما دخلت شركة اي.بي.أم IBM مجال الميني كمبيوتر. فهدف الداخل الجديد تطوير موقع تنافسي مستدام من خلال منتجاته وخدماته والتوزيع والتكليف، قبل دخول المنافسين السوق.

٥.٩ تقسيم السوق العالمي والتسويق المستهدف

تقوم المقاربة التقليدية للتshireح على اعتبار بلد او مجموعة ما شريحة واحدة تضم كل المستهلكين. هذه المقاربة يشوبها خلل خطير ذلك أنها تعتمد على متغيرات بلد بدلاً من الاعتماد على سلوك المستهلك. كما أنها تدعى التجانس ضمن الشريحة في البلد وتتجاهل إمكانية وجود مجموعات متجانسة من المستهلكين في شرائح البلد.^{١٩}

ويزداد عدد الشركات التي تتطلع إلى تshireح السوق الشامل بمحاولة تحديد المستهلكين ذوي الاحتياجات المماثلة التي يعكسها سلوكهم في السوق في مجموعة من البلدان. ومن شأن هذا التshireح داخل البلد ان يمكن الشركة من تطوير برامج موحدة المقاييس تتطلب تغييراً طفيفاً في الأسواق المحلية، فتنتج اقتصadiات النطاق. وخير مثال على هذه الاستراتيجية، إطلاق شركة ستار Star التلفزيونية خدمة فضائية خاصة بدول آسيا تبث باللغتين الانكليزية والصينية.^{٢٠}

إن الأسباب التي تدفع بالشركات إلى التوسيع دولياً كثيرة. بعض هذه الشركات يقوم بذلك للدفاع عن موقعه المحلي تجاه المنافسين العالميين الذين يسعون باستمرار إلى قابلية انتقاد غيرهم. على سبيل المثال، قامت شركة كاتربيلر Caterpillar من خلال مشروع مشترك مع مصانع ميتسوبيتشي للصناعات الثقيلة Mitsubishi Heavy Industries. بتوظيف استثمارات كبيرة في اليابان لمنع منافسها الياباني، كوماتسو Komatsu. القوي محلياً، والذي انتزع منها الأرباح من منافستها في ذلك السوق. فلو لم تنجح كاتربيلر في ذلك، لكانت كوماتسو قادرة على منافستها بطريقة أشرس، ليس في الولايات المتحدة فحسب، ولكن أيضاً في أسواق عالمية أساسية.^{٢١}

ومن الأسباب الأخرى التي تدفع بالشركة إلى تنفيذ أعمال خارج أرضها وإلى استهداف بلد معين، رغبتها في خدمة العمالء الذين يشرون هم أيضاً في عملية التوسيع العالمية. وفي السنوات الأخيرة، أوجدت شركات يابانية لتصنيع السيارات تسهيلاً للتصنيع في الولايات المتحدة، فشجعت بذلك عدداً من مورّدي القطع على ان يحذوا حذوها. كما

تدخل الشركات الأسوق العالمية لكسب النقد الأجنبي، وتكون في بعض الحالات حاصلة على دعم حكوماتها.

عموماً، باستثناء الظروف الاستراتيجية الخاصة المذكورة، يتبع اختيار الأسواق العالمية لاستهدافها، الانماط نفسها الخاصة بالأسواق المحلية، رغم أن الشركات تولي اليوم اهتماماً أكبر للخطر السياسي، نظراً للتغير الكبير الحاصل في العالم، على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

خلاصة التعلم

- إن المسوّقين والمؤسسين لمشروع الذين يجدون الطرق الجديدة والذكية لتشريع الأسواق الناضجة غالباً ما يكشفون النقاب عن الفرص لدخول سوق لا خلاف عليه وللنمو السريع.
- إن التسويق الذي يركّز على مجموعات لاستهدافها، يمكن المسوّقين من التمييز بين المتصلرين في السوق من خلال منح المستهلكين في شريحة محلّدة من السوق ما يريدونه.
- تحافظ الاستراتيجيات التي ترتكّز على دخول السوق، على الموارد وتسهّل النجاح المبكر.
- إن الاجراءات المؤلفة من خمس مراحل والمعروضة في هذه الوحدة، تحدّد الشرائح التي تتمتّع بالامكانيات الاعلى.
- إن قالب جاذبية السوق وموقعه التناصي اطار تحليلي مفيد لتحديد شرائح السوق المنوي دخولها وتلك المنوي سحب الموارد منها.

أسئلة حول المحتوى

١.٩ حلّ تشریح السوق؟

٢.٩ لماذا نجد ارتباطاً متبايناً بين تشریح السوق واستهداف السوق وتحديد موقعه؟

٣.٩ ما هو الأساس المنطقي لتشريع السوق؟

٤.٩ لماذا تترايد أهمية تشریح السوق؟

٥.٩ ما هي أهداف عملية تشریح السوق؟

٦.٩ ما هي الأنواع المختلفة للعناصر المستخدمة في تشریح أسواق السلع الاستهلاكية وأسوق السلع الصناعية؟

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

- ٧.٩ قم بوصف العملية الممتدة على مرحلتين والمستخدمة في تشریح الاسواق الصناعية.
- ٨.٩ ما هو التشریح الجغرافي الديموغرافي ؟ لماذا يزداد أهمية؟
- ٩.٩ ما هي مراحل إنشاء قالب جاذبية السوق وموقعه التجاری لتقسيم الأسواق المحتمل استهدافها؟
- ١٠.٩ ما هي الأنواع الثلاثة الاكثر شيوعاً لاستراتيجيات استهداف السوق؟ ناقش كلّ منها.

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٩ إن تقسيم السوق لنوع معين من السيارات بين عملاء يبحثون عن الترف وآخرين عن المتنانة، مثل على:
- التشریح الديموغرافي.
 - التشریح بحسب الاستعمال.
 - تمييز المنتج.
 - تعديل وظيفة الطلب.
 - تشریح السوق.
- ٢.٩ من شكل السوق المستهدف لكّل من نايت Knight وباورمان؟
- العذاؤون كلّهم.
 - عذاؤو المسافات القصيرة.
 - عذاؤو المسافات الطويلة.
 - المتنافسون في سباقات الميدان والمضمار.
 - المتبارون في الألعاب الأولمبية.
- ٣.٩ تنشأ شرائح السوق لتعكس الاختلافات بين:
- المستهلكين الأفراد.
 - مجموعات المستهلكين.
 - المنتجات الفردية.
 - مجموعات المنتجات.
 - المشاريع التجارية الفردية.
- ٤.٩ عندما أعلنت سلسلة فنادق حياة مؤخرًا عن برنامج تسويقي جديد شامل الرحلات والنشاطات الاجتماعية الخاصة بالمرأهقين، الى اي عنصر هدف هذا البرنامج بالتحديد؟
- الجنس.
 - دورة حياة الأسر.
 - التعليم.
 - العمر.
 - الدخل.

- ٥.٩ عندما يدوّن تاجر أثاث بالمفرق بيانات تبيّن أن المتردّجين حديثاً هم المشترون الأهم للإثاث، على أي عنصر محدّد يلقى الضوء أكثر؟
- الجنس.
 - التعليم.
 - الدخل.
 - دورة حياة الأسرة.
 - الجغرافيا.
- ٦.٩ عندما تلاحظ شركة فورد Ford أنّ عدداً كبيراً من الشاحنات الخفيفة يُباع في المنطقة الجنوبيّة الغربيّة من الولايات المتحدة، على أي عنصر ترتكز؟
- الدخل.
 - العمر.
 - التعليم.
 - المهنة.
 - الجغرافيا.
- ٧.٩ عندما ينوي تاجر ألبسة بالمفرق استهداف النساء بين عمر الخامسة والعشرين والخامسة والخمسين، محققاً مدخولاً سنوياً بقيمة \$٣٠٠٠٠ أو أكثر، ضمن شعاع خمسة أميال من متجره، فهو يستخدم أي عنصر من بين هذه العناصر؟
- الجغرافيا.
 - الدخل.
 - الجنس.
 - العمر.
 - الخصائص الجغرافية الديموغرافية.
- ٨.٩ يظهر العملاء درجة ولائهم لعلامة تجارية معينة من خلال:
- مرونة سعر طلبهم لنوع المنتج.
 - كون المنتج ضمن مجموعة.
 - مدى تذكّرهم خصائص العلامة التجارية مقارنة بغيرها من العلامات.
 - مدى تجربتهم علامات تجارية أخرى، لكنهم يستعملون علامة معينة.
 - عمليات الشراء المتكررة لعلامة تجارية معينة على مرّ الزمن.
 - إن الدرجة التي يكون فيها النشاط الشرائي لشركة ما مركزيّاً تعرف:
- عزل الشراء.
 - بنية عملية الشراء.
 - باستخدام المنتج.
 - بقابلية الشراء.
 - بالتأثير على الشراء.

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

- ١٠.٩ ان المستخدمين الاذكاء للحجب التي تحتوي على الألياف والذين يعلنون عن نيتهم شراء هذا النوع من المنتجات، معروفون:
- أ. باستخدام عالٍ للمنتج.
 - ب. بقابلية شراء عالية.
 - ج. بتأثير شديد على الشراء.
 - د. بنية شرائية قوية.
 - هـ. بولاء كبير.
- ١١.٩ بالنسبة الى سوق المشروبات الرياضية الذي يضم دخالاً جديداً مثل غاتوريد Gatorade و كوكاكولا، اي من العناصر يستخدم لتحديد هذه الاسواق المستهدفة؟
- أ. الجغرافي - الديموغرافي.
 - ب. السلوكي.
 - ج. العمر.
 - د. الجنس.
 - هـ. الدخل.
- ١٢.٩ ان الخصائص التي يستخدمها المستهلكون لتقييم بدائل العلامات التجارية من حيث اهمية كل من هذه الخصائص بالنسبة الى المستهلك تُعرف:
- أ. بقابلية الشراء.
 - ب. بنية عملية الشراء.
 - ج. بمعايير الخيار.
 - د. بالمعايير العامة.
 - هـ. بالمعايير المجردة.
- ١٣.٩ عندما تطور الشركات برامج تسويقية فريدة لكل فئة من مستهلكي الدولة المستهدفة، فهي تجري التسريح على ، وتفترض ، ضمن أعضاء السوق.
- أ. الشقاقة؛ التجانس.
 - ب. الشقاقة؛ التغابير.
 - ج. الخصائص النفسية؛ التجانس.
 - د. الخصائص الديموغرافية ؛ التغابير.
 - هـ. الخصائص الديموغرافية ؛ التجانس.
- ١٤.٩ تستند الطبقة الاجتماعية بشكل كبير الى اوجه التشابه في:
- أ. السلوك والدخل والمهنة.
 - ب. الجغرافيا والمهنة والتعليم.
 - ج. العمر والسلوك والتعليم.
 - د. العرق والدخل والجغرافيا.
 - هـ. الدخل والمهنة والتعليم.

- ١٥.٩ بعض النظر عن العنصر الذي تم اختياره لتحديد سوق مستهدف، ما هو العنصر الآخر المفيدة معرفته؟
- أ. الجغرافي.
 - ب. الديموغرافي.
 - ج. الجغرافي الديموغرافي.
 - د. السلوكي.
 - هـ. احتياجات المستهلك.
- ١٦.٩ اي نوع من التطبيقات يمكن المسوّق من اختبار قاعدة البيانات الخاصة بالمستهلك لتحديد انماط المتغيرات التي تتوقع اي فئة من العملاء سوف تشتري واي فئة لن تفعل، بالإضافة الى مقدار المشتريات؟
- أ. الاستقراء السلوكي الشرائي.
 - بـ. نظام استرجاع العميل.
 - جـ. التلاعب بالعميل.
 - دـ. استخراج البيانات.
 - هـ. معالجة البيانات.
- ١٧.٩ ان العامل الاهم في تحديد إمكانية دخول سوق جديد هو:
- أ. حجم السوق.
 - بـ. معدل نمو السوق.
 - جـ. الاستثمار المطلوب.
 - دـ. درجة تحديد احتياجات العميل غير المستوفاة.
 - هـ. الخصائص الديموغرافية للسوق المستهدف.
- ١٨.٩ ان النقاط التالية كلها امثلة عن عناصر الموقع التنافسي عند تقييم جاذبية شريحة من السوق، باستثناء:
- أـ. خطر الدخاء الجديد.
 - بـ. طاقة الصناعة.
 - جـ. الحجم الاجمالي للسوق.
 - دـ. خطر الدخاء الجديد.
 - هـ. القوة الشرائية.
- ١٩.٩ ان النقاط التالية كلها امثلة عن عناصر قدرة المنافس في تقييم الموقع التنافسي، باستثناء:
- أـ. قوة وعمق الادارة.
 - بـ. الموارد الوظيفية والمالية.
 - جـ. صورة العلامة التجارية.
 - دـ. الخصومة التنافسية.
 - هـ. الحصة النسبية في السوق.

٢٥.٩ تعين شركة جنرال موتورز سيارات منفصلة وبرامج تسويقية لشراحت السوق الكبيرة.

هذا مثال على:

- أ. استراتيجية سوق النمو.
- ب. استراتيجية تمييز السوق.
- ج. استراتيجية السوق غير المميز.
- د. استراتيجية السوق الهامشي.
- هـ. استراتيجية السوق المتداخل.

٢٦.٩ إن عين لتفادي التناقض المباشر مع الشركات الكبرى التي تسعى إلى

شراحت أكبر:

- أ. استراتيجية سوق النمو.
- ب. استراتيجية تمييز السوق.
- ج. استراتيجية السوق غير المميز.
- د. استراتيجية السوق الهامشي.
- هـ. استراتيجية السوق الكوّة.

٢٧.٩ في حال تم تنقيح معدل النمو المتوقع لشريحة مستهدفة من السوق ليتقلل من %٣

سنويًا إلى %٣٠، قد يؤدي ذلك إلى أي من الخطوط التالية؟

- أ. توسيع مجموعة أصناف المنتج.
- ب. مضاعفة أنشطة البحث والإنماء وهي مصدر المنفعة التنافسية للشركة.
- ج. زيادة الإنفاق على الترويج إلى ضعفي الإنفاق الذي يت肯ّده المتتصدر في السوق.
- د. قد تكون النقاط كلها اعلاه مناسبة.
- هـ. الاحتمالان ١ و ٣ فقط مناسبان.

٢٨.٩ في حال انعدمت جاذبية سوق مستهدف تتحل فيه شركتكم موقعًا وسطاً، كيف يغير

تركيزكم الاستراتيجي؟

- أ. تنتقلون من الاستثمار إلى الإدارة.
- ب. تنتقلون من الاستثمار إلى تصفية الاستثمار.
- ج. تنتقلون من الإدارة إلى الاستثمار.
- د. تنتقلون من تصفية الاستثمار إلى الإدارة.
- هـ. تنتقلون من تصفية الاستثمار إلى الاستثمار.

٢٩.٩ أن قرار المشاركة في سوق دولية قد يعكس الحاجة إلى:

- أ. مصدر أكثر ثباتاً من المواد الأولية.
- ب. الانتقام من استراتيجية التسعير التي تعتمدتها المنافسة في سوق محلي.
- ج. التقييد بالأنظمة الحكومية.
- د. تحالفات التوزيع المتعددة الجنسيات.
- هـ. مصادر جديدة لرأس مال الاستثمار.

أسئلة حول التطبيق ودراسة الحالات

١.٩ إن تقسيم السوق الموسّع ظاهرة جديدة نسبياً. فلغایة منتصف هذا القرن، كانت شركات عدّة تقدم متجرًا اساسيًا وحيدًا موجّهاً إلى السوق الكبير (مثل كوكا كولا أو جينز ليفايس). لكن، في السنوات الأخيرة، بدأت شركات عديدة، بما فيها المصنّعة للسلع الصناعية ومنتجو الخدمات بالإضافة إلى شركات المنتجات الاستهلاكية، بدأت بتقسيم أسواقها وتطوير منتجات وبرامج تسويقية مختلفة تستهدف تقسيم مختلفة. ما هي التغيرات البيئية التي أثارت هذا الاهتمام المتزايد ب التقسيم السوق؟

٢.٩ ما هي العلاقة بالضبط بين تقسيم السوق، والتسويق الهدف، وتحديد موقع السوق؟
ما هو الضرر الذي سوف يلحق بسوق إحدى الشركات وبجهود تحديد موقعها التنافسي في حال تم تقسيم الأسواق تقسيماً غير صحيح؟

٣.٩ من الشائع أن تلجأ الشركات إلى التقسيم الجزئي كلما أمكن ذلك ومن ثم إلى التسويق المباشر للاحتفاظ بالعملاء. ما السبيل إلى قيام شركات السلع الاستهلاكية بهذا التقسيم؟ وكذلك شركات السلع الصناعية؟

٤.٩ هل يمكن التماهي ب التقسيم السوق؟ ما هي المساواة الممكنة للافراط في تقسيم سوق ما؟ ما هي الاستراتيجية التي قد تعتمد لها شركة ما عندما ترى ان السوق قد قسم الى أقسام صغيرة عديدة؟

٥.٩ ما هي المتغيرات او العناصر التي قد تكون أكثر ملاءمة لتقسيم السوق بالنسبة الى المنتجات والخدمات الاستهلاكية التالية؟ فسر اجابتك.

- أ. الآلات التي تجزّ العشب.
- ب. المأكولات المجلدة.
- ج. الحبوب المخصصة للفطور.
- د. الخدمات المالية.

٦.٩ ما هي المتغيرات او العناصر التي قد تكون أكثر ملاءمة لتقسيم السوق بالنسبة الى المنتجات والخدمات الصناعية التالية؟ فسر اجابتك.

- أ. آلات النسخ الفوتوغرافي.
- ب. مكائن الأرضيات.
- ج. تأجير الشاحنات.

لقد استخدمت شركة تصنّع آلات التصوير الفوتوغرافي بصفة مستشار لتحديد شرائح المنافع الأساسية في سوق آلات التصوير. ما هي برأيك تلك الشرائح، من دون إجراء بحث حول المستهلك؟ ما هي المعلومات الأخرى التي تؤدي جمعها حول العملاء المحتملين في كلّ شريحة لتأمين اساس مفيد لتعيين موديلات آلات التصوير والبرامج التسويقية التي تثير اهتمام كل شريحة؟

ما هو الفرق بين استراتيجية سوق النمو واستراتيجية السوق الكوّة؟ ما هي القدرات التي ينبغي على مشروع تجاري تطبيقها لإجراء استراتيجية سوق النمو بفعالية؟
في إعداد قالب بالشراحت المستهدفة ما هي المخاطر الحاصلة؟ كيف يمكن تقليلها؟

المراجع

- Information to prepare this section was taken from the Nike. Inc.. website at www.nikebiz.com/story/chrono.shtml; www.nikebiz.com/story/b-knight.shtml; and www.nikebiz.com/story/n-bowerman.shtml.
Joseph Pine II, Bart Victor, and Andrew C. Boynton, in the article 'Making Mass Customization Work.' *Harvard Business Review*, September–October 1993, 108–19, discuss some of the problems involved in the implementation of a highly segmented, customised strategy.
- David Welch, 'Q&A with e-GM's Mark Hogan "Build-to-order is still the end game... It takes out a lot of the cost.' *BusinessWeek Online*, March 26, 2001.
- 'NMA WIRELESS – Silver texters.' *New Media Age*, 28 November 2002, 35.
- 'Service for women'. *North West News*, 10 October 2001, p. 20.
- Mark Levine, 'The \$19 450 Phone'. *The New York Times*, 1 December 2002, p. 66, column 1.
- Nancy F. Koehn, *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Jean Halliday, 'Sector survey: Pinning down the numbers : Automakers attempt to quantify their share of the market'. *Advertising Age*, 2 December 2002, Vol. 73 Num. 48, 50.
- Mora Somassundarm, 'Uni-Marts Inc.'s Small Town Strategy for Convenience Stores Is Paying Off.' *The Wall Street Journal*, November 20, 1995, p. B5A.

الوحدة ٩ / تقسيم السوق والتسويق المستهدف

- Jon Goss. 'We Know Who You Are and We Know Where You Live: The .١.
Instrumental Rationality of Geodemographics.' *Economic Geography*
ص. 71. no. 2 (1995). 171.
- Jean-Marc Pichery. 'Iris opens eyes to geotargeting.' *Precision .١١*
Marketing. 27 September 2002. ٩ ص.
- Michael Arndt. 'Quaker Oat is Thirsty for Even More Gatorade Hits.' .١٢
www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/feb2000/nf202c.htm. February
2. 2000.
- Salah S. Hassan and Lea P. Kataris. 'Identification of Global Consumer .١٣
Segments: A Behavioral Framework.' *Journal of International Consumer*
Marketing 3. no. 2 (1991). 16 ص.
- From information provided by Stanford Research Institute. .١٤
- The relative weight of these vary across countries. In China, for example. .١٥
more weight is given to occupation and education, whereas Western
countries emphasise residence, income, and family background. See John D.
Daniels and Lee H. Radebaugh. *International Dimensions of Contemporary*
International Business (Boston: PWS-Kent, 1993). 136 ص.
- Simon Majaro. 'International Marketing – the Major Issues' in *The .١٦*
Marketing Book. Michael J. Baker, ed. (Oxford, England: Butterworth–
Heinemann, 1992). 430 ص.
- The News&Observer*. December 6. 2000. .١٧
- Hassan and Kataris. 'Identification of Global Consumer Segments.' .١٨
ص. 16.
- Henry Laurence, Michael Y. Yoshino, and Peter Williamson. *STAR TV .١٩*
(A) (Boston: Harvard Business School Publishing, 1994).
- Douglas Lamont. *Winning Worldwide* (Burr Ridge, IL: Business One .٢٠
Irwin, 1991). ٥٩–٦٩ ص.

تعيين موقع المنتج

المحتويات

- ٤/١٠ ١.١٠ الاختلاف: مفتاح تفضيل المستهلك و الميزة التفاضلية
- ٤/١٠ ١.١.١٠ الاختلاف في استراتيجيات الأعمال
- ٥/١٠ ٢.١.١٠ الاختلاف ضمن السلع والخدمات
- ٥/١٠ ٢.١٠ مكانة المنتج المادية
- ٦/١٠ ١.٢.١٠ حدود تعيين المكانة المادية للمنتاج
- ٦/١٠ ٣.١٠ تعيين المكانة المدركة للمنتاج
- ٧/١٠ ٤.١٠ الأدوات التي قد يستخدمها المسوقون لتحديد مكانة المنتج
- ٨/١٠ ٥.١٠ إعداد الأساس للاستراتيجيات التسويقية: عملية تحديد مكانة المنتج
- ٩/١٠ ١.٥.١٠ المرحلة الأولى: تحديد مجموعة مناسبة من المنتجات التنافسية
- ١١/١٠ ٢.٥.١٠ المرحلة الثانية: تحديد الخصائص الهمة
- ١٢/١٠ ٣.٥.١٠ المرحلة الثالثة: جمع البيانات حول إدراك العميل، المنتجات ضمن المجموعة التنافسية
إدراكاً حسيّاً
- ١٢/١٠ ٤.٥.١٠ المرحلة الرابعة: تحليل المكانة السّوقّيّ للمنتجات ضمن المجموعة التنافسية
- ١٦/١٠ ٥.٥.١٠ المرحلة الخامسة: تحديد مجموعة الميزات المفضلة بالنسبة إلى العميل
- ١٧/١٠ ٦.٥.١٠ المرحلة السادسة: النظر في ملائمة الأماكن المحتملة مع احتياجات العميل وجاذبية شريحة السوق المعنية
- ١٩/١٠ ٧.٥.١٠ المرحلة السابعة: كتابة العبارة التي توضح لمكانة المنتج أو القيمة لتصميم الاستراتيجية السّوقّية
- ٢١/١٠ ٦.١٠ الأدوات التحليلية في صنع قرار تعيين موقع المنتج
- ٢٣/١٠ خلاصة التعلم
- ٢٣/١٠ أسئلة حول المحتوى
- ٢٤/١٠ أسئلة متعددة الخيارات
- ٣٠/١٠ أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

إعادة تعيين موقع السلعة الفرنسية «أ»^١

في أواسط التسعينات، أطلقت مجموعة من صانعي اسلعة «أ» الفرنسيين حملة على مدى ثلاث سنوات في أميركا بهدف إعادة تعيين موقع السلعة المذكورة . وقد درجت العادة على تصنيف هذه الأخيرة في خانة المقبالات الفاخرة التي تتناولها أثناء العشاء في مطعم متوف يقدم المأكولات الفرنسية. في هذا المجال، جهد تجار السلعة «أ» الفرنسيون في إظهار منتجاتهم بصورة أكثر جاذبيةً، فيقبل عليها الأميركيون بالشغف نفسه الذي يدفعهم إلى تناول وجبتهم التقليدية. وركّزت حملة الترويج على سهولة الوصول إلى المنتج الفرنسي وثمنه المقبول. فمنه أنواع كثيرة يتراوح سعرها بين ٥ و ١٥ \$.

في ذلك الوقت، لم يكن سوى ١٢٪ فقط من المستهلكين الأميركيين يستهلكون السلعة «أ» بانتظام. لذا، اقتضى توسيع سوقها لجذب المزيد من الناس لا سيما منهم شريحة الشباب. وكان أحد مسوقي السلعة «أ» قد قال إن صناعة السلعة المذكورة هي وحدتها الملامة على أي مشكلة تعتري ابتكار صورة للمنتج المعنى.

فهي قد وضعت في السنوات العشرين الماضية حاجز كبيرة يتعذر عبورها. إنَّ صناعة السلعة «أ» قد أوجّحت صورة معقدة ونحوية لا تلائم مع المجتمع الحالي بعيد عن الرسمية.

عوده إلى حملة الترويج، فقد شملت إعلانات مطبوعة خاصة بالمستهلك، حملات ترويجية بالمفرق وموقعاً الكترونياً جديداً. واظهر أحد الإعلانات مجموعة من الشبان يتلذذون بهذا المقبال اللحم المشوي. أما عنوان الإعلان فأئى على الشكل التالي: «الامور الحارة تحدث في ساعات «نعم»، وفي ذلك إشارة إلى موضوع الحملة «فلَّعم للسلعة الفرنسية أ». أما الإعلانات المطبوعة في الوسائل الإعلامية فضمت إعلانات في صحف مثل

دو نيو يوركر (The New Yorker)، فانيتي فير (Vanity Fair)، وإن ستايل (In Style).

من جهتها، سعت متاجر البيع بالتجزئة إلى اطلاع التجار على خصائص السلعة الفرنسية «أ» وتشجيعهم على استخدام المواد الترويجية المجانية الموجودة داخل المتجر. وقد شملت هذه الأخيرة أكياساً للهدايا ودليلاً خاصاً بالسلعة «أ».

فضلاً عن ذلك، قامت مجموعة صانعي السلعة «أ» الفرنسيين بإعداد دليل صغير عن أنواع السلعة المذكورة ووضعه في تصرف المستهلكين من خلال طلبهم رقم ٨٠٠ أو من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بالمجموعة. وقد أورد الدليل معلومات عن ٤٠ علامات تجارية من السلعة الفرنسية بالإضافة إلى صور عنها وأسعارها. وتضمنت أقسام أخرى من الدليل بيانات حول كيفية الرابط بين أنواع السلعة «أ» والأغذية. حتى يتمكن المستخدمون من الحصول على المساعدة بلفظ عبارة «Souilly-fuisse».

وقد أتت الحملة ثمارها. ففي السنة الأولى من إطلاقها، سُجل حوالي ١٠٠٠٠ اتصال على الرقم المجاني تزامناً مع ٤٠٠٠٠ اتصال بالموقع الإلكتروني. وعلى الرغم من التغييرات التي طالت أسعار الصرف، زادت كلفة استيراد السلعة الفرنسية «أ»، وتضاعفت المبيعات الإجمالية في أميركا.

الأهداف التعليمية

كما تظهر الحملة التي أطلقها صانعو السلعة «أ» الفرنسيون، فإن نجاح منتج يتم إثرائه إلى سوق مستهدف معين يرتبط بمدى تحديد مكانة المنتج في السوق، هذا يعني مدى أدائها نسبةً إلى المنتجات المنافسة وإلى احتياجات الجمهور المستهدف. وقد استهدفت الحملة المستهلكين الأصغر سنًا وتضمنت الإعلانات، الترويج داخل المتاجر وموقع الكترونياً جديداً. أما نتائجها الأولية فأظهرت بعض النجاح في مجال حتى أعضاء المجموعة المستهدفة على طلب أنواع السلعة الفرنسية الارخص ثمناً نظراً لجودتها وقدرتها على إضفاء البهجة خلال الاحتفال بحدث غير رسمي. وتشير مكانة المنتج (أو إعادة تحديد المكانة في حالة السلعة الفرنسية) إلى كل من المكانة التي يحتلها المنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك نسبة إلى احتياجاته وإلى المنتجات المنافسة وإلى قرار المسوق الرامي إلى خلق هذه المكانة. وبالتالي، فإن مفهوم تحديد مكانة المنتج السوقية يشمل الاعتبارات التنافسية واحتياجات العميل على حد سواء.

تجدر الإشارة إلى أن تحديد مكانة المنتج السوقية مرتبط بالتميز. فبحسب رايز Ries وترواوت Trout اللذين عَمِّما مفهوم تحديد مكانة المنتج السوقية، يكون هذا الأخير مشروعاً إبداعياً يُعطى بموجبه ماركة تجارية موجودة في سوق يمتلك بالماركات المماثلة موقعًا مميزاً في أذهان المستهلكين المستهدفين. ويمكن تطبيق المفهوم الذي أطلقه رايز وترواوت على المنتجات الجديدة أيضاً، علماً أنه استهدف علامة تجارية موجودة. في الأساس كان هذا المفهوم لتسويق السلع الاستهلاكية، لكنه يتمتع في الوقت نفسه بقيمة متساوية بالنسبة للسلع والخدمات الصناعية التي تتطلب الإجراءات نفسها الضرورية للسلع الاستهلاكية.^٢ فنظرًا للطابع غير المحسوس والقابل للفساد الذي تُسمّ به الخدمات، بالإضافة إلى مشاركة المستهلك في تسليمها والطبيعة المتزامنة لانتاجها واستهلاكها، يصعب على المستهلك إدراكها ومقارنتها بالمنتجات المنافسة وتوقع أدائها، وبالتالي يصعب على المسوقين تعين موقع الخدمة بنجاح.

في الوحدة ١٠، نصل إلى المرحلة الأخيرة من إعداد أساس البرامج التسويقية الفعالة، واستناداً إلى القرارات المستخدمة بشأن الأسواق المستهدفة، كما ناقشناها في الوحدة ٩، نطرق إلى المسألة الدقيقة المتمثلة في «كيفية قيام مشروع تجاري تعين بتحديد المكانة السوقية للمنتج الذي يعرضه، سواء سلعة كان أم خدمة، بحيث يرى فيه العملاء في السوق المستهدف المنافع التي يسعون إليها، فيكون له أفضليّة على المنافسين الحاليين أو المحتملين» وكما سنتعرض تباعاً، فإن قرار تعين تحديد مكانة المنتج قرار استراتيجي، لا يؤثّر على كيفية تصميم سلع الشركة وخدماتها فحسب، بل أيضاً على تطوير العناصر الأخرى للاستراتيجية التسويقية. فقرارات التسويق والترويج، وتلك المتعلقة بكيفية توزيع المنتج تساهُم كلّها تعين تحديد مكانة المنتج السوقية ضمن المساحة التنافسية بشكل فعال. وبالتالي، تجد مواد هذه الوحدة بأساسيات عملية صنع القرار المعروضة في سياق هذا الكتاب.

١.١٠ الاختلاف: مفتاح تفضيل المستهلك و الميزة التنافسية

لماذا يفضل العملاء منتجًا على آخر؟ إن الأسواق الحالية التي تسود فيها المنافسة العالمية، تقدم إلى المستهلكين خيارات عدّة. فهؤلاء يمكنهم الاختيار بين عشرات الروايات التي تحقق أعلى مبيعات وذلك لأخذوا منها ما تروّقهم قراءته أثناء العطلة المقبلة. فبامكانهم شراء الرواية التي يختارونها من خلال موقع الانترنت ومنها Amazon.com، ومن متاجر السلسلة ومنها بارنز ونوبيل Barnes and Noble في الولايات المتحدة الاميركية، واترستونز Waterstones في بريطانيا، أو يمكنهم شراء النسخ التي تصدرها تلك المتاجر على الواقع الالكتروني. كما قد يحصلون عليها من مكتبة محلية أو من محل السوبرماركت أو تاجر الجملة. حتى إنّهم قد يقتربون الكتاب من المكتبة من دون أن يشتريوه! سواء سلعاً كانت مثل الكتب أو خدمات مثل المكتبات، فإن المستهلكين يتّخذون القرارات المماثلة كل يوم تقريباً. في معظم الحالات، يختار المستهلكون أو المؤسسات العمومية ما يشتريونه بسبب من إثنين: إما لأنّ ما يختارونه هو الأفضل وإما لأنّه الأرخص. ففي كلتا الحالتين، تكون السلعة أو الخدمة المختارة مختلفة دوماً عن السلع أو الخدمات التي كانوا ليختاروها.

يمكن القول إن الاختلاف عنصر فعال في تطوير الاستراتيجيات التجارية، كما في التسويق. وعلى حد قول مايكل بورتر Michael Porter «فإن شركة ما لا تتفوق على خصومها إلا إذا أوجّدت فرقاً وحافظت عليه. فيتعين عليها تسلیم قيمة فضلي إلى العملاء أو ايجاد قيمة قابلة للمقارنة بكلفة دنيا، أو الاثنين معاً». في غالب الاحيان، يكون الاختلاف معادلاً للسبب الذي يدفع الناس إلى الشراء. فهم يشتريون رواية جون غريشام John Grisham الأخيرة لأنّهم يعرفون أنها ستكون مختلفة عن آخر رواية كتبها. يشتريونها عبر موقع Amazon.com لأنّهم يعرفون أن المجموعة التي يعرضها الموقع المذكور هائلة وأنّهم بنقرة واحدة لا تستغرق أكثر من دقيقة يحصلون على مرادهم. أو ربما يشتريونها من متجر كبير لأنّهم يستمتعون بالتجوّل في المتجر أو من المكتبة المحلية رغبة منهم في دعم التجار المحليين. أمّا إذا اشتروها من السوبرماركت فلأنه قريب. هذه الاستراتيجيات كلّها مختلفة وتجذب المستهلكين المختلفين في أوقات ولأغراض مختلفة. ولو لم تتوافر تلك الاستراتيجيات لما كان للمستهلكين سبب لاستخدام بعضها. ولكنّوا اشتروا كتبهم من المكان الأرخص أو الأقرب، مع أنّ السعر الأرخص أو المكان الأقرب يشكّلان فارقين أيضاً.

١.١.١٠ الاختلاف في استراتيجيات الأعمال

لقد قام مايكل بورتر Michael Porter في كتابه الكلاسيكي حول الميزة التنافسية بتحديد ثلاث استراتيجيات عامة وهي: قيادة التكلفة، الاختلاف والتركيز، كما يظهرها الرسم ٥.١.١٠ هذه الاستراتيجيات التي تختلف من حيث تكامل السوق المستهدف والاحتياجات التي تخدمها ومن حيث تركيز منفعتها التنافسية على التكلفة المنخفضة أم على الاختلاف ، هذه الاستراتيجيات تمثّل طرقاً مختلفة تستخدمها الشركات للتنافس والفوز بعقل العملاء في الأسواق المستهدفة وبأموالهم. ويرى بورتر Porter أن الاستراتيجية الأسوأ تكمن في الموضع الوسط، أي في ألا تكون التكلفة التي تضعها الشركة مختلفة أو أقل من تكلفة المنافسين. فالشركات التي تضع نفسها في هذا الموضع تدفع بالعملاء إلى البحث عن جهات أخرى

الوحدة ١٠ / تعين موقع المنتج

للتعامل معها. غير أن العملاء لا يشترون الاستراتيجيات. فهم يشترون السلع والخدمات المحددة والتنفيذ الفعال: التسلیم في الوقت المحدد، التركيب الصحيح، خدمة العميل السريعة وغيرها من الأمور. وبالتالي، تُطبق الاستراتيجية على مستوى سوق المنتج حيث يقع الاختلاف في قلب المكانة السوقية للمنتج

الرسم ١.١٠ الاستراتيجيات التنافسية العامة

المفعة التنافسية		
التمييز	تكلفة أدنى	المقدمة
استراتيجية التمييز	استراتيجية تصدر التكلفة	السوق الواسع
استراتيجية التركيز (المستندة إلى التمييز)	استراتيجية التركيز (المستندة إلى التكلفة)	السوق الضيق

Adapted from Michael Porter. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.: المصدر ١٩٨٥، p. ١٢.

٢.١.١٠ الاختلاف ضمن السلع والخدمات

كما رأينا في الوحدة السابقة، فإن للعملاء في قسم معين من السوق احتياجات تختلف عن احتياجات العملاء في الأقسام الأخرى. ويتيح تعين مكانة المنتج السوقية إلى المسوقيين الاستفادة من هذه الاختلافات والاستجابة لهذه الاختلافات بتقديم سلع وخدمات محددة تلبي احتياجات المستهلكين في قسم أو أكثر من أقسام السوق. غالباً ما تكون هذه الاختلافات مادية. فعل حذاء النايك Nike المصنوع من «الوافل» كان مختلفاً، كما رأينا في الوحدة ٩. غير أن الاختلافات قد تكون أيضاً إدراكية حسية، وخير مثال عليها منتجات نايك Nike الأخيرة التي استفادت من تأييد جون ماكنرو John McEnroe. مايكل جورдан Michael Jordan وغيرهم من الرياضيين المشهورين. ويعتبر خلق الاختلافات المادية والإدراكية الحسية على السواء، من خلال استخدام كافة عناصر المزيج التسويقي – المنتج، التسعير، الترويج وقرارات التوزيع – هو ما تسعى إليه تحديد مكانة المنتج السوقية.

٢.١٠ مكانة المنتج المادية

على سبيل المثال، ناقش مقال نشرته صحيفة وال ستريت جورنال (Wall Street Journal) إنزال سيارة فولفو XC٩٠ للمرة الأولى إلى سوق السيارات الرياضية المربح في الولايات المتحدة. وأورد المقال مقارنة بين النموذج المذكور وغيره من العلامات التجارية الفاخرة والمنافسة ومنها BMW ، ميرسيديس بنز Mercedes Benz، أكورا Acura وفورد Ford. وكانت المقارنة على أساس قوة المحرك بالأ حصنة، وزن السيارة، التعويض المليء والسعر (أنظر الجدول ٢.١٠). في حالات عدّة، يقدم تحليل المكان الماديّ معلومات مفيدة إلى مدير التسويق، لا سيما في المراحل الأولى من تصميم المنتجات الجديدة.

الجدول ٢.١٠ مقارنة بين موديل فولفو XC90 للعام ٢٠٠٣ وغيره من السيارات الرياضية الرباعية الدفع من حيث بعض الأبعاد المادية

الموديل	السعر الأساسي EPA	سعة المحرك بالاحصنة	الوزن (بالباوند)	القطر(بالباوند)	(في المدينة/على الطريق العام)	\$
فولفو XC90 ٢.٥T	٢٤/١٨	٥ ٠٠٠	٤ ٤٥٠	٢٠٨/٨	٥ اسطوانات/٨	\$ ٣٥ ١٠٠
٣٠ BMW X5	٢٠/١٥	٦ ٠٠٠	٤ ٥٣٣	٢٢٥/٩	٦ اسطوانات/٩	\$ ٣٩ ٠٠٠
ميرسيديس بنز ٣٥٠ ML	١٨/١٥	٥ ٠٠٠	٤ ٨١٩	٧٦/٢٣٢	٧٦/٢٣٢	\$ ٣٦ ٩٥٠
اكورا MDX	٢٣/١٧	٤ ٥٠٠	٤ ٤٢٠	٧٦/٢٦٠	٧٦/٢٦٠	\$ ٣٥ ٧٠٠
فورد اكسبلورير	٢٠/١٥	٥ ٣٨٠	٤ ٤٣٤	٧٦/٢١٠	٧٦/٢١٠	\$ ٣٤ ٧٨٥

المصدر: Jonathan Welsh. 'Drive Buys/Volvo XC90. An SUV More Safe than Sporty'. *The Wall Street Journal* (US Edition). November ٢٩. ٢٠٠٢. p. W11C.

مع أن المقارنات المادية تستند في الأساس إلى البيانات الفنية بدلاً من البيانات المتعلقة بالسوق، فهي قد تكون خطوة أساسية عبر تحليل مكانة المنتج. وهذا الأمر يصحّ خصيصاً للعروضات التنافسية الخاصة بعدد كبير من السلع والخدمات الصناعية التي يعمد المشترون إلى تقييمها على أساس الخصائص المذكورة. فضلاً عن ذلك، فهي تسهم في تحقيق تفاهم بين السوقية والبحوث والتطوير من خلال تحديد خصائص المنتج المادية الرئيسية. كما يتاح تحديد هيكل المنافسة بالكشف عن درجة المنافسة بين علامات تجارية وأخرى. وقد تشير إلى وجود ثغرات هامة في المنتج (نقص المنتجات التي تتمتع بالخصائص المادية المطلوبة)، والتي قد تكشف بدورها عن فرص إإنزال منتج جديد إلى الأسواق.

١.٢.١٠ حدود تعين المكانة المادية للمنتج

أن المقارنة البسيطة بين الأبعاد المادية للعروضات البديلة لا تحدّ بصورة كاملة عن الأماكن المناسبة، لانه وكما ذكرنا سابقاً، فإن مكانة المنتج تحدث أساساً في عقل الناس. ورغم أن الخصائص المادية لمنتج ما ومنها العبوة، العلامة التجارية، السعر والخدمات الإضافية قد تُضمّم لبلوغ مكانة معينة في السوق، فإن العملاء يعلّقون أهمية أقل على بعض منها أو ينظرون إليها نظرة مختلفة عن توقعات الشركة، وغالباً ما تُبني اتجاهات العملاء نحو منتج ما على الميزات الاجتماعية أو النفسية التي لا تكون عرضة للمقارنة الموضوعية، ومنها خصائص المنتج الجمالية، أو الرياضية. وبالتالي، يمكن القول إن تحليل تعين موقع المنتج المدرك غالباً في الأهمية، في حال سواء قام الهدف إلى اكتشاف فرص لإإنزال منتجات جديدة أو إلى تقييم أو تعديل المكانة الحالية للمنتج. (على سبيل المثال، لطالما اعتُبرت السلعة الفرنسية «أ» في الولايات المتحدة سلعة باهظة الثمن أو مرافقه للطعام الفرنسي).

٣.١٠ تعين المدركة للمكانة المادية للمنتج

غالباً ما يملّك المستهلكون معلومات ضئيلة عن الخصائص المادية الأساسية لعدد كبير من المنتجات، لا سيما منها المنتجات المنزلية. وهم حتى لو عرفوا الكثير عنها لا يدركونها

تمام الادراك لاستخدامها أساساً للاختيار ضمن العروضات البديلة. (بالنسبة إلى الاختلافات الأساسية بين تحليل مكانة المنتج المادية والإدراكية الحسّي، انظر الجدول ٣.١٠). ولا يعُد كبير من المستهلكين بخصائص المنتج المادية، ذلك أنّهم لا يشترون خصائص المذكورة، بل المنافع الناتجة عنها. فيما تؤثّر خصائص المادية على المنافع الناتجة عنها، بامكان المستهلك تقييم منتج ما تقييماً أفضل على أساس ما يفعله المنتج وليس استناداً إلى ما هو هذا المنتج. وبالتالي، على سبيل المثال، فإن الدواء الذي يعالج آلم الرأس قد يحكم عليه المستهلك استناداً إلى مفعوله السريع في تخفيف الألم. أمّا معجون الأسنان فيحكم عليه انطلاقاً من الانتعاش الذي يؤمّنه، فيما يحكم على السيارة استناداً إلى الراحة التي توفرها قيادتها.

يمكن القول ان تقييم عدد كبير من المنتجات هو تقييم شخصي لأنّه عرضة لتأثير عوامل أخرى غير خصائص المادية، بما فيها طرق عرض المنتج، خبرتنا السابقة معه وآراء الآخرين. وبالتالي، فإن المنتجات المشابهة من حيث خصائص المادية قد يعتبرها المستهلك مختلفة نظراً لتاريخها السابق، ولأسمائها وللحملات الإعلانية التي استهدفتها. على سبيل المثال، يقوم بعض الأشخاص بدفع مبلغ للحصول على الأسبيرين من صنع شركة باير Bayer يفوق ما يدفعونه لقاء الحصول على علامة تجارية خاصة لم تحظ بحملة إعلانية، بالرغم من كونهما نفس المنتج.

الجدول ٣.١٠ مقارنة بين تحليل تعين الموقع المادي والإدراكي الحسّي

تعين الموقع المادي	تعين الموقع الإدراكي الحسّي
• التوجيه الفني.	• التوجيه بالعميل.
• الخصائص المدركة.	• الخصائص المادية.
• المقاييس الإدراكية.	• المقاييس الموضوعية.
• الحاجة إلى دراسة السوق.	• توفر البيانات.
• المكانة المدركة للماركة وقوّة هذه المكانة.	• الخصائص المادية للماركة.
• عدد محدود من الأبعاد.	• عدد كبير من الأبعاد.
• يمثل تأثير مواصفات المنتج وسعره.	• يمثل تأثير مواصفات المنتج ولاقاته.
• الحاجة إلى تفسير التأثيرات على البحث والإنماء.	• تأثيرات مباشرة على البحث والتطوير.

٤.٤ الأدوات التي قد يستخدمها المسؤولون لتحديد مكانة المنتج

يدرك العملاء الحاليون أو المحتملون الاختلافات المادية وغيرها من الاختلافات بين السلع أو الخدمات ضمن فئة واحدة من المنتجات. أمّا صانعو قرار التسويق الذين يسعون إلى الفوز بمكانة معينة في أذهان العملاء، فيعملون على منح منتجهم خصائص متعددة يمكن تصنيفها ضمن الفئات التالية:

- خصائص مادية بسيطة. هذه الخصائص مرتبطة ارتباطاً مباشراً بعد مادي وحيد، مثل السعر، النوعية، القوّة أو الحجم. وفي الوقت الذي ينشأ فيه ترابط مباشر بين بعد مادي وآخر

- إدراكي، فقد يظهر تحليل ادراك المستهلك للمنتج بهذه الخصائص المذكورة ظاهرة مهمة في إطار وضع استراتيجية التسويق. على سبيل المثال، قد يعتبر المستهلك أنَّ السيارتين اللتين تسجلان ٢٣،٢ و٥،٨ ميلاً بالغالون تستهلكان الوقود بالقدر ذاته.
- خصائص مادية معقدة. نظراً لوجود عدد كبير من الخصائص المادية، قد يعتمد المستهلكون إلى استخدام مجموعة من الخصائص لتقدير العروضات البديلة. ويكون تطوير تلك المؤشرات تطويراً شخصياً عادة، نظراً للأهمية النسبية المرتبطة بمعلومات مختلفة. ومن الأمثلة على الخصائص سرعة جهاز الكمبيوتر، رحابة سيارة ما، وسلامة المنتج أو الخدمة.
 - خصائص مجردة أساسية. مع أنَّ هذه الخصائص المدركة عرضة لتأثير الخصائص المادية، فهي لا ترتبط بها ارتباطاً مباشراً. ومن الأمثلة عليها التأثير الجنسي لعطر ما، جودة مأكل معين وهيبة سيارة محددة. كلَّ هذه الخصائص شخصية إلى حد كبير وصعب ربطها بالخصائص المادية.
- تناقضت أهمية الخصائص المدركة بمكوناتها الشخصية بين مستهلك وآخر وبين فئات المنتج. وبالتالي، ويمكن القول إنَّ المستهلكين المعتادين على منتج معين قادرون على الاعتماد على الخصائص المادية أكثر من اعتمادهم على الخصائص المدركة، مقارنة بالمستهلكين المعتادين بنسبة أقل على الفتاة نفسها من المنتج. ويمكن القول أيضاً أنَّ مكانة المنتج المدركة أساسية للسلع الاستهلاكية غير المعمرة، فيما تختلف الحال بالنسبة إلى السلع المعمرة وعدد كبير من السلع الصناعية.
- لكنَّ هذا لا يمنع أخذ خصائص المنتج المدركة بعين الاعتبار أثناء عملية تحديد مكانة معظم المنتجات. ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك التشابه المتزايد بين الخصائص المادية للمنتجات، ما يعزز أهمية غيرها من الأبعاد الشخصية. فهل كانت شركة نايك Nike لتحقق مبيعات كبيرة في ما خصَّ الأحذية الرياضية إير جورдан Air Jordan لو لم تحمل تلك الأحذية تأييد اللاعب الشهير مايكل جورдан Michael Jordan ولو لم يظهر في إعلاناتها؟

٤.٥ إعداد الأساس للاستراتيجيات التسويقية: عملية تحديد مكانة المنتج

إنَّ تحديد مكانة منتج جديد في أذهان العملاء أو تغيير مكانة منتج حالي يتضمن مجموعة من الخطوات، يظهرها الرسم ٤.١٠. هذه الخطوات تُطبق على السلع والخدمات، في الأسواق المحلية والدولية على حد سواء، وعلى المنتجات الجديدة أو الموجودة. لكنَّ هذا لا يعني أنَّ خصائص المنتج المحدثة ونظرية المستهلكين إلى العروضات التنافسية المتباينة تبقى ثابتة بين الدول أو في أجزاء السوق الأخرى. فهي على الأرجح تختلف بالنسبة إلى معظم المنتجات. فبعد أن يختار المدراء مجموعة مناسبة من العروضات التنافسية التي تخدم السوق المستهدف (الخطوة الأولى)، يتبعن عليهم تحديد مجموعة من الخصائص الهمة للمنتج أو المحددة المهمة بالنسبة إلى العملاء في السوق المستهدف (الخطوة الثانية).

أما الخطوة الثالثة فتتضمن جمع معلومات من عينة من العملاء حول ادراكهم للعروضات المتنوعة، وفي الخطوة الرابعة يقوم الباحثون بتحليل تلك المعلومات لتحديد المكان الحالي للمنتج الحالي في أذهان العملاء وقوَّة تأثيرها، بالإضافة إلى مكان منتجات المنافسون.

يعد المدراء بعد ذلك إلى التحقق من مجموعات الخصائص المفضلة بالنسبة إلى العميل، والتي قد تتطلب جمع المزيد من البيانات (الخطوة الخامسة). هذا الأمر يسمح بفحص الملائمة بين تفضيلات سوق مستهدفة معينة والمكان الخاص بالمنافسة (الخطوة السادسة). وأخيراً، في الخطوة السابعة، يكتب المدراء عبارة موجزة لتوصيل المكانة التي يريدونها للعميل المنتج الذي توصلوا اليه.

في ما تبقى من هذه الوحدة، سوف نناقش المراحل المذكورة.

١.٥.١٠ المرحلة الأولى: تحديد مجموعة مرتبطة من المنتجات التنافسية

تعبر تحليلات الخاصة بالمكان المنتج مفيدة على مستويات عدّة: على مستوى الشركة، وحدة الأعمال، خط المنتج أو ماركته المحاذدة. على مستوى الشركة أو وحدة الأعمال، تكون تلك التحليلات مفيدة لتحديد مكانة الشركة أو الوحدة بالنسبة إلى المنافسين. وُعرض نتائج تلك التحليلات أحياناً في رسم بياني من خلال وضع الشركات المنافسة في المربعات المناسبة لها داخل مصفوفة الاستراتيجيات العامة التي يظهرها الرسم ١.١.٠. وتدل النقاط الكبرى أو الصغرى على الأحجام النسبية للشركات المنافسة.

على مستوى فئة المنتج، يفحص التحليل على النظر في التصور الذي يكتونه العميل عن الانواع المختلفة في المنتجات التي قد يعتبرها بديلة لتلبية نفس الحاجة الأساسية. لنفترض، على سبيل المثال، أن شركة ما تنظر في امكانية إدخال مشروب خاص بوجبة الفطور إلى الأسواق. على المنتج الجديد التنافس مع غيره من وجبات الفطور ومنها الحبوب وحتى الوجبات السريعة. ويتعين على المسوق، بغية فهم مكانة المنتج الجديد في السوق، الحصول على تصوّر العميل لهذا المنتج الجديد كما نصف ذلك في المراحلتين الثالثة والرابعة من عملية تعيين مكانة المنتج السوقية (أنظر الرسم ٤.١٠).

الرسم ٤.١٠ مراحل في عملية تعيين موقع المنتج



ما إن يُدخل المنافسون علّة علامات تجارية إلى فئة المنتج حتى يصبح تحليل المكانة على مستوى المنتج أو الماركة مفيدةً لفهم جاذبية بعض العلامات المتنوعة بالنسبة إلى العملاء، وإلى تحديد مكان المنتجات الجديدة المقترحة أو لإعادة تحديد مكانة المنتجات الحالية، وكذلك للكشف عن مواطن الفرض التنافسية.

أيًّا يكن المستوى الذي يتم على أساسه تحليل مكانة المنتج في السوق، فإن اختيار القائم بالتحليل للمنتجات المنافسة هو غاية في الأهمية. فالمسوقون الذين يُهملون منتجات بديلة هامة أو منافسين محتملين قد يواجهون منافسة غير متوقعة.

٢.٥.١٠ المرحلة الثانية: تحديد الخصائص الحاسمة

- قد تستند مكانة المنتج إلى مجموعة من الخصائص، يأتي بعضها على شكل بدائل تنطوي على خصائص أو منافع مرغوبة قد يتم استخدامها أساساً لعملية تحديد مكانة المنتج . فيما يلي بعض الاسس الشائعة.^٧
- غالباً ما تُستخدم الخصائص في تحديد مكانة المنتج المادي، ومع السلع الصناعية. خير مثال على استخدامها مع سلعة استهلاكية ما تقوله الشركة الاميركية المصنعة للأدوات المنزليّة جين إير Jenn-Air إنها غسالة الصحون الأكثر هدوءاً التي صُنعت في أميركا.
 - ويمكن الاستفادة من نظام طلب السلعة بنقرة واحدة على موقع Amazon.com.
 - الفوائد، ومنها الميزات المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمنتج. وتشمل الأمثلة في هذا المجال تركيز شركة فولفو Volvo على سلامة سياراتها ومتانتها، وكذلك الأمر بالنسبة إلى شركة نوريكلو Norelco في ما يتعلق بالات الحلاقة المريحة.
 - الأصل يتضمن الجهة التي تصنّع السلعة (في شركة فيديليتي Fidelity. أنتم لا تشترون سندأً أو سهماً أو وديعة، بل تشترون طريقة فضلى لادارتها) والمنتجات السابقة (إن شراء سيارة يشبه الزوج. فمن الجيد التعرّف إلى العائلة أولاً، مع صورة لموديلات سيارة المرسيدس موديل S).
 - عملية التصنيع، وهي غالباً ما تخضع للجهود التي تبذلها الشركة في مجال تعين موقع المنتج. ومن الأمثلة على ذلك، ما قاله بيغر لو كولتر Jaeger-Le Coultre عن ساعاته «نحن نعرف أن ساعاتنا ممتازة، لكننا نأخذ ١٠٠٠ ساعة إضافية للتأكد من ذلك».
 - المكونات، نذكر مثلاً عليها ما تقوله الشركات المصنعة لللبسة أن القمصان الرياضية التي تنتجها مصنوعة من القطن الطبيعي.
 - التأييدات وهي من نوعين، تلك التي يقوم بها الخبراء (أعرف لماذا يقوم أكثر من ٥٠٠٠ طبيب وخصائي اميركي بالطب بوصف هذا الفراش السوبيدي، تامور بيديك Tempor-Pedic) وتلك التي تعتمد المنافسة، كما هو الحال مع مايكيل جورдан Michael Jordan وأحذية النايكي Nike.
 - المقارنة مع منتج للمنافسة أمر شائع (لقد أظهرت الاختبارات أن طعام بيداغري Pedigree مغذٌ أكثر من آيمس IAMS. وأقل كلفة منه، وطيب المذاق أيضاً).
 - عملية تعين موقع المنتج المؤيدة للبيئة تظهر الشركة بمظاهر المواطن الصالح (لأننا نعيد تصنيع ما يزيد عن مئة مليون زجاجة بلاستيكية في السنة، يمكن ملء مكبات النفايات باشياء أخرى، بالترية مثلاً – شركة فيليبس بيتروليوم Philips Petroleum وهي حالياً جزء من شركة كونوكوفيليبس ConocoPhilips).
 - السعر/النوعية، في الحالات مثل حالة قيام شركة وال مارت Wal-Mart بتعين موقعها على أنها البائع الارخص للم المنتجات المنزليّة الجيدة النوعية.
 - نظرياً يمكن للمستهلكين استخدام خصائص كثيرة لتقييم المنتجات أو الماركات التجارية، غير أن عدد الميزات الذي يؤثر على خيارهم عدد صغير، ومرةً ذلك جزئياً إلى أن المستهلكين لا ينظرون إلا في الميزات التي يكعونون على علم بها. فكلما زاد عدد المتغيرات المستخدمة في تحديد مكانة المنتج معين، زادت امكانية التشوش وانعدام الثقة

لدى المستهلك. وبالتالي، لذلك يركّز المسوّقون على ميزة أو ميزتين على الأكثر لغرض تحديد مكانة معظم المنتجات.

لكن، من المهم الاعتراف بأن الأهمية المعلقة على الميزات المستخدمة في تحديد مكانة ماركة ما، غالباً ما تتفاوت. على سبيل المثال، فيما قد تكون علامات الصابون أو الشامبو(غسيل الشعر) التي يوفرها أحد الفنادق احدى الخصائص التي يقيّم بعض المستهلكين الفندق على أساسها، قد لا يوليها معظم العمالء القدر نفسه من الأهمية عند اتخاذهم قرار التعامل مع سلسلة الفنادق المعنية. فحتى الميزة المهمة قد لا تؤثّر تأثيراً كبيراً على أفضليّة المستهلك، في حال اثبّتت العلامات التجارية البديلة تساويها معها من حيث البعد نفسه. فسلامة اليداع ميزة يتعين النظر فيها عند اختيار مصرف ما، غير أنّ معظم العمالء يعتبرون ان كل المصارف متساوية من حيث السلامة. وبالتالي، فإن سلامة اليداع ليست خاصّة محدّدة؛ فهي لا تضطّل بدور أساسي في مساعدة العمالء على التميّز بين البدائل وتحديد المصرف الذي يفضلونه.

يتعين على المسوّقين قبل كل شيء الاعتماد على الخصائص المحدّدة لفضاء المنتج ضمن تحليل تحديد مكانة المنتج . ويكون السؤال «كيف للمسوّق أن يكتشف أبعاد المنتج التي قد تكون خصائص محدّدة؟» يتطلّب ذلك القيام بنوع من بحوث السوق، باستعمال عملية الدراسة التسويقية الوارد وصفتها في الوحدة السابقة. وهذا ما يقودنا إلى الخطوة الثالثة.

٣.٥.١٠ الخطوة الثالثة: جمع البيانات حول إدراك العميل للمنتجات ضمن المجموعة التنافسية

بعد تحديد مجموعة من المنتجات المتنافسة، يحتاج المسوّق إلى معرفة الخصائص المحدّدة بالنسبة إلى السوق المستهدف وفئة المنتج المعنى، بالإضافة إلى معرفة موقع المنتجات المختلفة في المجموعة التنافسية بالنسبة إلى الخصائص المذكورة. وهذا ما يتمّ أوّلاً من خلال القيام بدراسة نوعية بإجراء المقابلات مثلاً للتوصّل إلى الميزات الحاسمة. يلي تلك الدراسة دراسة كمية تمثل ربما بمسح لصورات المستهلكين، بغية جمع البيانات عن مكان المنتجات المنافسة بالنسبة إلى تلك الميزات. وسوف نناقّش في مرحلة لاحقة من هذه الوحدة الأدوات الاحصائية والتحليلية العديدة المفيدة في هذا الجزء من عملية تعيين موقع المنتج.

٤.٥.١٠ الخطوة الرابعة: تحليل الواقع الحالى للمنتجات ضمن المجموعة التنافسية

سواء توجّهت عملية تحديد مكانة المنتج نحو منتج جديد لم يُنزل بعد إلى الأسواق أو نحو إعادة تحديد مكانة منتج موجود أصلاً، فمن الضروري التوصل إلى فهم واضح لعملية تحديد مكان المنتجات المحدّدة ضمن المجموعة التنافسية (أنظر المرحلة الأولى). وخير أداة للقيام بذلك هي مصروفّة تحديد مكانة المنتج، المعروفة أيضاً بتسمية الخريطة الإدراكية.^٨ تتمّ مصروفّة المكانة بعرض بصري لأماكن المنتجات أو العلامات ضمن المجموعة التنافسية، بالنسبة لخاصّيّتين أساسيتين. وفي حالة النّظر في أكثر من خاصّيّتين في تحليل مكانة المنتج، يتمّ انتاج المصروفات المتعدّدة الأبعاد. لكن المنتجات أو العلامات التجارية لا توجد كلّها في أذهان معظم المستهلكين.

فالعلامة التجارية التي يجهل المستهلك أمرها لا تحتلّ موقعاً في ذهنه. غالباً ما يسجلّ وعي المستهلك لعلامة ما ثلاثة علامات أو أقل، مع أنّ عدد العلامات التجارية المتوفرة قد يتجاوز العشرين. على سبيل المثال، تمّ في السنوات العشر الماضية إنزال أكثر من ٢٠٠ نوع جديد من المشروبات الغازية إلى الأسواق، مع ذلك لا يتذكّر المستهلكون غالبيتها. ومن الأمثلة على العلامات التجارية التي تتميز بموقع قوي علامة BMW وسياراتها القوية. لذا يُعتبر تحديد الخصائص التي يسند إليها المنتج المفتاح الأساس لعملية تحديد مكانة المنتج، ومحركاً لاستراتيجية الاتصال التسويقي والاستراتيجية التسويقية بشكل عام التي يتعين وضعها. ففي غياب قواعد مرشدة بشأن مكانة المنتج المنشودة، تفتقر وكالات الإعلان، فرق المبيعات وغيرها من الجهات المكلفة بتوسيع السوق بالمنتج، تفتقر كلّها إلى الأدوات الضرورية للقيام بهذه المهمة الأساسية.

١.٤.٥.١ تصميم مصفوفة المكانة

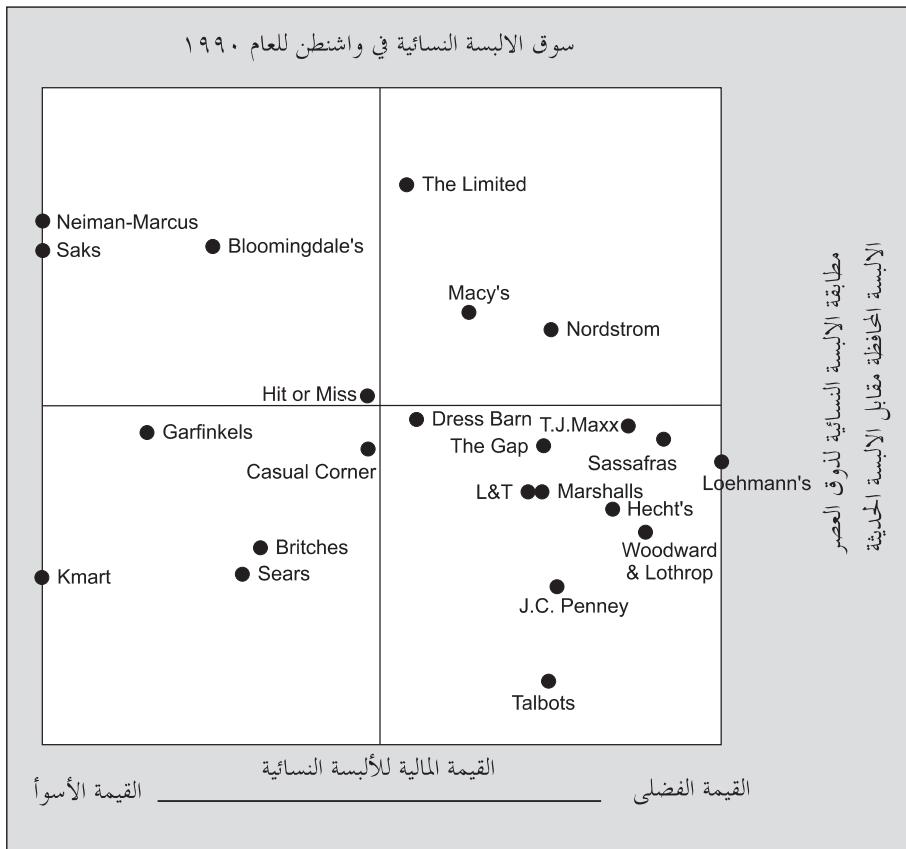
يورد الرسم ٥،١٠ مثلاً عن إمكانية استخدام البيانات المجموعة في المرحلة الثالثة. ويُظهر هذا المثال النتائج التي خلصت إليها دراسة اجرتها جامعة بابсон Babson College. تبيّن الدراسة كيفية قيام عينة من المستهلكين بتعيين موقع عدد من متاجر التجزئة لملابس السيدات بالمفرق في منطقة واشنطن دي.سي.^٩ وقد قام المستجيبون بتصنيف المتاجر المختلفة على أساس ميزتي القيمة والمطابقة لذوق العصر. ويحتل بعض المتاجر ومنها نوردستروم Nordstrom وكاي مارت Kmart مواقعين متبعدين نسبياً، ما يشير إلى أن المستهلكين ينظرون إليهما نظرة مختلفة. وتحتل متاجر أخرى مواقع متساوية، وتُعتبر وبالتالي متشابهة، ما يدلّ على أن المنافسة بينها سوف تكون أكبر مما هي عليه بين المتاجر المتبعدة الواقع.

فضلاً عن ذلك، يبيّن تحديد موقع المتاجر الوارد في الرسم ٥،١٠ معلومات مفيدة حول إمكانيات إطلاق متجر جديد أو إعادة تحديد مكانة متجر قائم. أمّا تعيين موقع متجر جديد، فقد يتمّ بالنظر إلى خريطة مكانة المنتج حيث المساحات الفارغة التي لا ياحتلها أي متجر آخر. ونلاحظ فراغاً في المربع الموجود في أعلى الشبكة من جهة اليمين من الرسم ٥،١٠. هذا الفراغ قد يمثل إمكانية إطلاق متجر جديد أو إعادة تحديد مكانة متجر موجود يرى المستهلك أنه يتفوق على متاجر نوردستروم Nordstrom من حيث مطابقته ذوق العصر وعرضه السلع بكلفة أقل. تجدر الإشارة إلى أن تلك الفراغات قد تكون، إمّا (١) لتعذر بلوغ أي علامة تجارية الموقع المعين بسبب قيود فنية، وإمّا لأنّ الموقع (٢) غير مرغوب فيه، حيث يحدّد العمالء المحتملين للعلامة التجارية ضمن تلك المجموعة قليلاً.

٢.٤.٥.٢ إمكانيات التسويق اللازمة للفوز بموقع مميّز

في الحالات التي تهيمن فيها علامة تجارية واحدة أو عدد محدود من العلامات التجارية على فئة من المنتجات في أذهان المستهلكين. تكمن الفرصة الأساسية للمنافسين في الحصول على مكانة مربحة ضمن قسم من السوق لا تسيطر عليه ماركة رائدة. فالتنافس مع الماركات الرائدة على أساس الميزات التي يتمتّع بها المنافسون الكبار ليس بالتصريف الفعال.

الرسم ٥.١٠ الخارطة الإدراكية الحسية لبائع الألبسة النسائية بالمفرق في واشنطن دي.سي.



Adapted from Douglas Tigert and Stephen Arnold. 'Nordstrom: How Good Are They?'. *Babson College Retailing Research Reports*. September 1990, as shown in Michael Levy and Barton A. Weitz. *Retailing Management* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992), p. 208.

من الأفضل في هذا الإطار التركيز على خاصة يقدّرها أعضاء قسم من السوق. وبالتالي، فإن شركة فورد الاميركية التي استهدفت النساء والعائلات الصغيرة، قد قامت بتعيين مكانة سيارة ويند ستار Windstar الميني فان التي اطلقتها على أساس السلامة والحملة. وكانت الشركة قد انزلت السيارة المذكورة في ربيع العام ١٩٩٤، وتوصلت إلى منافسة الدودج كارافان Dodge Caravan من حيث المبيعات بعد سنة واحدة من ذلك.^{١٠}

٣.٤.٥.١٠ القيود التي تفرضها المكانة المكتسبة

صحيح أنه يتعين على المسوّقين السعي إلى مكانة مميزة وقوية لماركاتهم التجارية، غير أنّ بلوغ ذلك الموقّع يفرض قيوداً على الاستراتيجيات المستقبلية. ففي حال حملت التحوّلات في السوق العلماً على التقليل من الأهمية التي يولونها لخاصّية حالية محدّدة

، واجه المسوقون على الارجح صعوبة في إعادة تحديد مكانة الماركة التي تتمتع بموقع قوي بالنسبة إلى الميزة المذكورة. وهذا ما ناقشناه سابقاً في ما يتعلّق بالسلعة أ الفرنسية التي اعتُبرت فاخرة وغالية الثمن وهي تُقدّم مع المأكولات المترفة. يمكن القول إنّ إعادة تعين موقع المنتج تحمل في طياتها خطر أبعاد جزء من مستخدمي المنتج أو كلّهم عن المنتج المذكور بغضّ النظر عن النجاح الذي يلقاء هذا المنتج ضمن المجموعة المستهدفة الجديدة. فالنجاح الذي تحصده عملية إعادة تحديد مكانة المنتج قد يؤدّي إلى فقدان مجموعة المستخدمين الحاليين.

قد يحصل أيضاً ان يزول مكانة قوية قائمة نتيجة دمج ما. على سبيل المثال، تشكّلت شركة بريتيش ليلاند British Leyland من خلال دمج شمل عددٍ من الشركات البريطانية المصنّعة للسيارات. وبقيت الشركة لسنوات، من دون هوية واضحة، لأنّها كانت جديدة وقد صيّبت مجموعة مختلفة من العلامات التجارية، بما فيها الروفر Rover، الترايمف Triumph والأوستين Morris Austin–Morris. فمعظم الأوروبيين يصعب عليهم تذكر شركة بريطانية مصنّعة للسيارات منذ ان خسرت العلامات التجارية مثل اوستين وموريس، القوية في السابق، هويتها ومعناها. ومع امتلاك شركة BMW شركة ليلاند في العام ١٩٩٤ واعادة إنزال الميني كوب Mini Cooper الجديدة، قد يتغيّر الموقف الضعيف لتلك العلامة.^{١١} ومن المخاطر الأخرى الناتجة عن العلامة التجارية القوية الموقع، امكانية الافراط في استغلال ذلك الموقع من خلال استخدام اسم العلامة في مجال توسيع صنف المنتج وابتكر المنتجات الجديدة. في هذا الإطار قد لا تطابق المنتجات الجديدة الموقع الأصلي فتزول الصورة القوية للعلامة التجارية. على سبيل المثال، قامت مجموعة فنادق هوليدي ايin Holiday Inn Group في اواخر التسعينات، بالعرض على المسافرين المكوّث في فنادق هوليدي ايin Holiday Inn ، هوليدي ايin اكسبرس Holiday Inn Express. هوليدي ايin غاردن كورت Holiday Inn Garden Court. وكلّ من هذه الفنادق معروف باسعاره وخدماته المختلفة.^{١٢}

٤.٤.٥.٤ القيود التي تحدّد عملية تحليل تعين موقع المنتج

ان التحليل المعروض في الرسم ٤.٥.١ يُشار إليه عادة بمكانة المنتج، ذلك أنه يبيّن كيفية تحديد مكانة المنتجات أو الماركات البديلة في أذهان العملاء. غير أن التحليل المذكور لا يحدّد للمسوق المواقع الأكثر جاذبية بالنسبة إلى العملاء^{١٣}. وبالتالي، لا مجال لتحديد وجود سوق لعلامة تجارية جديدة، أو لمعرفة ما إذا كان العملاء في أقسام أخرى من السوق يفضّلون ماركات أو متاجر تتمتّع بمكانة وميزات مختلفة. لذا من الضروري، لحل هذه المشكلة، قياس تفضيلات العملاء ووضعها في فضاء المنتج مع ادراكيهم لمكانة الماركات الموجودة. وهذا ما يسمى بتحليل المكانة السوقية. وسوف نستعرض ذلك في الخطوة الخامسة.

٥.٥.١٠ المرحلة الخامسة: تحديد مجموعة الميزات المفضلة بالنسبة إلى العميل

يستخدم الفئمون بالتحليل عدة طرق لقياس تفضيلات العميل العميل ووضعها في تحليل مكانة المنتج. على سبيل المثال، قد يُسأل المستجيبون لاستقصاء ما عن التفكير في المنتج أو العلامة التجارية المثاليين ضمن فئة معينة من المنتجات (من وجهة نظر العميل). في مرحلة لاحقة يتوصل هؤلاء المستجيبون إلى تصنيف منتجهم المثالي والمنتجات الموجودة بناء على عدد من الميزات. ومن المناهج البديلة في هذا المجال، تلك التي تقوم على الطلب من المستجيبين للدراسة أو الاستقصاء لأن يحكموا على درجة الشابه بين أزواج من العلامات التجارية الموجودة فحسب، بل أيضاً أن يشيروا إلى درجة الأفضلية لكل منها. في كلتا الحالتين يمكن القائم بالتحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، من ان يحدد موقع النقاط المثلية للمستقصى منه بالنسبة إلى موقع الماركات المتنوعة الموجودة على خريطة المنتج.

من الطرق الأخرى المعتمدة في تقييم تفضيلات العملاء، ذكر أسلوب احصائية تسمى بتسمية التحليل التقاطع.^{١٤} ويتم سؤال العملاء عن تفضيلاتهم ضمن موقع المنتج الحقيقية أو الافتراضية، والتي يتمتع كل منها بخصائص متفاوتة. بعد ذلك يعمد المسوق إلى تحليل البيانات الناتجة فيتوصل إلى تحديد الخصائص الاهم من غيرها، على أن تُستخدم النتائج المذكورة في التحليلات الخاصة بتحديد موقع المنتج المشابهة لتلك الواردة في هذا السياق.

لكن، أيًّا تكون المقاربة المعتمدة، سوف تبدو النتائج مشابهة لتلك المعروضة في الرسم ٦.١٠ والذي يُظهر مجموعة افتراضية من النقاط المثلية لجزء واحد من مستهلكي ملابس السيدات. هذا الجزء قد يفضل متجر نوردستروم Nordstrom على أي متجر آخر لملابس السيدات الموجودة على الخريطة.

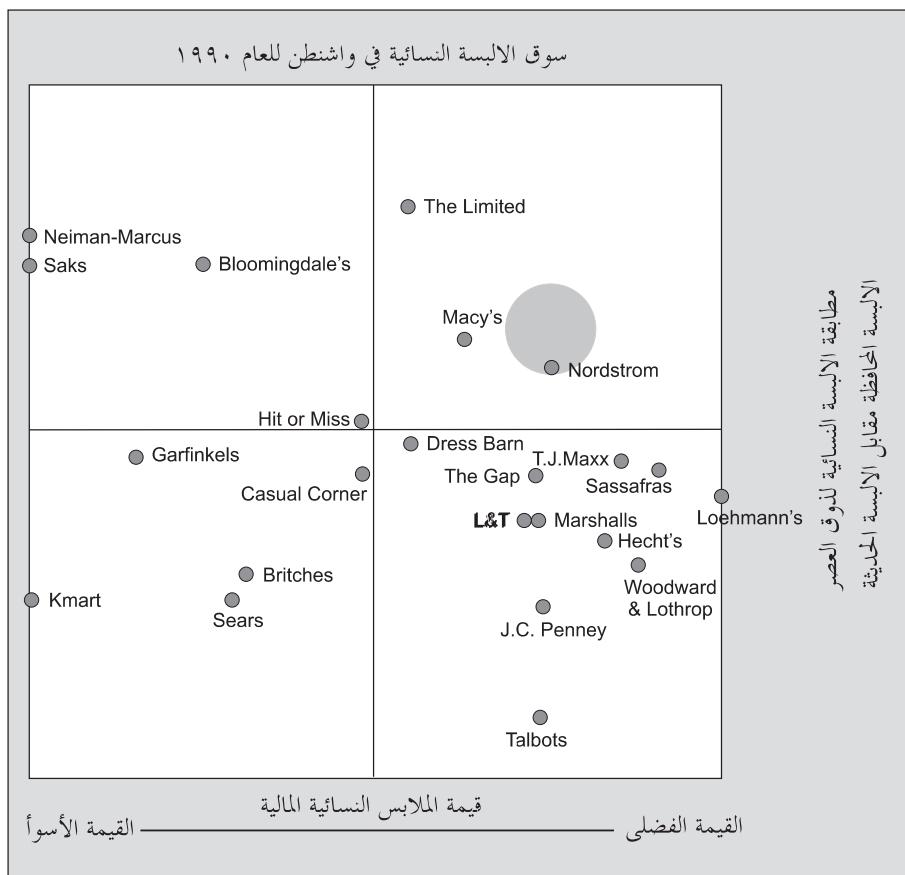
و مع ذلك يوجد عدة أسباب تحول دون تفضيل قسم من العملاء في الجزء المذكور لمتجر نوردستروم Nordstrom. أولاً، يتبيّن أن النقاط المثلية لبعض العملاء اقرب إلى متجر ماسيس Macy's منها إلى نوردستروم Nordstrom. ثانياً، بالنسبة إلى العملاء الذين تتساوى نقطتهم المثلية في البعد بين المتجرين، فقد يكونون غير مبالين في اختيارهم المتجر الذي سوف يتعاملون معه. وأخيراً، قد يفضل العملاء أحياناً التعاون مع متاجر أبعد نوعاً ما من متجرهم المفضل. لا سيما عند شراء سلع أو خدمات غير عمرة، وذلك لتقييم جودة المتاجر الجديدة، لإعادة تقييم المتاجر القديمة من وقت لآخر، أو بداع التوسيع.

تجدر الإشارة إلى أن استخدام السعر بعداً في مصفوفة تحديد مكانة المنتج كبعد أساسي لتحديد موقع المنتج ليس مفيداً، ما لم يكن محركاً أساسياً للاستراتيجية التسويقية، وذلك لسببين. أولاً، يسهل على المنافسين تقليد السعر. فإذا لم تتفوق الشركة على منافسيها من حيث التكلفة، بفضل عملياتها أو مصادر الكفاءة الأخرى، فإن استخدام السعر الأقل أساساً لتعيين مكانة المنتج قد يكون طريقاً سريعاً لحرب أسعار يخسر فيها الجميع ما عدا المستهلكين. ثانياً، تكون الادعاءات التي تؤكد السعر الأقل للسلعة أو الخدمة غير جديرة بالثقة في معظم الأحيان، ذلك أن عدداً كبيراً من المسؤولين يطلقونها. فمن الأفضل تحديد مكانة المنتج استناداً إلى عوامل مختلفة ثابتة ولغير ضرر السعر نفسه بذلك أكبر. وقد أثبتت شركة وال مارت Wal-Mart أنها استثناء، إذ تمكنت من المحافظة على موقع السعر الأقل في الولايات المتحدة، ذلك أن تكاليفها، مقارنة بمنافسيها الأساسية، هي أقل فعلياً.

٦.٥.١٠ الخطوة السادسة: النظر في ملائمة المكانة المحتملة مع حاجات العميل وجاذبية قسم السوق

يتمثل المعيار الأساسي في تحديد قسم السوق في اختلاف الفوائد التي يسعى إليها العملاء، ونظرًا إلى أن الاختلافات بين النقاط المثالية للعملاء تعكس التفاوت في الفوائد التي يطلبونها، فإن تحليل تحديد المكانة السوقية يحدد أقسام متميزة، بالإضافة إلى المكانة المدركة للمماركات المختلفة. وعندما تجمع النقاط المثالية للعملاء في موقعين أو أكثر على الخريطة للمنتج، يمكن القائم بالتحليل من اعتبار كل مجموعة جزءاً متميزاً من السوق.^{١٥} ويتم تمثيل كل مجموعة، لأغراض تحليلية، بدائرة تضم معظم النقاط المثالية الخاصة بالشريحة المذكورة؛ أما حجم الدائرة فيعكس نسبة العملاء ضمن الشريحة المعينة.

اللوحة ٦.١٠ الخارطة الإدراكية الحسية لبائعي الألبسة النسائية بالمفرق في واشنطن دي. سي. وهي تظهر النقاط المثالية لشريحة من المستهلكين



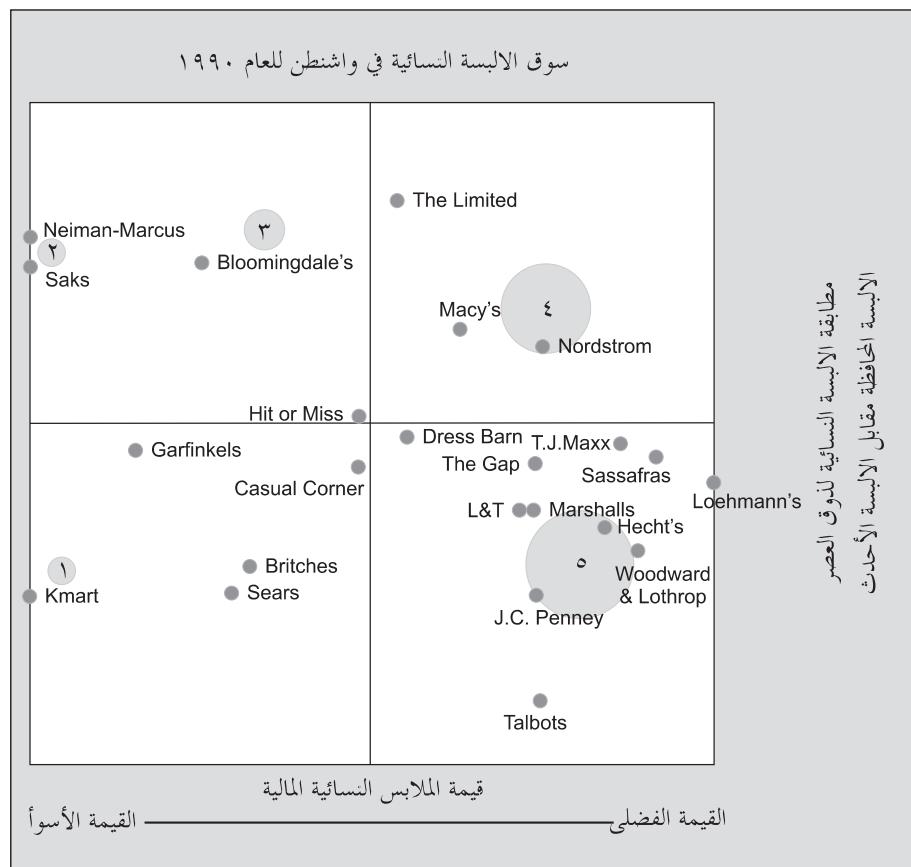
Adapted from Douglas Tigert and Stephen Arnold. 'Nordstrom: How Good Are They?'. Babson College Retailing Research Reports. September 1990.

ويجمع الشكل ٧.١٠ عينة من المستجيبين في واشنطن دي سي ضمن خمس أقسام متميزة على أساس تجمعات للنقاط المثالية. يضم الجزء ٥ النسبة الكبرى من العملاء، في حين يضم الجزء ١ النسبة الصغرى. ويتوصل القائم بالتحليل، من خلال فحص تفضيلات

العملاء في الشائع المختلفة مع إدراكيهم لمكانة العلامات التجارية الموجودة، إلى معرفة الكثير عن (١) القوة التنافسية للعلامات التجارية المختلفة في الأقسام المختلفة، (٢) قوّة التنافس بين العلامات التجارية من قسم معين، و(٣) فرص الفوز بمكانة مختلفة عن سوق مستهدفة محددة.

لا تستنتج الخطوة السادسة التحليل الخاص بعملية تحديد مكانة المنتج ولا تُبلور القرار بشأن تحديد موقع المنتج فحسب، بل يمكنها أيضاً كشف النقاب عن موقع ضمن مساحة المنتج يمكن وضع المنتجات الجديدة الإضافية فيها، وذلك لخدمة احتياجات العميل التي لا يلبيها المنافسون الحاليون تلبية وافية. وبالتالي، يبيّن الرسم ٤.١٠، فإنّة ثانوية لعملية تحديد مكانة المنتج وتمثل في الكشف عن موقع التي قد تستضيف متطلبات إضافية.

اللوحة ٧.١٠ الخطة السابعة: كتابة بيان بتعيين موقع المنتج أو باقتراح القيمة لتوجيه عملية تطوير الاستراتيجية التنافسية.



Adapted from Douglas Tigert and Stephen Arnold. 'Nordstrom: How Good Are They?'. *Babson College Retailing Research Reports*. September 1990.

٧.٥.١٠ الخطوة السابعة: كتابة بيان بتعيين موقع المنتج أو باقتراح القيمة لتوجيه عملية تطوير الاستراتيجية التنافسية

لا بد أن يستند القرار النهائي بشأن تحديد مكانة ماركة جديدة أو إعادة تعيين موقع علامة موجودة إلى تحليل السوق المستهدف الوارد في الوحدة ٩ ، وإلى نتائج تحليل تحديد مكانة السوق على حد سواء. أمّا الموقع المختار فيجب أن يطابق تفضيلات العميل لقسم معين من السوق وأن يأخذ في الحسبان المكانة الحالية للماركات المنافسة. كما يجب أن يعكس الجاذبية الحالية والمستقبلية للسوق المستهدف (حجمه، نموه المتوقع والقيود البيئية) ومواطن القوّة والضعف النسبية للمنافسين. وتتيح تلك المعلومات، مع تحليل للتكاليف المطلوبة لاكتساب تلك المواقع والمحافظة عليها، تقييمًا للانعكاسات الاقتصادية للاستراتيجيات المختلفة تحديد المقاييس.

تجدر الإشارة إلى أنَّ معظم المنتجات التاجحة يتم تحديد مكانتها استنادًا إلى ميزة محددة واحدة أو ميزتين على الأكثُر، سواءً أكانت مادية أم إدراكيَّة حسيَّة. على سبيل المثال، قامت سلسلة مطاعم دومينوز بيتزا Domino's Pizza في بداياتها، بتركيز عملية تعيين مكانة منتجاتها على التسلیم السريع حصراً، بما أنه مثلَّ البعد الرئيسي الذي بنت عليه ميَّزتها التنافسية. ففي حينِ كان بإمكان السلسلة المذكورة أن تقول أشياء عدَّة عن البيتزا نفسها، فقد اختارت أن تركز تحديد مكانة منتجها على ميَّزتها الأساسية: سرعة السُّلْع. لكنَّ التسلیم السريع أصبح مؤخراً شائعاً في صناعة البيتزا، فأضافت مطاعم دومينوز Domino's وسيلة لحفظ الحرارة إلى حاويات التسلیم، ما شكَّل ميزة ثانية لتحديد مكانة المنتج ، الا وهي البيتزا الساخنة. من ناحيتها، تقوم مطاعم بابا جونز Papa John's وهي حديثة في صناعة البيتزا الأميركيَّة، بتعيين موقع عرضها استناداً إلى ميزة وحيدة، وهي نوعية البيتزا، وتلجأ لهذا الغرض إلى الشعار الترويجي «مكونات أفضل. بيتزا أشهى».

في غياب الاختلافات الفعلية بين المنتجات المعروفة بتسمية المنتجات (me-too products). المشابهة للمنتجات المتقدمة أو غياب الفوائد المميزة بالنسبة إلى المستخدم، قد تنشأ مشاكل اخلاقية ويصعب تحقيق النجاح. وللتعرُّف إلى المشاكل الأخلاقية التي تظهر في عملية تحديد مكانة المنتج صناعة الأدوية، انظر التصور الأخلاقي ١٠-١ .

١-١٠ وجهة النظر الأخلاقية

تحديد مكانة المنتج في الصناعة الصيدلية: ورطة أخلاقية

نظراً للضغوط المتزايدة والمستمرة والداعية إلى الأداء الأفضل، تُقدم صناعة الصيدلية إلى القيام بعمليات مشكوك فيها من الناحية الأخلاقية. وقد أورد مقال نشرته الصحفة البريطانية، ذي لانسيت The Lancet، تقييمًا للإعلانات المنشورة في الصحف الطبية الإسبانية في العام ١٩٩٧، حول العقاقير المضادة لارتفاع ضغط الدم وتلك المخفضة لسبة الكوليستيرول. وضمت تلك الإعلانات التي خضعت للدراسة على مدى ستة أشهر مجموع ١٢٥ إدعاء، وبعد استثناء ٢٣ ادعاء لا تستند إلى بيانات منشورة، وجد الباحثون أنَّ ٤٤٪ من المواد المطبوعة لا تقدِّم الدليل على الأقوال الواردة في الإعلانات. هذه الدراسة شكلت تحذيراً إلى الأطباء الذين يصفون العقاقير بالاستناد إلى الابحاث المنشورة عنها.

هل هذا التسويق لمصلحة المساهمين على المدى الطويل؟

المصدر: Pilar Villanueva. Salvador Peiró. Julián Librero. Inmaculada Pereiró. 'Accuracy of Pharmaceutical Advertisements in Medical Journals'. *The Lancet*. 4 January 2003. Volume 361. Number 9351. http://www.thelancet.com/journal/vol361/iss9351/full/llan.361.9351.original_research.23828.1

ما ان يتم تحديد مكانة المنتج المطلوبة حتى يحين وقت كتابته، بحيث يتوصل المسؤولون عن تطوير الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها إلى فهم واضح للأهداف المتواخة من المنتج، وإلى ادراك موقعه في المجموعة التنافسية. لهذا الغرض تُستخدم مقارباتان، الأول تقليدي ويشمل كتابة عبارة بتحديد المكانة. أما المنهج الاحدث والتي يعتمدها عدد متزايد من الشركات، فتقوم على كتابة اقتراح لقيمة المنتج.

١.٧.٥.١٠ كتابة العبارة الدالة على مكانة المنتج أو القيمة المقترحة

إن العبارة المتعلقة بمكانة المنتج هي بيان مقتضب يحدد السوق المستهدف الذي صُمم المنتج له، كما يحدد فئة المنتجات التي يتنافس فيها السوق المذكور. في البيان أيضاً ذكر للمنفعة الفريدة التي يقدمها المنتج. وبعرض الجدول ٨.١٠ على عبارة تحديد مكانة المنتج يعكس الاستراتيجية التسويقية لشركة فولفو Volvo في الولايات المتحدة.

الجدول ٨.١٠ بيان بعدين موقع المنتج واقتراح القيمة في ما يتعلق بسيارات فولفو Volvo في الولايات المتحدة

بيان تحديد مكانة المنتج	اقتراح القيمة
بالنسبة إلى العائلات الأمريكية الثرية، فولفو هي السوق المستهدف؛ العائلات الأمريكية الثرية السيارة التي تقدم إلى المستهلك السلامة والمتانة. المنافع: المتانة والسلامة هامش الأسعار: ٢٠٪ فرق عن السيارات المشابهة	

يعبر اقتراح القيمة عما يقدمه المنتج إلى العميل (وفي بعض الأحيان عما لا يقدمه إليه) ويشمل المعلومات حول التسعير نسبة إلى المنافسين. ويجب أن تعكس بيانات تحديد مكانة المنتج واقتراحات القيمة على حد سواء اقتراحاً بعيّاً فريداً يتضمنه المنتج. وهي تعكس في هذا الاتجاه الأساس الذي ينوي المسوّق الاعتماد عليه تحقيق ميزة تنافسية دائمة من خلال اختلاف المنتج عن غيره ضمن المساحة التنافسية. ويبعد اقتراح القيمة بشكله الأكثر

ايحازاً على النحو التالي:

- السوق المستهدف
- الفوائد المقدّمة (وغير المقدّمة)
- هامش السعر (نسبة إلى المنافسين)

في الجدول ٨.١٠ أيضاً اقتراح قيمة لسيارة فولفو. ونلاحظ في بعض الأحيان أن اقتراحات القيمة الأكثر تطوراً تحدّد أفضل البدائل المنافسة المتوفرة للعميل، كما تعين الفوائد التي

يتوقع العميل الحصول عليها من خلال استخدام المنتج المقترن.^{١٨} وتكون اقتراحات القيمة المفضلة على هذا النحو مفيدة في تحديد مكانة السلع والخدمات الصناعية، حيث تكون فوائد المستهلك الكمية في غالب الأحيان أساسية لاتمام البيع.

من الضروري أن يذكر بيان مكانة موقع المنتج أو اقتراح القيمة الفوائد التي سوف يحصل عليها مستخدم المنتج، بدلاً من الموصفات أو الخصائص التي يتمتع بها المنتج نفسه، أو من التفاهات المبهمة حول الخدمة الممتازة أو الجودة العالية. ونقصد بالفوائد النتائج القابلة للقياس التي سوف يختبرها المستخدم من خلال استعمال المنتج، مقارنة بغيره.

يقوم المسوق عموماً بكتابة العبارة الدالة على مكانة المنتج واقتراحات القيمة للاستخدام الداخلي أو ليسعملها الآخرون، ومنهم وكالات الإعلان المشتركة في تطوير الاستراتيجية التسويقية. وتكون تلك العبارات قصيرة ومقتضبة، ولا تُكتب بلغة العميل، مع أن الشعارات الجذابة التي تتضمنها للاتصال مع العميل غالباً ما تأتي في المرحلة التالية. وهي تكتب عموماً لمتاج أو خط متاجات أو ماركة ما، كما هي الحال مثلاً بالنسبة إلى سيارة الفولفو، وأحياناً لمتاج وحيد أو لمشروع ككل. بالنسبة إلى المنتجات أو العلامات التجارية، تتضطلع الشعارات بادوار هامة. فهي توجه البحث و التطوير وترشدنا إلى الخصائص التي ينبغي ايجادها فيه (في حالة الفولفو اكياس الهواء على جانب الباب). كما توجه الاشخاص الذين يتذكرون الحملات الاعلانية في مجال النقطة التي يجب ان يرتكزوا عليها (مثلاً، ترکز اعلانات الفولفو دائمًا على السلامة أو المتنانة، مع أنها تستطيع أن تقول أشياء أخرى عن سياراتها). أما اقتراح القيمة فيكون الموجه في مجال قرارات التسويق.

بالنالي يمكن القول إن العبارة الدالة على مكانة المنتج أو اقتراح القيمة يشكلان الأساس الذي تُبني عليه الاستراتيجية التسويقية. وبشكل أوسع، تحدد هذه العبارات، عند استخدامها على مستوى الاعمال، كما هي الحال في بعض الأحيان، الاتجاه الاستراتيجي الذي ينبغي ان تسعى إليه أنشطة الشركة في كافة المجالات. ونضيف إن الوعد بمكانة أو بقيمة ما لسوق مستهدف يختلف عن الوفاء به. وقد تلعب العبارات الدالة على مكانة المنتج واقتراحات القيمة الواضحة والمقتضبة أدواراً هامة في التطبيق الفعال الاستراتيجية المستهدفة طبقاً فعالاً.

٦.١ الأدوات التحليلية في صنع قرار تعين موقع المنتج

طوال عملية تحديد مكانة المنتج، تم التأكيد على عملية جمع البيانات المتعلقة ببحوث السوقية بحيث ترسّخ قرارات تعين موقع المنتج في الإثباتات الأكيدة وليس في الافتراضات أو الآراء الساذجة. وقد ساهم التقديم في مجال الكمبيوتر وفي التقنيات الاحصائية في الوصول إلى مجموعة واسعة من الأدوات التي تساعد صانع قرار التسويق على الاستفادة من دراسة السوق بشكل كامل. ويظهر الشكل ٩.١٠ بعضًا من تلك الأدوات بشكل موجز، ذلك أن الإرشادات المفضلة حول استخدام تلك الأساليب الاحصائية وغيرها لا تدخل في إطار هذا الكتاب. ويمكن اعتبار المراجع و الكتب الخاصة بالبحوث التسويقية وتطور المنتج الجديد مصادر جيدة للتعقب أكثر في هذا المجال.^{١٩}

٩.١٠ الأدوات البرامجية المستخدمة في صنع قرار

تتضمن الأدوات البرامجية المفيدة في صنع قرارات تحديد مكانة المنتج التطبيقات التي تحدد الخصائص المحددة، بالإضافة إلى التطبيقات الاحصائية التي يمكنها وضع مصفوفات لتحديد مكانة المنتج انطلاقاً من البيانات الخاصة بدراسة السوق.

التحليل المشترك: كما ذُكر في الخطوة الخامسة من عملية تعين موقع المنتج، من الضروري معرفة الخصائص الأساسية المهمة بالنسبة إلى المستهلكين. ويعتبر التحليل المشترك واحدة من الأدوات التي تساعد على القيام بذلك. فهو يعين مجموعة محدودة للخصائص التي يفضلها المستهلكون على غيرها. وهذا الأسلوب مفيد في تحديد التصنيمات الجذابة للمنتجات الجديدة وال نقاط الهمة التي يمكن ادراجها في الاعلان عن المنتج. ومع أن التحليل المشترك قد يدل على تفضيلات المستهلك، فهو لا يعطي المعلومات بشأن التصور الذي يكونه هذا المستهلك في مجال تعين موقع المنتجات الموجودة نسبة إلى أبعاد المنتج. فالتحليل المشترك طريقة لاختصار مجموعة من الميزات الخاصة بالمنتج في الميزات الاهم التي يتعين أخذها بعين الاعتبار عند تصميم المنتج وتخاذل قرارات تعين موقع المنتج. غالباً ما يستخدم هذا التحليل مع الخصائص المادية وليس الخصائص الإدراكية. ويصدر عدد كبير من تطبيقات التحليل المشترك الأكثر شيوعاً عن ساوثوث (www.sawtoothsoftware.com).

تحليل التمايز والتحليل العامل: هذان التحليلان عبارة عن أسلوبين احصائيين مفیدین في تصميم مصفوفات تحديد مكانة المنتج استناداً إلى بيانات دراسة السوق الحالية. وهما يندرجان ضمن معظم المجموعات الاحصائية ومنها SPSS MR (www.spss.com) (spssmr) بدءاً بالتحليل العاملی، فهو يتضمن أن يحدد القائم بالتحليل أوّلاً الخصائص البارزة التي يستخدمها المستهلكون لتقييم المنتجات ضمن الفئة موضوع الدراسة. يقوم بجمع البيانات من عينة من المستهلكين حول ترتيبهم لكل منتج أو ماركة بالنسبة إلى الميزات كافية. في مرحلة لاحقة يحدد برنامج التحليل العاملی الخصائص المرتبطة بالأبعاد الأساسية التي تم تحديدها. ويستخدم القائم بالتحليل الأبعاد العامل المذكورة بمثابة أبعاد خاصة بخارطة المنتج. ويشير البرنامج إلى موقع كل منتج أو علامة تجارية على كل عامل.

يتطلب التحليل المتمايز بيانات المدخلات نفسها التي يتطلبها تحليل العامل. وهو يحدد الأبعاد الإدراكية للمستهلكين استناداً إلى الخصائص الأكثر تميّزاً بين العلامات التجارية. ومرة أخرى، تُستخدم تلك الأبعاد الأساسية لبناء الخريطة الخاصة بالمنتج، غير ان تفسيرها لا يكون سهلاً عادة، كما هي الحال بالنسبة إلى العوامل التي حدّدها تحليل العامل. وعلى غرار تحليل العامل، قد تكون الأبعاد الأساسية مرتبطة بالخصائص المستخدمة لجمع تصنيفات المستهلك أكثر منها بخصائص المنتج التي يعتبرها المستهلكون الخصائص الاهم.

القياس المتعدد الأبعاد: خلافاً للأساليب الأخرى التي ترتبط فيها الأبعاد الأساسية بالخصوص التي يجدها الباحث أثناء جمع البيانات، فإن القياس المتعدد الأبعاد ينتج الأبعاد المستندة إلى احكام المستهلك الخاصة بتشابه العلامات التجارية الحالية أو بتفضيلاته في خصوصها. وهذه الأبعاد الأساسية هي التي يستخدمها المستهلكون لتقدير الماركات البديلة ضمن فئة

المنتج. وبفضل برامج القياس المتعدد الأبعاد التي تستخدم البيانات حول اوجه التشابه، تُبني الخرائط الجغرافية التي توضع عليها الماركات المتشابهة. من جهتها، تنتج البرامج التي تستخدم تفضيلات المستهلك خرائط مشتركة تظهر النقاط المثالية للمستهلك، ومن ثم تحدد موقع العلامات التجارية المفضلة بالقرب من تلك النقاط المثالية.

لسوء الحظ، قد يصعب تفسير الأبعاد الأساسية للخرائط الناتجة عن القياس المتعدد الأبعاد. كما ان الأبعاد المحددة تقصر على تلك القائمة اصلاً بالنسبة إلى العلامات التجارية المتوفرة. هذا ما يقلل منفعة هذا الأسلوب في مجال تقصي التصورات الخاصة بالمنتجات الجديدة والتي قد تتضمن خصائص جديدة. أخيراً، يخضع هذا الأسلوب إلى قيود احصائية عندما يكون عدد العلامات التجارية البديلة التي يتم فحصها عدداً صغيراً. ويعين حصر استخدام تلك التقنيات بالحالات التي تشمل دراسة ما لا يقل عن ثمانية منتجات أو علامات تجارية.

خلاصة التعلم

- إن تحديد مكانة مميزة و واضحة للمنتج الذي يميز منتجًا عن غيره من المنتجات المنافسة هو أساسى لتطوير استراتيجية تسويقية ناجحة.
- إن عملية تحديد مكانة المنتج المعروضة في هذه الوحدة تساعد صانعي القرارات على اختيار مكانة تعزّز إمكانية إقامة ميزة تنافسية مستديمة.
- إن تحديد مكانة المنتج المحدد والمكتمل يتم تحقيقه بأفضل صورة بالاستناد إلى ميزة واحدة أو ميزتين على الأكثر. فعدد الميزات الأكبر قد يربك العملاء.
- إن كتابة العبارات الدالة على مكانة المنتج أو اقتراحات القيمة الواضحة والقصيرة قد تضطلع بدور هام في تطوير الاستراتيجية التسويقية وتنفيذها تنفيذاً فعالاً. وتؤمن هذه الوحدة إطاراً لكتابه هذه المواد.

أسئلة حول المحتوى

- ماذا يقصد بتحديد مكانة المنتج؟
- ما هي الاختلافات بين تحديد مكانة المنتج المادي و تحديد الموقع المدرك؟
- ما هي القيود على عملية تحديد مكانة المنتج المادي؟
- ما هي مراحل عملية تحديد مكانة المنتج؟
- ما هي أنواع الأسس الأكثر شيوعاً المستخدمة في التفرقة بين منتج وآخر أو بين خدمة وأخرى؟
- ما هي القيود المفروضة على علامة تجارية تتمتع بموقع قوي؟

٧.١٠ ما هي القيود التي يفرضها تحليل تحديد مكانة المنتج؟

٨.١ ، ما هي العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار مكانة معينة لماركة تجارية معينة ؟

أسئلة متعددة الخيارات

١.١ ان تصميم برنامج تسويقي ومنتج يدركه عمالء قسم من السوق ببرنامجاً أو منتجاً مطلوباً من شأنه منح الشركة ميزة تنافسية على المنافسين الحالين والمحتملين، يُعرف:

- .
استهداف السوق.
 - .
بالدراسة التسويقية.
 - .
بتتحديد المنتج.
 - .
باستكشاف السوق.
 - .
بتتحديد مكانة المنتج.

٢.١ في معرض وصف سيارة ما عند الحديث عن طولها، عرضها وزنها وسعتها، نذكر أمثلة عن:

- أ. أبعادها المادية.
 - ب. أبعادها النفسية.
 - ج. أبعادها السلوكية.
 - د.. الأبعاد المتعلقة بنمط العيش.
 - هـ. الأبعاد الإدراكية الحسية.

٣١٠ خلال السبعينات، لاحظ عدد من مؤسسي المشاريع انه ليس من فندق يقدم اسعاراً للغرف اقل من ٢٥ دولار بالليلة. فالاسعار الأقل كانت متوفرة في الفنادق الصغيرة القديمة والتي تتميز بموقع غير جذابة ومناسبة. وبالتالي، قام مؤسسو المشاريع بفتح امتيازات جديدة تستهدف قسم من السوق مهمّ بالسعر المدرك. هذا مثال على:

- . تحليل موقع المنتج المادي.
 - . تحليل المكان المدرك.
 - . تحليل السوق المستهدف.
 - . استراتيجية السوق الكبير.
 - . لا شيء مما ذكر.

٤.١ إن تحديد موقع المنتج المادي مفيد بشكل خاص في:

- . أ. تطوير حملة ترويجية تستهدف المستهلكين.
 - . ب. إجراء التعديلات والتوسيعات الخاصة بالمنتج.
 - . ج. تحديد وتصميم العروضات الخاصة بالمنتج الجديد.
 - . د. ادراك نظرية العملاء إلى المنتج.
 - . هـ. تطوير أسواق مستهدفة جديدة.

- ٥.١ نجحت شركة فورد موتور Co Ford في اقناع النساء البالغات من خلال الاعلانات التي تحدثت عن سلامة سيارة فورد ورفاهيتها وقدراتها في السير في المناطق الوعرة ، ماذا شكلت هذه النتيجة؟

 - موقعًا إدراكيًا حسياً.
 - موقعًا توقعياً.
 - موقعًا ماديًّا.
 - موقعًا دفاعيًّا.
 - ان الاجابتين ١ و ٢ صحيحتان.

٦.١ عندما يقيّم المستهلكون عربة خفيفة على أساس قيادتها المریحة، فهم يقيّمونها استناداً إلى:

 - ما ينبغي ان تكون عليه بدلاً مما هي عليه حقاً.
 - ما هي عليه، بدلاً مما كانت عليه في السابق.
 - ما كانت عليه بدلاً مما هي عليه الآن.
 - ما كانت عليه سابقاً بدلاً مما هي عليه الآن.
 - ما تفعله بدلاً مما هي عليه.

٧.١ أيًّا من الميزات التالية يعتبرها المستهلكون ميزة مادية في تقييم سيارة جديدة؟

 - الاتساع.
 - الواجهة.
 - الصورة الذهنية.
 - السعر.
 - الكفاءة.

٨.١ إن الأمثلة التالية كلُّها أمثلة عن خصائص تحليلات تحديد مكانة المنتج المادية باستثناء:

 - البيانات المتوفرة.
 - الخصائص المادية.
 - الاتجاهات نحو الماركة.
 - التأثيرات المباشرة على البحوث والتطوير.
 - التوجه الفني.

٩.١ إن الأمثلة التالية كلُّها أمثلة عن خصائص تحليلات تعين موقع المنتج المادي باستثناء:

 - المقارنات النوعية.
 - التأثيرات المباشرة على البحوث والإنشاء.
 - الخصائص المادية.
 - الخصائص المادية للماركة.
 - عدد كبير من الأبعاد.

١٠.١ إن الإثارة والاعتبار ميزتان تتأثران بخصائص تتقاسم علاقة :

- أ. مادية؛ محسوسة؛ مباشرة.

ب. مادية؛ محسوسة؛ غير مباشرة.

ج. إدراكية حسيّة؛ محسوسة؛ مباشرة.

د. إدراكية حسيّة؛ محسوسة؛ غير مباشرة.

هـ. إدراكية حسيّة؛ مادية؛ مباشرة.

١١.١ إن المستهلكين الذين يقيّمون سيارة جديدة على أساس ميزة مجردة يستخدمون أيًّا من الأبعاد التالية؟

- أ. الاعتبار.
ب. الاتساع.
ج. السعر.
د. الرحابة.
هـ. القوّة بالاحصنة.

١٢.١٠ ان المستهلك العارف والمعتاد على فئة المنتج قد يستند في شراء مسحوق التجميل إلى:

- أ. سهولة وضعه.
ب. احتواء عليه على مرآة.
ج. قدرته على جذب الرجال.
د. جاذبية مماثلة للعلامة التجارية.
هـ. الإجابتان ١ و ٢ صحيحتان.

١٣.١٠ عندما تقوم شركة كامبل Campbell بتحديد مكانة انواع الحسأء التي تنتجهما بمثابة صلصات، على اي ميزة ترتكز في اعلاناتها؟

- .أ. المنافع.
 - .ب. الاستخدام.
 - .ج. الخصائص.
 - .د. الاصل.
 - .هـ. المكونات.

٤١٠ على أي مستوى يتبع إجراء تحليل تعين موقع المنتج في حال كانت شركة Carnation تدرس امكانية تطوير صنف جديد من الشراب الفوري الخاص بالفطور وقامت بمقارنة الفكرة بالجوب والبيض والحلوى الانكليزية؟

- .أ. فئة المنتج.
 - .ب. مستوى الماركة.
 - .ج. مستوى السوق المتوجبة للمنافسة.
 - .د. مستوى السوق الكبير.
 - .هـ. مستوى إعادة تحديد مكانة المنتج.

الوحدة ١٠ / تعين موقع المنتج

١٥.١٠ عندما تشدّد شركة فولفو على خصائص السلامة في سياراتها المستايشن، على اي ميزة ترکز في الاعلانات؟

- أ. خصائص المنتج.
- ب. البديل.
- ج. فائدة العميل.
- د. الاستخدام.
- هـ. السعر.

١٦.١٠ على اي ميزة ترکز شركة بيديفري Pedigree في اعلاناتها التي تقول «لقد اثبتت الاختبارات ان منتجات بيديفري مغذية أكثر من منتجات IAMS، أقل كلفة منها وأطيب مذاقاً؟»

- أ. على السعر / النوعية.
- ب. على فئة المنتج.
- ج. على المكونات.
- د. على المنافع.
- هـ. على المقارنة.

١٧.١٠ ان الخطوة الأولى من مراحل عملية تحديد مكانة المنتج هي:

- أ. الكشف عن مجموعة الخصائص الحاسمة التي تحدّد فضاء المنتج.
- ب. جمع المعلومات انطلاقاً من عينة من العملاء الحاليين والمحتملين حول ادراكيهم.
- ج. تحليل قوّة المكانة الحالية للمنتج.
- د. تحديد مجموعة مناسبة من المنتجات التنافسية.

١٨.١٠ اختيار استراتيجية تحديد مكانة المنتج أو تحديد المكانة.

- ان المرحلة الثانية من عملية تحديد مكانة المنتج هي:
- أ. الكشف عن مجموعة الميزات الحاسمة التي تحدّد فضاء المنتج.
 - ب. جمع المعلومات انطلاقاً من عينة من العملاء الحاليين والمحتملين حول ادراكيهم.
 - ج. تحليل قوّة المكانة الحالية للمنتج.
 - د. تحديد مجموعة مناسبة من المنتجات التنافسية.

١٩.١٠ اختيار استراتيجية تحديد مكانة المنتج أو إعادة تحديد المكانة.

من المخاطر الأبرز التي نواجهها في إجراء تحليل تحديد مكانة المنتج على مستوى العلامة التجارية وحدها خطراً:

- أ. افتقاد التحديات الهامة من الماركات المنافسة الأخرى.
- ب. التحديد الخاص لمكانة نسبة إلى المنافسة.
- ج. افتقاد مخاطر وتهديدات البائع الممكنته في مجال المنتجات الأخرى.
- د. عدم الملائمة في البيئة التنافسية للشركة.
- هـ. عدم كفاءة التكلفة بمعنى أن التكلفة لا تبرّر المعلومات المكتسبة.

٢٠.١٠ ان الخصائص التي تقوم بدور هام بالنسبة إلى بعض العملاء والتي تميّز بين البدائل
تُعرف:

- أ. بالخصائص المشتركة
- ب. بعوامل السوق / العميل
- ج. بعوامل الميزة التنافسية
- د. بالخصائص المرتبطة
- هـ. بالخصائص المحددة

٢١.١٠ ان الخطوة الأولى في تحليل قوّة مكانة الماركة الموجودة تستند إلى تقييم مستواها
من حيث

- أ. قبول السوق.
- ب. قوّة السوق.
- ج. ارتباطها مع السوق.
- د. اندماجها في السوق.
- هـ. وعي المستهلك لوجودها.

٢٢.١٠ من القيود الأساسية الواجب اخذها بعين الاعتبار عند محاولة بناء مكانة قوية في
السوق:

- أ. ما ان تقوم ببناء هذه المكانة حتى يسعى المنافسون إلى أخذها منك.
- ب. ما ان تبلغ علامة تجارية ما موقعاً قوياً حتى يصعب تغيير الموقع المذكور.
- ج. ان قوّة الماركة غير مستقرّة ولن يقى العمالء على الارجح او فيها لها مع مرور
الوقت.
- د. ان قوّة الماركة سهلة التغيير شرط ان تنوي الشركة انفاق الكثير من المال على
الحملات الترويجية الجديدة.
- هـ. لا شيء مما ذكر.

٢٣.١٠ ان توسيع ماركة قوية الموقعا إلى اصناف متنوعة من المنتجات قد يؤدي إلى:
أ. خسارة الحصة في السوق على المدى القصير.

ب. ردات فعل منافسة قد تلحقضرر بعائدات الشركة.

ج. زيادة كبيرة في طلب المستهلك للم المنتجات ضمن الماركة المذكورة.

د. ارتباك بين المستهلكين بشأن مكانة الماركة بالنسبة إلى كل حالة.

هـ. تكاليف تسويقية أعلى.

٤٤. ان الاستراتيجية المناسبة لبناء مكانة قوية، لا سيما بالنسبة إلى المنتجات العادي والرخيصة (كما فعلت بي أند جي P&G مع معجون الأسنان كريست) تقوم على الحق المنشق:

- أ. بميزة حاسمة واحدة والتركيز عليها.
 - ب. بخمس ميزات بارزة على الأقل بحيث يختار العملاء الميزة التي يكونون على اطلاع بها.
 - ج. بخمس ميزات حاسمة على الأقل بحيث تُحول كل الميزات الحاسمة إلى العميل.
 - د. بميزتين بارزتين على الأقل.
 - هـ. بمنتج المنافس.

٢٥.١٠ عند تفسير خريطة إدراكية، ما الذي يشير إلى وجود جزء متميز من السوق؟
أ. قطاع من الماركات.

- .ب. قطاع من النقاط المثالية الخاصة بالمستهلك.
 - .ج. مربع من ثلات ماركات أو أكثر.
 - .د. مجموعة من المنتجات تقدم نفس الفوائد.
 - .هـ. الخرائط الإدراكية لا يسعها تحديد أجزاء السلوكيات.

٢٦.١ ان الخطوة الأخيرة من عملية تعين موقع المتّج هـ هي:

- أ.** الكشف عن مجموعة الخصائص الحاسمة التي تحدّد فضاء المنتج.
ب. جمع المعلومات إنطلاقاً من عينة من العملاء الحاليين والمحتملين حول ادراكهم.
ج. تحليل للمنتج.

د. تحديد مجموعة مناسبة من المنتجات التنافسية.

- هـ. كتابة العبارة الدالة على مكانة المنتج أو باقتراح القيمة.

٤٧١٠ ان الخرائط الإدراكية و الحسية تعطي المعلومات حول التالي باستثناء:

- أ. القوى التنافسية للعلامات التجارية المختلعة في الشراحة المختلعة.

ب. قوّة التنافس بين العلامات التجارية ضمن شريحة معينة.

ج. فرص الفوز بموقع مميّز ضمن شريحة مستهدفة.

د. احتمال ان تبرز الميزات الجديدة في المستقبل.

هـ. الخرائط الإدراكية الحسية تمد بكل ما ذكر اعلاه.

٢٨.١٠ اي بعد ليس مفيداً، إذا ما استخدم وحده، في تعين موقع منتج ما؟

- | | |
|-----|------------|
| أ. | المكونات. |
| ب. | الاستخدام. |
| ج. | السعر. |
| د. | الخصائص. |
| هـ. | المنافع. |

٢٩.١ ما هو المعيار المهم لتحديد أنواع السوق؟

- .أ. الفرق بين المنافع التي يسعى إليها العملاء المختلفون.
 - .ب. معرفة عملاء الجهات المنافسة.
 - .ج. تحديد العميل المثالي للشركة.
 - .د. كل ما ذكر أعلاه.
 - .هـ. لا شيء مما ذكر أعلاه.

٣٠.١ اي تحليل يحدد الأبعاد الإدراكية الحسّية للمستهلكين استناداً إلى الخصائص التي تميّز بين العلامات التجارية؟

- .أ. التحليل العاملی.
 - .ب. تحلیل التمايز.
 - .ج. التحليل المشترک.
 - .د. القياس المتعدد الأبعاد
 - .هـ. تحلیل مكانة المنتج.

٣١.١٠ ان العبارة الدالة على مكانة المنتج النموذجية يحتوي على النقاط التالية باستثناء:

- .أ. اسم العلامة التجارية.
 - .ب. السوق المستهدف.
 - .ج. خصائص المنتج.
 - .د. فئة المنتج.
 - .هـ. منافع المنتج الفريدة.

أسئلة تطبيقية و دراسة حالات

١.١٠ ما هي الاختلافات الأساسية بين تحديد مكانة المنتج المادي والإداري؟ وفي ظل أي شروط تكتفي الشركة بالتحديد المادي للمكانة؟ و اي نوع من الشركات قد يمارس هذا النوع من تحديد المكانة؟ وما هي المخاطر الناتجة عن ذلك؟

٢١٠ ما الذي يتحقق تحديد مكانة المنتج المدرك لشركة سلع الاستهلاكية؟ و لشركة السلع الصناعية؟

٣١٠ ما الذي يحدّد قوّة مكانة المنتج في السوق؟ وما هي الخطوات التي قد تُتّخذ لزيادة قوّة المكانة الذي تتمتع به علامة تجارية تمسك بحصة صغيرة من السوق، كما هي الحال بالنسبة إلى شركة سايب Saab في سوق السيارات؟

الوحدة ١٠ / تعيين موقع المنتج

- ٤.١٠ ما المقصود بالخاصة المحاذدة لمنتج معين؟ فسر السبب الذي يقف وراء أهمية هذه الخاصة. وما الذي قد يكون مثلاً عليها بالنسبة إلى المنتجات والخدمات التالية؟
- أ. رحلة بحرية.
 - ب. جهاز الكمبيوتر الشخصي.
 - ج. طعام فرنسي.
 - د. ملابس رياضية.
 - هـ. مستشفى.
 - و. كلية للفنون العقلية "اداب".
 - ز. الجرّار.
- ٥.١٠ ان الرسم ٥.١٠ هو خريطة إدراكية لمتاجر بيع ملابس السيدات بمتاجر التجزئة في واشنطن دي سي ، تظهر النقاط المثلالية لقسم من المستهلكين. ما هي النقطة المثلالية وكيف يتم تحديدها؟ كيف يمكن استخدامها في ما يتعلق بتطوير خطة تسويقية استراتيجية؟
- ٦.١٠ بالنسبة إلى متجر نوردستروم Nordstrom الذي يبيع ملابس السيدات الفاخرة، ما هي الاستراتيجية المفضلة لتعيين موقع السوق الواجب اعتمادها؟ ولماذا؟
- ٧.١٠ في ما يتعلق باستراتيجية تحديد مكانة المنتج ، ما هو الأساس المنطقي لعرض شركة نابيسكو Nabisco علامات تجارية مختلفة ضمن فئة البسكويت، وقد تبين ان كلا منها مختلف قليلاً عن غيره؟ ما هي المزايا و العيوب لاستراتيجية مماثلة؟

المراجع

- Based on an article by Cyndee Miller. 'Wine for the Brew Crew.' .١
Marketing News. February 12. 1996. pp. 1–2.
- Al Ries and Jack Trout. *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books. 1982). .٢
- For a discussion of the positioning of industrial goods. see Frederick E. Webster. Jr.. *Industrial Marketing Strategy* (New York: John Wiley & Sons. 1991). pp. 10–23. .٣
- Michael Porter. 'What Is Strategy?' *Harvard Business Review*. November–December 1996. p. 62. .٤
- Michael Porter. *Competitive Advantage* (New York: The Free Press. 1985). .٥
- Jonathan Welsh. 'Drive Buys/Volvo XC90 An SUV More Safe than Sporty'. *The Wall Street Journal* (US Edition). November 29. 2002. p. W11C. .٦

-
- Adapted from C. Merle Crawford. *New Product Management* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), p. 348. .٧
- للحصول على الخرائط الإدراكية التي تتيح للمستهلكين وصف العلامات التجارية العائدة لهم وتصنيفها، انظر Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Hans C. M. Van Tripp, and Jos M. F. Ten Berge. 'Perceptual Mapping Based on Idiosyncratic Sets of Attributes.' *Journal of Marketing Research*, February 1994, p. 15. .٨
- Douglas Tigert and Stephen Arnold. 'Nordstrom: How Good Are They?' *Babson College Retailing Research Reports*. September 1990. .٩
- Steve Lyons. 'The Marketing 100 – Ford Windstar.' *Advertising Age*, June 26, 1995, p. S-27. .١٠
- Lindsay Brooke. 'Mini: The Real Story.' *Automotive Industries*, April 2002. .١١
- Bruce Orwall. 'Multiplying Hotel Brands Puzzle Travelers.' *The Wall Street Journal*, April 17, 1996, p. B1. .١٢
- يمكن استنتاج جاذبية العلامات التجارية من الاحجام الحالية للمبيعات ومن حصة السوق. ويدو الموقع الذي يحتله الرائد في السوق جذاباً بالنسبة إلى عدد أكبر من العملاء أكثر مما هي عليه المواقع التي تحتلها العلامات الادنى منه مرتبة. .١٣
- See Paul E. Green, J. Douglas Carroll, and Stephen M. Goldberg. 'A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis.' *Journal of Marketing Research*, May 1985, pp. 168–84; and J. Douglas Carroll and Paul E. Green. 'Psychometric Methods in Marketing Research: Part I. Conjoint Analysis.' *Journal of Marketing Research*, November 1995, p. 385. .١٤
- غير أنه، عند استخدام البيانات التفضيلية لتحديد شرائح السوق، يتبع على المحلل الحصول على بيان حول الخصائص الديموغرافية للعملاء، نمط عيشهم، وجهة استعمال المنتج وغيرها من متغيرات التقسيم المحمولة. هذا الأمر يتيح له رسم صورة كاملة عن الاختلافات بين أقسام الفائدة. هذه المعلومات قد تكون مفيدة، لوضع برامج الإعلان الجذابة، لاختيار الوسائل الإعلامية، لتركيز جهود البيع الشخصية وتصميم العناصر الأخرى لبرنامج التسويق التي قد تكون فعالة في جذب شريحة معينة. .١٥
- إن حجم الحلقات الفردية في الرسم ٧-١٠ وهي ومصمم لأغراض التوضيح فقط. .١٦
- أما الخريطة في الرسم ٧-١٠، فتظهر خمس شرائح تفضيلية مختلفة، ولكن مجموعة واحدة من موقع المنتج. أما معناها فهو أن المستهلكين في هذه العينة تشبهوا من حيث طريقة تصوّر العلامات التجارية الموجودة، لكنهم اختلفوا من حيث فوائد المنتج الذي فضّلوه. هذه هي الحالة الأكثر شيوعاً، فالعملاء يختلفون من حيث الفوائد التي يسعون إليها أكثر من اختلافهم في كيفية تصوّر المنتجات أو العلامات التجارية

المتوفرة. غير أن الأقسام المختلفة قد تصور مكانة مختلفة للماركات بطريقة مختلفة، حتى أنها قد تستخدم الخصائص المحددة في تقييم تلك الموضع. في هذه الظروف، يتعين على المسوق وضع خريطة منفصلة لتحديد موقع كل شريحة في السوق.

Michael J. Lanning. *Delivering Profitable Value* (Cambridge. MA: .١٨ Perseus Books. 1998).

١٩. لمراجعة نقدية موسعة للتطبيقات التسويقية السابقة للمقاربات المختلفة، انظر John

R. Hauser and Frank S. Koppleman. 'Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness.' *Journal of Marketing Research*, November 1979. pp. 495–506; John W. Keon. 'Product Positioning, TRINODAL Mapping of Brand Images, Ad Images, and Consumer Preference.' *Journal of Marketing Research*. November 1983. pp. 380–92; Paul E. Green, J. Douglas Carroll, and Stephen M. Goldberg. 'A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis.' *Journal of Marketing Research*. May 1985. pp. 168–84; Thomas W. Leigh, David M. McKay, and John O. Summers. 'Reliability and Validity of Conjoint Analysis and Self-Explicated Weights.' *Journal of Marketing Research*. November 1984. pp. 456–63; Paul E. Green. 'Hybrid Models for Conjoint Analysis: An Expository Review.' *Journal of Marketing Research*. May 1984. pp. 184–93; Steenkamp, Van Tripp, and Ten Berge. 'Perceptual Mapping.' pp. 15–27; and Carroll and Green. 'Psychometric Methods in Marketing Research: Part I. Conjoint Analysis.'

القرارات الخاصة ببرنامج تسويقي

الوحدة الحادية عشرة	القرارات الخاصة بالمتجر
الوحدة الثانية عشرة	قرارات التسعيير
الوحدة الثالثة عشرة	قرارات قاعة التوزيع
الوحدة الرابعة عشرة	قرارات الترويج المتكامل

القرارات الخاصة بالمنتج

المحتويات

٤/١١	١.١١ قرارات تصميم المنتج من أجل تحقيق ميزة تنافسية
٥/١١	١.١.١١ السلع والخدمات: هل تتشابه قرارات المنتج الخاصة بها؟
٧/١١	٢.١.١١ جودة المنتج والقرارات المتعلقة بخصائصه
١١/١١	٣.١.١١ قرارات التمييز
١٤/١١	٤.١.١١ قرارات التعبئة
١٥/١١	٥.١.١١ قرارات الخدمات والضمادات
١٧/١١	٢.١١ إدارة خطوط المنتج من أجل قبول العميل وتحقيق الربحية
١٨/١١	١.٢.١١ ملء التغرات في الخط
١٨/١١	٢.٢.١١ مد الخط
١٨/١١	٣.٢.١١ إضافة منتجات جديدة إلى الخط
١٩/١١	٤.٢.١١ توسيع الماركة
١٩/١١	٥.٢.١١ التخلّي عن بعض المنتجات
٢٠/١١	٦.٢.١١ أنظمة المنتجات
٢٠/١١	٣.١١ قرارات عملية تطوير المنتج الجديد
٢٠/١١	١.٣.١١ أهمية المنتجات الجديدة بالنسبة إلى الربحية على المدى الطويل
٢١/١١	٢.٣.١١ نجاح المنتج الجديد وفشلـه
٢٢/١١	٣.٣.١١ تنظيم عملية تطوير المنتج الجديد
٢٣/١١	٤.٣.١١ القرارات الأساسية في عملية تطوير المنتج الجديد
٣٤/١١	خلاصة التعلم
٣٤/١١	أسئلة حول المحتوى
٣٥/١١	أسئلة متعددة الخيارات
٤١/١١	أسئلة حول التطبيق ودراسة الحالات

القرارات الخاصة بالمنتج في مشروع يعني بالخدمات¹

لا أحد تقريباً يحب المصارف. فمن الموظفين المتကررين إلى الصنوف الطويلة، من ساعات العمل المصرفي إلى دفع الرسوم عن كل شيء، لقد ضاق المستهلكون ذرعاً. غير أن شركة التأمين البريطانية برودانشال Prudential، كانت مقتنة بان الامور لا يجب أن تجري بالضرورة على هذا النحو. في تشرين الأول/أكتوبر من العام ١٩٩٨، اطلقت الشركة المذكورة برنامج إيج Egg الذي أصبح أكثر البرامج في أوروبا نجاحاً في مجال تأمين الخدمات المالية المتصلة. وهو، خلافاً لعدد كبير من البرامج في القطاع المصرفي، يعتبر أن خدمة العميل الفضلى هي أساس النمو. لكن هل من الممكن تأمين هذا النوع من الخدمات المتصلة؟ في هذا المجال يقول باتريك موير Patrick Muir مدير التسويق في شركة «إيج Egg» إن نظام Egg يهدف إلى حمل العميل على الإحساس بأنه فرد وبأننا نحن نريد حثه على فهم مفهوم المال وكيفية ادارته بطريقة أسهل.

من السهل التحدث عن تقديم الخدمة المثلثى إلى العميل، لكن من الأصعب تأمينها باستمرار. وقد نجحت شركة إيج Egg في اتخاذ مجموعة من القرارات حول المنتج الذي تقدمه، وفي حالتها تقدم الخدمات المتنوعة بدلاً من السلع. ومن ثم في إدارة تنفيذ هذه القرارات وتأمين الخدمة الجيدة من خلال استخدام التكنولوجيا. فالأعمال المصرافية مع شركة إيج Egg بعيدة كل البعد عن الأعمال المصرافية التقليدية أو عن معظم التطبيقات الخاصة بتكنولوجيا إدارة العلاقة مع العميل التي غالباً ما تُغضبه بدلاً من ارضائه.

ما كانت القرارات الخاصة بالمنتج التي ساهمت في نجاح شركة إيج Egg؟ أولاً، تقدم الشركة إلى عملائها مجموعة من قنوات الاتصال. فنجد الانترنت بالطبع، لكن الشركة لا تتوقف عند هذا الحد. فالتلفزيون الخاص بها يمكن العميل من الوصول إلى الشركة والتفاعل معها فيما يكون مرتاحاً في غرفة الجلوس في منزله. فضلاً عن ذلك، تعمل مراكز الاتصال الـ ١٢٠٠ التابعة للشركة على مدار الساعة لمساعدة العمالء الذين يودون التحدث إلى شخص حقيقي. في هذا الإطار يقول موير Muir: «أنت تتحدث مع شخص ما بدلاً من التقىد بنص مكتوب لا يتغير». أضيف إلى أن شركة إيج Egg تتميز في تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية. الحسابات الجارية، والوفورات، وبطاقات الائتمان مع الحسومات على الدفع نقداً الممولة انطلاقاً من العمولة التي يسلّدها تاجر المفرق إلى الشركة، والرهونات وحتى التأمين. هذه الخدمات المالية المتنوعة توّمن لعملاء إيج Egg إنجاز معاملاتهم كلها مرة واحدة. وكل عميل يمكنه الوصول إلى رصيد الصندوق الخاص به والذي يبيّن الاصول والخصوم على شاشة واحدة. حتى الحسابات التي يملكها مع شركات متصلة أخرى قد تدخل في الإطار نفسه.

إن الاستراتيجية المتعددة القنوات التي تعتمدها شركة إيج Egg توّمن إلى العمالء عدداً أكبر من نقاط الاتصال وتمكّنهم من الوصول إلى اموالهم متى أرادوا ذلك وفي أي مكان أرادوه. في المنزل؟ يستخدمون تلفزيون إيج Egg . في المكتب؟ الانترنت. أو أثناء تمضية العطلة في منتجع بحري؟ يجدون مقهى للانترنت ويصلون إلى حساباتهم. وتعلن الشركة عن تزامها للأعمال المصرافية المتحركة، حسبما تتيحه تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية. إن التكنولوجيا التي تعتمدها الشركة تحوّلها تكوين فكرة شاملة عن كل عميل على حدة.

ما يمكنها من تقديم المنتجات والخدمات المناسبة، استناداً إلى اللمححة المختصرة التي كوّنتها عن كل عميل. ويقول موير Muir في هذا المجال: «نحن نريد تقديم العروضات الممتازة إلى عملائنا، العروضات التي تعتبرها مناسبة لهم بدلاً من فرض المنتجات غير المطلوبة من خلال حملات البيع التي تتطلب جهوداً كبيرة».

يكفي أن نستعرض النتائج التي حققتها شركة إيجي Egg في هذا المضمار، فهي لوحدها معبرة. ففي العام ١٩٩٩، فازت الشركة بـ٢٢٪ من الودائع الصافية الجديدة في النظام المصرفي البريطاني. وفي غضون ١٨ شهراً من انطلاقها، جذبت أكثر من مليون عميل. وقبل حلول العام ٢٠٠٢، كان الوعي للmarcaة التي تطلقها إيجي Egg قد بلغ ٨٨٪ فيما تجاوز عدد عملائها ٢،١ مليون.

يختتم موير Muir قائلاً: «لقد أنشئت شركة إيجي Egg لتحسين الأعمال المصرفية. فهل نجحت في ذلك؟ نعم، لقد نجحت، وهذا ما عبر عنه مليون بريطاني وعدد من المستهلكين الفرنسيين، وعلى اثر امتلاك الشركة في أيار/مايو من العام ٢٠٠٢ المصرفي الفرنسي المتصل Zebank».

الأهداف التعليمية

كما تبيّنه قصة شركة إيجي Egg فإن القرارات بشأن خصائص المنتج، سواء أكان سلعة أم خدمة العنصر الأول للمزدوج التسويقي، قد تُحدث اختلافاً كبيراً في عملية جذب العملاء. وسوف ننظر في هذه الوحدة في أنواع الخاصة بقرارات المنتج التي يتبعُن على المسؤولين اتخاذها لتزويد العملاء بالقيمة التي يطّلبونها. وكما سنرى تباعاً، فإن هذه القرارات تشمل تلك المتعلقة بالخصائص الواجب ادخالها في المنتج (مثل قرار شركة «إيجي» بتوفير إمكانية الوصول إلى الحسابات من خلال التلفزيون التفاعلي)، وكيفية تعينة المنتج (مستوى الوصول الذي توفره شركة إيجي لعملائها)، وبالإضافة إلى القرارات الخاصة بتميز المنتج، وبالخدمات المتعلقة بالمنتج، وبالضمانات وغيرها. وتتشق هذه القرارات عن الحاجة إلى تمييز منتج ما عن منتجات المنافسة، كما رأينا في الوحدة ١٠، فدخول السوق بمنتج غير مختلف عن غيره قد يكون خطيراً.

تطرّق الوحدة الحادية عشرة إلى عدد من الأسئلة الحرجة التي يواجهها المسوّقون في تمييز عروضاتهم عن تلك التي يقدمها المنافسون. فكيف يجب تصميم منتجنا، أكان سلعة أم خدمة، لاعطائه فرصة الفوز بميزة تنافسية مستديمة؟ ما هي القرارات الواجب اتخاذها لتأمين الفوائد والقيمة، وقد وعدنا بهما في بيان تحديد مكانة المنتج أو اقتراح القيمة؟ ما السبيل إلى إدارة المنتجات وخطوطها إدارة أفضل بحيث تلبّي حاجات أقسام السوق المختلفة، بدلاً من الالكتفاء بأخذ حصة سوقية من منتجات الشركة الأخرى؟ أخيراً، ونظراً لأهمية المنتجات الجديدة في نجاح معظم الشركات على المدى الطويل، ما السبيل إلى إدارة تطوير منتج جديد لتدفعها في الوقت المناسب للمنتجات الجديدة التي تحظى بقبول العملاء؟ من شأن الاجابة الدقيقة على هذه الأسئلة عن طريق معرفة السوق المثبتة والمحدثة، منح الشركة أفضل فرصة لتقديم السلع أو الخدمات التي يريدها المستهلكون، لا التي يطورها مهندسوها (إنها آخر تكنولوجيا!). («أني أشعر بأن اللون البنفسجي سيكون مرغوباً جداً هذه السنة!»)، أو تلك التي يحبّها مدیرها.

في القسم الأول من الوحدة، نطرق إلى محتوى عملية اتخاذ القرار بشأن المنتج: القرارات بشأن جودة المنتج ومواصفاته، والخدمات المرتبطة به، وتعبته، ووضع الاسم التجاري وغيرها. هذه القرارات قابلة للتطبيق على المنتجات الموجودة والجديدة على حد سواء. في مرحلة ثانية، نتطرق في تركيزنا إلى القرارات حول خطوط المنتج، وحول مجموعات من المنتجات ومنها مثلاً الماركات المختلفة لشركة يونيليفر Unilever في مجال مساحيق الغسيل أو خط منتجات شركة جيليت Gillette التي تشمل آلات الحلاقة وشفراتها. ونصل بعد ذلك إلى عملية تطوير المنتج الجديد. في هذا المجال تشير معلومات وأدلة كثيرة إلى أن كيفية إدارة عملية تطوير المنتج الجديد لها انعكاسات هامة على السوق وفي النهاية على نجاح المنتج أو فشله.

١.١١ قرارات تصميم المنتج من أجل تحقيق ميزة تنافسية

يمكن تعريف المنتج على أنه أي شيء يلبي حاجة أو رغبة، من خلال استخدامه، أو استهلاكه أو امتلاكه. وبالتالي فإن المنتج يشمل الأشياء (أجهزة التلفزيون، الراديو والسيارات)، والخدمات (الطبية، التربوية) والأماكن (نيويورك، موسكو)، والأشخاص (توني بلير Tony Blair وغيره من رجال السياسة)، والأنشطة (المشاركة في مسابقة أو ارتياح عيادة لتقليل الوزن) والأفكار (هل عانقتم أولادكماليوم؟).

نظرياً، يجب اعتبار المنتجات حلاً للمشاكل بما أن الناس يشترونها للفوائد الأساسية التي تمثل بها وليس لما هي عليه. على سبيل المثال، إن الطالب الذي يشتري آلة حاسبة يدوية يشتري طريقة سريعة لحل مشاكل في الرياضيات وللحصول على حسابات دقيقة. تكمن النقطة الهامة في كيفية ادراك المستهلك للمنتج في مجال تلبية حاجة ما، وليس في كيفية تصوّر البائع للمنتج. فالبائع يتعين عليه تحويل الفوائد المنشودة إلى منتج ملموس يتمتع بمواصفات أو خصائص من شأنها تأمين الرضى المنشود أفضل مما تفعله المنتجات المنافسة. غير أن الفوائد والمواصفات لا تتشابه. فالمواصفات هي الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي أعطيت للمنتج من الأشخاص الذين قاموا بتصميمه. أما الفوائد فهي الحلول التي يؤمّنها المنتج لمشاكل العميل أو احتياجاته. ويبيّن الجدول ١.١١ بعض المعايير التي تقدمها شركة إيج Egg والفوائد المتأتية عنها. ويمكن القول إن معظم العملاء يهتمّون بالفوائد بدلاً من المواصفات، غير أن المسوّقين ينسون هذا الأمر في بعض الأحيان أثناء تصميم الإعلانات أو غيرها من رسائل الاتصال التسويقية.

الوحدة ١١ / القرارات الخاصة بالمنتج

الجدول ١.١١ بعض الموصفات والفوائد التي تقدمها شركة إيجي Egg إلى عملائها

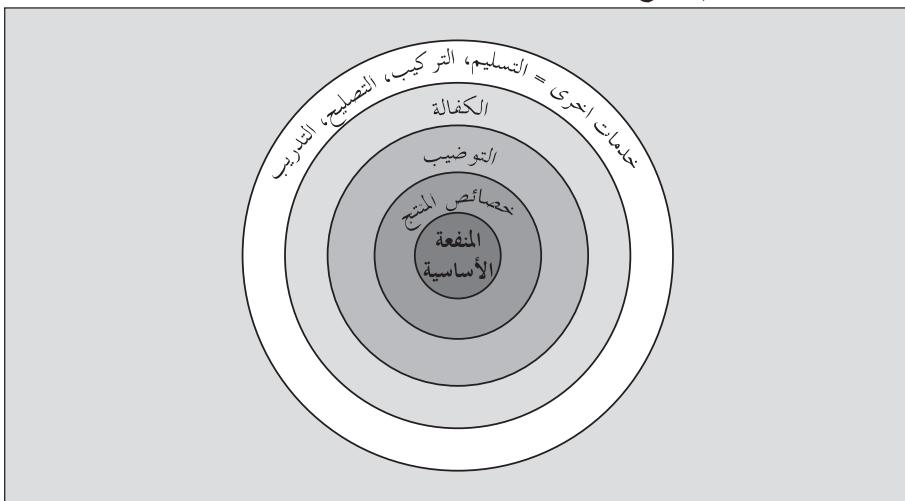
المنافع	الخصائص
متوفّر على مدار الساعة والاسبوع، ما يعني توافر الخدمات المصرفية لمدة أطول.	المصرف عبر الانترنت
استخدام التلفزيون الفاعل الخاص بالشركة لإدارة الحسابات من المنزل.	قنوات متعددة لخدمة العميل
الوصول إلى الحساب متوفّر أثناء العطلات وذلك من أي مكّة للانترنت ومن جهاز الكمبيوتر الشخصي في المنزل	
مركز للاتصال متوفّر للعملاء الذين يتصلون عبر الهاتف.	
تكلفة المصرف أقلّ ويتم تحويلها إلى العميل عبر: • معاملات فائدة تنافسية على بطاقات الائتمان. • معدل فائدة أعلى على حسابات الإدخار له القدرة على تزويد العملاء بمنتجات جديدة أسرع مما تفعل المصارف المنافسة.	مصرف عبر الانترنت فقط
تتيح هذه الطريقة إلى عملاء شركة إيجي Egg الحصول على لمحّة بسيطة عن حساباتهم الجارية في كل بطاقات الائتمان التي يحملونها كما في حساباتهم المصرفية	تجمّيع الحساب، وتجمّيع الحسابات في مؤسسات مالية أخرى
تتيح للعملاء مجموع أكبر من تحديد فرص الإدخار(أي يتم نقل الأرصدة إلى بطاقة ائتمان بفائدة أقلّ)	

يمكن القول إن المسوّقين الناجحين يولون اهتماماً صريحاً إلى بخصائص منتجاتهم، باختيار مواصفات المنتج، وتعنته، والخدمات التي يقدمها والضمادات التي يستفيد منها والاسماء التجارية التي سوف تساعد على الامداد بالمنافع التي يسعى إليها السوق المستهدف (انظر الرسم ٢.١١). وسوف نعالج في النصف الأول من هذه الوحدة ما يجب مواجهته والتعامل معه عند انجاز هذه القرارات.

١.١.١١ السلع والخدمات: هل تتشابه قرارات المنتج الخاصة بها؟

ما هي الخدمة؟ كما ناقشنا في البداية ، يمكن اعتبار الخدمات أشياء غير محسوسة خلافاً للسلع وهي أشياء محسوسة. وبالتالي فإن هذه الأخيرة يمكن تجربتها أو حتى اختبارها قبل الشراء.

الجدول ٢.١١ مفهوم المنتج المتزايد



تصل النسبة التي تحتلّها الخدمات في الاقتصاد الأميركي إلى حوالي ٧٥٪ من الأعمال غير الزراعية والى أكثر من نصف إجمالي الناتج المحلي للبلاد. في السنوات الأخيرة شهد قطاع الخدمات الأميركي زيادة هائلة في الإنتاجية لدرجة أنه تفوق على نظيريه الأوروبي والياباني بهامش كبير.^٢ فالولايات المتحدة هي المصدر والمستورد العالمي الأكبر للخدمات التجارية التي تمثل ١٨٪ من إجمالي التجارة العالمية.^٣ وتوجد نفس الاتجاهات في معظم الدول المتقدمة (أنظر الوثيقة ٣.١١ لمناقشة أوسع لتلك الخدمات من وجهة نظر دولية).

ثمة أسباب عدّة تقف وراء الأهمية المتزايدة للخدمات في الولايات المتحدة الأميركيّة، في أوروبا واليابان. غير أن السببين الاهم يتمثلان في النمو الاقتصادي وفي التغيرات التي طرأت على انماط المعيشة. فنظراً لكثير عدد النساء اللواتي يعملن خارج المنزل (في الولايات المتحدة، تصل نسبتهن إلى أكثر من ٧٠٪ بين عمر الـ ١٨ والـ ٤٤)، فقد تزايد كثيراً الطلب على خدمات رعاية الأطفال، وتدبير المنزل والخدمات التي توفر الوقت. ومن العوامل الأخرى المتعلقة بنمط المعيشة، نذكر الاهتمام المتزايد بالرشاقة الذي أدى بدوره إلى تزايد الطلب على مراكز الرشاقة البدنية وخدمات الاستجمام. ومع تقدم السكان في السن، تتنامي الحاجة إلى الخدمات المتعلقة بالصحة. أخيراً، لقد أدت زيادة عدد السلع وتعقيدها إلى زيادة الطلب على خدمات الصيانة. فضلاً عن ذلك، فقد شهد قطاع الخدمات التجارية (الصيانة، التمويل، الدراسات التسويقية، الإعلان) نسبة نمو عالية.^٤ وكما رأينا مع شركة إيج Egg فإن المبادئ التي تدخل في جوهر عملية اتخاذ القرار بشأن المنتج تطبق على الخدمات والسلع على حد سواء. وبالتالي، عندما تتحدث في هذا الكتاب عن منتج فتحن نقصد السلع والخدمات على حد سواء، وكما يبيّن الجدول ٤.١١، فإن الانواع المختلفة للسلع والخدمات غالباً ما تستدعي استراتيجيات تسويقية مختلفة، غير أن محتوى عملية اتخاذ القرار بالنسبة إلى السلع والخدمات لا يتغير.

٢.١.١١ جودة المنتج والقرارات المتعلقة بمواصفاته

إن بيان تعين مكانة المنتج أو اقتراح القيمة الدقيقة التي تحدد مكانة المنتج يلعب دوراً رئيسياً في تصميم المنتجات، وكانت سلعاً أم خدمات. فهو يحدد للمصممين الفوائد الواجب اعطاؤها، بحيث يُزود المنتج بالمواصفات الخاصة اللازمة أو الفوائد، مثل تلك التي استعرضناها أثناء الحديث عن شركة إينغ Egg. فيقدم المنتج وبالتالي إلى المستهلك الفوائد التي ينشدها. فتحديد مكانة المنتج يوضح كيفية تمييز منتج، كحساب في شركة إينغ Egg عن غيره من المنتجات في الفئة نفسها.

الجدول ١١.٤ الجانب الدولي للخدمات

تشير التقديرات إلى أنّ حوالي ٢٥٪ من التجارة الدولية يصبّ في الخدمات. لكنّها قد تكون تقديرات خاطئة بما أنّ معظم الخدمات لا تتطلّب تصريحًا بالتصدير أو جواز مرور عبر الجمارك. أمّا الخدمات التي لم تؤخذ في الحسبان فتضم الإعلانات، والمحاسبة، والاستشارات، والخدمات القانونية والتأمين، وكلّها خدمات تشهد نمواً سريعاً. في الأساس، وقد سمعت، في الأساس شركات الخدمات التي تدخل أسواقاً دولية إلى تلبية احتياجات عملاءها المحليين، لكنّها اليوم تسعى بشكل رئيسي إلى الفوز بأسواق جديدة. ونظراً لعدم الفصل بين إنتاج بعض الخدمات واستهلاكها، فإن تصدير الخدمات يمكن صعباً، ما عدا الطبعة الزرقاء، نسخ الملفات، وتأمين تحليل البيانات والأعمال المصرفية عبر آلات الصرف الآلي، ومعالجة البيانات وغيرها من الخدمات الرقمية ومنها تطوير البرامجيات.

أمّا العائق الأكبر الذي يواجه التوسّع المستمر للخدمات الدولي فيتمثل في الحماية، بما فيها القيود الموضوعة لمصلحة الأسواق المحلية. فالشروط المفروضة على أصحاب المهن الاجانب، ومنها الخضوع للاختبارات الرسمية، كانت معروفة وشائعة. كما نلحظ اهتماماً متزايداً بكيفية التعامل مع نقل البيانات الالكترونية عبر الحدود. ليس في ما يتعلق بحقوق الانسان فحسب، بل أيضاً فيما يتعلق بكيفية وضع الضرائب على البيانات.

المصدر: Philip R. Cateora. *International Marketing*. (Burr Ridge, IL.: Richard D. Irwin, 1996). p. 436.

الجدول ٥.١١

انعكاسات تقسيم السلع الاستهلاكية على استراتيجية التسويق

امثلة	عناصر الاستراتيجية المركّز عليها
السلع و خدمات الاستقرار	معجون الأسنان، الصابون، التوزيع المكتف، (توفر شفرات العلاقة، عدد كبير من المنتج)، الإعلان للمستهلك (التروعية المنتجات الغذائية المعلبة، قص والتعرف على الماركة) البضاعة (العرض داخل المتجر).
سلع و خدمات السوق	أجهزة التلفزيون الملونة، متوفّرة في عدد محدود من السيارات، الأجهزة الأساسية، المتاجر، البيع الشخصي مهم، إعلانات محدودة إلى موسعة، غالباً ما يعرض البائع التمويل، الضمانات وخدمات ما بعد البيع.
السلع والخدمات الخاصة والمحدودة السوق	توزيع محدود، سعر مرتفع، إعلانات قوية لترويج تفرد الماركة وأماكن توفرها على الصعيد المحلي.
السلع والخدمات المنسية	بعض الخدمات الطبية، تأمين المسؤولية الشخصية، المسواعات

وكما رأينا في الوحدة المتعلقة بمكانة المنتج في السوق، فإن المنتجات، سلعاً كانت أم خدمات، يمكن تمييزها بوسائل مادية وأخرى إدراكية. ومن الأبعاد الهامة التي يتمّ على أساسها تمييز السلع أو الخدمات مادياً، نذكر ذاك المستند إلى الجودة، والسعى ليكون المنتج أفضل بنظر العميل من المنتجات المنافسة. وقد يحصل التمييز على أساس الجودة في أي من الأبعاد الشمائية المتعلقة بجودة السلع، أو في أي من الأبعاد الخمسة المتعلقة بجودة الخدمة، كما تبيّن الوثيقتان ٥.١١ و ٦.١١.

الوثيقة ٥.١١ الأبعاد الشمائية لجودة السلع

١. يتعلق الاداء بخصائص تشغيل المنتج الأساسية. فبالنسبة إلى السيارة، يتمثل في بعض الخصائص ومنها نسبة التغير في السرعة، والأميال المقطوعة بالجالون، وسهولة القيادة والراحة. ومن شأن الفرد والبيئة المستخدمة أن يحدّداً الخصائص الهامة ومدى أهميتها.
٢. المواصفات هي الخصائص الثانوية للمنتج والتي تُصمّم لتعزيز عمل المنتج الأساسي. في السيارات، على سبيل المثال، تشمل الأمثلة مزيل الثلج عن النافذة الخلفية، التحكم بالسرعة والعجلات البيضاء.

الوحدة ١١ / القرارات الخاصة بالمنتج

٣. الاعتمادية هي احتمال أداء المنتج بشكل مرض لفترة زمنية معينة. ونظراً لتكلفة التصليح وقت التعطيل، تُعتبر الاعتمادية بعداً غاية في الأهمية بالنسبة إلى السيارات والمعدات الثقيلة.
٤. المطابقة، تتمثل في مدى مطابقة خصائص المنتج التشغيلية لبعض المواصفات.
٥. طول العمر، هي قياس حياة المنتج. وتتألف من بعدين، تقني "تكلفة الاصلاح" واقتصادي.
٦. الخدمة، وتعلق بسرعة الحصول على تصليح كفاء.
٧. الجمالية، وتعلق بمظهر المنتج، بمذاقه، ورائحته. وهذه كلّها شخصية ومرتبطة بادراك المستهلك للجودة.
٨. الجودة المدركة، وهي تنتج في أحيانٍ كثيرة عن استخدام المقاييس غير المباشرة حيث يفتقر المستهلك إلى المعلومات الخاصة بخصائص المنتج أو قد لا يفهمها. وبالتالي، فإنَّ الادراك يشتقَّ من بعض الامور ومنها السعر، واسم الماركة، والاعلان، والسمعة وبلد المنشا.

Adapted from David A. Garvin. *Managing Quality* (New York: Free Press, 1988). pp. 49–60.

إذاً، كيف يتعين اتخاذ التدابير المتعلقة بمواصفات المنتج؟ نموذجيًا، تقتصر معايير الاختيار التي يعتمدها المستهلكون على بعض الخصائص أو الأبعاد الخاصة بالجودة لفئة معينة من المنتجات. وبالتالي، فإنَّ معظم المنتجات لا تستخدم سوى أبعاد قليلة خاصة بالجودة لتنافس على أساسها. أمّا القرارات المتعلقة بالأبعاد الواجب تصديمها في المنتج، فتتحرّكها خيارات سابقة حول السوق المستهدف للمنتج ومكانته في السوق. وعند التوصل إلى إدراك المنتج وفته، بالإضافة إلى معرفة مستخدميه وفهم دوافعهم فهماً كاماً، يمكن تطبيق تقنيات دراسة السوق المعروضة في الوحدة الثامنة ٨ وذلك لتحديد احتياجات المستهلك وتقدير افضلياته بالنسبة إلى المنتجات التي تتمتع بميزات متعددة. على سبيل المثال، عند تصميم مقاعد سيارة إيفينيتي J30 Infinity J30 ليبعها في الولايات المتحدة، قامت شركة نيسان Nissan باختبار أكثر من ٩٠ عينة من الجلد قبل اختيار تلك التي تعجب رائحتها أكبر عدد من المستهلكين الأميركيين.^٩ ويناقش الجدول ٧.١١ بعض التقنيات التحليلية المستخدمة في تحديد المجموعة الفضلى من ميزات المنتج.

الوثيقة ٦.١١ الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة

١. الأبعاد المحسوسة وتمثل في مظهر الخصائص المادية المترنة بالخدمة. بالنسبة إلى طبيب أسنان، تشمل الأبعاد المحسوسة ديكور المكتب، والراحة وحالة المعدات والتسهيلات، ومظهر الطبيب ومساعديه.
٢. الاعتمادية، وهي النقاة التي تولّدها الخدمة المؤداة. هل استمر عمل طبيب الأسنان لسنوات عدة؟
٣. الاستجابة، وهي السرعة التي تسلّم فيها الخدمة. هل يدع طبيب الأسنان المرضى يتظرون أو يعاينهم وفقاً لموعيد؟ هل يعاين المرضى بسرعة في حالة الطوارئ؟
٤. التأكيد، ويتمثل في الكفاءة، والكياسة والمصداقية المعتمدة في تسليم الخدمة. هل

٥. خضع طبيب الأسنان للتدريب الصحيح وهل حاز على شهادة رسمية؟ هل يتمتع الموظفون بالكفاءة؟
- التعاطف. ويتمثل في الدرجة التي يتواصل فيها مقدم الخدمة مع العميل ويدرك احتياجاته. هل يعرض طبيب الأسنان ويشرح فوائد العلاجات المختلفة؟ هل يردد بعناية على أسئلة المرضى؟

المصدر: Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: Free Press, 1990).

الجدول ٧.١١ أدوات دعم قرار التسويق في عملية اتخاذ القرار بشأن المنتج الجديد

الاداة أو التقنية	البرامجيات	عملها
برام吉ات تطوير العلامة التجارية	NamePro ® من namestormers.com	تساعد على ابتكار علامات تجارية مميزة للسلع أو الخدمات
نشر وظيفة النوعية	QFD/CAPTURE : أنظر www.qfdcapture.com	تيسّر الروابط بين احتياجات العميل المعروفة، والخاصّص وميزات التصميم لتقسيم افضليات المنتج.
التحليل المشترك	برامج عدّة من Sawtooth Software ، أنظر www.sawtoothsoftware.com	تقييم الصيقات المفضلة لدى المستهلكين بين ميزات المنتج المختلفة.

في بعض الحالات، لا سيما عندما تكون المهمة هي تصميم منتج جديد يختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات السابقة، قد لا تتوصل الدراسة التسويقية التقليدية إلى استخراج المعلومات المطلوبة لتصميم المنتج الجديد. في الحالات المماثلة، تم تطوير تقنيات جديدة لتجاوز ما قد يبيّنه المستهلكون بسهولة ولكشف النقاب عن الاحتياجات التي لمّا يحدّدوها. وتورد الوثيقة ٨.١١ التصميم المؤكّد، وهو عبارة عن تقنية تراقب العلّاء أو العلّاء المحتملين في محیطهم الخاص، أو في المنزل، أو العمل أو أي مكان آخر. ومن شأن اللجوء إلى تقنيات مماثلة أن يردد على الانتقادات التي تعتبر أن العمليات الموجّهة بشكل مشدّد إلى العميل قد تعمي الشركات عن احتياجات العلّاء الذين لا تخدمهم حالياً. لكن الشركات التي تعتمد توجّهاً حقيقياً في السوق تلجأ إلى التقنيات المماثلة للحصول على لمحة عن أسواقها أوسع من التي قد يؤمّنها عمالّها الحاليون.

الوثيقة ٨.١١ التصميم المؤكّد يكشف النقاب عن احتياجات جديدة للعميل

إن التصميم المؤكّد، وهو عبارة عن تصميم نوعي للمنتج وتقنية لدراسة السوق، يراقب العملاء في بيئتهم، وذلك لكشف النقاب عن الاحتياجات التي لا يستطيعون التعبير عنها ضمن عن استخدام خلفيات الكلمة والطوعية التقليدية ، ومنها المجموعات المركزية، والمقابلات المعمقة، أو الاستقصاء، وتشمل عملية التصميم المؤكّد خمس مراحل هي التالية:

١. **اللاحظة:** تُعتبر القرارات حول هوية الشخص الذي يراقب وما يجب مراقبته، قرارات حاسمة. وفيها يستخدم فريق من المراقبين يتمتع كل منهم بتصور مختلف.
٢. **البيانات الملقطة:** تُجمع معظم البيانات من معلومات بصرية، سمعية أو حسية، في بعض الأحيان باستخدام مسجلات الفيديو أو غيرها لتسجيل البيانات.
٣. **الانعكاس والتحليل:** يجتمع فريق البحث ليناقشوا ما تمّ مراقبته ولمراجعة البيانات البصرية والنصوص مع زملائهم.
٤. **العصف الذهني لإيجاد الحلول:** تُستخدم تلك الطريقة لتحويل ملاحظات الدراسة إلى صور بيانية أو بصرية للحلول المحتملة لاحتياجات العميل أو مشاكله.
٥. **تطوير النماذج الأولية:** تُستخدم هذه النماذج لتوضيح فكرة المنتج ولاكتساب المزيد من التغذية المرتجلة من الآخرين، بمن فيهم المصممون والعملاء المحتملون.

يمكن إيجاد وصف كامل لعملية التصميم المؤكّد في ليونارد ورايپورت (١٩٩٧) Leonard and Rayport

المصدر: Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport. 'Spark Innovation Through Empathic Design.' *Harvard Business Review*. November–December ١٩٩٧. pp. ١٠٢–١٣.

٣.١.١١ قرارات التمييز

يحدد التمييز السلع أو الخدمات الخاصة ببائع ما وأن يساعد على تمييزها عن تلك التي يبيعها آخر. وهي عبارة عن اسم، أو علامة، أو رمز أو تركيبة تضمّ هذه كلّها. اسم الماركة هو الجزء الممكن التعبير عنه باللفظ (بي أي سي BIC، بينيتون Benetton، سوني Sony). بالنسبة إلى علامة الماركة، فلا يمكن التعبير عنها باللفظ وقد تكون رمزاً، أو تصميماً أو توضيحاً فريداً (العبوة الفضية اللون لريد بول Red Bull، قوس ماك دونالد والفتي على عبوات عجينة بيلزبوروي Dough Pillsbury). أمّا العلامة التجارية فهي ماركة أو جزء من ماركة ينتمي قانوناً وحصرياً إلى تاجر معين.

ويعتبر تمييز المنتج هام بالنسبة إلى المستهلكين لأنّه يسهل عليهم التسوق، ومعالجة المعلومات المتعلقة بخيارات الشراء. كما يوحى إليهم بالثقة فيما يتعلق باتخاذهم القرار الصائب ويساهم في تأمين الجودة وغالباً ما يرضي بعض الاحتياجات المتعلقة بالمكانة. أضيف إلى أنه يعود بالفائدة على البائعين من خلال تعزيز:

- فعالية البرامج التسويقية التي يعتمدونها، لا سيما منها تلك المتعلقة بالترويج.
- الولاء للماركة، ما يؤدي إلى ربحية كبيرة، ذلك لأنّ كلفة المحافظة على العملاء

- الموجودين أقل من كلفة اكتساب عملاء جدد.
- فرص التوسيع بنجاح للماركة.
- الأسعار والهواشي الناتجة عن الميزة التنافسية.
- العلاقات بين الفنوات.

فالشركة تقوم، من خلال بذلها جهود لتمييز المنتج، بتحسين قيمة الماركة والذي يتألف من أربع فئات هامة هي: إدراك العلامة التجارية، والولاء لها، وإدراك الجودة، وارتباطات الماركة. وبالتالي، ونظرًا للدور القوي الذي يتضطلع به عملية وضع العلامات التجارية في تعزيز قيمة المنتج، لا عجب اذا كان الاهتمام يتزايد بإدارة العلامات التجارية، لا سيما في ما يتعلق بتطوير هوية ناجحة للماركة. وهذا ما سوف نناقشه في الوحدة ١٤ التي نركز فيها على الاعلان.

في هذه الحالة، يتعلق اتخاذ القرار باسم الواجب إعطاؤها لمنتج جديد. وقد يتضمن هذا القرار تطوير ماركة جديدة، كما فعلت شركة Toyota عندما أطلقت سيارات Lexus، أو استخدام علامة من علامات الشركة الموجودة، كما فعلت الشركة نفسها عند إنزال موديلات سيارة ايكو Echo في العام ١٩٩٩.

١٣.١.١١ استراتيجيات التمييز "اختيار الاسم والعلامة"

تعتمد الشركات عدداً من الخيارات المتعلقة باستراتيجية تمييز المنتج، ومن هذه الخيارات خيار اختيار اسم فردي أو خيار اسم واحد لعائلة من المنتجات. أما بالنسبة إلى وضع العلامة التجارية الفردية، فهو يستلزم من الشركة أن تردد كل منتج باسم مختلف. وهذا النوع من وضع العلامات التجارية تمارسه شركات مثل بروكتر انด غامبل Procter & Gamble (مساحيق Tide واريل Ariel، ومعجون أسنان كريست Crest) وفنادق اكور Accor (ميركور Mercure، نوفوتيل Novotel وموتيel Motel ٦).

ومن شأن العلامات التجارية الفردية أن يقلل خطر فشل الشركة ذلك أن هذا الأخير غير مقترب بالمنتجات الأخرى التي تسوقها الشركة نفسها. كما يساعدها على التنافس عبر الدخول مرات عددة إلى السوق ضمن الفئة نفسها من المنتج.

وعند تطوير علامة تجارية جديدة، سواء حصل ذلك في شركة جديدة أم في شركة موجودة أصلاً، يمكن القرار الأساسي في أن تشير العلامة بوضوح إلى ماهية المنتج أو إلى ما يمثله (بيرغر كينغ Burger King، وبيتزا هات Pizza Hut، وحلويات هيليتشي تشوشis، BMW، نيسلي Nestle وماك دونالد McDonald). قد يسهل المنهج الأول بناء الوعي والنجاح في حمل العميل على تجربة المنتج في البداية، وبفضلها تتم هاتان العمليتان بكلفة أقل. غير أنها قد تحدث من مرونة التكيف مع أحوال السوق المتغيرة (تغيير اسم كنتكي فرايد تشiken Kentucky Fried Chicken ليصبح كاي أف سي KFC عندما أصبحت كلمة فرايد (أي مقلي) Fried خاصية سلبية نظراً لتزايد الاتجاه نحو الطعام الصحي). ها المنهج يراه البعض عام وممل وصعب وبالتالي عملية بناء صورة لعلامة تجارية ما وتميزها عن غيرها. في هذا المجال يقول الخبرير في تحديد مكانة المنتج في السوق ال رايزز Ries إن المنهج الأخير الذي تستند بموجبه

الماركة إلى اسمها المختلف (e Bay, Amazon.com) ، أفضل على الأرجح من المنهج الدلالي (Auction.com, Books.com) في سوق اليوم المتغير والمنافسة الشديدة.^٧ أما بالنسبة لامتياز اسم لعائلة من المنتجات، ففيه يستخدم نفس الاسم لمجموعة من المنتجات. وهناك انواع مختلفة من أسماء عائلة من المنتجات بما فيها توظيفها مع السلع المتصلة ببعضها من حيث الاستعمال (الحساء الذي تطلقه شركة كامبل) والمكائن الكهربائية لشركة دايسون (Dyson)، واستخدامها مع منتجات الشركة كلها بغض النظر عما اذا كانت متصلة ببعضها من حيث الاستعمال (جنرال الكترريك General Electric مثال على ذلك) واستخدام اسم لعائلة من المنتجات مرتبطاً مع أسماء فردية (حبوب كيلوغز Kellog's) المصنوعة من الزيت والنخالة (Kellog's Raisin Bran cereal).

تمثل الحجج الأساسية في استخدام طريقة اختيار اسم واحد لعائلة من المنتجات في التكاليف المخفضة وفي نقل رضا العميل من منتج إلى آخر يحمل الاسم نفسه. مما يسهل اطلاق تعديلات على المنتج ومنها احجام العبوات الجديدة وانواعها، أو التkehات والأصناف الجديدة، بالإضافة إلى اطلاق المنتجات الجديدة، كما فعلت شركة نايك Nike عندما قامت بتوسيع علامتها التجارية لتشمل الملابس الرياضية. وقد يعزز وضع اسم واحد لعائلة من المنتجات تأثير العروض على الرفوف في المتاجر ويسهل ترويج خط من المنتجات والذي يتكون من عدد من المفردات.

غير أن امتياز اسم لعائلة من المنتجات ليس استراتيجية ناجحة في بعض الظروف. على سبيل المثال، عندما اسم عائلة المنتجات متaptops مختلف من حيث الجودة، حيث يصاب المستهلكون بالارتباك والحيرة بشأن الجودة. كما أن توسيع العلامة التجارية لتشمل منتجًا غير مناسب قد يضعف سمعة الصنف باكمله من حيث الجودة.

من الاستراتيجيات الأخرى ذكر استراتيجية الماركات المشتركة واستراتيجية اعتماد الماركات العالمية. تستخدم الأولى علامات تجارية متعددة لمنتج واحد أو خدمة واحدة. وتؤدي النجاح، بتعيين على المنتج الجديد إما أن يفتح قسم آخر من السوق أو أن يزيد القيمة في الأقسام الموجودة. من الأمثلة على ذلك سيارات سمارت Smart (ميرسيدس بينز Mercedes Benz) وسواتش Swatch). فالاشتراك في وضع العلامات التجارية قد بدأ في العالم ومن المتوقع أن يشهد نمواً.

بالنسبة إلى بناء ميزة عالمية، فهو أمر صعب في غالب الأحيان لعد من الأسباب: معنى الاسم قد يوحي بمعانٍ سلبية في بعض الدول؛ وجود ماركات محلية قوية؛ والاستثمارات الضخمة المطلوبة في هذه الحالة. مع ذلك، في حال نجحت هذه الاستراتيجية، من شأن تأثيرات القياس أن تزيد المبيعات والأرباح زيادة كبيرة. ومن الماركات العالمية الأكثر نجاحاً ذكر كوكا كولا Coca Cola، وكيلوغز Kellogg's، ونايك Nike، وستارباكس Starbucks، وماك دونالد Mc Donald، وكوداك Kodak، ومارلboro Marlboro، وأي بي أم IBM، وأميريكان إكسبريس American Express، وسوني Sony، وميرسيدس بينز Mercedes Benz Nescafe ونيسكافي^٨.

٢.٣.١.١١ ماركات التجزئة والموزع

في السنوات الأخيرة، حققت الماركات الخاصة بالمتاجر والفائقة الجودة تقدماً على الماركات القومية. وهي تمثل أكثر من ٥٠ مليار \$ من مبيعات متاجر السوبرماركت في الولايات المتحدة و ٢٠٪ من مبيعات الوحدة في السوبرماركت. كما أن الماركات الخاصة تحقق نجاحاً أكبر في أوروبا، حيث تستحوذ على ٤١٪ من حصة السوق في بريطانيا، و ٣٦٪ في بلجيكا و ٣١٪ في ألمانيا.^{١٠}

أما تبرير الأهمية المتزايدة للماركات التي تطلقها المتاجر فيكمن في أن الماركات القومية والعالمية قد شهدت في الثمانينيات زيادة في أسعارها تزامنت مع توزيع واسع لكتوبونات الخصم وبالتالي تدريب المستهلكين على التسوق استناداً إلى السعر. كما شهدت الماركات نفسها توسيعاً كبيراً في أصنافها ورَكِّزت عموماً تركيزاً أقل على قيمة الماركة. في هذا المجال نشير إلى أن متاجر الخصم التي تشهد نمواً سريعاً ومنها وال مارت Wal-Mart وكاريفورن Carrefour في فرنسا، قد تحركت بقوة للاستفادة من حساسية عدد كبير من الماركات الوطنية إزاء السعر. كما أصبحت ماركات تجار التجزئة غاية في الأهمية في مجال تجارة السلع غير المعمرة. فقد قامت شركات مثل رالف لورين Ralph Lauren، وهي ليميتيد The Limited وعدد من الشركات الأوروبية لتجارة التجزئة مثل بيربيري Burberry ولورا Ashley Laura بفتح متاجرها الخاصة في الولايات المتحدة.

غير أنه يوجد اتجاهات معاكسة لما ذكر أعلاه. فقد تم امتلاك عدد من شركات السلع الاستهلاكية في السنوات الماضية نظراً لقيمة ماركتها (على سبيل المثال امتلاك شركة بروكتر وغامبل Procter & Gamble لشركة ريتشاردسون/Vicks Richardson). أما السبب الذي يقف وراء هذه الامتلاكات فيتمثل في التكلفة العالية لابتكار علامة تجارية معروفة وفي نسبة النجاح الضئيلة للمنتجات الجديدة. وبالتالي، فإن شراء الماركات الشعبية قد يختصر الطريق إلى الربحية.

٤.١.١١ قرارات التعبئة

تضطلع تعبئة المنتج بوظائف عدّة : حماية المنتج، تسهيل استخدامه وترويجه بالإضافة إلى الامداد بالمعلومات عنه وطريقة استعماله. وتعتبر وظيفة الحماية حساسة في حالتي نقل المنتج وتخزينه. فحماية سلعة ما في درجات حرارة ورطوبة متنوعة بالإضافة إلى وقايتها من السقوط أو الكسر أثناء حملها ليست بالمسألة البسيطة.

ونظرًا للمنافسة المتزايدة بين الماركات في المتاجر، أصبحت العبوات التي تحمل المنتج امتداداً له ووسيلة لتحديده وتمييزه، مما يؤدي إلى زيادة الولاء لمتجر. غالباً ما تسهل العبوة استخدام المنتج، كما هو الحال بالنسبة إلى عبوات الإيروسول والزجاجات غير القابلة للكسر والممكن الاستغناء عنها بعد الاستعمال. وتزيد العبوة من سلامة المستهلك، كما اثبتته عبوات الأدوية وغضائطها المصمم لحماية الأطفال والعبوات التي لا يمكن التلاعب بمحفوتها.

قد تزود العبوة المنتج بدعم ترويжи قوي عند نقطة الشراء. فالعملاء المحتملون قد يرون عبوة المنتج بدلاً من الأعلان الخاص به. ويميل التجار أكثر فأكثر إلى تطوير تصميم

عام للعبوات التي تحمل منتجاتهم، فيحدثون وبالتالي تأثيراً أكبر على المستهلك. ولما كان المستهلكون يشترون نسبة عالية من المنتجات المعروضة في السوبرماركت عفوياً، فإن التعبئة هامة بالنسبة إلى تلك المنتجات. وقد تؤدي التعبئة أيضاً دوراً هاماً في تسويق الخدمات. ومن الأمثلة عليه البديل الزرقاء والقمصان البيضاء التي يرتديها مستشارو الاستراتيجيات ذوي الأسعار العالية. كما أن الديكور المميز لصالونات التجميل هو مثال آخر.

وقد زاد اهتمام الشركات باستخدام العبوات الآمنة ببطءً. ونظرًا للاهتمام المتزايد بالتخلص من النفايات الصلبة، يتم اللجوء إلى عدد أكبر من المواد التي يعاد تصنيعها والتي تتحلل عضويًا.

٥.١.١١ قرارات الخدمات والضمادات

تضم الخدمات التي قد يؤديها منتج ما مجموعة من الأنشطة ونذكر تاليًا أكثرها شيوعاً:

- اعتمادية التصميم.
- الضمانة.
- التصليح والصيانة (بما فيها وقت الاستجابة، توفر قطع الغيار والفعالية).
- التعامل بكفاءة مع الشكاوى.
- توفر الائتمان.
- التعامل السريع مع تساؤلات المستهلك.
- التدريب الشخصي للمشتري.
- التسوية السريعة للمطالبات.
- التسعير السريع.
- إجراءات الطلب السريعة.

وتحقق الشركات المتميزة في ميزة تنافسية كبيرة. وهذا يشكل في معظم الأسواق جزءاً لا يستهان به من تصنيف جودة المنتجات التي تقدمها الشركة. حتى أن تأمين الخدمة قد يكون أهم من المنتج نفسه في عدد من الأسواق. فالخدمة ليست سلاحاً للمنافسة فحسب، بل أنها تؤثر أيضاً تأثيراً كبيراً على المستوى الاجمالي للربحية، بما أن تكلفة جذب عميل جديد أعلى من تكلفة الابقاء على العميل القديم. فكلما كان السوق حساساً للخدمة زادت إمكانية تحقيق الأرباح. لذا لا بد من أن يحتوي برنامج الخدمات الخاص بالشركة على معايير الأداء وأن يحظى بمتابعة منتظمة، وذلك توخيًّا لفعاليتها.

بالنسبة إلى الضمادات، فهي قد تؤدي دوراً هاماً في تقليل الخطر الذي قد ينجم عن شراء العميل للمنتج وفي تعزيز إدراك جودة المنتج، فتردد المبيعات. وخير مثال على ذلك الشعار الذي أطلقته مجموعة لاندر ايند للبيع بالتجزئة على الكاتالوج والذي يقول «منتجات مضمونة» ويمكن في هذا الإطار أيضاً اعطاء مثل شركة ديل Dell التي أطلقت عرض الضمادات الممتدة على ثلاث سنوات لأجهزة الكمبيوتر التي تبيعها على موقع الانترنت بدون رؤيتها. خلال العرض تقلل المخاوف التي قد يغذيها العملاء بشأن شراء منتجات الشركة المذكورة. غير أن الضمادات تؤدي دوراً جزئياً في كسب رضاء العميل. فالم المنتجات تفشل أحياناً في تأدية الدور المخطط لها ويحصل العملاء على تجارب غير مرضية.

ما يقود الشركة أبعد من شروط الضمانات التي منحتها. وبين مثال شركة بريدجستون Bridgestone Corp المصنعة لعجلات فايرستون Firestone وتعاملها مع مشاكل السلامة في ما يتعلق بعجلات فايرستون ويلدرنس أي تي Firestone Wilderness AT في سيارات فورد اكسبلورير Ford Explorer، هذا المثال يبين إلى أي مدى قد يكون أداء المنتج ومشاكل السلامة غالباً، بالنسبة لحياة الإنسان والناحية المالية على حد سواء (انظر وجهة النظر الأخلاقية ١١-١). هذا المثال يلقي الضوء أيضاً على الدور الذي قد تؤديه المسائل الأخلاقية التي تتجاوز الهدف الأصلي للكفالة.

وجهة النظر الأخلاقية ١١-١

معالجة شركة بريدجستون مسألة سحب اطارات فايرستون Firestone تُغضب المستهلكين، وتوجه ضربة إلى سعر المخزون

في آب/أغسطس من العام ٢٠٠٠، قامت شركة بريدجستون/فايرستون Bridgestone Firestone بسحب ٦.٥ مليون اطار معدّ لسيارات ايكسبلورير Explorer التي تحقق شركة فورد موتور Ford Motor مبيعات كبيرة منها، ولسيارات رياضية أخرى وشاحنات خفيفة. وقد خضعت الاطارات لتحقيق حول مشكلة في فصل الملامس نتيجة حوالى ٣٠٠ تقرير تناول مشاكل في الاطارات أدت إلى عدد من الاصابات و٤٤ حالة من الوفاة في الولايات المتحدة، بالإضافة إلى إصابات وحالات وفاة تم تسجيلها في دول أخرى. غير أنّ ما أثار غضب المستهلكين لا يتمثل في احتواء الاطار على عيوب في الصنع، بما أنهم يدركون أن المنتج قد يصاب بعيوب عرضية على الرغم من الجهد الذي تبذلها الشركة المصنعة لمنع ذلك. في الواقع، انزعج المستهلكون من قرار فايرستون Firestone سحب الاطارات على مراحل تصل إلى أشهر عدة، ربما إلى سنة، لأنها لا تملك المخزون الكافي لاستبدال الاطارات فور سحبها من السوق. والمستهلكون مصرون على استبدالها الفوري إذا كانت غير آمنة. في هذا المجال قال كارلوس بيردو Carlos Perdue وهو مدير متلاعنة في شركة فورد في ميشيغان «لن انتظر سنة كاملة لاستبدال اطارات سياريتي».

في الواقع ارتات مراقبو قرار فايرستون Firestone بسحب الاطارات على مراحل وشكوا في موقف الشركة الأخلاقي. فإذا كانت العجلات غير آمنة، لم لا تزيد الشركة مواجهة الأمر والسماح للعملاء باستبدال الاطارات بأخرى من تصنيع أي شركة أخرى، بدلاً من انتظار فايرستون لكي تؤمن الاطارات التي تصنعها هي؟ لم لم تبادر إلى التصرف فور ورود الشكاوى عن الاطارات التي تحتوي على عيوب منذ ستة أشهر؟ في هذا المجال يقول ستيفين غرايسن Stephen Greyser وهو استاذ علم التسويق في مدرسة أعمال هارفرد «المشكلة تكمن في ما لم تقدم الشركة عليه إلى الآن. فكون الشركة لم تسارع إلى التحرك يوحى إلى بانها لم تضع المستهلك يوماً هدفاً رئيسياً لها». في الإطار عينه، يقول مدير سابق في شركة بريدجستون/فايرستون Bridgestone/Firestone «أنهم لا يعرفون شيئاً عن كيفية التعامل مع المشكلة».

على إثر قرار السحب، تراجعت أسهم الشركة إلى ١٨٤٩ ين بعد أن كانت ٢٥٠٠ ين قبل ظهور المشكلة. وقد بُين استطلاع لآراء المستهلكين أجري في أيلول/سبتمبر من العام ٢٠٠٠ أن معالجة الشركة مسألة سحب العجلات أثر تأثيراً كبيراً على قرارت إقبال ٦٧٪ من المستهلكين على شراء منتجاتها. وأشارت تقديرات Noriaki Hirakata من Morgan Stanley Dean Witter إلى أن العائدات الاجمالية للشركة سوف تتراجع من ١٩,٧ مليار \$ في العام ٢٠٠٠ إلى ١٧,٨ مليار \$ في العام ٢٠٠١. فالاطارات السيئة الصنع والمعالجة غير الأخلاقية لمسألة سحبها قد تؤدي إلى أداء تجاري سيء لشركة Firestone في المستقبل.

المصدر: Timothy Aeppel. 'Firestone Set to Replace 6.5 Million Tires.' *The Wall Street Journal*. August 10. 2000. p. A3; John O'Dell and Edmund Sanders. 'Firestone Recall May Take a Year.' *Denver Post*. August 10. 2000. p. A1; Todd Zaun. 'Bridgestone to Take Charge of \$345 Million.' *Wall Street Journal*. August 11. 2000. p. A6; Stephen Power and Clare Ansberry. 'Bridgestone/Firestone Says It Made "Bad Tires.' *The Wall Street Journal*. September 13. 2000. p. A3; Irene M. Kunii and Dean Foust. 'They Just Don't Have a Clue How to Handle This!.' *Business Week*. September 18. 2000. p. 43.

٢.١١ إدارة خط المنتج من أجل قبول العميل وأداء الربحية

يعتمد طول أو قصر خط المنتج بمدى تقسيم السوق وبكيفية تحديد الشركة لمراكزها في السوق. كما يرتبط بالمرحلة التي تميز المنتج. فخط المنتج القصير مرغوب في المراحل الأولى، نظراً لصعوبة إدارة الخط الطويل. كما أنها مربحة أكثر نظراً لاقتصاديات القياس ولأنها تبسط المخزون الخاص بكل من الشركة وأعضاء قنوات التوزيع. غير أن خط المنتجات القصير أكثر عرضة للخطر، على المدى الأطول، مع قيام المنافسة بتقسيم السوق وتطوير منتجات أكثر تخصصاً لتلبية احتياجات الأقسام الجديدة. وبالتالي، لا بد من تحديد موقع متميز للخطوط القصيرة ضد المنافسين لتبقى وتستمر، ويتبع على الشركة المحافظة على الميزة التنافسية للخط.

في السنوات الأخيرة، مالت الشركات أكثر فأكثر إلى اتباع استراتيجيات توسيع المنتج، وذلك لتنمو من خلال خدمة المزيد من أقسام السوق، وللحذر من الخط التنافسي المحدق بالمجموعات المحدودة وللتلبية احتياجات بعض العملاء لنوعيات مختلفة من السلع ضمن ماركة واحدة. وهي تعتبر التوسيع سلاحاً على المدى القصير للسيطرة أكثر على أرفف متاجر التجارة، فيصعب على المنافسين توسيع مجموعاتهم.^{١٤} لكن، مع توسيع مجموعة المنتجات يصعب تعين مكانة المنتجات الفردية مما قد يؤدي إلى زيادة المنافسة مع منتج موجود، ما يخفف آثار المنتج القديم ويؤثر وبالتالي على الربحية الصافية للمجموعة. بالإضافة إلى مسألة الخط القصير والخط الطويل، هناك قرارات أخرى خاصة بخط المنتجات منها ملء الثغرات في الخط، ومد الخط، والتخلّي عن المنتج. وكلّها ما عدا الأخير، تتضمن اضافة إلى طول خط المنتج.

١.٢.١١ ملء الثغرات في الخط

تشمل هذه الاستراتيجية اطالة خط المنتج عن طريق اضافة مفردات في المدى الحالي بهدف اشراك أكبر للعملاء وزيادة المبيعات ولارضاء الموزعين الذين يريدون خط عامل. وتقدم معظم شركات السلع الاستهلاكية الى زيادة طول خطوط المنتج خلال مرحلة النمو عن طريق زيادة مواصفات السلع أو التخلص من بعضها مثلًا قامت شركة مرسيدس بتصنيع عربة رياضية. غالباً ما يتبع عن زيادة المنتجات عن طريق ملء الثغرات الموجودة في خط المنتجات الى الزيادة الكبيرة لخط المنتج وال الحاجة الى التحليل الدوري لخط المنتج.

٢.٢.١١ توسيع الخط

تشمل هذه الاستراتيجية تطويل خط المنتج لتجاوز المدى الحالي للأحجام والأسعار. في هذا المجال نذكر أن الشركات المصممة للطائرات مثل بوينغ Boeing والإيرباص Airbus، قد قامت بتوسيع حجم طائراتها. وقد يكون مد خط المنتج إلى الأعلى أو الأسفل أو في كلا الاتجاهين. وقد يتتألف المد إلى الأعلى من بيع سلع أغلى ثمناً، كما هو الحال بالنسبة إلى إضافة أصناف ذات سعر أعلى. وقد قامت شركة جي سي بيبي JC Penney الشركة الأميركية لبيع الأصناف غير المعمرة بالتجزئة أضافت منتجات مرتفعة السعر. غير أن التوسيع إلى الأعلى لا يخلو من المخاطر، بما أن المستهلكين لن يصدقوا أن الشركة بإمكانها إنتاج منتج بجودة أعلى.

أما المد إلى الأسفل فيشمل إضافة منتجات تخدم الطرف الأدنى من السوق؛ على سبيل المثال، أضافت شركة ميرسيدس سيارة ميني (في أوروبا) أقصر بحوالى ٣ أقدام من منتجاتها الأخرى وبسعر ٢٠٠٠ \$. فقط. لكن المخاطر التي تتضمنها هذه الطريقة تتمثل في أن الجودة الأقل للمنتج الجديد قد تؤثر سلباً على الجودة المدركة لمنتجاتها، وقد لا تحظى بتأييد الوسطاء نظراً للهواشم الأدنى.

وتمارس الشركات المد من الاتجاهين وذلك للسعى الى تحقيق السيطرة على السوق كما فعلت شركة تويوتا Toyota. والاستراتيجيات مربحتان. وبالتالي تستطيع الشركات استغلال مواردها السوسيقية، والصناعية والتكنولوجية الحالية، مقللة المخاطر المرافقة لتقديم منتجات جديدة إلى الأسواق.

٣.٢.١١ إضافة منتجات جديدة إلى الخط

هذه الاستراتيجية عبارة عن إزالة منتجات جديدة تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات الموجودة، ليس بالحجم والسعر فحسب. وخير مثال على ذلك صناعة الطائرات التجارية. فقد أوقفت شركة بوينغ Boeing استراتيجية توسيع المجموعة المستندة إلى موديل ٧٢٧ نظراً لعدم اهتمام عدد كبير من شركات الطيران الأساسية بها. وعمدت بعد ذلك إلى تطوير موديلات ب٧٦٧، ب٧٥٧ وب٧٧٧. ومن الأمثلة الأخرى عن هذه الاستراتيجية تلك التي تشمل غاب كيدز Gap Kids ونايمزبورتس ايلوسترانت فور كيدز Sports Illustrated (for Kids) Time's.

وتشمل استراتيجية إضافة منتجات جديدة إلى المجموعة تكاليف ومخاطر مالية أكبر من التي تشملها استراتيجية ملء الثغرات ومد الخط. غير أنها تمد الشركة بتكوينوجيا موسعة وقد تتمكن على الأرجح من الوصول إلى أقسام جديدة في السوق. أضف إلى أنها تحكم نقطة ثبات جديدة في المساحة المخصصة للمنتج، قد تكون قاعدة لاستراتيجي ملء الثغرات ومد الخط ، فيخفف وبالتالي خطر المنافسة مع المنتجات الأخرى للشركة.

٤.٢.١١ توسيع الماركة

يشمل توسيع الماركة استخدام الاسم المميز لمنتج معين للدخول في فئة أخرى. وتقع في هذه الفئة غالبية المنتجات الجديدة المُنزلة إلى محلات السوبرماركت ومتاجر الأدوية . أمّا الأساس المنطقي للتتوسيع فيكمن في أن مساهمة الماركة في هذا التوسيع سوف تكون إيجابية. غير أن المسألة الحساسة في هذه الحالة تمثل في قدرة الماركة على تحقيق التميّز بما في ذلك ترافقها مع عامل الجودة. وتشمل الأمثلة على ذلك معطر السجاد الذي اطلقته شركة ارم ايند هامر Arm and Hammer، دورايم Durabeam لشركة دوراسيل Duracell، واستخدام اسم HP(Hewlett-Packard) على آلاف السلع. ومن شأن توسيع الماركة أن يسهل قبول منتج جديد حيث أن المستهلك يشعر بلهفة تجاه الماركة. ويحدث توسيع الماركة السبئ عندما يضيف الاسم قائدة صغيرة أو لافائدة البتة على عملية التوسيع وقد يثير الارتباط لدى المستهلك ويدفعه إلى ربط الماركة بفائدة سلبية. يقال في هذا المجال إن مجموعة ليفي شتراوس Levi Strauss الكلاسيكية لم تحقق النجاح المطلوب لربطها السلبي بمجموعتها غير الرسمية.^{١٥}

٥.٢.١١ التخلّي عن بعض المنتجات

قليلة هي الشركات التي تخضع مجموعة منتجاتها إلى مراجعة دائمة لتحديد المنتجات الواجب التخلّي عنها، في حال وجدت. فالشركة غالباً ما تعمد إلى تبرير استمرارية بعض المنتجات على أساس أنها تعطي جزءاً من التكاليف المباشرة، وقد تساهم حتى في التكاليف الثابتة. هذا المنطق يتغاضى عن التكاليف الناتجة من جراء عدم التخلص من المنتجات، بما فيها مقدار الوقت غير المناسب الذي يُصرف على إدارة المنتجات الضعيفة. غالباً ما يؤدي التخلّي عن المنتجات الضعيفة إلى زيادة الأرباح. خير مثال على ذلك مجموعة أدوات التجميل في الشركة اليابانية شيسايدو Shiseido Co والتي حققت الربحية من خلال توجيه مجموعة منتجاتها وتحسين التحكم بالمخزون.^{١٦}

أمّا معايير تحديد المنتجات الضعيفة فترتكز بشكل واسع على الاتجاه الذي يسلكه المنتج في المساهمة في الربح. فيتعين تقييم كل منتج على أساس اعتبارات عدّة. منها المبيعات المستقبلية التي ستتحققها فنته، وحصته المستقبلية في السوق بافتراض تغيرات محددة للمنتج والسوق (ما فيها السعر). وتأثير التخلّي عن المنتج على قنوات التوزيع التابعة للشركة، وتكلفة التخلّي عن المنتج وتأثيره على المبيعات الخاصة بمنتجات أخرى للشركة وعلى الأرباح الناتجة عنها، نظراً للتكاليف المشتركة وغيرها من العوامل.

٦.٢.١١ أنظمة المنتج

تفضي هذه الاستراتيجية ببيع منتج ما مع الامداد بالمنتجات والخدمات المكملة. على سبيل المثال، تعمد بعض شركات الطيران إلى بيع مجموعة متكاملة من الخدمات لتمضية العطلة والتي تشمل ثمن بطاقة السفر، واستئجار سيارة، والإقامة في الفندق، والوجبات، وزيارات الأماكن السياحية وخدمات الترفيه. أضاف إلى أن العمليات المعقدة، ومنها معالجة البيانات واسترجاع المعلومات، تؤدي إلى أنظمة المنتجات. ولا يقوم عدد كبير من شركات الكمبيوتر ببيع أجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى بيع البرامجيات، وانظمة التشغيل، والصيانة الوقائية (بما فيها التصليحات الطارئة)، والتمويل وتدريب الموظفين. وتقوم شركة هويليت باكرد Hewlett-Packard ببيع آلات الطباعة وعبوات الحبر. أمّا شركة جيليت Gillette فتتبع آلات العلاقة والشفرات.

تتطلب استراتيجية نظام المنتج توافقاً قوياً بين المكونات المتنوعة للنظام. وعند تطبيقها تطبيقاً صحيحاً، تُنتج هذه الاستراتيجية اقتصاديات القياس وعلاقة اوثق وأكثر استمرارية بين البائع والمشتري. لكن تطبيق نظام المنتج تطبيقاً ناجحاً يستلزم فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء، فريق مبيعات مدرباً تدريباً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة، بالإضافة إلى الأموال الكافية لتمويل بيع النظام، وهي عملية تستهلك الكثير من الوقت في غالب الأحيان.

٣.١١ قرارات عملية تطوير المنتج الجديد

كما يبيّن مثال شركة إيج Egg فان نمو الشركة والربحية التي تتحققها يتأثران بشكل كبير بمدى نجاحها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتج، وفي تحسين المنتجات الموجودة وفي إضافة المنتجات الجديدة لخدمة أسواق جديدة أو أقسام منها. غير أن تطوير المنتجات الجديدة مكلف وفيه الكثير من المخاطرة، ويتناول هذا القسم في استغلال فرص المنتجات الجديدة استغلالاً أفضل ومن تقليل المخاطر المتعلقة بذلك.^{١٧} لكن، قبل الدخول في تفاصيل العملية المذكورة، لا بدّ من مناقشة دور المنتجات الجديدة في الربحية على المدى الطويل، ونسب نجاح المنتج الجديد والأسباب الرئيسية الكامنة وراء فشل هذا المنتج.

٤.٣.١١ أهمية المنتج الجديدة بالنسبة إلى ربحية الأمد الطويل

توصل عدد كبير من الأبحاث والدراسات التي أجريت مؤخراً إلى أن المنتجات الجديدة تشكل أساس نجاح الشركة على المدى الطويل^{١٨}، وتمدّ بالية مركبة لتكيف الشركة مع الأسواق الحالية المتغيرة بسرعة ومع الفرص التي تقدمها.^{١٩} ويشير أحد المصادر إلى أن عدد المنتجات الجديدة المباعة في محلات السوبرماركت ومتاجر البيع قد ارتفع منذ العام ١٩٧٠ من ١٣٦٥ إلى ٢٠٠٧٦ منتجًا. لكننا قد نقع على مصادر مختلفة تناقض تلك التقديرات. أمّا السبب الرئيسي لتلك الاختلافات بين المصادر فيتمثل في وجهات النظر المختلفة في ما يتعلق بـمماهية المنتج الجديد.^{٢٠} في هذا المجال نشير إلى طرق عدّة لتصنيف المنتجات الجديدة. من ابسطها الطريقة التي تقضي بـتقسيم المنتجات الجديدة إلى ٤ فئات رئيسية: منتجات جديدة بالنسبة إلى العالم، وبالنسبة إلى الشركة، وتوسيع خط المنتجات،

والمنتجات المحسنة. لا تتعدي نسبة المنتجات الجديدة بالنسبة إلى العالم الـ ٥٪، فيما يعتبر ٨٩٪ منها امتداد خط المنتج أو منتجات محسنة.^{٢١} أمّا الأساس المنطقي للتركيز على توسيع الخط فيكمن في السؤال التالي: لماذا نفق الكثير من المال والوقت على إدخال منتجات جديدة لا يحقق معظمها النجاح ، علماً أن توسيع خط المنتج أو تحسينه أسرع وأقل تكلفة؟

٢.٣.١١ نجاح وفشل المنتج الجديد

تراوح تقديرات فشل المنتجات الجديدة في الولايات المتحدة من ٢٥٪ إلى ٩٠٪. ويعود جزء من هذا التفاوت إلى أن بعض الدراسات يصبّ على البحث في نسبة المفاهيم أو الأفكار الجديدة التي تفشل في تحقيق النجاح التجاري، فيما يحصر البعض الآخر التركيز بالمنتجات التي تفشل بعد إزالتها إلى السوق.^{٢٢} في هذا المجال ذكرت شركة الاستشارات بوز، الن & هامilton Booz Allen & Hamilton في تقديراتها أنه من بين ٧ أفكار تدخل في عملية ابتكار المنتج الجديد، لا تنجح سوى فكرة واحدة، وأن نصف الأموال تقريباً التي تُنفق على تطوير المنتج الجديد يوظف في المنتجات التي امّا تفشل، واما يتم التخلّي عنها.^{٢٣} لسوء الحظ، لم تتحسن تلك الأرقام مع مرور السنوات. وتتجدر الاشارة إلى أن الاحصائيات لا تشمل اختلافات المنتجات الموجدة.

وتتأثر الاختلافات في تقدير نسبة الفشل أيضاً بكيفية تحديد المنتج الجديد، وبنوع المنتج، وبالقنوات المعنية. على سبيل المثال، تشهد السلع الاستهلاكية معدلات فشل أعلى من التي تشهدها السلع الصناعية، ذلك أن الأخيرة تحسن تقسيم أسواقها على أساس الحاجة وتعمل بشكل اوثق مع المستخدمين أثناء عملية التطوير. فحتى عندما تقوم بمنتجات جديدة، مثل المنتجات المباعة في محلات الأغذية، بشق طريقها في السوق، تكون قليلة تلك التي تتحقق مبيعات سنوية تصل إلى ١٠٠ مليون دولار.^٤

غير أن سبب الفشل الأهم يكمن في إزالة منتجات مشابهة للمنتجات المتقدمة المباعة بسعر أعلى، من دون أن تتفوّق على المنتجات الموجدة أصلاً في السوق. فأساس تطوير منتج جديد ناجح يتمثل في الربط بين منتج متوفّق وسوق جذاب حيث المنافسة ضعيفة أو معدومة. كما أن القدرات التسويقية القوية محدّد هام للنجاح.

لكن، ونظراً للمخاطر التي تشملها عملية تطوير المنتجات الجديدة، لا بدّ من وجود اعتبارات قوية تدفع بالشركات إلى اتفاق مقدار كبير من المال والوقت في تلك العملية. وترتبط معظم تلك الاعتبارات بقوى خارجية تؤثّر على مبيعات الشركة، وعلى الربحية، وعلى أهداف موقعها التنافسي. ويتوصل المسوقةون إلى تحديد عدد كبير من تلك القوى من خلال تحليل فرص السوق، لا سيما التغيرات في العوامل البيئية العامة الخاصة بالشركة. وتصنّف التغيرات التكنولوجية في خانة القوى المحرّكة الأهم لعملية تطوير منتج جديد، نظراً لتأثيرها على المنتجات الموجدة ولقصbir دوره حياة المنتج. وتشمل العوامل البيئية الأخرى التي تؤثّر على تطوير المنتجات الجديدة، والأنظمة الحكومية، والتکاليف المتغيرة للمواد الأولية، الخصائص الديموغرافية ونمط المعيشة. وقد تضطرّ شركة ما إلى إزالة منتج جديد على اثر إزالة الشركات المنافسة منتجات جديدة إلى السوق. كما أن العملاء والمورّدين قد يحملون الشركة على تطوير منتجات جديدة، وسوف نستعرض ذلك لاحقاً في هذه الوحدة.

على الرغم من المشاكل والمخاطر الكثيرة التي تتضمنها عملية تطوير المنتجات الجديدة، فقد نجحت بعض الشركات على مر السنوات في تحقيقها. ومن هذه الشركات نذكر شركات معروفة مثل هوييليت باكارد Hewlett-Packard، انتل Intel، ميرك Merck و3M. هذه الشركات تحدّد نطاق بحثها عن أفكار لمنتجات جديدة بمحالات تتيح لها مواردها استغلالها. فضلاً عن ذلك فهي تستخدم في تطوير المنتجات الجديدة طريقة نظامية ومحكمة التخطيط.

٣.٣.١١ تنظيم عملية تطوير المنتج الجديد

في بداية عملية تطوير منتج جديد يتعين على الشركة أن تقرر إبقاء أنشطة التطوير الخاصة بها داخلياً أو الخروج بها عبر المقاولة أو عبر شكل من اشكال المشاريع المشتركة. يمكن المنطق الأساسي للفكرة الأخيرة في أن الشركات البيروقراطية الكبيرة يصعب عليها خلال فترة التغيرات التكنولوجية السريعة التنافس مع الشركات الصغرى والأكثر مرونة والتي تحفّز موظفيها عن طريق العلاوات وحوافر أسهم الشركة. فالشركات الكبيرة المركزية لا تقوم بتلك الأنشطة.

اضف إلى أن إدارة عملية تطوير منتج جديد ضمن شركة واحدة تسهل تطوير التكنولوجيا المطلوبة بحيث تتماشي مع البحوث والانماء المتعلقين بالمنتج الجديد، فتؤدي وبالتالي إلى الإسراع في إزالة المنتج إلى السوق وإلى تكاليف أقل لمنع المنافسة من التدخل. كما أن التطوير الداخلي يتبع معالجة العيوب بطريقة أسرع من حيث حل مشاكل الجودة، والمخزون والت تصنيع. أخيراً من شأن تطوير تقنيات التجديد الناجحة التي يمكن حمايتها ببراءات الاختراع أو التي يصعب نسخها أن يعيق منافساً محتملاً.^{٢٥}

تشير الدراسات العملية إلى أن الأنظمة البيروقراطية نسبياً قد تكون أفضل في حالة استخدام المنتجات الأقل تجدداً، ومنها توسيع خط المنتجات المحسنة.^{٢٦} فالهيكل الأكثر مشاركة في عملية التطوير ومنها فرق العمل عبر الوظائف والتي يتم اللجوء إليها في حالة المنتج الذي يقدم مستوى عالياً من التجديد. وبحسب الدراسات أيضاً، كلما كان التوافق بين حداثة المنتج والهيكل التنظيمي المستخدم لإدارة تطويره توافقاً أفضل، زادت كفاءة عملية التطوير من حيث الوقت والتكلفة.

ومن فوائد اللجوء إلى فرق العمل، قدرتها على تقليل الوقت الذي يستلزم تطوير المنتج الجديد من خلال تعزيز العلاقات الأوثق بين المجالات الوظيفية المتنوعة. وقد سهل التقدم الحاصل في تكنولوجيا شبكات الكمبيوتر على اعضاء فرق العمل التواصل فيما بينهم ومع اعضاء الأقسام. وبهذه الطريقة، يقلّلون الوقت المطلوب لكتسب موافقة قسم ما (قسم التسويق) على عمل قسم آخر (تصميم المنتج).^{٢٨}

ومن شأن تقليل الوقت إلى السوق أن يترك تأثيراً قوياً وايجابياً على ربحية المنتج، لا سيما في الصناعات السريعة الدورة والتي تكون فيها دورة حياة المنتج قصيرة (٣ سنوات أو أقلّ). وتتيح الربحية المحسنة عن توسيع حياة المنتج من حيث المبيعات، عن إيجاد فرص لتغيير الأسعار العالية، وعن تقليل تكلفة التطوير والتصنيع وتقليل مخاطر التحول في التسويق منذ البدء بعملية التطوير. كذلك تجدر الاشارة إلى أن تقليل الوقت إلى السوق قد شكّل مسألة

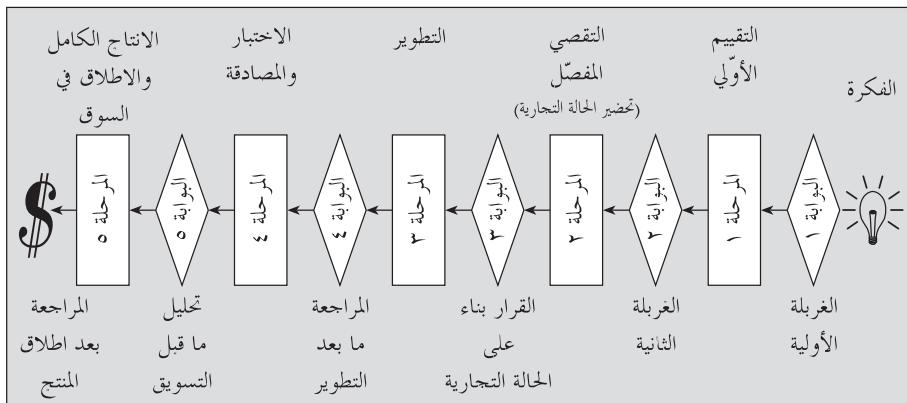
حساسة منذ أن اشارت الدراسات حول منتج ماك كينسي Mc Kinsey الجديد إلى أنه وفي حال كان معدل النمو ٢٠٪ وترابع السعر ١٢٪ وعمر المنتج خمس سنوات، يؤدي التأخر ستة أشهر عن دخول السوق إلى التضحية بثلث ربحية المنتج بعد اقطاع الضرائب. وممّا لا شكّ فيه أن تقليص الوقت الذي يُصرف على التجديد وعلى ابتكار المنتجات الجديدة لا معنى له ما لم يؤدّ إلى تلبية توقعات العميل من حيث الموثوقية والاداء.^{٢٩}

٤.٣.١١ القرارات الأساسية في عملية تطوير المنتج الجديد

نظراً لأهمية المنتجات الجديدة، أكانت سلعاً أو خدمات، في نجاح الشركة على المدى الطويل، فقد ساد اتجاه في السنوات الأخيرة إلى الاهتمام اهتماماً خاصاً بابتكار الأفكار المتعلقة بتلك المنتجات وتقديرها، بالإضافة إلى تحسين عملية إثرال المنتجات الجديدة إلى السوق.^{٣٠} وتنبع عن هذا الاهتمام تطوير ما يُعرف بانظمة المرحلة/بوابة لإدارة تطوير المنتجات الجديدة بدءاً بولادة الفكرة إلى تقديم المنتج للسوق.^{٣١} وتبيّن الوثيقة ٩،١١ رسمياً بيانياً للنظام المذكور.

وفي النظام المذكور تمر فكرة المنتج الجديد بسلسلة من البوابات يتم عند كل منها البحث في جداره الفكرية قبل السماح لها باكمال طريقها إلى السوق. وبين كل بوابة وأخرى، يُجرى عدد من التحليلات وأنشطة التطوير. وتكون النقطة الأساسية في هذا المجال في القضاء، في مرحلة مبكرة من العملية، على الأفكار التي تفتقر إلى الامكانيات الاستراتيجية أو التسويقية، وذلك قبل انفاق الموارد الضخمة في ابتكارها. ومن أهداف العملية أيضاً تمهيد الطريق للأفكار التي تحمل إمكانيات عالية، بحيث لا تصل بسرعة إلى السوق فحسب، بل تتمتع أيضاً بالخصائص الصحيحة لتعزيز احتمال نجاحها في السوق. تجدر الاشارة إلى أن المنتجات الجديدة البسيطة، ومنها توسيع خط المنتجات أو المميزات، تتخطى بعض مراحل العملية وتنتقل مباشرة من الفكرة إلى المراحل، ٢، ٣ أو ٤ مثلاً. غير أن المنتجات الأكثر تجدداً التي تُطرح علامات استفهام حول قبولها في السوق، أو التي يُعتبر أداؤها غير مؤكّد، فيجب أن تمر بكلّ بوابة. أضف إلى أن المراحل قد تُنفذ أحياناً بشكل متزامن، وقد يتم العودة لمراحل سابقة عندما لا تتيح نتائج التحليلات، عند مرحلة معينة، مرور المنتج إلى المرحلة التالية.

٩.١١ نظام تطوير المنتج الجديد المعروف بـنسمية نظام البوابات المراحل.



المصدر: Paul O'Connor. 'Implementing a Stage-Gate Process: A Multi-Company Perspective.' *Journal of Product Innovation Management* 11 (1994). p. 180.

١٠.٤.٣.١١ إدارة عملية المرحلة / البوابة

مع أن عملية البوابة المرحلة قد تبدو طويلة ومملة، فإن الهدف الأساسي لاستخدامها يكمن في تحسين السرعة التي تعتمدتها الشركة في إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق.^{٢٢} ويتم تحقيق هذا الهدف بطريق رئيسية ثلاثة. تمثل الطريقة الأولى في تحديد معالم واضحة عند كل بوابة لتشجيع الفرق المعنية بالمنتجات الجديدة على التحرك السريع ضمن الأنشطة الضرورية لبلوغ البوابة التالية. أما الطريقة الثانية فتشمل الالتزام بتأمين الموارد، وذلك للحصول دون أن تؤخر الموارد غير المناسبة، سواء أكانت بشرية أم مالية، وتقديم المنتجات الوعادة للسوق. بالنسبة إلى الطريقة الثالثة، فهي تقوم على التنفيذ المتزامن للتحليلات المتعلقة بالسوق والتقدم التقني. في السابق، كانت مهمة تطوير المنتج منوطه بقسم البحث والتطوير الذي يرسل المنتج بعد ذلك إلى قسم التسويق ليقوم هذا الأخير ببيعه. في مرحلة لاحقة يعيد قسم التسويق المنتج ويطلب بعض التغييرات ليحظى هذا الأخير بقبول العملاء، وهكذا دواليك، فيمر المنتج بكرّ وفر. ومع انتهاء التقادف، يكون منتج المنافسين قد فاز بالسباق إلى السوق. وبالتالي، وكما هو الحال بالنسبة إلى عمليات تجارية أخرى، فإن تطوير المنتج مسألة حساسة. في بعض الأسواق التي تتحرك بسرعة، تسعى الشركات إلى كسب ميزة المتحرك الأول، والتي تقضي بأن يكون منتجها الداخلي الأول إلى فئة المنتجات الجديدة. ويكثر الحديث، لا سيما في الدوائر التسويقية عبر الانترنت والمتعلقة بالเทคโนโลยيا المتطرفة، عن أهمية ميزة المتحرك الأول. غير أن الوثيقة ١٠،١١ تبيّن أن إنزال المنتج المناسب إلى السوق وتحديه ليقوى في صدارة المنتجات المنافسة أهم بكثير، على المدى الطويل، من بقائه الأول في السوق. لا سيما عندما يتعلق الأمر بمنتج لا يقدم ما يريد العميل أو ما يحتاج إليه حقاً.

الوثيقة ١٠.١١ ما هي أهمية منفعة المتحرّك الأول؟

إن ثورة الانترنت التي بدأت في أواخر التسعينيات واستمرت في القرن الواحد والعشرين قد دفعت بعدد كبير من الشركات إلى الادعاء بأن أساس كسب الميزة التنافسية على الانترنت يكمن في احتلال المركز الأول في السوق. فشركة Amazon.com، وهي أول من قام بتسويق الكتب على الانترنت وغيرها ممّن يتميّز إلى فئات أخرى، تفوق بالسابق إلى السوق بمجرد أنّها أوّل من دخله. وقد أدى التهافت على السوق إلى توظيف استثمارات ضخمة في شركات الانترنت والى فورة من العروضات الخاصة بالجمهور تقدمها شركات لا تتمتع بالخبرة الكافية. فالداخلون الجدد سعوا إلى تكوين رأس المال في خضمّ فورة الانترنت والى تجميع الأموال في سوق جديد. غير أنّ التراجع السريع في تقييم عدد كبير من تلك الشركات في العام ٢٠٠٠ كان الفتيل الذي أشعل الشرارة.

فما هي إِذَا أهمية ميزة المتحرّك الأول؟ تشير نظرة خاطفة إلى تاريخ الأعمال في القرن العشرين إلى أنه من الاهم باشواط لشركة أن تكون الأفضل من أن تكون الأولى، على الرغم من أن فوائد تصدرها السوق قد تقودها إلى ريادة أي فئة من المنتجات. في هذا المجال توضح مراجعة للدراسات حول فائدة المتحرّك الأول قام بها كلّ من لامبرت Lambert وسلاتر Slater في العام ١٩٩٩، بالإضافة إلى أدلة كثيرة في هذا المجال، ان المتحرّك الأول غالباً ما يقدم عليه المنافس الأخير الذي يستفيد من قدرته على المراقبة والتحسين بناء على العروضات التي يطلقها الداخل الأول إلى السوق. وتساءل: أين فيسيكلالك VisiCalc البرنامج الجدولي لجهاز الكمبيوتر الشخصي الأول، اين هو اليوم؟ اين اوسبورن Osborne جهاز الكمبيوتر الشخصي المحمول الأول؟ لماذا تتوارد بالـPalm Pilots بقوة اليوم، فيما فشل برنامج نيوتن Newton الذي أطلقته شركة ابل Apple؟ وبالتالي، في الوقت الذي يؤمّن فيه دخول المنتج السريع إلى السوق ميزة تنافسية، فإن الداخلين الذين يفشلون في إنزال المنتج الصحيح أو في تحسين منتجهم الموجود اصلاً، قد يتتفوق عليهم من يتبعهم إذا ما قدّم عروضاً أكثر جاذبية. وكما يلحظ كولنز Collins، فإن كون الشركة الأفضل أهم بكثير من كونها الأولى.

المصدر: Jim Collins. 'Best Beats First.' Inc.. August 2000. pp. 4851; Denis Lambert and Stanley F. Slater. 'First. Fast. and On Time: The Path to Success. Or Is It?' *Journal of Product Innovation Management*. 1999. pp. 427–38.

٤.٣.٢١ اتخاذ القرار بشأن عدد البوابات ومن يعمل فيها

في معظم الشركات أو الوحدات التجارية التي تستخدم أنظمة البوابات المراحل ، يُعيّن عند البوابات فريق عمل متعدد التخصصات. وفيما تمرّ الأفكار المتعلقة بالمنتج الجديد عبر مراحل العملية، يقوم الفريق بدراسة معايير عدّة منها المعايير التقنية و التسويقية، بالإضافة إلى معايير التصنيع أو تسليم الخدمة. ويقوم بذلك لاتخاذ القرار بشأن الأفكار التي سوف تنتقل إلى المرحلة التالية. في هذا المجال تبرز أهمية التصورات المتعلقة بالتسويق، بالإنتاج

وبالبحوث والانماء، بالإضافة إلى وجود طرف يلتزم بتأمين الموارد المطلوبة لمزيد من التطوير. وقد أظهرت دراسة حديثة أن اختيار المراقبين الذين يسجلون نقاطاً عالية من حيث الابداع، ومنهم مؤشر الابداع أم.بي.تي.آي ® MBTI، يعزز سرعة عملية تطوير المنتج الجديد وإنجاحيتها على حد سواء.^{٣٣}

أما عدد البوابات المستخدمة في العملية، فيتفاوت بين شركة وأخرى، بما ان بعض المراحل المبنية في الرسم ٩.١١ يمكن دمجها أو تقسيمها إلى مراحل اضافية.

٣.٤.٣.١١ البوابة الأولى: قرارات توليد الفكرة وغربلتها الأولية

إن توخي الحصول على استراتيجية فعالة للمنتج الجديد، يتطلب على الشركة أن تضع الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من خلال هذا المنتج. ففي أي أسواق تؤدي أن ينمو المنتج؟ ما هي قدراته؟ ما هي خطوط المنتج التي ينبغي توسيعها؟ في الشركات المتعددة الأقسام، ما هي الأقسام التي يجب تزويدها بمقدار أكبر من البحوث والتطوير والمال لاعداد المنتج الجديد؟ هذه القرارات، التي تمت معالجتها من وجهة نظر استراتيجية في الوحدة ٣، هي خير مرشد لعملية توليد الفكرة. نموذجياً، يتطلب توليد عدد كبير من الأفكار للحصول على منتج ناجح واحد. وقد تصدر تلك الأفكار عن العملاء، وعن موظفي الشركة نفسها، وعن فريق العمل في البحث والتطوير، وعن فريق المبيعات، ومدراء الإنتاج، والمسؤولين عن الدراسات التسويقية، وعن أعضاء قنوات التوزيع أو حتى عن المنافسين. انظر الوثيقة ١١.١١ للاطلاع على مثال شركة 3M في ما يتعلق بتوليد الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة. أياً يكن المصدر، تم عند البوابة الأولى غربلة أولية لتحديد الملامحة الاستراتيجية للفكرة. فهل تتماشى الفكرة مع مهمة الشركة، وهل تستفيد من كفاءاتها أو تقوم بتعزيزها، وهل توافر الموارد المطلوبة لتطوير المنتج وتتسويقه؟ في حال اتت الاجابة عن أي من هذه الاسئلة بالنفي، فإن الفكرة مرفوضة على الأرجح. وتبين وجاهة النظر الأخلاقية ١١-٢ بعضاً من الاعتبارات الأخلاقية المعنية باتخاذ هذه القرارات.

١١.١١ دراسة المستخدم الريادي تؤدي إلى النجاح في شركة 3M

من وسائل التوصل إلى أفكار ناجحة في ما يتعلق بالمنتجات الجديدة، نذكر ما يسميه إيريك فون هيبيل Eric Von Hippel من شركة أم.أي. تي MIT بحث المستخدم القائد. هذه البحث يؤدي إلى نتيجتين أساسيتين. أولاً، ان عدداً كبيراً من المنتجات الهامة على المستوى التجاري، يستقي فكرته في الأصل من المستخدمين بدلاً من المصانعين. ثانياً، أن تجديد المنتجات يقوم به المستخدمون القادة، "شركات أو أفراد" الذين يتقدمون اتجاهات السوق واحتياجات تحظى اهتماماً من المستخدم العادي.

وفي أيلول/سبتمبر من العام ١٩٩٦، تم تكليف فريق في قسم شركة 3M الخاص بأسواق المستلزمات الطبية والجراحية، بابتكار فكرة ناجحة في مجال الأثواب التي تمنع انتشار العدوى أثناء القيام بالعمليات الجراحية. فقد قام الفريق في مرحلة أولى باستشارة ماري سوناك Mary Sonnack وهي زميلة في الشركة نفسها وقد قامت بالدراسة مع فون هيبيل Von Hippel ،

وباستشارتها بشأن مفهوم المستخدم القائد، وانتقل بعد ذلك إلى زيارة موقع العمليات الجراحية في دول مثل الهند، ومالزيا، وأندونيسيا وكوريا. وخلص على إثر ذلك إلى أن المطلوب البحث عن وسيلة جديدة أكثر كفاءة من حيث التكاليف لمنع نشوء الالتهاب أو انتقاله. وقادهم بحثهم عن المستخدمين القادة إلى المستشفيات البيطرية حيث «رمضانا يكسوهم الشعر، ولا يستحمون ولا يستفيدون من تأمين طبي، وبالتالي لا تكلف وسائل مكافحة الالتهاب التي تستخدمنها الكبير». كما قادتهم إلى اختصاصي التجميل الخبراء في وضع المساحيق التي لا تؤذي البشرة والتي يسهل إزالتها.

وتوج الفريق أعماله هذه بورشة عمل امتدت على يومين ونصف وتناولت موضوع المستخدم القائد، ما أدى إلى أفكار لستة أصناف جديدة من المنتجات والى منهج جذري لمكافحة الالتهاب. عندما نجحت الشركة في اختبار وسيلة المستخدم القائد في ٨ أقسام من أصل ٥٥ قسمًا. في هذا المجال قال روجر لاسي Roger Lacy أحد مؤيدي طريقة المستخدم القائد والذي يدير قسم أنظمة الاتصالات السلكية واللاسلكية Telecom Systems Division في الشركة المذكورة «لقد توسيع مجموعة الأشخاص العاملين في الشركة والذين يرغبون في التعرف على طريقة المستخدم القائد وتجاوزت نطاق الشركة».

المصدر: Eric Von Hippel, Stefan Thomke, and Mary Sonnack, 'Creating Breakthroughs at 3M.' *Harvard Business Review*, September—October 1999, pp. 3–9.

٢-١١ وجهة النظر الأخلاقية

مشاكل في توليد الفكرة وغربتها

غالباً ما توجه الانتقادات إلى المشاريع التجارية لإنتاجها المفرط منتجات مشابهة لتلك المتصلة في السوق، ما يؤدي إلى هدر في النظام الاقتصادي. وهذا النقد صعب دحضه، إلا للقول أن تطوير المنتجات المذكورة مبرر في بعض الظروف، عند إنتاجها مثلاً بسعر أقل أو توفيرها لعدد أكبر من الأشخاص. ويرى بعض المستهلكين أن المشاريع التجارية تتبع الكثير من المنتجات التي تؤدي إلى الهدر. غير أن الشركات لا توجد الطلب على المنتجات المذكورة، فالطلب موجود أصلاً.

ومن الانتقادات المعاكسة تلك التي تأخذ على المشاريع عدم إنتاج المنتجات المطلوبة، ومنها مثلاً المنتجات الخاصة بالأشخاص ذوي الخصائص الجسدية غير عادية (أشخاص يفوق طول قامتهم أو قصرها المستوى العادي). في المجال الطبي، يواجه تطوير العقاقير الجديدة مانعاً يتمثل بمخاطرها (اللّقاحات للأطفال) والحجم غير الاقتصادي للسوق. في الحالة الأخيرة، تؤمن الحكومة الأمريكية الأموال الفيدرالية لتطوير وتسويق ما يعرف بالعقاقير اليتيمة التي لها تطبيق محدود.

من الواضح أنه يتبع على البائعين تصميم الأمان في منتجاتهم، لكن إلى أي مدى؟ فالمستهلكون غالباً ما يمتنعون عن دفع ثمن الأمان المضافة، كما كانت الحال بالنسبة إلى قمصان النوم الخاصة بالأطفال والمقاومة للاشتغال وبأحزمة الأمان في السيارة. فالمتاجن قد أدارتهما الحكومة الأمريكية. كما تجدر الإشارة إلى أن كيفية تحديد مكانة المنتج

وأ يصله إلى المستهلك تؤثّر على كيفية استخدامه، وقد ترتبط وبالتالي بسلامته. ماذا يسع شركة ما أن تفعل عندما يساهم منتج قامت بابتكاره لغرض بريء في أعمال العنف، مثل المسدس اللعنة الذي يبيع السوائل وبعضها غير محبب إلى قلب الشخص الذي يتلقاها؟ في السنوات الأخيرة، زاد اهتمام المجتمعات في العالم بتأثير المنتجات وعواقبها على البيئة. ومن شأن المنتجات الجديدة والقديمة على حد سواء أن تلحق الأذى بالبيئة بطرق عدّة. تشمل هذه الأخيرة استخدام المواد الأولية المدمّرة (الحرير الصخري والرصاص)، وعمليات التصنيع التي تسبّب التلوّث (استخدام المواد الكيميائية في إنتاج الورق). واستخدام المنتج النهائي (السيارات وتلوّث الجو)، بالإضافة إلى التخلص من المنتج المستخدم (الدوالib، زيت المحرك، عبوات المشروبات).

وتختلف الشركات في استجابتها لمشاكل البيئة. بعضها يتجاهل تماماً المشكلة، فيما يتوجه البعض الآخر إلى تصفيّة الاستثمار في المشاريع التي قد تلحق الأذى بالبيئة. وبما أن التصرف الأخلاقي الصحيح ليس دوماً موقفاً مربحاً، تواجه الشركات مسألة مقاييس الفوائد البيئية بالأرباح. وغالباً ما تواجه المشاريع الصغيرة ضغطاً ملحاً لاتخاذ موقف بيئي منطقي نظراً لافتقارها إلى الأموال والدراءة التكنولوجية.

المصدر: Philip R. Cateora. *International Marketing*. 7th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1990), pp. 149–54.

٤.٣.٤.٤ البوابة الثانية: قرارات الغربلة الثانوية

في المرحلة الأولى، وقبل بلوغ البوابة الثانية، يُدعى المدراء إلى إجراء التقييمات الأولية للجدوى الفنية والتسويقية للفكرة. أولاً، هل يمكن تطوير المنتج وتسويقه؟ ثانياً، ما هو اتساع السوق وما هي امكانياته المتوقعة للمنتج المقترن؟ هل سيحظى هذا الأخير بقبول العملاء؟ تستند هذه الغربلة بشكل كامل إلى البيانات الثانوية، إلى السوق والدراسة الفنية المتوفرة في الشركة. في هذه المرحلة تكون الأدوات المستعرضة في الوحدة ٨ مفيدة. ويبيّن الجدول ١٢.١١ نموذجاً كمياً لتسجيل النقاط تعمد بعض الشركات إلى استخدامه عند البوابة الثانية. تجدر الإشارة إلى أن استثمار موارد تطوير المنتج الجديد استثماراً ذكيّاً يقضي بالتخليص من الأفكار الضعيفة عند البوابة الثانية. ذلك أن الموارد الضخمة في الدراسة التسويقية وفي تطوير المنتج قد تخضع للمنتجات التي تقطع هذه البوابة. وبالتالي، من شأن عملية الغربلة الضعيفة أن تؤدي إلى هدر الموارد والالتزام بالمشاريع غير المناسبة. من جهة أخرى، قد يؤدي مشروع مفرط الصرامة إلى ضياع الفرص.

٤.٣.٥ البوابة الثالثة: قرارات بشأن الحالة التجارية

في حال اجتازت فكرة ما بنجاح البوابة الثانية، يتمّ الفحص التفصيلي لها، وهو موضوع المرحلة الثانية، حول امكانيات السوق للمنتج المقترن. هذا التحقيق يشمل تحليلًا شاملًا للعميل، وللسوق وللمنافسة ويستخدم الأدوات وأطر التحليل التي نستعرضها من الوحدة ٤ إلى الوحدة ٧. في هذه المرحلة تُنفَّذ الدراسة الأولية. يتم نشهد اليوم استثمار بعض الموارد في هذه الدراسة، وتطوير الصورة المبدئية للمنتج لدعمها. غير أن عملية التطوير التي تسقّ

الوحدة ١١ / القرارات الخاصة بالمنتج

هذه المرحلة قد اقتصرت، بالنسبة إلى عدد كبير من المنتجات المستندة إلى التكنولوجيا، على البحث الأساسي، في الوقت الذي انتظر فيه التطوير الفعلي للمنتجات الوظيفية تأكيد الحالة التجارية. وفيما تستند القرارات عند البوابة الثالثة إلى المعايير نفسها لتلك المبنية في الثانية، فهي تقوم على معلومات أكثر عمقاً، وتعتبر الفرصة الأخيرة للتوقف قبل الانتقال إلى تطوير المنتج الكلكي وإلى إعداد الخطة التسويقية لإنزاله إلى السوق.

٦.٤.٣. البوابة الرابعة: قرارات المراجعة الخاصة بمرحلة ما بعد التطوير

خلال المرحلة الثالثة، توضع أساس التطوير التكنولوجي لعمليات تصميم المنتج الفعلي ولخطة التسويق، بما فيها عرض المنتج أو الخدمة الكاملين. ويكون القرار الحاسم في هذه الحالة في اختيار تصميم المنتج وخصائصه المميزة.

الجدول ١٢.١١ نموذج New Prod لتسجيل النقاط

المنافسة	١٠٠
المحتاجات	
من سعر	
سعره أقل	
١١.٦	٥.٨
-	-
١.٢	٠.٣
٣٠٠	٠.٥
١.٦	٠.٢
-	-
٢٠٠	
٧١.٤	القيمة الاجمالية للعامل

ملاحظة: الاحتمال المتوقع كما تقرره الإدارة. القيمة المتوقعة الحاصلة بضرب قيمة التصنيف الرقمية
بالاحتمال المتوقع

المصدر: Robert G. Cooper. 'Selecting Winning New Product Projects: Using the NewProd System'. *Journal of Product Innovation*. March 1985. p. 39. Copyright 1985 by Elsevier Science Publishing Co., Inc. Reprinted by permission of the publisher.

وقد كشف تحليل لأكثر من ٢٠٠ منتج جديد أن تصميم المنتج شكل العامل الوحيد الأهم لنجاحه وذلك لعدد من الأسباب.^{٤٤} أولاً، قد يؤثر التصميم على التكاليف من خلال اختيار المواد والأشكال التي تمارس بدورها تأثيراً كبيراً على عملية التصنيع.^{٤٥} ثانياً، من شأن تصميم المنتج أن يلفت الانتباه إلى المنتج نفسه في سوق مزدحم، كما كانت الحال بالنسبة إلى ساعات سواتش Swatch التي استخدم صانعوها عدداً من الاشكال الغريبة للفت الانتباه إلى مجموعة الساعات الجديدة. ثالثاً، قد يولد تصميم المنتج انتطاعات بشأن ميزات أخرى في المنتج نفسه. على سبيل المثال، كان جهاز ابل ماكتوش Apple MacIntosh الأول مدمج الشكل وقد صمم للتأكد على أن استعماله غير معقد. رابعاً، يساهم تصميم المنتج في تحسين حياتنا من خلال الرضا الذي نستمدّه من رؤية المنتجات الفنية الجميلة ومن استعمالها.^{٤٦}

تجدر الاشارة إلى أن الهدف الرئيسي للتصميم الصناعي تمثل، لفترة غير بعيدة، في تصميم منتج يتماشى مع الموارد التصنيعية التي تملّكها الشركة، ومنتج يجذب النظر. غير أن المصمم مدعوً إلى تعزيز استعمال المنتج، وإلى تسهيل تسويقه. من وجة النظر المثلية، يكون التصميم بحيث يتماشى المنتج مع قدرات المستخدم وذلك لتعزيز الأمان، والكفاءة، والاستخدام والراحة.^{٤٧}

تارياً، كان الاتجاه إلى الإفراط في تصميم وظائف بعض المنتجات، فتصبح المنتجات البسيطة نسبياً معقدة بالنسبة إلى المستهلك العادي.^{٤٨} وبالتالي، فإن نسبة عالية من المستهلكين تشعر بالارتباك واليأس عند تشغيل أجهزة الفيديو، والدوش في الفنادق، وأجهزة الراديو في السيارات، وأنظمة ستيريو وما شاكله.^{٤٩}

بالإضافة إلى تصميم المنتج ومواصفاته المحددة، يتم عند هذه المرحلة تحديد السعر وقونوات التوزيع، بالتزامن مع الإسم التجاري، والتوزيع وبرامج الاتصالات التسويقية المخاططة لها. وقد تدعوا الحاجة إلى دراسة تسويقية إضافية لاتمام هذه العملية. هذه الأنشطة التكنولوجية والتسويقية تتم بالترافق وبالتزامن وبقدر كبير من التواصل بحيث يتم تفادي مشكلة الوصول إلى طريق مسدود. أما الأسباب التي قد تمنع منتجًا ما من عبور البوابة

الرابعة، فتلتّخص باثنين. يكمن الأول في مواجهة العوائق التكنولوجية أو الخاصة بتصميم المنتج أو بالتكاليف المتوقعة للمنتج النهائي. في هذه الحالة تثار التساؤلات حول عمل المنتج كما خطط له أو حول تأمينه القيمة المالية الجيدة للعملاء المستهدفين. أمّا السبب الثاني فيتمثل في اكتشاف المسوّقين، أثناء وضع خطة التسويق، إن الظروف التسويقية أو التنافسية التي تسود اليوم تثير تساؤلات حول قابلية تسويق المنتج. على سبيل المثال، غالباً ما يكون دخول منافس غير متوقع سبباً للتخلّي عن فكرة جذابة لمنتج ما عند البوابة الرابعة أو لتأخير تنفيذها.

وبالتالي، يتّعّن على المراقبين في البوابة الرابعة، التنبّه إلى أداء المنتج المحتمل، وإلى إمكانية أن تؤدي خطة التسويق إلى قبول المنتج في السوق وما إذا كانت درجة القبول كافية للقيام بمزيد من التطوير. غالباً ما يكون قرار التوقف عند هذه النقطة صعباً، نظراً للاهتمام الذي يتمتّع به المنتج ضمن الشركة. غير أن الامتناع عن التوقف، إزاء سوق تحذيري ، يُعدّ سبباً لفشل عدد كبير من المنتجات الجديدة.

٧.٤.٣.١١ البوابة الخامسة: قرارات التحليل التجاري قبل تقديم المنتج للسوق

البوابة الخامسة هي الحاجز الأخير قبل اطلاق المنتج. ولمروّره يتّعّن على المنتج اجتياز اختبار السوق في الشركات التي تتحمّل ميزانياتها هذه الخطوة. ومن اختبارات السوق الأكثر شيوعاً في هذا المجال اختباران تلّجاً اليهما الشركات المنتجة تمهدّاً للبوابة الخامسة: الاختبار الميداني والاختبار داخل المختبر. وقد تبدأ الشركات الصغرى التي لا تسمح لها ميزانياتها باجراء اختبارات السوق الرسمية، بتسويق المنتج وتقييم نتائجه الأولى. ومع ظهور الانترنت تعمّد اليوم بعض الشركات إلى قلب عملية البوابات المراحل رأساً على عقب، وتبدأ بالبيع عبر الانترنت أو عبر قنوات محدودة تمثل شكلاً من التعرّف إلى السوق مختلّفاً عن دراسة السوق التقليدية. ومن الجهود في هذا المجال ذات الذي أدى إلى إزالة دراجة رجل متطرّفة إلى سوق غير مطلّع على التطورات الجديدة وتبنيه الوثيقة ١٣.١١.

في اختبار السوق الميداني يتم تطبيق برنامج تسويق المنتج في منطقة جغرافية صغيرة للتأكد من أن المنتج المذكور سوف يحقق النتائج المتوقعة. من أهداف هذا الاختبار الحصول على توقع للمبيعات التي سوف تتحقق ما أن يُطلق المنتج في سوق أوسع، مع الأخذ بالاعتبار استراتيجية التسويق المخططة وميزانية التسويق.

في الماضي، كانت شركات الأغذية، والأدوات المنزليّة ومنتجات العناية الشخصية تستخدم عينة من المدن الصغيرة بمثابة اختبار للسوق على فترة ١٢ إلى ١٨ شهراً. غالباً ما كانت تكلفة هذه الدراسة تصل إلى ملايين الدولارات. مع الوقت، سعت هذه الشركات إلى طرق أسرع وأقل تكلفة لاختبار منتجاتها، ذلك أن اختبارات السوق الطويلة تعطي المنافسين فرصة تقسيم النتائج، لدرجة تتيح لهم إزالة منتجهم الخاص. على سبيل المثال، لقد تأثرت شركة جنرال ميلز General Mills باختبار السوق الذي أجرته بروكتر أند غامبل Procter & Gamble وسارعت إلى إزالة نسختها الجديدة عن المنتج موضوع الاختبار تحت الاسم التجاري بيتي كروكر Betty Crocker. وما لبث أن حقق المنتج المذكور المبيعات الكبرى.^٤ من هنا دعت الحاجة إلى اللجوء أكثر فأكثر إلى اختبارات السوق في المختبر.

١٣.١١ سوق التوقيت الفعلي وتطوير المنتج يقلبان رأساً على عقب عملية البوابات المراحل

في بعض الأحيان لا يكون السوق الفعلي المستهدف لمنتج جديد واضحاً تماماً تاماً الموضوع. كذلك كانت الحال بالنسبة إلى شركة نوفا كروز بروداكتس Nova Cruz Products التي فشلت دراجة الرجل Xooter التي أطلقتها في اختبار داخل حرم إحدى المدارس. أصيب مدراء الشركة بالحيرة في ما يتعلق بهوية السوق المستهدف الأفضل وبالميزات الأهم في المنتج، فقرروا إطلاق المنتج عبر قناتين، الأولى تمثلت في بعض متاجر البيع بالتجزئة والثانية في الانترنت. كما قرروا تقييم فكرة المنتج، وتصميمه، وخصائصه بالإضافة إلى موقعه، وسعره وقواته توزيعه، استناداً إلى المعلومات الصادرة عن المستخدم والى النتائج الأولية. ركّزت الفكرة على تجربة أمور كثيرة واعتمد ما ينجح منها باستخدام الرسائل الالكترونية الفردية والمقابلات وجهاً لوجه مع المستخدمين الأوائل. في هذا المجال يقول كارل أوولريخ Karl Ulrich من الشركة المذكورة «بالنسبة إلى بعض المنتجات من الأفضل محاولة البيع بدلاً من القيام بالدراسات المكلفة». وكانت الطريقة الناجحة تلك القائمة على استهداف راكبي الدراجات في المدينة والمستوردين في اليابان.

متى تدعو الحاجة إلى مثل هذا المنهج؟ يتحدى أولريخ Ulrich وهو استاذ علم التسويق في مدرسة أعمال رائدة، عن اربعة ظروف يكون فيها اعتماد المنتج وتطوير السوق منطقياً: عندما تكون فئة المنتج جديدة، فلا يمكن تحديد المستخدمين والمنافسين بوضوح؛ عندما لا يكون توقيت التسويق حساساً؛ وعندما يكون الخطر بسيطاً بالنسبة إلى الماركة نفسها (كوكا كولا لا تريد على الأرجح تجربة هذه الطريقة لمشروب جديد) وعندما تكون تكلفة الأدوات والتطوير منخفضة (ليس لسيارة جديدة). وتشمل المنافع القدرة على تعديل السعر وخصائص المنتج؛ والقدرة على بلوغ الأسواق العالمية (لقد وجد اليابانيون دراجة الرجل على الانترنت) والتفاعل الوثيق مع المستخدمين من خلال الرسائل الالكترونية الودية والهادفة إلى بناء العلاقة مع العميل.

Karl Ulrich. Nova Cruz Products. 'Pre-Market Research vs. Real-Time Market Research.' a presentation to a conference of the Marketing Science Institute. Denver. CO. June 1. 2000.

من الاختبارات المعلمية والتي يشيع استعمالها للمنتجات الاستهلاكية المعيبة وتقوم على قياس الطريقة التي يتبنى على أساسها المستهلك منتجًا، والتي تتألف من ٣ مراحل: الوعي، التجربة وتكرار الشراء.

في هذا المجال، يشاهد المشتركون في الاختبار الذين يمثلون الجمهور المستهدف اعلانات حول المنتج الجديد ضمن برنامج تلفزيوني. ثم يعطون خيار شراء منتج مماثل في متجر زائف مع العلامات التجارية المنافسة. في حال اختياروا المنتج موضوع الاختبار قام الباحثون بمقابلات للمتابعة لتحديد مدى الرضى ونوايا إعادة الشراء. هذه الاختبارات قليلة التكلفة (\$٦٠٠٠-\$٨٠٠٠) نسبياً و تتمّع بالسرعة. أما العيب الأساسي فيتمثل

في المجموعة الصغيرة من المنتجات الممكّن تكييفها وفي أنها تؤمّن معلومات قليلة حول صعوبة الحصول على توزيع المنتج والمحافظة عليه. على مرّ السنوات، خضع المئات من المنتجات الجديدة لاختبار وفقاً لهذه الطريقة وحققت نتائج جيدة، بين نقطة و نقطتين من **الحصة الحالية في السوق.^٤**

غير أنّ مدراء التسويق العاملين في البوابة الخامسة، أو في الشركات المؤسسة للمشاريع ومنها شركة نوفا كروز Nova Cruz (أنظر الوثيقة ١٢، ١١)، يواجهون قرارات بشأن كيفية استخدام الموارد النادرة في اختبارات السوق بغية تقليل خطر التقديم غير الناجح للمنتج في السوق. بالنسبة إلى القرارات المتعلقة باجراء اختبار السوق، ميدانياً أو في المختبر، فيجب أن تأخذ بعين الاعتبار احتمال تدخل المنافسة بواسطة اختبار ميداني، قدرة المنافسين على الاستفادة من هذا الاختبار ونية الشركة وقدرتها على إنفاق المال على اختبار السوق.

٨.٤.٣.١١ المرحلة الخامسة: قرارات التسويق

في هذه المرحلة، يكون المنتج جاهزاً، غير أن القرارات الاستراتيجية الأساسية تكمن في كيفية اطلاق المنتج أولاً في كسب الميزة التنافسية. يتطلّب التسويق التسويق الواسع بين المجالات الوظيفية كافة. وتكون المبالغ الكبيرة ضرورية حتى لو كان المنتج ماركة موسعة.^{٤٣} ولما كان التسويق مسؤولاً عن توفير المنتج، وعن تطوير الوعي لخصائصه الفريدة، وعن حث المستهلك على تجربته وعن تعزيز الشراء المتكرر، فهو يؤدي دوراً حاسماً.

ثمة استراتيجيات عديدة و مختلفة لتقديم المنتج للسوق. تمثل إحداها في الامتناع عن القيام باختبار السوق وفي الانتقال مباشرة إلى اطلاق المنتج في المناطق واحدة تلو الأخرى. هذه الاستراتيجية تستخدم في حال كان الخطر ضئيلاً، كما هي الحال بالنسبة إلى توسيع خط المنتج أو إلى تقليل منتج منافس نجح في اختبار السوق. بالنسبة إلى السلع الصناعية، يؤدي استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني إلى تسهيل والاسراع في إنزال المنتج.

من استراتيجيات التسويق الأخرى، نذكر الاستراتيجية التي تعتمد على نوع مختلف من اختبارات السوق، نوع لا يمثل بالضرورة الجمهور المستهدف.^{٤٤} وتستخدم بعض الشركات اختبار توسيع تسويق المنتج مقابل اختبار أكثر تطوراً، شرط أن تكون النتائج الصادرة عن دراسات محاكاة السوق ايجابية. وبالتالي، فهي تطلق منتجها في ١٠٪ من البلاد وتعتمد على بيانات نتائج المبيعات السريعة (بواسطة الماسح الالكتروني) للتأكد من مدى نجاح المنتج. اعتمدت هذه الاستراتيجية شركة جنرال ميلز General Mills في إطلاق حبوب الإفطار تشيريوز Cheerios. مع تشابه أسواق السلع الاستهلاكية العالمية، يزداد عدد الشركات التي تخترق المنتج في دول قليلة يليه تسويق عام وشامل. على سبيل المثال، بعد أن أطلقت شركة كولغايت Colgate بنجاح الشامبوان الجديد في الفلبين، وأوستراليا والمكسيك وهونغ كونغ، قامت باطلاقه في أوروبا، وأسيا، واميركا اللاتينية وإفريقيا.^{٤٥}

هذه الاستراتيجيات كلها تستند إلى الموازنة بين الخطر، وال الحاجة إلى الدفع النقدي عن تقديم المنتج والى السرعة التي قد يتفاعل فيها المنافسون. على سبيل المثال، واجهت شركة جي اي GE التكلفة العالية لبناء مصنع ينتج نوعاً جديداً من البلاستيك المقاوم للحرارة، فاختارت إنزال المنتج على نطاق ضيق بحيث تمدّ به المصنع الموجودة. ولم تنتقل الشركة

المذكورة إلى توظيف استثمارات ضخمة في بناء مصنع كبير إلا عندما وافقت شركة أي بي أم IBM على استخدام البلاستيك في الألواح الخاصة بأجهزة الكمبيوتر. هذه الاستراتيجية غالباً ما تؤديها الشركات المصنعة لمواد العناية الشخصية، للأغذية ول المنتجات المنزلية الموضبة، نظراً للسرعة التي قد يعمد من خلالها المنافسون إلى تقليل المنتج والى اقتصاديات النطاق الهائلة المعنية. وسوف ننظر بالتفصيل في استراتيجيات التسويق البديلة الخاصة بتسويق المنتجات الجديدة وفي ظروف السوق المناسبة لكل منها، ذلك في الوحدة ١٥ . أخيراً، أنها لفكرة سديدة أن تقوم شركة، أيًا كان حجمها، بإجراء مراجعة ما قبل التنفيذ لتقدير تقديم المنتج الجديد ودخول التعديلات الضرورية. حتى في الشركات الصغيرة المحدودة الموارد، البشرية منها والمالية، قد يكون الابتكار المتزامن أساساً للمبادرة المؤسسة لمشروع، مع معادلة هذه العوامل بشيء من النظام. من شأن هذه المعادلة أن تخفف خطر فشل المنتجات الجديدة المكلفة ما يؤدي بشركة فتية إلى الإفلاس.

خلاصة التعلم

- إن القرارات بشأن تصميم المنتج، بما فيها مواصفاته، وتميزه التجاري، والخدمات المتصلة به، والضمانات، بالنسبة إلى السلع والخدمات على حد سواء، هي الأكثر حسماً في تمييز منتج عن غيره لتحقيق الميزة التنافسية. تستعرض هذه الوحدة العوامل الواجبأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ هذه القرارات.
- فيما تمثل السرعة لدخول السوق عاملًّا مهمًّا في المناخ التجاري السريع الذي يسود اليوم، يعتبر إدخال المنتجات المناسبة إلى السوق والمحافظة عليها أهم بكثير من السعي إلى فائدة المتحرك الأول بالنسبة إلى منتج لا يريده العملاء.
- إن القرارات بشأن عمق مجموعات المنتجات واتساعها يجب التفكير فيها من حيث تقسيم السوق. فمخطوط المنتجات الطويلة أو القصيرة جداً قد تضع الشركة في وضع تنافسي غير مناسب.
- إن كيفية إدارة تطوير المنتج الجديد تضاهي أهمية القرارات التي يتم اتخاذها. ويساعد نظام البوابات المراحل الشركات على إيجاد معادلة وتوازن بين الابتكار المؤسس لمشروع والنظام التجاري في الجهود التي تبذلها لإطلاق منتج جديد.
- مع أن المنتجات الجديدة تمثل أساس نجاح معظم الشركات على المدى الطويل، فإن غالبية المنتجات الجديدة تفشل. وبالتالي، فإن القرارات المتعلقة بالمنتج قرارات حاسمة بالنسبة إلى التطبيق الناجح لاستراتيجيات التجارية.

أسئلة حول المحتوى

١.١١ ما هو تحديد المنتج؟ صُف مكوناته المتنوعة.

٢.١١ صُف المجموعات الفرعية الأربع للسلع الاستهلاكية.

٣.١١ ما هي الأبعاد الشمانية للجودة؟ وكيف تؤثر على استراتيجية الشركة الخاصة بالجودة؟

الوحدة ١١ / القرارات الخاصة بالمنتج

٤.١١ كيف يعود تمييز المنتج بالفائدة على المستهلكين؟ وعلى البائعين؟

٥.١١ ناقش بایجاز البدائل الاستراتيجية لتمييز المنتج.

٦.١١ عرّف ما يلي:

- أ. ملء التغرات في مجموعة المنتج.
- ب. مدّ خط المنتجات.
- ج. توسيع الخط.

٧.١١ ناقش بایجاز المعايير الخمسة التي يستخدمها المستهلكون لتقدير جودة الخدمة.

٨.١١ كيف يمكن تفسير التفاوت في التقديرات الخاصة بمعدل فشل المنتج الجديد؟

٩.١١ لماذا تلجأ الشركات أكثر فأكثر إلى استخدام فرق العمل لإنزال المنتجات الجديدة إلى الأسواق؟

١٠.١١ ما هي المراحل الأساسية لعملية تطوير المنتج الجديد؟

١١.١١ ما هي المصادر الأهم لأفكار المنتجات الجديدة؟

١٢.١١ ما هي الطرق المختلفة لاختبار أفكار المنتجات الجديدة؟

١٣.١١ صف اختبار السوق في المختبر وكيفية اتمامه.

١٤.١١ ما هي العوامل التي قد تؤثر على قرار الشركة بشأن إجراء اختبار ميداني للسوق؟

١٥.١١ صف بایجاز استراتيجيات تقدير المنتج للسوق.

أسئلة متعددة الخيارات

١.١١ يتم تعريف المنتج في الكتاب على انه:

- أ. سلعة يتم تبادلها ليستخدمها المشتري أو يستهلكها أو يمتلكها.
- ب. أي شيء محسوس يرضي حاجة أو رغبة.
- ج. أي شيء أو مجموعة من الأشياء تلبي حاجة أو رغبة بشرية.
- د. أي شيء محسوس أو مجموعة من الأشياء تلبي حاجة أو رغبة إنسانية وتقديم ضمن علاقة تبادل.
- هـ. أي شيء يلبي رغبة أو حاجة من حيث الاستخدام، أو الاستهلاك أو الامتلاك.

٢.١١ الخصائص المحسوسة أو غير المحسوسة التي يضعها مصممو المنتج في هذا الأخير هي:

أ. فائدة.

ب. صفة مميزة.

ج. تميّز.

د. بُعد الجودة.

هـ. خاصية من خصائص المنتج.

٣.١١ ان آلات غسل الصحنون والبرادات امثلة على:

أ. سلع استقرار.

بـ. سلع تسويق.

جـ. سلع منسية.

دـ. سلع خاصة.

هـ. سلع مستقرة.

٤.١١ ان نوع المجموعة الفرعية للمنتج الاستهلاكي الذي قد يقترن أكثر من غيره بالتوزيع المحدود هو:

أـ. السلع الخاصة.

بـ. سلع التسويق.

جـ. سلع الاستقرار.

دـ. السلع المستقرة.

هـ. السلع المنسية.

٥.١١ ان التصميم النوعي للمنتج وأسلوب البحث التسويقي حيث يخضع العميل للملاحظة في بيته الخاصة، يُعرفان:

أـ. بالمقابلات في المنزل.

بـ. بالدراسات الاعترافية.

جـ. بالتصميم الجذاب.

دـ. بدراسات الكاميرا الخفية.

هـ. كل ما ذكر أعلاه.

٦.١١ إن شركة كوكا كولا التي تملك أيضاً مينوت مايد Minute Maid وباورايد Powerade تستخدم أي نوع من استراتيجية التمييز لهذه المنتجات؟

أـ. ماركة العائلة.

بـ. الماركات المتعددة.

جـ. عدم التسمية.

دـ. الماركات الفردية.

هـ. الماركة المشتركة.

٧.١١ كلما كان السوق حساساً للخدمة:

- أ. كان عدد الشكاوى التي سوف تستلمها الشركة من العملاء أكبر.

ب. كانت فرصة تحقيق الأرباح أقل.

ج. كانت إمكانية خسارة العملاء أكبر.

د. كانت الحاجة إلى زيادة تسعير المنتج أكبر.

هـ. كانت فرصة تحقيق الأرباح أكبر.

٨.١١ تمثل فائدة توسيع خط المنج:

- أ. في تلية الطلب.

ب. في التحكّم بموقعه على رفوف المحلات.

ج. في تفادي اطلاق منتج جديد لمنافسة منتج موجود.

د. في كلّ ما ذكر أعلاه.

هـ. في النقطتين أ و ب أعلاه.

٩.١١ يشكل أساس نجاح الشركة على المدى الطويل

- .أ. البقة الحلوة.
 - .ب. توسيع خط المنتجات الجدي.
 - .ج. أنظمة المنتجات.

هـ. تحسين المنتج باستمرار.

١٠١١ تدعو الحاجة إلى هيئات أكثر في حالة المنتج المبدعة وقد تكون الهيئات الأفضل في حالة المنتج الأقل ابداعاً:

- .أ. مشاركة: بيروقراطية
 - .ب. مشاركة: بيروقراطية
 - .ج. بساطة: تنظيمياً
 - .د. أفقيّة: عمودية
 - .هـ. بساطة: علّة: طبقات

نظام المعايير الاحادية

أ القضاء على الأفكار التي تفتقر

- ـ. تقدیم المنتجات الجديدة إلى السوق بسرعة.

ـ. زیادة نجاح المنتج في السوق من خلال الحرص على تزویده بالخصائص المناسبة.

ـ. كلّ ما ذُکر أعلاه.

ـ. النقاطان أ و ج فقط.

- ١٢.١١ كحد ادنى ما هي الخبرات التي يجب أن تعمل في نظام البوابات المراحل؟
- أ. التسويق.
 - ب. البحث والتطوير.
 - ج. الإنتاج.
 - د. شخص يؤمن بالحصول على الموارد.
 - هـ. كل ما ذكر أعلاه.

- ١٣.١١ إن الطبيعة المتعددة الأبعاد لجودة المنتج وطبيعة السوق التنافسي تؤديان إلى ضرورة أن تسعى الشركة إلى:
- أ. الاداء العالي على عدد محدود من أبعاد الجودة.
 - بـ. توزيع الاداء بين أبعاد النوعية أو تقسيمه على نحو متناسب.
 - جـ. الاداء العالي على جميع أبعاد جودة المنتج.
 - دـ. الحصول على الاداء العالي على الاقل بالنسبة إلى بعد واحد من الجودة هام بالنسبة إلى كل قسم من السوق.
 - هـ. الحصول على الاداء العالي على الاقل بالنسبة إلى بعد واحد من النوعية هام لكل شريحة من السوق.

١٤.١١ التمييز:

- أـ. هو جزء من رمز الشركة المسجل والمعرف به والذي يمكن التعبير عنه باللفظ.
- بـ. هو جزء من رمز الشركة المسجل والمعرف به والذي لا يمكن التعبير عنه باللفظ.
- جـ. هو رمز غير مسجل يمثل فئة من المنتجات.
- دـ. هو رمز غير مسجل يمثل نوعاً من المنتجات.
- هـ. يحدّد ويميّز المنتجات من يائع إلى آخر.

- ١٥.١١ إن الأقواس الذهبية لمطاعم ماك دونالد McDonald الموضوعة امام مبني المطعم هي مثال عن:
- أـ. إسم المنتج.
 - بـ. علامة المنتج.
 - جـ. ماركة خاصة.
 - دـ. ماركة خاصة بالمحل.
 - هـ. ماركة فردية.

- ١٦.١١ إن اسم المنتج الذي يتميّز قانوناً وحصرًا إلى شركة ما تُعرف:
- أـ. اسم المنتج.
 - بـ. ماركة المنتج.
 - جـ. العلامة التجارية.
 - دـ. ماركة عائلة.
 - هـ. ماركة فردية.

١٧.١١ من مكونات قيمة العلامة التجارية:

- أ. الوعي بالاسم.
ب. الولاء للماركة.
ج. الجودة المدركة.
د. النقطتان أ و ب
هـ. ١ و ٢ و ٣.

١٨.١١ لا تكون العلامة التجارية ضرورية عندما:

- .أ. يكون صعباً قياس الجودة.
 - .ب. يكون السوق واسعاً.
 - .ج. تعكس الماركة صورة مفضلة.
 - .د. يملك المنتج بنقطة اختلاف.
 - .هـ. بيع المنتج باسعار ادنى من

١٩،١١ ان الماركات الخاصة بالمصنعين تعرف أيضاً بـ ، فيما تلك الخاصة بالموزعين تُعرف

3

- أ. الماركات القومية؛ الماركات الخاصة.
 - ب. الماركات الفردية؛ الماركات عائلة.
 - ج. الماركات المتعددة؛ الماركات الخاصة.
 - د. الماركات الخاصة؛ الماركات القومية.
 - هـ. الماركات الأساسية؛ الماركات الوسيطة.

٢٠١١ ان الشركات او الافراد الذين يطوروون المنتجات الجديدة التي تتجاوز اتجاهات السوق ولها احتياجات تتخطى احتياجات المستخدم العادي، هم:

- أ. مستخدمون رواد.
 - ب. مطورو نأساسيون.
 - ج. واضعو اتجاهات.
 - د. مطورو نمبدعون.

هـ. مفكرون يتطلعون إلى الإمام.

٢١.١١ في نظام البوابات المراحل ، في أي مرحلة يتم غربلة الفكرة؟

- أ. البوابة الأولى.
ب. البوابة الثانية.
ج. البوابة الثالثة.
د. كلّ ما ذكر أعلاه.
هـ. النقطتان أ و ب.

٢٢.١١ في حال اختلاف خمسة منتجات قيد الدراسة من حيث الجودة، تكون استراتيجية والتمييز الأقل فعالية على الأرجح:

أ. الماركة المشتركة.

ب. ماركة قومية.

ج. تمييز خاص.

د. عدم التسمية.

هـ. تمييز العائلة.

٢٣.١١ ان قيام شركة ويرلبول Whirlpool بإنتاج التجهيزات لشركة سيرز Sears تحت اسم كينمور Kenmore مثال على:

أ. اسم الصانع.

بـ. الاسم القومي.

جـ. الاسم الفردي.

دـ. بيع مكونات التجهيزات الاصلية إلى المنافسين.

هـ. التمييز الخاص.

٢٤.١١ أيًّا من هذه الوظائف تخدمها التعبئة؟

أ. التسهيل والحماية.

بـ. استخدام المنتج والترويج له.

جـ. التأثير على البيع بالتجزئة وعلى سلامة المنتج.

دـ. كل ما ذكر أعلاه.

هـ. النقطتان P و B.

٢٥.١١ إن نسخة ايدي باور Eddie Bauer لسيارة فورد اكسپلورير Ford Explorer تمثل أي استراتيجية للتمييز؟

أـ. التمييز المشترك "الاسم".

بـ. التمييز العالمي.

جـ. التمييز الفردي.

دـ. تمييز العائلة.

هـ. التمييز المتعدد.

٢٦.١١ إن إنزال شركة تويوتا Toyota لسيارة ليكسوس Lexus ضمن المجموعة الأعلى من السيارات مثال على:

أـ. ملء الثغرات في مجموعة المنتجات.

بـ. توسيع الخط.

جـ. توسيع الماركة.

دـ. أنظمة المنتج.

هـ. لا شيء مما ذكر أعلاه.

٢٧.١١ اي من هذه المنتجات يمثل بشكل افضل استراتيجية نظام المنتج؟

أ. بيرغر الوبيه Whopper لمطعم بيرغر كينغ Burger King

ب. سيارة ليكسوس لتويوتا ومجموعات سيارات تويوتا.

ج. العروضات التي تقدمها الخطوط الجوية البريطانية لتمضية العطلة.

د. عروضات محلات تصفييف الشعر.

هـ. برنامج مايكروسوفت ويندوز للعام ١٩٩٨ Microsoft Windows 1998

٢٨.١١ في اختبار السوق الميداني، اين يُطبق البرنامج التسويقي للمنتج؟

أ. على عينة عشوائية من السوق المستهدف.

ب. على مجموعة مرکزية.

ج. في منطقة جغرافية صغيرة.

د. في المختبر.

هـ. عبر البلاد.

٢٩.١١ ان اضفاء الطابع المحسوس على قنوات الخدمات يتمثل بشكل افضل من خلال:

أ. شعار الram الذي وضعته شركة دودج على مجموعة شاحناتها الخفيفة.

ب. قيام شركة اميريكان إكسبرس American Express بمضاعفة ضمانات المصنعين مرتين.

ج. استخدام شركة سبرينت Sprint لكانديس بيرجين Candice Bergen ناطقة باسمها.

د. تصميم مطعم بيرغر كينغ المتاغم.

هـ. شعار ماك دونالد المتمثل في الاقواس الذهبية.

٣٠.١١ ما الذي يقيسه اختبار للسوق في المختبر؟

أ. الوعي بالمنتج.

ب. احتمال تجربة المنتج.

ج. إمكانية إعادة الشراء.

د. كل ما ذكر اعلاه.

هـ. النقطتان أ و ب.

أسئلة حول التطبيق ودراسة الحالات

١.١١ ما هي الفوائد الأساسية التي قد يحصل عليها العملاء من المنتجات التالية

أ. السيارات.

ب. الدراجات النارية.

ج. معاطف المطر.

د. المساهمة في أعمال خيرية محلية.

هـ. قراءة كتاب حول حياة غاندي.

٢.١١ يعتبر بعض الرجال البدلة خاصة بالعمل سلعة تسويق فيما يعتبرها البعض الآخر سلعة

خاصة . إلى أي مدى قد يختلف سلوك التسويق والشراء للمجموعتين؟ ولماذا؟

- ٣.١١ قامت شركة ادوية تبيع مباشرة إلى العميل بتطوير معجون أسنان جديد بنكهة روح النعناع، من شأنه تأخير ظهور البقع. وكان قسم التسويق في الشركة غير اكيد من كيفية تحديد مكانة المنتج الجديد تحديداً أفضل، كسلعة استقرار أو سلع خاصة. في حال قررت الشركة تسويقه على أنه سلعة استقرار ما هي التأثيرات على الصنف، وتوزيع السعر وترويج المنتج مقارنة بتسويقه على أنه سلعة خاصة؟
- ٤.١١ إفترض أنك مدير التسويق لمجموعة رالف لورين للألبسة النسائية. أنت تعتبر أن منتجاتك هي سلع خاصة فريدة بنظر معظم العملاء المحتملين. ما هو تأثير ذلك على المجالات التالية من برنامجك التسويقي الاستراتيجي؟
- سياسة السعر.
 - التوزيع.
 - الترويج.
- ٥.١١ إنّ قسم بونتياك Pontiac في شركة جنرال موتورز General Motors قد اعتمد استراتيجية لاستهداف قسم من سوق السيارات المؤلفة من المستهلكين الشباب الذين يهتمون بالسيارات الرياضية. كيف أثرت هذه الاستراتيجية على قرارات القسم في ما يخصّ بمدّ خط المنتج ومواصفات المنتجات الفردية من هذا الخط؟
- ٦.١١ تشتدّد شركات الخصم الكبيرة في الولايات المتحدة ومنها وال مارت Wal-Mart أكثر فأكثر على الماركة الخاصة بمتاجرها. ما هو المقصود بالماركة الخاصة بالمتجر والتي يُشار إليها أحياناً بتسمية العلامة التجارية الخاصة؟ لماذا تعمد هذه الشركات إلى اتخاذ القرارات المماثلة؟ كيف ينبغي على مصنعي العلامات التجارية الوطنية الرد؟
- ٧.١١ هل يتعين على وال مارت اعتماد استراتيجية وضع العلامة التجارية لعائلة من المنتجات فيما توسيّع عدد ونوع علاماتها الخاصة؟ ما الذي قد تربّحه من القيام بذلك؟ ما هي مخاطر اعتماد استراتيجية مماثلة؟
- ٨.١١ عندما قدمت شركة هوندا مجموعة من السيارات الفخمة إلى السوق الأميركي، قررت استخدام علامة تجارية جديدة وهي أكورا Acura. بالتزامن مع شبكة جديدة ومستقلة من العملاء وبرنامج تسويقي جديد، بدلاً من اعتبار السيارات الجديدة جزءاً من مجموعة هوندا. ما كانت فوائد وسبل هذه الاستراتيجية؟
- ٩.١١ حتى لو أنّ الشركة قررت عدم استخدام علامة هوندا عند إزالة الموديلات الجديدة المذكورة في السؤال ٨-١١، فإنّ إطلاق هذه الموديلات قد يbedo محاولة لتوسيع صنف المنتجات الخاص بالشركة. في رأيك ما الذي قد حفّز على هذه الخطوة الاستراتيجية؟ ما هي المخاطر في هذا المجال؟
- ١٠.١١ لقد أصبح الأطباء، المحامون وغيرهم من المهنيين أكثر نشاطاً في السنوات الأخيرة في مجال تسويق خدماتهم. ما هي الخصائص الفريدة التي تميز هذه الخدمات المهنية عن المنتجات الملحوظة؟ ما هي تأثيرات تلك الاختلافات على تصميم برامج التسويق الفعالة للخدمات المهنية؟
- ١١.١١ من شأن شبكة الويب العالمية أن تقدم فرصة مهمة إلى مصنعي المعدات الزراعية

الوحدة ١١ / القرارات الخاصة بالمنتج

ومنها الجرارات والحسابات، وذلك لتأمين خدمة فضلى إلى عملائهم. ناقش الطرق المتنوعة التي قد تساعد من خلالها شبكة الويب العالمية هؤلاء المصنعين على تلبية احتياجات العميل تلبية أفضل.

المراجع

- Based on 'What's Egg?' *Banking Journal*. September ٢٠٠٢. Vol ٩٤ .١
Issue 9. p. 60; and 'On Whose Face?' *Economist*. 20th May 2000. Vol
355 Issue 8171. Special section p. 31.
- Bureau of Economic Analysis. US Department of Commerce. <http://www.bea.gov/bea/dn/nipaweb/TableViewFixed.asp?SelectedTable=10&FirstYear=2001&LastYear=2002&Freq=Qtr>; Myron Magnet. 'Good News for the Service Economy.' *Fortune*. May 3. 1993. p. 47.
- World Trade Organization News. 'World trade slows sharply in 2001 amid the uncertain international situation'. 19 October 2001. <http://www.wto.org/english/news-e/pres01-e/pr249-e.htm>
- For a discussion of international strategies for services. see Christopher H. Lovelock and George S. Yip. 'Developing Global Strategies for Service Businesses.' *Management Review*. Winter 1996. p. 67.
- Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport. 'Spark Innovation Through Empathic Design.' *Harvard Business Review*. November–December 1997. pp. 102–13.
- What follows is based largely on David A. Aaker. *Building Strong Brands* (New York: Free Press. 1996). chaps. 1 and 3. For an interesting and insightful discussion on measuring brand equity across products and markets. also see chap. 10.
- See Al Ries and Laura Ries. *The 11 Immutable Laws of Internet Branding* (: HarperBusiness. 2000). See also Laura Ries and Al Ries. *The 22 Immutable Laws of Branding* (New York: HarperCollins. 1994).
- Aaker. *Building Strong Brands*. p. 314. Also. see Leslie de Chernatony. Christ Halliburton. and Ratna Bernath. 'International Branding: Demand or Supply–Driven Opportunity?' *International Marketing Review* 12. no. 2 (1995). p. 9.
- Private Label Manufacturers Association. <http://www.plma.com> .٩
- Bruce G. S. Hardie and Leonard Lodish. 'The Logic of Product Line Extensions.' *Harvard Business Review*. November–December 1994. p. 53.

David Aaker. *Managing Brand Equity* (New York: Free Press. 1991). .١١
chap. 9.

Irene M. Kunii. "s Quick Studies in Survival'. *BusinessWeek Online*. .١٢
Nov 18. 2002.

See 'Producer Power.' *The Economist*. March 4. 1995. p. 70. for a .١٣
discussion of two books that throw light on the problem of product
development. Both books conclude that 'far from being a matter of
luck and prayer. the ability to produce outstanding products can be
planned and managed just like any other bit of corporate life.' The
two books – both recently published by the Harvard Business School
Press – are *Product Development Challenge*. ed. Kim Clark and Steven
Wheelwright; and *Product Juggernauts* by Jean-Phillipe Dischamps
and P. Ranganath Nayak.

See Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt. 'Product .١٤
Development: Past Research. Present Findings. and Future Directions.'
Review 26. no. 2 (1995). pp. 343–78; and Albert L. Page. 'Assessing
New Product Development Practices and Performance: Establishing
Crucial Norms.' *Journal of Product Innovation Management* 1 (1993).
pp. 273–90.

See Peter R. Dickson. 'Toward a General Theory of Competitive .١٥
Rationality.' *Journal of Marketing* 56 (January 1992). pp. 69–83; and
Robert Jacobson. 'The 'Austrian' School of Strategy.' *Academy of
Management Journal* 17. no. 4 (1992). pp. 782–807.

See. for example. estimates prepared by A. C. Nielsen over the years .١٦
relating to new food items. Also. see 'Another 15 000 New Products
Expected for US Supermarkets.' *Marketing News*. June 10. 1991. p.
8. But the number of new products sold through supermarkets and
pharmacies declined 13 per cent in 1996 to 19 572 from 22 572 (a
record) in 1995. Major reasons cited are company downsizing and a
heavier focus on core brands. See Bruce Horovitz. '1996 Saw 13%
Fewer New Products.' *Today*. January 9. 1997. p. 31.

Aaker. D.A.. *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a .١٧
Brand Name*. The Free Press (1991). .

For a comparison of new product failure rates from seven studies .١٨
conducted between 1980 and 1986. see C. Merle Crawford. *New
Product Management* (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1996). p. 76.

Booz. Allen & . *Management of the New Products for the '80s* (. 1982). .١٩

Gary Strauss. 'Companies Freshen Old Product Lines.' *Today*. March .٢٠
20. 1992. p. B1.

Gary P. Picaro and Steven C. Wheelwright. 'The New Logic of High— .٢١
Tech R&D.' *Harvard Business Review*. September—October 1995. p.
93.

Eric M. Olson. Orville C. Walker, Jr.. and Robert W. Ruekert. .٢٢
'Organizing for Effective New Product Development: The Moderating
Role of Product Innovativeness.' *Journal of Marketing*. January 1995.
p. 48.

A recent study of 788 new products developed and commercialised by .٢٣
Japanese firms found that success was strongly affected by the level
of cross-functional integration and information sharing. See Michael
Song and Mark E. Parry. 'The Determinants of Japanese New Product
Success.' *Journal of Marketing Research*. February 1997. pp. 65–76.
See Jerry Wind and Vijay Mahajan. 'Issues and Opportunities in New .٢٤
Product Development: An Introduction to the Special Issue.' *Journal of
Marketing Research*. February 1997. pp. 1–12. One section contains 29
suggested ways of reducing time to market. Also see Brian Dumaine.
'How Managers Can Succeed through Speed.' *Fortune*. February 13.
1989. pp. 53–9.

See Brown and Eisenhardt. 'Product Development: Past Research. .٢٥
Present Findings. and Future Directions.'

The stage—gate system is described in R.G. Cooper. 'Stage—Gate .٢٦
System: A New Tool for Managing New Products.' *Business Horizons*.
May—June 1990. pp. 44—54. A useful guide for implementing such
systems is Paul O'Connor. 'Implementing a Stage—Gate Process:
A Multi—Company Perspective.' *Journal of Product Innovation
Management*. 11 (1994). pp. 183—200.

For more on the importance of time to market. see George Stalk, Jr.. .٢٧
'Time — The Next Source of Competitive Advantage.' *Harvard Business
Review*. July—August 1988. pp. 41—51; and Kathleen M. Eisenhardt
and Shona L. Brown. 'Time Pacing: Competing in Markets That Won't
Stand Still.' *Harvard Business Review*. March—April 1998. pp. 59—69.

See Greg Stevens. James Burley. and Richard Devine. 'Creativity .٢٨
+ Business Discipline = Higher Profits Faster from New Product
Development.' *Journal of Product Innovation Management* 16 (1999).

-
- pp. 455–68. .٢٩
- Robert G. Cooper and Elko Kleinschmidt. 'New Products: What Separates the Winners from the Losers.' *Journal of Product Innovation Management*. September 1987. p. 169.
- For an excellent discussion on how product design can affect costs. .٣٠
see Robin Cooper and Bruce Chew. 'Control Tomorrow's Costs through Today's Designs.' *Harvard Business Review*. January–February 1996.
p. 88.
- Peter H. Bloch. 'Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response.' *Journal of Marketing*. July 1995. pp. 16–8.
- Ibid. p. 18. Also. see Artemus March. 'Usability. The New Dimension of Product Design.' *Harvard Business Review*. September–October 1994. p. 144. .٣٢
- 'The Five Deadly Sins of 's Expanding High Tech Syndrome.' *Business Today*. May 1992. p. 3. .٣٣
- Richard Wolkomer. 'Falling into the Target Gap – and It's Not Our Fault.' *Smithsonian*. October 1991. p. 65. .٣٤
- Christopher Poer. 'Will It Sell in Podunk? Hard to Say.' *Business Week*. August 10. 1992. p. 46. .٣٥
- See Glen L. Urban. John S. Hulland. and Bruce D. Weinberg. 'Premarket Forecasting for New Consumer Goods' Modeling Categorization. Elimination. and Consideration Phenomena.' *Journal of Marketing*. April 1993. p. 47. for an insightful discussion of the problems associated with premarket forecasting for new consumer goods. .٣٦
- A decision support system has been developed for managing the new product development process for line extensions. See Morris A. Cohen. Jehoshua Eliashberg. and Teck H. Ho. 'An Anatomy of a Decision–Support System for Developing and Launching Line Extensions.' *Journal of Marketing Research*. February 1997. pp. 117–29. .٣٧
- This discussion has benefited from Crawford. New Product Management. chap. 21
- Poer. 'Will It Sell in Podunk?' p.47 .٣٩

قرارات التسعير

المحتويات

٤/١٢	١.١٢ عملية اتخاذ قرار التسعير
٥/١٢	١.١.١٢ أهداف التسعير الاستراتيجية
١٠/١٢	٢.١.١٢ تقدير الطلب والقيمة المدركة
١٣/١٢	٣.١.١٢ تقدير التكاليف
١٥/١٢	٤.١.١٢ تحليل تكاليف المنافسين وأسعارهم
١٦/١٢	٢.١٢ الطرق التي يستخدمها المدراء لتحديد مستوى مناسب للسعر
١٦/١٢	١.٢.١٢ طرق التسعير الموجهة بالتكلفة
١٩/١٢	٢.٢.١٢ الطرق الموجهة بالمنافسة
٢١/١٢	٣.٢.١٢ الطرق الموجهة بالعميل
٢٥/١٢	٣.١٢ اتخاذ القرار بشأن هيكل السعر: تعديل الأسعار مع تغيرات السوق
٢٥/١٢	١.٣.١٢ التعديلات الجغرافية
٢٦/١٢	٢.٣.١٢ التعديلات العالمية
٢٨/١٢	٣.٣.١٢ الخصومات والمسومون
٣٠/١٢	٤.٣.١٢ التسعير المختلف
٣٣/١٢	٥.٣.١٢ تعديلات أسعار خط المتجر
٣٤/١٢	خلاصة التعلم
٣٤/١٢	أسئلة حول المحتوى
٣٥/١٢	أسئلة متعددة الخيارات
٤١/١٢	أسئلة تطبيقية ودراسة الحالات

شركة الطيران ريان إير Ryanair : أسعار متدنية ولكن أرباح عالية— لغاية اليوم^١

غالباً ما تتعجب شركات السفر الأوروبية للطريقة التي تجني فيها شركة ريان إير Ryanair الأموال بعرض تعرفة ٩.٩٩ لر حلات مثل رحلة لندن—بروكسل. لكن وفي أقل من عشرين سنة من وجودها، لم تجن الشركة الإيرلندية الأموال فحسب، بل أصبحت شركة الطيران الأهم في أوروبا قياساً لقيمتها الرأسمالية في البورصة. كما أن نسبة ركاب الرحلات بين الدول الأوروبية الذين اختاروا شركات الطيران ذات التكلفة المنخفضة، لا سيما منها ريان إير Ryanair وإيزبي جيت EasyJet ، ما زالت تتزايد. فقد بلغت هذه النسبة في السوق ٧٪ في العام ٢٠٠٢ ومن المتوقع أن تصل إلى ١٤٪ بحلول العام ٢٠٠٧.

أما استراتيجية ريان إير التنافسية فغاية في البساطة. فالشركة تقدم التعرفات المنخفضة مقارنة بأي شركة طيران أخرى عاملة في أوروبا. وقد نجحت في إبقاء معدل تعرفتها دون رقم ٥٠، وهذا المعدل أقل بحوالي الثلث من المعدل الذي تعتمده شركة إيزبي جيت، وهي منافسة ريان إير الأقوى من حيث تعرفات السفر المنخفضة.

لكن، من المؤكد أن الاستراتيجية التنافسية المعتمدة على السعر المنخفض لا تكون مربحة للشركة إلا إذا اعتمدت هذه الأخيرة أسعاراً متدنية. وبالتالي، فإن أنشطة ريان إير الوظيفية كافية، بالإضافة إلى سياسات التشغيل قد صُممَت بعدأخذ عنصر الفعالية بالاعتبار. على سبيل المثال، فإن الشركة تملك طائراتها بدلاً من استئجارها، ومعظم هذه الطائرات هي من طراز بوينغ ٧٣٧—٢٠٠، ما يقلص رسوم الاستهلاك ويبعد شيئاً من توحيد المقاييس في مجال الصيانة ومخزون قطع الغيار. كما ترکز شركة ريان إير رحلاتها كلها تقريباً إلى ومن مطارات إقليمية لا تُستخدم بما فيه الكفاية، ومنها مطار ستينستيد Stensted خارج لندن ومطار تشارلرووي Charleroi جنوب بروكسل. هذه المطارات تقدم للشركة شروطاً في ما يتعلق بالضرائب، ورسوم المرافق وتکاليف بقائها على أرض المطار أكثر تساهلاً من تلك التي تقدمها المطارات المعروفة والمزدحمة الأقرب من المدن الرئيسية. ومن شأن قلة الازدحام أن تقلص أوقات التحليق وتخفّف وبالتالي التکاليف من خلال مضاعفة معدلات استعمال الطائرات وطوّاقم الرحلات. .

لكن، لسوء الحظ، يمكن القول إن قسمًا كبيراً من وفورات التكلفة التي تتحققها الشركة المذكورة يأتي على حساب راحة العميل ورفاهيته. فالرُّكاب لا يضطرون إلى شق طريقهم إلى ومن المطارات الصغيرة البعيدة عن المدن الكبيرة فحسب، بل يضطرون أيضاً إلى حمل حقائبهم وتسييفها والمكوث من دون طعام، وشراب وغيرها من الخدمات التي تُقدّم في الرحلة. أضف إلى ذلك عدم وجود متّسعة كافٍ لهم للتمدد والاسترخاء أثناء الرحلة، ذلك أن طائرات ريان إير تضم مقاعد أكثر من التي نجدها في الطائرات المعروفة بنسبة ٥٪. حتى أنه يصعب على العملاء شراء بطاقات السفر، ذلك أن الشركة لا تدفع أي رسوم لأنظمة الحجز على الكمبيوتر وأي عمولة لعملاء السفر.

مع ذلك، يمكن القول إن الإعلان والترويج، بما من المجالات القليلة التي لم تحاول ريان إير فيها تخفيض التکاليف دون منافسيها. فباستثناء عمولات البيع المذكورة أعلاه، نجد أن تکاليف التسويق التي تتکبدّها الشركة لكل راكب بالكيلومتر الواحد، هي نفسها التي تصرفها شركات الطيران المعروفة. حتى شركات الطيران الأكثر إقتصاداً لن تسعى إلى

اعتماد تعرفات ريان إير الرخيصة من دون إدراك وجود هذه التعرفات وتذكره مراراً. كما يتعين على الشركة الإبقاء على موقع إلكتروني موسع تسهيلاً للبيع المباشر لبطاقات السفر. في حين حفقت استراتيجية التكلفة المنخفضة/السعر المتدني التي تعتمدتها شركة ريان إير نجاحاً لغاية اليوم، يبرز في أفق الشركة بعض المشاكل. ففي الوقت الذي نُعد فيه هذا الكتاب، يقوم مفوض الاتحاد الأوروبي للنقل في التحقيق حول احتمال أن يكون عدد من الشروط المتساهلة التي أعطتها للشركة بعض المطارات الإقليمية، ومنها مطار شارلروي Charleroi مثلاً، شروطاً غير قانونية. وقد ذهب الأمر ببعض المحللين إلى التساؤل حول مبالغة الشركة في وضع توقعات النمو الخاصة بها. فقد وسعت ريان إير أسطولها ليضم ١٠٠ طائرة إضافية في العام ٢٠٠٢، بغية تحقيق نمو سنوي بمعدل ٢٥٪. غير أن بعض الخبراء يتساءل ما إذا كانت شريحة المسافرين الراغبين في التضحية بالراحة والرفاهية مقابل تعرفات متدينة كبيرة بما فيه الكفاية لتحقيق هدف النمو المغامر المماثل. بعبارة أخرى، هل سينظر العملاء المحتملون إلى خدمات ريان إير الرخيصة على أنها ذات قيمة جيدة بما فيه الكفاية لتمكن الشركة من الاستمرار في تسلق منحنى النمو المربع؟

أهداف التعلم

السعير مجالاً يشعر فيه المدراء «بالضغط الأقوى للأداء وبالثقة الأضعف في أنهم يملون حسناً. ويترافق الضغط لأن معظم المدراء يرون أنهم لا يتحكمون تحكماً كبيراً بالسعر. وهذا الأخير تمليه تكاليف الشركة وقوى السوق». ٢. هذه القوى التي تزايدت في السنوات الأخيرة. فتضوج عددٌ كبير من الصناعات الأساسية والنموا الأبطأ والإنتاجية المحسنة والقدرة المتداة لتجار التجزئة وعلاماتهم الخاصة، بالإضافة إلى المغامرة المتزايدة لمنافسي التكلفة المنخفضة مثل شركة ريان إير، والقدرة المتعاظمة للعميل في مجال مقاومة أسعار الموردين على الإنترنت، كلها قد جعلت من عددٍ كبير من الأسواق أكثر تنافسية في مجال السعر. غير أن التصور القائم على أن قرارات التسعير تمليها عوامل خارجة عن سيطرة السوق، تصور خطير. وكما سرى لاحقاً فإنّ عدداً لا يستهان به من الشركات يستند في اتخاذ قرارات التسعير بشكل واسع إلى ما هو ضروري لاسترداد تكاليفه أو لمطابقة المنافسين. على سبيل المثال، قد تحاول شركة ما تحديد تكاليف صنع منتج أو تسليم خدمة ومن ثم إضافة رفع قياسي للسعر لتحقيق عائد الاستثمار المستهدف. وممكن تبرير منهج مماثل ، إذا ما أخذنا بالاعتبار أن الشركات لا يسعها تسعير منتجاتها أو خدماتها دون التكلفة، أقله لفترة طويلة.

ويكمن الخطر في أن الأسعار المحددة حصرًا على أساس اعتبارات التكلفة أو المنافسة، قد لا تعكس قيمة العميل: التصور الذي يكتونه هذا الأخير لقيمة المنتج أو الخدمة. وقد يكون السعر أعلى مما ينوي العميل دفعه، ما يؤدي إلى خسارة في المبيعات المحتملة وفي حصة السوق. وقد يمثل الأمر مشكلة سوق تواجهها ريان إير، حتى مع التعرفات المتدينة نسبياً التي تعتمدتها، فيما تسعى إلى تحقيق أهداف النمو المغامرة. وقد يكون السعر أقل من القيمة التي يحددها العميل للمنتج، ما يؤدي إلى هوماش منخفضة وإلى التضحية بالأرباح المحتملة. فيما قد يؤدي تسعير منتج ما دون قيمته المدركة إلى إرضاء العملاء وتشجيع

الطلب على المدى القصير، فقد يؤدي إلى كسر المكاسب التي تحتاجها الشركة للتعويض على موظفيها، لتمويل الاستثمارات الرأسمالية وللإنفاق على تطوير المنتج وغيرها من الأنشطة التسويقية الالزامية للنمو على المدى الطويل. على سبيل المثال، بالنسبة إلى شركة تحقق نسبة ٨٪ من هوامش الربح، قد يؤدي تحسن في تحقيق السعر بنسبة ١٪ إلى زيادة هوامش الشركة بالدولار بنسبة ٢٪١٢،٥

يبقى أن السؤال الخامس المطروح في هذه الوحدة هو: كيف يسع المسوق تحديد سعر يحظى بحصة عادلة من القيمة التي يحصل عليها العملاء من منتج أو خدمة ما، من دون مخالفة القيود التي تفرضها أهدافه الاستراتيجية، وتركيبة التكلفة والبيئة التنافسية؟ للإجابة عن هذا السؤال، حُصص القسم الأول من الوحدة لوصف عملية التسعير التي تبدأ بالنظر في مجموعة من العوامل الاستراتيجية، وتلك المتعلقة بالطلب في السوق، وبالتكلفة والمنافسة. في مرحلة لاحقة تناولت الوحدة الطرق التي تعتمدها الشركات المختلفة في مجال وضع مستوى للسعر، مع التشدد على الوسائل الموجهة لعكس قيمة المنتج كما يتصورها العملاء في السوق المستهدف.

يمكن القول إن تحديد مستوى مناسب لمنتج أو لخدمة ما مسألة معقدة، أضف إلى أن معظم الشركات لا تعتمد لائحة الأسعار نفسها مع كل عميل وطوال الوقت. عوضاً عن ذلك، هي تطور تركيبة للسعر تضع توجيهات لتكييف السعر مع التغيرات التي تطال التكلفة والطلب في الأسواق المختلفة. وبالتالي، يستعرض النصف الأخير من هذه الوحدة بعض تكيفات الأسعار التي غالباً ما يجريها المسوقون للتوفيق بين التباينات عبر (١) المناطق الجغرافية، (٢) الحدود الوطنية، (٣) مستويات قناعة التوزيع، (٤) أنواع قنوات التوزيع، لا سيما منها الانترنت، (٥) السلع ضمن مجموعة المنتجات، و(٦) شرائح العملاء.

١.١٢ عملية اتخاذ قرار التسعير

يمكن القول إن حرية مدير ما في اختيار سعر لمنتج أو خدمة معينين تقيّدتها عوامل عدّة. أولاً، تحدد تكاليف الشركة أرضية مجموعة الأسعار المعقولة، على الأقل في المدى الأطول. كما أن تأثير الطلب بالسعر يحدد سقف مجموعة من الأسعار المقبولة. ويسعى معظم العملاء المحتملين، وبعد من مستوى معين للسعر، إلى بدائل أقل تكلفة، منها الماركات الخاصة، أو يتغاضون كلياً عن السلعة أو الخدمة.

أين يتعين على المدراء وضع سعر لمنتج ضمن مجموعة الأسعار المعقولة؟ ثمة وسائل عدّة لاحتساب السعر، لكن اعتماد واحدة منها مستند إلى عوامل خاصة بالوضع بحد ذاته. من هذه العوامل (١) الاستراتيجية التجارية والمكونات الأخرى للمزيج التسويقي الذي يتماشى معها، (٢) مدى ادراك المنتج مختلفاً عن العروض التنافسية من حيث الجودة أو مستوى خدمة العميل، (٣) تكاليف المنافسين وأسعارهم و(٤) توفر البديل الممكنة وأسعارها.

نظراً لتنوع العوامل الواجب أخذها بالاعتبار عند وضع سعر ما، تصنف الفقرات التالية بالإضافة إلى الرسم ١.١٢ عملية متدرجة يتعين على المدراء اتباعها. هذه العملية ملائمة بشكل خاص لقرارات التسعير للمرة الأولى، على سبيل المثال عندما تطرح شركة ما منتجًا

جديداً أو تدخل مناقصة لعمل غير روتيني. وهي تتضمن مراحل عدّة تشمل تحليلات مفصلة للطلب والتكاليف والمنافسة. غير أن المدراء مدعوون أولاً إلى وضع هدف للتسويق يتماشى مع الاستراتيجيات التسويقية والتجارية للشركة.

١.١.١٢ أهداف التسويق الاستراتيجية

يجب أن يعكس هدف التسويق الاستراتيجي ما تأمل الشركة تحقيقه من خلال المنتج في سوقها المستهدف. وعندما يتم تحديد كل من الاستراتيجية التجارية، والسوق المستهدف واستراتيجية تحديد مكانة المنتج تحديداً واضحاً، تصبح صياغة الأهداف والسياسات الخاصة بعناصر برنامج التسويق، بما فيها السعر، مسألة بسيطة. على سبيل المثال، فإن الاستراتيجية التجارية لشركة ريان إير القائمة على كونها المنافس الأقوى من حيث التكلفة في أوروبا، تبيّن بوضوح أهداف وسياسات التسويق الأكثر ملائمة.

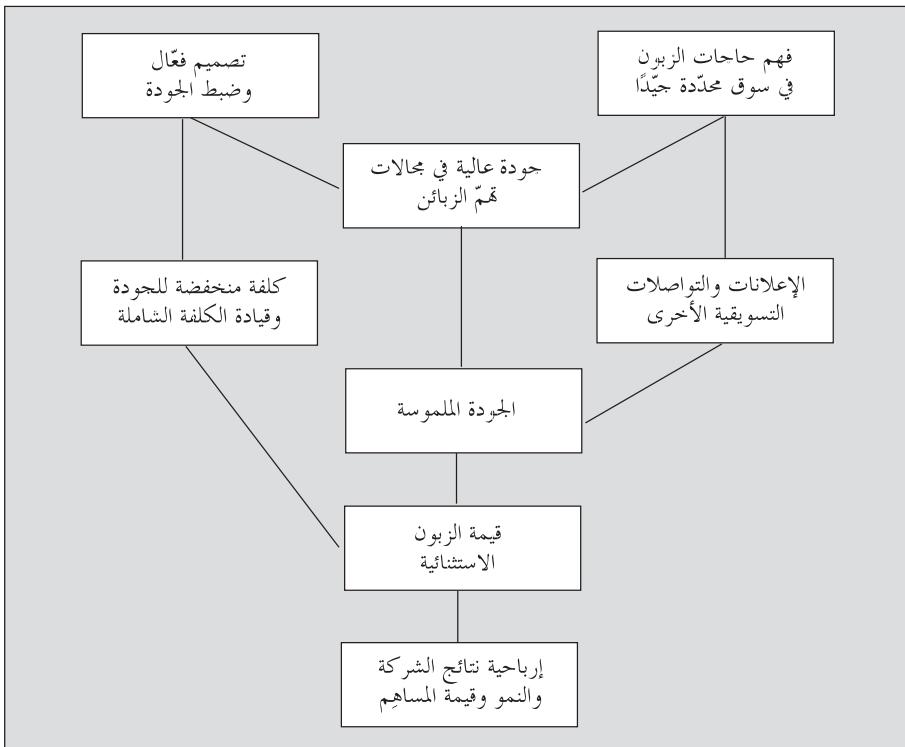
وسوف ننظر في الوحدات ١٥، ١٦، ١٧ في الأهداف التسويقية للأسوق وال الحالات التنافسية المختلفة وتأثيراتها على مكونات المزيج التسويقي. لكننا، وتخينا لتوضيح دور السعر في برامج التسويق المختلفة، سوف نناقش تاليًا بعض أهداف التسويق الاستراتيجية ونلخصها في الوثيقة ٢٠،١٢. هذه الأخيرة تقترح أيضاً الأحوال التي يكون فيها كل هدف ملائماً وتأثيرات اختيار مستوى للسعر ضمن مجموعة الأسعار المعقولة.

١.١.١٣ تعظيم نمو المبيعات

عندما تدخل شركة ما للمرة الأولى سوقاً خاصاً بمنتج جديد بامكانيات تحقيق نمو هائل، قد يتمثل هدفها في زيادة نمو معدل مبيعات منتجها إلى الحد الأعلى (بالوحدات). هذا ما يؤدي إلى وضع سعر أقل نسبياً لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وبأسرع وقت ممكن، بالإضافة إلى الإمساك بحصة كبيرة في السوق الاجمالي قبل أن يزدحم بالمنافسين. وُسمّي استراتيجية السعر المنخفض هذه بالتسعيـر الهادـف إلى اخـتـارـاقـ السـوقـ. هذه الاستراتيجية بالإضافة إلى توفر سوق كبير، تكون ملائمة عندما،

١. يكون العملاء المستهدفون حساسين نسبياً تجاه السعر.
٢. تكون تكاليف الشركة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين وفي حال كانت وحدة الأعمال الاستراتيجية تمارس استراتيجية السعر الأقل.
٣. يقوم احتمال تراجع تكاليف الانتاج والتوزيع بدرجة كبيرة مع الحجم المتزايد.
٤. لا تشجع الأسعار المنخفضة المنافسين المحتملين على دخول السوق.

الرسم ١.١٢ عملية قرار تحديد الأسعار



لكن الخطر لا يتوقف عند استخدام الأسعار المنخفضة لتحقيق نمو المبيعات الأقصى على المدى القصير فحسب، بل يتواطئ في حال استخدامها أساساً للأرباح المستقبلية. ففي حال تغيرت أحوال السوق التنافسية أو التكنولوجية قد لا تتحقق تلك الأرباح المستقبلية أبداً.

٢.١.١.١٢ المحافظة على الجودة أو تمييز الخدمة

عندما تتمتع شركة ما بموقع تنافسي قوي مستند إلى منتج ممتاز الجودة أو إلى خدمة متمالية للعميل، يكون هدفها الأولي في التسعير توليد إيرادات كافية للمحافظة على هذه الميزة. وهذه الشركة تطلب عادةً سعراً مرتفعاً لمنتجها لسبعين: أوّلاً، هي بحاجة إلى إيرادات اضافية لتمويل أنشطة البحث والإنتاج والتوزيع وتكاليف الإعلانات اللازمة للمحافظة على الجودة أو الخدمة الممتازة. ثانياً، يرغب العملاء عادةً في دفع مبلغ أكبر للحصول على عرض ممتاز إذ أن الجودة العالية تحدّ من مرونة الطلب.^٣

الهدف	الظروف الأكثر ملائمة	التأثيرات على مستوى السعر النسبي
تنظيم نمو المبيعات واحتراق السوق.	ان المنتج في مرحلة التقدم او في مرحلة النمو من دورة حياته؛ الشركة هي داخل جديد؛ العملاء المستهدفون حساسون تجاه السعر؛ الشركة في التكلفة المنخفضة وتتبع استراتيجية تجارية قائمة على التكلفة المنخفضة؛ يمكن أن تكسب الشركة مفاسيل في مجال منحني الخبرة مع تزايد الحجم؛ السعر المنخفض قد يمنع المنافسين المحتملين.	تحديد سعر أقل نسبياً؛ سياسة التسعير بهدف الاختراق الهادفة إلى كسب عملاء جدد، توسيع الطلب المحقق والامساك بأكبر حصة ممكنته في السوق.
المحافظة على الجودة او تميز الخدمة.	المنتج في مرحلة نمو أو نضج من دورة حياته؛ عرض الشركة يدل على أنه من أفضل جودة أو خدمة مقارنة بعروضات المنافسة؛ تقوم الشركة بحملة موسيعة من الإعلانات للمحافظة على صورة جودة المنتج؛ تتبدد الشركة تكاليف عالية؛ تتبع الشركة استراتيجية المدافع المختلفة؛ العملاء المستهدفون غير حساسين نسبياً تجاه السعر.	تحديد سعر عال بالنسبة إلى المنافسة لتغطية التكاليف العالية للإنتاج والتوزيع والإعلان؛ السعر العالى لتعزيز الصورة المميزة للمتاج.
• تعظيم الربح الحالى • عملية الربح القشد.	إن المنتج في مرحلة التقدم او مرحلة نمو من دورة حياته؛ الشركة هي داخل جديد؛ قدرة الشركة محدودة؛ التكنولوجيا المتقدمة أو غيرها من العوائق تمنع المنافسين من دخول السوق في الحال.	تحديد سعر عال لجذب فقط العملاء الأقل حساسية تجاه السعر، مع نضج السوق ودخول المنافسين، يمكن الشركة (أ) أن تخفض السعر لجذب شرائح جديدة، (ب) أن تنسحب من سوق المنتج.
• حصاد التسويق.	سوق المنتج في مرحلة نضج أخيرة أو في مرحلة تراجع من دورة حياته؛ تتبع الشركة استراتيجية المدافع المحتملة؛ لا أساس للمحافظة على الطلب على المنتج او على موقعه التنافسي في المستقبل؛ المنتج يتحقق تدفقاً متقدماً لكنه يستخدم لتأمين النمو في أسواق أخرى.	تحديد السعر للمحافظة على الهاوامش ولزيادة الارباح او عائدات الاستثمار مع أن بعض العملاء قد يتتحول إلى الماركات المنافسة او إلى المنتجات البديلة.

البقاء.

تخفيض السلع، حتى دون التكلفة موقع الشركة التنافسي ضعيف، لكن يمكن تصحيح مواطن الضعف؛ يجب أن تستفيد الشركة من الوقت وتحافظ على تدفق نقدي لليقان التكاليف المتغيرة ويساهم في النفقات بالتكيفات الالزمه؛ سوق المنتج ما زال في مرحلة العامة.

نمو او نضج من مراحل دورة حياته.

وضع سعر منخفض، ربما أقل من الشركة مؤسسة لا تبحث عن الربح؛ تدعم التكلفة الاجمالية لبعض الأقسام، لحث المساهمات؛ فئة واحدة او اكتر يحتاج إلى المنتج الطلب أو دعمه.

الاهداف الاجتماعية.

لكنه غير راغب او غير قادر على دفع التكاليف الكاملة.

يمكن القول إن سياسة السعر الخاص "المترفع" تناسب أكثر ما تناسب المشاريع التجارية التي تتبع استراتيجيات المدافع الممier، كما هي الحال بالنسبة إلى كلّ من شركة الطيران البريطانية والفرنسية وهما الشركات الاوروبيتان المعروفتان والتان تقدمان الخدمة الكاملة للركاب. لكنّ هذا لا يمنع وجود بعض القيود على السعر المضاف الذي يرغب العملاء في دفعه للحصول على جودة وأداء ممتازين. هذه القيود قد تتغير مع الظروف الاقتصادية والتنافسية المتحولة. وبالتالي، فإنّ استراتيجية السعر الخاص المترفع هي أكثر ملائمة عندما يعلق العملاء المستهدفون على ميزات الجودة أو الخدمة أهمية أكبر نسبياً من التي يعلقونها على السعر، ومنهم رجال الأعمال المسافرون الراغبون في دفع أسعار أعلى للرحلات إلى المدن الرئيسية.

٣.١.١.١٢ القشد عملية الربع السريع

عندما تقوم الشركات بتطوير سوق لمنتج جديد، ترکز هدف التسعير على زيادة الأرباح على المدى القصير. فتعتمد تعظيم أرباح المدى القصير، وتقوم من خلالها بتحديد سعر عال جدًا من شأنه جذب العملاء المحتملين الأقل حساسية للسعر. ويمكن أيضًا تحقيق ذلك على فترات زمنية محددة، كما هي الحال بالنسبة إلى الخصومات الدورية، عندما يضع البائع الأسعار العالية في بداية كلّ فترة ويعود لتخفيضها في نهايتها. وتشمل الأمثلة على ذلك أسعار السفر خارج الموسم وسعر الذروة في المرافق وتخفيض أسعار سلع الموضى.٤ إن استراتيجية القشد تلائم بشكل خاص للمشاريع التجارية التي تتبع استراتيجيات البحث وما تشمله من استثمارات في تطوير مجموعة من المنتجات الجديدة وتسويقها. هذه المشاريع قد لا تتمتع بالقدرة الإنتاجية لملء طلب مبدئي كبير خاص بأي منتج جديد. ويتعين عليها أن تحاول تعويض تكاليف التطوير التي تكبدها بحيث تكون قادرة على تمويل الجيل الجديد من أفكار المنتجات الجديدة. وقد تنجح استراتيجية القshed عندما يستلزم المنتج الجديد تكنولوجيا عالية، أو عندما يعزز السعر العالي صورة منتج ممتاز أو عندما تبني عوائق أخرى المنافسين عن دخول السوق بسرعة وعرض سعر أقل من الرائد. وتناسب استراتيجية القشد السوق الصغير، وذلك لأن السوق الكبير أكثر قدرةً على جذب المنافسين.

الحصاد

في نهاية دورة حياة المنتج، تشهد بعض أسواق المنتجات تراجعاً سريعاً مع تغير تفضيلات العميل أو مع إدخال التقنيات الجديدة والمنتجات البديلة. غالباً ما يكون الأوان قد فات لتجريد المنتج ولكسب عائدات معقولة. إزاء هذا الوضع تعتمد الشركات على استراتيجية الحصاد لزيادة أرباح المدى القصير قبل توقف الطلب على المنتج. هذه الاستراتيجية تشمل تخفيض تكاليف التسويق والانتاج والتكاليف التشغيلية على المنتج، مع تحديد سعر مرتفع نسبياً للمحافظة على الهوامش وزيادة الارباح إلى الحد الأعلى.^٥ أمّا امكانية تحقيق هذا الوضع المثالي فترتبط ارتباطاً كبيراً بعوائق الخروج من السوق. في حالة العوائق الكثيرة، يمارس المنافسو ضغطاً إلى الأسفل على الأسعار. وفي حال كانت العوائق قليلة، خرج المنافسو الهامشيون وأدت التوريدات المترابطة إلى رفع الأسعار.

أمّا خطأ زيادة الارباح على المدى القصير بالنسبة إلى منتج آخر في التراجع، فيمكن في أن الطلب قد يتراجع تراجعاً أسرع فيما يتحول العملاء الحساسون تجاه السعر إلى الماركات المنافسة أو إلى المنتجات البديلة. وبالتالي، تقتصر أهمية هذه الاستراتيجية على الحالات التي يتعدّر فيها المحافظة على الطلب أو حيث يكون موقع السلعة التنافسي متقدماً جدّاً في المستقبل.

البقاء

تواجد بعض المشروعات التجارية التي تملك منتجًا راسخاً في سوق يُتوقع أن ينمو أو يشهد طلباً ثابتاً في المستقبل، بعض المشاكل نظراً للاختفاء الاستراتيجية التي ترتكبها، ومنها الفشل في التكيف مع رغبات العملاء المتغيرة أو مع تهديدات المنافسة، أو بناء قدرة زائدة. ... حال امكانية تصحيح الأخطاء، قد تعتمد الشركة هدفاً في التسعير يتمثل في إبقاء المنتج «حيّ» أثناء القيام بالتكيفات الاستراتيجية. ونظرًا إلى أن الارباح على المدى القصير هي أقل أهمية من البقاء بالنسبة إلى المنتجات المماثلة، فإن هذا الوضع يتطلّب عادةً سعرًا منخفضاً لجذب طلب كافٍ يضمن استمرار المصنع بالعمل والمحافظة على التدفق النقدي. فيما دام السعر يغطي التكاليف المتغيرة والمساهمة في التكاليف الثابتة، قد تكون الشركة قادرة على الاستفادة من الوقت لتصحيح مواطن الضعف التنافسية.

الاهداف الاجتماعية

قد يضيّع بعض المؤسسات فرصة تحقيق الارباح، على الأقل بين أقسام العملاء الحساسة تجاه السعر، وذلك بعرض سعر منخفض توخيًا لبلوغ هدف اجتماعي أوسع. هذه الاستراتيجية شائعة بين المؤسسات التي لا تهدف الربح، ومنها على سبيل المثال، المؤسسات المعنية بتقديم الأعمال الفنية والمستشفيات العامة، لا سيما منها التي تدعمها الوكالات والمؤسسات الحكومية أو المساهمات الخاصة والتي لا تعتمد على المبيعات مصدرًا وحيدًا لآيراداتها. في الواقع، تقوم هذه المؤسسات بتحويل عبء تخفيض السعر إلى المؤسسات أو المساهمين الأفراد الراغبين في دعم قسم أو أكثر حساسة تجاه السعر أو أكثر بغية تحقيق هدف اجتماعي معين. على سبيل المثال، غالباً ما تعرّض المؤسسات التي تقدم

الأعمال الفنية خصومات هائلة للطلاب. هذه ليست استراتيجية لتكوين جمهور يتصف بالولاء في المستقبل فحسب، بل هي أيضاً مصدر للمنافع الفكرية بالنسبة إلى مجموعة من العملاء غير قادرة على تحمل تكلفتها.

٢.١.١٢ تقييم الطلب والقيمة المدركة

يُحدّد الطلب سقف أو مدى من الأسعار الممكنة لمنتج ما. لكن، وحتى قبل بلوغ السقف المذكور، يتفاوت العدد الإجمالي للعملاء الراغبين في الشراء خلال فترة معينة وفقاً للسعر المحدد. ويصوّر منحنى الطلب المألف هذا التغيير في الكمية المطلوبة بأسعار مختلفة. في معظم الحالات، نجد علاقة عكسية بين سعر المنتج والكمية المطلوبة؛ فكلما كان السعر عالياً، قلّ عدد الأشخاص الراغبين في الشراء. وبالتالي، فإنّ منحنى الطلب التموجي يميل إلى الأسفل بشكل سلبي. لكن منحنيات الطلب الخاصة بالمنتجات المظهرية (ومنها أنواع المأكولات الباهظة الثمن) والمنتجات التي يصعب الحكم على جودتها حكماً موضوعياً تميل إلى الأسفل ميل إيجابي. فمعظم العملاء يستخدم السعر مؤشراً على مكانة وجودة المنتج، وهم وبالتالي يتوجهون إلى بيع عدد أكبر من المنتجات مع تزايد سعرها.

١.٢.١.١٢ العوامل التي تؤثر على حساسية العميل تجاه السعر

يلخص منحنى الطلب ردود أفعال عدد من المشترين المحتملين إزاء الأسعار البديلة لمنتج معين. ويبين مدى ميل المنحنى درجات الحساسية المتفاوتة التي يشعر بها المشترون المحتملون إزاء منتج ما.

في هذا المجال قام توماس ناغل Thomas Nagle بتحديد عوامل معينة تؤثر على التغيرات في الحساسية تجاه السعر بين العملاء والمنتجات. ويلخص الجدول ٣.١٢ هذه العوامل. تجدر الإشارة إلى أن كل عامل يعكس ثلاث ظواهر أساسية تحدّد رغبة العملاء وقدرتهم على دفع ثمن سلعة أو خدمة ما. أولاً، تتأثر رغبة العملاء لدفع ثمن معين لقاء الحصول على أحد المنتجات بفضولاتهم وادرائهم و حاجتهم ورغبتهم وميولهم تجاه المنتج محل التساؤل.

الجدول ٣.١٢ العوامل التي تؤثر على حساسية العميل تجاه السعر

ادراك المشتري وتفضيلاته	تأثير القيمة الفريدة
العملاء أقل حساسية تجاه السعر عندما يدركون المنافع الفريدة للمنتج أو الخدمة؛ وعدم وجود بدائل مقبولة.	تأثير السعر - الجودة
العملاء أقل حساسية تجاه السعر عندما يدركون أن المنتج أو الخدمة تقدم جودة عالية أو مكانة أو حصرية.	وعي المشتري وميله تجاه البديل
العملاء أقل حساسية تجاه السعر عندما لا يعلمون بوجود ماركات مناسبة أو المنتجات أو الخدمات البديلة.	تأثير الوعي بالبديل

العملاء أقل حساسية تجاه السعر عندما يصعب إجراء مقارنة موضوعية لجودة أو اداء المنتجات أو الماركات البديلة.	تأثير صعوبة المقارنة
العملاء أقل حساسية تجاه السعر عندما تكون عملية الشراء ضرورية لكسب منفعة كاملة من الأصول المشترأة سابقاً.	تأثير الاستثمار غير المسترد
العملاء أقل حساسية تجاه السعر عندما تشكل التكلفة التي يصرفونها على المنتج أو الخدمة نسبة ضئيلة من الدخل الإجمالي.	قدرة المشتري على الدفع تأثير التكاليف الكلية
إن العملاء، لا سيما منهم المشترون الصناعيون الذين يشترون المواد الاولية أو المكونات، أقل حساسية تجاه السعر عندما تشكل تكلفهم نسبة ضئيلة من التكلفة الاجمالية للمنتج النهائي.	تأثير الفائدة النهائية
العملاء أقل حساسية تجاه السعر عندما يتحمل طرف آخر قسمًا من تكاليف المنتج أو الخدمة (عندما يغطي التأمين الصحي مثلاً جزءاً من تكاليف الخدمات الطبية، أو عندما يغطي حساب النفقات تكاليف سفر المسؤول بواسطة حساب أكبر).	تأثير التكلفة المشتركة
العاء أقل حساسية تجاه السعر في المدى القصير عندما يعجزون عن تخزين كميات كبيرة من المنتج لمواجهة زيادة الأسعار في المستقبل.	تأثير المخزون

المصدر: Thomas T. Nagel. *The Strategy and Tactics of Pricing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 73–6. Copyright 1987 by Prentice Hall, Inc. Used with permission.

ثانياً، يؤثر كلّ من سعر وتوافر وجاذبية المنتجات البديلة وتوفّرها وجاذبيتها، على رغبة المشترين في شراء المنتج. وكذلك الحال بالنسبة إلى أسعار السلع المكملة التي يتبعون على العملاء شراؤها لكسب القيمة الكاملة للمنتج. على سبيل المثال، قد يؤدي إرتفاع سعر البنزين في الولايات المتحدة أوائل القرن الواحد والعشرين إلى تقليل طلب المستهلك بالنسبة إلى السيارات الرياضية الكبيرة التي تستهلك الكثير من الوقود.

أخيراً، يؤثر حجم دخل العملاء نسبةً إلى السعر على قدرتهم على شراء منتج أو خدمة ما. هذه العوامل مجتمعةً، تحدد القيمة المدرَّكة التي يربطها العميل المحتمل بدخول سوق لمنتج معين، وبالتالي بالسعر الذي ينوي دفعه. وسوف نناقش، في مرحلة لاحقة من هذه الوحدة، كيفية تقدير القيمة المدرَّكة بالنسبة إلى قسم معين معينة من العملاء واستخدامها أساساً لتحديد مستوى السعر.

٢.٢.١.١٢ مرونة السعر للطلب

كلما كبرت نسبة العملاء الحساسين تجاه السعر في سوق منتج ما، زادت حساسية الطلب الاجمالي تجاه تغير معين في سعر المنتج. ويُشار إلى درجة استجابة الطلب للتغير في السعر بتسمية مرونة السعر للطلب. وتحسب المعادلة التالية مرونة سعر الطلب بالنسبة إلى منتج أو خدمة ما:

$$\frac{\text{التغير \% في الكمية المطلوبة}}{\text{مرونة السعر للطلب (م)}} = \frac{\text{مرونة السعر}}{\text{التغير \% في السعر}}$$

على سبيل المثال، في حال قام باعث ما برفع سعر منتج معين بنسبة ٢٪ وتراجع الطلب على أثر ذلك بنسبة ٦٪، كانت مرونة السعر للطلب بالنسبة إلى المنتج المذكور -٣ (فندل إشارة الناقص إلى العلاقة المعكوسنة بين السعر والطلب) مشيرة إلى مرونة هائلة. وبالعكس في حال أدت زيادة نسبتها ١٪ إلى تراجع بالكمية قدره ٢٪، كانت مرونة السعر (+) مما يعني عدم مرونة الطلب. ولو أدت زيادة السعر ٢٪ إلى زيادة ٢٪ من الكمية فان المرونة هي (١) وذلك يعنيبقاء الإيرادات الكلية كما هي بسبب الكمية الصغيرة التي تم بيعها عوضت السعر العالى.

ثمة مشاكل رئيسية في استخدام مرونة السعر، كما ناقشناها أعلاه، تمهدًا لتحديد السعر بطريقة معينة. تشمل هذه المشاكل الفشل في اعتبار ردود أفعال المنافسين تجاه تغيير الشركة سعر المنتج؛ وبأن الطلب قد يكون غير مرن لتغيير معين في السعر، ولكنه منن بالنسبة إلى مقدار أكبر؛ بان المرونة تقاس من حيث عائدات البيع وليس هوامش الربح، وبان تخفيض السعر قد يؤثر على مبيعات سلع أخرى ضمن مجموعة المنتجات التي تملكها الشركة (إطلاق منتج وبيعه على حساب منتج آخر على سبيل المثال)؛ وبانها تتجاهل أي منافع اجتماعية تعود على الشركة لافتادتها الشراحة ذات الدخل المنخفض بتخفيض أسعارها.

٣.٢.١.١٢ طرق تقدير الطلب

يحاول عدد كبير من الشركات، لا سيما الكبرى منها، تقدير منحنيات الطلب بالنسبة إلى منتجاتها من خلال الدراسة التسويقية. غير أن الكلام سهل والفعل صعب في هذا المجال، وذلك لسببين: أولاً، قد تتم اختبارات السوق الميدانية او في المختبر تبصراً في العلاقة بين السعر والطلب بالنسبة إلى منتج ما، لكنها لا تعكس ردود الأفعال المحتملة للمنافسين تجاه الأسعار المختلفة أو تغيرات السعر مع مرور الوقت. ومن شأن التقدير غير الكافي لقوة ردود الأفعال المذكورة ولتأثيرها على حروب الأسعار، خصوصاً في الصناعات الناضجة التي تعاني فائضاً في قدرة الإنتاج. أما المشكلة الثانية التي يصادفها الباحثون في محاولة تقدير منحنيات الطلب فتمثل في تأثير العوامل غير السعرية، ومنها التغيرات الاقتصادية أو المكونات الأخرى للمزيج التسويقي. وبالتالي، في حال أجرت شركة ما اختباراً للسوق، قامت فيه بزيادة النفقات على الإعلانات وتخفيض الأسعار في الوقت نفسه، يعجز الباحثون عن معرفة زيادة الحجم الناتجة عن حساسية الطلب تجاه السعر وذاك الناتج عن الإعلانات المكثفة.

وَثُمَّة طرق عدَّة لتقدير منحنى الطلب الخاص بمنتج معين يمكن للمسوقين اعتمادها مع الأخذ في الحسبان المشككين المذكورتين أحد المناهج هو سؤال عينة من المستهلكين ، أو بجلبهم إلى المختبر وسؤالهم عن كمية المنتج التي يرغبون في شرائها بأسعار متفاوتة. غير أن هذا المنهج المصطنع يثير الشكوك بشأن صحة النتائج. ومن المناهج الأكثر واقعية تلك التي تشمل تقدير العلاقة بين السعر والكمية من خلال تحليل الأعداد لمبيعات التاريخية، باستخدام بيانات العينة الدائمة للمستهلك، وإلى التجارب داخل المتجر حيث يتغير سعر المنتج بشكل نظامي، او باللجوء إلى اختبارات السوق المتعددة. غير أن نفقات هذه الأخيرة تحدّ من استخدامها.

٣.١.١٢ تقدير التكاليف

من المعروف أن الطلب والقيمة المدرَّكة يحدّدان سقف مدى من الأسعار المعقولة التي قد تتضعها شركة ما على منتج معين، غير أن التكاليف تحديد أرضية تلك الأسعار. وتتخدَّ تكاليف الشركة شكليْن: التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. بالنسبة إلى التكاليف الثابتة (أو العامة) فهي ثابتة على المدى القصير، بغضِّ النظر عن حجم الانتاج او ايراد المبيعات. وهي تشمل الإيجارات والفوائد والتدفئة ورواتب المديرين والإدارات الوظيفية مثل المشتريات والبحوث والتطوير اللازم لدعم المنتجات التي تصنعها الشركة. ونظرًا إلى أن التكاليف الثابتة الاجمالية تبقى ثابتة على المدى القصير بغضِّ النظر عن حجم الانتاج، فإن التكلفة

الثابتة بالوحدة لمنتج ما تقلُّ، ذلك مع زيادة الكميات المنتجة والمباعة.

أما التكاليف المتغيرة، فتنماها قيمها مباشرة وفقًا لمستوى الانتاج، غير أنها تبقى ثابتة بالوحدة بغضِّ النظر عن عدد الوحدات المنتجة. وهي تشمل تكاليف المواد والتعبئة والعمالات الازمة لانتاج كل وحدة من المنتج.

بالنسبة إلى التكاليف الاجمالية، فهي توازي مجموع التكاليف الثابتة والمتحركة بالنسبة إلى مستوى معين من الانتاج، على أن يغطيها سعر المنتج، مقوسًا بعدد الوحدات المنتجة، في حال تعين استمرارها من الناحية الاقتصادية على المدى الطويل.

أما تكاليف المزيج التسويقي، التي قد تضم التكاليف الثابتة والمتحركة على حد سواء بالإضافة إلى التكاليف الأخرى ومنها العلاوات الممنوح لتجار التجزئة او الموزعين التي لا تظهر في دفاتر الشركة، فيجب أخذها أيضًا بعين الاعتبار في تحديد مستوى السعر. على سبيل المثال، من الشائع أن ينفق المستهلك جزءًا من أمواله على العلاوات التجارية لقناة التوزيع أكبر من ذاك الذي ينفقه على التكلفة الفعلية لتصنيع المنتج. وقد تكون تكلفة ترويج المنتج وترسيخ اسمه التجاري واكتساب العملاء، في بعض الفئات من المنتجات، ومن بينها منتجات الحمية الغذائية والعلوّر، أعلى بكثير من تكاليف تصنيعها. بالنسبة إلى منتجات جديدة مماثلة، يواجه المسؤولون خيارًا واضحًا بين وضع سعر عالٍ بالتزامن مع ميزانية ترويجية كبيرة لا يصل منافع المنتج وجذب العملاء، ووضع سعر منخفض لاخراق السوق بالتزامن مع دعم ترويجي بسيط. والاستراتيجيات قابلتان للتطبيق بحسب أحوال السوق والأحوال التنافسية. غير أن تحديد سعر مرتفع بالتزامن مع دعم ترويجي خفيف قد يؤدي إلى مشاكل في المبيعات. كما أن تحديد سعر منخفض بالتزامن مع برنامج ترويجي مكثّف وقوى قد

يؤدي إلى مشاكل من حيث الربح والتدفق النقدي. وبالتالي، فإن تحديد سعر منتج ما لا يمكن أن يتم بطريقة منعزلة. فهو يتطلب الأخذ بالاعتبار تكاليف المزدوج التسويقي الإجمالية المخطط لها بالنسبة إلى المنتج، بما فيها القرارات المتعلقة بالمنتج والترويج والتوزيع.

١.٣.١.١٢ قياس التكاليف

من شأن النظام الذي تعتمده الشركة في احتساب التكلفة أن يزود المدراء بالمعلومات حول التكاليف الثابتة والمتحركة المقترنة بكل من المنتجات الشركة. وحتى لو كانت عملية قياس التكاليف المتحركة لكل منتج عملية بسيطة نسبياً، فإن التكاليف الثابتة تطرح مشكلة. فيجد المحلل نفسه أمام خيار استخدام عملية وضع التكلفة الكاملة (التي تشمل توزيع التكاليف غير المباشرة) أو عملية وضع التكاليف المباشرة (المشار إليها في غالب الأحيان بمنهج هامش المساهمة لأنها لا تأخذ في الحسبان سوى التكاليف المتحركة). هذه المواضيع تناقشها الوحدة ١٩ في العمق، ولن نتطرق إليها في هذه الوحدة.

تجدر الإشارة إلى أن النظر في تأثير قياس التكلفة على مساهمة منتج ما طريقة مفيدة لتقدير امكانية تطبيق مكونات برنامج التسويق المرتبطة مباشرة بمنتج محدد. غير أنه لا يؤمن للمدير ما يكفي من المعلومات المفصلة لإعطاء حكمه في مدى ملائمة سعر ما لتعطية التكاليف الإجمالية لذلك المنتج. ويعتبر فحص تأثير مساهمة المنتج طريقة مفيدة في تقدير الجودة الاقتصادية لمكونات البرنامج التسويقي المرتبطة تحديداً بمنتج معين، ولكنها لا تمد بمعلومات تفصيلية لجهة المدير في الحكم على مدى ملاءمة السعر في تعطية التكاليف الكلية للمنتج وبالتالي، فإن عددًا كبيراً من الشركات يبدأ بمراجعة أنظمة احتساب التكلفة التي يعتمدها بغية تزويد المدراء بمعلومات أكثر دقة حول تكلفة المنتج. وهو غالباً ما يطور أنظمة متعددة لرفع التقارير المالية وضبط التكلفة ولأغراض قياس تكلفة المنتج. ويمكن القول إن أنظمة وضع التكلفة المستندة إلى نشاط الشركة والتي توزع التكاليف على المنتجات الفردية من خلال مراقبة مستوى الأنشطة الوظيفية المتنوعة ومنها الشحن والاستلام والاشراف والبيع المكرّسة لكل منتج، هذه الأنظمة غالباً ما تولد تقديرات للتكاليف الإجمالية المقترنة بمنتج ما تختلف عن تلك الصادرة عن نظام ضبط التكلفة المعروف. غير أن تقديرات التكلفة المستندة إلى نشاط الشركة تكون في غالب الأحيان أكثر إفاداً لاتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجية ومنها وضع الأسعار، ذلك أنها تحدد من بعض التحريريات الملزمة لتوزيع التكاليف غير المباشرة ضمن الأنظمة المعروفة لاحتساب التكلفة بينما تتجنب عدم الدقة لمنهج هامش المساهمة.^٧

٢.٣.١.١٢ علاقات التكلفة والحجم

تفاوت التكلفة متوسط التكلفة للوحدة والسعر اللازم لتعطية تلك التكلفة باختلاف الكمية المنتجة. لذا يتغير على المدراء الأخذ بعين الاعتبار علاقتين مختلفتين بين الحجم والتكلفة عند اتخاذ قرارات التسعير. تتضمن العلاقة الأولى إقتصadiات القياس. فعلى المدى القصير، تنتج هذه الاقتصاديات عن الاستخدام الكامل للطاقة المتوفرة. أما على المدى الطويل، فيإمكان الشركات كسب المزيد من الاقتصاديات من خلال بناء المرافق الأوسع والأكثر

فعالية. في حال انتاج وحدات قليلة يكون متوسط تكلفة الوحدة عالياً، لكنها تتراجع ما أن يقترب الانتاج من طاقة المصنع لأن التكاليف الثابتة تتوزع على عدد أكبر من الوحدات. لهذا السبب تعتبر الطاقة الزائدة لعنة للربحية ولموقع المنتج التنافسي من حيث التكلفة، لا سيما في ما يتعلق بفئات المنتجات الأساسية والراسخة حيث الهوامش متدينة. لكن، وفي حال حاولت شركة الإنتاج بما يفوق طاقتها، وارتفعت متوسط تكلفة الوحدة. فالآلات المشغّلة بإفراط قد تعطل بنسبة أكبر، كما قد يعترض العمال بعضهم البعض بالإضافة إلى مشاكل أخرى تسبب عدم الكفاءة.

أما العلاقة الثانية بين التكلفة والحجم فتشمل منحني الخبرة تراجع الانتاج وتكاليف التسويق بالوحدة مع اكتساب الشركة المزيد من الخبرة. وبغض النظر عن حجم المصنع التابع للشركة، فإن متوسط تكلفة الوحدة يتراجع فيما يكتسب المصنع الخبرة. فيكتشف العمال الحلول الفعالة، وتتراجع تكاليف المشتريات، والتأثير المتراكم للإعلانات السابقة وجهود التسويق قد تمكّن الشركة من النجاح بنفقات تسويقية أقل للوحدة.

٤.١.٢ تحليل تكاليف المنافسين وأسعارهم

يتعين على المديرين، بغية تحقيق موقع تنافسي استراتيجي منشود بالنسبة إلى منتج أو خدمة في السوق المستهدف، أن يأخذ في الحسبان تكاليف المنافسين وأسعارهم. على سبيل المثال ينبغي عليه، عند تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل، أن يتأكد من أن تكاليف المنتج أقل من تكاليف أي منافس وأن سعر المنتج يعكس تلك التكاليف. وبالتالي، فإن المدير مدعو إلى توضيح السعر والتكلفة والجودة المتعلقة بكلّ من عروضات المنافسة وتعقبها. على سبيل المثال، من الواضح أن النجاح المستمر لاستراتيجية التكلفة الأقل لشركة راين إير Ryanair يرتبط بقدرة الشركة على إبقاء تكاليفها الإجمالية وأسعارها أقل من غيرها من شركات الطيران، لا سيما شركة إيزبي جيت EasyJet. فيما تقدم خياراً مساوياً معقولاً من حيث الأماكن المراد الوصول إليها ومواعيد الرحلات وخدمات العملاء.

يمكن القول إن قياس تكاليف المنافسين أصعب من قياس أسعارهم. ويمكن استخدام التوجيه العكسي لتحليل المنتجات المنافسة وتقدير تكلفة مكوناتها وعيتها وعمليات إنتاجها. ولما كانت التكاليف المرتبطة بالخدمات ثابتة بشكل واسع في غالب الأحيان، ومنها تكاليف العمالة والتسهيلات المادية وما شابه، يمكن المدير تقدير موقع التكلفة النسبية الخاصة بالمنافسين في صناعة ما من خلال مقارنة عدد موظفيهم أو عدد الأسواق وحجمها ومن ثم النظر في المعدلات الفعالة، ومنها معدلات البيع لكل موظف أو بكل قدم مربع. عادةً نجد علاقة بين التكاليف والحصة في السوق، فكلما كانت الحصة النسبية أعلى، كلّما قلّ اعتماد التكلفة النسبية على القياس وتأثيرات التعلم.

٢.١٢ الطرق التي يستخدمها المدراء لتحديد مستوى مناسب للسعر

نظرًا للمشاكل المعقدة التي تتضمنها عملية تحديد السعر والنقص المتكرر في المعلومات حول الطلب والتكاليف، غالباً ما يعتمد المدراء على الحسابات التقريبية لوضع قائمة الأسعار. ومع أن هذه الوسائل العملية للتسعير قد لا تنتج سعراً يزيد الرابع إلى الحد الأعلى، فهي تستند كلها إلى مجموعة من الاعتبارات ذات الصلة بالموضوع. هذه الوسائل تقسم إلى ثلاثة فئات: التسعير الموجه بالتكلفة، والموجه بالمنافسة، والتسعير الموجه بالطلب أو بالعميل.

١.٢.١٢ طرق التسعير الموجهة بالتكلفة

قد تكون وسيلة التسعير الأبسط والأكثر شيوعاً هي إضافة زيادة معيارية على تكلفة المنتج. هذا النوع من الزيادة على التكلفة أو التسعير المعتمد على إضافة قيمة محددة للسعر لا يأخذ بعين الاعتبار صراحةً حساسية الطلب تجاه السعر أو عمليات التسعير التي يعتمدها المنافسوون. غير أنه سهل التطبيق، وله اعتبارات هامة عندما تواجه شركة ما مئات الآلاف من قرارات التسعير كل سنة. كما هو الحال بالنسبة إلى متاجر البيع بالتجزئة ومؤسسات البيع بالجملة. كما أنه شائع الاستعمال بين الشركات التي تقدم مناقصات تنافسية للفوز بمجموعة من المشاريع، كما هو الحال مع عدد من شركات البناء.

تكمّن الطريقة النموذجية للتسعير بموجب منهج الإضافة إلى تكلفة الوحدة في مرحلة أولى من خلال إضافة التكلفة المتغيرة إلى التكاليف الثابتة وقسمها بالمستوى المتوقع من مبيعات الوحدة:

$$\text{تكلفة الوحدة} = \frac{\text{تكلفة الثابتة}}{\text{المبيعات المتوقعة بالوحدة}} + \text{لإيجاد السعر تضاف زيادة على السعر إلى تكلفة الوحدة (أو تقسم تكلفة الوحدة برقم ١ من دون الزيادة المئوية على السعر):}$$

$$\text{السعر المرفوع} = \frac{\text{تكلفة بالوحدة}}{(١ - \text{نسبة الإضافة المرغوبة على التجزئة})}$$

لنفترض مثلاً أن شركة صغيرة مصنعة للاجهزة الكهربائية تنتج مجموعة من آلات صنع القهوة الكهربائية وتتوقع بيع ٥٠٠٠ آلة في الفترة المقبلة. تقرن التكاليف الثابتة البالغة \$ ٥٠٠٠ بانتاج آلات صنع القهوة فيما تبلغ التكاليف المتغيرة \$ ١٠ بالوحدة. تكون التكلفة بالوحدة لكل آلة صنع قهوة:

$$\text{تكلفة بالوحدة} = \frac{\$ ٥٠٠٠}{\$ ٢٠} + \$ ١٠ = \$ ٣٠$$

لنفترض أن الشركة المصنعة ترغب في كسب علاوة على السعر (أو هامش على سعر البيع) تبلغ ٣٠٪. يكون السعر المرفوع عند ذاك:

$$\text{السعر المرفوع} = \frac{\$ ٢٠}{(١ - ٠٠٣)} = \frac{\$ ٢٠}{٠٧}$$

هذا المنهج يتجاهل بشكل كبير حساسية الطلب تجاه السعر. وهو يفترض مستوى للمبيعات قبل تحديد السعر. فضلاً عن ذلك، في حال الخطأ في تقدير حجم المبيعات، فلن يتم الحصول على الإضافة المطلوبة. وقد يؤدي تراجع الوحدات المباعة إلى توزيع التكاليف الثابتة على وحدات أقل فتكون الإضافة التي تم الحصول عليها أصغر من المطلوب.

وغالباً ما يلجأ تجار الجملة وتتجار التجزئة إلى إضافة زيادة معيارية إلى الأسعار التي قاموا بدفعها لتنطحية النفقات وتحقيق الربح. هذه الأسعار لا تأخذ بعين الاعتبار صراحةً التغيرات التي تطال الطلب. غير أنها تطورت بحيث تعكس التغيرات العامة في حساسية الطلب تجاه السعر بين المنتجات. على سبيل المثال، تراوح الأسعار المرفوعة المضافة إلى سعر المبيع في محلات السوبرماركت بين ١٠٪ على أغذية الأطفال وأكثر من ٥٪ على مساحيق الزينة وبطاقة المعايدة.^٨ ويكون إقبال المستهلك على شراء المنتجات ذات الأسعار الأقل أكثر تكراراً، كما هو الحال بالنسبة إلى السلع الأساسية التي يقارن المستهلك بينها من حيث السعر.

أما معدل العائد أو التسعير وفقاً للعائد المستهدف فمشابه من حيث المبدأ للتسعير القائم على الإضافة على التكلفة، لكنه أكثر تعقيداً من الناحية العملية. فهذا المنهج الموجه بالتكلفة يضيف تكلفة أخرى، وهي تكلفة رأس المال المرتبط بانتاج المنتج وتوزيعه. ويهدف هذا المنهج إلى تحديد سعر يعود بعائد مستهدف على الاستثمار. ويشجع استخدامها في شركة جنرال موتورز General Motors وغيرها من الشركات المصنعة للسيارات التي تحدد أسعارها لبلوغ عائد على الاستثمار ليتراوح بين ١٥٪ و ٢٠٪.

عملياً، يقضي هذا المنهج بقيام المدراء (١) بتقدير حجم المبيعات بالوحدة ، (٢) باحتساب التكاليف بالوحدة (التكاليف المتغيرة زائد النفقات الثابتة للمنتج)، (٣) بتقدير مقدار رأس المال المستثمر بانتاج المنتج وبيعه ، و (٤) باختيار معدل مستهدف للعائد على الاستثمار.

بهذه الطريقة يمكنهم تحديد السعر على النحو التالي:

$$\text{سعر العائد المستهدف} = \frac{\text{التكلفة بالوحدة} + \text{النسبة المئوية للعائد المنشود} \times \text{رأس المال المستثمر}}{\text{المبيعات بالوحدة}}$$

على سبيل المثال، لنفترض أن شركة صغيرة لتصنيع الأجهزة قد استثمرت تسهيلات ومعدات بقيمة مليون دولار في إنتاج وتوزيع آلات صنع القهوة، وهي تريد في المقابل تحقيق عائد على استثمارها بنسبة ٢٠٪. في تلك الحالة يكون سعر العائد المستهدف لكل آلة :

$$\text{سعر العائد المستهدف} = \frac{\$ ٢٠٠٠٠٠ + \$ ٢٠٠٠٠ \times ٢٠٪}{\$ ٢٤} = \frac{\$ ٢٠٠٠٠ + \$ ٤٠٠٠٠}{\$ ٢٤} = \frac{\$ ٦٠٠٠٠}{\$ ٢٤} = \$ ٢٥٠٠٠ \text{ وحدة}$$

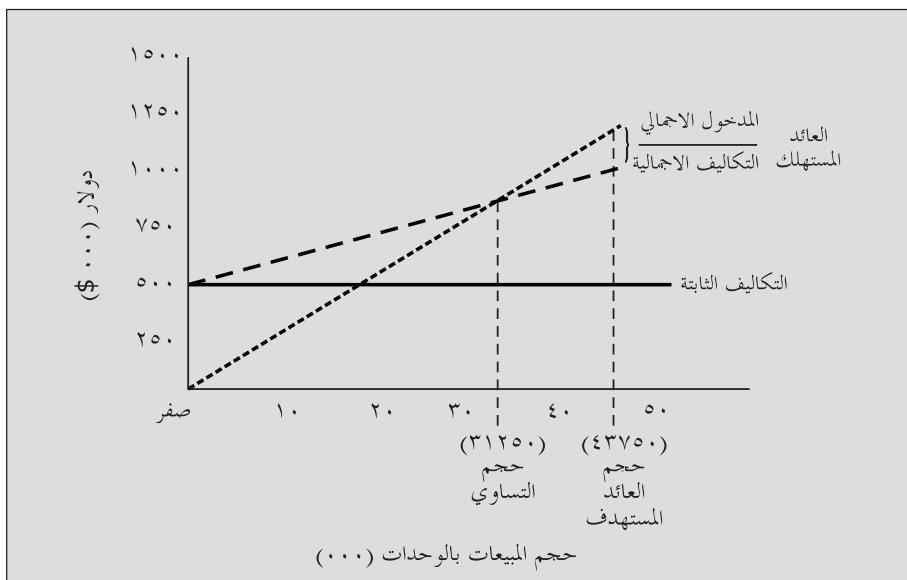
عندما يقوم المدراء بتحديد هذه التقديرات بشكل دقيق، تؤدي طريقة العائد المستهدف إلى قرار تسعير أكثر عقلانية مما يؤدي إليه الطريقة البسيطة للإضافة للتكلفة. غير أن هذه الطريقة، كما تمارس عملياً، لا تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين الأسعار البديلة والطلب. ماذا يحدث إذا تم تحديد السعر على أساس تقدير المبيعات بتفاؤل مفرط؟ بالنسبة لما هو الحال في طريقة التسعير بالإضافة للتكلفة، يتراجع العائد دون المستوى المطلوب، ذلك أن التكاليف الثابتة يعطيها حجم أصغر للوحدة. ويمكن النظر في تأثير هذه التغيرات في

الحجم من خلال إعداد تحليل نقطة التعادل. لنفترض أن الشركة المصنعة للأجهزة المنزلية قرّرت تسعير آلات صنع القهوة التي تتوجهها بـ٪٢٦. ومع تكاليف متغيرة تبلغ \$١٠ بالوحدة وتتكاليف ثابتة تصل إلى \$٥٠٠٠٠٠، يشير الرسم البياني ٤،٢ إلى أن حجم التعادل للمنتج هو ٣١٢٥٠ وحدة – وهو الحجم الضروري لتغطية التكاليف الإجمالية. لاحتساب هذه النتيجة، تُستخدم الصيغة التالية:

$$\text{حجم التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{السعر - التكلفة المتغيرة}} = \frac{\$٥٠٠٠٠٠}{\$١٠ - \$٢٦} = ٣١٢٥٠ \text{ وحدة}$$

وفي حال أخذنا بعين الاعتبار أيضًا رأس المال المستثمر البالغ مليون دولار والموظّف في المنتج مع العائد المستهدف للشركة المصنعة ويصل إلى ٪٢٠ (أو \$٢٠٠٠٠)، أظهر الرسم البياني ضرورة بيع الشركة ٤٣٧٥٠ وحدة لتحقيق العائد المنشود. كما أن تحليل التعادل يمكنه احتساب أحجام التعادل وأحجام العائد المستهدف على مستويات مختلفة من السعر. ويشير الجدول ٥،١٢ تفاوت هذه الأحجام بالنسبة إلى منتجنا وعلى مستويات عدّة من الأسعار. غير أن تحليل التعادل يواجه القيود نفسها المفروضة على وسائل التسعير الموجّهة بالتكلفة. فهو لا يأخذ بعين الاعتبار صراحةً حساسية الطلب تجاه السعر أو ردود الأفعال المحتملة للمنافسين. وبالتالي، يتعين على المدراء الاعتماد على حكمهم الخاص لاتخاذ القرار بشأن بلوغ الحجم الحالي للمنتج مستوى التعادل أو تجاوزه ، مقترباً بكل سعر بديل.

الرسم البياني ٤،١٢ رسم بياني للتعادل يظهر التعادل وحجم الإيرادات



الجدول ٥.١٢ أحجام التعادل والعائد المستهدف لأسعار البيع البديلة						
سعر البيع (\$)	التكاليف الثابتة	العائد	متوسط التكلفة	المتغير بالوحدة	العائد المستهدف	حجم التعادل
(بالوحدة)	(بالوحدة)	(بالوحدة)	(\$٠٠٠)	\$٠٠٠	(بالوحدة)	حجم العائد
٨٧٥٠٠	٦٢٥٠٠	٢٠٠	١٠	٥٠٠	١٨	
٧٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٢٠٠	١٠	٥٠٠	٢٠	
٥٠٠٠٠	٣٥٧١٤	٢٠٠	١٠	٥٠٠	٢٤	
٤٣٧٥٠	٣١٢٥٠	٢٠٠	١٠	٥٠٠	٢٦	
٣٨٨٨٩	٢٧٧٧٨	٢٠٠	١٠	٥٠٠	٢٨	
٣٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٠٠	١٠	٥٠٠	٣٠	

٢.٢.١٢ الطرق الموجهة بالمنافسة

تركت بعض الشركات قرارات التسعير على الأسعار التي يضعها المنافسون على العروضات المشابهة ويعمل أهمية أقل على تكاليفه الخاصة أو على جداول الطلب. هذا لا يعني أن أسعاره وأسعار المنافسين هي نفسها على الدوام. في الواقع تعمد بعض الشركات إلى إضافة علامة على السعر أو إلى خصميه دون معدل الصناعة. وتوجد طريقة التسعير هذه الموجهة بالمنافسة في الصناعات المتطرّرة حيث يصعب على الشركة، نظراً للاختلافات البسيطة في المنتج ولقلة المنافسين الأقوياء، إلى تغيير سعرها من دون إثارة ردود أفعال تنافسية. في هذه الظروف، تعكس تركيبة السعر الشائع في الصناعة الذكاء والحكمة في ايجاد السعر الذي سوف يؤدي إلى عائد مقبول ويقلص إمكانية أن تهدد حرب الأسعار أرباح الشركات الصناعية كلها.

ولا تتجاهل الشركات التي تطبق مناهج التسعير الموجهة بالمنافسة إعتبارات التكلفة أو العائد على الاستثمار. عوضاً عن ذلك، هي تحاول الرقابة على التكاليف لتحقيق عائدات مناسبة على الأسعار تتماشى مع عائدات المنافسين. لكن، في حال تعدد تحقيق هذا الأمر، (على سبيل المثال، إذا كانت الشركة أقل كفاءة)، قد يكون معدل العائد المستهدف هو العامل الذي تغير.

في بعض الحالات، تبني الشركات منهجه للسعير القائم على المعدل السائد أو السعر الرسمي التنافسي، حيث تحاول الإبقاء على الأسعار مساوية لتلك التي يعتمدها منافسأساسي واحد أو أكثر. وقد شاع هذا المنهج في الصناعات التي تتصرف بأمكانة محتكرة حيث الاختلاف في المنتج ضئيل والمنافسون الكبار قلة، كما هو الحال في صناعة الورق والفولاذ والأسمدة. في ظروف مماثلة، لا يكون السعر عنصراً قابلاً للرقابة في التشكيلة التسويقية. فليس من شركة يمكنها زيادة سعرها من دون التأكد من أن غيرها من الشركات سوف يلحق بها، ذلك أن معظم العملاء سوف يتحول إلى المنافسين ذوي الأسعار الأقل. كما أن شركة ما سوف تتردد في تحديد سعر دون سعر المنافسة خشية أن تخفض شركات أخرى أسعارها وتقلص الأرباح لكل الشركات المعنية. وبالتالي، فإن الأسعار ثابتة عادةً في صناعات مماثلة إلى أن تقرر شركة قائدة في مجال السعر ضرورة زيادة الأسعار لمواجهة التكاليف المتزايدة والمحافظة على العائدات.

إن قدرة شركة ما على القيادة في مجال السعر واتخاذ قرارات التسعير التي تحاكها الشركات الأخرى، هذه القدرة لا يقتصر تحديدها على حجم الشركة أو حضتها في السوق. فالمتصدر يكون أيضاً واحداً من الشركات الأكثر كفاءة في الصناعة المعنية؛ وهو آخر من يحسّ بالحاجة إلى رفع السعر. كما أنّ القادة غالباً ما يعتبرون أصحاب خبرة جيدة في التسويق وقد حفظوا في الماضي نجاحاً في ثبيت الرسوم على السعر. مع ذلك، لا شيء يضمن محافظة قائد السعر على مكانته. فمن المحمّل أن تعمد الشركات التابعة إلى تخفيض أسعارها دون السعر القائد خلال فترات الطاقة المفرطة وإلى زيادة الأسعار أسرع من السعر المتصدر خلال فترات التضخم العالي.

في الصناعات حيث تختلف جودة المنتج وخدمته وتوفّره باختلاف العلامات التجارية، قد تستند شركة ما في التسعير إلى سعر المنافسين، لكنها تحاول الإبقاء على أسعارها دون أسعار المنافسة أو فوقها. عادةً تعكس سياسات خصم السعر أو رفعه هذه الاختلافات في استراتيجيات تعين مكانة المنتج السوقية. وخير مثال على سياسة خصم السعر هي استراتيجية شركة راين إير Ryanair القائمة على السعر الأقل. مرة أخرى، لا تكون هذه الاستراتيجية قابلة للاستمرار إلا إذا حافظت الشركة على ميزة التكلفة الاجمالية مقارنة بمنافسيها.

يشيع في عدد من المشاريع التجارية تقديم العطاءات في ظرف مغلق، لا سيما في التعامل مع الحكومة. في تلك الحالات، يطلب المشترون عطاءً رسمياً من دون إمكانية لاحقة للتغيير. أما في العقود الموقعة مع القطاع العام فتفتح العطاءات علنّاً، ما يتبع لأصحابها معرفة شروط عطاءات المنافسة. هذه ليست الحال بالنسبة إلى العطاءات في القطاع الخاص. من المناهج المستخدمة لتحديد سعر في عطاء ما، نموذج القيمة المتوقعة المستند إلى المعادلة التالية:

$$E(X) = P(X)Z(X)$$

حيث X مساوية لسعر العطاء تكون (X_z) مساوية للربح في سعر العطاء و (X_p) لاحتمال إرساء العطاء على السعر المعروض و (X_e) مساوياً للربح المتوقع من العطاء. إن السعر الذي تقدمه الشركة في عطائها هو السعر الذي يعود بأعلى ربح متوقع. لكن النماذج المماثلة تعاني من تقديرات الاحتمال الشخصية وللأخذ بالاعتبار هدفاً غير هدف الربح، مثل إمكانية عمل المتابعة وتوفّر القدرة والحاجة إلى البقاء على القوة العاملة.^٩

١٠.٢.٢.١٢ موقع المزادات على الإنترت يجعل تقديرات التكلفة الدقيقة أكثر حرجاً

مع ظهور الإنترت، أصبحت إجراءات العطاءات في ظرف مغلق عتيقة الطراز وقديمة. فبدلاً من دعوة الموردين البدائل إلى تقديم عرض واحد من العطاءات في ظرف مغلق، فإن الوكالات الحكومية تميل إلى المزادات عبر الإنترت حيث يمكن الموردين تعديل عطاءاتهم استجابة لعطاءات منافسيهم.

وكنا قد ناقشنا في الوحدة ٧ النمو السريع للمواقع الإلكترونية الخاصة بالمزادات لا سيما في أسواق التجارة بين فاٹ الأعمال.^{١٠} ويركّز بعض المواقع الخاصة بتلك المشاريع على مزادات البائع. وهي عادةً موقع متخصص بكل صناعة وتسهّل نشوء الأسواق العالمية

الفورية للمواد الموحدة المقاييس وللمكونات وللمعدات المستعملة وما شابه. على سبيل المثال، تعرض شركة مصنعة للفولاذ مثل شركة آل.تي في LTV على موقع بكرة من الفولاذ أو من الفولاذ المدلفن كلما توفرت لمصنعها الطاقة الفائضة للإنتاج ونما مخزونها بشكل كبير. فيشترك المشترون المحتملون في العطاءات للحصول على الفولاذ مدة يومين أو ثلاثة ويفوز العطاء الأعلى. ونجد أيضاً موقعاً إلكترونياً آخر وهو خاص بالمزايدات في الجملة على السيارات المستعملة.

تجدر الإشارة إلى أن موقع المزايدات الخاصة بالمشتري قد بُرِزَ مؤخراً في عدد من الصناعات حيث يدعى الموردون المؤهلون إلى التنافس للفوز بعقد حدد فيه المشتري الشروط الفنية ومعايير الشراء بالتفصيل، باستثناء السعر. ولما تعيّن على المشتري ضرورة تحديد شروطه قبل أن يقدم الموردون العطاءات، فإن المزايدات المماثلة قد تنجح فيما يتعلق بالمشتريات حيث يتمتع المشتري بالخبرة وحيث إمكانية تغيير الشروط بسرعة ضئيلة. نعطي في هذه الحالة مثال شركة فورد Ford عندما تشتري المقاعد أو مخفف الصدمات لواحد من موديلاتها الحالية.

يرى معظم المحللين أن نوعي المزايدات على الانترنت قد يعملاً على زيادة سعر المنافسة، إذا ما استُخدِمَت في الأسواق المناسبة. في كافة الاحوال، يبقى أمر واحد واضحًا ومؤكداً: يتعيّن على الشركة، بغية تحقيق الربح من خلال بيع السلع أو الخدمات بطريقة المزايدة، أن تعمل على إبقاء تكاليفها دون تكاليف منافسيها وأن تدرك ما هي تلك التكاليف إدراكاً دقيقاً.

على سبيل المثال، عندما تقوم شركة ما ببيع مخزون فائض على موقع للمزايدات، قد تكون راغبةً في قبول عطاء دون تكاليفها الكاملة طالما يغطي التكاليف المتغيرة ويساهم في التكاليف الثابتة. وهذا الأمر يصحّ بشكل خاص في حال لم يتم بيع المنتج المذكور بطريقة أخرى أو في حال عدم مساهمته في تغطية التكاليف الثابتة، كما هي الحال بالنسبة إلى المقاعد الخالية على رحلة ما أو إلى الغرف الخالية في الفنادق خلال عطلة نهاية الأسبوع. غير أنه يتعيّن على الشركة البائعة أن تعرف ما هي التكاليف الثابتة والمتغيرة وتتأكد منها قبل اتخاذ قرارها في إحتمال أن يؤمّن عطاء معين مردوداً كافياً لتغطية التكلفة المتغيرة وبالتالي في ما إذا كان جديراً بأن يُقبل.

أما السؤال الأساسي الذي يطرحه المدراء عندما يقدمون المناقصات للحصول على العقود على موقع الكتروني للمزايدة خاص بالمشتري فهو: إلى أي درجة قد تخفض الأسعار؟ فكسب العديد من العقود من خلال أسعار منخفضة لا تغطي التكاليف وتوفير إيرادات معقولة على رأس المال الموظف وصفة جيدة للفشل على المدى الطويل.

٣.٢.١٢ الطرق الموجّهة بالعميل

١.٣.٢.١٢ التسعير للفوز بالقيمة المدركة بواسطة العميل

قد تكمّن الفكرة الأساسية لتحديد السعر في مفهوم القيمة المدركة. وسواء كان المنتج صناعياً، أو خدمة تقدّم في الأساس المنافع الوظيفية والاقتصادية، أو سلعة استهلاكية تتميز بفوائدها البسيكولوجية، فإن العمالء يملكون عادةً فكرةً عما يشكّل السعر الجيد أو السييء. فهم

يطورون الادراك في هذا المجال من خلال مقارنة الأسعار التي تفرضها شركة ما ومنافسها بالفوائد أو القيمة التي يتصورون الحصول عليها من جراء شراء المنتج أو الخدمة. وبالتالي، فإن الغرض الأساسي لمستوى السعر الذي يضعه مدير التسويق، يجب أن يمكن الشركة من الفوز بقيمة المنتج كما يدركها العميل.

فيما تحدد تكاليف شركة ما حد أدنى للربحية على المدى الطويل، لا يعبأ العملاء عادةً بما تكون عليه هذه التكاليف. فهم يعلقون الأهمية الكبرى على القيمة التي يتوقعون الحصول عليها من السعر الذي يدفعونه. وبالتالي، يمكن أحد مخاطر وسائل التسعير الموجهة إلى التكلفة (أو حتى الموجهة إلى المنافسة) في احتمال إنتاج أسعار أقل من القيمة التي يدركها العميل، وقد تنتج عن المناهج المماثلة أسعار تتخطى القيمة المدركة لعدد كبير من العملاء ما يسبب خسارة في المبيعات وحساسية تنافسية.^{١١}

من المؤكد أن القيمة التي يدركها العميل لعرض معين قد تتفاوت بين عميل وآخر. غير أنه يتغير على المدير، عند تحديد مستوى للسعر ضمن برنامج تسويقي استراتيجي، أن يحاول تحديد قيمة "وسطية" يتصورها العملاء في قسم معين من السوق. يتطلب هذا التحديد إجراء دراسة. يلخص الجدول ٦.١٢ مجموعة من الوسائل لحساب قيمة العميل وهي تشمل الوسائل الهدافة إلى تقدير المنافع الاقتصادية التي يولّدها أداء المنتج والدراسات الأكثر شيوعاً القائمة على الاستقصاء لقياس ادراك العميل.

٤.٣.٢.١٢ تقدير قيمة العميل من خلال تقييم القيمة المستخدمة

من الوسائل الأكثر إفادةً لتقدير قيمة العميل، لا سيما فيما يتعلق بالمنتجات الصناعية والسلع الاستهلاكية المعمرة، تلك القائمة على تقييم القيمة المستخدمة للمنتج. تبدأ عملية تقييم تلك الأخيرة باختيار منتج يكون مر جعاً، يكون عادةً المنتج الذي يستعمله العميل في الفترة الحالية أو منتجاً أساسياً من منتجات المنافسة. بعد ذلك، يعمد المدير إلى احتساب المنافع المتزايدة بالنسبة إلى العميل في المجال النطدي، والمتأتية عن استخدام هذا المنتج أو ذلك بدلأً من المنتج المرجع. هذه النتائج قد تنتج بدورها عن الأداء المحسن والخاصص الإضافية أو عن الكفاءة المحسنة والتكاليف المخفضة على مدى دورة حياة المنتج. في كلا الحالتين، تساوي القيمة النقدية الإضافية لمنتج المدير مضافة إلى سعر المنتج المرجع (٢+١) في الرسم (٧.١٢) القيمة الاقتصادية لمنتج المدير بالنسبة إلى العميل: المبلغ الأقصى الذي ينوي العميل دفعه، إفتراضاً أنه على علم تام بخصائص المنتج وبعروضات المنافسة.

الرسم ٦.١٢ طرق تقييم القيمة المدركة بواسطة العميل

١. الوسائل الصناعية الهندسية:

- التقييم الهندسي الداخلي: الاختبارات المادية المعملية ضمن الشركة.
- التقييمات الميدانية للقيمة المستخدمة: مقابلات العميل التي تحدد الفوائد الاقتصادية لاستخدام المنتج.
- أسئلة الاستقصاء غير المباشرة: تقديرات العميل لتأثيرات التغييرات اللاحقة بالمنتج على عمليات الشركة المستخدمة لاستنتاج قيمة خصائص المنتج.

٢. التقديرات الإجمالية لقيمة العميل:

- تقدير القيمة بواسطة مجموعة مركزة: أسئلة حول نية الدفع ضمن مجموعة صغيرة.
- أسئلة الاستقصاء المباشرة: أسئلة حول نية الدفع بشكل استقصاء.

٣. المناهج التحليلية:

- التحليل المشترك: وسيلة لتقييم ما يفضل العميل بالنسبة إلى خصائص المنتج.
- أساس تقييم الأداء: إشارة إلى نية العميل دفع سعر للحصول على الخصائص المتزايدة الممكن مقارتها بمثال من فئة المنتج.

٤. المنهج البيوي: أسئلة مباشرة إلى العميل حول قيمة خصائص المنتج.

٥. تصنيف الأهمية: يرتتب العميل أهمية خصائص المنتج بالإضافة إلى المقارنات بين المنافسين.

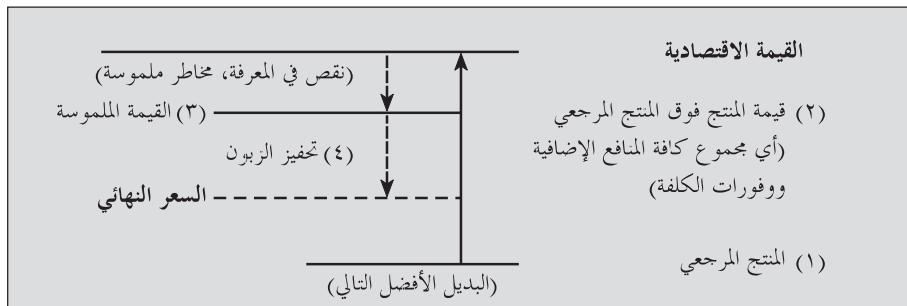
James C. Anderson, Dipak C. Jain and Pradeep K. Chintagunta, 'Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study'. *Journal of Business-to-Business Marketing*, ١ (١٩٩٣). pp. ٣-٢٩.

على سبيل المثال، لنفترض أن شركة نيو هولاند New Holland تنزل إلى الأسواق جراراً زراعياً جديداً لمنافسة موديل معين من موديلات جون دير John Deere. يبلغ سعر هذا الأخير \$٢٥٠٠٠. غير أن تجارب الاستخدام الميداني تشير إلى أن جرار نيو هولاند New Holland سوف يستهلك، كمعدل وسطي، \$٢٠٠٠ أقل من الوقود طوال حياته الإنتاجية الممتدة على ١٥ سنة وهو يتميز بنظام شدّ آمن الاستعمال يوفر ١٠٠ ساعة عمل من وقت المزارع، ما يساوي \$٢٠٠٠ إضافية (في حال افترضنا أن وقت المزارع مقدر بـ \$٢٠- بالساعة). أخيراً، تأتي المقصورة في موديلات نيو هولاند New Holland مزودة بنظام تكييف عالي الجودة وبنظام ستيريو بوز Stereo Bose، الذي أظهر استقصاء أجري على عينة من المزارعين أنه يساوي \$١٠٠٠ إضافية بالنسبة إلى المشترين المحتملين. وبالتالي، في حال أضفنا وفورات التكلفة الإضافية والمنافع التي يقدمها موديل نيو هولاند New Holland بالنسبة إلى سعر المنتج المرجع، حصلنا على \$ ٢٥٠٠٠ + \$ ٢٠٠٠ + \$ ١٠٠٠ + \$ ٢٠٠٠ = \$ ٣٠٠٠٠. هذا هو إجمالي القيمة المستخدمة الاقتصادية للمزارع الذي يستخدم جرار نيو هولاند New Holland.

وبالتالي، تكون قيمة \$ ٣٠٠٠٠ هي القيمة القصوى التي يبني المزارع دفعها لقاء الحصول على الجرار الجديد، إفتراضاً أنه يملك المعلومات كافة المتعلقة بالموضوع. لكن، فيما يكون تأمين تلك المعلومات «الكاملة» الهدف الذي يسعى إليه فريق المبيعات في نيو هولاند

New Holland وهدف مواد الترويج، فمن غير المحتمل أن نقع على هذا المستوى من المعلومات الكاملة. وبالتالي، يتعمّن على المدير أن يتوقع بعض الخصم على الجزء المخصص للعميل نظراً لنقص معلوماته حول فوائد المنتج، والعروضات التنافسية وخطر شراء سلعة جديدة وغيرها من الأمور. وبالتالي، وكما يشير إليه الرسم ٧.١٢، فإنّ القيمة الحالية التي يتصورها العميل في ما خصّ جرّار نيو هولاند (٣) قد تكون أقلّ من القيمة الاقتصادية المستخدمة حالياً للجرّار.

الرسم ٧.١٢ منهج «القيمة المستخدمة» لتحديد تصور العميل لقيمة



يحدّد الفارق بين القيمة التي يتصورها العميل والتكلفة الهامشية للمصنع مجموعه الأسعار الممكّنة. لنفترض مثلاً أن أحد المزارعين يتصرّف أن الجرّار الذي تصنّعه شركة نيو هولاند New Holland يساوي \$٣٠٠٠ أكثر من جرّار شركة جون دير John Deere أو \$٢٨ ٠٠٠، وأن التكلفة الهامشية للشركة الأولى في إنتاج جرّار آخر (بما فيها هامش الوسيط) هي \$٢٠ ٠٠٠. في هذه الحالة يمكن مدراء شركة نيو هولاند New Holland أن يحدّدوا السعر عند أي مستوى بين الرقمين المذكورين.

وقد ترغب شركة نيو هولاند New في تحديد السعر الأقرب من القيمة التي يدركها العميل. فالعميل ينوي ربما دفع هذا السعر بما أن المزارع سوف يحصل على الفوائد المساوية للتكلفة. فنيو هولاند New Holland سوف تتوصّل، من خلال الفوز بالقيمة المتزايدة كلّها التي أوجّتها، إلى توسيع هامش ربحها وزيادة العائد على الاستثمار. لكن، ثمة أسباب استراتيجية منطقية لتحديد سعر يتقاسم بعضاً من القيمة الاقتصادية مع العميل (كما يشير إليه الرسم ٧.١٢). ففي حال كان السعر الذي وضعته نيو هولاند New Holland مساوياً للقيمة المتزايدة التي يتصورها العميل في ما خصّ الجرّار، عند ذلك يكون موقف العميل المذكور حياديًّا من الجرّارين؛ فهو سوف يكون راضياً بعد دفع ثمن أي منهما. وبالتالي، فإنّ تمرير شيء من القيمة المتزايدة إلى العميل على شكل سعر أقلّ يُعتبر إغراءً لشراء منتج نيو هولاند New Holland بدلاً من منتج المنافسة. ومن شأن وسائل الإغراء هذه أن تعطي القوة العاملة حجّة لإقناع المشترين المحتملين. كما قد تكون هامة في بلوغ بعض الأهداف الاستراتيجية للسعير، كما هي الحال عندما تطبق الشركة استراتيجية اختراق للسوق لزيادة نموّ المبيعات إلى حدّ الأقصى.

٣.٣.٢.١٢ حالات تسعير أخرى قائمة على ادراك العميل

غالباً ما يؤثر عدد من العوامل النفسية على ادراك العميل فيما يخص العلاقة بين سعر المنتج وقيمتها. وبالتالي يلحاً عدد من الشركات إلى استخدام تلك الممارسات، ومنها التسعير على أساس العميل وتنظيم السعر والتسعير النفسي والتسعير الترويжи. هذه الوسائل كلّها شائعة ضمن فئات المنتجات غير المعمّرة.

في بعض الفئات من المنتجات، يتوقع المستهلكون سعراً مألفاً واحداً للمنتج. نذكر على سبيل المثال الواح الحلوى المباعة لسنوات وسنوات بسعر مألف هو ١٠ سنت. وعندما تضغط التكاليف المتزايدة على هوماش المصنعين، يختارون تقليص حجم اللوح بدلاً من خذل توقعات العملاء العمالء من خلال رفع السعر.

أما بالنسبة إلى خط السعر فهو واحد من ممارسات التسعير الموجهة إلى العميل والشائعة، لا سيما بين تجار التجزئة. تقوم هذه الطريقة على بيع المنتجات كافة ضمن فئة ما بسعر من بين «نقاط أو مستويات تسعير» محددة مسبقاً. وتمثل كل مجموعة من الأسعار مستوى مختلفاً من الجودة. على سبيل المثال، قد تُسّرّع ماركات مختلفة لقمصان الرجال في المتجر نفسه بـ \$٣٩.٩٥ و \$٣٤.٩٥ و \$٢٩.٩٥. هذه الطريقة تساعد العملاء على إجراء المقارنات من حيث الجودة، إفتراضياً إمكانية اقتران فوارق الأسعار بسهولة بالاختلافات في الجودة، بما فيها عدد المواصفات المعروضة. كما تبسيط قرارات التسعير لتجار التجزئة وترشد المشتري بالتجزئة في اتخاذ القرار بشأن الماركات التي ينوي تخزينها.

أما في التسعير النفسي، فستفيد الشركة من كون عدد كبير من المستهلكين يستخدمون السعر مؤشراً إلى الجودة. على سبيل المثال، لقد نجحت شركة هوبلين Heublein في إعادة تحديد مكانة إحدى ماركاتها برفع سعره عالياً. فأدت الزيادة بنسبة ٨٪ إلى تقليص حصة الماركة في السوق بنسبة ١٪، لكنّها أنتجت زيادة في الأرباح قدرها ١٢٪ و تحدّد أسعار عالية لبعض العطور لرفع مكانتها كهدية.

من طرق التسعير النفسي الأخرى تلك المسمّاة طريقة التسعير الفردي. على سبيل المثال، قد يسّرّع منتج أو خدمة ما بـ \$٢٩.٩٥ بدلاً من \$٣٠. بـ ١٩ سنت بدلاً من ٢٠ سنت، أو بـ \$٣٩٩٥ بدلاً من \$٤٠٠٠. فالأسعار الفردية تحدث الإنطباع النفسي القائم على السعر الأدنى. أما الطريقة الأخيرة للتسعير الموجهة إلى الطلب، فتقوم على استخدام التسويجي لنقل رسالة حول المنتج بالتزامن مع أو حتى بدلاً عن الإعلان أو عن أشكال أخرى من النشاط الترويжи. وبُعتبر البيع المألف الشكل الأكثر شيوعاً من أشكال التسويجي: عرض سعر مخفض للمنتج لمدة محدودة لتشجيع تجربته أو لزيادة الإقبال على شرائه.

٣.١٢ اتخاذ القرار بشأن هيكل السعر: تعديل الأسعار مع تغييرات السوق

مع أن تحديد مستوى السعر الخاص بمنتج ما عملية معقدة، فإن معظم الشركات لا تقف عند اختيار قائمة أسعار واحدة. وبدلاً من ذلك تقوم المرحلة الأخيرة من عملية التسعير على تطوير هيكل للسعر والذي يعدل مع التغيرات التي تحدث في التكلفة والطلب عبر المناطق الجغرافية والحدود الوطنية وبين أنواع العملاء والمفردات ضمن خط المنتج.

١.٣.١٢ التعديلات الجغرافية

يتعين على الشركات التي تملك مصنعاً واحداً أو عدداً قليلاً من المصانع ضمن سوق محلي، أن تعدل أسعارها مع اختلاف تكاليف النقل الناتجة عن البيع إلى العملاء في أجزاء مختلفة من البلاد. من المنهج المعتمدة في هذا المجال، مقاربة التسعير الذي يشمل التكاليف لغاية وصول السلع إلى وسيلة الشحن. في هذه الحالة، يضع المصنوع على نفقة السلع في المركبة الناقلة. عند هذه النقطة، تنتقل المسؤلية إلى العميل الذي يدفع مصاريف الشحن من المصنوع إلى الوجهة المقصودة. ويرى مؤيدو هذه الطريقة أنها الطريقة الفضلى لتوزيع نفقات الشحن؛ فكلّ عميل يتکفل بدفع تكاليفه الخاصة. غير أن عيوبها تکمن في التكلفة العالية التي عند محاولة البيع إلى عملاء في أسواق بعيدة.

يكمن البديل العكس في التسعير لاستيعاب تكاليف الشحن. في هذه الحالة يتحمل البائع مصاريف الشحن بشكل كامل أو جزئي. يستخدم هذا المنهج أحياناً المنافسون الجدد الذين يحاولون اختراع أسواق جديدة والمنافسون الأصغر في الصناعات النامية الذين يسعون إلى زيادة حصتهم في السوق. وهم يعتبرون أنهم إذا استطاعوا الفوز بالمزيد من المشاريع التجارية، تراجع معدل تكاليفهم بالوحدة ما يكفي لتعويض تكاليف الشحن العالية. يلجأ معظم الشركات إلى منهج تسوية للتعامل مع الاختلافات في تكاليف النقل. من بينها، تلك القائمة على سعر التسلیم الموحد حيث يتم تحديد تكلفة شحن موحدة مساوية للتكلفة المتوسطة بغض النظر عن موقع العميل. هذا المنهج من شأنه تخفيض التكلفة الإجمالية بالنسبة إلى العملاء البعيدين، لكنها في الوقت نفسه ترفع التكاليف للعملاء المتواجدين على مقربة من مصنع الشركة. غير أنها شائعة نظراً لسهولتها ولأنّها تمكّن الشركة من الإبقاء على سعر واحد معلن على المستوى القومي. أمّا التسعير بحسب المناطق فمنهجه يقع بين التسعير الذي يشمل التكاليف لغاية وصول السلع إلى وسيلة الشحن والتسعير الموحد. في هذه الحالة، تعمد الشركة إلى تقسيم البلاد إلى مناطق تسعير أو أكثر. ويدفع العمالء المتواجدين في المنطقة نفسها السعر المعطى نفسه، لكنها تحدد سعراً للمناطق البعيدة أعلى من ذلك المحدد للمناطق الأقرب إلى المصنوع.

٢.٣.١٢ التعديلات العالمية

تصبح التكاليف الجغرافية أكثر تعقيداً عندما تشمل المناطق الجغرافية دولاً مختلفة. بالإضافة إلى تكاليف الشحن، قد تدعو الحاجة أيضاً إلى تعديل الأسعار في الدول المختلفة طبقاً لمعدلات الصرف المختلفة أو التغيرات في المنافسة أو الطلب في السوق أو الأهداف الاستراتيجية (نمو الحجم مقابل توليد الربح) والسياسات الضريبية الحكومية أو الأنظمة القانونية.

في بعض الحالات، تحاول الشركات الحدّ من هذه التعديلات من خلال اعتماد سياسة تسعير موحدة مشابهة لسياسة التسعير الذي يشمل التكاليف لغاية وصول السلع إلى وسيلة الشحن المعتمدة في السوق المحلي. فتفرض السعر نفسه حول العالم وتطلب من كل عميل استيعاب مصاريف الشحن ورسوم الاستيراد. هذه السياسة تبدو بسيطة في الظاهر لكنها لا تتماشى مع التغيرات الحاصلة في الطلب المحلي أو في الظروف التنافسية.

وفي حالات أخرى، تفرض الشركات سعرًا تحويليًّا على فروعها الوطنية المختلفة أو على الشركات التابعة لها، لكنها تمنح المدراء المحليين في كل دولة حرية واسعة في مجال فرض السعر الذي يرون أنه مناسبًا على عملائهم. ومع أن السياسة هذه حساسة تجاه التغيرات في الظروف المحلية، فإنها قد تؤدي إلى موازنة الصرف التي تشمل نقل السلع عبر البلاد عندما تتجاوز فروقات الأسعار تكاليف الشحن والرسوم التي تفصل بين الأسواق. في هذا المجال تُطرح مسألة الرقابة وما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية للمدراء المحليين تتماشى دومًا مع الأهداف التجارية وأهداف الشركة الأساسية.

لأسباب كلها المذكورة أعلاه، يتبع معظم الشركات منهجه وسيط للتسعير العالمي.^{١٣} تقوم إدارة الشركة بوضع مجموعة معقولة من الأسعار. ثم يُعطي المدراء المحليون في الدول المعنية المرونة لكي يختاروا السعر ضمن تلك المجموعة الذي يناسب أكثر من غيره الطلب المحلي والظروف التنافسية، مع أن قرارات هؤلاء المدراء غالبًا ما تخضع للمراجعة الاستراتيجية ولموافقة الإدارة العليا. وبالتالي، قد تسمح شركة ما للمدراء المحليين بتحديد سعر عالٍ في الدول حيث يتمتع المنتج بموقع تنافسي قوي وبقيمة عالية، غير أنها تتطلب بتسعير أدنى لاختراق الأسواق التي لم تستقر بعد.

١.٢.٣.١٢ التجارة المضادة

غالبًا ما تنشأ مشكلة إضافية من حيث التسعير عند بيع المنتج إلى عملاء في الدول التي هي في طور النمو اقتصاديًّا وقد تفتقر إلى العمليات الصعبة لدفع ثمن مشترياتها. في تلك الحالة، قد يعرض هؤلاء العملاء سلعاً غير المال مقابل الحصول على ما يطلوبونه من الشركات. في الوقت الذي قد ينفر فيه عدد كبير من الشركات من الصفقات المماثلة، غالبًا ما يكون تسهيلاً لها لمنفعة تلك الشركات الاقتصادية من خلال مجموعة من الأنشطة المعروفة بتسمية المبادلات التجارية المتبادلة. على سبيل المثال، نظرًا للتراجع الحاد في قيمة البيزو الأرجنتيني ولانخفاض مبيعات السيارات الناتج عنه في العام ٢٠٠٢، بدأت شركة توبيوتا Toyota بمقايضة الشاحنات الخفيفة في الإرجنتين بـ٤ طنًا من فول الصويا.^{١٤} قد تَتَخَذ التجارة المتبادلة أشكالًا متعددة، ناقش عدداً كبيراً منها في الشكل ٨.١٢

الشكل ٨.١٢ التجارة المضادة

إن التجارة المتبادلة التي تحدث في الصفقات الدولية حيث يفترض العميل المحتمل إلى العملة الصعبة الكافية لدفع ثمن مشترياته، قد تَتَخَذ أشكالًا متعددة تشمل التالي:

- المقايضة. تشمل المقايضة التبادل المباشر للسلع من دون أي مبلغ مالي أو تدخل طرف ثالث. على سبيل المثال، قد توافق شركة ألمانية على بناء مصنع للفولاذ في المكسيك مقابل كمية معينة من النفط المكسيكي.
- صفقات البدل. في هذه الحالة، يوافق البائع علىأخذ نسبة صغيرة من المبلغ النقدي المدفوع على أن يأخذ ما تبقى على شكل سلع. كما هي الحال عندما تبيع شركة بوينغ Boeing الطائرات إلى البرازيل مقابل نسبة ٧٠٪ نقدًا وكمية متفق عليه من أطنان القهوة.
- الاتفاقيات لإعادة شراء الدين. بموجب هذه الاتفاقيات، يعرض بائع ما على أحد العملاء

مصنعاً، أو معدات أو خبرة فنية ويوافق على أن يأخذ، بمثابة دفعة جزئية، منتجات مصنعة بالمعدات المذكورة. على سبيل المثال، قامت شركة أميركية لانتاج الكيماويات ببناء مصنع لشركة هندية مقابل بعض الأموال النقدية وقدر من الكيماويات يصنع في المصنع المذكور.

- التعويضات. يتم التعويض على البائع بالمال النقدي لكنه يوافق على إنفاق مقدار هائل من ذلك المال مع العميل أو حكومة بلاده على فترة زمنية معينة. على سبيل المثال، تبيع شركة بيسيي مشروع الكولا إلى روسيا مقابل مبالغ بالروبل وتوافق على شراء المشروب الروسي الفودكا بنسبة معينة لبيعه في الولايات المتحدة.

المصدر: Adapted from Stephen S. Cohen and John Zysman. 'Countertrade. Offsets. Barter and Buybacks'. *Management Review*. Winter 1986 pp. ٤١-٥٦.

٣.٣.١٢ الخصومات والمسوموحا

يتبعن على الشركات التي تعتمد على تجّار الجملة المستقلين وتجار التجزئة لتوزيع منتجاتها أن تعدل لوائح أسعارها بغية تحفيزهم ومكافأتهم لأداء الأنشطة التسويقية المطلوبة.^{١٥} وسوف نفصل في الوحدة التالية البرامج الهدافـة إلى كسب دعم البائع الثاني، غير أنها سنكتفي في الفقرات التالية بالوصف الموجز للخصومات والمسوموحاـت على الأسعار، وهي أدوات أساسية مستخدمة في ايجاد البرامج المماثلة.

١.٣.٣.١٢ الخصم التجاري

يعرض المصـنـعون، بغية تشـجـيع تجـار التـجزـئة أو الجـملـة على أخذ مـتنـجـ ما وأدـاءـ أـنشـطـتهم التـسوـيقـيةـ المـعـتـادـةـ لـدـعـمـهـ،ـ وـالـخـصـومـاتـ التـجـارـيـةـ بـالـنـسـبـةـ إـلـىـ لـائـحةـ الـأـسـعـارـ بـالـتـجزـئةـ.ـ هـذـهـ الـحـسـومـاتـ تـنـفـاوـتـ بـحـسـبـ مـسـتـوـىـ الـوـسـيـطـ فـيـ الـبـيـعـ بـالـجـمـلـةـ أـوـ التـجزـئةـ فـيـ قـنـاةـ الـبـيـعـ وـبـحـسـبـ الـأـنـشـطـةـ الـمـحـدـدـةـ الـمـتـوـقـعـ أـدـاؤـهـاـ.ـ عـلـىـ سـبـيلـ الـمـثـالـ،ـ قـدـ يـعـدـ مـصـنـعـ يـوـزـعـ مـكـبـراتـ الصـوتـ السـتـيرـيوـ منـ خـلـالـ قـنـاةـ مـوـزـعـيـ الـجـمـلـةـ وـالـتـجزـئـةـ الـمـسـتـقـلـينـ إـلـىـ اـقـتـراـحـ سـعـرـ بالـجـمـلـةـ قـدـرـهـ \$١٠٠ـ لـكـلـ جـهـازـ وـجـدـولـاـ لـلـحـسـمـ التـجـارـيـ بـنـسـبـةـ ١٥/٥٠ـ.ـ يـمـلـ الرـقـمـ ٥٠ـ النـسـبـةـ الـمـؤـوـيـةـ لـلـحـسـمـ مـنـ لـائـحةـ الـأـسـعـارـ الـمـقـدـمـةـ إـلـىـ تـجـارـ الـجـمـلـةـ الـذـينـ يـأـخـذـونـ الـمـتنـجـ.ـ أـمـاـ رـقـمـ ١٥ـ فـهـوـ الـحـسـمـ الـمـقـدـمـ إـلـىـ تـجـارـ الـجـمـلـةـ.ـ وـبـالـتـالـيـ،ـ فـانـ تـجـارـ التـجزـئـةـ يـدـفـعـ \$٥٠ـ لـكـلـ جـهـازـ.ـ (\$١٠٠ـ - [\$٥٠ـ × ٠٠.١٥ـ]ـ - \$٥٠ـ).

٢.٣.٣.١٢ الخصم الكمي

لتشـجـيعـ أـعـضـاءـ قـنـاةـ التـوزـيعـ،ـ قـدـ يـعـرـضـ الـمـصـنـعـ خـصـماـ فـيـ السـعـرـ لـطـلـبـ كـمـيـاتـ كـبـيرـةـ.ـ غالـباـ ماـ يـزيـدـ الـخـصـمـ عـلـىـ الـكمـيـةـ مـعـ تـزاـيدـ حـجمـ الـطـلـيـةـ.ـ عـلـىـ سـبـيلـ الـمـثـالـ،ـ قـدـ تـمـتـنـعـ شـرـكـةـ ماـ عـنـ تـقـدـيمـ خـصـمـ إـضـافـيـ عـلـىـ طـلـبـيـاتـ لـ٥٠ـ وـحدـةـ أـوـ أـقـلـ،ـ وـخـصـماـ بـنـسـبـةـ ٢٪ـ خـارـجـ قـائـمـةـ الـأـسـعـارـ عـلـىـ طـلـبـيـاتـ مـنـ ٥١ـ إـلـىـ ١٠٠ـ وـحدـةـ،ـ فـيـماـ تـعـرـضـ حـسـمـاـ نـسـبـتـهـ ٤٪ـ عـلـىـ

الطلبيات من ١٠١ إلى ٥٠٠ وحدة، وخصماً نسبته ٥٪ على الطلبيات التي تزيد عن ٥٠٠ وحدة. ولتفادي رسوم التمييز في السعر غير القانوني بالنسبة إلى المشتريات الأصغر حجماً، لا بدّ من تبرير هذه الخصومات من خلال وفورات التكلفة التي يكسبها المصنّعون من ملء الطلبيات الكبيرة. هذه الوفورات تشمل الخصومات في المبيع بالوحدة، ومعالجة الطلبيات، والنقل وتكاليف المخزون. بالإضافة إلى وفورات التكلفة، تساهم الحسومات على الكميات في تقرير المخزون من العميل النهائي فتشجع وبالتالي المشتريات التلقائية وتحدّ من احتمال نفاد المخزون بين تجار التجزئة أو الجملة في نظام التوزيع.

٣.٣.٣.١٢ الخصم النقدي

الخصم النقدي هو خصم في السعر يهدف إلى تشجيع العملاء على تسديد فواتيرهم بسرعة. والمثال الشائع على هذا خصم هو ١٠٪، صافي ٣٠٪! هذا يعني أن الدفع بالكامل يستحق في غضون ٣٠ يوماً، غير أن المشتري يمكنه خصم نسبة ٢٪ من السعر في حال قام بالتسديد في غضون ١٠ أيام. هذه الحسومات تساهم في تخفيض رأس المال الذي وظفه البائع في الحسابات المدينة وفي تخفيض تكاليف التحصيل والديون المعدومة.

٤.٣.٣.١٢ المحسومات

المحسومات مشابهة للخصومات بكونها تشجع أعضاء القناة أو العملاء النهائيين على اتخاذ سلوك محدد من حيث دعم المنتج. ومن الأمثلة الشائعة بين فئات السلع الاستهلاكية المعمرة، لا سيما منها السيارات، المحسومات القائمة على المبادلة. إنها عبارة عن تخفيض للسعر يستفيد منه العملاء في مجال مبادلة سلعة قديمة عند شراء سلعة جديدة. هذه المحسومات تساعد العملاء على استعادة قيمة منتجاتهم المستخدمة، وتشجع، وبالتالي، على المشتريات البديلة. أمّا المحسومات الترويجية، ومنها برامج الإعلان التعاونية، فتكافىء تجار التجزئة أو الجملة على الإعلان عن المنتج على المستوى المحلي. وقد تشجع المحسومات الترويجية الأخرى تجار التجزئة على تكرис المزيد من المساحة لعرض المنتج أو تحمل موظفي المبيعات على تأمين دعم أقوى لبيع المنتج.

٥.٣.٣.١٢ حملات الترويج القائمة على تخفيض السعر

إنها واحدة من أبسط أنواع الترويج لبيع المنتج، بما أن المطلوب هو تخفيض مؤقت لسعر المنتج المذكور. ومن شأن حملة ترويج شعبية مماثلة أن تزيد كمية المنتجات المعروضة في الوقت الذي يبقى فيه السعر ثابتاً، كما فعلت شركة بيبسي عندما عرضت ١٥ عبوة من الصودا بالسعر العادي الخاص بـ ١٢ عبوة. قد تكون حملات الترويج القائمة على تخفيض السعر الوسيلة الأكثر فعالية لزيادة المبيعات بشكل مؤقت. غير أن سيّاتها كبيرة. فهي غالباً ما تكتفي بنقل المبيعات المستقبلية إلى الحاضر بالجزء الأكبر للعملاء الأوّلية. كما أنه يسهل على المنافسين تقليدها، كما يقود المستهلكين إلى الاعتقاد بأن المنتج لا يتم شراؤه إلا دون سعر التجزئة المقترن عند عرض صفقة ترويجية.

٦.٣.٣.١٢ الكوبونات، الدفعات المرتجلة والعلاوات

لقد شهدت نسبة الأموال الموظفة في حملات الترويج الهدافة إلى المستهلك والمخصصة للكوبونات التخفيضات تراجعاً خلال التسعينيات. ففيما تراجعت معدلات الاسترداد إلى حوالي ٢٪ وتزايدت تكاليف التصنيع، حاول عدد كبير من الشركات المصنعة للسلع الاستهلاكية تخفيض ميزانيته الخاصة بالكوبونات والتثبيط على «تسعير القيمة» أو على «سياسات السعر المنخفض لكل يوم». هذه التدابير شجعت قيمتها أيضاً نتائج أخرى للاعتماد الكلي على الكوبونات، بما فيها إمكانية الغش، بدءاً بإقادم تجار المفرق على الترويج وانتهاء بعدم وفاء الدين، وصعوبة كسب منفعة تنافسية باستخدام هذا النكيل.

غير أن استراتيجية القسم المسيطر للترويج الموجه إلى السعر في الولايات المتحدة، حيث يوزع سنوياً ما يقارب ٣٠٠ مليار قسيمة. وقد أظهر استقصاء أجري مؤخراً أن ١٠٠٪ من المستهلكين الذين يبيعون السلع الاستهلاكية من خلال سوق السوبرماركت ما زالوا يخضّون الكوبونات بعض من أموالهم الموظفة في حملات الترويج.^{١٦}

إلى ماذا تعود الشعبية المستمرة للكوبونات؟ قد تكون الكوبونات وسيلة فعالة لاستهداف خصومات خاصة بأقسام محددة من العملاء خصوصاً، كما تتيح تكثيف جذب المعلومات للشركات إمكانية جمع معلومات أكثر تفصيلاً عن عملائها. على سبيل المثال، يمكن مسوق ما، من خلال دمج قاعدة البيانات الإلكترونية الخاصة بتاريخ المشتريات مع برنامج بريد مباشر، أن توجه الكوبونات إلى الأسر الأكثر حساسية تجاه السعر مع الإبقاء على أسعار أعلى للمشترين الأقل حساسية تجاه السعر.^{١٧} أضف إلى أن الكوبونات مفيدة لتحقيق أهداف تسويقية استراتيجية معينة، ومنها تشجيع المستهلكين للمرة الأولى على تجربة المنتج أو على شراء أحجام كبيرة منه.

أما بالنسبة إلى الدفعات المرتجلة، فهي تخفض سعر المنتج من خلال عرض تسديد المال المدفوع. هذه العروض تتطلب عادة من المستهلك إظهار برهان عن الشراء إلى المصانع لاسترداد ما دفعه. تجدر الإشارة إلى أن الدفعات المرتجلة قد استخدمنا في السنوات الأخيرة منتجو السلع المعمرة بما فيها السيارات، والأجهزة الأساسية وأجهزة التصوير لأنهم يستطيعون التخلص من المخزون الفائض بسرعة.

أما العلاوات، فهي محاولة لجذب المستهلكين من خلال عرض منتج أو خدمة مجاناً أو بسعر مخفض لتشجيع شراء منتج آخر. قد نجد العلاوات في طرد مرسل بالبريد أو عبر منتج آخر (مشروب مجاني مع شراء البيتزا). قد تكون العلاوات أيضاً مصفية لذاتها، كما هي الحال عندما يرسل المستهلك طرداً وعلاوة قدرها ٥٠ سنت.

٤.٣.١٢ التسعير المختلف

يحدث التسعير المختلف (المعروف أيضاً باسمية التسعيرات التمييزية عندما تبيع شركة منتجاً أو خدمة بسعرين أو أكثر لا تحددهما الاختلافات النسبية في التكلفة. هذا ما يحصل عادة للتكييف مع الاختلافات في الحساسية تجاه السعر أو مع تفضيلات الشرائح المختلفة من العملاء. حتى أن التسعير قد يتفاوت من عميل إلى عميل في أسواق المؤسسات أو في فئات السلع الاستهلاكية المعمرة حيث يتم تحديد السعر النهائي على أساس التفاوض. على سبيل المثال، يُعرف عن تجار السيارات بالتجزئة ممارسة هذه الطرق في التسعير، مع أن بعض

المصنعين أمثال ساتورن Saturn قد انتقلوا إلى لائحة أسعار شائعة من دون مفاوضة. تشمل التعديلات الشائعة للتسعير المختلف الذي يستهدف شرائح معينة من العملاء التالي:

- التسعير بحسب الفترة الزمنية: قد تعدل الأسعار موسمياً، على مدى أيام الأسبوع أو حتى على مدى ساعات النهار للافادة من التقلبات المتوقعة في الطلب مع الوقت. على سبيل المثال، غالباً ما تفرض المسارح اسعاراً لعروضات المساء أعلى من تلك المفروضة على عروضات النهار، كما أن الفنادق تضع اسعاراً أقل لنهاية الأسبوع.
- التسعير على أساس الموقع. قد يُسْعَر المنتج أو الخدمة نفسها بصورة مختلفة في موقع متعدد من البيع بالتجزئة للافادة من الطلب المحلي أو من قوة المنافسة. على سبيل المثال، قد تكون المقاعد في العرض المسرحي الواحد أغلى في بعض المواقع لأن مشاهدي المسرح ينون الجلوس بالقرب من المنصة.
- التسعير على أساس شريحة العميل. قد تكمن طريقة التسعير المختلف الأكثر شيوعاً في تحديد اسعار مختلفة لشرائح العملاء التي تختلف من حيث النية أو القدرة على الشراء. على سبيل المثال، يعرض عدد كبير من المؤسسات الفنية اسعاراً أقل للمواطنين المستين الذين قد يحول مدخولهم الثابت في حالات أخرى دون حضور العروض الفنية.

١٤.٣.١٢ شروط تقديم التسعير المختلف

ليس من الحكمة او من الممكن دوماً وضع اسعار مختلفة للمنتاج نفسه. بغية إنجاح سياسة التسعير المختلف، لا بد أولاً من وجود شرائح محددة من العملاء بحساسيات مختلفة تجاه السعر. ثانياً، لا بد من فصل شرائح العملاء الواحدة عن الأخرى أو أن تضع الشركة إجراءات مراقبة للتتأكد من أن الشريحة التي تدفع السعر الأدنى لا يمكنها إعادة بيع المنتج إلى العملاء الذين يدفعون السعر الأعلى. من الواضح أيضاً أن التكلفة التي يتكبدها المصنع لتشريع او مراقبة السوق يجب ألا تتجاوز العائد الأقصى الذي يولده التسعير المختلف. كما ينبغي على الشركة أن تتأكد من أن الاستياء الحاصل بين العملاء المطلوب منهم دفع السعر الأعلى، أو من أن الاحوال التنافسية في السوق، لن تتركها عرضة لهجوم المنافسة في شرائح السعر العالي.

٢٤.٣.١٢ الانترنت تسهل عملية التسعير المختلف

كما سبق وذكرنا، فإن عدداً كبيراً من المحللين يعتبر الانترنت وسيلةً تزيد فنات المنتج تنافسية من حيث السعر. كما أنها تسهل تحديد اسعار مختلفة وفرضها على شرائح العملاء الذين يتمتعون بحساسية مختلفة تجاه السعر. على سبيل المثال، لقد أتاحت بعض التقنيات البرمجية لبائع على الانترنت تحصص عدد الزوارات التي قام بها الأشخاص لموقعه. ففي حال نظر أحدهم في عدد من البذائل من دون أن يعمد إلى الشراء فهو قد يُصنف متبعاً حساساً تجاه السعر يشتري السلع الغالية الثمن والعلية التقنية، فتعرض عليه وبالتالي أسعار دنيا.^{١٨}

أضف إلى أنّ الإنترنّت تمكّن الشركات، لا سيما تلك المعنية بالخدمات، من القيام بالمزيد من التسعير المختلف من خلال السماح لها بتغيير الأسعار بسرعة وفي أوقات مختلفة من اليوم أو الأسبوع أو استجابة لطاقة غير مستخدمة. خير مثال على ذلك، صناعة الخطوط الجوية التي سنتعرض لها في الوثيقة ١٢.٩

الوثيقة ١٢.٩ التسعير المختلف كما تطبقه الخطوط الجوية

عندما تسافر على متن طائرة تجارية، قد تلاحظ أن الشخصجالس بالقرب منك قد دفع تعرفة مختلفة عن التي دفعتها. تعتبر الخطوط الجوية الأكثر ذكاءً في مجال ممارسة التسعير المختلف. فقد أقنت علم إدارة المردود وأعدت خطط تسعير معقدة التي تصعب عملية المقارنة بين الأسعار ضمن وسائل القل المنافسة وتستهدف تعرفات مختلفة في شرائح العملاء التي تتمتع بحساسيات مختلفة تجاه السعر. على سبيل المثال، تكون التعرفات عادة أعلى بالنسبة إلى العملاء أمثال رجال الأعمال الذين يقومون بترتيبات السفر في مهلة قصيرة ويودون الوصول إلى الجهة التي يقصدونها في الساعات الأولى من النهار.

وبالاضافة إلى ما سبق، فإن الخطوط الجوية تستخدم الإنترنّت، هي أيضاً، وسيلة فعالة لبيع المقاعد الخالية. فتبعد بالرسائل الالكترونية إلى العملاء المعتادين تعلمهم فيها بتعريفات اللحظة الأخيرة وتضع على موقعها على الشبكة بطاقات سفر مخفضة السعر قبل أيام قليلة من موعد المغادرة. في هذا المجال، قام عدد من شركات الخطوط الجوية بتوقيع عقد مع برايس لайн (Priceline.com)، يمكن العملاء من تحديد موعد السفر ووجهته وتحديد السعر. بعد ذلك، تعمد برايس لайн إلى إرسال العروض إلى شركات الخطوط الجوية المشاركة، وهي بدورها تختار قبول العرض أو رفضه.

المصدر: Amy E. Cortese. 'Good—Bye To Fixed Pricing?' *Business Week*. May 14. 1998. pp. ٧١—٨٤.

٣.٤.٣.١٢ الاعتبارات القانونية^{١٩}

لا يمكن القول أن التمييز في التسعير يمثل اليوم، في الولايات المتحدة، المشكلة القانونية نفسها التي مثلّها في الماضي. مع ذلك، لا بد من الاشارة إلى أن قانون روبينسون—باتمان Robinson—Patman يحظر التمييز في التسعير بين مشتريي سلع «الدرجة أو النوعية» التي يتمثل تأثيرها في «أذية، تدمير أو منع» المنافسة. ونظرًا إلى أن المستهلكين الأفراد يشترون السلع والخدمات لاستعمالهم الشخصي. ولا يتنافسون بعضهم مع بعضهم الآخر. فإن القانون لا يمنع عادةً التسعير التميزي للسلع الاستهلاكية على مستوى المفرق لعدم إلحاقه الأذية بالمنافسة. وبعبارة عرض أسعار مختلفة للمتجر نفسه بالشكل القانوني على تجار التجزئة أو الموزعين أو المشترين الصناعيين، يتبع على المصنّع التأكّد من أن المشترين المعنيين ليسوا في منافسة مباشرة، أو أن الاختلاف في الأسعار المعروضة تبرّره الاختلافات في تكفة التعامل التجاري مع المشترين المختلفين. على سبيل المثال، يعتبر الدفع عن التكفة الأساس المنطقي لعرض الحسومات على الكمية المذكورة في الفقرة السابقة. ولما كانت

تكليف النقل ومعالجة الطلبيات أدنى عادةً بالنسبة إلى الطلبيات الكبيرة، يحق للشركات قانوناً تمرير تلك الوفورات في التكلفة إلى المشتري بمثابة حسم أو سعر أدنى. بالإضافة إلى التمييز في التسعير، يحظر قانون شيرمان Sherman ثبيت السعر أفقياً وعمودياً. في حالة الثبيت الأفقي، يوافق المنافسون على المحافظة على سعر معين. أما في حالة التسعير العمودي، فيعقد اتفاق بين المصترين وتجار التجزئة لبيع المنتجات بسعر معين. بالنسبة إلى قانون ميلر تايدينغ Miller Tyding (١٩٣٧)، فقد يقرر السماح بثبيت السعر عمودياً لكن في العام ١٩٧٦، أقر الكونغرس قانون تسعير السلع الاستهلاكية الذي أكد أن التسعير العمودي هو تسعير غير قانوني. أمّا تحديد الأسعار بادني ما يكون، فهو أيضاً غير قانوني بموجب قانون شيرمان لأنّه يشمل البيع دون التكلفة لخارج منافس أو أكثر من السوق. وفضلاً عن المشاكل القانونية، قد تثير تكيفات السعر التفاضلية بعض المشاكل الأخلاقية أيضاً. ومن هذه المشاكل تلك المتعلقة بفرض اسعار أعلى على بعض العملاء بمجرد انهم غير حساسين تجاه السعر.

٥.٣.١٢ تعديلات أسعار خط المنتج

تصبح قرارات التسعير أكثر تعقيداً عندما تنتج شركة ما مجموعة من الموديلات أو الطرازات العديدة يرى العملاء المحتملون أنها مترابطة فيما بينها. في الحالات المماثلة، يتعين على الشركات تعديل أسعار الموديلات المتنوعة لتعكس ادراك العملاء بالنسبة إلى قيمتها النسبية. نظرياً، لا بد أن يحدد المنتجون، وبالتالي، الأسعار الخاصة بالمنتجات كافة، مع الأخذ بعين الاعتبار مرونة السعر للطلب على كل موديل، ولكن أيضاً المرونة المقابلة من حيث السعر بين تلك الموديلات. إن المرونة المقابلة هي التغيير بالنسبة المئوية في مبيعات منتج واحد على إثر تغيير قدره ١٪ في سعر منتج آخر من المفترض أنه بدائل قريب.

لكن، ونظراً للصعوبات في تقدير تلك المروزنات المقابلة، نادرًا ما تعتمد الشركات على هذه المقاربة. فالإجراء الأفضل الذي قد يقوم به المدراء يتمثل في تسعير كل سلعة على حدة، ومن ثم في تكيف تلك الأسعار لتعكس احتمال اقبال العملاء على رفع السعر أو تخفيضه وتصورهم للطابع المقبول والمنصف للأسعار. ولما كان بعض المنتجات يستلزم استخدام منتجات أخرى (آلات وشفرات الحلاقة، أو آلات الطباعة وعبوات الحبر)، قد يعمد البائع إلى وضع سعر أدنى لمنتاج ما لتشجيع بيع المنتج الآخر.

تجدر الاشارة إلى أنّ عدداً كبيراً من الشركات يعرض خصائص اختيارية مع منتجاته الأساسية. فتعرض شركات تصنيع السيارات خصائص إضافية، منها المحركات الأكبر، العجلات الخاصة، وفتحات السقف، وأنظمة صوت عالية الجودة وفرش داخلي من الجلد، هذه كلها بتكلفة إضافية. وتتضمن السيارات الفاخرة معظم تلك الخصائص بمثابة تجهيزات عادية ويستخدمها عدد من تجار المفرق وسيلة للتفاوض مع العملاء. هذه الممارسات تصعب تسعير تلك الخصائص اختيارية بشكل واقعي. ونفع على تلك الحالة عندما تبيع الشركات خدمة أساسية بمبلغ ثابت ومن ثم تفرض مبلغاً إضافياً على أساس مدى الاستخدام (شركات الهاتف وتكليف الاتصالات الدولية).

غالباً ما يجمع البائعون السلع المتنوعة ضمن مجموعة منتجاته ويباعونها بسعر أقل من

سعر إجمالي السلع في حال تم تسعيرها على حدة (وجبات ماك دونالد للأولاد، اشتراكات موسمية في حفلات، وعروضات اختيارية تقدمها شركات السيارات). بما أنَّ معظم العملاء قد لا يزيد المجموعه بكاملها لا بدَّ من وجود شروط تسمح بشراء السلع الفردية.

خلاصة التعلم

- تتضمن قرارات التسعير نزاعاً أساسياً بين : ١) الحاجة إلى كسب العملاء من خلال السماح لهم بالاحتفاظ بحصة من القيمة الملزمة للمنتج او الخدمة ؛ ٢) الحاجة إلى المحافظة على هوامش الربح الكافية لتعويض الموظفين ولتمويل النمو ولإرضاء المساهمين المختلفين في الشركة.
- يجب أن يكون سعر المنتج او الخدمة عالياً بما فيه الكفاية لتغطية التكاليف بالوحدة، على الأقل في المدى الطويل، على الا يتتجاوز القيمة التي يدرِّكها العميل. وبالتالي، فإن المساحة بين التكلفة بالوحدة والقيمة المدركة تمثل مجموعة الأسعار المعقولة.
- إن القرار بشأن السعر الواجب اختياره ضمن مجموعة الأسعار المعقولة يجب أن يستند إلى تحليل دقيق لتكاليف المنافسين وأسعارهم، بالإضافة إلى الاهداف الاستراتيجية للمنتج، ويجب أن يتماشى مع المكونات الأخرى للخطة التسويقية.
- قد يكمن المفهوم الأساسي لعملية تحديد السعر في القيمة التي يدرِّكها العميل. أمّا الهدف الأساسي للسعر الذي يحدده مدير التسويق فيجب أن يمكن الشركة من الاحتفاظ بحصة معقولة من قيمة المنتج كما يتصورها العميل.
- بالنسبة إلى المرحلة الأخيرة من اتخاذ القرار بشأن السعر الواجب فرضه على منتج او خدمة، فتتضمن تعديل هيكل السعر ليتناسب مع تغيرات التكلفة والطلب عبر المناطق الجغرافية والحدود الوطنية وشرائح العملاء والسلع ضمن مجموعة المنتجات.

أسئلة حول المحتوى

- ١.١٢ لماذا أصبح السعر العنصر الأكثر أهمية في الاستراتيجية التسويقية للشركة في السنوات الأخيرة؟
- ٢.١٢ لماذا يعتبر السعر مجالاً يشعر فيه المدراء بالضغط الأكبر للأداء ومع ذلك تكون ثقتهم في تأدية عمل جيد ضعيفة؟
- ٣.١٢ ما هي مراحل عملية اتخاذ القرار بشأن تحديد السعر؟
- ٤.١٢ في أي ظروف يكون التسعير بهدف اختراق السوق مناسباً؟
- ٥.١٢ أُعطِ وصفاً لسياسة التقسيط السعرية "اسعار مرتفعة".
- ٦.١٢ أُعطِ وصفاً لسياسة الحصاد في السعر.

٧.١٢ ما هي العوامل الأساسية التي تؤثر على حساسية العميل تجاه السعر؟

٨.١٢ عرف عبارة «مرونة الطلب».

٩.١٢ ما هي المعادلة المستخدمة في حساب مرونة السعر للطلب بالنسبة إلى منتج أو خدمة ما؟

١٠.١٢ ما هي المشاكل الأساسية في استخدام هذه المعادلة؟

١١.١٢ ما هي الوسائل الأكثر شيوعاً في تقدير منحنى الطلب الخاص بمنتج ما؟

١٢.١٢ ما السبيل إلى تقدير تكاليف المنافسين وأسعارهم؟

١٣.١٢ أعطِ وصفاً (باستخدام مثال) للتسعير بهامش السعر، نسبة العائد أو العائد المستهدف ونقطة التعادل.

١٤.١٢ أعطِ وصفاً لوسائل التسعير الموجهة بالمنافسة.

١٥.١٢ أعطِ وصفاً لوسائل التسعير الموجهة بالعميل.

١٦.١٢ عرف العبارات التالية:

- أ. التسعير الذي يشمل التكاليف لغاية وصول السلع إلى وسيلة الشحن.
- ب. التسعير لاستيعاب تكاليف الشحن.
- ج. التسعير بحسب المنطقة.

١٧.١٢ أعطِ وصفاً للاشكال المختلفة التي قد يتخذها التزوير.

١٨.١٢ أعطِ وصفاً للخصومات الوظيفية وخصم الكمية والاعلانات التعاونية والمحسومات والاسترداد.

١٩.١٢ ما هي الظروف التي تؤخذ بالاعتبار في التسعير التفاضلي؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٢ تتأثر أرضية سعر شركة ما مباشرة وبالتالي:
- حساسية الطلب تجاه السعر.
 - تكليف المنافسين واسعارهم.
 - تكليف المنتج.
 - أسعار المنتجات البديلة.
 - الاستراتيجية التسويقية واستراتيجية الأعمال.
- ٢.٢ قد تستخدم استراتيجية التسعير للبقاء عندما تكون الشركة:
- تبعد استراتيجية المدافع المميزة.
 - في موقع تنافسي ضعيف نسبية إلى المنافسين الآخرين.
 - تسعى إلى بلوغ أنواع عدّة تحتاج إلى المنتج لكنها غير قادرة على دفع التكاليف الكاملة.
 - دخول مبكر للسوق.
 - تبعد استراتيجية المترقب "المتوقع".
- ٣.٢ إن الشركة التي تتبع استراتيجية الحصاد تحدد سعرًا يكون:
- منخفضاً نسبياً يتجاوز التكاليف بشكل خفيف.
 - عالياً نسبة إلى سعر المنافسين.
 - عالياً جداً، لا يجذب سوى معظم العملاء غير الحساسين تجاه السعر.
 - عالياً نسبياً للمحافظة على الهوامش وزيادة الارباح إلى حدتها الأعلى.
 - أدنى، للمحافظة على وجود في السوق.
- ٤.٢ ان سياسة السعر المضاد "العالى" مناسبة بشكل خاص عندما تتبع الشركةاستراتيجية:
- المترقب "المتوقع".
 - المحلل قليل التكلفة.
 - المدافع المميزة.
 - المدافع عن التكلفة المنخفضة.
 - المحلل التفاضلي.
- ٥.٢ يصف منحنى الطلب العلاقة بين:
- الربحية والمبيعات.
 - تكليف المنتج والسعر.
 - أهداف التسعير على المدى الطويل وتقلبات السعر على المدى القصير.
 - السعر والأرباح.
 - السعر والمبيعات.

٦.١٢ عندما تعرض المتاحف أسعاراً منخفضة خاصة بالشباب المعوزين، ما أهداف التسويق التي تمثلها؟

- .أ. المحافظة على الجودة أو تميز الخدمة.
 - .ب. المكانة.
 - .ج. الاجتماعية.
 - .د. الحصار.
 - .هـ. البقاء.

٧.١٢ عندما تعرض جمعية سانت لويس سيمفوني St.Louis Symphony، وهي جمعية لا تهدف للربح، سعراً أدنى خاصاً بطلاب الجامعة قد تكون تتبع يتحمل تكاليفتها

- أ. سياسة التسعير الاجتماعي؛ مساهمون آخرون.
 - ب. سياسة التسعير للبقاء؛ الحكومة المحلية.
 - ج. سياسة التسعير للبقاء؛ الزوار الأفراد.
 - د. سياسة التسعير القائم على المكانة؛ الحكومة المحلية.
 - هـ. سياسة التسعير القائم على المكانة؛ مساهمون آخرون.

٨.١٢ إن مشتري سيارات بي أم يدركون تلك السيارات أعلى من حيث الجودة وأكثر هيبة من السيارات الأخرى، وهم ينbowون دفع المزيد للحصول عليها. هذا مثال على مفعول.

- .أ. القيمة الفريدة.
 - .ب. السعر - الجودة.
 - .ج. الوعي بالبدليل.
 - .د. المقارنة الصعبة.
 - .هـ. الفائدة النهائية.

٩.١٢ أي من العوامل التي تؤثر على حساسية العميل تجاه السعر يستخدمها مطعم في أحد فنادق هاواي عندما يفرض على نزلاء الفندق أسعاراً مضافة "عالية" إلى الطعام، لأنّه يفترض أنّهم لا يعرفون مطاعم أخرى في المنطقة تقدم الطعام بأسعار أدنى؟

- أ. تأثير التكلفة المشتركة.
 - ب. تأثير الاستثمار غير المسترد.
 - ج. تأثير الوعي بالبديل.
 - د. تأثير القيمة الفريدة.
 - هـ. تأثير المنفعة النهاية.

١٠.١٢ أي من العوامل التي تؤثر على حساسية العميل تجاه السعر يستخدمها تاجر سيارات عندما يفرض سعرًا مضاعفًا "أكبر" على جهاز ستيريو مركب في سيارة فاخرة؟

- أ. تأثير التكلفة المشتركة.
 - ب. تأثير الوعي بالبدائل.
 - ج. تأثير المخزون.
 - د. تأثير الفائدة النهائية.
 - هـ. تأثير القيمة الغريدة.

١١.١٢ بحسب مرونة سعر الطلب، كلما كانت نسبة العملاء الحساسين تجاه السعر في سوق أحد المنتجات ، كان الطلب الاجمالي الحساس تجاه تغير في سعر المنتج.

- أ. أكبر؛ أكثر.
- ب. أكبر؛ أقل.
- ج. أصغر؛ أكثر.
- د. أصغر؛ أقل.

هـ. لا شيء مما ذكر أعلاه.

١٢.١٢ في حال حددت شركة ما تخفيضاً للسعر نسبته ٣٪ فازداد الطلب بنسبة ٦٪ ، ما هي مرونة السعر للطلب بالنسبة إلى المنتج؟

- أ. -٢.
- ب. ٢+.
- ج. -٠٠٥.
- د. ٠٠٥+.
- هـ. ٠٠٧٥+.

١٣.١٢ من الوسائل التي تستخدمها الشركات لتقدير منحنى الطلب بالنسبة إلى عروضاتها هي الطلب إلى عملائها المحتملين
أ.أخذ مبلغ من المال يؤمنه الباحث ومراقبة مشترياتها.
ب.اطلاع الباحثين على عدد الوحدات التي قد يشترونها بأسعار مختلفة.
ج. توفير المعلومات حول مرونة السعر.
د.وصف تأثير السعر على مشترياتها المؤلفة من السلع المشابهة.
هـ.لقاء جماعات من الأصدقاء ومناقشة حساسياتها تجاه السعر.

١٤.١٢ عندما يتوصل عمال الانتاج إلى تحديد الوسائل الأكثر كفاءة لانتاج المنتج، تستفيد الشركة من:

- أ. اقتصadiات القياس في المدى القصير.
- ب. منحنى الخبرة.
- ج. اقتصadiات القياس في المدى الطويل.
- د. منحنى الكفاءة.
- هـ. منحنى الانتاج.

١٥.١٢ إذا كانت تكاليف الانتاج بالوحدة تتفاوت بحسب الكمية المنتجة، فإن تعكس الوفورات من مستويات أعلى من استخدام الأصول فيما تعكس الوفورات من عوامل أخرى على مستوى معين من استخدام الأصول.

- أ. إقتصadiات القياس؛ إقتصadiات النطاق.
- ب. إقتصadiات القياس ؛ منحنيات الخبرة.
- ج. إقتصadiات النطاق ؛ إقتصadiات القياس.
- د. منحنيات الخبرة؛ إقتصadiات القياس.
- هـ. منحنيات الخبرة؛ إقتصadiات النطاق.

١٦.١٢ في حال عمدت شركة جنرال موتورز إلى تسعير سياراتها بحيث تخطط لبلوغ عائد على الاستثمار نسبته ١٥٪ على هذه السيارات وبالسعر المذكور، فائي نوع من السياسة تستخدم يا ترى؟

- أ. التسعير الفردي.
- ب. خط الأسعار.
- ج. التسعير الوظيفي.
- د. تسعير المكانة.
- هـ. التسعير لبلغ العائد المستهدف.

١٧.١٢ إن التسعير لبلغ العائد المستهدف يضيف عنصراً هاماً على معادلة التسعير فوق هامش السعر. ما هو هذا العنصر الإضافي؟

- أ. حساسية الطلب تجاه السعر.
- ب. تقييم أسعار المنافسين.
- ج. تكلفة الوظائف التسويقية كافية.
- د. رفع السعر لاعضاء القناة الآخرين.
- هـ. رأس المال المستثمر.

١٨.١٢ ما هو حجم التعادل (بالوحدات) في حال بلغت التكاليف الثابتة للمنتج مليون دولار أميركي، فيما بلغ سعر المنتج \$٥٠ والتكاليف المتغيرة \$٢٥ بالوحدة؟

- أ. ٧٠ ٠٠٠.
- ب. ٦٠ ٠٠٠.
- ج. ٥٠ ٠٠٠.
- د. ٤٠ ٠٠٠.

هـ. لا شيء مما ذكر.

١٩.١٢ إن التسعير لبلغ العائد المستهدف مشابه لـ عدا أنه يأخذ في الحسبان للشركة

- أ. تحليل نقطة التعادل؛ تكلفة رأس المال.
- ب. التسعير بإضافة التكلفة؛ تكلفة رأس المال.
- جـ. هامش السعر؛ التكاليف الثابتة.
- دـ. هامش السعر؛ حجم المبيعات المتوقع.
- هــ. تحليل التعادل؛ حجم المبيعات المتوقع.

٢٠.١٢ في صناعة يعتبر السعر الرسمي التنافسي منهج التسعير السائد، يكون سعر المنتج ما لم يعمد قائد السعر إلى

- أـ. ثابت عادةً؛ تخفيضه
- بـ. مائلاً عادةً إلى الانخفاض؛ رفعه
- جـ. ثابت عادةً؛ رفعه
- دـ. مائلاً عادةً إلى الارتفاع؛ رفعه
- هــ. ثابت عادةً؛ تغييره

٢١.١٢ في حال سعرت شركة سيرز Sears أجهزتها المنزلية الصغيرة بحيث تعرض الموديلات بأربع نقاط تسعير مختلفة، ما هي سياسة التسعير التي تعتمد لها؟

أ. خط الاسعار.

ب. التسعير للمكانة.

ج. التسعير الفردي.

د. التسعير المعياري.

هـ. التسعير المشابه للمنافسين.

٢٢.١٢ في التسعير الذي يشمل التكاليف لغاية وصول السلعة إلى وسيلة الشحن:

أ. تتحمّل الشركة تكاليف الشحن كافة.

بـ. يُفرض على كلّ عميل رسم شحن موحد مساوٍ لتكلفة الشحن المتوسط على كل العمالء.

جـ. يتم تحديد مجموعة من المناطق في أنحاء البلاد، ويُفرض على كلّ عميل في منطقة معينة السعر نفسه.

دـ. تقاسم الشركة والعميل رسوم الشحن مناصفة.

هـ. يتحمّل العميل تكاليف الشحن كلها.

٢٣.١٢ إن الحسومات التجارية لاعضاء القناة وقد صمّمت لتعويضهم عن

أ. تشجيع؛ الشراء.

بـ. تشجيع؛ البيع.

جـ. تشجيع؛ أداء أنشطتهم التسويقية المعتادة.

دـ. محسومات؛ تسديد فاتورتهم في الوقت المحدد.

هـ. محسومات؛ منتجات غير قابلة للاستخدام.

٢٤.١٢ في حال باع شركة بيسيكو PepsiCo مشروب الكولا إلى روسيا مقابل الحصول على الروبلات، ووافقت على شراء المشروعات الغازية الروسي بمعدل معين لإعادة بيعه في الولايات المتحدة، أي نوع من اتفاقية التجارة المكافئة يمثل هذا الأمر؟

أ. المقايدة.

بـ. ترتيب لاعادة شراء الدين.

جـ. اتفاق تعويضي.

دـ. ترتيب تعويضي.

هـ. معدل صرف العملة.

٢٥.١٢ لنفترض أن شركة مصنعة توزّع منتجًا من خلال تجار مستقلين للبيع بالجملة والتجزئة، قد اقترحت سعرًا للتجزئة بخمسين دولاراً لمنتجها وجدول خصم تجاري ١٠٪/٤٠٪.

ما هو سعر المبيع الذي تعرّضه تلك الشركة على تجّار الجملة؟

أ. \$٢٣.

بـ. \$٢٧.

جـ. \$٣١.

دـ. \$٣٥.

هـ. لا شيء مما ذكر.

..... إن تقدم الخصومات على المنتجات، فيما تخفض سعر المنتج من خلال عرض باعده المال وتعرض منتجًا مجانيًا أو بسعر منخفض جدًا.

- أ. التزييلات؛ القسائم؛ العلاوات
- ب. التزييلات؛ العلاوات؛ الكوبونات
- ج. الكوبونات؛ التزييلات؛ العلاوات
- د. الكوبونات؛ العلاوات؛ التزييلات
- هـ. العلاوات؛ الكوبونات؛ التزييلات

..... إن التسعير التفاضلي يعني أن تبيع شركة ما المنتج نفسه بـ للاستفادة من لشراحت السوق المختلفة.

- أ. أسعار متعددة؛ الحساسيات تجاه السعر
- بـ. سعر أعلى من السعر المعتمد؛ سذاجة
- جـ. سعر أعلى من السعر المعتمد؛ مرونة السعر
- دـ. أسعار متعددة؛ توقعات السعر

..... هـ. سعر أدنى من السعر العادي؛ عدم الحساسية تجاه السعر ما هو نوع سياسة التسعير التي تعتمد لها مطاعم ماك دونالد عندما تبيع وجبات الصغار بسعر أقل من إجمالي مكوناته في حال بيعت كل على حدة؟

- أـ. التسعير التفاضلي.
- بـ. التسعير بحسب الكمية.
- جـ. خط الأسعار. ٢٩ - ١٢
- دـ. جمع منتجات ضمن مجموعة تشكل عرضاً.
- هـ. التسعير الترويجي.

أسئلة تطبيقية ودراسة الحالات

١.١٢ كيف يختلف تسعير القيمة عن التسعير التقليدي؟ في حال أرادت شركة ما اعتماد إستراتيجية تسعير القيمة لمجموعة منتجاتها المنزليه الاستهلاكيه المعبأة، كيف يتبعن عليها التصرف لتحقيق ذلك؟ إحرص في إجابتك على الأخذ بالاعتبار ردود أفعال تجار التجزئة.

٢.١٢ في أي ظروف تنافسية وتسويقية يجب أخذ في الاعتبار كلًّا من أهداف التسعير التالية عند التفكير في مشروع ما؟

أـ. زيادة نمو المبيعات إلى الحد الأعلى من خلال التسعير الهادف إلى اختراب السوق.

بـ. زيادة الربح الحالي إلى الحد الأعلى من خلال سياسة تحديد سعر عال لتحقيق أرباح عالية على المدى القصير.

جـ. زيادة الربح الحالي من خلال حرمان المنتج من الاستثمارات الخاصة بتسويقه تمهيداً لسحبه من السوق "الحصاد".

- ٣.١٢ تحدّد الشركات أحياناً سعراً منخفضاً في سوق لمنتج جديد (التسعيـر الـهـادـف إـلـى اخـتـرـاقـ السـوقـ) لـكـيـ تـنـيـ المـنـافـسـينـ المـحـتمـلـينـ عنـ دـخـولـ السـوقـ. هلـ يـمـكـنـكـ التـفـكـيرـ فـيـ ظـرـوفـ توـدـ فـيـهاـ الشـرـكـةـ عـدـمـاـ جـذـبـ المـنـافـسـينـ إـلـىـ سـوقـ جـدـيدـ وـتـحدـدـ سـعـرـ عـالـىـ لـلـمـسـاـهـمـةـ فـيـ بـلـوـغـ هـذـاـ الـهـدـفـ.
- ٤.١٢ ما هي مرونة السعر؟ ميّز بين الطلب القائم على مرونة السعر والطلب القائم على عكس ذلك. ما هي تأثيرات التسعير لكل من نوعي المرونة؟
- ٥.١٢ يلخص منحنى الطلب ردود أفعال المشترين المحتملين تجاه الأسعار البديلة التي قد تفرض على المنتج. ما هي العوامل الأهم التي تؤثر على حساسية العميل تجاه السعر؟ كيف يسع شركة ما تقدير منحنى الطلب لكل من منتجاتها الأساسية؟
- ٦.١٢ لنفترض أن المدراء يقدرون التكلفة المتغيرة بالوحدة والخاصة بالمسجلات التي تستجـهاـ شـركـتهـ بمـبـلـغـ ١٠٠ـ دـولـارـ،ـ وـالـتـكـلـفـةـ الثـابـتـةـ لـلـمـنـتـجـ بـ٥ـ مـلاـيـنـ دـولـارـ سنـوـيـاـ وـحـجمـ المـبـيعـاتـ المـتـوقـعـ لـلـشـرـكـةـ لـلـسـنـةـ التـالـيـةـ بـ١٠٠٠٠٠ـ جـهـازـ.ـ تـضـعـ الشـرـكـةـ مـعـدـلـ عـائـدـ قـدـرـهـ ٢٠٪ـ وـقـدـ اـسـتـشـمـرـتـ رـؤـوسـ اـموـالـ أـسـاسـيـةـ مـجـمـوعـهـ ٤ـ مـلاـيـنـ دـولـارـ لـاـنـتـاجـ أـجـهـزـتـهـاـ وـتـوزـعـهـاـ.ـ ماـ هوـ السـعـرـ الذـيـ يـتـعـيـنـ عـلـىـ الشـرـكـةـ الـحـصـولـ عـلـىـهـ مـنـ بـيـعـ كـلـ جـهـازـ لـبـلـوـغـ هـذـاـ الـعـائـدـ الـمـسـتـهـدـفـ؟ـ
- ٧.١٢ إن الشركة المصنعة لأجهزة المسجلات المذكورة في السؤال ٦-١٢ تبيع أجهزتها من خلال تجار الالكترونيات بالجملة الذين يقومون بدورهم ببيعها إلى متاجر التجزئة. إن سياسة الخصم التجاري هي ٤٠٪٢٠. ما يجب أن يكون سعر التجزئة المقترن للمسجلات؟ وما هو المبلغ الذي يتبعين على تاجر التجزئة دفعه لكل مسجل؟
- ٨.١٢ تقوم شركة تيننت Tennant بتصنيع معدات التنظيف للتطبيقات التجارية. وتسرّع آلة تشميع الأرضيات الالكترونية بـ٣٥٠\$. أما التكلفة المتغيرة بالوحدة ل المنتج فهي بـ٢٠\$ و التكلفة الثابتة الاجمالية ل المنتج ٣ مليون \$. ما هو عدد الوحدات التي ينبغي على الشركة المذكورة بيعها لبلوغ التعادل؟ وكيف يتغير حجم التعادل في حال خفضت الشركة سعر المنتج بـ٥٠٪؟
- ٩.١٢ تتكتّب شركة صناعة ملابس في كارولينا الشمالية تكاليف شحن كبيرة نسبـةـ إـلـىـ منـافـسـيهـاـ فـيـ غـربـيـ الـولاـيـاتـ الـمـتـحـدـةـ.ـ ماـ هيـ وـسـائـلـ التـسـعـيرـ التـيـ يـنـبـغـيـ عـلـيـهاـ اـعـتـمـادـهـاـ لـتـزـيدـ قـدـرـتـهاـ التـنـافـسـيـةـ غـربـيـ الـبـلـادـ؟ـ ماـ هيـ السـيـئـاتـ الـمـحـتمـلـةـ لـكـلـ مـنـ الـوـسـائـلـ؟ـ
- ١٠.١٢ لقد شهدت الشركة المصنعة A زيادات في التكلفة الخاصة بمنتجها في الأشهر الأخيرة. وهي ترغب في زيادة السعر، شرط أن يحدو حذوها منافسوها الأساسيون

فيزيديون أسعارهم. ما هي الخصائص التي تميز الشركة المذكورة وما هي الظروف التنافسية والتسويقية التي من شأنها تشجيع منافسيها على الحذو حذوها وزيادة أسعار منتجاتهم؟

١١.١٢ تعرض شركة فورد موتور Ford Motor عدداً من موديلات السيارات بمجموعات مختلفة من الأسعار. بالإضافة إلى التكلفة المعتادة واعتبارات الطلب، ما هي العوامل الأخرى التي يتعين على الشركةأخذها بعين الاعتبار عند تحديد الأسعار الخاصة بمنتجاتها ضمن مجموعتها؟

١٢.١٢ تستخدم بعض الشركات الانترنت لبيع منتجاتها، الجديدة منها والقديمة. كيف تُستخدم الانترنت لتطوير منحني الطلب بالنسبة إلى منتج جديد؟ وإلى منتج راسخ في السوق؟

المراجع

- This case example is based on material found in Andrea Felsted. 'The Ryanair Advantage: Airport Charges and Maintenance.' and Daniel Dombey, Kevin Done and Andrea Felsted. 'As Regulators Launch an Inquiry into Suspected Illegal Subsidies. Is Cheap Air Travel in Europe Too Good to Last?' *Financial Times*. December 12, 2002, p. 19. .١
- Robert J. Dolan. 'How Do You Know When the Price is Right?' *Harvard Business Review*. September–October 1995, p. 174. .٢
- Y. K. Shetty. 'Product Quality and Competitive Strategy.' *Business Horizons*. May–June 1987, pp. 46–52; and David A. Garvin. *Managing Quality* (New York: Free Press, 1988), pp. 70–4. .٣
- Gerard J. Tellis. 'Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies.' *Journal of Marketing*, October 1986, p. 146. .٤
- To truly maximise current profit, of course, the product's price should be set exactly at the point where the marginal revenue gained from the last item sold equals the marginal cost of producing and selling that item. In reality, though, most firms do not have adequate knowledge of their demand and cost functions to determine the profit-maximising price with such precision. .٥
- Akshay R. Rao, Mark E. Bergen, and Scott Davis. 'How to Fight a Price War.' *Harvard Business Review*. March–April 2000, pp. 107–16; and Thomas T. Nagel. 'Managing Price Competition.' *Marketing Management* 2 (Spring 1993), pp. 36–45. .٦
- Robin Cooper and Robert S. Kaplan. 'Measure Costs Right: Make the Right Decisions.' *Harvard Business Review*. September–October 1988. .٧

-
- pp. 96–103. .٨
- 'Supermarket 1998 Sales Manual.' *Progressive Grocer*. July 1998. .٩
- H. Michael Hayes. Per V. Jenster. and Nels Erik Aaby. *Business Marketing* (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1996). p. 306. .١٠
- Spencer E. Ante. 'Why B2B Is a to Be.' *Business Week*. September 11. 2000. pp. 34–7. Also see Steven Kaplan and Mohanbir Sawhney. 'E–Hubs: The New B2B Marketplaces.' *Harvard Business Review*. May–June 2000. pp. 97–103. .١١
-
- Donald R. Lehmann and Russell S. Winer. *Product Management*. (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1994). chapter 9. .١٢
- Jeffery H. Birnbaum. 'Pricing of Products Is Still an Art. Often Having Little Link to Costs.' *The Wall Street Journal*. November 25. 1981. p. 25. .١٣
- Warren J. Keegan. *Global Marketing Management* (Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. 1989). chap. 13. .١٤
- Leslie Moore. 'For Wary Argentines. The Crops are Cash.' *The New York Times*. December 1. 2002. BU6. .١٥
- Michael V. Marn and Robert L. Rosiello. 'Managing Price. Gaining Profit.' *Harvard Business Review*. September–October 1992. pp. 84–94. .١٦
- Cox Direct. *19th Annual Survey of Promotional Practices* (Largo. FL: Cox Direct. 1997). .١٧
- 'Targeting Couponing Slows Redemption Slide.' *Marketing News*. February 12. 1996. p. 11. .١٨
- Scott Woolley. 'I Got It Cheaper Than You.' *Forbes*. November 2. 1998. pp. 82–4. .١٩
- For a more detailed discussion of the legal aspects of pricing. see Thomas T. Nagle and Reed K. Holden. *The Strategy and Tactics of Pricing* (Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. 1995). chapter 14. .٢٠

قرارات قناة التوزيع

المحتويات

- ٥/١٣ ١.١٢ ما هو سبب وجود قنوات التسويق المتعددة الشركات؟
- ٧/١٣ ٢.١٢ تصميم قنوات التوزيع: ما هي الأهداف الواجب بلوغها؟
- ٧/١٣ ١.٢.١٢ توافر المنتج
- ٩/١٣ ٢.٢.١٢ تلبية متطلبات خدمة العميل
- ١٠/١٣ ٣.٢.١٢ الجهد الترويجي
- ١٠/١٣ ٤.٢.١٢ المعلومات حول السوق
- ١٠/١٣ ٥.٢.١٢ فاعلية التكاليف
- ١١/١٣ ٦.٢.١٢ المرونة
- ١١/١٣ ٣.١٢ تصميم قنوات التوزيع: ما هو نوع المؤسسات التي قد تتضمنها تلك القنوات؟
- ١٢/١٣ ١.٣.١٢ تجّار الجملة
- ١٢/١٣ ٢.٣.١٢ وسطاء الوكيل
- ١٤/١٣ ٣.٣.١٢ تجّار التجزئة
- ١٥/١٣ ٤.٣.١٢ تجّار التجزئة بدون متاجر
- ١٥/١٣ ٤.١٢ تصميمات بديلة لقناة
- ١٦/١٣ ١.٤.١٢ القنوات البديلة لتوزيع السلع الاستهلاكية
- ١٨/١٣ ٢.٤.١٢ القنوات البديلة لتوزيع السلع الصناعية
- ١٩/١٣ ٥.١٢ ما هو البديل الأفضل؟ انه يعتمد على أهداف الشركة ومواردها
- ٢٠/١٣ ١.٥.١٢ توافر متطلبات خدمة العميل وإرضائه
- ٢٣/١٣ ٢.٥.١٢ الجهد الترويجي، والمعلومات حول السوق، وأهداف خدمة ما بعد البيع
- ٢٤/١٣ ٣.٥.١٢ تكلفة – فاعلية
- ٢٦/١٣ ٤.٥.١٢ المرونة
- ٢٦/١٣ ٥.٥.١٢ التوزيع عبر قنوات متعددة
- ٢٧/١٣ ٦.١٢ تصميم القنوات لأسواق العالمية
- ٢٧/١٣ ١.٦.١٢ استراتيجيات دخول السوق
- ٢٩/١٣ ٢.٦.١٢ بدائل القناة
- ٣٠/١٣ ٧.١٢ تصميم القنوات للخدمات
- ٣١/١٣ ٨.١٢ قرارات إدارة القناة

الوحدة ١٣ / قرارات قناة التوزيع

٣١/١٣	أنظمة التسويق الرأسي
٣٥/١٣	مصادر قوة القناة
٣٦/١٣	٣.٨.١٣ استراتيجيات الرقابة على القناة
٣٧/١٣	٤.٨.١٣ الترويجات التجارية – حواجز لتحفيز أعضاء القناة
٤٠/١٣	٥.٨.١٣ نزاعات القناة واستراتيجيات الحل
٤٢/١٣	خلاصة التعلم
٤٢/١٣	أسئلة حول المحتوى
٤٣/١٣	أسئلة متعددة الخيارات
٤٨/١٣	أسئلة حول التطبيق ودراسة الحالات

الاتجاهات المتغيرة للبيع العالمي بالتجزئة ترسل إلى شركة هال مارك Hallmark

تحية «مع التمنيات بالصحة والعافية»^١

شهدت شركة هال مارك كاردز Hallmark Cards وهي شركة خاصة تتبع ببطاقات التمنيات في مدينة كنساس من ولاية ميسوري Missouri ترايداً مطرداً في ايراداتها وأرباحها بدءاً من تاريخ تأسيسها في أوائل العام ١٨٩٠ حتى منتصف التسعينات. غير أن الأمور بدأت منذ ذلك الحين بالتراجع. فمع حلول العام ١٩٩٥ انخفضت ايرادات الشركة بحوالي نصف مليار دولار عن الذروة السابقة، فيما تراجعت حصتها في السوق المحلي لبيع بطاقات التمنيات دون ٥٠٪ للمرة الأولى منذ عقود.

يعود جزء من المشكلة إلى أن شركة هال مارك Hallmark وغيرها من الشركات المماثلة قد بدأت تظهر بمظهر الشركات العتيقة الطراز مقارنة بالشركات المجددة ومنها شركة ريسايكلد باير غريتنجز Recycled Paper Greetings وبلو ماونت أرتس Blue Mountain Arts (www.bluemountain arts.com) أضف إلى أن الشركة كانت بطيئة في التوسيع في دول أوروبية أخرى وفي آسيا وأميركا الجنوبية. غير أن التحدي الأكبر الذي واجهته هال مارك قد تمثل في تغيير السلوك الشرائي للعميل، وكان لمصلحة التجار الكبار وتجار الإنترنت أكثر منه للمتاجر المتخصصة ببيع البطاقات والتي يفوق عددها التسعة آلاف، وتعتمد الشركة عليها منذ ز� من طويل لبيع منتجاتها. فيما حققت المتاجر المذكورة في الماضي أكثر من ٦٥٪ من مبيعات هال مارك. فقد انخفضت حصتها دون ٣٠٪ في منتصف التسعينات لتعكس اتجاهها يحدث في صناعة البطاقات.

إذاء تراجع ايراداتها وحصتها في السوق، قامت الشركة أولًا بمحاولة إنعاش عروضات منتجاتها. فشكلت فرق إنتاج عبر الوظائف ومنحتها سلطة إبداعية أكبر على أكثر من ٢٠٠٠ تصميم للبطاقات في ثلاثين لغة، وهو العدد الذي تتوجه الشركة سنويًا. كما أوجدت مجموعات جديدة من المنتجات تستهدف ثقافات جنسية ودينية متفرعة، ومنها على سبيل المثال بطاقات خاصة بآلات الأسبان، والأفارقة الأميركيين.

تجدر الإشارة إلى أن هال مارك قد عزّزت أيضًا وجودها في الأسواق العالمية، من خلال امتلاك شركات محلية متوجة لبطاقات التمنيات، ومن خلال تخصيص موارد هائلة لتطوير المنتج وللإعلان ولحملات الترويج المكيفة بحسب احتياجات عدد من الدول المختلفة. على سبيل المثال، أطلقت الشركة حملة بلغت تكلفتها ٣ مليون \$ في العام ٢٠٠٢ بهدف رفع مكانتها ووضع ماركتها في موقع الصدارة في الولايات المتحدة.

غير أن الأمر الذي أزعج الشركة أكثر من غيره تمثل في تحديد مصر إلaf متاجر هال مارك المستقلة الملكية، الآن وقد غزت سوق البطاقات متاجر الخصم ومتاجر خدمة النفس "السوبرماركت" والصيدليات. فقد وافقت تلك المتاجر على تحمل مبيعات هال مارك لقاء استخدام إسم هال مارك والحصول على دعمها، ولقاء أن تكون السوق الأولى لتصريف منتجات الشركة. وقد ساهمت علاقة الشركة الوثيقة بالمتاجر المذكورة في حماية صورة علامتها التجارية.

لكن الشركة قامت في السنوات الأخيرة بالتوقيع على اتفاقيات مع عدد من محلات السوبرماركت والصيدليات ومتاجر الخصم، منها— تارغت Target وتيسكو Tesco —

تحوّلها بموجبها حمل مجموعة منتجات هال مارك. نتيجة لذلك، نجد اليوم في الولايات المتحدة أكثر من ٢٢٠٠ محل لبيع بطاقات هال مارك بالتجزئة وعدداً أكبر في أوروبا ودول أخرى. كما أن الشركة قد بدأت بتسويق مجموعة متخصصة من البطاقات موجهة مباشرة إلى المشاريع التجارية والمؤسسات من خلال وحدتها المعروفة بتسمية بيزنيس إيكسيبريسيونز Business Expressions. وقامت بفتح موقع على الشبكة حيث يستطيع العملاء شراء البطاقات والهدايا والازهار أو انتقاء البطاقات الالكترونية وارسالها عبر الانترنت. وهي تتعاون منذ فترة مع شركة سوني Ericsson Sony لاعداد محتوى لبطاقاتها يستفيد من تقنيات الهاتف النقال الحديثة ومنها . يحمل المحتوى الجديد إسم الماركة هال مارك HiyaHallmark. ويتضمن التحيات وحافظات الشاشة في اليابان وألمانيا وهولندا، والرسائل المصورة والشعارات في بريطانيا وجنوب غرب آسيا.

هذه كلّها أضّرت بثقافة هال مارك التي تعود إلى عقود عدّة وأثارت اعتراض متاجر التجزئة المتخصصة ببيع بطاقات الشركة. إزاء هذا الوضع، وفي محاولة لحل النزاع والمحافظة على الدعم الناشر لتجارها التقليديين، أوجدت هال مارك علامة تجارية ثانية وهي إكسبريسونز Expressions المعروضة حصراً في متاجر الخصم فيما أبقت على منتجاتها المتقدّرة في المتاجر المتخصصة. كما أطلقت حملة اعلانية بلغت تكلفتها ١٧٥ مليون \$ لترويج مؤسسات غولد كراون Gold Crown للبيع بالتجزئة والتابعة لها، وبدأت برنامجاً هدفه أن يكسب ولاء العميل ويمكنه من الحصول على خصومات ومكافآت لقاء الشراء من متاجر غولد كراون Gold Crown. كما تضمّن البرنامج محدّداً للمتجر على موقع الشبكة.

أخيراً أتفقت شركة هال مارك ٣٠ مليون \$ لتطوير سوق للبيع بالجملة، حيث يستطيع تجار التجزئة شراء ٧٠٠٠٠ منتج مختلف بدءاً بالسّكارر أو الحيوانات الممحوشة ليضعوها على رفوف متاجرهم. بالإضافة إلى منح تجار التجزئة فرصة سريعة للتعامل مع مجموعة من المورّدين وافقوا على منح خصومات تصل إلى ١٠% للأعضاء، ينشر الموقع أيضاً أخباراً حول صناعة البطاقات وبعض النصائح التجارية. في هذا المجال يقول السيد مارك شياراميتارو Mark Ciaramitato، مدير المبيعات والتسويق في شركة ميكس Mix التي تمسّك بالعمليات اليومية لموقع ebizmix.com نيابة عن هال مارك: «نتصرّ أننا سنتمكّن في الحال من تحسين حصيلة الحساب الخاص بتاجر التجزئة بنسبة ١٠% إلى ١٥%. هذا الأمر أسعد تجار التجزئة المتعاملين مع الشركة منذ زمن، لا سيما لدى اتخاذها قرار توزيع بطاقاتها بطرق جديدة ومختلفة».

الأهداف التعليمية

يمكن القول إن الدور الهام لقرارات التوزيع الصحيح في تصميم خطة تسويقية هو بسيط: فالعملاء لن يشتروا منتجكم أو الخدمة التي تقدمونها ما لم يتوفّر عندهما وأينما شاؤوا شراءه. ومن شأن قناة التوزيع الفعالة أن توفر الكميات المطلوبة من المنتج المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإرضاء العميل المستهدف. كما أن قناة التوزيع الفعالة تخفّض تكاليف تسويق المنتج والحصول عليه.

وفي العودة إلى شركة هال مارك، تدلّ خبرتها في السنوات الأخيرة على أن المدير

يواجه في الحقيقة مجموعتين منفصلتين ولكن متراصتين من القرارات المتعلقة بقنوات التوزيع. أولًا قرارات تصميم القناة المعنية بتصميم هيكل يربط الاستراتيجية التسويقية للشركة واحتياجات السوق الذي تستهدفه. هذه القرارات ترتكز على مسائل مثل تلك المتعلقة بعدد مستويات الوسطاء المعنيين بنظام التوزيع وبأنواع المؤسسات وبعدها بالنسبة إلى كل مستوى. وبالتالي، فإن قرارات هال مارك بشأن توزيع بطاقاتها عبر متاجر الخصم وبيعها مباشرة إلى المستهلكين من خلال موقع الشركة على الشبكة ومن خلال الهاتف النقالة قد غيرت الهيكل الأساسي لأنظمة التوزيع أو تصميمها.

ما إن تُصمّم قناة التوزيع، حتى تبرز مجموعة ثانية من القرارات تتعلق بكيفية إدارة القناة المذكورة. فقرارات إدارة القناة تتضمن تطوير سياسات واجراءات كفيلة بكسب تعاون المؤسسات المختلفة ضمن القناة وبالمحافظة عليه، وإقامة علاقات في غالب الأحيان تعود بالمنفعة على كلا الطرفين. ترتكز هذه القرارات على اختيار أعضاء القناة الفردية وعلى استخدامهم وتحفيزهم لأداء الوظائف التسويقية المحددة نيابة عن منتج المورد أو خدمته، وعلى تنسيق جهودهم وتقييم أدائهم وحل النزاعات الناشئة. وتحدر الإشارة إلى أن جزءاً كبيراً من نشاط هال مارك التسويقي في الفترة الأخيرة قد هدف إلى تشجيع تجارت التجزئة، الذين درجت الشركة منذ زمن على التعامل معهم، وعلى تخزين منتجات الشركة وترويجها رغم النزاعات الناشئة عن تزايد المنافسة المباشرة من متاجر الخصم والموقع الإلكتروني للشبكة نفسها.

نبحث في هذه الوحدة في القرارات التي يواجهها المسوق والمتعلقة بتصميم القناة وادارتها. فنبدأ بمناقشة الاساس الاقتصادي المنطقي لمشاركة مؤسسات عدّة في عملية توزيع منتج أو خدمة ما. لماذا تكون القنوات التي تستخدم شبكات من الشركات المستقلة أكثر فعالية في غالب الأحيان من عملية توزيع السلع مباشرة من المنتج إلى المستهلك؟

كما سنتناول في مرحلة تالية الأهداف التسويقية المختلفة التي قد تُصمّم شبكة التوزيع بهدف تحقيقها. ونعد بعد ذلك إلى النظر في بعض التصميمات البديلة للقناة لكل من السلع والخدمات الاستهلاكية والمؤسسية، بما فيها أنواع المؤسسات المختلفة التي قد تشملها قناة التوزيع واعدادها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والظروف الاستراتيجية المختلفة.

أخيراً نبحث في المسائل الأساسية التي تميز إدارة قناة موجودة، بدءاً بالآليات القانونية المختلفة، ومنها التكامل الرئيسي ومنح الامتيازات، وهذا ما تستخدمه بعض الشركات للتحكم بأنشطة القناة. لكن، ولما كان معظم أنظمة القنوات يتتألف من شبكات من الشركات المستقلة قانوناً، سوف نركز على البحث في الحوافر الممكن اللجوء إليها لتشجيع تلك الشركات على التصرف بما يتماشى مع البرنامج التسويقي للمصنوع. ونختتم الوحدة بمناقشة النزاعات التي تنشأ في القناة والاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات لحلّها.

١.١٣ ما هو سبب وجود قنوات التسويق المتعددة الشركات؟

كما ذكرنا سابقاً، يتعين على جهة ما آداء عدد من الوظائف أو الأنشطة التسويقية قبل أن يتمكّن المنتج والعميل من تبادل السلع أو الخدمات، والتقل والتخزين؛ وتبادل المعلومات

عبر الإعلانات، والبيع الشخصي وترويج المبيعات؛ التغذية المرتجلة (دراسة السوق)؛ والتمويل والخدمات مثل التركيب والتصليح. ويؤدي العميل في بعض الأحيان معظم الأنشطة التسويقية بمثابة تبادل، مثلاً تفعل عائلة ما عندما تجتاز مسافة لشراء الخضار من مزارع عرض بضاعته على قارعة الطريق. في حالات أخرى، قد يعمد المنتج إلى توزيع السلع أو الخدمات مباشرة إلى المستخدمين النهائيين، من خلال كاتالوجات الطلبيات عبر البريد الإلكتروني أو الانترنت. غير أن معظم السلع يُوزَع من خلال أنظمة تتألف من مجموعة من الوسطاء ومنهم تجّار التجزئة، الجملة أو الوكلاء. وبالتالي تكون القناة التسويقية مجموّعة من المؤسسات المستقلة المعنية في عملية توفير المنتج أو الخدمة إلى المستهلكين أو المستخدمين الصناعيين، لغرض الاستهلاك أو الاستخدام.^٢

كما أنّ عدداً كبيراً من الخدمات يتم توزيعها عبر قنوات التسويق. ونظراً لطبيعة الخدمات غير المحسوسة، فهي لا تتطلب في غالب الأحيان أنشطة التوزيع المادية، كالنقل والتخزين، الضروريين للسلع. ومع ذلك يبقى عدد من أنشطة التسويق ضرورياً لتسهيل التبادلات مع عملاء الخدمة، ومنها إيصال المعلومات وتكييف الخدمة لتلبية احتياجات معينة للعميل والبيع الشخصي والتمويل. ويقوم الوسطاء المستقلون بتأدية عدد كبير من تلك الأنشطة، كما يقوم بها تجّار التجزئة ومنهم مطاعم ماك دونالد للوجبات السريعة، وفي حالات أخرى وسطاء الوكيل ومنهم وكالء التأمين أو السفر أو وسطاء الصرف.

أما الأساس المنطقي لقنوات التسويق فيكمن في الموازنة بين التكاليف والفوائد. فأداء الأنشطة التسويقية يكلف المال، وهذه التكلفة يعكسها سعر البيع النهائي للخدمة أو المنتج. كما تتفاوت التكاليف المماثلة تفاوتاً كبيراً بين المنتجات والعملاء، لكنها غالباً ما تكون هائلة. ٥٪ كمعدل وسطي من سعر التجزئة لمعظم السلع الاستهلاكية، ويكون نصفه تقريباً هامش تاجر التجزئة. ويتألف الباقى من نفقات التسويق للمصنوع ولوسطاء البيع بالجملة. ومع أنّ تكاليف التسويق الخاصة بعدد كبير من السلع الصناعية، ومنها ألواح الحديد أو الكيماويات الأساسية، تمثل إلى الانخفاض بما أنها تباع بكميات كبيرة لعدد أصغر من العملاء المعادين، فهي ما زالت تمثل ١٠٪ إلى ١٥٪ من سعر البيع النهائي.

فهل يرتاح المستهلكون أكثر للشراء مباشرة من المصنوع وتتجاوز الوسطاء في القناة؟ عادة لا يرتاحون لذلك. فالحقيقة التسويقية الكلاسيكية تقول بضرورة وجود جهة ما لتؤدية وظائف التسويق رغم إمكانية إزالة الوسطاء. هؤلاء غالباً ما يؤدون الوظائف الضرورية بتكلفة أدنى من التكلفة التي قد يتكتّلها العميل أو المصنوع في هذا المجال. والأمر يصبح بشكل خاص عندما تدعو الحاجة إلى توزيع المنتج على عدد كبير من العملاء المنتشرين جغرافياً. أنظر الشكل ١.١٣ لمناقشة الوسائل المختلفة التي قد تؤمّن فعالية التسويق باللجوء إلى الوسطاء.

الشكل ١.١٣ طرق تحسين الكفاءة السوقية باستعمال الوسطاء

- الكفاءة الوظيفية: يستطيع الوسطاء في غالب الأحيان تأدية نشاط تسويقي واحد أو أكثر بكفاءة أكبر من تلك التي يحقّقها المصنّعون أو عملاءهم نظراً لشخصهم ولاقتصاديات القياس. على سبيل المثال، بامكانهم توزيع التكاليف على المصنعين المختلفين وبالتالي تأدية وظيفة البيع بكلفة بسيطة.

كفاءة القياس: ان الوسطاء، ومن خلال شراء السلع بكميات كبيرة وتخزينها وتجزئتها بعد ذلك إلى كميات صغرى يفضلها عملائهم، يمكنون المصترين وعملائهم من العمل بكفاءة كبيرة. فبدلاً من الاضطرار إلى تحقيق حركات انتاج محدودة لتلبية طلبيات العملاء الأفراد، يستطيع المصنعون تحقيق اقتصadiات القياس. أما عملائهم فيتمكنون من شراء كميات أصغر من دون تجميد رأس المالهم في مخزون كبير.

الكفاءة العاقدية: إن تجّار الجملة والتجزئة يتّيرون للعملاء، من خلال أنشطتهم المختلفة، الحصول على تشكيلات واسعة من المنتجات من مصدر واحد وبعقد واحد. الأمر الذي يقلّل الوقت والجهد اللازم للمشاريع التجارية والعملاء من أجل إيجاد السلع التي يحتاجونها وشرائها.

مع ذلك، لا يعمد الوسطاء كلّهم إلى آداء مجموعة كاملة من الوظائف التسويقية، كما أنّهم لا يتساون من حيث الكفاءة والفعالية. وبالتالي، تمثّل المرحلة الأولى لتصميم قناة التوزيع لمنتج ما في تحديد الأهداف التي ينبغي على القناة بلوغها وأهميتها النسبية.

٢.١٣ تصميم قنوات التوزيع: ما هي الأهداف الواجب بلوغها؟

قد يضمّ المدراء قنوات التوزيع لبلوغ هدف أو أكثر من الأهداف التالية: ١) زيادة توفر السلعة أو الخدمة للعملاء المحتملين، ٢) ارضاء متطلبات العميل من خلال الامداد بمستويات خدمة عالية، ٣) تأمين الجهد الترويجي، ٤) الحصول على المعلومات المفصلة حول السوق وبالوقت المناسب، ٥) زيادة فاعلية التكاليف و٦) المحافظة على المرونة. وكما يلخصه الشكل ٢.١٣ ، يمكن قياس كلّ من هذه الأهداف، وبالتالي استخدامها، لتقييم آداء قناة معينة. لكن، ثمة مبادرات بين تلك الأهداف المختلفة لا تتساوى كلّها من حيث تناسبها لأنواع المنتجات أو لظروف السوق كافة. وبالتالي، نقاش بإيجاز في الفقرات التالية كلاً من هذه الأهداف والظروف التي يجب التأكيد عليها.

١.٢.١٣ توافر المنتج

يتّمثّل الهدف الأهم لأي قناة توزيع في توفير المنتج للعملاء الراغبين في شرائه. بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ناحيتين من توافر المنتج. تكمن الناحية الأولى في بلوغ المستوى المنشود من التغطية من حيث أسواق التجزئة المناسبة. وبما أن تجّار التجزئة يختلفون من حيث حجم المبيعات الذي يحقّقونه، يحتاج المصنعون إلى تقدير الأهمية النسبية لكل تاجر تجزئة على أساس النسبة المئوية لمبيعاته ضمن فئة المنتج المعنى. أما الرقم الناتج فيشار إليه بالنسبة المئوية لحجم السلعة الأساسية. على سبيل المثال، قد نجد منتجًا غذائيًا معيّنًا في ٤٠٪ فقط من متاجر بيع الأغذية في المنطقة، لكنه قد يشكل ٧٠٪ كحجم السلعة الأساسية لانه يباع ويُشترى قبل كل شيء في محلات السوبرماركت التي تمثل نسبة كبيرة من اجمالي المبيعات للمنتجات المماثلة. أما الناحية الثانية من توافر السلع الاستهلاكية، فتتمثل في تعين مكانة المنتج داخل المتجر. في هذه الحالة تتّألف احدى وسائل قياس الأداء من النسبة المئوية لتوفر مساحة العرض المخصصة للماركة، بحسب أهمية المتجر.

وبالنسبة إلى السلع الصناعية، وتوخيًا تقييم آداء القناة على مستوى البيع بالجملة، يتمثل توفر المنتج في الامكانية المتاحة للعميل الصناعي أو لتاجر التجزئة بوضع طلبة والحصول على المنتج عندما يحتاج اليه. وهذا الأمر مرتبط بالرغبة الملائمة للسوق. ويمكن الشركات أن تقيّم التغطية من خلال قياس عدد العملاء الذين يتم الاتصال بهم في منطقة معينة، ومن خلال الوقت المطلوب لاعداد الطلبيه وتسلیمهها.

يعتبر توافر المنتج هدفًا هاماً بالنسبة إلى قنوات التوزيع. وتتفاوت الدرجة المناسبة للتوفّر بتفاوت خصائص المنتج والعملاء المستهدفين، خصوصاً أهمية المنتج بالنسبة إلى هؤلاء العملاء والوقت والجهود اللذين سوف ينفقونهما للحصول عليه. على سبيل المثال، تفرض السلع الاستهلاكية العادي، ومنها الأغذية المعلبة والمنتجات الصحية، توافراً فورياً بما أنّ معظم العملاء لا يود تكريس جهد كبير للحصول على ماركة معينة. غير أنّ التوفير الفوري عامل أقلّ أهمية بالنسبة إلى المنتجات الفريدة والهامة، ومنها السلع الاستهلاكية المحدودة بالسوق أو المعدات الصناعية والمنشآت الأساسية.

الجدول ٢.١٣ أهداف قناة التوزيع ومعايير القياس

هدف الأداء	المقاييس الممكنة	الم المنتج	الم المنتج القابلة للتطبيق ومستوى القناة
توفر المنتج:			
• تغطية تجارة التجزئة المعنيين.	• النسبة المئوية للحجم الكلي للسلعة.	• تعين مكانة المنتج داخل المتجر.	• السلع الاستهلاكية (لا سيما منها سلع الاستهلاكية على مستوى التجزئة).
• تغطية الأسواق جغرافياً.	• تواتر المبيعات لكل نوع من العملاء؛ معدل وقت التسليم.	• تعيين مكانة المنتج داخل المتجر. لأهمية المنتج.	• السلع الصناعية؛ السلع الاستهلاكية على مستوى البيع بالجملة.
تلبية متطلبات خدمة العميل:			
• التركيب، والتدريب، والتصلّح، والموثوقية، ووقت دورة الطلبيّة، الخ.	• عدد الفنيين في مجال الخدمة المستفيدين من التدريب الفني؛ مراقبة شكواوى العملاء؛ مستوى رضاء العميل.	• العدد الترويجي:	• السلع الصناعية، لا سيما منها المعتمدة على مستوى عالٍ من التكنولوجيا؛ السلع الاستهلاكية المعمّرة على مستوى التجزئة؛ الخدمات الاستهلاكية والتجارية.
الجهد الترويجي:			
• الترويج الفعال عند نقطة البيع.	• النسبة المئوية للمتاجر التي تستخدم العروض الخاصة ومواد نقطة البيع، بحسب أهمية المتجر.	• الترويج الفعال عند نقطة البيع.	• السلع الاستهلاكية على مستوى التجزئة.

- السلع الصناعية؛ السلع الاستهلاكية المعمرة على مستويات القناة كافة؛ السلع الاستهلاكية الميسرة على مستوى البيع بالجملة.
- النسبة المئوية للوقت الذي يكرسه موظفو البيع لمتاج ما؛ عدد موظفي المبيعات المستفيدن من التدريب حول خصائص المنتج وتطبيقاته.
- الدعم الفعال للبيع الشخصي.
- المعلومات حول السوق:
- مراقبة اتجاهات البيع، ومستويات المخزون، وتحركات المنافسين.
- فاعلية التكاليف:
- تكلفة وظائف القناة بالنسبة إلى حجم المبيعات.
- هامش الوسطاء وتکاليف التسويق بمثابة النسبة المئوية للمبيعات.
- تكلفة وظائف القناة بالنسبة إلى حجم المبيعات.
- المرونة:
- القدرة على التحول إلى قنوات جديدة أو إلى أنواع جديدة من الوسطاء مع تغير الظروف.
- عدد الالتزامات القانونية على المدى الطويل لأعضاء القناة الحاليين.

فضلاً عن ذلك، تؤثر عوامل التنافس والسوق على قدرة الشركة في تحقيق المستوى المطلوب من توفر المنتج. وعندما يكون الطلب محدوداً أو عندما تحفظ الماركة بحصة صغيرة من السوق الإجمالي، قد يصعب إيجاد تجار الجملة أو التجزئة الراغبين في التعامل بها. وقد تضطر الشركة إلى عرض الحوافر الإضافية لبلوغ مستوى مناسب من توافر المنتج. كما ستناقش بالتفصيل في مرحلة لاحقة. فباستطاعة الشركة أن تعزز على الأقل بعض النواحي من التوفير عبر الاستخدام الفعال للانترنت.

٢.٢.١٣ تلبية متطلبات خدمة العميل

إن الهدف الثاني لقناة التوزيع والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتوافر المنتج لكنه أوسع نطاقاً، يمكن في بلوغ مستوى مستهدف من الرضا في مجال تلبية متطلبات خدمة العملاء المعنين وفي المحافظة على المستوى المذكور. ويمكن القول أن الهدف هذا حاسم بالنسبة إلى المشاريع التجارية المدافعة والمحللة التي تحاول تمييز نفسها عن منافسيها من جهة بعد واحد أو أكثر في مجال الخدمة. ومن متطلبات الخدمة التي قد تستهدف لارضاء المستهلكين والمستخدمين الصناعيين للمنتج النهائي وغيرهم من أعضاء قناة التوزيع (بمن فيهم عمالء الشركة الوسطاء مثل الموزعين أو تجار التجزئة) تلك التي تشمل:

١. وقت دورة الطلبية، والذي يعود إلى الوقت الذي يستهلكه المصنّع لاستلام طلبيّة، لمعالجتها وتسليمها.
٢. الاعتمادية، التي تعود إلى موثوقية التسليم. وقد يكون هذا العنصر الأهم في خدمة التوزيع لا سيما لمن يستخدم أنظمة التسليم في وقت الاستخدام JIT.

٣. الاتصال بين البائع والمشتري الذي يمكن كلا الطرفين من حل مشاكلهما في مرحلة مبكرة.
٤. الاستقرار، وتعني أن النظام من كفاية للتكييف مع الاحتياجات الخاصة للعملاء المختلفين.
٥. خدمات ما بعد البيع، التي تساعد العميل على بلوغ الفوائد الكاملة طوال حياة المنتج. هذه الخدمة قد تشمل التركيب، تدريب المستخدم، خطوط مساعدة لحل المشاكل الفنية الثانوية، والتصليح، وتتوفر قطع الغيار. وقد تكون تلك الخدمات هامة في توزيع السلع الاستهلاكية المعمرة والمنتجات الصناعية المعقّدة فنياً، ومنها أجهزة الكمبيوتر وتطبيقات البرامج الأساسية وألات التصنيع وما شابه.
- أمّا مراقبة شكاوى العميل والقياس المستمر لرضا العميل (أو عضو القناة) ومستويات الولاء فكلها قياسات مناسبة لمدى تلبية الشركة لأهداف خدمة عملائها.

٣.٢.١٣ الجهد الترويجي

من الأهداف الشائعة الأخرى للقناة نذكر هدف الحصول على دعم ترويجي قوي من أعضاء القناة لمتاجر الشركة، بما في ذلك استخدام الوسائل الإعلامية المحلية والعروضات داخل المتجر، والتعاون في أحداث الترويج الخاصة. ويعتبر كسب الدعم الواسع من تجّار التجزئة للقيام بالترويج داخل المتاجر هاماً بشكل خاص للسلع العادي والمنخفضة الأسعار. في هذه الحالة، قد يكون كلّ من مقدار وجودة جهد البيع الشخصي الذي يكرّسه أعضاء القناة لمنتجات معينة عنصرين حاسمين. فالدعم القوي للبيع هام عندما (١) تسوق الشركات سلعاً استهلاكية معمرة معقّدة فنياً أو سلعاً صناعية. (٢) وعندما يكون السوق على مستوى عالٍ من التنافسية. (٣) وعندما يحاول مدافع مميّز الإبقاء على ميزة تنافسية تستند إلى جودة ممتازة للمنتج أو إلى خدمة العميل.

٤.٢.١٣ المعلومات حول السوق

نظراً لقرب الوسطاء من السوق، غالباً ما يتم الاعتماد عليهم للحصول على المعلومات السريعة والدقيقة حول بعض الأمور ومنها اتجاهات البيع ومستويات المخزون، وتحركات المنافسين. ويعتبر المستوى العالمي من المعلومات الخاصة بالقناة هاماً بالنسبة إلى الشركات ضمن الصناعات العالمية التنافسية التي تميز بتغيرات سريعة في تكنولوجيا المنتج أو في تفضيلات العميل، ومنها صناعات الكمبيوتر والإلكترونيات. إن المعلومات حاسمة بالنسبة إلى الشركات التي تتبع الاستراتيجيات التجارية القائمة على البحث، بما أنها تعتمد على التحديد المبكر للمتاجر الجديد ولفرص تطوير السوق الالزمة لنجاحها.

٥.٢.١٣ فاعلية التكاليف

لا بد من تصميم القنوات بحيث تقلل التكاليف الالزمة لبلوغ أهداف القناة في الشركة. وتعتبر فاعلية التكاليف لقناة التوزيع الشاغل للمشاريع التجارية التي تتبع استراتيجيات المدافع أو المحلل المنخفضة التكلفة. غير أنها نفع في غالب الأحيان على مبادلة بين

تكليف القناة من جهة ، لا سيما منها المفترضة بأنشطة التوزيع المادية ومنها النقل والتخزين، وبلغ مستويات عالية من الأداء بالنسبة إلى عدد كبير من الأهداف الأخرى التي بحثنا فيها من جهة أخرى، ومنها توافر المنتج وتلبية متطلبات خدمة العميل. وسوف ننظر في تلك المبادلات بالتفصيل عند البحث في مزايا وعيوب التصميمات البديلة للقناة.

٦.٢.١٣ المرونة

كما اكتشفت شركة هال مارك Hallmark، فإن القنوات الشديدة الترسیخ، حيث للأعضاء التزامات طويلة الأمد أو استثمارات مشتركة هائلة، تلك القنوات قد يصعب تغييرها لمواجهة ظروف السوق أو المنافسة المتحولة. وبالتالي، تعتبر معظم الشركات مرونة القناة هدفاً هاماً، لا سيما منها تلك التي تتبع استراتيجيات البحث في فئات المنتجات الجديدة أو التي تنمو بسرعة أو التي تشهد اضطراباً تقنياً. يعتبر مرونة القناة هدفاً هاماً. فالقناة المرونة هي القناة التي يسهل نسبياً تحويل هيكل القناة أو إضافة أنواع جديدة من الوسطاء (تجار التجزئة الذين يعتمدون على الخصومات وموقاًعاً على الشبكة للبيع المباشر مثل موقع هال مارك Hallmark) من دون توليد نزاعات قانونية أو اقتصادية مكلفة مع أعضاء القناة الموجودة.

٣.١٣ تصميم قنوات التوزيع: ما هو نوع المؤسسات التي قد تتضمنها تلك القنوات؟

هناك أربع فئات واسعة من المؤسسات التي قد يقرر المدير إدخالها ضمن قناة التوزيع: تجار الجملة، وال وسيط الوكيل، و تجار التجزئة والوكالات الميسّرة. ويبيّن الجدول ٣.١٣ تحديداً لكل من الفئات المذكورة التي ستناقش أدناه.

الجدول ٣.١٣ المؤسسات الموجودة في قنوات التوزيع

المؤسسة	التحديد
تجار الجملة	يملكون الحقوق فيما خصّ السلع التي يتعاملون بها، يبيعون في الدرجة الأولى إلى تجار آخرين (منهم تجار التجزئة)، وإلى العملاء التجاريين الصناعيين بدلاً من العملاء الأفراد.
ال وسيط الوكيل	يشملون ممثلي المصنّع والسماسرة. يبيعون إلى تجار آخرين وإلى العملاء التجاريين والصناعيين لكيهم لا يسمّون السلع. يختصون عادةً بوظيفة البيع وتمثيل المصنعين على أساس عمولة ما.

يبيعون السلع والخدمات مباشرة إلى العملاء الهائبين لاستخدامهم الشخصي، غير التجاري. يملكون الحقوق فيما خص السلع التي يتعاملون بها؛ يأتي تعويضهم من خلال الهاشم بين السعر الذي يدفعونه لهذه السلع والسعر الذي يتناقضونه من عملائهم.

تشمل وكالات الإعلان وشركات الدراسات التسويقية وكالات التحصيل وشركات النقل بالشاحنات وخطوط السكك الحديدية؛ تختص بوظيفة تسويقية واحدة أو أكثر؛ تعمل على أساس الاتّفاص مقابل الخدمات لمساعدة العملاء على أداء الوظائف المذكورة أداءً أكثر فعالية.

ملاحظة: إن كلمات مثل موزع وسمسار تشير إلى تجّار جملة وخصوصاً الذين يتعاملون في الصناعية. أمّا مصطلح وسيط فقد يشير إلى تاجر الجملة أو التجّار.

المصدر: Adapted from Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary. *Marketing Channels*. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 11.

١.٣.١٣ تجّار الجملة

يمارس بعض تجّار الجملة مجموعة كاملة من وظائف الجملة فيما يختص البعض الآخر في خدمات محدودة. غير أنّ الطرفين يشتريان السلع من الموردين المختلفين وتمّ بيعها لعملائهم التجاريين، منهم المشترون الصناعيون أو تجّار آخرون مثل تجّار التجّارة. أمّا تعويضهم فيتمثل في الهاشم بين السعر الذي يدفعونه والسعر الذي يتناقضونه لقاء بيع السلع التي يتعاملون بها . يعمل في الولايات المتحدة ما يقارب ٤٠٠٠٠٠ تاجر جملة، بمن فيهم فروع المبيعات التي تشرف عليها الشركات المصنعة.^٢

٢.٣.١٣ وسطاء الوكيل

يُكمن الدور الأساسي الوسيط الوكيل في تمثيل المؤسسات الأخرى في بيع أو شراء السلع أو الخدمات. لا يكون للوكلاء أي حق أو امتلاك مادي في ما خص السلعة التي يتعاملون بها. عوضاً عن ذلك، يختصون في وظيفة البيع أو الشراء. يعمل في الولايات المتحدة ما يقارب ٤٥٠٠٠ وسيط للوكيل، يلجمّ المتتجدون إلى نوعين أساسيين منهم يتمثّلان في وكلاء المصنّع و وكلاء البيع.^٣

١.٢.٣.١٣ وكلاء أو ممثلو الصانع

هؤلاء يعملون عادةً لعدد من المصانعين، فيتعاملون بالسلع المكملة وغير التنافسية في مناطق حصرية ويركّزون جهودهم على وظيفة البيع. يكون دورهم هاماً حيث لا تكفي مبيعات أحد

المصنعين لدعم موظف المبيعات التابع للشركة في منطقة معينة. أما ممثلو المصنّع فممّيّزون في التعامل بالمعدات الصناعية والأحذية وصناعة الألعاب.

٢.٢.٣.١٣ وكلاه البيع

يمثّل وكلاه البيع عادةً مصنّعاً واحداً ويكونون مسؤولين عن مجموعة كاملة من الأنشطة التسويقية التي يحتاج إليها المنتج. ونظراً لمسؤولياتهم الكبيرة، تكون العمولات التي يقبضونها أكبر من تلك التي يتلقّاها ممثلو المصنّع. تلّجأ عادةً إلى وكلاه البيع الشركات الصغيرة أو الشركات المبتدئة التي تتمتّع بقدرات تسويقية محدودة. وهو يعملون في مجال الالكترونيات والأجهزة وصناعات أثاث المنازل.

٣.٢.٣.١٣ السمسارة

هؤلاء عبارة عن شركات مستقلة غايتها الجمع بين المشترين والبائعين لإجراء التبادل. وخلافاً للوكلاه، ليس للسمسارة عادةً أي علاقة مستمرة مع بائع أو مشترٍ محدّدين. كما يلتجأ إلى خدمات السمسارة بكثرة منتجو المنتجات الموسمية ومنها الخضار والفاكهه، بالإضافة إلى صناعة العقارات.

٤.٢.٣.١٣ المحاور الالكترونية

تؤدي هذه الأشكال الناشئة من موقع الإنترت التجاري الوظيفة الأساسية نفسها التي يؤدّيها السمسارة؛ فهي تساهُم في الجمع بين المشترين والبائعين المحتملين لإجراء التبادل. وكما السمسار، تحصل المحاور الالكترونية على تعويضها عادةً من العمولات التي يعطيها أي من الطرفين أو كلاهما.

يركّز بعض المحاور الالكترونية على فئات واسعة من السلع التي يتم شراؤها بتكرار كبير ومن الخدمات غير المتخصصة بصناعة محددة ومنها اللوازم المكتبة وبطاقات السفر، أو لوازم التنظيف، وهي تضيف القيمة من خلال السماح للمشترين في مجموعة من الصناعات بالاستفادة من كاتالوج وهمي من العروضات التي يقدمها عدد كبير من المورّدين. فيما لا يكون مسؤولاً مباشراً عن آداء أي من وظائف التوزيع المادية، ومنها النقل أو التخزين، فهو قد يبقى على علاقات مع طرف ثالث يتمثّل في الوكالات التسهيلية ومنها اليو بي أس UPS للتتأكد من أنّ المشترين يحصلون على ما يشترونه في الوقت المناسب. ومن الأمثلة على هذا النوع: www.BizBuyer.com و W.W.Grainger

ومن المحاور الالكترونية ما يكون أكثر تخصصاً في الصناعة، فيجمع المشترين والبائعين ضمن فئة واحدة من المنتجات. وهي توجد القيمة من خلال تمكين المشترين من شراء حاجتهم دفعة واحدة. على سبيل المثال، يتيح www.PlasticsNet.com للشركات التي تعالج البلاستيك إصدار طلبية شراء واحدة لمئات من المنتجات البلاستيكية الصادرة عن مجموعة متنوعة من المورّدين. ولما كانت المنتجات التي تعرّضها متخصصة، غالباً ما تعمل المحاور الالكترونية المتخصصة مع تاجر جملة راسخ في صناعته حرصاً على توفير المنتج وتسلّيم يعتمد عليه.

٣.٣.١٣ تجّار التجزئة

يقوم تجّار التجزئة ببيع السلع والخدمات مباشرة إلى المستهلكين النهائين لاستخدامهم الشخصي غير التجاري. ولما كان تجّار التجزئة يملكون الحق في بيع السلع التي يأخذونها على عاّقدهم، يكون تعويضهم الهاشم بين ما يدفعونه للبضاعة والأسعار التي يفرضونها على عملائهم. إنّ البيع بالتجزئة صناعة أساسية في الولايات المتحدة التي تتضمّن ما يفوق الـ ٦٠ مليون متجرًا للبيع بالتجزئة.

يمكن تصنيف متاجر البيع بالتجزئة ضمن فئات بطرق مختلفة، على سبيل المثال وفقاً لنوع البضاعة (متاجر السوبرماركت والصيدليات)، اتساع تشكيلات المنتج (المتاجر المتخصصة أو متاجر الأقسام) أو لسياسات التسعير (متاجر الخصومات أو السلع الخاصة)، أو وفقاً لطبيعة التاجر (تجار الكترونيون، تجّار يعملون بحسب الطلبيات على البريد الإلكتروني، وألات متخصصة بالبيع، أو متاجر تقليدية). ومن برامج التصنيف المفید ذاك الذي يجمع المتاجر وفقاً لطريقة عملها، والمتاجر ذات الهاشم الأقل/معدل الأعمال العالي مقابل المتاجر ذات الهاشم العالي/معدل الأعمال المنخفض.

هذه الفئة الأخيرة من المتاجر تتنافس على أساس السعر. بغية الإبقاء على حجم المبيعات عالياً مع تقليل الاستثمارات في المخزون، ترکّز متاجر الهاشم الأقل/معدل الأعمال عال عادةً على السلع التي تباع بسرعة ومنها السلع الغذائية، والسلع الخاصة بالصحة والجمال، والملابس الأساسية والأجهزة المنزلية، وهي تعتمد على الانتقاء المحدود نسبياً في كل فئة من المنتجات. ومن أمثلة تجّار التجزئة هؤلاء، متاجر الخصم التي تبيع بالجملة، وأندية البيع بالجملة ومعظم محل السوبرماركت والصيدليات وبعض المتاجر المتخصصة في مجالات عده، منها الملابس النسائية والأحذية واللوازم المكتبية ولوازم البناء.

لكن، يتبعن على تجّار التجزئة الساعين إلى الهاشم الأدنى ومعدل الأعمال العال تقليل نفقاتهم بغية جني الأرباح. لذا يركّزون على البضاعة الموحدة المقاييس والموضبة مسبقاً للمساهمة في تخفيض تكاليف العاملين، من خلال الحد من المساعدة داخل المتجر أو إلغائها. كما تمكّنهم من اضفاء طابع المركبة على عدد من قرارات الشراء وتشغيل المتجر، فيترافق بالتالي عدد الموظفين الإداريين الضروريين. أضف إلى أنّ عدداً من هذه العمليات يقلّل استثمار رأس المال من خلال تشغيل مراافق مستقلة غير فاخرة بالقرب من خطوط المرور الأساسية، واستخدام الموقع حيث بإيجار الأرض والضرائب منخفضة. غير أنّ عدداً كبيراً من المتاجر الكبرى يعمل خارج مراكز السوق الضخمة.

من جهتهم، يميّز تجّار التجزئة أصحاب الهاشم العالي/معدل الأعمال منخفض من خلال تشكيلات فريدة وبضاعة وخدمة جيدة إلى العميل ومن خلال الصورة الذهنية الجيدة عن المتجر. وهم يركّزون على السلع الخاصة أو الغالية الثمن، ويعنون عادةً بتسويق مجموعة ضيقه من فئات المنتجات، لكنهم يعرضون تشكيلات كبيرة من الطرازات والاحجام ضمن كل فئة. أضف إلى انهم يشددون على الماركات الوطنية المهمة أو على السلع الحصرية غير المتوفرة في أي مكان آخر. على سبيل المثال، يتعامل متجر تيفاني Tiffany في المجوهرات المصنوعة من الكريستال الفريدة من نوعها. هذه الفئة تشمل معظم المتاجر التي تحتوي على أقسام ومتاجر السلع الفاخرة الخاصة ومتاجر السلع العاديّة.

٤.٣.١٣ تجّار التجزئة بلا متاجر

تناسب هذه المؤسسات تعريف تاجر التجزئة، لكننا سنتناقشها كلاً على حدة، ذلك أنها لا تملك موقعاً مادياً ثابتاً ولا تتمكن العملاء من التحقق شخصياً من البضاعة أو من امتلاكها الفوري. هذه الفئة تشمل البيع المباشر (كما هي الحال بالنسبة إلى البيع الشخصي في المنازل أو عبر الهاتف) وكتالوجات الطلبيات عبر البريد والتسوق من خلال التلفزيون وألات البيع والموقع الإلكتروني.

وثمة موقع الكتروني متعدد للبيع بالتجزئة، بما فيها Amazon.com . CDNow (التي تتوارد حسراً على الموقع الإلكتروني ولا موقع مادي لها، والموقع التي طورها تجّار كبار للبيع بالتجزئة باستخدام الكاتالوج (Land's End, L.L Bean) لتعزيز عمليات التسليم المباشر، والموقع التي طورها تجّار تجزئة راسخون في السوق (وال مارت Wal-Mart و تارغيت Target) لتعزيز علاماتهم التجارية ومهاراتهم في خدمة العميل). كما أن من شأن علامة تجارية راسخة وخدمة جيدة للعميل أن يمكنها تجّار التجزئة الراسخين والعاملين على الكاتالوج من جذب العملاء إلى موقعهم الإلكتروني بتكلفة أقل من التي تفرضها موقع الإلكتروني الجديدة. كما يبين القسم الأعلى من الشكل ١٣ . غير أن نتائج الاستقصاء في القسم الأوسط من الشكل نفسه تفيد أن موقع البيع بالتجزئة لم تنجح بشكل عام في إرضاء العملاء، خصوصاً فيما خص الأبعاد الأساسية لخدمة العميل. وبالتالي، فإن نسبة زوار الموقع الذين ينتهي بهم الأمر إلى شراء سلعة ما هي نسبة منخفضة نسبياً. وكما يبينه القسم الثالث من الشكل ٤، فإن الموقع الجديد قد أذت عملاً أفضل بقليل في مجال تحويل زوارها إلى مشترىن. غير أن الموقع الراسخ قد حققت نجاحاً أكبر في حمل هؤلاء المشترىن على العودة للشراء من جديد.

تجدر الإشارة إلى أن عدداً لا يستهان به من الموقع الإلكتروني الجديدة قد بدأ مشروعاً تجاريًّا وهماً اشتمل عدداً من وظائف التوزيع المادية من الخارج، ومنها تخزين المخزون والتسليم. لكن، نظراً للأهمية الحاسمة لخدمة العميل الجيدة في مجال تطوير قاعدة من العملاء الذين يتصفون بالولاء، بدأ بعض تلك الموقع الجديدة بتطوير كفاءاته الخاصة في مجال التوزيع المادي وإرضاء العميل للسيطرة بطريقة أكبر على الأنشطة. على سبيل المثال، استثمر موقع Amazon.com مئات الملايين من الدولارات في المخازن والمخزون لتأمين التسليم المعتمد والسريع. نتيجة لذلك، يمثل اليوم العملاء الذين يعودون الشراء أكثر من ثلاثة أرباع الطلبيات الخاصة بالموقع المذكور.

٤.٤ تصميمات بديلة للقناة

إن القرار بشأن أعضاء القناة الواجبأخذهم بالاعتبار عند تصميم نظام للتوزيع يرتبط جزئياً بامكانية بيع السلعة أو الخدمة إلى العملاء الأفراد أو إلى المؤسسات. وبالتالي، نبدأ بحثنا في التصميمات البديلة للقناة بتجديد الخيارات المتوفرة لتوزيع السلع الاستهلاكية مقابل السلع الصناعية. غير أن الخيار يرتبط هو أيضاً، كما سنرى في فقرات لاحقة، بالاستراتيجية التنافسية للشركة وبمواردها، وبالتالي بالأهمية النسبية لأهداف القناة المتعددة التي سبق وناقشناها.

١.٤.١٣ القنوات البديلة لتوزيع السلع الاستهلاكية

يشيع استعمال خمسة تصميمات لقنوات توزيع السلع والخدمات الاستهلاكية، كما يبين الرسم ١٣.٥. تتضمن القناة «أ» التوزيع المباشر من المنتج إلى المستهلك. هذه القناة تزداد شعبيتها، لا سيما بالنسبة إلى المنتجات التي تستهدف الأسر المكونة من شخصين يعملان حيث الوقت غاية في الأهمية. كما لاحظنا سابقاً، يمكن استخدام عدد من التقنيات لتحقيق التوزيع المباشر، بما فيها كاتالوجات البيع بالبريد المباشر والبيع عبر الهاتف أو الزيارات الشخصية لمنازل وعبر القنوات التلفزيونية الفضائية الثقافية أو المواقع الالكترونية الخاصة بالمصنعين.

أما القناة ب المبينة في الرسم ١٣.٥، فتشمل المنتجين الذين يبيعون مباشرة إلى تجار التجزئة الذين، بدورهم، يبيعون إلى المستهلكين. هذه القنوات تُستخدم عندما يكون نطاق عمل تاجر التجزئة واسعاً بما يكفي لكي يؤدوا وظائف البيع بالجملة الخاصة بهم أو ليشكلوا تحالفات اللوجستية الفعالة مع المصنع، كما هو الحال بالنسبة إلى وال مارت Marks & Spencer و سيرز Sears و ماركس اند سبینسر Wal-Mart. هذا النوع من القناة مناسب أيضاً لتوزيع السلع الخاصة ومنها أزياء المصممين وال ساعات الفاخرة الثمن أو حتى بطاقات التمنيات من خلال أسواق مختارة للبيع بالتجزئة مثل متاجر ساكس Saks أو هال مارك كاردز Hallmark Cards. وقد يكون تاجر التجزئة المعنيون في هذه القنوات تجاراً راسخين في السوق التقليدي أو شركات جديدة على الإنترنت أو الفتنيين مدموجين.

بالرغم من الفوائد الكبيرة على التسويق...

متاجر تقليدية	شركات الكتالوغ الالكترونية	منطلقة
\$ ٣١	\$ ١١	\$ ٨٢ زيون جيد

تسويق كسبة
من الدخل % ١١٩ % ٦ % ٣٦

DATA: BOSTON CONSULTING GROUP STUDY OF 221 ONLINE RETAILERS

**... لا يلبي المصممون الالكترونيون
رغبات المستهلكين الأساسيين ...**

رضاء الزبائن بما يلي:

% ٤١	خدمة الزبائن
% ٥١	عائدات سهلة
% ٥٧	معلومات أفضل عن المنتج
% ٦٦	إنتقاء المنتج / توافره
% ٧٠	السعر
% ٧٤	سهولة الاستخدام

DATA: JUPITER COMMUNICATIONS DECEMBER SURVEY OF 3121 SHOPPERS

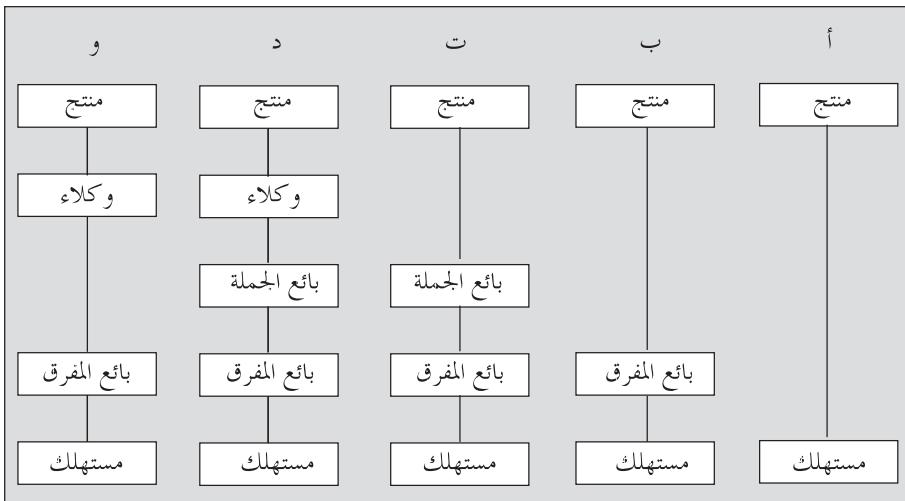
... فضفغط زبائن قليلون على زر الشراء...

متاجر الكتالوغ الالكترونية	شركات الكتالوغ التقليدية	منطلقة
% ١,٤	% ٢,١	% ١,٧

% ١,٨	% ٤,٢	% ٣,٥	نسبة الأفراد الذين تقدموا بطلبات
% ٣٤	% ٢٠	% ٢٧	الشراء بالتقسيط
% ٧٦	% ٦٦	% ٥٢	عربات التسوق المروكة

DATA: BOSTON CONSULTING GROUP STUDY OF 221 ONLINE RETAILERS

الرسم ٥.١٣ قنوات التسويق للسلع والخدمات الاستهلاكية



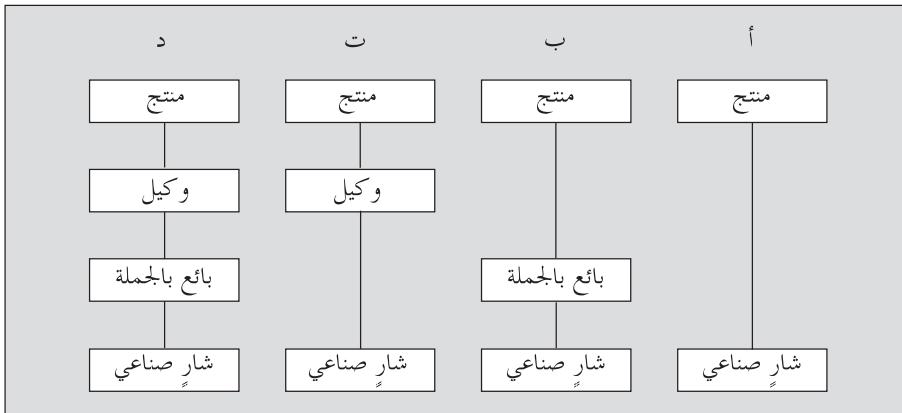
تستخدم القناة "ت" كلاً من تاجر الجملة والتجزئة، وهي شائعة بالنسبة إلى السلع ذات التكلفة القليلة والتي يتم شراؤها بتكرارية وتوزيعها من خلال عدد كبير من تجار التجزئة. ولما كان عدد كبير من تجار الجملة في تلك القنوات تكون تكلفة مقيدة. هذا النظام من القنوات التي يتكتّبها المصنّع في التعامل معهم مباشرة تكون تكلفة مقيدة. هذا النظام من القنوات شائع في السلع الغذائية المعيبة والمشروبات والمنتجات الصحية ومساحيق التجميل. أمّا القناة "د"، حيث يبيع وكيل ما إلى تاجر الجملة الذين يبيعون بدورهم إلى تاجر التجزئة، فتستخدم عندما يعمل المصنّع على نطاق صغير أو تكون مجموعة منتجاته ضيقة، وذلك لتبرير وجود الموظفين العاملين في المبيعات ضمن الشركة. في بعض الحالات، خصوصاً عندما يقوم منتج صغير بالبيع إلى سلسلة التجزئة الواسعة بدرجة كافية تمكنها من القيام بوظائف البيع بالجملة، قد يستخدم الوكيل للبيع المباشر إلى تاجر الجملة، كما تبيّن القناة "و"

٢.٤.١٣ القنوات البديلة لتوزيع السلع الصناعية

يبيّن الشكل ٦.١٣ تصميمات بديلة لقنوات توزيع السلع الصناعية. وينتشر التوزيع المباشر (القناة أ) بين السلع والخدمات الصناعية أكثر منه بين السلع الاستهلاكية. وذلك عندما يكون المشترون معروفيين والمنتج معقداً من الناحية الفنية ويتمتع بقيمة عالية للوحدة، وعندما تتطلب وظيفة البيع الخبرة الفنية أو المفاهيم الموسعة. على سبيل المثال، تباع أجهزة الكمبيوتر الكبيرة والطائرات التجارية وخدمات الاستشارات من خلال التوزيع المباشر. يعمد عدد كبير من مصنّعي السلع الصناعية إلى التوزيع من خلال تاجر الجملة (الموزعون الصناعيون)، كما يحدث في القناة بـ. وفيما يفقد المصنّع شيئاً من الرقابة على تلك الأنشطة، ومنها التفاوض في عقود البيع، والتركيب والصيانة من خلال اللجوء إلى الموزعين، من شأن تاجر الجملة تحسين كفاءة التوزيع من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالوظائف

المذكورة ومنها البيع والتخزين والنقل. هذا ما يُحتمل حدوثه عندما يكون المنتج موحد المقاييس ويتوارد عدد كبير من المشترين المحتملين بالمتطلبات نفسها، وعندما يكون متوسط الطلبية صغيراً نسبياً وعندما يسهل التعامل مع السلعة وتخزينها.

الرسم ٦.١٣ قنوات التسويق للسلع والخدمات الصناعية



بالنسبة إلى القنوات الآخريين لتوزيع السلع الصناعية، فهما تتضمنان اللجوء إلى وكلاء أو سمساره، إماً لبيع السلعة مباشرة إلى العملاء، كما يحدث في القناة «ج»، وإماً لبيعها إلى تجار الجملة كما يحدث في القناة «د». ويستعين المصنعون غير القادرين كفاية على دعم موظفي المبيعات في شركة ما بالوكالء في غالب الأحيان. على سبيل المثال، تليجاً شركة ستاييك فاستر Stake Fastener، وهي شركة صغيرة تنتج أدوات الربط الصناعية، إلى الوكلاء للاتصال بعملائها بدلاً من استخدام موظفي مبيعات لتأدية هذه المهمة. كما تستخدم الشركات الأكبر الوكالء، خصوصاً للاتصال بالعملاء الأصغر أو لغطية مناطق جغرافية بإمكانيات متعددة.

٦.٥ ما هو البديل الأفضل؟ إنه يعتمد على أهداف الشركة ومواردها

كما أشرنا سابقاً، ثمة م辯لات بين الأهداف المختلفة التي قد تحاول شركة ما بلوغها من خلال الاستعانة بقناة التوزيع؛ ومن المستحيل عموماً تصميم قناة تنجح في تحقيق الأهداف كلها. بالإضافة إلى ذلك، تكون كل من القنوات البديلة المذكورة أعلاه متخصصة أكثر من غيرها في بلوغ أهداف معينة. وبالتالي، فإن القرار بشأن القناة البديلة الواجب اعتمادها يرتبط بأهداف التوزيع التي تتأثر بالاستراتيجية التجارية التنافسية ويمكن أن برنامجه التسويق الأخرى ومنها خصائص المنتج نفسه.

تباحث الأقسام التالية بإيجاز في التصميمات البديلة للقناة الأكثر ملائمة للأهداف المختلفة المذكورة آنفأ. وقد تتأثر قرارات تصميم القناة الخاصة بهدف معين بتوفير الموارد البشرية والمالية ضمن الشركة وبعوامل محاطة أخرى ومنها التطورات التكنولوجية.

١.٥.١٣ توافر متطلبات خدمة العميل وإرضائه

١.١.٥.١٣ السلع والخدمات الاستهلاكية

بالنسبة إلى السلع والخدمات الاستهلاكية، فيعتبر التوصل إلى المستوى المنشود من توفر المنتج رهناً بكسب تعاون الأعضاء المناسبين وبأنواع أسواق التجزئة. فقد يتبع مصيّع ما ثالث استراتيجيات رئيسية لغطية البيع بالتجزئة والتوزيع المكثّف والحصرى أو الانتقائى (انظر الشكل ٧.١٣). وترتبط الاستراتيجية الأفضل لمنتج معين بطبيعة المنتج وبالسوق المستهدف وبالحالة التنافسية.

الشكل ٧.١٣ مقارنة بين الاستراتيجيات المكثفة، والحصرية والانتقائية لتغطية البيع بالمنفرد

المنتجات الأكثر ملائمة للـ	مواطن الضعف الأساسية	مواطن القوة الأساسية	تغطية البيع بالتجزئة	استراتيجية التوزيع
السلع الاستهلاكية اليومية الرخيصة .	نقص في دعم تاجر التجزئة.	نزد توافر المنتج إلى الحد الأقصى.	القصوى	المكثفة
سلع باهظة الثمن أو خاصة.	خطر الاعتماد على تاجر مفرق وحيد.	تناسب عملاء تاجر التجزئة ؛ تسهّل التعاون الوثيق مع تاجر التجزئة.	فردية	الحصرى
السلع الباهظة الثمن التي لا يتم شراؤها بتكرارية كبيرة.	يصعب تطبيقها نظراً للتنافس ضمن المتجر، خاصة حيث تحصل المصنّع وتاجر	تؤمن التغطية المناسبة لكن ليس على حساب التعاون بين المصنّع وتاجر التجزئة.	محدودة	الانتقائي

التوزيع المكثف

تستخدم هذه الاستراتيجية العدد الأقصى الممكن من تجّار التجزئة وهي تناسب أكثر من غيرها السلع اليومية المنخفضة السعر التي يتم شراؤها بصورة متكررة، ومنها الحلوي والمشروبات ومزيل الرائحة وشفرات الحلاقة. من شأن هذه الاستراتيجية أن تزيد توفر المنتج إلى حدّه الأقصى، ما يؤدي إلى التعرف الواسع للمنتج ويحفّز الشراء القوي. غير أن الشركات التي تعتمد التوزيع المكثّف غالباً ما تواجه مشاكل من حيث التطبيق والتكلفة. وقد يكون تجّار المفرق الأفراد أكثر تردداً في اتخاذ قرار التعامل في المنتج أو في التعاون كاملاً مع البرنامج التسويقي الخاص بالمصنّع مما هم عليه في حال أعطوا الحق

الحصرى للتعامل في المنتج في منطقتهم. هذه هي المشكلة التي واجهتها شركة هال مارك Hallmark مع تجار التجزئة الذين يتعاملون معها فيما يتعلق بالمنتجات الباهظة الثمن وخاصة، عندما حاولت مضاعفة توزيعها المكثف من خلال إضافة متاجر الخصم وموقع الكترونى. أضف إلى أن كسب تعاون نسبة كبيرة من تجار التجزئة المتوفرين يمثل مشكلة عندما تكون الطلبية الإجمالية على المنتج صغيرة نسبياً أو عندما لا تكون الماركة رائدة من حيث الحصة السوقية من فئة المنتج التي تبعها.

التوزيع الحصرى

تعتمد هذه الاستراتيجية على تاجر تجزئة وحيد أو على وكيل وحيد ضمن منطقة جغرافية محددة. وهي تكون أكثر ملائمة في حال كان المنتج سلعة باهظة الثمن أو خاصة. أضف إلى أن التوزيع الحصرى مفيض أيضاً عندما ترغب الشركة في تمييز منتجها على أساس الجودة العالية أو المكانة، أو خدمة العميل الممتازة. أما الفوائد الرئيسية للتوزيع الحصرى، فتكمن في إمكانية أن يختار المصنع تجار التجزئة الذين يتاسب عملائهم مع السوق المستهدف، وفي حدوث تعاون وثيق من جهة تنفيذ عملية بيع المنتج وبرامج خدمة العميل. ومن الأمثلة على المنتجات الموزعة حصرياً ذكر أثاث إيثان ألين Ethan Allen وسيارات روبلز رويس Rolls-Royce. غير أن العيب الأساسي للتوزيع الحصرى تتمثل في خطورة الاعتماد على تاجر تجزئة وحيد ضمن منطقة معينة.

التوزيع الانتقائى

هذه الاستراتيجية هي حل وسط بين الاستراتيجيتين المذكورتين بما أنها تلجأ إلى أكثر من تاجر تجزئة ولكن إلى عدد أقل من التجار المتوفرين ضمن منطقة جغرافية. أنها استراتيجية مناسبة لسلع السوق. تجدر الإشارة إلى أن معظم ماركات السيارات يتم توزيعها بهذه الطريقة.

٤.١.٥.١٣ الانعكاسات على تصميم القناة

بشكل عام، كلما كانت الأهمية الاستراتيجية لتوافر المنتج كبيرة وكان المستوى المنشود من التغطية بالتجزئة مكثفاً، زادت إمكانية اللجوء إلى تجار الجملة وأو الوكلاه. يتطلب التوزيع المكثف اعداداً هائلة من منفذ التجزئة، معظمها عبارة عن عمليات صغيرة مستقلة الملكية. أما العمليات الخاصة بالبيع وبمعالجة الطلبيات وبالتخزين وبتكليف التسليم التي تستلزمها خدمة هذه الشبكة الواسعة من تجار التجزئة، فهي مقيدة لمعظم المصانعين. وبالتالي، يشيع استعمال تصميمات مثل القناتين «ب» و«ج» المبيتين في الشكل ١٣ ضمن الشركات الكبيرة التي تسعى إلى التوزيع المكثف، فيما تستخدم تصميمات القناتين «د» و«هـ» الشركات الأصغر التي تحتاج إلى التوزيع المكثف. ومن المحتمل أن تستخدم الشركات الطامحة إلى التوزيع الحصرى أو الانتقائى التصميم «ب» بغية التعامل مباشرة مع تجار التجزئة.

٣.١٥.١٣ السلع والخدمات الصناعية

في أسواق المؤسسات، يقترب تواجد المنتج بأهداف خدمة العميل، ذلك أنّ وقت دورة الطلبية (الوقت الذي يستهلكه العمالء لوضع طلباتهم ولاستلام السلع في مصانعهم أو مكاتبهم)، والاعتماد على التسليم بما الأهم لارضاء العميل. والمعروف أن الشركات التي ترغب في تأمين التسليم المعتمد وال سريع كانت تضطر في الماضي إلى تصميم القنوات مع عدد كبير نسبياً من نقاط التوزيع، المتمثلة بموزعي الجملة أو بالمخازن التي تملكها الشركة أو بفروع البيع. وكانت نقاط البيع العديدة ضرورية لتأمين توفر المخزون المناسب لتفادي حالة نفاده، وللحرص على وجود هذا المخزون على مقربة كافية من العميل لاتاحة التسليم السريع. وبالتالي، فإن الشركات التي حاولت تمييز نفسها على أساس خدمة العميل الممتازة كانت تعتمد على قنوات تشمل اعداداً هائلة من موزعي الجملة، مثل القناة «ب» في الشكل ٦.١٣ (للشركات التي كانت قادرة على تحمل تكالفة موظفي مبيعات) أو القناة «د» (للشركات غير القادرة على ذلك). مرة أخرى، يعود السبب إلى المبادرات بين خدمة العميل الجيدة وتكاليف التوزيع المادية. فما لم يكن المنتج يسعى إلى قلة من العمالء الكبار أو يملك حجماً كافياً من المبيعات والموارد لتوظيف الاستثمارات الهائلة في المستودعات وتشغيل موظفي المبيعات الميدانيين، كان بإمكان الموزعين المستقلين تأدية وظائف البيع والنقل والتخزين اللازمة لتأمين الخدمة السريعة والمضمونة، بكفاءة أكبر. لكن، وكما سررنا لاحقاً، فإن الميادلة التاريخية هذه بين مستويات خدمة العميل وتكاليف التوزيع المادي آخذة في التغيير نتيجة ما أثارته من تحسّن في تكنولوجيا الاتصال والتحالفات اللوجستية.

٤.١٥.١٣ تأثير الإنترنت على توفر المنتج وخدمة العميل

يعتبر بعض المحللين أنّ الإنترنت سوف «يقضي على المسافات». فالموقع الجغرافي للبائعين وعمالائهم لن تعود مهمّة عندما يعقدون صفقاتهم عبر الانترنت.^٦ وبالتالي، يرى المحللون أنّ الإنترنت سوف يسهل توافر أنواع السلع والخدمات كافة، الصناعية منها والاستهلاكية. مع ذلك لا بدّ من الأخذ بالاعتبار الناحتين المختلطتين بتوفّر الخدمة من وجهة نظر العميل. تتمثل الناحية الأولى بالبحث عن المنتج: تحديد البدائل المتوفّرة وجمع المعلومات حولها ووضع الطلبية بشأنها. أمّا الناحية الثانية فتتمثل في امتلاك المنتج أو في وقت دورة الطلبية. الوقت الذي يستغرقه امتلاك المنتج مادياً في مكان استهلاكه أو استهلاكه.

إن الموقع الإلكتروني، سواء تم الاهتمام برعايتها المصّنع (كما هي الحال مع موقع هال مارك Hallmark) أم تجّار الجملة أم التجّار الجزئية أم تجّار الإنترنـت الأعضاء في قناة التوزيع، هذه الموقع قد عزّزت بشكل كبير ناحية البحث الخاصة بتوفّر المنتج. فالعمالء المحتملون يمكنهم معرفة المعلومات حول الماركات البديلة ومقارنة الخصائص والأسعار والشراء في أي يوم من الأسبوع أو أي ساعة من اليوم من دون الابتعاد عن جهاز الكمبيوتر. ومن شأن المحاور الإلكترونية في عدة فئات من المنتجات أن تجمع عدداً كبيراً من المشترين والبائعين تحت سقف وهبي واحد فتمكّن العمالء المحتملين من مقارنة البدائل واتخاذ القرار بشأن الشراء النهائي على موقع واحد.

لكنّ الإنترنّت غير مفيد في نواحي الامتلاك والتوزيع المادي المتعلّقين بالمنتج، على الأقلّ ليس معظم المنتجات. فيما يساهم في تنسيق المخزون وبرامج التسليم بين أعضاء القناة، لا يضطلع بدور هام في نقل المنتج من الجهة المنتجة إلى منزل العميل أو صنعه، ما لم يتم تسليم المنتج مثل الموسيقى أو الكتب بالشكل الرقمي. في الواقع، يلجأ عدد من التجار الإلكترونيين مثل ريد إنفليوب RedEnvelope إلى مصادر خارجية للقيام بأشطة لتخزين المخزون والتسليم، وقد تشمل هذه المصادر تاجر جملة راسخاً في السوق أو متخصصين في تنفيذ الطلبيّة. وبالتالي، فإنّ القنوات، التي تشمل تجار الجملة والتجزئة الراسخين الذين يتمتعون بالقدرة على تأمّن التسليم السريع، قد تتمتع بميزة تنافسية من حيث امتلاك المنتج وقت دورة الطلبيّة^٦: هذا الأمر يصحّ بشكل خاص للسلع الاستهلاكية العاديّة وللملابس والسلع المعمرّة التي يتم تجربتها قبل الشراء وللمكونات الصناعيّة حيث عنصر التسليم السريع والمضمون عنصراً حاسماً.

٢.٥.١٣ الجهود الترويجيّة، والمعلومات حول السوق، وأهداف خدمة ما بعد البيع

كما سُنّى لاحقاً في هذا القسم، تمثّل المشكلة الأهم التي يواجهها المدير المعتمد على الوكالء المستقلين أو تجار الجملة، و/أو التجزئة، في كيفية حملهم على القيام بما يعتبره هو الأفضل بالنسبة إلى المنتج. هذا الأمر غاية في الأهميّة خصوصاً عندما يتعلق بلوغ مستويات عالية من الجهود الترويجيّة ضمن القناة، بجمع المعلومات حول السوق في الوقت المناسب وبخدمة العملاء بعد البيع. ويطلّب تحقيق هذه الأهداف جهداً هائلاً ونفقات كثيرة تقع على عاتق الوسيط، لكن المصنّع أو منتج الخدمة يكسب في المقابل العديد من الفوائد.

قد تحاول الشركات الرقابة على الأنشطة المتعلّقة بهذه الأهداف من خلال تحرير عقود قانونية مفصّلة، ومنها الامتيازات، أو قد تسعى إلى تحفيز أعضاء القناة التابعة لها لتأدية الجهود التطوعيّ من خلال مدهم بالحوافز المناسبة، ومنها محسومات الإعلانية التعاونية أو إمكانية استرجاع تكلفة الخدمة. لكن الشركات يمكنها في حالات عديدة، أن تراقب هذه الأنشطة بشكل أفضل وبشكل مباشر، من خلال استخدام قنوات التوزيع المتكمّلة رأسياً، ومنها القناة "أ" في الشكلين ٥.١٣ و٦.١٣. فمن الأسهل الرقابة على فريق المبيعات في شركة ما ومراقبة المحازن التابعة التي تملكها الشركة أو أسواق التجزئة أو الموقّع الإلكترونيّة، على مراقبة سلوك عدد من الوسطاء المستقلين^٨ وإيجاد البديل المقبول للوسطاء الذين يتصفون بأداء رديء.^٩

يمكن القول أنّ مسألة الاستبدال تمثّل مشكلة صعب حلّها عندما يتعين على وسيط ما توظيف الاستثمارات في أصول متخصصة (أو متعلّقة بالصفقات)، ومنها التدريب المكثّف على استخدام المنتج أو المعدّات المتخصصة، بهدف بيع منتج المصنّع أو خدمته بفعالية. ومن الصعب إيجاد أو استبدال أعضاء القناة عندما تدعو الحاجة إلى تلك الأصول المتخصصة. وبالتالي، فإن نظرية تحليل تكلفة الصفقة تقول بأنه، في حال كانت الأصول المتخصصة بالصفقة معنية بحجم كبير من المبيعات، فإن تكاليف استخدام أعضاء القناة المستقلين وإدارتهم قد تكون أعلى من تكاليف إدارة فريق المبيعات وأو مراكز التوزيع في شركة ما. وذلك بسبب أن تحليل تكلفة الصفقة يفترض أن يسعى الأعضاء المستقلون في القناة إلى

تحقيق مصلحتهم الشخصية، حتى ولو على حساب المصنّع الذي يمثلونه، عندما يظلون أنفسهم قادرين على النجاة بفعلتهم. على سبيل المثال، قد يكتفون بتأمين خدمات ما بعد البيع بشكل سطحي أو قد يذلّون جهداً ضئيلاً للحسابات الصغيرة، لأنّهم قد لا يكسرون العمولات العالية من تلك الأنشطة. ولما كان الوسطاء المستقلون يحظون بفرصة أكبر للنجاة بفعلتهم عندما يصعب على المصنّع مراقبتهم أو استبدالهم، قد تكون تكفة الصفة فيما يتعلق باستخدام الوكالة أو تجّار الجملة المستقلين في تلك الظروف تكلفة عالية^{١٠}:

مع ذلك، يشّأ المدراء والباحثون مؤخراً بتحليل تكلفة الصفة وعندما يقوم الوسطاء المستقلون دوماً بوضع مصالحهم على المدى القصير قبل مصالح المصنّع عندما تناح لهم فرصة تفادى استبدالهم أو كشف خططهم. ويرى الكثيرون أنّ قواعد الثقة والتعاون يمكن تطويرها عندما يؤمن كل من المصنّع وال وسيط بأن علاقتهما قد تكون مفيدة في المستقبل.^{١١} هذه القواعد أساسية لتطوير علاقات فعالة على المدى الطويل وتحالفات بين الشركاء في القناة.

٣.٥.١٣ تكلفة – فاعلية

كما أشرنا سابقاً، غالباً ما تواجه الشركات مبادلة بين توافر المنتج توفرًا عالياً وأوقات دورة الطلبية القصيرة من جهة، وتکاليف التوزيع الأعلى من جهة أخرى. وبالتالي، تقوم مهمة المدير على تصميم قناة تسويقية تقلّص تکاليف التوزيع المادي اللازم لبلوغ مستوى مستهدف من توفر المنتج وخدمة العميل.

١.٣.٥.١٣ قرارات الصنع أو الشراء

من المسائل التي تؤثّر على تکاليف التوزيع، تلك المتعلقة بالاختيار بين أنواع المؤسسات المختلفة عند كل مستوى من القناة. فهل تكون الشركة أفضل من الناحية المالية في أداء الوظائف الضرورية لبلوغ المستوى المنشود من خدمة العميل ضمن نظام متكمال رأسياً؟ أو هل يمكن الوسطاء المستقلون من أداء تلك الوظائف بطريقة أفضل؟ بعبارة أخرى، بالنسبة إلى مستوى معين من الخدمة، هل تتمتع تصميمات القنوات المباشرة والمتكاملة رأسياً، ومنها القناتان «أ» و«ب» في الشكل ٥.١٣ أو القناة أ في الشكل ٦.١٣، بفاعلية أكبر من حيث التکاليف مما هي عليه القنوات التي تتضمن تجّار الجملة المستقلين و/أو الوسيط؟ للاجابة عن هذا السؤال، يحتاج المدير إلى مقارنة التکاليف المرتبطة بأداء الوظائف الضرورية في مجالات البيع والتخزين ومعالجة الطلبية والنقل، عبر المؤسسات المتعددة البديلة ولمستويات مختلفة من أحجام المبيعات. على سبيل المثال، يمكن، عند كل مستوى من المبيعات، مقارنة الهوامش التي يتعمّن دفعها إلى موزعي الجملة بالتكاليف التي قد تتکبدتها الشركة في حال التزّمت أداء وظائف البيع والتوزيع الضرورية لدعم مستوى الحجم هذا. كما أنّ تکاليف الإبقاء على فريق مبيعات للشركة يمكن مقارنتها بالعمولات التي يقبضها الوكالء الخارجيون، ومنهم ممثلو المصنّع، عند مستويات مختلفة من حجم المبيعات.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج هذا التحليل تتفاوت طبقاً للمبيعات المتوقعة. وبغية تأدية انشطة التوزيع المادي بكفاءة على المستوى الداخلي، لا بد أن تولّد منتجات الشركة حجماً كافياً من المبيعات لتحقيق اقتصadiات الحجم الكبير. أمّا عند مستويات حجم المبيعات الدنيا، فيكون موزعو الجملة المستقلون أقل كلفة عادةً لأنهم يوزّعون تكاليفهم الثابتة على مورّدين مختلفين يمثلونهم، وتؤدي المبيعات المجمّعة للمورّدين هؤلاء إلى اقتصadiات ذات نطاق أكبر "اقتصاديات القياس/الحجم الكبير".

أضف إلى أن التكاليف الثابتة لاستخدام الوكالء الخارجيين أقل من تكاليف استخدام فريق المبيعات التابع لشركة ما، ذلك أن النفقات الإدارية العامة أقل وإن الوكالء لا يحصلون على راتب أو لا يستردون نفقات البيع. غير أن تكاليف استخدام الوكالء تمثل إلى الارتفاع بشكل أسرع مع تزايد حجم المبيعات، لأن الوكالء يقبضون عادة عمولات أكبر من التي يتلقاها فريق المبيعات العامل للشركة. وبالتالي، فإن الوكالء يتمتعون بكفاءة أكبر من حيث التكاليف عند مستويات منخفضة من المبيعات ولكن بدرجة أقل مع تزايد حجم هذه الأخيرة. هذا ما يفسّر لجوء الشركات الأصغر أو الأكبر إلى خدماتهم في مناطقها الأصغر حيث الانخفاض الكبير للمبيعات يبرر وجود فريق مبيعات عامل للشركة.

٤.٣.٥.١٣ إدارة سلسلة الإمداد

قد تغيّر التطورات الأخيرة المبادرات التاريخية بين تكاليف التوزيع ومستويات خدمة العميل. فجمع البيانات الجديدة والاتصالات والتعامل مع المواد وتكلولوجيا النقل، كلها تمكن الشركات من إعادة توجيه عمليات التوزيع التي تعتمدّها بطرق تعزّز مستويات خدمة العميل، وفي الوقت نفسه تقليل التكلفة. هذه العمليات الجديدة يشار إليها بادارة سلسلة الإمداد (مع أن بعض شركات السلع الاستهلاكية المعبأة التي توزع سلعها عبر السوبرماركت قد أسمتها ببرامج الاستجابة الفعالة للمستهلك).

ويمكن القول أن جزءاً كبيراً من التحسّن الناتج في خدمة العميل في بعض التواحي، ومنها وقت دورة الطلبيّة والتسلیم المعتمد، يعود إلى التبادل الإلكتروني للمبيعات وبيانات المخزون، والى تطور أنظمة الطلبيّات الإلكترونيّة، بين المصنعين وشركائهم في قنوات التوزيع. وكما رأينا في الوحدة ٧، فإن المعلومات المتعلقة بالمبيعات الصادرة عن آلات الفحص الإلكترونيّة التي يملّكها تاجر التجزئة، يمكن إرسالها مباشرة، إما إلى جهاز الكمبيوتر لدى تاجر الجملة أو لدى المصنع، ويبيّن لنا الجهاز تاريخ التزوّد بكل منتج وإيراد التسليم إلى المستودعات أو المتاجر المناسبة. وكما رأينا في العلاقة بين شركتي إكسيل Excel وأوسي Oc في الوحدة السابعة، فقد تشارك شركات خدمات النقل أو بعض الوكالات، ومنها شركات النقل بالشاحنة أو بالطائرة، في تلك التحالفات اللوجستية لتسهيل معالجة الطلبيّة وتسلیمهما في الوقت المناسب.

غالباً ما تكون التحالفات اللوجستية المستندة إلى التبادل في البيانات الإلكترونيّة قادرة على تقليل الكمية الإجمالية من المخزون المطلوب من خلال التنسيق الأفضل للمخزون المحفوظ عند مستويات متعددة من قناة التوزيع، ومن خلال معالجة الطلبيّة معالجة أسرع، بالإضافة إلى التسليم السريع. وبالتالي فإن عدد نقاط التوزيع بالجملة المطلوبة لتأمين

مستوى معين من خدمة العميل غالباً ما يتم تخفيفه. هذه التخفيضات تقلل تكاليف تحمل المخزون (تكاليف رأس المال للموظف في المخزون)، وتكاليف التخزين وتحد من التلف اللاحق بالمخزون. وفي معظم الحالات تكون تلك التخفيضات في تكاليف المخزون أكثر من كافية لمعادلة تكاليف أجهزة الكمبيوتر والاتصالات السلكية واللاسلكية والطرق الأكثر كلفة للنقل السريع المعنية عادة بالتحالفات اللوجستية.^{١٢}

٤.٥.١٣ المرونة

تفرض تصميمات القنوات المختلفة على المصنعين مستويات مختلفة من الالتزام وخسارة في المرونة. بشكل عام، من الصعب تغيير الأنظمة المتكاملة رأسياً بسرعة، خصوصاً عندما تكون الشركة قد وظفت استثمارات هائلة في الموارد البشرية (فريق المبيعات) والمادية (المبني). وغالباً ما تكون القنوات التي يعمل فيها الوسطاء المستقلون أكثر مرونة، لا سيما إذا لم تضطر الشركة إلى توقيع عقود طويلة الأمد لكسب دعمهم. ويعتمد المصنعون الذين يواجهون التغير السريع في الأسواق أو البيئة التنافسية، في معظم الحالات، على الممثلين المستقلين أو تجار الجملة للحفاظ على قابلية تكيف قنوات التوزيع التابعة لهم. أمّا الشركات التي تعمل في أسواق ثابتة ومتطرفة نسبياً والمدافعون الذين تكون فعاليتهم أو خدمتهم الجيدة أهم من المرونة، فيعلّقون أهمية أكبر على زيادة الرقابة ضمن التكامل الرأسي.^{١٣} غير أن التغييرات الأساسية في تصميم القناة قد تؤدي إلى نزاع ومقاومة هائلة، حتى لو تكونت القناة من الوسطاء المستقلين، خصوصاً إذا كان لأعضاء القناة علاقة طويلة ومربحة مع المورد. نلاحظ على سبيل المثال ردة فعل تاجر التجزئة التقليديين المتعاملين مع شركة هال مارك Hallmark إزاء إقدام الشركة على إضافة متاجر الجملة والصيدليات وموقع على الشبكة إلى قناة التوزيع الخاصة بها.

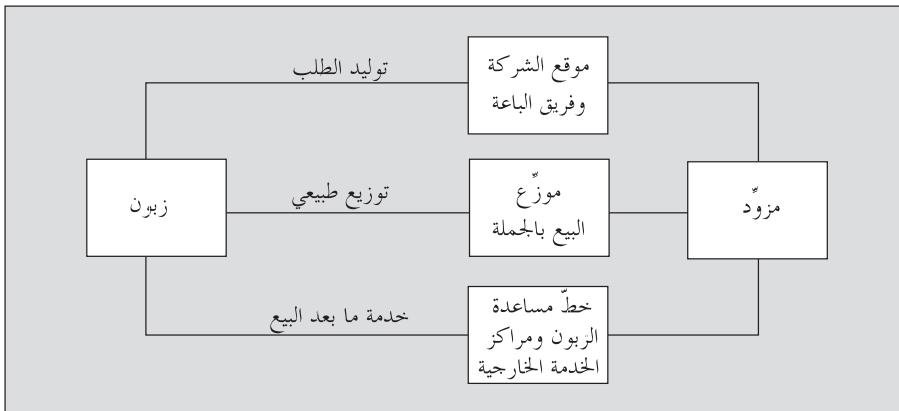
٥.٥.١٣ التوزيع عبر قنوات متعددة

تلجأ الشركات أكثر فأكثر إلى استخدام القنوات المتعددة. ومنها ما يستعمل أنظمة التوزيع الترويجي، كما هو الحال مثلاً عندما يستعمل مصنع سلع صناعية تجّار الجملة لبيع كميات ضئيلة فيما يستخدم فريق الباعة العامل لديه لبيع الكميات الكبيرة. وتجبر زيادة عدد الأقسام المستهدفة عدداً كبيراً من الشركات على استخدام أكثر من قناتين. على سبيل المثال، يقوم مصنع للسائل الخاص بالفرامل بتوزيع متوجه (أ) مباشرة إلى شركات Toyota وفورد Ford، وبي أم دبليو BMW لاستخدامه في السيارات الجديدة؛ (ب) من خلال شركات الزيوت الأساسية التي تبيع السائل بالجملة إلى محطاتها لاستخدامها في صيانة السيارات؛ (ج) من خلال تجار الجملة المختصين ببيع قطع السيارات إلى متاجر بيع القطع نفسها بالتجزئة لبلوغ العملاء الذين يهتمّون بأنفسهم بتبديل زيت سياراتهم.

قد تحدث أنظمة القنوات المتعددة نزاعاً ومشاكل في الرقابة. تنشأ النزاعات في حال سعي أعضاء القنوات المختلفة إلى كسب شريحة العملاء نفسها، أضف إلى أن المصنّع يجد صعوبة في تنسيق القنوات المتعددة وفي مراقبتها أكبر من التي يواجهها مع النظام الأبسط. غير أن هذه الأنظمة غالباً ما تؤمن تغطية للسوق أكثر شمولية وفعالية ، ما يؤدي إلى الميزة التنافسية.

ومن متغيرات أنظمة القنوات المترتبة نذكر النظام الهجين.^٤ ففيما تستخدم أنظمة القنوات المتعددة قنوات منفصلة لبلوغ الشرائح المستهدفة (محطات الخدمة مقابل قيام العملاء بالخدمة)، يؤدي أعضاء النظام الهجين وظائف مكملة لقسم من العملاء. وكما يبينه الشكل ٩.١٣ على سبيل المثال، فقد يعتمد أحد المورّدين على موقعه الإلكتروني الخاص وعلى رجال البيع الاتصال بالعملاء وتوليد المبيعات، كما قد يستخدم تاجر جملة مستقلاً أو مؤسسة لتسلیم السلع، ويلجأ بعد ذلك إلى خط المساعدة في الشركة ومرافق الخدمة المستقلة لتأمين خدمة ما بعد البيع. ويتوقع بعض المحللين أن تصبح الأنظمة الهجينة المماثلة التصميم الأكثر شيوعاً لقنوات في المستقبل، ذلك أنّ الإنترن特 يسهل التنسيق الفعال لعدد كبير من الإختصاصيين.

الشكل ٨.١٣ مثال لقناة تسويق هجينة



٦.١٣ تصميم القنوات للأسوق العالمية

يواجه المدير، عند تصميم قنوات التسويق للوصول إلى العملاء في أكثر من دولة، بعض المشاكل الإضافية. أولاً، عند دخول سوق وطني جديد للمرة الأولى، يتعين عليه أو عليها اتخاذ القرار بشأن استراتيجية الدخول. في مرحلة لاحقة، لا بدّ من اتخاذ القرار بشأن إمكانية الاعتماد على وسيط في منشأ الشركة، متخصص بالبيع إلى الأسواق الأجنبية أو إمكانية التعامل مباشرة مع الوسطاء الأجانب العاملين في تلك الأسواق.

١.٦.١٣ استراتيجيات دخول السوق

ثمة ثلاثة طرق رئيسية لدخول سوق أجنبي، عبر التصدير، وعبر نقل التكنولوجيا والمهارات اللازمة لإنتاج السلع وتسويقه إلى شركة في دولة أجنبية من خلال عقد، ومن خلال الاستثمار المباشر.

فالتصدير هو الطريقة الأبسط لدخول سوق أجنبي، حيث أنه الأقل التزاماً ومخاطرة. قد يكون التصدير مباشراً وغير مباشراً. يعتمد الأخير على خبرة الوسطاء الدوليين المحليين: تجار

التصدير الذين يشترون المنتج ويباعونه في الخارج لحسابهم الخاص، ووكالات التصدير الذين يبيعون على أساس العمولة، والمنظمات التعاونية التي تصدر لعدد من المنتجين، لا سيما من يبيع منهم المنتجات الزراعية. أمّا التصدير المباشر، فيستخدم الموزعين من الدولة الأجنبية الوكالة أو الوحدات العاملة (الفروع أو الشركات التابعة) المتواجدة أيضًا في الدولة الأجنبية.

من جهتها، تُعتبر الأنماط التعاقدية لدخول السوق ترتيبات من دون مساهمة تتضمن نقل التكنولوجيا و/أو المهارات إلى جهة ما في دولة أجنبية. فالشركة تقدم، من خلال منح الترخيص، الحق في استخدام أصولها غير المادية (التكنولوجيا والدراءة والبراءات وإنسم الشركة والعلامات التجارية) مقابل مدفوعات اتاوة أو شكل آخر من المدفوعات. فالترخيص هو أقلّ مرونة ويمد برقة أقلّ من التصدير. فضلاً عن ذلك، في حال ألغي العقد، يكون حامل الترخيص قد اوجد منافساً له. ومع ذلك، يبقى نظاماً مناسباً في حال كان السوق غير ثابت أو صعب الارتكاق.

يمنح نظام الامتياز حق استخدام إسم الشركة، وعلاماتها التجارية والتكنولوجيا الخاصة بها. كما يستفيد صاحبه من المساعدة في تحديد الامتياز. أنها طريقة جذابة لشركات الخدمات لتدخل الأسواق الأجنبية بتكلفة قليلة وتقرن مهاراتها بالمعرفة وروح تنظيم المشاريع على المستوى المحلي. تقبل الدول المضيفة عادةً هذا النوع من التصدير بما أنه يتضمن الملكية المحلية. وتتجدر الإشارة إلى أن الشركات الأمريكية كانت الرائدة في اطلاق نظام شركات الامتياز، ومنها بشكل خاص شركات الوجبات السريعة مثل ماك دونالد McDonald's وبيتزا هات Pizza Hut وبييرغر كينغ Burger King وكتاكى فرايد تشiken Fried Chicken. وقد دخل في السنوات الأخيرة عدد من شركات الامتياز الأجنبية سوق الولايات المتحدة، آتياً من كندا وإنكلترا واليابان، وذلك في مجالات متعددة، بما فيها المأكولات وتصليح الأحذية والمفروشات الجلدية وأثاث المنازل.

ومن الأنماط التعاقدية الأخرى لدخول السوق نذكر التصنيع بعقد، والذي يتضمنأخذ المنتج من مصنع متواجد في دولة أجنبية لبيعه فيها أو في مكان آخر (قطع السيارات والملابسات والأثاث). هذه الطريقة أكثر جاذبية عندما يكون السوق المحلي صغيراً لضمان القيام باستثمار، عندها يواجه دخول الصادرات المعوقات وفي غياب شركات الامتياز المؤهلة. ويفرض عقد البناء القائم على «تسليم المفتاح» على المقاول إنجاز المشروع وتشغيله قبل إطلاقه للملك. أمّا الانتاج المشترك فيشترط على الشركة تأمين الدراءة الفنية والمكونات مقابل حصة في الناتج الذي يتعين عليها بيعه. فيما يتعلق بصفقات التجارة المتبادلة (كما ناقشناها في الوحدة ١٢)، فهي تشمل المقاومة (التبادل المباشر للسلع) ومجموعات التعويض (المال النقدي والسلع المحلية) والشراء المضاد (البيع المؤخر للسلع المقاومة لتمكين المشتري المحلي من بيع السلع) واتفاقاً بإعادة شراء الدين تستخدم بموجبه المنتجات المباعة لإنتاج منتجات أخرى.

أمّا بالنسبة إلى الاستثمار الخارجي المباشر، فيمكن تطبيقه بطريقتين، من خلال المشاريع المشتركة أو الملكية الحصرية. في المشروع المشترك ترتيب لملكية مشتركة (كما هي الحال مثلاً بين شركة أمريكية وأخرى ففي الدولة المضيفة) لانتاج و/أو تسويق سلع في دولة أجنبية. ويشيع اليوم استخدام المشتركة لأنها تتفادي الحصص والرسوم على

الواردات وتلي طلبات الحكومة في ما يتعلق بالانتاج المحلي. كما انها تتمتع بميزات مشاركة تكاليف الاستثمار واكتساب خبرة التسويق المحلي. على سبيل المثال، واجهت شركة موتورولا Motorola صعوبة في دخول السوق الياباني إلى أن شكلت تحالفًا مع شركة توشيبا Toshiba لانشاء مشروع مشترك في مجال انتاج الشرائح الالكترونية . فضلاً عن ذلك، فقد مدّت توشيبا شركة موتورولا بالمساعدة على مستوى التسويق.^{١٥}

تضمن استراتيجية دخول السوق، من خلال استثمار قائم على الملكية الحصرية، إقامة مرفق للانتاج في دولة أجنبية. فالاستثمار المباشر يسمح عادةً للشركة الأم الإبقاء على الرقابة الكلية للعملية الخارجية ويتفادى مشاكل الإدارة المشتركة وفقدان المرونة. هذه الاستراتيجية مناسبة بشكل خاص عندما يتطلب الوضع وجود مرفق محلي مخصص للانتاج غير أن الاستثمار المباشر يقترن بمخاطر كبيرة، مع أنه يزداد شيوعاً في كل مكان، ذلك أن الشركات قد استنتجت أن اكتساب العمالء والمحافظة عليهم يتطلبان التجديد المستمر والاستجابة السريعة والمرنة لдинاميكية البيئة.

٢.٦.١٣ بدائل القناة^{١٦}

يتوفر للمنتج المحلي نوعان رئيسيان من بدائل القناة الدولية. يتضمن النوع الأول استخدام الوسطاء المحليين الذين يؤمّنون خدمات التسويق من قاعدة محلية، أمّا الثاني فيتمثل في استخدام الوسطاء الأجانب. وستناقش البديلين المذكورين أدناه.

١.٢.٦.١٣ الوسطاء المحليون

صحيح أن استخدام الوسطاء المحليين مسألة سهلة ومتيسرة، غير أنهم قد يفتقرن إلى المعرفة الكافية للسوق الأجنبي ويكونون غير قادرين على تأمين التمثيل المحلي الذي يوفره الوسطاء المتواجدون في الدولة الأجنبية. ومن أكثر فئات الوسطاء التجاريين شيوعاً، تلك التي تشمل تاجر التصدير الذي يحظى بالملكية المادية للسلع (ومعظمها مصنوع) ويمتلك مجموعة واسعة وبيع بحقه الشخصي؛ بالإضافة إلى سمسار التصدير الذي يتعامل، في معظم الحالات، مع المواد الأولية والبضائع السائبة (لكنه لا يمتلكها مادياً)؛ وشركات التجارة التي تبيع السلع المصنعة إلى الدول النامية وتشتري المواد الخام والسلع غير المصنعة.

أمّا بالنسبة إلى وسطاء العميل، فيشملون السماسرة، ومكاتب البيع (المعنية بشكل رئيسي بالبحث عن البضاعة بناء على الطلب وبشرائها)، ومجموعات البيع (اتفاق يتعاون بموجبه متوجهون مختلفون لبيع سلعهم في الخارج)، وشركة إدارة التصدير، التي تعمل باسم مدیرها، وعميل التصدير التابع للمصنوع (ع ت ت م)، والمختص في دول قليلة وتكون علاقته مع عملائه على المدى القصير.

٢.٢.٦.١٣ الوسطاء الأجانب

خلافاً للتعامل مع الوسطاء المحليين، قد يقرر منتج ما التعامل مباشرة مع وسطاء أجانب. هذا ما يؤدي إلى اختصار القناة، ويقرب المصنوع وبالتالي من السوق. غير أن المشكلة الأساسية في هذا المجال تكمن في البعد الجغرافي للوسطاء الأجانب وفي صعوبة رقايتها مقارنة

بالوسطاء المحليين. ولما كان عدد من الوسطاء الأجانب، لا سيما الوسيط التاجر، يمليون إلى التصرف بطريقة مستقلة عن مورديهم، فمن الصعب استخدامهم عندما تبرز الضرورة إلى تعزيز امكانيات السوق.

وخلال آداء الوظائف المشابهة، يختلف تجّار البيع بالجملة المنتشرون في العالم اختلافاً كبيراً من حيث الحجم والهياكل ونحوه الخدمة. ومعروف عموماً أنه كلما كانت الدول أقل نمواً، كان تاجر الجملة أصغر وقنوات البيع بالجملة أكثر تجزئة. غير أن ظهور مجموعات رعاية تجّار الجملة في السنوات الأخيرة قد عزّز قدرة التوزيع في أيدي عدد أكبر من تجّار الجملة. نشير أيضاً إلى النزعة العالمية إلى التكامل الرأسي المنطلق من مستوى البيع بالجملة أو التجزئة إلى المصنع. أضف إلى أن نمو تجّار الجملة الوطنيين في عدد كبير من الدول قد سهل على المصنعين مهمة توزيع منتجاتهم على مستوى الوطن.

٣.٢.٦.١٣ هيكل التجزئة في الدول الأجنبية

تفاوت هذه الهياكل تفاوتاً هائلاً بين دولة وأخرى، نظراً لاختلافات في البيئة الثقافية والاقتصادية والسياسية؛ على سبيل المثال، معروف أن حجم متاجر البيع بالتجزئة يتضاعف مع تزايد اجمالي الناتج القومي للفرد. ويتبع كلّ من هيكل التجزئة في أوروبا واليابان الطريقة المشابهة التي اطلقتها الولايات المتحدة في ما يتعلق بحجم المتجر والخدمة الذاتية والخصم والمكنتة (استخدام آلات الحساب الالكترونية) وتوسيع المجموعات الوطنية والتسويق المباشر.

كما تزايد إمكانية الترويج للسلع والخدمات وبعها مباشرة عبر الإنترنـت في كل مكان من العالم تقريباً. فقد أشارت التقديرات إلى أنّ عدد الأشخاص الذين يعتمدون على الإنترنـت قد بلغ ٤٥٤ مليون في العام ٢٠٠٢، من بينهم ١٨١ مليون في أميركا الشمالية و١٧١ مليون في أوروبا و١٥٧ مليون في منطقة آسيا والمحيط الهادئ و٢٥ مليون في جنوب أميركا و٤٢ مليون في أفريقيا، ٧٤ مليون في الشرق الأوسط. لكن، ومع أن الإنترنـت يمكن الشركات من الاتصال بالعملاء وتوليد الطلبيات، فهم ما زالوا مضطرين إلى الاعتماد على الوسطاء الأجانب للقيام بوظائف التوزيع المادي الضرورية.

٧.١٣ تصميم القنوات للخدمات

يواجه متوجو الخدمات مشكلة توفير مخرجاتهم إلى أقسام العملاء المستهدفين. في بعض الحالات، يؤدي هذا الأمر إلى التكامل الرأسي الامامي الذي يتضمن القرارات بشأن أسواق التصريف التابعة للفروع، كما هي الحال بالنسبة إلى الخدمات المصرفية المتوفرة من خلال فروع المصرف وألات الصرف الآلي. من الأمثلة الأخرى، المستشفى الذي يُنشئ عيادات خارجية للمرضى لخدمة الاحتياجات الصحية المحددة لأقسام المجتمع المتنوعة، ومنها المجموعات التي تعاني توترةً عالياً أو مدمنة المخدرات.

لا يتطلب تسويق الخدمات عادةً نفس النوع من شبكات التوزيع كما هو الحال بالنسبة إلى تسويق السلع المادية. فقنوات التسويق الخاصة بالخدمات هي قصيرة عادة، و مباشرة من مؤدي الخدمة أو صانعها إلى المستخدم النهائي. حيث التركيز على عقود الامتياز (تناوله لاحقاً).

لكن، من الخدمات ما يستلزم اللجوء إلى قنوات أطول. فخدمات الرعاية الصحية تستخدم مجموعة متنوعة من أنظمة القناة غير النظام التقليدي لتقاضي الأتعاب الذي يستخدمه عدد كبير من الأطباء والمستشفيات في البيع المباشر إلى العميل. وتستخدم مؤسسات المحافظة على الصحة، في بعض الأحيان، نظاماً متكاملاً رأسياً حيث يدفع المستهلكون نفقة شهرية إلى المؤسسة التي تنسق الخدمات المتعلقة بتأمين احتياجاتهم الصحية كافة. ويرداد اعتماد الفنادق على القنوات غير المباشرة للقيام بالحجوزات. فالوسطاء يশملون وكلاًء السفر الذين قد يتعاملون مباشرة مع الفندق أو قد يتصلون بوسط آخر مسؤول عن مجموعة من الغرف، بالإضافة إلى ممثلي المبيعات الذين يمثلون عدداً من الفنادق أو المنتجعات غير المنافسة والخطوط الجوية التي تقدم مجموعات من الرحلات المنظمة بما فيها الفنادق وخدمات الحجز الإلكتروني التي تبقى على مخزون الكتروني بالغرف المتوفرة التي يستطيع وكلاًء السفر الحصول على تعرفة خاصة بها، والمحاور الإلكترونية التي تمكن رجال الأعمال من حجز الغرف عبر الانترنت، وموقع «حدد السعر بنفسك» وحيث تتمتع الفنادق بطاقة فائضة في حال اقتراح المشترين المحتملون سرعاً مقبولاً^{١٨}.

٨.١٣ قرارات إدارة القناة

إن تصميم القناة المثالية لتحقيق أهداف الشركة يختلف عن حث الوسطاء على التعامل في المتاج وتأدية الوظائف المرجوة. فقد قام المصمرون، في السنوات الأخيرة، وفي بعض الحالات تجاهر الجملة والتجزئة، بتطوير أنظمة التسويق الرئيسي لتحسين التنسيق بين أعضاء القناة، والتوصيل وبالتالي إلى تحسين أدائهم. وقد أدى التنسيق والتعاون الأكبر في مجال أنظمة التسويق الرئيسي إلى فعالية أكبر في التسويق واقتصاديات التوزيع وفقاً للحجم وزيادة القدرة على التفاوض وإلى إلغاء الوظائف المزدوجة. نتيجة لذلك، أصبحت أنظمة التسويق الرئيسي الشكل المهيمن لقنوات التوزيع، خصوصاً في توزيع السلع والخدمات الاستهلاكية. ناقش في هذا القسم الأنواع المختلفة لأنظمة التسويق الرئيسي وكيفية توصل الشركات إلى تطويرها والمحافظة عليها. وبحث، في مرحلة تالية، في مصادر القوة والحوافر التي يستخدمها أعضاء القناة لكسب دعم أعضاء النظام الآخرين. في المرحلة الأخيرة، نحدد المصادر المحتملة للنزاع في مجال أنظمة التسويق الرئيسي وبعض آليات الحلول التي تستخدمها الشركات للإبقاء على التعاون ضمن قنواتها.

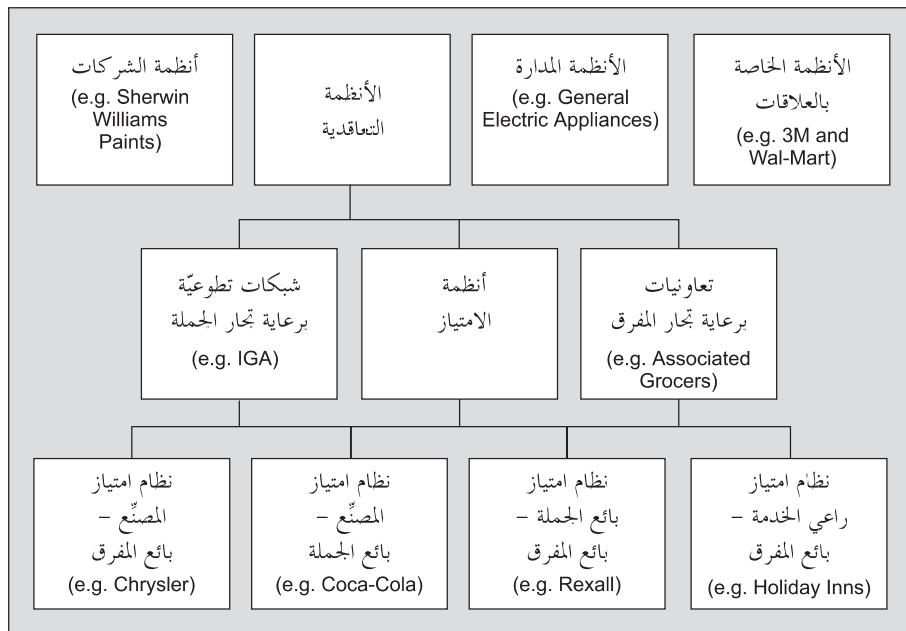
١.٨.١٣ أنظمة التسويق الرئيسي

تحاول الشركات تطوير أنظمة توزيع متكاملة وإدارتها بوحدة من أربع طرق: ١) نظام تسويق رئيسي تعتمده الشركات، يتضمن نظاماً متكاملاً بشكل رئيسي، ٢) نظام تسويق رئيسي تعاقدي، يصبح الاتفاقيات التي تفصل مجموعة منسقة من الحقوق والموارد لأعضاء النظام، ٣) نظام تسويق رئيسي اداري، تستخدم فيه الشركة موقعها الاقتصادي أو خبرتها لتأمين حواجز التعاون بين الأعضاء الآخرين، أو ٤) نظام تسويق رئيسي قائم على العلاقات، حيث التعاون بين شريكين أو أكثر في القناة يستند إلى قواعد الثقة المتبادلة والتي توقع أن يزيد التعاون نجاح النظام بكماله ويحسن الحال بين الأعضاء على المدى الطويل. ويبين الشكل ١٠.١٣ كلاً من الأنواع الأربع التي تناقشها أدناه.

١.١.٨.١٣ نظام التسويق العمودي الذي تعتمده الشركات

في هذه الأنظمة، تحقق الشركات التنسيق والرقابة من خلال ملكية الشركة. في بعض الحالات، يكون ذلك نتيجة التكامل الامامي الذي يجريه المصنّع للوظائف على مستوى البيع بالجملة وربما بالتجزئة. على سبيل المثال، يملك عدد كبير من الشركات الصناعية فريق الباعة الخاص به ومخازنه أو مكاتب المبيعات التابعة لفروعه. أمّا التكامل الخلفي، فيحدث عندما يفترض تاجر الجملة أو التجزئة ملكية مؤسسات تسبقه عادةً في قوات التوزيع. هنا التكامل شائع في مجموعات السوبرماركت الكبيرة.

الشكل ٩.١٣ أنظمة التسويق الرأسي



تكمّن الميزة الأساسية لهذه الأنظمة في الرقابة الشديدة التي تفرضها على عمليات البيع الشخصي والترويج والتوزيع وأنشطة خدمة العميل. هذه الرقابة هامة خصوصاً عندما يكون المنتج معقداً فنياً؛ عندما تبرز الضرورة إلى المعرفة أو إلى المرافق المتخصصة للبيع للتوزيع، و/أو خدمة المنتج؛ وعندما يتوفّر قلة من الوسطاء المستقلين القادرين. إنّ أنظمة التسويق الرأسي الذي تعتمده الشركات لا تخلي من السيئات التي تشمل ضرورة توظيف رأس المال الكبير وموارنة أقل من التي تفرضها الأنظمة التقليدية.

٢.١.٨.١٤ أنظمة التسويق الرأسي التعاقدية

تقوم الشركات المستقلة في هذه الأنظمة، وعلى مستويات مختلفة من الانتاج والتوزيع، بتنسيق برامجها من خلال العقود التي تنص على حقوق كل طرف وواجباته. والغاية منها الحصول على اقتصاديات أوسع والتأثير في السوق تأثيراً أكبر من الذي تحققه الشركات

لوحدتها. تجدر الإشارة إلى أن أنظمة التسويق الرأسي التعاقدية قد شهدت في السنوات الأخيرة النمو الأكبر الذي عرفه أي نظام خاص بقناة التوزيع، فشّمة أنواع عدّة من الأنظمة التعاقدية، غير أن الأنظمة الثلاثة الرئيسية هي السلاسل التطوعية والتي يرعاها تاجر الجملة وتعاونيات البيع بالتجزئة وأنظمة الامتياز.

تشكل السلاسل المدعومة بمساعدات تطوعية والتي يرعاها تاجر الجملة من خلال حٌث تجّار التجزئة المستقلين على إبرام العقود والموافقة، بموجبهما، على توحيد ممارسات البيع الخاصة بهم، وعلى شراء حصة معينة من مخزونهم من تاجر الجملة. ومن أكثر السلاسل شهرة في هذا المجال نذكر تحالف تجّار البقالة المستقلين Alliance The Independent Grocers، ويُسترن أوتو Western Auto وبين فرانكلين Ben Franklin.

أما تعاونيات البيع بالتجزئة، فهي مجموعات من تجّار التجزئة المستقلين الذين يشكلون هيئاتهم التعاونية الخاصة. وهم يوافدون على تركيز مشترياتهم من خلال إنشاء عمليات البيع بالجملة الخاصة بهم. كما انهم يلتزمون، في حالات عدّة، ببرامج الإعلان المشترك والترويج والمتابحة. أما الأرباح، فتمرّر إلى تجّار التجزئة نسبة للمشتريات التي قاموا بها. هذه التعاونيات شائعة بشكل خاص في مجال البقالة، ومن الأمثلة عليها تعاونية اسوشياتيد غروسيرز Associated Grocers وسيرتفايد غروسيرز Certified Grocers.

في أنظمة الامتياز^{٢٠} يقوم العضو في القناة بتنسيق مرحلتين متاليتين في قناة التوزيع من خلال عرض عقود تمثيل تمنع الآخرين الحق في المشاركة في المشروع شرط أن يقبلوا شروط الاتفاق وإن يدفعوا رسمًا معيناً. هذه العقود تحدد عادة مجموعة من التفاصيل العملية التي تعين أعضاء النظام الذين سيؤدون وظائف معينة وكيفية تأديتهم إليها، بالإضافة إلى الآليات الكفيلة بتقدير أداء الأعضاء والاستغناء عن خدمات من يفشل منهم في تأدية عمله بشكل مناسب.

تتعدد سبل استخدام نظام الامتياز. وهو يعمل تقريرياً في أي مجال تجاري ويغطي مجموعة واسعة من السلع والخدمات. ثمة أربعة أنواع من أنظمة الامتياز.

١. أنظمة الامتياز الخاصة بالمصنّع وتاجر التجزئة وهي تضم العدد الأكبر من الأعضاء الذين يملكون حق الامتياز وتحقق الحجم الأوسع من المبيعات. تشيع هذه الأنظمة في صناعتي السيارات (دايملر - كرايس勒 DaimlerChrysler، و تويوتا Toyota و فورد Ford) والبترول (إيكوسون Exxon، شيل Shell و بي بي BP).

٢. أنظمة الامتياز الخاصة بالمصنّع وتاجر الجملة، ومن الأمثلة عليها، صناعة المشروبات؛ فشركتا كوكا كولا وبيسيي تتعاملان مع تجّار جملة يتمتعون بحق الامتياز لعبئة المشروب في الزجاجات، لإشباعه بشاني أوكسيد الكاربون ومن ثم بيعه وتوزيعه إلى تجّار التجزئة ضمن مناطقهم. غير أن تجّار الجملة الكبار والمستقلين في السابق قد تحكموا في السنوات الأخيرة بقناة التوزيع الخاصة بشركة كوكا كولا.

٣. إن أنظمة الامتياز الخاصة بتاجر الجملة والتجزئة مشابهة للسلاسل التي يرعاها تاجر الجملة، غير أن المتميّزين بحق الامتياز في مجال البيع بالتجزئة يوافدون على تنفيذ عملياتهم وتنسيقها وفقاً لمعايير مفصلة حددتها اتفاق الامتياز. من الأمثلة على تلك الأنظمة صيدليات ريكزال Rexall ومتاجر السوبرماركت سوبر فاليو SuperValu.

٤. تُعتبر أنظمة الامتياز الخاصة بالخدمات التي يرعاها تاجر التجزئة الأكثر شيوعاً بالنسبة إلى المستهلك. وتشمل الأمثلة عليها مطاعم الوجبات السريعة مثل ماك دونالد Mc Donald وبيغ كينغ Burger King و كنتاكي فرايد تشiken Chicken؛ بالنسبة إلى الفنادق، هوليداي إن Holiday Inn؛ شركات تأجير السيارات هيرتز Hertz وإيفيس Avis؛ ميداس Midas وبرسيزون Precision Tune في تصليح السيارات؛ ومن باور Manpower في خدمات التوزيع.

أما شعبية أنظمة الامتياز من وجهة نظر العميل، فتتبع من قدرتها على تأمين الجودة الثابتة الجيدة في موقع مناسب ويسعر معقول. أمّا من وجهة نظر صاحب حق الامتياز، فتؤمن هذه الأنظمة أساساً قانونياً للممارسة شيء من الرقابة على أصحاب حقوق الامتياز من دون الحاجة إلى توظيفات رؤوس الأموال الكبيرة التي يتطلبها النظام التكامل الرئيسي. أضف إلى أن أصحاب حقوق الامتياز يمكنهم تحقيق خبرة مانع حق التمثيل، والاعتراف بالعلامة التجارية و كسب العملاء الذين يتصفون بالولاء مقابل تأمين رأس المال المحلي والتبصر الإداري.

٣.١.٨.١٣ نظام التسويق الرئيسي المدار

إن الشركات التي تستخدم هذا النظام تقوم بتنسيق الأنشطة الضرورية عند المراحل المتالية من التوزيع من خلال التوجيه غير الرسمي وتأثير واحد من الأطراف (بدلاً من الملكية أو الاتفاques التعاقدية). يدير هذا النظام المصانع، غير أن هذا الدور قد يؤديه في بعض الحالات تاجر تجزئة أو جملة منهم (وال مارت Wal-Mart). إن إدارة هذه الأنظمة تؤدي عادةً إلى برنامج تسويق مفصل يلحظ فيه المصانع الترتيبات الخاصة بوضع المنتج على الرفوف الترويجية وبسياسات التسعير وبالتوجيهات الخاصة بأنشطة أخرى يتعين على تجار الجملة والتجزئة اتباعها.

ولتشجيع الأعضاء الآخرين من قناة التوزيع على المضي قدماً في برنامج التسويق، يعتمد مدير القناة على قوة اقتصادية أو خبرة عالية لتأمين حواجز التعاون. وبالتالي، فإنّ العضو الأقوى في القناة هو الذي يضمّ أنظمة التسويق الرئيسي ويديرها. نتيجة لذلك، قد تعكس نتائج الأداء أهداف الأعضاء الأقوية أكثر مما تعكس مصالح النظام بشكل عام. غالباً ما يميل المدير إلى استخدام قوته لمشاركة غيره في النتائج السالبة لسوء الأحوال الاقتصادية أو ليأخذ نصيبه من الربح في أوقات الازدهار.

٤.١.٨.١٣ أنظمة التسويق الرئيسي القائمة على العلاقات

تعتمد أنظمة التسويق العمودي القائمة على العلاقات هي أيضاً على المكافآت الاقتصادية، وعلى الاتفاques التعاقدية في غالب الأحيان، لتحديد العمل المتوقع من كل عضو في القناة ولتأمين حواجز التعاون. غير أن ما يطلب من كل شريك في هذا النوع من الأنظمة قد يتغير، بموجب اتفاق متبادل، مع تغير احوال السوق والظروف التنافسية. فيما تعتمد الحواجز الاقتصادية اعتماداً على نجاح النظام بأكمله على المدى الطويل في السوق، أكثر مما تعتمد على نفوذ العضو الأقوى وأهميته.

وكما رأينا، فإن الأنظمة أو التحالفات غالباً ما تكون أكثر فعالية من الأنظمة التقليدية. ويرجع السبب في ذلك بشكل كبير إلى المشاركة في المعلومات الموسعة والسريعة والتي توفر في التكلفة الناتجة عن التنسيق الأفضل للأنشطة وتحفيض ازدواجية الجهد، والتي التعاون في البحث عن طرق التجديد الخاصة بالنظام لكسب ميزة تنافسية بالنسبة إلى الأنظمة الأخرى.

غير أن المشاركة المفتوحة لبيانات التشغيل الداخلية وأفكار التجديد التي تتوخى تحسين الفعالية والأداء في مجال البيع، تتطلب ثقة متبادلة كبيرة والتزامات على المدى الطويل لكل من الشركاء. وكما رأينا في الوحدة ٧، فإن الثقة تبني ببطء. وبالتالي، لا بد أن يتمتع الشركاء في النظام بتاريخ معين من التجارب المشتركة المرضية، فتكون أساساً للثقة، ولتحفيز الالتزام المستمر على المدى الطويل.^{٢٠}

٢.٨.١٣ مصادر قوة القناة

كما ذكرنا سابقاً، فإن قائد القناة في نظام التسويق الرئيسي يقوم بتنسيق أعمال الأعضاء الآخرين من خلال ممارسة نفوذه عليهم. فعضو القناة «أ» يمارس نفوذاً على العضو «ب» لدرجة أنه يستطيع حمله على القيام بأمور لا يسع العضو «ب» القيام بها إذا ما ترك على هواه. وتتناسب قوّة أي شركة ضمن قنوات التوزيع عكسياً مع مدى اعتماد أعضاء القناة الآخرين عليها. وبالتالي، فإن مدى تفوق الشركة «أ» على الشركة «ب» تحدّده قدرة الأولى على تأميم المكافآت التي تتشدّها الثانية، كما تحدّدّها قدرة الشركة ب على بلوغ تلك المكافآت خارج العلاقة مع الشركة أ. وبالتالي، تشمل مصادر القوة ضمن العلاقات في قنوات التوزيع ما يلي:

- تواجد القوة الاقتصادية عندما يدرك أعضاء القناة إن الشركة ستمنحهم المكافآت الاقتصادية في حال تقيّدوا بمتطلباتها.
- تستند القوة القسرية إلى التصور القائم على إقدام أحد أعضاء القناة على معاقبة الآخر لتخلفه عن التعاون معه. وهي عكس القوة الاقتصادية، بما أن العقوبات المماثلة تتخذ عادةً شكل الحدّ من المكافآت الاقتصادية أو الامتناع عن منحها. على سبيل المثال، قد يعمد مصنّع ما إلى تهديد تاجر التجزئة بسحب حقوقه الحصرية في إقليم معين في حال لم يأت أداء التاجر المذكور على المستوى الذي توقعه المصنّع.
- تنشأ قوة الغير من تتمتع أحد أعضاء القناة بمعرفة خاصة أو خبرة معينة يمكن أن يستفيد منها أعضاء النظام الآخرون. ونظرًا لسمعة شركات مثل يونيليفر Unilever وبروكتر أند غامبل Procter & Gamble في مجال التسويق الذكي، غالباً ما يميل الوسطاء إلى التقييد باقتراحاتها في مجال البيع.
- تستند القوة المرجعية إلى الاعتقاد بأن الفوائد الناتجة قد تستمر. فعضو القناة الذي كسب الأرباح الهائلة من المصنّع على مدى السنوات قد يرغب في قبول اقتراحاته أو طلباته من دون المطالبة بأي مكافآت إضافية.
- القوة الشرعية تنتج عن الاعتقاد بأن أحد أعضاء القناة له الحق في اتخاذ بعض القرارات أو القيام ببعض الطلبات، وأن يتوقع من الأعضاء الآخرين التقييد بها. تكون القوة الشرعية

عادةً نتيجة الملكية أو الاتفاقيات التعاقدية، لكنها تستند في بعض الحالات إلى السلطة المعنوية أو المعتقدات الشائعة بشأن ما هو صحيح ومناسب. على سبيل المثال، يتفق معظم الوسطاء على حق مصنّع الأغذية في طباعة تواريخ انتهاء الصلاحية على عبوات الأغذية التي يتوجهها، وعلى حقه أيضاً في الطلب من الوسطاء سحب العبوات المنتهية صلاحيتها عن الرفوف بمثابة وسيلة لحماية نوعية المنتج وصحة المستهلك.

ومن المؤكّد أن المكافآت والخبرات الاقتصادية متداولة أيضاً بين الشركاء في أنظمة التسويق الرئيسية القائمة على العلاقات، لكن هذه التبادلات تكون متناسقة نسبياً، فتعود بالمنفعة على كلا الطرفين، بدلاً من أن يهيمن عليهما عضو واحد قوي. وبالتالي، عندما يستجيب أحد الأطراف، في نظام التسويق الرأسي القائم على العلاقات، إلى طلبات أو اقتراحات شريكه، غالباً ما تعكس استجابته قوة الشريك المرجعية، وتتصوراً بأن العلاقة ستبقى في المستقبل نافعة للطرفين.^{٢١}

٣.٨.١٣ استراتيجيات الرقابة بالقناة

في هذا المجال نذكر استراتيجيتين يستخدمهما المصمّعون لتحسين قوتهم الاقتصادية ولكسب تعاون أفضل من أعضاء القناة، وهما استراتيجية "الدفع" واستراتيجية "السحب".

١.٣.٨.١٣ استراتيجية "السحب"

عند اتباع هذه الاستراتيجية، يركّز المصنّع بشكل أساسي على بناء الطلب الانتقائي والولاء للماركة بين العملاء المحتملين من خلال الإعلان في وسائل الإعلام وحملات الترويج الخاصة بالمستهلك والضمادات الموسعة وخدمة العميل وتحسين المنتج وتوسيع خط المنتج وغيرها من الأعمال الهادفة إلى كسب تفضي العميل. وبالتالي، من خلال بناء الطلب القوي للمستهلك يضاعف المصنّع قدرته على تعزيز المكافآت الاقتصادية على شكل احجام مبيعات كبيرة إلى أعضاء القناة التابعة له مقابل تعاونهم. وتتمتع الماركة الأهم أو المتقدّرة ضمن فئتها بالقوة الهائلة للتأثير على أعضاء القناة الآخرين، لا سيما إذا كان المنتج في مرحلة النمو من دورة حياته.

لكن، لماذا لو كان المصنّع يدخل منتجًا جديداً لا تاريخ ماض له في مجال المبيعات؟ ففي الحالات المماثلة، يتبعون عليه إقناع أعضاء القناة المحتملين بأنّ برنامج التسويق من شأنه أن يعني بسرعة طلب العميل القوي والولاء لماركة جديدة. وقد تنجح جهود الاقناع هذه عندما يتمتع المصنّع بموارد هائلة يكرّسها لبرنامج تسويق المنتج الجديد وعندما يتمتع بخبرة تسويقية كبيرة وله سجلٌ من النجاحات في مجال تسويق المنتجات الجديدة. وبالتالي، فإنّ استراتيجيات دفع المنتج باتجاه نقطة البيع يستخدمها كبار مسوّقي السلع الاستهلاكية، أمثل بروكتر انڈ غامبل Procter & Gamble وجيليت Gillette، فريتو لاي Frito-Lay ودياغو بي. إل. سي PLC Diageo. هذه الشركات تملك الأموال الكافية لتطبيق استراتيجيات دفع المنتج باتجاه نقطة البيع، كما أنّ منتجاتها تتمتع بالجاذبية الكافية لتشكيل برنامج ترويج وإعلان قوي يستهدف المستهلك.

٤.٣.٨.١٣ استراتيجية "الدفع"

إن الشركات الأصغر المحدودة الموارد، وتلك التي تفتقر إلى السمعة الراصدة في مجال التسويق الذكي، وتلك التي تحاول كسب الدعم الأفضل لقناته بالنسبة إلى منتجاتها الموجودة من خلال حচص وأحجام صغيرة نسبياً، غالباً ما تواجه صعوبة في تحقيق التعاون بالاستناد حصرأً إلى وعود بمبادرات وأرباح في المستقبل. في تلك الحالات، تعتمد الشركات عادة استراتيجية "الدفع" التي يخصّص فيها جزء كبير من ميزانية تسويق المنتج للحوافر المباشرة الهدافة إلى كسب تعاون تجار الجملة وأو التجزئة. في هذا المجال يعرض المصتعن على أعضاء القناة عدداً من المكافآت، يهدف كل منها إلى تحفيزهم لأداء وظيفة أو نشاط محددين نيابة عن المنتج. فمن خلال تحفيز المزيد من تجار الجملة أو التجزئة على تحمل المنتج وبيعه، يتم استهداف المزيد من العملاء واقناعهم بالشراء.

يستخدم هذه الاستراتيجية معظم المسؤولين الصغار والمتوسطين للسلع الغذائية لأنهم يفتقرن إلى الموارد الضرورية، أو لأنهم يبيعون المنتجات التي لا تبرر جاذبيتها المحدودة النفقات التي يتم صرفها في استراتيجية دفع المنتج باتجاه نقطة البيع. أن العدد المتزايد للألواح التي تزود بالطاقة ومنها ألواح كليف Clif ولوانا Luna وبالانس Balance وغيرها هي أمثلة عن المنتجات المسوقة بشكل واسع من خلال استراتيجيات دفع المنتج باتجاه العميل، مع أن الترويج الذي تستفيد منه محدود نوعاً ما.

٤.٨.١٣ الترويجات التجارية - حوافر لتشجيع أعضاء القناة

يستخدم المصتعنون مجموعة من الحوافر لكسب دعم البائع من جديد ولدفع منتجاتهم من خلال قناة التوزيع. ويمثّل معظم هذه الحوافر انشطة تشجيع المبيعات. وكما سرى في الوحدة التالية، يعتبر تشجيع المبيعات من الحوافر المصممة لتشجيع شراء أو بيع منتج ما على المدى القصير. تقع انشطة تشجيع المبيعات ضمن فتني: (١) الترويجات الخاصة بالمستهلك، ومنها الكوبونات والاسترجاع والتنزيلاط الهادفة إلى حد المستهلك على الشراء، (٢) الترويجات التجارية التي تشجع البائع من جديد على الالتزام بأنشطة من شأنها دعم المبيعات المحلية للمنتج وزيادتها. وسوف نناقش في الوحدة التالية، كيفية دمج نوعي تشجيع المبيعات بأدوات اتصال أخرى، منها الإعلان والدعاية والبيع الشخصي، وذلك لإيجاد برامج التسويق المتكاملة. غير أنها سنركز في هذا القسم على مجموعة من الحوافر الخاصة بالترويج التجاري وعلى دورها في حد الدعم المقدم للبائع من جديد.

وتجدر الإشارة إلى أن حوافر الترويج التجاري كثيرة وتشجع على اختلافها البائع من جديد على الالتزام بوظائف أو أنشطة مختلفة نيابة عن المصتعن. فمن خلال دمج المكافآت المتعددة، يمكن المصتعن تصميم الحوافر التجارية الخاصة باحتياجات المنتج المحددة في مجال التسويق والتوزيع وبالشريحة المستهدفة من عمالائه. يبيّن الجدول ١١.١٣ مجموعة من الحوافر الخاصة بالبائع من جديد مع الأنشطة الوظيفية المتعلقة بها.

الجدول ١٠.١٣ حوافر لتشجيع أداء العضو في القناة

أبعاد الأداء الوظيفي	أمثلة عن حوافر القناة
زيادة المشتريات / تحمل مخزون أوسع	هوامش أكبر، مناطق حصرية، ترويجات للبيع داخل المتجر، خصومات على الكمية، خصومات موسمية، تقدمات لإعادة شراء الدين، سلع مجانية، برامج لتخزين على الرفوف، المسموحات.
زيادة جهد البيع الشخصي	برامج تدريب على البيع، مواد تعليمية، برامج تحفيزية لموظفي المبيعات التابعين لأعضاء القناة.
مضاعفة جهد الترويج المحلي	• الإعلان المحلي
• زيادة مساحة العرض	الإعلان التعاوني؛ التقدمات الإعلانية؛ الإعلانات المطبوعة، الإذاعية أو التلفزيونية الموضوعة بتصرف تجار التجزئة المحليين.
• حملات ترويج داخل المتاجر	مسموحات ترويجية مرتبطة بمساحة الرفوف.
• حملات ترويج خاصة بالسعر	رفوف العرض واللافتات، عروض في المتجر، عرض عينات في المتجر
• تحسين خدمة العميل	مسموحات خارج الفاتورة
• تحفيز خدمة العميل	برامج تدريب على الخدمة، مواد تعليمية، هوامش عالية على قطع الاستبدال، تقدمات تكلفة اليد العاملة الحرة لخدمة الكفالة.

١٠.٤.٨.١٣ حوافر لزيادة مشتريات البائع ومخزونه من جديد

بالنسبة إلى المنتجات الجديدة، يمكن الهدف الأهم في حمل تجارة الجملة أو التجزئة على تخزينها . فالمصنعون غير القادرين على بناء دفع كبير لمنتجاتهم من خلال حث الطلب الانتقائي، غالباً ما يضطرون إلى عرض حوافر مباشرة لبناء قناة التوزيع. فيعرضون هوامش أعلى من تلك المعروفة ضمن الفئة، كما يقدمون الخصومات لمدة زمنية محدودة أو قد يقبلون منح من ينتقونهم من البائعين من جديد حقوقاً حصرية خاصة بالمنتج في أقليل معينة (مع أن الأقاليم الحصرية ليست ملائمة للسلع اليومية العاديّة التي تتطلب توزيعاً موسعاً). كما يتعين على المصنّع في بعض الحالات تسديد رسوم يُعرف بالمسموحات لتشجيع تجار التجزئة على تخزين المنتج على رفوفهم.

عندما يحقق المنتج التوزيع الملائم، يتحول هدف المصنّع إلى الإبقاء على المخزون المناسب من المنتج على مسافة أقرب ما يكون من العميل النهائي، وذلك لتقليل مخاطر نفاذ المخزون. هذا الأمر يتطلّب عادة شكلاً من الخصم على الكمية مكثف وفقاً لحجم مشتريات البائع من جديد. ومن الحوافر المشابهة تلك التي تشمل تقدمات إعادة شراء

الذين حيث يعرض المنتج خصماً على الطلبة الثانية في المستقبل استناداً إلى حجم الطلبة الأولى، وسلعاً مجانية حيث يعطي المصنّع، مقابل المشتريات الكبيرة، بضاعة إضافية من دون أي تكلفة. قد يحاول المصنّع أيضاً تشكيل تحالفات أو علاقات لوجستية تتضمّن تبادل البيانات الالكترونية وإعادة الطلبية باستخدام الكمبيوتر مع البائعين من جديد المتعاملين معه من جديد. وكما رأينا، فإنّ هذه التحالفات تساهُم في توفير المخزون الدائم، فيما تقلّل حجم المخزون (والتكليف المقترنة به) الذي يتّبع على البائع من جديد تحمله.

٢.٤.٨.١٣ الحوافر لمضاعفة جهد البيع الشخصي

توخيّاً تحفيز الموزعين، ومساعدتهم على تحسين معارف موظفي المبيعات العاملين لديهم، وعلى تعزيز الاحترافية التي يعتمدونها في العمل، قد يؤمّن المصّنعون كتبّيات الإرشادات وينظمون حلقات التدريب أو برامج التدريب المفصلة، وذلك في مقرّ شركاتهم. كما قد يحاول بعض الشركات مضاعفة الجهد الذي يكرّسه موظفو المبيعات العاملون لدى البائعين من جديد في تسويق منتجاته من خلال عرض الحوافر مباشرة على هؤلاء الموظفين. تُتّخذ هذه البرامج عادةً شكل المسابقات البيعية. وقد تكون المكافأة نقديّة، أو تُتّخذ شكل بضاعة أو رحلة. غير انه يتّبع على المصّنعين الحصول على موافقة كل بائع من جديد قبل اطلاق هذه البرامج.

٣.٤.٨.١٣ حوافر لتشجيع جهد الترويج المحلي

يمكن أن يضطلع الوسطاء بدور هام في الإعلان عن منتج المصنّع وترويجه على المستوى المحلي، خصوصاً فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية. وبالتالي، وذلك للحث على المزيد من الإعلان المحلي، يعرض عدد كبير من المصّنعين برامج الإعلان التعاونية التي تدفع نسبة مئوية من نفقات البائع من جديد في مجال الإعلان المحلي تصل إلى مستوى معين يستند إلى المبيعات التي يحققها هذا البائع. وقد تعرض الشركات أيضاً على تجار التجزئة المسموّحات الترويجية المرتبطة بالمساحة المخصصة لعرض المنتج. وبعية تشجيع الترويجات داخل المتاجر، يعرض عدد من المصّنعين الرفوف المجانية واللافتات وغيرها من المواد لاستخدامها أثناء عرض المنتج في نقطة البيع.

كما قد يعمد المتّجرون إلى تشجيع الترويجات الدورية أو الموسمية المتعلقة بالأسعار، فيعرضون متّجهم ويقدمون حسومات خارج الفاتورة لمدة زمنية محدودة. الغاية من هذه الخصومات تشجيع البائع من جديد على تمرير الوفورات إلى العملاء على شكل سعر ترويجي خاص أو حدث معين. من سمات هذه الطريقة انّ البائعين من جديد قد يقبضون الأموال بمثابة وسيلة لزيادة هوامش ربحهم الخاصة.

٤.٤.٨.١٣ حوافر لتحسين خدمة العميل

بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية المعمرة والمنتجات الصناعية، غالباً ما يعتمد المصّنعون على الموزّعين أو تجار التجزئة لتأمين الخدمات المتعلقة بالمنتج، ومنها التركيب والتّصليح، إلى العميل النهائي. ومن السبل التي تعتمدها الشركات لتعزيز جودة هذه الخدمة، تلك القائمة

على توفير التوجيهات المفصلة أو برامج التدريب التي ترعاها الشركة إلى الفنيين العاملين لديها في مجال التصليحات والصيانة. تجدر الإشارة إلى أن بعض الشركات، ومنها شركة كاتربيلر Caterpillar، يُعد حاليًا دليلاً مفصلاً خاصاً بالتصليحات والمساعدة الفنية ويعمل على نشره على الإنترنت ليستفيد منه عملاً^{٢٢}. أضف إلى أن المصنعين يعرضون هوماش عالية على قطع الاستبدال أو رد مصاريف اليد العاملة الحرة لمكافأة البائعين من جديد على آداء خدمة الكفالة.

٤.٨.١٣ الدور المتغير للحوافز في أنظمة التوزيع القائمة على العلاقات

في أنظمة القنوات، حيث يكون المصنع قد أنشأ علاقات ناجحة على المدى الطويل مع بائعين أساسيين، يركّز الحافز الأول الهدف إلى استمرار التعاون بين الطرفين، على تحسين أحجام المبيعات وتقليل تكاليف التشغيل التي قد يولّدها هذا التعاون. وبالتالي، يمكن اعتبار بعض من حوافز الترويج التجاري المحدد المذكور أعلاه أقلّ أهمية في تلك الأنظمة حيث يخف استخدامها أيضًا. على سبيل المثال، من شأن التحالفات اللوجستية وأنظمة إعادة الطلبيات على الكمبيوتر ان تقلل مقدار المخزون الذي يتبعن على البائع من جديد تحمله لتفادي مشاكل نفاذ المخزون (مع انّ عدداً كبيراً من المصنعين ما زال يعرض الخصومات على الكمية استناداً إلى حجم مبيعاته الإجمالية خلال السنة لتشجيع جهد البيع القوي باسم منتجاته). كما انّ بعض الشركات قد عمد إلى تقليل ترويجات السعر خارج الفاتورة أو إلى إلغائها لصالح «الأسعار الأقل كلّ يوم» الهدف إلى تحسين معدل هوماش البائعين من جديد. العاية من ذلك تسهيل جداول التصنيع والمخزون من خلال ثني البائعين من جديد عن التخزين أثناء فترات الترويج. كما يستمر بعض المصنعين بعرض ترويجات السعر الدورية، لكنّهم لا يدفعون الخصومات إلى البائعين الا على السلع التي بيعت إلى المستهلك بسعر ترويجي.^{٢٣}

٥.٨.١٤ نزاعات القناة واستراتيجيات الحلّ

بغض النظر عن مدى نجاح المصنع في إدارة نظام القناة، فإن نشوب النزاع في هذا المجال حتمي. خاصة اذا كانت للأعضاء قابلية التغيير. لا بد ان يؤدي النزاع إلى آداء أكثر فعالية ضمن القناة، شرط لا يصبح مدمرًا. قد تنشأ الاختلافات بين أعضاء القناة لأسباب عدّة، بما فيها الأهداف غير المتوافقة والحقوق والمسؤوليات غير الواضحة وسوء التقدير والادراك غير الصحيح والاتصالات الفقيرة.

ولمّا كان النزاع ضمن القناة نزاعاً حتمياً، فإن التحدّي لا يكمن في الغائه، بل في ادارته بشكل أفضل. قد تتبع الشركات مناهج عدّة تهدف إلى الاعتراف بالنزعات المحتملة والى حلّها في مرحلة مبكرة لأنّها تسبّب انهيار أسس التعاون في النظام. تشمل هذه المناهج إشراك أعضاء القناة في قرارات السياسة (اللّجوء إلى مجالس العمالء الاستشارية)، مضاعفة التفاعل ضمن الموظفين على المستويات كافة (يعمد موظفو المبيعات العاملون لدى المصنع إلى الاتصال بكلّ موزّع لبيع المنتج) والتركيز على الأهداف المشتركة، واللّجوء إلى الوساطة والتحكيم.

كما قد يعمد المصمّع إلى تعديل السياسة لتهيئة النزاع أو إلى زيادة الحوافر والمكافآت المتوفرة إلى أعضاء القناة، وذلك لتحفيظ حدة العواقب الاقتصادية للمنازعات. على سبيل المثال، أوجدت شركة هال مارك Hallmark مجموعة منفصلة من بطاقات التمنيات لبيعها من خلال تجّار الجملة، وذلك لتقليل المنافسة المباشرة مع تجّار التجزئة التقليديين، كما استحدثت موقعاً إلكترونياً ساعد هؤلاء التجّار في الحصول على الحسومات من مورّدين آخرين غير منافسين، وبالتالي في تحسين أرباحهم.

وثمة قيود قانونية في مجال نوع ومستوى القوة الممكّن استخدامها لحل النزاعات أو للرقابة على أعمال أعضاء القناة. وهذه هي الحال عندما تستخدم شركة ما استراتيجية توزيع حصري أو انتقائي وأو تحاول أن تملي كيفية أداء وسيط القناة في تسويق المنتج. في السنوات الأخيرة، بدأت المحاكم الأميركيّة باستخدام مناهج منطقية بدلًا من اعتبارها الممارسات المحدّدة غير قانونية. مع ذلك، فإن العلاقات الرأسية تغطيها القوانين الأميركيّة الأساسية في مجال مكافحة الاحتكار ومنها قوانين شيرمان Sherman وكلaiton وأف.تي.سي FTC. أنظر الشكل ١٢.١٣ التي تبيّن لمحة موجزة عن القيود القانونية غير المتعلقة بالسعر والتي تفرضها الحكومة الفيدرالية.

الشكل ١٢.١٣ ملخص عن القيود القانونية غير المتعلقة بالسعر التي تفرضها الولايات المتحدة

١. التعامل الحصري. إن الشرط القائم على أن يبيع عضو القناة منتجات البائع أو أن يستأجرها حصراً هو شرط غير قانوني في حال حدّ من المنافسة بشكل كبير.
٢. تقييد العقود. هذا يتطلّب من المشتري أن يأخذ منتجات غير التي يريدها وهو، مع بعض الاستثناءات، أمر غير قانوني بذاته. المعاملة بالمثل، التي يرفض بموجبها المشتري التعامل مع مورّد معين ما لم تشر الشركة منتجاته، مشابهة لتقييد العقود وغير قانونية في حالة الإكراه وفي حال تضررت المشاريع التجارية.
٣. القيود على المناطق الشعيبة. هذا الأمر يشمل منح مشترٍ ما احتكاراً جغرافياً في ما يتعلق بأحد المنتجات. يمكن القرار في هذه الحالة في تأثير القيود داخل الماركة على المنافسة ما بين الماركات. أمّا قيود البيع من جديد، المفروضة على نوع العميل الذي قد يبيّنه المشتري، فيتم التعاطي معها على الأساس نفسه.
٤. رفض التعامل. إن حقّ البائع في اختيار عمالئه أو في وقف بيع المنتج إلى أحدّهم هو قانوني طالما لا يحدّ من المنافسة على نطاق واسع أو لا يعزّز نوء القيود التجارية.
٥. المسّموحات والخدمات الترويجية. يتعيّن عرضها على البائعين وفقاً لشروط متساوية نسبياً واستخدامها للغايات المنشودة (تُستخدم المسّموحات الإعلانية لدفع تكاليف الإعلان).
٦. حواجز لموظفي الموزعين. هذه الحواجز مقبولة عموماً، شرط الا تؤذي المنافسة بشكل كبير.

خلاصة التعلم

- يمكن اعتبار أهمية قرارات التوزيع الصحيحة في تصميم خطة التسويق بسيطة: فالعملاء لن يشتروا السلعة التي تنتجونها، غالباً ما يتجاوز بيان الدخل الخاص بالشركة تكاليف إنتاج سلعة أو خدمة.
- للقرارات الخاصة بقناة التوزيع تأثير اقتصادي هام، ذلك أن تكاليف التوزيع التي لا يظهر جزء كبير منها في بيان الدخل الخاص بالشركة، غالباً ما تتجاوز تكاليف إنتاج سلعة أو خدمة معينة.
- يتضمن تصميم القناة القرارات بشأن الأنواع والأعداد الملائمة للوسطاء الواجب إشراكهم في قناة التوزيع بهدف ربط استراتيجية التسويق الخاصة بالخدمة أو السلعة باحتياجات العملاء المستهدفين.
- يمكن تصميم قنوات التوزيع لتحقيق عدد من الأهداف، بما فيها زيادة توافر المنتج إلى الحد الأقصى، تلبية متطلبات الخدمة التي يفرضها العميل وتشجيع الجهد الترويجي والحصول على المعلومات حول السوق في الوقت المناسب وتقليل تكاليف التوزيع والمحافظة على المرونة. غير أن كل بدليل لتصميم القناة يكون أفضل لتحقيق بعض الأهداف دون سواها، وثمة تبادلات بين الأهداف؛ ومن شأن زيادة توافر المنتج وتحسين خدمة العميل، على سبيل المثال، أن يؤدي إلى زيادة تكاليف التوزيع. وبالتالي، فإن تصميم القناة الصحيح يتطلب تنازلات والحكم الصائب.
- قد يحاول مصنع أو مقدم الخدمة كسب دعم الأعضاء في القناة التابعة له أو لها وتوجيه جهودهم من خلال التكامل الرئيسي، بواسطة العقود القانونية (عقود الامتياز) والحوافر الاقتصادية و/أو تطوير العلاقات النافعة للطرفين والمستندة إلى الثقة والتي توقع الفوائد المستقبلية. ونظراً للاستثمارات الكبيرة الضرورية للتكميل الرئيسي ولصعوبة تحرير العقود القابلة للتنفيذ عندما تتغير أحوال السوق بسرعة، ترداد أهمية تطوير الحوافر الفعالة والعلاقات الطويلة الأمد مع أعضاء القناة بالنسبة إلى نجاح معظم الشركات في السوق.

أسئلة حول المحتوى

١.١٣ عَرَّفْ قنَاة التسويق.

٢.١٣ عَرَّفْ كُلَّاً مِنَ المؤسَساتِ الموجَودَةِ ضمن قنوات التسويق

٣.١٣ حَدَّدَ التَالي:

- أ. تاجر الرفوف.
- ب. وكيل المصنّع.
- ج. السمسار.

- ٤.١٣ ما هي الأنواع الأساسية لناجر التجزئة؟
- ٥.١٣ ما هي الأنواع الأساسية للبيع بالتجزئة داخل المتجر؟
- ٦.١٣ صف كلاً من القنوات البديلة الخمس للسلع الاستهلاكية.
- ٧.١٣ صف كلاً من القنوات البديلة الأربع للسلع الصناعية.
- ٨.١٣ تصمّم الشركات القنوات لتحقيق هدف أو أكثر؟ ما هي تلك القنوات؟
- ٩.١٣ صف الاستراتيجيات الثلاث الأساسية لغطية التجزئة.
- ١٠.١٣ صف الأنواع المختلفة لنظام التسويق الرأسي.
- ١١.١٣ ما هي المصادر الأساسية لقوّة القناة؟
- ١٢.١٣ في أي ظروف يتعين على المصنّع استخدام استراتيجية السحب؟ أو استراتيجية الدفع؟
- ١٣.١٣ ناقش بإيجاز الغايات المختلفة من استخدام حواجز القناة.
- ١٤.١٣ ناقش الطرق الأساسية الثلاث لدخول سوق دولة أجنبية.
- ### أسئلة متعددة الخيارات
- ١.١٣ إن مجموعة المؤسسات المترابطة التي تشارك في عملية توفير منتج أو خدمة ما للاستهلاك أو لاستخدامهما المستهلكون أو المستخدمون الصناعيون، تُعرف بتسمية:
- أ. سوق التجزئة.
 - ب. قناة البيع بالجملة.
 - ج. قناة التسويق.
 - د. الاتجاه الوسيط.
 - هـ. وظيفة التوزيع.

٢.١٣ ما هي النسبة المئوية من تكاليف التسويق المقترنة بالسلع الاستهلاكية والتي يمكن نسبتها إلى المصنّع ووسطاء البيع بالجملة؟

- أ.٪٢٠
- ب.٪٣٣
- ج.٪٤٠
- د.٪٥٠
- ه.٪٦٦

٣.١٣ نفقات تسويق السلع الصناعية ومنها ألواح الفولاذ تمثل أي نسبة مئوية من سعر البيع النهائي لهذا النوع من المنتجات؟

- أ. ٣ إلى ٪٥
- ب. ٦ إلى ٪١٠
- ج. ١٠ إلى ٪١٥
- د. ٢٠ إلى ٪٢٥
- ه. ٣٠ إلى ٪٣٥

٤.١٣ فكرة أن يوزّع تجّار البيع بالجملة تكاليفهم بين المصّعين المختلفين، وأن يؤدوا وظيفة البيع بتكلفة أدنى من التي يتكبّدها هؤلاء المصّنعون، تُعرف بِتسمية:

- أ. كفاءة الحجم.
- ب. الفعالية الوظيفية.
- ج. الفعالية التعاقدية.
- د. فعالية الخدمة.
- ه. فعالية الوكيل.

٥.١٣ إن المفهوم الذي يتيح تجّار التجزئة بموجبه، ومنهم المتاجر الكبيرة، إلى العملاء إمكانية شراء مجموعة واسعة من السلع من مصدر وحيد يُعرف بِتسمية:

- أ. فعالية الخدمة.
- ب. فعالية الوكيل.
- ج. فعالية الحجم.
- د. الفعالية التعاقدية.
- ه. الفعالية الوظيفية.

٦.١٣ إن يختصّون بوظيفة البيع ويمثّلون مصنّعي العميل على أساس العمولة.

- أ. تجّار البيع بالجملة
- ب. وسطاء الوكيل
- ج. تجّار التجزئة
- د. مخلّصو الأعمال
- ه. الوكالات الميسّرة

٧.١٣ إن نوع الوسطاء الأكثر شيوعاً في صناعة مثل صناعة قطع السيارات OEM ، حيث لا ينبع المصنعون مجموعات واسعة من المنتجات بما يكفي لدعم موظف المبيعات العامل للشركة في منطقة جغرافية محددة، يتمثل في:

أ. السمسار.

ب. وكيل المبيعات.

ج. تاجر الجملة الذي يقدم الخدمة الكاملة.

د. تاجر الجملة الذي يقدم الخدمة المحدودة.

هـ. وكيل المصنع.

٨.١٣ في صناعة الزيوت، تقوم الوظيفة على الجمع بين المشترين والبائعين بحيث يتم التبادل بينهم.

أ. وكلاء المبيعات.

بـ. وكلاء المصنع.

جـ. السمسار.

دـ. مخلصي الأعمال.

هـ. الوسطاء.

٩.١٣ ان الوسطاء الذين يبيعون السلع مباشرة إلى المستهلكين النهائيين ليستخدموها أو لاستخدامها عائلاتهم هم:

أ. تاجر الجملة.

بـ. وسطاء الوكيل.

جـ. وكلاء المبيعات.

دـ. تاجر التجزئة.

هـ. التجار الذين يقدّمون الخدمة الكاملة.

١٠.١٣ قد تستخدم شركة أي.بي.أم IBM قناة لتوزيع أجهزة الكمبيوتر التي تصنّعها.

أ. المنتج ← تاجر الجملة ← المشتري الصناعي.

بـ. المنتج ← الوكيل ← المشتري الصناعي.

جـ. المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر الجملة ← المشتري الصناعي.

دـ. المنتج ← المشتري الصناعي.

هـ. المنتج ← الوكيل ← تاجر الجملة ← المشتري الصناعي.

١١.١٣ أي من الأمور التالية لا يشكّل هدفاً لقناة التوزيع؟

أ. الحصول على معلومات حول السوق.

بـ. تأمين الجهد الترويجي.

جـ. تحديد هوية المستخدم النهائي.

دـ. المحافظة على المرونة.

هـ. زيادة كفاءة التكاليف.

١٢.١٣ يكمن الهدف الأهم لأي قناة توزيع في:

- أ. الحرص على تكريس الجهد الترويجي للمنتج.
- ب. الامداد بمستوى عال من خدمة العميل.
- ج. توفير المنتج.
- د. الحصول على معلومات حول السوق.
- هـ. الامداد بفاعلية التكاليف.

١٣.١٣ إن الميزة الأساسية لاستراتيجية التوزيع المكثف تقوم على:

- أ. تكاليف الشحن والتعامل مع السلع أدنى مما هي عليه في الاستراتيجيات الأخرى.
- ب. الدعم المقدم إلى تاجر التجزئة أقوى لأن عدداً كبيراً من تجار التجزئة مشترك في الاستراتيجية.
- ج. الشركة لا تعتمد على عضو واحد في القناة لتحقيق النجاح.
- د. توفر المنتج مصاعف إلى حدّه الأقصى.
- هـ. الجهد الترويجي أقل لأن عدداً أكبر من تجار التجزئة يتحمل تكلفة الترويج.

١٤.١٣ إن الاستراتيجية المناسبة للسلع الباهظة الثمن التي لا يشتريها العملاء بتكرار كبير وللمقارنة بين الفوارق في السعر وفي خصائص المنتج، مثل أجهزة التلفزيون، هي:

- التوزيع
أ. مكثف.
ب. حصري.
ج. مفضل.
د. فعال.
هـ. إنتقائي.

١٥.١٣ إن التوزيع الانتقائي يستخدم على الأرجح لتوزيع:

- أ. مسحوق الغسيل.
- ب. سيارات رولز رويس.
- ج. ساعات تاييمكس.
- د. ألبسة بولو الرياضية.
- هـ. معجون الأسنان كريست.

١٦.١٣ بالنسبة إلى السلع والخدمات الصناعية، أي من هذه الأهداف أكثر أهمية لإبقاء العميل راضياً؟

- أ. الاعتماد على التسليم.
- ب. وقت دورة الطلبيّة.
- ج. توفر المنتج.
- د. كل ما ذكر أعلاه.
- هـ. النقاطان أ و ب.

١٧.١٣ بحسب نظرية تحليل تكلفة الصفة، عندما يتعلّق الأمر بأصول هائلة:

- أ. تكون تكلفة استخدام أعضاء القناة المستقلين أدنى من تكلفة إدارة فريق الباعة العامل لدى الشركة.
- ب. تكون تكلفة استخدام أعضاء القناة المستقلين أعلى من تكلفة إدارة فريق الباعة العامل لدى الشركة.
- ج. تكون تكلفة استخدام أعضاء القناة المستقلين توازي تقريباً تكلفة إدارة فريق الباعة العامل لدى الشركة.
- د. لا تؤخذ التكلفة بالاعتبار.
- هـ. يجب تقييم التكلفة لكل صفة فردية.

١٨.١٣ أي من الوظائف التالية يتحمّل المدير تقييمها بهدف تحديد تصميم القناة؟

- أ. البيع.
- ب. التخزين.
- ج. معالجة الطلبيات.
- د. النقل.
- هـ. كل ما ذكر أعلاه.

١٩.١٣ التعريف الأفضل لقوية القناة هو:

- أ. قدرة الطرف أ على حمل الطرف ب على فعل ما يريده.
- ب. قدرة الطرف أ على تسليم ما يريده الطرف ب نسبة إلى المصادر البديلة للوفاء بالالتزام الخاصة بالطرف ب.
- ج. قدرة الطرف أ على مكافأة الطرف ب فيفعل هذا الأخير ما يطلبه الأول.
- د. قدرة الطرف أ على مكافأة الطرف ب فيفعل هذا الأخير ما يطلبه الأول.
- هـ. قدرة الطرف أ على استخدام الطرف ج وتجاوز الطرف ب.

٢٠.١٣ عندما يفرض محل سوبرماركت على مصنّع ما سعر \$ ٢٠٠٠٠ لاستئجار مساحة لعرض منتجه الجديد في السوبرماركت المذكور، هذا يعرف:

- أ. المال المدفوع بالدفع.
- ب. المال المدفوع بالسحب.
- ج. المسموحة.
- د. خط السعر.
- هـ. التسعير الفردي.

٢١.١٣ من الحوافز المستخدمة لمضاعفة جهد البيع الشخصي في القناة ذات القائم على:

- أ. زيادة المسموحة الترويجية.
- ب. الامداد برغوف العرض واللافتات.
- ج. تأمين الأقاليم الحصرية.
- د. إنشاء المال المدفوع باتجاه العميل."الدفع"
- هـ. الامداد بالمزيد من المواد التعليمية.

٢٢.١٣ عندما يطلب المصنّع من تاجر التجزئة المستقل أن يبيع منتجه هو حصرًا، يعرف الأمر:

- أ. برفض التعامل.
- ب. بعد تلازم المشتريات.
- ج. بالتعامل الحصري.
- د. بعرض الحوافز على موظفي تاجر المفرق.
- هـ. بالتقديمات الترويجية.

٢٣.١٣ من الأمثلة على الاستثمار المباشر الخارجي:

- أ. المشروع المشترك.
- ب. التجارة العكس.
- ج. الامتياز.
- د. التصدير التعاوني.
- هـ. الانتاج المشترك.

٢٤.١٣ إلام تستند الشركات عندما تعيد هندسة عمليات التوزيع الخاصة بها بحيث تزيد مستويات خدمة العميل فيما تحدى من التكاليف في الوقت نفسه؟

- أ. إدارة سلسلة الإمداد.
- ب. إلى استجابة العميل الفعالة.
- ج. إلى إدارة التوزيع.
- د. إلى كل ما ذكر أعلاه.
- هـ. إلى النقطتين أ و ب فقط.

أسئلة حول التطبيق و دراسة الحالات

١.١٣ يجسد مثال هال مارك Hallmark المشكلة التي تعترض المصنّع عند بروز قناة جديدة ومهيأة للسيطرة، فينشأ وبالتالي نزاع مع القناة التقليدية للشركة. ما الذي كان بإمكان هال مارك فعله لمساعدة المتاجر التي تتبع بطاقاتها بغية التماشي مع تلك المشكلة، مع الأخذ بالاعتبار أن الشركة قد اضطررت إلى بيع بطاقاتها إلى المجموعات الواسعة من الصيدليات ومحال السوبرماركت ومتاجر الحسومات؟ قد يكون جزء من مشكلة هال مارك من صنيعها هي نظراً لفشلها في ادراك الأهمية المتزايدة لتجار الجملة في مجال بيع البطاقات. أي نوع من أنظمة المراقبة كان ليتبه الشركة إلى المشكلة الناشئة؟ وكيف كانت هال مارك تستفيد من التنبؤ المبكر؟

٢.١٣ لقد طلب منك رئيس إحدى الشركات المصنّعة للسجاد النظر في إمكانية تجاوز تجار الجملة المتعاملين مع الشركة (الذين يبيعون لمتاجر السجاد والمفروشات وللمتاجر الكبيرة) واستخدام موظفي المبيعات في الشركة للبيع المباشر إلى تلك المتاجر. أي تحذير تطلقه في هذا المجال، وما هي المعلومات التي تجمعها قبل القيام بتوصية؟

٣.١٣ في أي ظروف قد يقدم المصنّع على التفكير في استخدام قنوات التوزيع المتعددة لتسويق منتج ما؟ صف مثلاً على القنوات المتعددة التي تتضمن سلعة أو خدمة.

- ٤.١٣ يهتمّ مصنّع سويدي لمعدات الترفيه المنزليّة، ومنها أجهزة الستيريو والفيديو، في دخول السوق الأميركي. أي نوع من المؤسّسات قد يفكّر في إشراكتها ضمن قناة التوزيع الخاصة به في الولايات المتحدة؟ ولماذا؟
- ٥.١٣ توزّع سراويلي الجنين كالفين Calvin Klein بشكل انتقائي من خلال عدد محدود من أقسام بيع الأزياء والمتأجر المتخصصة. هل هذا هو التصميم الملائم للفناة الخاصة بمنتج مماثل؟ لماذا في حالي الإيجاب والنفي؟
- ٦.١٣ من المؤكّد أنّ تركيبة التجزئة في الولايات المتحدة تركيبة ديناميكية، كما تبيّنها التغييرات التي شهدتها في العقد المنصرم. كيف ستبدو هذه التركيبة برأيك مع حلول العام ٢٠١٠؟ أجب بعرض ما سوف يحدث للأشكال المتنوعة للبيع بالتجزئة (البيع التقليدي على الكاتالوج مقابل التبضع من المنزل عبر التلفزيون مقابل استخدام الانترنت) بالإضافة إلى الأنواع الرئيسيّة لمؤسّسات التجزئة.
- ٧.١٣ من الاتجاهات العديدة التي تؤثّر على تجّار الجملة في الولايات المتحدة وفي أوروبا واليابان ظاهرة في الوقت المناسب. حددّ معنى هذه العبارة واستعرض القوى التي تجعل منها ممارسة تجارية أكثر أهميّة. ماذا يعني على تاجر الجملة فعله لاعتماد هذه الطريقة؟
- ٨.١٣ منذ بضع سنوات، مارس مصنّعون كبار يتّجرون علامات تجاريّة معروفة، ومنهم شركتا جنرال فودز General Foods وبروكتر اندر غامبل Procter & Gamble، نفوذاً كبيراً على تجّار التجزئة الأهم في قنوات التوزيع التابعة لهم. أمّا تجّار التجزئة المهمون، ومنهم مجموعة سوبرماركت سايف واي Safeway، فيتّمّون حالياً بسلطة المطالبة بمزيد من المكافآت والدعم من المصنّعين الرئيسيين. ما الذي أدى إلى هذا التغيير في ميزان القوّة؟ ما هي أسس أو مصادر قوّة تجّار التجزئة وسيطرتهم على مورّديهم؟
- ٩.١٣ لماذا يوافق مالك متجر للخردوات على أنّ يصبح عضواً في مجموعة تعاونية؟ ما هي الفوائد التي قد يكسبها؟ وكيف يؤثّر تطور المجموعة التعاونية ونموّها على ميزان القوّة في قنوات توزيع الخردوات؟
- ١٠.١٣ يوّد مصنّع صغير وغير معروف في مجال انتاج الصمامات واللوازم أن يشجّع تجّار الجملة الكبار في مجال اعمال السمسكيرية على تحمل ممتلكاته والترويج لها. أي استراتيجية يتبع؟ وما هي الحوافز المحدّدة التي قد يعرضها على تجّار الجملة لكتسب دعمّهم؟
- ١١.١٣ يفكّر مصنّع للحبوب في استخدام استراتيجية دفع المنتج باتجاه نقطة البيع "السحب" لكتسب تغطية واسعة بالتجزئة لماركة جديدة من الحبوب التي تستهدف الراشدين المدركون للمشاكل الصحيّة. ما هي خصائص المصنّع وقدراته التي قد تساعده في مجال تحديد قدرته على تطبيق هذه الاستراتيجية ناجحاً؟
- ١٢.١٣ غالباً ما ينشأ نزاع بين المصنّع وتجّار التجزئة الذين يوزّعون منتجاته. ما هي الأسباب الرئيسيّة لهذا النزاع؟ ما الذي قد يفعله المصنّع للحدّ من هذه النزاعات أو حلّها؟
- ١٣.١٣ خلال اقامة نظام للفناة والمحافظة عليه في الدول الافريقية النامية، ما هي المشاكل التي قد تعرّض مصنّع الاجهزه الكهربائية الصغيرة؟ وماذا يمكن فعله لحل كل مشكلة؟

- ٤.١٣ بصفتك مستشاراً لمجموعة صغيرة من مجال السوبرماركت، طلب منك الرئيس أن تعدد، على استماره، الأمور الأخلاقية التي يتعين على الشركة مناقشتها داخلياً قبل كتابة البيان الأخلاقي وتوزيعه على المورّدين والموظفين والمساهمين.
- ٥.١٣ إن الخدمات لا تتطلب عادةً النوع نفسه من شبكات التوزيع التي يتطلّبها تسويق المنتجات الملمسة. لقد فكرت بعض الخطوط الجوية مؤخراً في إعادة النظر في أنظمة التوزيع التي تعتمدّها (والتي تركّز على استخدام وكلاه السفر) في محاولة للحصول على نظام للفنادق أكثر فعالية. ما هي الفنادق الجديدة التي يتعين عليها النظر فيها؟ وما هي التدابير التي سوف تتخذها لتحسين قنواتها الموجودة؟

المراجع

- ١ This case example is based on material found in Susan Chandler. 'Can Hallmark Get Well Soon?' *Business Week*. June 19. 1995. pp. 62–3; Daniel Roth. 'Card Sharks.' *Forbes*. October 7. 1996. p. 14; 'Bringing Little Guys into the Loop.' reported in 'The Web Smart 50: a Business Week e.biz Special Report.' *Business Week*. September 18. 2000. p. EB 72; Camilla Palmer. 'Campaign: Soul to Build Hallmark Brand After Winning £3 million UK Brief.' *Financial Times*. July 26. 2002; and the Hallmark website at www.hallmark.com.
- ٢ Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary. *Marketing Channels*. 3rd ed. (Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall. 1992). p. 1.
- ٣ You can check the US Census Bureau's most current wholesale and retail trade statistics at its website: www.census.gov/econ/www/retnmenu.html.
- ٤ The following discussion is based largely on material found in Steven Kaplan and Mohanbir Sawhney. 'E-Hubs: The New B2B Marketplaces.' *Harvard Business Review*. May–June 2000. pp. 97–103.
- ٥ Heather Green. 'Special Report: E-Tailing.' *Business Week*. May 15. 2000. pp. EB102; and Heather Green. 'How Hard Should Amazon Swing?' *Business Week*. January 14. 2002. p. 38.
- ٦ Leyland Pitt. Pierre Berthon. and Jean-Paul Berthon. 'Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy.' *Business Horizons*. March–April 1999. pp. 19–28.
- ٧ Ranjay Gulati and Jason Garino. 'Get the Right Mix of Bricks and Clicks.' *Harvard Business Review*. May–June 2000. pp. 107–14.
- ٨ Bernard J. Jaworski. 'Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences.' *Journal of Marketing*. July 1988. pp. 23–39.

Allen M. Weiss and Erin Anderson. 'Converting from Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs.' .٩

Journal of Marketing Research. February 1992. pp. 101–15.

Transaction cost analysis was first developed in Oliver E. Williamson. .١٠

Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications (New York: Free Press. 1975). For empirical evidence that largely supports TCA's predictions about the conditions under which firms will employ independent agents versus company salespeople. see Erin Anderson. 'The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis.' *Marketing Science* 4 (1985). pp. 234–54; Erin Anderson and Barton Weitz. 'Make or Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity.' *Sloan Management Review*. Spring 1986. pp. 119; and Jan B. Heide and George John. 'The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels.' *Journal of Marketing*. January 1988. pp. 20–35.

For example. see James C. Anderson and James A. Narus. 'A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships.' .١١
Journal of Marketing. January 1990. pp. 42–58; Jan B. Heide and George John. 'Do Norms Matter in Marketing Relationships?' *Journal of Marketing*, 1992; and Erin Anderson and Barton Weitz. 'The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels.'

Journal of Marketing Research. February 1992. pp. 18–34.

James Walsh. 'Shortening the Supply Chain.' *Star Tribune*. July 24. .١٢
1995. p. 1D. See also Joseph B. Fuller. James O'Conor. and Richard Rawlinson. 'Tailored Logistics: The Next Advantage.' *Harvard Business Review*. May–June 1993. pp. 87–98; and 'A Moving Story.'

The Economist. December 7. 2002. pp. 65–66.

Robert W. Ruekert. Orville C. Walker. Jr.. and Kenneth J. Roering. .١٣
'The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance.' *Journal of Marketing*. Winter 1985. pp. 13–25; and Melissa Campanelli. 'Agents of Change.' *Sales and Marketing Management*. February 1995. pp. 71–5.

Rowland T. Moriarity and Ursula Moran. 'Managing Hybrid Marketing Systems.' *Harvard Business Review*. November–December 1990. p. 146. .١٤

- ' Beckons.' *The Economist*. May 30. 1992. p. 63. .١٥
- This section has benefited from Philip R. Cateora. *International Marketing*. 7th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin. 1990), chap. 4.
- '2002 Marketing Factbook.' *Marketing News*. July 8. 2002. p. 19. .١٧
- See Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary. *Marketing Channels*. .١٨
3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1992). chap. 13. for a discussion of the channels used by other service providers.
- Ibid.. pp. 348–58. .١٩
- F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh. 'Developing Buyer–Seller Relationships.' *Journal of Marketing* 51 (April 1987). pp. 11–27; Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt. 'The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing.' *Journal of Marketing* 58 (July 1994). pp. 20–38; and Shankar Ganesan. 'Determinants of Long–Term Orientation in Buyer–Seller Relationships.' *Journal of Marketing* 58 (April 1994). pp. 1–19.
- Morgan and Hunt. 'Commitment–Trust Theory.' See also Donald V. Fites. 'Make Your Dealers Your Partners.' *Harvard Business Review*. March–April 1996. pp. 84–95. .٢١
- Fites. 'Make Your Dealers Your Partners.' .٢٢
- For examples. see Zachary Schiller, Greg Burns, and Karen Lowry Miller. 'Make It Simple.' *Business Week*. September 9. 1996. pp. 96–104. .٢٣

قرارات الترويج المتكامل

المحتويات

٤/١٤	١.١٤ المزيج الترويجي: أدوات اتصالية
٥/١٤	٢.١٤ تصميم خطة الاتصالات التسويقية المتكاملة
٦/١٤	١.٢.١٤ الخطوة ١: تحديد الجهة (أو الجهات) التي يجب استهدافها
٧/١٤	٢.٢.١٤ الخطوة ٢: وضع الأهداف الترويجية
٨/١٤	٣.٢.١٤ الخطوة ٣: وضع ميزانية الترويج
٨/١٤	٤.٢.١٤ الخطوة ٤: تصميم المزيج الترويجي
١١/١٤	٥.٢.١٤ الخطوة ٥: تقييم النتائج
١٢/١٤	٣.١٤ واقع اتخاذ القرار الترويجي
١٢/١٤	١.٣.١٤ صنع القرارات الإعلانية
٢٥/١٤	٢.٣.١٤ إتخاذ القرارات الخاصة بالبيع الشخصي
٣١/١٤	٣.٣.١٤ اتخاذ القرارات بشأن تشبيط المبيعات
٣٢/١٤	٤.٣.١٤ اتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة
٣٤/١٤	خلاصة التعلم
٣٤/١٤	أسئلة حول المحتوى
٣٥/١٤	أسئلة متعددة الخيارات
٤١/١٤	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحولات جديدة

لطالما عرف المسوّقون أن الأنواع المختلفة للاتصالات التسويقية يجب أن تتكامل كي يرتکز كل جهد تواصلي على الجهود الأخرى. فالحملات الاعلانية، و النشر، وإعلانات المبيعات التي يقوم بها فريق الباعة، وحتى تشويط المبيعات، كلها تتنهج الطريقة نفسها. وقد فتح بروز وسائل الإعلام الرقمية الجديدة، من الإنترنيت، إلى البريد الإلكتروني إلى الرسائل المقرؤة عبر أجهزة الهاتف الجوال، سلسلة واسعة من الفرص الجديدة لتدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة إلى مستوى جديد كلياً.

وبفضل التكنولوجيا الحديثة باستطاعة المسوّقين أن يشجعوا مستمعي الإذاعات على إرسال الرسائل الإلكترونية إلى البرنامج. كما يخوضون حملة تلفزيونية تجرّ المشاهدين إلى موقع على الإنترنيت. ويمكنهم أن يضعوا محتوى إذاعياً أو تلفزيونياً على موقع الإنترنيت ليكون متوفراً في أي وقت وفي أي مكان.

Larazade لارازاد

لنذكر مثلاً عصير البرتقال المنعش المصنوع في المملكة المتحدة لدى شركة «غلاكوس سميثكلاين» GlaxoSmithKline. «لوکوزاد» Lucozade. في موازاة إطلاق فيلم «Tomb Raider» في المملكة المتحدة في العام ٢٠٠١، غيرت الشركة موقفاً تسمية المشروع فأطلقت عليه اسم «لارازاد» Larazade واستعملت وسائل البث والإعلام الرقمية الجديدة لدعم هذا المجهود. وفي إعلان تلفزيوني واحد، نرى المغامرة وعالمة الآثار لارا كروفت تهرب في كهف تحت الأرض من الكلاب، ولكنها تجد الطريق أمامها مقطوعة بهاوية. ولما وجدت نفسها في وضع محرج، مدت يدها من وراء كتفها إلى حقيبة الظهر وسحبت منها زجاجة برترالية وشربت ما فيها. وإذا بها تستعيد نشاطها فأفلتت من الكلاب وبلغت بــ الأمان.^١ لم تكتف إعلانات التلفزيون بــ الرسائل الخاصة بــ «لارازاد» مباشرةً بل وجهت المشاهدين أيضاً إلى موقع على الإنترنيت يعكس موضوع الفيلم.

وهكذا كان زوار الموقع يدعون إلى ترك أرقام هواتفهم الجوال وعناوين بريدهم الإلكتروني لكي يتمكنوا من تلقي رسالة من «لارا» بطلة الفيلم. وانطلاقاً من تسلسل الرواية في الفيلم وفي ألعاب الفيديو التي تحمل الإسم نفسه، أرسلت الرسائل الإلكترونية والرسائل المقرؤة لــ محبي «تومب رايدر» إلى موقع إنترنيت ثانٍ وسرّي لــ «لارازاد». واستهدفت هذه المقاربة المتعددة القنوات شريحة السوق الصعبه المتأخر لــ عمر ١٨-٢٤ سنة وهي الشريحة التي سعت شركة «غلاكوس سميثكلاين» إلى التوجه إليها. وسبّل عدد الذين قصدوا الموقع السري نسبة ٨٣ في المائة من الذين تلقوا رسالة مقرؤة من «لارا».

"بيغ بروذر" الأخ الأكبر

في مثال آخر، لجأ البرنامج التلفزيوني «بيغ بروذر» Big Brother في المملكة المتحدة (كمثله برنامج «سورفايفر» Survivor في الولايات المتحدة) إلى نظام تصويت سمح للمشاهدين على Sky Digital بالتصويت، عبر أجهزة التحكم عن بعد الخاصة بأجهزة التلفزيون. وكان على المصوتين أن يختاروا من بين المشاركون من يجب أن يبقى برأيهم

ومن يجب أن يرحل، فكانوا يقلّصون عدد المشاركين مع مرور الوقت إلى أن يتم اختيار الرابع. وقد حول عنصر التصويت المشاهدين السليبيين إلى مشاركين ناشطين، ما شكل فائدة إضافية للمعلقين. ففي العام ٢٠٠١ سُجلت ٥ ملايين مشاركة عبر آلية التصويت لإخراج المتسابقين من برنامج «يغ برادرز ٢». ولكن لم يقتصر البرنامج على كونه برنامجاً تلفزيونياً فقط، بل بث أنشطة المتسابقين في بيوتهم ٢٤ ساعة على ٢٤ يومياً على موقع الإنترنيت ما وفر للمعلقين طريقة أخرى لبث الرسائل إلى جمهورهم.

وماذا بعد؟

ما الذي سيتكره مخططو الاتصالات التسويقية بعد ذلك؟ يظن المراقبون أن النص، والإذاعة والتلفزيون ستتصبح كلها أكثر فأكثر تكاملاً فيتمكن المشاهدون من الانقال من برنامج تلفزيوني مثلاً إلى موقع على الإنترنيت أو يستعملون رسائل مقروءة أو رسائل إلكترونية للاتصال بمقدام البرنامج. فهذه العناصر كلها توفر فرصاً ترويجية بدأ المسوّقون اليوم يتّعلمون استعمالها لتوهم. ويقى الرابط الحيوي في تمكين تحقيق هذا كله كاماً في وضع شبكات رقمية، ما سيجعل الاستهداف الأفضل والمحظى المخصص لكل حالة محلية أمر ممكّن. وتقول «ساندي مايلن»، مديرية منتجات رقمية في محطة البي بي سي BBC إن ذلك «يعني أن الإذاعة المحلية يمكنها أن تقترب أكثر حتى من مستمعيها بمجرد كونها قادرة على تقديم الخدمات بطريقة مخصصة أكثر للحالات المحلية وتحسين الاعتمادية وتعزيز القيم الإنسانية».^٢

وبالتالي فإن خلق اتصالات تسويقية متكاملة فعالة فعلاً ليس مسألة ربط الرسائل الإعلانية بالتبعة أو إعلانات المبيعات التي تقوم بها قوّة البيع كما كانت هي الحال غالباً منذ عقد أو عقدين. إنها لعبة رقمية اليوم، وهي لعبة تم تأديتها بشكلها الأفضل باللّجوء بفاعلية، كما فعلت «لارازاد»، إلى مزج وسائل الإعلام التقليدية كالتلفزيون بما توفره تكنولوجيات الرقمية الجديدة اليوم والغد.

الأهداف التعليمية

غالباً ما يؤدي تقييم الأسواق، وتحليل الصناعات، والكشف عن رغبات العملاء وحاجاتهم غير المشبعة إلى إيجاد سلع وخدمات جديدة تحمل قدرات كبيرة، على الأقل بنظر مدراء التسويق أو أصحاب المشاريع الذين يعتمدونها. وحتى الآن شهدنا كيف أن الشركات تحقق النجاح التسويقي بفضل هذه الأنشطة إلى جانب القرارات بشأن الشكل التكويني النهائي للمنتج، والتسويقي، والتوزيع، أي ثلاثة من عناصر المزيج التسويقي الأربع. وتبقى المهمة التسويقية الدقيقة أن يعلم عالم متربّ بوجود المنتج الجديد ويشجع على شرائه. صاحب المشروع ليس مع المنتج الجديد وحده؛ بل إن الكثير من مدراء تسويق يواجهون قرارات مماثلة كل يوم، ليس لمنتجات جديدة لا يعي العميل وجودها فحسب بل أيضاً ل المنتجات المثبتة في السوق في محاولة للكسب في الأسواق الحالية العالمية المنافسة.

في الوحدة ١٤، نتطرق إلى التحديات الهائلة إلى آخر العناصر الأربع، الترويج، ونوفر أدوات وأطرًا تحليلية لمعالجة أسئلة تسويقية كثيرة وعريقة. إلى من يجب أن توجه رسائل

التسويق داخل الشركة وخارجها، هل إلى العملاء والشركاء الآخرين؟ كيف يمكن المدير التسويقي أن يعلم بفاعلية السوق القصوى المستهدفة وفعاليتها المثلثى بشأن المنتج؟ كيف يمكن المدير أن يقنع هؤلاء بأن يجربوا ويشتروا؟ أي رسالة يجب أن تنقل؟ كم على الشركة أن تنفق لتوفير ذلك؟ في أي وسيلة إعلام أو بأي أدوات ترويجية؟ وأخيراً، كيف يقيم المدير ما إذا كانت الاستراتيجية الترويجية فعالة وفاعلة معاً؟ وليس هذه أسئلة سهلة طبعاً.

نبدأ بتقديم المزيج الترويجي، أي مجموعة العناصر الترويجية التي يستطيع المسوقون أن يختاروا منها. ثم نستطيع عملية الاتصال والحواجز التي تصعب علينا نقل رسائل ترويجية إلى جمهورها المتوقع. وأخيراً نوفر أدوات للمدراء التسويقيين أو أصحاب المشاريع ليستعملوها عند الإجابة عن الأسئلة التي طرحت آنفًا من أجل تحضير خطط تسويقية مرتكزة على الأدلة ومقدّر لها كثيراً الاستجابة إلى أهدافهم التسويقية.

٤.١ المزيج الترويجي: أدوات الاتصال

يت Helm على المدراء التسويقيين أن يقرروا أي أدوات ترويجية عليهم أن يستعملوها مع من ستوجه لهم. وعلى هذه القرارات كما سنرى لاحقاً أن تأخذ بالاعتبار الأهداف التي وضعها السوق نصب عينيه كذلك الفوائد والتکاليف التي تترتب عن استعمال الأدوات المختلفة في المزيج الترويجي. وباتخاذ هذا القرار، يضع السوق خطة ترويجية أو خطة اتصالات تسويقية متكاملة IMC. وعرف «أرنز» عملية تخطيط الاتصالات التسويقية المتكاملة كأحد العمليات التي «تبني علاقات مفيدة للطرفين مع المستخدمين، و العملاء، والشركاء الآخرين و الجمهور وتعزيزها عبر وضع برنامج اتصال استراتيجي وتنسيقه ما يمكنهم من تحقيق اتصال بناءً مع ماركة الشركة عبر سلسلة متعددة من وسائل الإعلام».

تتبع عملية تخطيط الاتصالات التسويقية المتكاملة بشكل أساسى الخطوات المعتمدة في عملية الإدارة التسويقية التي شكلت أساساً لبنيته هذا الكتاب. و تعبّر الخطوات الخاصة بتقسيم السوق و تحديد السوق المستهدفة و اختيار المكانة التسويقية على جانب أكبر من الأهمية. كما أن وضع الأهداف التسويقية والاستراتيجية لسوق المنتجات أمر حيوى أيضاً بما أنه يمهّد لوضع برنامج التسويق الاستراتيجي الذي يحدّد دور العناصر المختلفة في المزيج التسويقي.

ويعتبر التنفيذ الناجح لهذه الخطوات الأساس لتحقيق خطة اتصالات تسويقية متكاملة ناجحة (كما تمت مناقشته في هذه الوحدة). وما يهمُّ أيضاً هو تحقيق تناغم في الرسالة عبر الوقت بغضّ النظر عن الشكل الذي تتخذه الرسالة ووسائل نقلها.

والأدوات الأساسية التي يستطيع السوق أن يختار منها في وضع خطة الاتصالات التسويقية المتكاملة ، بما في ذلك المزيج الترويجي، هي الإعلان، والبيع الشخصي، وترويج المبيعات وال العلاقات العامة، رغم توافر أدوات ترويجية أخرى كالرعاية والأحداث المنظمة التي لا تدرج بوضوح في أي من تلك الفئات. في ما يلي تعريف لهذه الأدوات أو العناصر الترويجية وهي مفصلة في الجدول ٤.١.

- الإعلان: أي شكل مدفوع من العرض والترويج غير الشخصي (أي عبر وسيط ما كالإذاعة، أو الطباعة، أو البريد المباشر أو البريد الإلكتروني) لأفكار أو سلع أو خدمات تقوم بها جهة راعية محددة.

الوحدة ١٤ / قرارات الترويج المتكامل

- البيع الشخصي: عملية مساعدة عميل مرتفب أو أكثر وإقناعهم بشراء سلعة أو خدمة أو العمل في أي فكرة عبر اللجوء إلى عرض شفهي (الاتصالات وجهاً لوجه).
- ترويج المنتجات: الحوافز المصممة للتشجيع على شراء منتج أو يبعه، ويتم ذلك عادة على المدى القصير.
- العلاقات العامة: تحفيز غير مدفوع وغير شخصي للطلب على منتج، أو خدمة أو وحدة أعمال عبر منح معلومات ذات دلالة عنه أو عرض مؤيد له في وسائل الإعلام.

الجدول ٤١٤ أمثلة عن الأنشطة الترويجية

الإعلان	البيع الشخصي
إعلانات مطبوعة (صحف ومجلات)، إذاعة، وتلفزيون، ولوحات إعلانية، وبريد مباشر، وكتيبات وكتالوجات، ويفطارات، وعرض داخل المتاجر، وملاصقات، أفلام، وصفحات على الإنترنت، وإعلانات بالشعارات والبريد الإلكتروني.	• إعلانات مطبوعة (صحف ومجلات)، إذاعة، وتلفزيون، ولوحات إعلانية، وبريد مباشر، وكتيبات وكتالوجات، ويفطارات، وعرض داخل المتاجر، وملاصقات، أفلام، وصفحات على الإنترنت، وإعلانات بالشعارات والبريد الإلكتروني.
عروض مبيعات، واجتماعات للمبيعات، وتدريب على المبيعات وبرامج تحفيزية للباعة الوسطاء، والنماذج والتسويق عن بعد (إما مثبتة أو غير مثبتة).	• عروض مبيعات، واجتماعات للمبيعات، وتدريب على المبيعات وبرامج تحفيزية للباعة الوسطاء، والنماذج والتسويق عن بعد (إما مثبتة أو غير مثبتة).
كوبونات، ومسابقات، وعينات للمنتج، وتحفيضات، ومشتريات متلازمة، وعلوات ذاتية الاستهلاك، وعروض تجارية، وإعادة المنتجات المستعملة والمعارض.	• تشجيع المنتجات
مقالات/تقارير الصحف والمجلات، عروض، التلفزيون ومحطات الراديو، اليافطات الإعلانية، تبرعات خيرية، الخطابات، ترويج مواضيع معينة، المحاضرات.	• العلاقات العامة

تنفق الشركات مبالغ كبيرة على أنشطتها الإعلانية والخاصة بترويج المنتجات. فقد قدّرت النفقات الإعلانية في وسائل الإعلام كـلها بما في ذلك الإنترنت بـ ٢٣٣ مليار دولار في الولايات المتحدة وحدها في العام ٢٠٠٠. وليس مستويات هذا الإنفاق في أوروبا بعيدة عن هذا الرقم. ويعادل هذا الرقم إنفاقاً لفرد الواحد يقدّر بـ ١٠٠٠ دولار في السنة^٤. ولا تشمل الأرقام الإجمالية المذكورة آنفًا المنتجات الشخصية والعلاقات العامة التي تنفق عليها مليارات إضافية.

٤٢ تصميم خطة الاتصالات التسويقية المتكاملة

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم خطة الاتصالات التسويقية المتكاملة والفعالة. وتشمل هذه العوامل الأهداف التي يرغب السوق في تحقيقها، وخصائص وعمليات اتخاذ القرار لدى السوق (أو الأسواق) المستهدفة والتي ينوي الاتصال بها، وكذلك الميزانية المتوفرة. بالإضافة إلى ذلك، كذلك مكانة المنتج في السوق، والاستراتيجيات الترويجية للمنتجات المنافسة له، وقنوات التوزيع التي سيما

الممنتج عبرها، و المرحلة التي بلغها المنتج في دورة حياته، ومنافع عناصر المزيج الترويجي المختلفة. وبالتالي، ليس اتخاذ القرار الترويجي بالمهمة السهلة! إذ لا يكفي وجود فكرة مبدعة لحملة إعلانية.

الجدول ٢.١٤ ترتيب مراحل اتخاذ القرار لتقسيم المزيج التسويقي



لكلّ من عناصر المزيج الترويجي. والبيع الشخصي، ترويج المبيعات، والعلاقات العامة، مواضع القوة ونقاط الضعف الخاصة بها، مع أن هذه المواضع والنقاط تختلف باختلاف الأدوات ووسائل الإعلام ضمن كل من العناصر الأربع. أما التحدي الذي يواجه المسوق فيتمثل في وضع ميزانية سوف تتحقق الأهداف الترويجية وتوزع تلك الميزانية على عناصر المزيج الترويجي بالطريقة الأكثر فاعلية. ولتحقيق ذلك، يتبع المسؤولون الماهرون عملية مؤلفة من خمس خطوات كتلك المفصلة في الجدول ٢.١٤

١.٢.١٤ الخطوة ١: تحديد الجهة (أو الجهات) التي يجب استهدافها

في الوحدة الخاصة بتقسيم السوق، حددنا ثلاث طرق موسعة لتجزئة سوق المستهلك وسوق المؤسسات: انطلاقاً من المتغيرات الديموغرافية، أو المعايير الجغرافية، أو الموصفات السلوكية على اختلاف أنواعها. ولقرارات التقسيم أهمية خاصة في جهود الاتصالات التسويقية لأنها تحدد ما هي السوق المستهدفة، وبالتالي فإن الذين يخططون لجهود الاتصالات بإمكانهم تحديد أفضل الطرق لبلوغ العملاء المستهدفين. فاتخاذ القرارات الترويجية من دون صورة واضحة عن ماهية السوق المستهدفة غالباً ما يؤدي إلى اتجاه خاطئ أو تبني في الأموال التسويقية النادرة أصلاً. ويجب أن تستهدف الرسائل الترويجية

في برنامج الاتصالات التسويقية المتكاملة فئات متعددة كما هي الحال في مجال المنتجات الطبية. مثلاً تم ترويج «روغين» Rogaine دواء الصلع للذكور لدى الأطباء لتشجيعهم على وصفه وكذلك لدى المستهلكين لجعلهم يسألون أطباءهم عن المنتج.

لتأخذ مثال مباراة كرة القدم السنوية «السوبر بول» Super Bowl وهي الحدث الرياضي الأكثر مشاهدة في الولايات المتحدة ويشكل أعلى فرصة لإعلان التلفزيوني في البلاد. فعدد مشاهدي هذا الحدث يبلغ معدل ١٣٥ مليوناً وقدر كلفة كل ٣٠ ثانية من الإعلانات بـ ٢،٢ مليون دولار. وبشت شركة إنترنيت كبيرة Tan Monster.com HotJobs.com إعلانات لها أثناء البث التلفزيوني للسوبر بول في العام ١٩٩٩ بنجاح كبير. وشكل أسواقهما المستهدفة الذين يبحثون عن عمل جديد في أي مكان في الولايات المتحدة، أي شريحة سلوكية تشمل تقريباً المجموعات الجغرافية والسكانية البالغة كلها. وقد شكل بذلك السوبر بول بجمهوره الكبير طريقة صائبة لبلوغ هذا الهدف الواسع واستقطاب اهتمام صحفي أيضاً.

لتأخذ الآن مثال OurBeginning.com وهي شركة مسؤولة للدعوات إلى حفلات الزفاف بشت إعلاناتها خلال مباراة السوبر بول في العام ٢٠٠٠. وتشمل النساء بين ١٨ و٣٠ عاماً سوق دعوات حفلات الزفاف الأكثر جذباً بما أن عائلات الفتيات هي التي ما زالت تخطط للزفاف ومعظم الزيجات ما زالت تتم بين رجال ونساء في الشريحة العمرية هذه. هل كانت مباراة السوبر بول طريقة فعالة وفعالة لبلوغ هذه السوق المستهدفة؟ قد تكون فعالة فعلاً بما أن شبابات كثيرات يشاهدن السوبر بول مع أنهن قد لا يلتتصن بالشاشة في حفلة سوبر بول كما هي الحال مع الرجال. إلا أنها لم تكن فعالة فعدد قليل فقط من مجموعة جمهور السوبر بول دخلوا سوق OurBeginning.com المستهدفة لكن OurBeginning.com اضطررت إلى دفع أسعار السوبر بول لمحمل جمهور المشاهدين. وبالتالي فإن الكلفة التي تكبدتها OurBeginning.com لبلوغ علائقها المستهدفين كانت كبيرة.

٢.٢.١٤ الخطوة ٢: وضع الأهداف الترويجية

بعد التحديد الواضح للجمهور المستهدف بخطوة الاتصالات التسويقية، فإن مهمة المسوق التالية تحديد ما يراد تحقيقه من هذه الاتصالات. وغالباً ما يستعمل ارتفاع المبيعات وزيادة حصة السوق كهدفين ترويجيين، إلا أن المسوقين يجب أن يشيروا إلى أن الزيادات في المبيعات مرتبطة بالبرنامج التسويقي كله وليس فقط بالمزيج الترويجي. فالإعلان لمنتج تصميمه رديء أو سعره عال أو توزيعه قليل غالباً لا ينجح. يجب على الأهداف الترويجية كالأهداف الأخرى الخاصة بمحال الأعمال والشركات أن تتبع الأهداف «الذكية» (Smart) التالية: أن تكون محددة (Specific)، وقابلة للقياس (Measurable)، وذات صلة (Relevant) (بمهمة الشركة والسوق ككل والإطار التنافسي)، ومرتبطة بالوقت (Time-bound). وبالتالي فإن الأهداف الترويجية الجيدة يجب أن تتضمن عناصر أساسية أربعة:

- بيان يحدد الجمهور المستهدف؛
- بيان حول كيفية تغيير بعض أوجه إدراك الجمهور أو اتجاهاته أو سلوكه؛
- بيان حول السرعة التي سيحصل بها هذا التغيير؛
- بيان بدرجة التغيير المطلوبة.

٣.٢.١٤ خطوة ٣: وضع ميزانية الترويج

لتحضير ميزانية الترويج طرق متعددة يعمل معظمها من أعلى إلى أسفل (فالمدراء يحددون أوّلاً المبلغ الإجمالي الذي يجب تخصيصه في الموارنة ثم تخصيص مبالغ متنوعة لعناصر المزيج المختلفة). فيما يلي وصف مختصر للطرق الأساسية في وضع ميزانية.

طريقة النسبة المئوية من المبيعات هي الأكثر رواجاً. ويقتضي الإجراء بوضع ميزانية هذه السنة كسبة مئوية من مبيعاتها المتوقعة لها. وفقاً لهذا المنهج، تحدد المبيعات النشاط الترويجي مقابل التخطيط لتحقيق هذه الأهداف البيعية. ومع أن هذه الطريقة غير منطقية تميّز بعض المزايا فحسبها بسيط ولا مخاطر فيها لأن الإنفاق مرتبط بالمبيعات.

أمّا طريقة العادل التناصفي فتجعل المستوى النسبي للإنفاق الترويجي مساوياً لحصة الشركة في السوق أو أكبر إذا ما جرت محاولة زيادة الحصة. فإذا كانت حصة الشركة من السوق تساوي ٢٠٪ عندئذٍ تعادل موازنتها ٢٠٪ من المبلغ الإجمالي الذي أنفقته الصناعة على ترويج منتج معين في دخوله السوق. وتميل طريقة وضع الميزانية هذه إلى تحقيق استقرار في حصة السوق ما بين المنافسين وتتميز بسمة أخذ المنافسة بالاعتبار. غالباً ما تستعمل حصة إعداد ميزانية السوق فيما يتعلق بمنتجات جديدة حين تقضي القاعدة الأساسية إنفاق مرة ونصف مرة أكثر من هدف الحصة في نهاية السنة الأولى أو الثانية.^٥

وتشير إحدى الدراسات إلى أن الشركات ذات الحصص الصغيرة تميل إلى الإفراط في الإنفاق، ولكن كلما كسبت حصصاً خفضت إنفاقها الخاص بحصتها من السوق.^٦ وأفادت دراسة أخرى ركّزت على حالات تعنى بحصة السوق المتزايدة بأن المدراء، وليتكنوا من تحقيق ذلك، يجب أن يستهدفوا شرائح السوق حيث المنافسون ضعفاء ويقاومون الرغبة في أخذ أرباح على المدى القصير.^٧

بما أن طريقة الهدف والمهمة تجحب معظم العيوب الكامنة في مناهج إعداد الميزانية بطريقة الأعلى إلى الأسفل، فهي بذلك الأفضل، مع أنها الأكثر صعوبة. وهي تتم على ثلاث خطوات، أوّلاً، تحديد الأهداف الترويجية بأكثر دقة ممكنة؛ ثانياً، تحديد الاستراتيجيات والمهام الخاصة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف؛ وثالثاً، تقدير تكاليف تأدية تلك المهام والميزانية الضرورية لها.

من مزايا طريقة الهدف والمهمة أنها تدفع الشركات على وضع أهداف ترويجية معينة عبر تحليل دقيق للحالة المعينة. وتحقق الطريقة فاعليتها القصوى عندما يمكن قياس النتائج المحققة من نشاط ترويجي معين (كالوعي الناتج عن أعضاء السوق المستهدف أو عدد الأشخاص الذين سيتعرّضون للممنتج عبر المعاينة مثلاً).

٤.٢.١٤ الخطوة ٤: تصميم المزيج الترويجي

يشمل تصميم المزيج الترويجي ثلاث مراحل:

- أوّلاً، يقرر المسوقون أيّ مكونات ترويجية يستعملون: الإعلان و/أو البيع الشخصي و/أو ترويج المبيعات و/أو العلاقات العامة.
- ثانياً، يختارون الأنشطة المعينة ضمن كل عنصر مكون. ففي الإعلان، يعني ذلك وسائل إعلام كالتلفزيون، والإذاعة، والصحف، والمجلات، والإنترنét، واللوحات الإعلانية. وتتألف عملية ترويج المبيعات للمستهلك من قسائم، أو عينات مجانية أو علاوات.

الوحدة ١٤ / قرارات الترويج المتكامل

- ثالثاً، في إطار كل من الأنشطة يجب أن يقرروا أي وسيلة معينة سيستعملون؛ ففي الإعلان مثلاً، قد يستلزم ذلك، انتقاء برنامج تلفزيوني أو إذاعي، فيما في ترويج المبيعات يجب أن يقرروا بشأن مواصفات الكوبون، أي قيمته، وحجمه، ولونه، وشكل الرسالة، وكيفية تسليمها.

تنسم هذه القرارات بعض التعقيد لأن عناصر المزيج الترويجي ليست مستقلة؛ فترويج المبيعات للمستهلك مثلاً (ربما بشكل كوبون أو حرص قابلة للتحويل) غالباً ما تستلزم الإعلان لإعلام الجمهور المستهدف عن الترويج. كما أن اتخاذ القرارات المعينة بشأن عناصر المزيج الترويجي يستلزم دراسة الجمهور المستهدف والأهداف والميزانية كما هي مفصلة في الخطوات ١ إلى ٣ (أنظر الجدول ٢.١٤). بالإضافة إلى أهداف الشركة الاستراتيجية ومواردها، والمرحلة التي بلغها المنتج في دورة حياته ، وصفات متنوعة للسوق وعناصر المزيج التسويقي الأخرى، أي نوع المنتج الذي يروج، وسعره وتوزيعه. ويعني ذلك عادة الاختيار بين الإعلان والبيع الشخصي كعامل دفع أساسي لاستراتيجية الترويج (أنظر الجدول ٣.١٤).

الجدول ٣.١٤ الظروف الاستراتيجية والأهمية النسبية للبيع الشخصي كأداة ترويجية

البيع الشخصي	إعلان هام نسبياً
صغير	واسع
مرتفع	منخفض
واسع	صغير
كثير	قليل
مرتفع	منخفض
دفع	سحب
مفاوضات	معدّ مسبقاً
قليل	متعدد

Adapted from David W. Cravens. *Strategic Marketing* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1987), p. 508.

من الناحية التطبيقية، يؤدي كل من الإعلان والبيع الشخصي عامة دوراً أساسياً في المزيج الترويجي ، فيما يؤدي عامل ترويج المبيعات والنشر دوراً مسانداً. في تسويق السلع، وخاصة السلع الاستهلاكية، وعندما يسيطر عنصر الإعلان، يعني ذلك التواصل مع المستهلك وتشجيعه على سحب المنتج عبر قناة التوزيع بالمطالبة ب تخزين المنتج في القناة. وكما رأينا في الوحدة السابقة، تدعى هذه الاستراتيجية استراتيجية السحب. فاستراتيجية السحب يستعملها بشكل نموذجي كبار مسوقي السلع الاستهلاكية. أما إذا ساد عنصر البيع الشخصي بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية، فيحاول السوق أن يقنع أعضاء القناة ب تخزين المنتج، فيجده

المستهلكون في متاجرهم المحلية، وتسمى هذه استراتيجية الدفع. وقد وجدت العديد من السائع قليلة الاعلان طريقها الى السوبرماركت من خلال استراتيجية دفع فعالة. يتحتم على عناصر المزيج التسويقي أن تعمل معاً لتحقيق أهداف التسويق و المنظمة. وعلى المسؤولين أن يطوروا المزيج الترويجي ويدبروها، معأخذ العناصر الأخرى للمزيج الترويجي في الاعتبار. وقد ناقشنا كيف يمكن عنصر المنتج من التشكيلة التسويقية أن يؤثر على تخصيص الموارد عبر المزيج الترويجي. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركات أن تأخذ بعنصري التسعيير والتوزيع. فالعنصر الأول يمكن أن يساعد على تكوين تصورات المستهلك حول الجودة ويشكل عنصراً أساسياً في تحديد الهوامش التي تتطلب منها الأموال الترويجية. أما استراتيجيات التوزيع فهي قد تؤثر على تخصيص الموارد الترويجية. وبصورة عامة، كلما ازدادت شبكة توزيع المنتج تعقداً زادت الحاجة إلى بيع شخصي لتطوير تنظيم جهة إعادة البيع والمحافظة عليها.

وأخيراً، قد تبرز ضرورة توافر عناصر مختلفة من التشكيلة الترويجية لتحقيق أهداف مختلفة. فعنصر الإعلان مثلاً قد يتوقع منه تطويروعي والتعرف على العلامة؛ وقد تستعمل شبكة الإنترنيت لبناء قائمة اتصال؛ وقد يستعمل البيع الشخصي لاستكمال عملية البيع. وحتى عندما تحدث الظروف الاستراتيجية والمهام الاتصالية التي تواجهها شركة ما تخصيص موارد ترويجية هائلة لقوة البيع، تختلف الأهداف التسويقية المعينة التي على البااعة أن يتبعوها إلى حد كبير بين الشركات التي تواجه حالات مختلفة في السوق و المنافسة. فالعاملون في قسم المبيعات في شركة ما قد يسألون أن يركزوا على واحد أو أكثر من الأهداف التالية:

- كسب قبول العملاء الموجودين أصلاً لمنتجات جديدة؛
- إيجاد عملاء جدد لمنتجات موجودة أصلاً؛
- المحافظة على ولاء العملاء الحاليين بتوفير خدمة جيدة؛
- تسهيل المبيعات المستقبلية بتوفير خدمات تقنية للعملاء الممكن كسبهم في المستقبل؛
- تسهيل المبيعات المستقبلية بنقل المعلومات عن المنتج إلى العملاء الممكن كسبهم في المستقبل أو من قد يؤثر بهم؛
- وجّمع المعلومات عن السوق.

ويشكل وضع الرسائل التي ستنقل إلى الفئة (أو الفئات) المستهدفة جزءاً هاماً من تصميم المزيج الترويجي. فتحضير رسالة ناجحة أمر صعب، ولو فقط بفعل طرق تكوينه التي لا تحصى. فتغيرات بسيطة في كلمات الإعلان المطبوع مثلاً يؤدي إلى زيادة هائلة في المبيعات لمتاجر البيع بالتجزئة، وشركات البيع بالمراسلة، والباعة بإعلانات البريد المباشر. من الناحية النظرية، إذا، ترکَرْ مناقشتا لهذه الخطوة على المسائل المتبقية التي يجب على السوق أن يأخذها بالاعتبار في تحضيره الخطّة الترويجية. و بالرغم من خطوات التقييم جداً، يمدّ الجدول ٤،٤ قواعد و شروط في تقييم بعض المزايا النسبية لعناصر المزيج الترويجي المختلفة. إلا أننا لم نوفر بعد قواعد محددة تخوّل السوق المكلف تحضير خطّة تسويقية أو خطّة اتصالات تسويقية متكاملة لمنتج جديد أو موجود أصلاً أن يحدّد الميزانيات والأنشطة المعينة الضرورية لتحقيق توقع مبيعات معين. وسوف تتطرق إلى هذه التفاصيل كلّها في سياق هذه الوحدة. ولكن أولاً علينا النظر في الخطوة ٥ التي تقيّم نتائج

الخطة الترويجية، ما إن يتم تفیدها.

الجدول ٤.١٤ مقارنة منافع عناصر المزيج التسويقي

التسويقي	الموصلة	كمية المعلومات	المصداقية	تكلفة الوصول	الرقابة على	المواءمة
الإعلان	تختلف: القليل من المعلومات على التلفزيون والإذاعة والكثير منها على موقع الإنترنٌت	قليلة	جيءة	منخفضة	مواءمة لـ استراتيوجية السحب.	مواءمة لـ استراتيوجية الدفع.
البيع الشخصي	الكثير من المعلومات	تعتمد على مصداقية ولكن	ضعيفة	عالبة في البلدان	البلدان	مواءمة لـ استراتيوجية الدفع.
تشييط	غير قابلة للتطبيق	الشركة	التدريب	المتقدمة وقد تكون منخفضة	في بلدان أخرى	الترويج
المبيعات	تقريباً	ويساعد	وشخصية البائع	يساعد	أي تسدّد	وتسدّد ذاتياً
العلاقات العامة	الكثير من المعلومات	مرتفعة	ضعيفة	منخفضة جداً	يدعم	يدعم استراتيجية الدفع.
				أو معدومة	الاستراتيجيتين:	السحب والدفع

٥.٢.١٤ الخطوة ٥: تقييم النتائج

تقتضي هذه الخطوة بمعرفة ما إذا تحققت أهداف النشاط الترويجي، عادة عبر البحث التسويقي. ففي الإعلان لمنتج إستهلاكي جديد مثلاً، قد تقوم الشركة باستطلاع بالهاتف بعد تنفيذ حملة ترويجية لفترة محددة من الزمن لمعرفة ما إذا تحقق هدف خلق مستوى معين من الوعي في صفوف أعضاء الفئة المستهدفة. كما أن الاستطلاع يستطيع أن يحدد النسبة المئوية منهم من جرّب الماركة وكم من هؤلاء اشتري المنتج مرتين أو أكثر. بهذه الطريقة تستطيع الإدارة أن تحصل على معلومات عن العلاقة بين التجربة والوعي. فلنفترض مثلاً معدل التجربة/الوعي يبلغ ٢٥٪ ونسبة الوعي ٥٠٪ بين أعضاء المجموعة المستهدفة.

في ظروف كهذه يجب على الإدارة أن تفكّر في إنفاق أموال إضافية لزيادة الوعي. كما أن البحث من شأنه أن يوفر أفكاراً هامة عن مدى تحقيق الشركة أهدافها الخاصة بالتوزيع.

٤.٣.١ واقع اتخاذ القرار الترويجي

في مواجهة تحقيق تنبؤ معين بالمبיעات، كيف يحدّد المسوق مواصفات برنامجه الترويجي؟ ما حجم الميزانية الضرورية؟ في أي وسيلة إعلام يجب أن تتفق؟ أي دور للبيع الشخصي؟ كيف يمكن استعمال شبكة الإنترنت لتحقيق أكبر ميزة منها؟ هل تعتبر الكوبونات والعروض التجارية ضرورية؟ ما دور العينات المجانية في التشجيع على التجربة؟ هل يجب السعي إلى النشر عبر جهد خاص بالعلاقات العامة؟ هذه هي الأسئلة المحددة التي تطرق إليها في هذه الوحدة.

٤.٣.١.٤ صنع القرارات الإعلانية

الإعلان مجال معقد لاتخاذ القرارات وقد زادت من تعقيده البيئة الكلية المتغيرة. وتشمل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الكبرى إعادة تحديد الوحدة الأسرية (أعضاء أقل عدداً، عدد أكبر من يعتني بهاته وحده من دون شريك، ومصدراً للدخل)، ما يؤدي إلى ضغط أقل للتكييف مع القيم العائلية التقليدية، والمزيد من الخيارات في أنماط الحياة، وارتفاع في الحاجات الأساسية للأسرة؛ ومستويات تعلم أعلى تؤدي إلى طلب على المزيد من المعلومات المفيدة حول المنتجات؛ وسكان أكبر سنًا مع مستوى الثروة الأعلى من أي شريحة سكانية؛ وساحة إعلامية فائقة النمو تتضمن زيادة في عدد الخيارات الإعلامية، وليست الإنترنيت وبروز الشبكة العالمية الواسعة أقلها أهمية، إذ تستطيع الشركات أن تضع فيما إعلاناتها وتتوفر عروضاً وتحجب عن أسئلة وحتى تبعي متجانثها. ويعنى صنع القرار الإعلاني بوضع الأهداف والميزانيات، واختيار أنواع وسائل الإعلام ونقل المعلومات التي ستستعمل وبأي تكرار، واتخاذ القرار بشأن الرسالة وكيفية تقديمها، وتحليل فعالية البرنامج الإعلاني. وهذه مسائل ستعالجها في ما يلي.

٤.٣.١.٥ وضع الأهداف الإعلانية

تعبر الأهداف الترويجية عن جانب كبير من الأهمية عند إعداد خطة ترويجية متكاملة. وهي تتفرع من أهداف الشركة التسويقية واستراتيجيتها وهي معنية بتوصيل بعض المعلومات حول الشركة والمنتج (أو المنتجات) لاستهداف الفئات المعينة. وهي تساهم في إعداد خطة ترويجية تسهل بدورها عملية صنع القرار لدى عدد كبير من الأفراد المتنوعين داخل الشركة أو خارجها. وتشكل الأهداف الترويجية قاعدة لتقدير البرنامج الإعلاني ما إن يستكمل.

ويجب أن ترتبط الأهداف الإعلانية بتصرفات محددة وسلوك معين. فالنتائج تقييم أكثر بقياس العملية التي تحقق الأهداف المرجوة عنها. من هنا تبرز أهمية استعمال نماذج «هرمية التأثير» التي تحرّك المشترين الممكن بلوغهم عبر سلسلة من الخطوات. الوعي،

والفهم، والاقتراح، والفعل، حتى يلوي الهدف النهائي وهو شراء المنتج.^٨ وإذا ما عرف المسوق الخطوات المختلفة الكامنة في نماذج كهذه عندئذ يجيد وضع أهدافه الإعلانية. وبالتالي فإذا كان معظم المشترين المتوقعين لديهم وع بمواصفات المنتج ومنافعه ولكنهم غير مقتطعين بتميزه، يجب أن يتمثل الهدف الإعلاني بتحقيق قناعة عبر إثبات تفوق المنتج. ومن المنافع الأخرى لاستعمال هرمية الاتصالات كأساس لوضع الأهداف الإعلانية أنه من الممكن قياس نسبة العملاء الممكِّن اكتسابهم في المستقبل والمتواجدين في كل درجة من درجات الهرمية. ما يعني أنَّ الأهداف الإعلانية يمكن وضعها بالأرقام لفترة زمنية معينة وفيما يتعلق بمجموعة مستهدفة محددة.

ونتيجة لذلك، وبإعداد الأهداف الإعلانية، تستطيع أي وكالة إعلانات أو أي جهة أخرى تقوم بالخيارات الإعلامية وإعداد الإعلانات أن تعرف الاتجاه المطلوب لؤدي عملها هذا إذا ما توفر لها فهم واضح لما يتوقع تحقيقه من الإعلان وهو غالباً ما يقاس بتغير في الاتجاه. في الشركات الكبرى، حيث يستأثر الإعلان ميزانيات تبلغ الملايين ويستعمل البحث التسويقي لتقييم مدى أداء الإعلان لواجبه كما ستناقش لاحقاً في هذا القسم. ويصبح هذا التقييم ممكناً بوضع الأهداف الإعلانية «الذكية» (أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة ، ومرتبطة بالوقت).

٢.١.٣.١٤ إعداد الموازنات الإعلانية و اختيار وسيلة الإعلام

سواء كان البرنامج الإعلاني مؤلفاً من إعلانات إذاعية أو تلفزيونية، أم إعلانات على الإنترنيت، أم إعلانات مطبوعة في مجلات أو صحف، أم إعلانات بالبريد المباشر، أم أي نوع آخر من وسائل الإعلام، فإن إعداد الميزانيات و اختيار وسائل الإعلام يلخص باتخاذ القرارات بشأن مدى تسلیم رسالة ما إلى الفتنة المستهدفة أو مدى وصولها أو التكرار الذي يتم فيها ذلك. لذا على المعلنين أن يختاروا مزيجاً مناسباً من المدى والتيرة لتحقيق أهدافهم الإعلانية. ويعرف المدى بأنه مجموع الأفراد أو الأسر الذين يتعرضون لإعلان واحد على الأقل خلال فترة زمنية معينة. أربعة أسابيع عادة. ويمكن استعمال هذه الكلمة في ما يتعلق بوسيلة نقل إعلامية واحدة (عرض تلفزيوني معين) أو جدول إعلامي يحوي عدداً من الوسائل المختلفة. ويعبر عن الوصول عادة بنسبة مئوية من الجمهور المستهدف؛ فإذا قدر الجمهور المستهدف مثلاً بـ ١٠٠ ٠٠٠ شخص و تصل الوسيلة إلى ٧٠٠٠ عندئذ يكون معدل الوصول ٧٠ في المئة. وعادة ترتفع التكاليف بوتيرة متزايدة عند السعي إلى تحقيق مستويات أعلى من مدى الوصول.

تبرز مشاكل متعددة في اللجوء إلى هذه المقاريس. فالمشكلة الأولى هي في تحديد الجمهور المستهدف وربطه بالمجموعات التي يتم الوصول إليها عبر وسائل النقل الإعلامي المتنوعة. وسوف نناقش هذه المشاكل لاحقاً في هذا الجزء. والمشكلة الثانية هي في تعريف كلمة التعرُّض. هل هي فرصة أن يتعرض المرء لرسالة معينة أم أنها قراءة فعلية لإعلان مطبوع ، مشاهدة فعلية لإعلان تلفزيوني، أم استماع فعلي لإعلان إذاعي؟ ومن الصعب قياس التعرُّض مهما كان تحديده. وثالثاً، لا يتسم من يتعرضون للإعلان جميعاً بالقيمة نفسها بالنسبة إلى المعلن، فبعضهم قد لا يكونون حتى علاء ممكِّن اكتسابهم في المستقبل.

ورابعاً، كيف يقاس وزن كل من حالات التعرض المتتالية؟ هل إن التعرض الثاني يساوي أكثر من الثالث؟ وبكم؟ وكم من الوقت يجب أن ينقضي بين تعرّض وأخر؟
وستعمل قياسات الوصول والتكرار لتحضير الجدول الإعلاني والذي يحدّد بدوره مجموع النفقات على الإعلان. وبتقدير تكلفة جدول إعلاني معين يحدّد المخططون الإعلاميون مهمتهم باستعمال نقاط التقديرات الإجمالية التي تحتسب بضرب مدى الوصول بمعدل الوليرة. بافتراض أن المدى بلغ ٧٠٪ ومعدل التكرار المرتجى ٤، عندئذ يكون عدد نقاط التقديرات الإجمالية ٢٨٠. وإذا ما ضربنا هذا الرقم بكلفة مقدرة لكل نقطة تقديرات إجمالية، يمكن تقدير التكلفة الخاصة بجدول إعلامي مقترن. ويسجل الجدول ٥.١٤ وصف خطوة خطوة لإعداد موازنة لعلامة جديدة من مشروع منعش. ويشير هذا المثال أيضاً إلى استعمال طريقة «الهدف والمهمة» لإعداد ميزانية إعلانية.

الجدول ٥.١٤ إعداد ميزانية إعلانية لماركة جديدة لمشروع منعش - مثال افتراضي

- ١ وضع هدف حصة السوق. مع انتهاء السنة الأولى تحقيق حصة ١٥٪ من سوق المشروعات المنشئة المقدّرة بـ ٤٠ مليون صندوق، والتي يتوقع نموها بـ ١٠ ملايين صندوق سنوياً للسنوات القليلة المقبلة. ويمكن تحقيق هدف الـ ٦ ملايين صندوق بجذب شراء المرة الأولى وحمل مستعملي المنتج على التحول إلى الماركة الجديدة. لنفترض أن عدد مستهلكي المشروعات المنشئة هو ١٠ ملايين إضافة إلى ٢٥ مليون مستهلك جديـد كل سنة. فعدد المستهلكـين الأفراد الضروري لـبلغ حصة ١٥٪ يقدر بالمليونين.
- ٢ أ تحديد نسبة الجمهور المستهدـف المطلوب توعـيه بالعلامة الجديدة من أجل التحفـيز على التجـربـة وتـكرـارـه مـعـداً لـاستـعمـالـ (ـثـلـاثـ زـجاجـاتـ أوـ أـكـثـرـ) ما سيـجـذـبـ مـليـونـيـ مستـهـلكـ. وـتقـدرـ الشـرـكـةـ أـنـ ٤٠ـ فـيـ المـائـةـ مـنـ الـذـينـ يـجـرـيـونـ زـجاجـةـ مـنـ الـمـارـكـةـ الـجـديـدـةـ سـيـصـبـحـونـ مـسـتـهـلكـيـ الـمـارـكـةـ عـلـىـ الـمـدـىـ الطـوـلـيـ.ـ ماـ يـعـنـيـ أـنـ ٥ـ مـلاـيـنـ شـخـصـ يـجـبـ أـنـ يـجـرـيـواـ الـمـنـتـجـ وـقـتـرـضـ الشـرـكـةـ أـيـضاـ أـنـ ٧٥ـ فـيـ المـائـةـ مـنـ الـذـينـ سـيـصـبـحـونـ عـالـمـينـ بـالـمـنـتـجـ سـوـفـ يـجـرـيـونـهـ.ـ ماـ يـعـنـيـ ضـرـورـةـ جـعـلـ ٦٠٦٧ـ مـلـيـونـاـ،ـ أيـ حـوـالـيـ ٥٣ـ فـيـ المـائـةـ مـنـ أـصـلـ ١٢٥ـ مـلـيـونـ وـهـوـ مـجـمـوعـ الـمـشـتـرـيـنـ الـحـالـيـنـ وـالـمـرـتـبـيـنـ،ـ يـدـرـكـونـ وـجـودـ الـعـلـامـةـ.
- ب تحديد عدد الانطباعـاتـ الضـرـورـيـ للـحـصـولـ عـلـىـ مـسـتـوىـ إـدـرـاكـ لـلـعـلـامـةـ يـواـزيـ ٥٣ـ فـيـ المـائـةـ تـلـيـهـ تـجـربـةـ وـتـكرـارـ الشـراءـ،ـ فـالـشـرـكـةـ تـقـدـرـ أـنـ مـعـدـلـ ٣٥ـ انـطبـاعـاـ ضـرـورـيـ لـكـلـ مـنـ الـأـشـخـاصـ ١٢ـ٥ـ مـلـيـونـ فـيـ الـمـجـمـوعـةـ الـمـسـتـهـدـفـةـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ ذـلـكـ (ـأـيـ أـقـلـ مـنـ وـاحـدـ فـيـ الـأـسـبـوـعـ).ـ وـبـالـتـالـيـ فـإـنـ مـجـمـوعـ الـانـطبـاعـاتـ الـضـرـورـيـةـ هـوـ ٣٥ـ ×ـ ١٢ـ٥ـ مـلـيـونـ =ـ ٤٣٧ـ٥ـ مـلـيـونـ.
- ج تحديد عدد نقاط التقديرات الإجمالية الضـرـورـيـةـ.ـ بـحـسـبـ الـوصـولـ وـالتـكـرارـ الضـرـورـيـنـ (٣٥ـ).ـ يـفـتـرـضـ أـنـ نقاطـ التـقـدـيرـاتـ الإـجمـالـيـةـ الضـرـورـيـةـ هـوـ ٣٥٠٠ـ.
- ٣ تحديد تكلفة نقاط التقديرات الإجمالية الـ ٣٥٠٠ـ الضـرـورـيـةـ.ـ تـقـدـرـ الشـرـكـةـ مـعـدـلـ كـلـ نـقـطـةـ تقـدـيرـاتـ إـجمـالـيـةـ بـ ٤٠٠ـ \$ـ،ـ بـالـتـالـيـ تـكـوـنـ مـيـزـانـيـةـ الـوـسـائـلـ الـإـعـلـانـيـةـ ١٤ـ مـلـيـونـ دـولـارـ.ـ عـلـىـ أـنـ تـضـافـ إـلـىـ هـذـاـ مـبـلـغـ تـكـالـيفـ إـنـتـاجـ الـإـعـلـانـاتـ وـالـبـحـثـ التـسـوـيـقـيـ.

الوحدة ١٤ / قرارات الترويج المتكامل

يظهر الجدول ٦.١٤ ضرورة القيام بافتراضات متنوعة حول مستويات المدى والتكرار المستهدفة من أجل إعداد ميزانية إعلامية. علام ترتكز هذه الافتراضات؟ عملياً يعتمد المسؤولون على خبرتهم السابقة لتحديد المدى والوتيرة الضروري لتحقيق مستوى معين من النتائج. ففي إطار تحضير الخطط الترويجية، يجب على المسؤولين أن يعتمدوا إما على تجاربهم الخاصة أو على تجارب الآخرين ضمن شركتهم أو تجارب الخبراء كالعاملين في شركة إعلانات، من أجل تحديد حجم الميزانية أو المكتسبات الإعلامية الضروري لتحقيق هدف معين.

ويمكن تغطية تكاليف الإعلان في وسائل الإعلام المتنوعة من مصادر متعددة. عادة توفر الوسيلة الإعلامية للمعلنين المتوقعين وعلى طلبيهم قائمة أسعار الإعلان، تحدّد لهم طبيعة المجموعة التي تصلها وحجمها، وتتكاليف الإعلان في هذه الوسيلة. يعبر عن التكاليف بالكلفة في الألف انطباع (والانطباع هو شخص واحد معرض مرة واحدة للإعلان). بإجراء مقارنات عبر أنواع مختلفة ممكنة من وسائل الإعلام. تتولى مصادر متنوعة من القطاع جمع هذه المعلومات وتوفيرها للمعلنين المتوقعين ليستعملوها في التخطيط للبرامج الترويجية. ويوفر الجدول ٦.١٤ عدداً من هذه المصادر وعنوانها على الإنترنيت. ولدى معظم المكتبات الخاصة بالأعمال والتجارة نسخ عن هذه المنشورات أو منشورات مماثلة لها.

الجدول ٦.١٤ المصادر الشاملة لجمهور وسائل الإعلام والمعلومات عن الأسعار

المصدر	العنوان على الإنترن特	وصف
Standard Rate and Data Service (SRDS)	www.srds.com	يعطي معلومات عن الأسعار والجمهور المستهدف للتلفزيون، والإذاعة، والصحف، والمجلات (الاستهلاكية والتجارية) ووسائل الإعلام بالبريد المباشر في الولايات المتحدة الأميركية.
BPA International	www.bpai.com	يوفر المعلومات عن توزيع للصحف والمجلات (الاستهلاكية والتجارية)، والعروض التجارية، وموقع الإنترنيت، وقاعدة بيانات عن الصناعة ووسائل الاتصالات اللاسلكية في ٢٥ بلداً.
DMPlaza	www.dmplaza.com	يوفر معلومات على الإنترنيت متعلقة بصناعة التسويق المباشر، بما في ذلك خدمات ومنتجات الموردين ومراسك النداء.
A.C. Nielsen	www.nielsenmedia.com	يوفر مقابل تعرفة أسعار أميركا الشمالية وبيانات السير للتلفزيون، والتلفزيون بالكابل، وموقع الإنترنيت إنطلاقاً من عينات مالكين يفيدون بما يشاهدونه وتصرفهم بالإنترنيت.

أنواع وسائل الاعلام التقليدية

من أنواع وسائل الاعلام الكبرى الأساسية يحظى التلفزيون الأرضي والفضائيات بالحصة الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة ٣٢ في المئة، يليه الإعلان في الصحف بنسبة ٢٧ في المئة.^٩ ويشهد التسويق المباشر ارتفاعاً على الصعيد العالمي، فصناعة التسويق المباشر في المملكة المتحدة مثلاً، نمت بنسبة ١٠ في المئة في العام ٢٠٠١، بالرغم من البطء المسجل في الإنفاق الإعلاني في وسائل إعلام أخرى.^{١٠} إلا أن وسائل إنترنت وبريد إلكتروني متعددة تسرب حصصاً من وسائل الإعلام التقليدية هذه. ويقدم كل نوع من وسائل الإعلام مزايا فريدة للمعلن ولكن لكل منها أيضاً حدوده.

فالتلفزيون أفضل وسيلة في توصيل الصور والرموز لأنّه يستطيع أن يظهر استعمال المنتج وردود فعل المستهلك. إنه وسيلة مفيدة في المساعدة على بيع منتج سوق جماهيري، فمدى وصول التلفزيون هائل. ففي الولايات المتحدة مثلاً تملك الأسر كلها تقريباً جهاز تلفزيون (٩٨ في المئة لديهم جهاز واحد وحوالى الثلثين لديهم جهازان أو أكثر). يصل البرنامج التلفزيوني الوسطي في أوقات المشاهدة القصوى في الولايات المتحدة إلى أكثر من ١٠ ملايين بيت بمعدل تكلفة يبلغ ٩ دولارات في الآلف. وقد تجذب البرامج الشعبية المشاهدين في أكثر من ٣٠ مليون بيت. وشهدت شبكات المحطات الفضائية نمواً كبيراً مماثلاً في الولايات المتحدة فغطت أكثر من ثلثي الأسر، أي حوالي ٧٠ مليوناً. وفيما اخترق السوق لتلفزيون الكابل ليس مرتفعاً إلى هذا الحد في بلدان أوروبية، إلا أنَّ محطات التلفزيون الفضائية تزداد شعبيتها ويصل الإعلان على قنوات البث المفتوح أسر مشاهدي التلفزيون كلّها.

والإذاعة أقلّ اندماجاً من التلفزيون ولكنّها وسيلة اقتصادية لاستهداف مجموعات معينة، من انتماقات إثنية خاصة، والمرأة، وكبار السنّ. وبالرغم من أنَّ الإعلان الإذاعي، غير مكلف بالمقارنة مع التلفزيون والصحف، إلا أنه يصل إلى الناس فيما هم يقumen بأعمال أخرى، أي يعملون، أو يقودون، أو يمشون. وغالباً ما يستعمل لتعزيز الإعلان التلفزيوني.

أما الإعلام المقاوم فيه اندماج أكثر من إعلام البث. فالقراء يتقدون الإعلان الذي يريدون قراءته ويقضون الوقت الذي يريدون في قراءته. وهكذا يكون الإعلام المقاوم فعالاً في توصيل المعلومات المفصلة عن منتج ما. وهذا هام بصورة خاصة لمعظم المنتجات الصناعية والسلع التي تستدعي اندماج عالٍ من المستهلك.

والمجلات أنواع متعددة بحسب طبيعة محتواها ونطاق تعطيتها الجغرافية، المحلي والإقليمي والوطني. ويمكن أن تصنف وفقاً لطبيعة جمهورها فتترواح بين العامة أو الجماهيرية وإنكونوميست ونيوزويك (The Economist وNewsweek). إلى العالية التخصص كتلك المخصصة للرياضة (كرة القدم، والغolf وكرة المضرب)، والهوايات (البستنة، وتجميع الطوابع البريدية، والتحف)، والمجموعات الإثنية (إسبان في أميركا)، والفنانات العمرية (مراهقون، وكبار)، والنوع الاجتماعي (النساء العاملات)، والمالية (فرص استثمارية). وفي السنوات الأخيرة، اكتسبت المجالات الأكثر تركيزاً فيما يتعلق بشرائح السوق انتشاراً بالنسبة إلى المجالات الأوسع نطاقاً والأكثر عمومية.

ويكون الإعلان الصحفى بشكل أساسى من التجزئة والإعلانات المبوبة مع أنه وسيلة

- هامة للمعلينيين الوطنيين الذين يريدون أن يصلوا وقائع معينة حول ممتلكاتهم. وتغطي الإعلانات الخارجية، والمعارض والوسائل الإضافية سلسلة متنوعة واسعة من أنواع وسائل الإعلام.^{١٢} وسوف تناقش هذه الفئات الثلاث باختصار أدناه.
- الإعلانات الخارجية. اللوحات الإعلانية هي الوسيلة الأكثر بروزاً وهي تأتي بأشكال وأحجام متنوعة وكذلك فرق مختلفة بالنسبة إلى موقعها. وهي تشمل لافتات إلكترونية مذهلة فيها رسائل متحركة ورسوم ملونة. ومنها أيضاً إعلانات محطات الأوتوبوس والقطارات والمطارات؛ وسائل النقل العام، في داخلها كما في خارجها، سيارات الأجرة، و الأوتوبوس، والترامواي؛ وملعب الرياضة (كثير منها يحمل اسم معلم بارز وشعاره)؛ وعذادات موافق السيارات، والهواتف العامة، و المراكز التجارية.^{١٣}
 - المعارض. تسود هذه الفئة مواد العرض الداخلية التي تشمل اللافتات، والرايات، وعروض الفيديو على عربات التسوق، والإعلانات الإلكترونية على شاشات داخلية.^{١٤} فالعروض التجارية والمعارض هي المفضلة لدى الكثير من شركات السلع التجارية.
 - الوسائل الإضافية. الأدلة و دليل التلفون (مطبوعة وعلى خط الإنترنيت) هما الوسائلتان الأساسيةان في هذه الفئة.

غطينا جزئياً التسويق المباشر في الوحدة ١٣ (قرارات التوزيع). وبالنسبة إلى المنتجات الاستهلاكية، يعني هذا المنهج البريد المباشر (بما في ذلك الكاتالوجات، والتسويق بالإنترنت)، والتلفزيون، والإذاعة، والإعلانات المطبوعة مع رقم هاتف مجاني. وبالرغم من تكلفتها العالية (في كل تعرّض) وبالرغم من معدلات الرد السموذجية التي تقع ضمن هامش ٢-١ في المائة، تمكنت بعض الشركات من تحقيق أرباح هائلة بفضل انتقائية البريد المباشر.

الوسائل الجديدة

من بين التحديات الكبرى التي يواجهها المعلينيون اليوم، كيفية الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة في وسائل الإعلام الجديدة بفضل التقدم المحرز في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. في نهاية العام ١٩٩٨، أي قبل عصر الإنترت بسنوات، توقع الاختصاصي في رأس المال المجازفة والمحرر في مجلة فورتشن Fortune ج.وليم غورلي William J. Gurley أن تكنولوجيات الإنترت سوف تحدث ثورة في الإعلان، ويعد ذلك بصورة خاصة إلى أنّ أداء إعلانات الإنترت قابل للقياس. وقد أفاد غورلي بما يلي «على شبكة الإنترت لا يستطيع المعلن قياس عدد الأشخاص الذين يشاهدون إعلانه فحسب بل يمكنه أيضاً أن يتقدّم عدد الأشخاص الذين «يضغطون عبر» إعلان ما ليحصلوا على المزيد من المعلومات من صفحة المعلن على الشبكة. وإذا حصل المعلن على بيانات كهذه لا يكون مضطراً إلى اعتماد إعلانات لا توفر عملاً. فبعكس شاري الإعلانات المطبوعة والتلفزيونية، وتماماً كالسوق المباشر، يمكنه أن يدفع فقط لقاء الرسائل التي تصل إلى الجمهور الأكثر تلقّياً».^{١٥}

بدأت صحة توقع غورلي Gurley تظهر بانطلاق التسوق بالإنترنت. بفضل الابتكارات الجديدة في برامح الكمبيوتر، باستطاعة المعلين الآن أن يقيسوا ليس عدد العملاء الذين «يضغطون عبر» إعلان فحسب بل يمكنهم أن يحدّدوا أيضاً أي عملاء اشتروا بالإنترنت،

وكم اشتروا وما كانت الهوامش في كل عملية بيع. ومن ناحية تقليدية أكثر، بإمكان المعلنين استعمال الإنترنت لبناء صورة للmarcaة لكل من الأعمال التقليدية و من خلال الانترنت. وتماماً كما هو مفترض بالشركات اليوم اقتناء جهاز الفاكس، توفر موقع الشركات على الإنترنت طريقة فعالة من حيث التكلفة لتوفير معلومات مفصلة عن خط المنتج بكامله بالإضافة إلى معلومات ذات أهمية للمستثمرين ولسوء الحظ أيضاً للمنافسين. وتشكل موقع الشبكة أيضاً طرقاً جيدة لبناء علاقات ثنائية مع العملاء ، لمنحهم مكاناً سهلاً يلتجأون إليه للحصول على المعلومات، ليلاً أو نهاراً، وبتوفير فرص لتلقي رسائل البريد الإلكتروني التي قد تكون هامة.

قد تحتوي بوابات الشبكة أو أي موقع آخرى من الشبكة على إعلانات الشعارات وأشكال أخرى من الإعلانات على الإنترنت بما فيها الأزرار، وروابط الصوص، ونوافذ العرض، وأشكال أخرى تبتكر بانتظام. وقد تتألف الإعلانات من نصوص، أو رسوم بيانية، أو مواد سمعية أو بصرية، وبعضها حتى تفاعلي. وفي حالات كثيرة، يستطيع المعلنون أن يختاروا كيف يدفعون لإعلانات كهذه. ويستطيعون أن يدفعوا لإدخال الإعلان لفترة زمنية معينة كلوجة إعلانية على طريق سريع. ويمكنهم أن يدفعوا على أساس انطباعات الكلفة في الآلف كما يفعلون للإعلانات المطبوعة التقليدية ووسائل الاتصال. ويمكنهم أن يدفعوا لقاء «الضغط عبر» المواد أو يدفعون رسمياً فقط عندما يشتري العميل وبالتالي يتتأكد توقع غورلي في العام ١٩٩٨.

ويمكن أن تشتري بعض الشركات مفاتيح بحث إذا ما أرادت أن تصل إلى العملاء الذين يبحثون عن منتجاتها مرتكزين على بحثهم. فالبحث عن محرك بحث معروف جوجل Google في هذا الدليل وعن مؤلف، ((إدارة التسويق) مولينز Mullins Marketing Management) يستطلع صفحة فيها إعلان لشركات متعددة في مجال التسويق بما فيها كلاريتس Claritas التي تقدم خبرة في أبحاث السوق. ويمكن تحقيق إعلانات أخرى عبر شركات أخرى كـ Overture

اتفاقات البوابات حيث يدفع المسوّقون ثمن بوابات الشبكة لأماكن أولية أو حصرية على موقع البوابات بإمكانها أن توفر ميزة تنافسية للمسوّقين بتعزيز إمكانية أن يكون موقعهم هو الموقع الأول من بين فئة منتجهم أو صناعته الذي يجده العملاء على الشبكة. وتتسم هذه الاتفاقيات بشعبية خاصة مع المسوّقين المرتكزين على الشبكة بما في ذلك السفر، والمزاد، وخدمات أخرى. وبزيارة سريعة لصفحة أميركا على الشبكة أميركا أون لاين (Online aol.com) يتضح لنا من دفع في الصفحة للحصول على مكان أولي على موقعها المزدحم.

والبريد الإلكتروني هو أيضاً وسيلة إعلانية جديدة تنمو بسرعة وهي مناسبة لبناء علاقات ثنائية مع العملاء. وأفضل ما في البريد الإلكتروني كوسيلة ومن نظر المعلن هو أنه لا يكلف شيئاً تقريباً. فشركات طيران كثيرة ترسل بالبريد الإلكتروني أسبوعياً معلومات حديثة عن أسعار السوق للطيران في نهاية الأسبوع إلى العملاء الذين يشتريون في هذه الخدمات. وفي يوم الثلاثاء أو الأربعاء، تعرض على العملاء صفقات بأسعار مخفضة على الرحلات التي تحتاج الشركة إلى ملئها. ويقدر الذين يذهبون في عطلات قصيرة يقررونها بصورة مفاجئة

هذا النوع من الفرص التي توفرها هذه الخدمات، كما تجبر الخطوط الجوية من جهتها إمكانية ملء مقاعدها التي قد تبقى شاغرة لولا هذا الحل، وذلك من دون أن تضطر إلى تخفيض أسعارها للمسافرين العاديين. ولكن كما يشير سيث غودين Seth Godin في كتابه إعطاء الإذن بالتسويق Permission Marketing، تأتي مزايا التسويق عبر البريد الإلكتروني الهائلة فقط عندما يعطي العميل إذنًا بإرسال الرسائل التسويقية له. ولو لم تكن هذه هي الحالة، لغرق النظام برسائل غير مرغوب فيها ولتوقف فجأة!^{١٧}

فيما تبدو الوسائل الجديدة مختلفة جدًا ظاهريًا عن مثيلاتها الأكثر تقليدية، كالإذاعة، والتلفزيون، والمطبوعات، فإن المنطق المعنى في التخطيط لأدوارها في البرامج الترويجية لا يختلف عنه في الوسائل الأخرى. وتتوفر اعتبارات مدى الوصول، والتكلفة التي تقاس بالكلفة في ألف انطباع (أو «كبسة» أو «ضغط عبر الماء» على الشبكة)، وسيلة لمقارنة قيمتها مع بعضها البعض، كما توفر للوسائل التقليدية الكلفة لكل استهواز وهي وسيلة أخرى مفيدة للإعلان على الشبكة ما يؤدي مباشرة إلى شراء فعلي من العملاء، وهذا نموذج معروف في صناعة التسويق المباشر. وبقدر ما يكون قياس أداء الوسائل الجديدة ممكناً (مثلاً: كم عميلاً إضافياً يكسب مطعم ما للغداء في أيام الأسبوع العادي كنتيجة لإعلاناته على الرسائل السريعة SMS وبأي كلفة لكل عميل؟)، يتшجّع المسوقون على استعمالها بأقصى قدرتها الاقتصادية.

وقد أدى النمو السريع في هذه الوسائل ووسائل جديدة أخرى إلى سلسلة من المسائل الأخلاقية التي يجب أن يعالجها المسوقون بما في ذلك أمان العمليات على الشبكة، والسرية، وإرسال الرسائل الإلكترونية غير المرغوب فيها كال SPAM إلى عملاء غير راغبين فيها. ويناقش بعض هذه المسائل الأخلاقية في الفقرة عن النظرة الأخلاقية ١٤ - ١.

النظرة الأخلاقية ١٤

الوسائل الأخلاقية في تسويق الوسائل الجديدة

في بدايات شبكة الإنترنت كان أحد هموم المستهلك الأساسية أن يعرف ما إذا كان من الأمان نقل رقم بطاقة ائتمانه ليشتري شيئاً من تاجر مرتكز على الشبكة. لكن مخاوف كهذه اختفت إذ أثبتت التسوق الإلكتروني بأنه ليس أكثر مخاطرة من سلسلة أنواع التسوق التقليدية. وتبرز مخاوف أكبر اليوم متعلقة بالسرية والاستخدام غير المرخص للمعلومات الخاصة بالعميل كما يظهر في الرسائل الإلكترونية أو المراقبة غير المرغوب فيها لسلوك التسوق على الشبكة. وتقوم مواقع إنترنت كثيرة بما فيها باعة التجزئة بالإلترنيت كAmazon.com بوضع ما يسمى بالـ «كوكين» على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بعملائهم لتتفقّي ما يفضلونه في التسوق والسماح بخدمات معززة للعملاء، مثل عملية الطلب الخاصة بـ Amazon.com والتي تم بطلب نقرة واحدة. فعندما تتصل عملية متكررة بـ Amazon.com، يعرف الموقع من تكون فيوصيها بكتب قد تحبها ويحولها شراء كتب بنقرة واحدة. وتتأتى هذه الفوائد على حساب قدرة من كون «أمازون» قادرًا على تتفقّي سلوكيها ومعرفة أمور عنها قد لا ترغب في أن تعرفها الشركة. وإذا باعت «أمازون» هذه المعلومات إلى آخرين، تزداد هذه المخاوف. بالإضافة إلى ذلك، تستطيع «أمازون» أن ترسل إليها الرسائل

الإلكترونية التي تعلن عن تنزيالت وعروض كما عندما تضيف فئات جديدة من البضاعة على عروضها.

صحيح أن العميل يستطيع أن يختار دخول هذه القوائم الإلكترونية أو الخروج منها، إلا أن معرفته القيام بذلك ليست بالأمر البديهي أو السهل. وسوف تبرز مخاوف مماثلة مع ازدياد استعمال الهواتف الجوّالة للإعلان. كم متى مستعدّ لتلقي رسائل لم يطلبها على هاتفه الجوّال حول عرض مغر للغداء؟ ويفترض أن التشريعات ستحدّد كيفية قيام المسؤولين المرتكزين على الشبكة أو أي وسيلة أخرى جديدة بجمع المعلومات عن المستهلك واستخدامها، مع أن القوانين قد تختلف من بلد إلى آخر. ونظرًا إلى مدى وصول الشبكة العالمي، هل يعني ذلك أن المسؤولين المرتكزين على الشبكة سوف يتّحتم عليهم التقييد بمن يصدر القانون الأكثر تقييدًا؟ لا يمكن اعتبار هذه المسائل وغيرها من المسائل الأخلاقية محلولة ويرجح أن تطرح التطورات التكنولوجية الجديدة مسائل غير واردة حالياً.

٣.١.٣.١٤ تقييم الاستراتيجية الإبداعية

تأتي الاستراتيجية الإبداعية من قرارات الخاصة بتحديد السوق المستهدفة و المكانة السوقية بالإضافة إلى ما يجب أن يحققه الإعلان. وانطلاقاً من هذه المعلومات يجب تطوير فكرة البيع الأساسية لتوسيع الفوائد الأساسية. ويؤدي هذا بدوره إلى بيان استراتيجية، غالباً ما يشار إليه كمنصة نسخ (أنظر الجدول ٧.١٤ لمعرفة محتوى وثيقة كهذه). ويشكّل اختيار فكرة البيع الأساسية أو موضوع البيع الأساسي جوهر العملية الاستراتيجية الإبتكارية إذ تملي طبيعة الرسائل المتنوعة التي تشكّل معًا حملة إعلانية ونطاقها وتوفّر القرارات الخاصة بتحديد المكانة السوقية والتي سبق واتخذت كما رأينا في الوحدة ٩.

الجدول ٧.١٤ محتوى المنصة النسخة

- المسألة أو المشكلة الأساسية التي يجب أن يعالجها الإعلان
- هدف الإعلان
- الجمهور المستهدف
- فكرة البيع الأساسية أو الفوائد الأساسية
- بيان الاستراتيجية الإبتكارية (موضوع الحملة، والدعوة وتقنية التنفيذ)
- المعلومات المساندة

يعتبر تصميم اتصالات تسويقية مبتكرة وفعالة، مهمًا كانت الوسيلة، تقليدية أم جديدة، مهمة تستلزم ابتكاراً وخبرة خاصة. فالمحررون الإعلانيون والمدراء الفنيون وغيرهم ممن يمارسون هذه التجارة بفعالية يستحقون ثقلهم ذهباً إذ في كل وسيلة عدد كبير من الإعلانات غير الفعالة. لا يسع هذا الكتاب استطلاع كيفية ابتكار هكذا رسائل وبأفضل شكل ممكن. إلا أن المسائل المعنية بإدارة الجهد الإبتكاري تتضمن قرارات حول النقاط البعيدة الفريدة التي يجب أن تقدم (انطلاقاً من تحديد الموقع المرجو للمنتج)، ومصدر الرسالة (هل يجب

الوحدة ١٤ / قرارات الترويج المتكامل

استعمال ناطق باسم الشركة أو أحد المشاهير؟)، وطبيعة الدعوة المتوجهة في الرسالة (هل يجب أن تكون أوّلاً منطقية أم عاطفية أم الاثنين معاً؟ هل يجب أن تقارن منتجاتها بمنتجات المنافسين؟ هل تستعمل الخوف، الفكاكة أم الموسيقى؟). تحتوي الاستراتيجيات الابتكارية الفعالة شيئاً من الدعوة العاطفية على الأقل، ولا تكتفي بنقل الرسالة المرجوة، بل تسعى أيضاً إلى لفت انتباه الجمهور المستهدف واهتمامه بالرغم من بيئه إعلامية مكثفة إلى حد بعيد. وتتضمن بعض الإعلانات دعوة إلى التعرّف يُسأل فيها العميل أن يفعل شيئاً (كالاتصال برقم هاتفي مجاني، وقطع قسمية، أو الضغط على التطبيقات في موقع إنترنت). ونجد في الجدول ٨.١٤ تعرّيفاً بالأدوات الإعلانية التي تساعد مدراء التسويق على اتخاذ قرارات خاصة بالإعلان وغيرها من القرارات الترويجية، بما فيها القرارات الابتكارية، والإعلامية، والتسويقية المباشرة.

الجدول ٨.١٤ أدوات مساندة القرار التسويقي لصنع القرار الترويجي

الأداة أو الخدمة	الوظائف	الرسائل	الأدلة أو المصادر
برنامج معلوماتي لوضع الشعارات	يستخدم قواعد البيانات من عبارات اصطلاحية، وكليشيهات، وعناوين، وعبارات لمساعدة المستخدم على وضع الشعارات والجمل الترويجية الأخرى.	واضع رأسيات من ذا نيمستورمرز	برنامج معلوماتي لوضع الشعارات The Namestormers
برنامج شراء وسائل الإعلام	يقوم بتحليل وتحيط وشراء الإعلانات التلفزيونية، والإذاعية، والبث بالكابل المحلي والوطني، ووسائل الإعلام المطبوعة على أساس هدفي مدى الوصول إلى المستخدم والوتيرة.	Strata Buy Management System	ماناجمنت سيستم من سراتا ريجنسي
خدمات دمج البيانات وتنظيمها لحملات التسويق المباشر	تلغي السجلات المنسوخة أو التي انتهت صلاحيتها، وتصحّح الاختزالت والتهجيات.	datawash.com	Co-opLink™ لينك من Co-op Communications كومنيكيشن
برنامج لإدارة الإعلانات المشتركة وبرامج الترويج التجاري	يوفر التقني المرتكز على الشبكة لتمويل الإعلانات المشتركة وأنشطة ترويج تجاري أخرى.	www.coopecom.com	كوؤب

وتندرج مسائل أخلاقية كثيرة في إطار إعداد الرسائل الإعلانية بما فيها مسائل الأخلاقيات، والذوق الرفيع، والقيم الاجتماعية، والصدق (أو الغش) في الإعلان. وتناقش هذه المسائل في الفقرة عن النظرة الأخلاقية ٢-١٤

النظرة الأخلاقية ٤-١

مسائل إعلانية

بالنسبة إلى الكثيرين، المسألة الأخلاقية هي أكثر من معرفة ما إذا كان الإعلان يغش أم لا. فالمسألة الأخلاقية تعتبر بالأحرى متعلقة بما إذا كان للمعلنين الحق في تشجيع شراء منتج قد يكون مؤذياً لبعض الأفراد، مثلًا بيع السجائر وبعض المشروبات المشتقة من الكحول بصورة عامة وخاصة إلى الشبان وبعض الأقليات. فشركة سيرام Seagram قررت إنهاء العادة التي انتهتها لمدة طويلة صناعة المشروبات والتي تقضي بعدم اللجوء إلى الإعلانات التلفزيونية. بينما استمرت الشركات الكبرى الثلاث في رفض هذا النوع من الإعلانات قد يقبل بها بعض شركائها.

من المجالات الأكثر إثارة للجدل هو الإعلان للأطفال خاصة الإعلانات التلفزيونية التي يشاهدها الأطفال بين عمر السنتين و ١١ عاماً بمعدل ٢٦ ساعة في الأسبوع. يشير الفيلم إلى أن إعلانات الألعاب تشير توقعات غير منطقية، وأن الأطفال يشجعون على تناول أطعمة مؤذية (الحروب المحلاة بالسكر)، وأن مفعول التلفزيون على المدى الطويل قد يؤثر أيضًا على قيم الأطفال، ومعتقداتهم، وسلوكيهم (خاصة في ما يتعلق بالعنف). فالسويد وكندا تحظران أي إعلان يستهدف الأطفال؛ أما فرنسا واليابان فتقيدان استعمال شخصيات الرسوم المتحركة عند الإعلان للأطفال؛ وللشبكات الكبرى إرشادات صارمة لإعلانات الأطفال. وفي الولايات المتحدة اتخذت اللجنة الفيدرالية للتجارة موقفاً أقل عدائية بكثير حول هذا الموضوع.

حاولت الحكومة الفيدرالية ومجموعات صناعية متعددة في الولايات المتحدة ومجموعات صناعية متعددة تنظيم الغش في الإعلانات وضبطه. فلكي يعتبر إعلان ما غير شرعي يجب أن يتحلى بالقدرة على خداع عدد كبير من المستهلكين بالنسبة إلى الواقع المتعلقة بقرار شراء. إلا أن الغش يصعب كشفه في حالات كثيرة بسبب الطرق الدقيقة التي قد يعمل بها. وقد يعوق تنفيذ الإجراءات الضابطة له أن المعلنين يمكنهم أن يستعملوا قانون المغالاة أو الإدعاءات اللاموضوعية («الأفضل» و«الأعظم») لترويج منتج ما. ويعتقد الكثيرون أن المغالاة يجب أن تحظر بما أن دور الإعلان هو توفير المعلومات المتعلقة بقرار الشراء.

وقد يبرز الغش عبر استعمال النماذج البديلة، ما يعني تغيير منتج أو حالة ما للحصول على صورة واقعية له (كاستعمال البطاطا المهرولة لتمثيل الآيس كريم، التي تذوب تحت أضواء المصوّر). وفيما أقرت اللجنة الفيدرالية (الأميركية) للتجارة بأن النماذج البديلة شرعية طالما هي لا تسيء تمثيل مواصفات المنتج، يشير بعض نقاد الإعلانات إلى أن الكثير منها يسيء التوجيه.

وقد ازدادت في السنوات الأخيرة التصديقات والشهادات المحبذة لمنتجات وخدمات معينة. ولكن هل الأفراد المشاركون فيها يستعملون فعلاً المنتجات أم أنهم «يُستأجرُون» لذلك؟ ومع أن اللجنة الفيدرالية للتجارة لها قواعد لاستعمالها فإن كثيراً منها له القدرة على الخداع.

ويشكل الكشف الجزئي عن مواصفات المنتج ما طريقة أخرى يمكن استخدامها لإساءة توجيه المستهلكين. وخير مثال على ذلك هو عندما يتحدث إعلان عن نسبة كوليسترول ضئيلة ولكنه لا يذكر نسبة الدهون التي يحتوي عليها المنتج.

٤.١.٣.٤ قياس نتائج الإعلان

يت Helmّ على الإدارة أن تعلم إلى أي حد تلقى الجمهور المستهدف الرسالة وفهمها وصدقها وأي تأثير كان لها على سلوك المتلقى (من تجربة، أو تكرار الشراء). إن اختبار الرسالة (النسخة) متعلق بطرق بدائل لعرض الرسالة على الجمهور المستهدف. وهنا ينقسم النقاش إلى قسمين، الاختبارات التي تتم قبل إطلاق الرسالة بشكل دائم، واختبارات تتم بعد إطلاق النسخة في الوسائل المناسبة لها.

اختبارات ما قبل عرض الرسالة

ما من اختبار مسبق لأي نسخة يستطيع أن يمثل بالتحديد ظروف التعرض وتأثير المدى الطويل للتكرار مجموعة مستهدفة معينة. ولكن طرق اختبار فعالية الرسائل مسبقاً كثيرة منها ما يلي:

- تدرج اختبارات التذكرة للإعلانات المقروءة المقترحة في مجلة وهمية ويسأل المجيبون أن يقرؤوا ما يهمهم. وبعد ذلك يسألون أن «يعيدوا» الإعلانات التي يذكرونها. وتطرح عليهم أسئلة حول مصداقية الإعلان واستخدام المنتج. وإنطلاقاً من النتائج يستطيع الباحثون تحديد مدى وصول الرسالة وإلى أي حد حققت هدف (أو أهداف) الاتصال. ولكن نتائج التذكرة غالباً ما تعكس لسوء الحظ شعبية ماركة ما أكثر من محتوى الرسالة.
- اختبارات المبيعات كما تفعل شركات الأبحاث التجارية كما تقيس BehaviorScan تأثير إعلانات التلفزيون عبر استعمال عينات إحصائية خاصة بالسلع الاستهلاكية موجودة في عدد من المدن الصغيرة. وتسجل العمليات الشرائية إلكترونياً في آلات الفحص عند صناديق المتاجر الكبرى على يد أعضاء في العينات يستعملون بطاقاتتعريف خاصة. باستطاعة BehaviorScan أن تدخل الإعلانات التلفزيونية قيد الاختبار في البرامج التلفزيونية على صعيد الأسرة الواحدة من العينة. فيختارون عينات من الأسر انطلاقاً من تاريخ سلوكهم الشرائي. وهكذا تصبح العينة الاستهلاكية مصدرًا وحيداً للشراء كما لسلوك المشاهدة، ما يعزز قيمتها. بما أن علاجات إعلانية بدائل قد تعرض على عينات متوازنة مختلفة في الوقت نفسه، فمن الممكن قياس تأثير مبيعات معالجة نسخة واحدة مقابل أخرى إنطلاقاً من بيانات الشراء الفعلية.

اختبارات ما بعد عرض الرسالة

يصعب قياس تأثيرات رسالة إعلانية بعد أن تكون قد أطلقت لأن النتائج يفسدها تأثير الوسائل المستعملة والتكرار الذي تلقى به الجمهور المستهدف الرسالة. فاختبارات ما بعد الرسالة تمثل إلى قياس فعالية الجهد الإعلاني الإجمالي. وهنا ننظر فقط في اختبارات ما بعد الرسالة التي تستعمل أولاً لقياس تأثير الرسالة. وبالتالي، فشركة الإعلانات التي تتعامل معها شركة بي.أم.دبليو.B.M.W أفادت بأن الأبحاث الخاصة بالسلع الاستهلاكية تشير إلى أن المستهلكين يتلقون الرسالة الصحيحة، أي أن سيارة بي.أم.دبليو. ليست قوية فحسب بل أيضاً مريحة وسعرها مقبول.

يضم المعلينون اختبارات ما بعد الرسالة بطرق متعددة ويعتمدون جميعاً على ذاكرة المجيب، ما يطرح مشكلة متى يجب إجراء القياس بعد إطلاق الإعلان. كما أن الاختبار الذي يرتكز على قياس واحد في الوقت لا يعكس التعلم الحاصل بالتفكير.

- اختبارات التعرف هي طريقة الاختبار ما بعد الإعلان الأكثر شعبية للوسائل المقررة. فالمعلينون يقيسون هذه الاختبارات لقياس إلى أي حد تلاحظ النسخة الإعلانية أو تقرأ. يستحوذ العاملون في الميدان الناس الذين يقولون إنهم قرأوا عدداً معيناً من مجلة ما. ويستعرض كل مجيب العدد مثيرةً إلى ما رأى وقرأ. وعندما يفيد المجيب برأيته إعلاناً يسأل المستجوب أي أجزاء قرأ. ويبداً المستجوب كل استجواب في نقطة من المجلة يختارها اعتباطياً كي لا تتأثر النتائج بتعب المجيب.
- وتشكل اختبارات التذكر طريقة أخرى لقياس فعالية رسالة إعلانية خاصة الإعلان التلفزيوني بعد إطلاقه. وعادة يتلقى المجيبون المساعدة في تذكرهم. فالمستجوبون يرونهم لائحة بالمعلينين والعلامات المعروضة ويسألونهم أيّاً منها قد رأوا مؤخراً. ويعد المستجوبون بذلك إلى حمل المجبين على ترداد تلك الإعلانات.

طالما طرحت أسئلة حول ما إذا كانت اختبارات التذكر والتعرف توفر إجراءات ذاكرة ملائمة. ومن الطرق الأخرى لقياس فعالية الرسالة ما بعد إطلاقها اختبارات مبيعات مماثلة لتلك المستعملة لاختبار منتجات جديدة، والاستقصاءات (وهي ممكنة عند استعمال الكوبونات أو توفير رقم هاتفي مجاني للطلبيات)، وقياس التغيير السلوكي. وهذا الأخير يستلزم قياسات قبل-بعد لمدى تميز علامة ما ببعض المعالم البارزة.

وحيث تشير أهداف جهد إعلاني إلى زيادات في مرور المستهلك، والمبيعات، وحصة السوق، أو أي نتائج أخرى قابلة للقياس بشكل ملموس، يجب الأخذ بهذه القياسات لتقدير الفعالية الإعلانية. وهذه القياسات، بما فيها الكلفة لكل اكتساب (كسب عميل جديد) وتكلفة لكل طلبية (بأرقام المبيعات المطلقة أو بالنسبة المئوية)، تستعمل عادة في التسويق المباشر وفي إطار تسويق ناشئة كثيرة عن طريق الإنترنيت. إلا أن الحذر ضروري إذ إنّ عوامل سوق وعوامل تنافسية أخرى، كالمنتج نفسه، وسعره أو توزيعه، والطقس، والأنشطة التنافسية، قد تكون أثرت هي أيضاً على النتائج التي هي قيد القياس. وليس أمراً غير اعتيادي أن يُلام الإعلان على أداء غير مقبول في المبيعات ناجم في الحقيقة عن أسباب أخرى!

٤.٣.٥.٥ وسائل الإعلام الدولية

ساعدت التطورات الإعلانية الأخيرة الإعلان العالمي. ففي مجال التلفزيون، تصل محطة السي.أن.أن. CNN إلى أكثر من ١٤٠ مليون أسرة منها ٨١ مليوناً خارج الولايات المتحدة ، وتقدر شبكات أم.تي.في. لفياكوم Viacom جمهورها العالمي بـ ٢٥٠ مليوناً منهم ٢٥٪ فقط في الولايات المتحدة. كما يتمتع كل من ESPN و NBC بجمهور عالمي واسع.^{١٨} وازداد العدد الإجمالي للقنوات التلفزيونية في أوروبا أكثر من الضعف خلال السنوات العشر الماضية وكلها تقريراً مموّلة من الإعلانات.^{١٩}

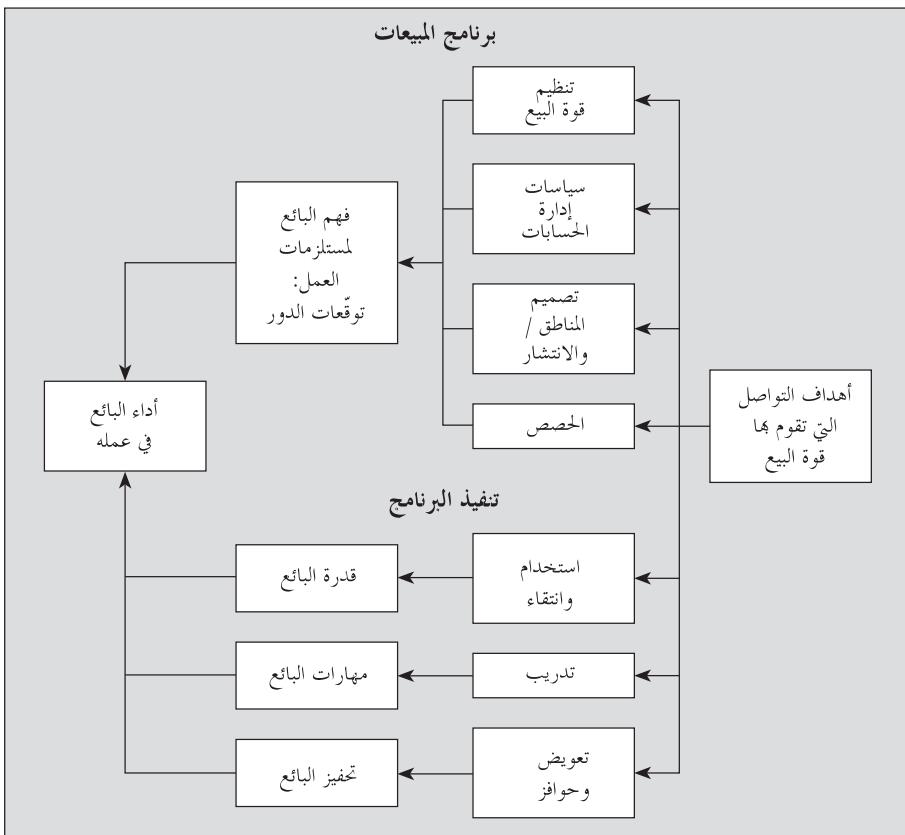
وقد أدت الحاجة إلى إنتاج حملات إعلانية أقل تكلفة وتمتع بمدى وصول فعال إلى استخدام متزايد لوسائل الإعلام غير التقليدية في أوروبا.^{٢٠} وفي المملكة المتحدة، يشمل هذا

استخدام إيميلات المتاجر الكبرى، وبطاقات الأوتوبيسات، وبطاقات الهاتف. فبوليغرام PolyGram مثلاً روجت لأسطواناتها الجديدة على الوجه الخلفي لبطاقات الأوتوبس فيما أدخلت إيميل بروموشون Image Promotion الكوبونات على الوجه الخلفي لإيميلات المتاجر الكبرى. ووضعت خطوط فيرجين أتلانتيك Virgin Atlantic Airways وفرنسا تيليكوم France Telecom وBritish Telecommunications إعلاناتها على بطاقات الهاتف. وتعتمد وسائل أخرى جديدة نسبياً سيارات الأجرة والأوتوبuses المطلية (في الداخل كما في الخارج)، وتلفزيون الرد المباشر على شاشات موضوعة عند نقط الخروج للمتاجر.

٢.٣.١٤ إتخاذ القرارات الخاصة بالبيع الشخصي

يشكل الإعلان أحد العصرتين الأساسين في المزيج التسويقي كما رأينا في الجدول ٤.١.٤. والآن ننتقل إلى العنصر الأساسي الثاني، أي البيع الشخصي. كما يشير النصف الأعلى من الجدول ٤.١.٤، يشمل التخطيط لبرنامج بيع أربع مجموعات من القرارات. أولاً، يجب أن تكون فرق الباعة منظمة لتسهيل تخصيص الجهود الأكثر فعالية. ثانياً، يجب تطوير سياسات إدارة الحساب كإرشادات لكيفية الاقتراب من مختلف أنواع العملاء وإقناعهم وخدمتهم. ثالثاً، يجب اتخاذ قرارات الانتشار لتحديد المناطق الجغرافية وتعيين باعة لتلك المناطق. ورابعاً، يجب تطوير توقعات الأداء والشخص لكل ممثل مبيعات إنطلاقاً من طلب متوقع في ذاك الموقع. عندما يخطط جيداً للأوجه الأربع هذه في برنامج مبيعات ويتم توصيلها بصورة واضحة، تساعد العاملين في قسم المبيعات على فهم شروط العمل والدور الذي يتوقع منهم أداؤه في تنفيذ استراتيجية الشركة. ومن شأن هذا الفهم المحسن بدوره أن يساعد العاملين في قسم المبيعات على تحقيق مستويات الأداء المرجوة.

الجدول ٩.١٤ تنفيذ برنامج المبيعات الاستراتيجي



نظراً إلى ضيق المكان في هذا الكتاب لا يسعنا أن ننطّرق بعمق إلى أي من مجموعات القرارات الأربع هذه. أما القراء الذين يهتمون بالحصول على المزيد من التفاصيل فيإمكانهم أن يطلعوا على كتب كثيرة موجودة وتعلق بإدارة فريق الباقة وتعالج هذه المواضيع بشكل أوسع.^{٢١} لكننا نود أن ننطّرق إلى مسائل استراتيجية أساسية متعددة يجب على مدرب التسويق أن يأخذوها بالاعتبار أثناء التخطيط لبرنامج تسويقي أو الإعداد لخطة تسويقية: دورة البيع، تنظيم جهد البيع في الأسواق العالمية، وإدارة خدمة العملاء، وهو نشاط تتحلى التكنولوجيا الجديدة بالقدرة على التأثير عليه بشكل رهيب، للأفضل أو الأسوأ.

١٠.٣.١٤ دورة البيع

تعني دورة البيع المدة الضرورية للقاء صانعي القرار على اختلافهم وإقناعهم بأن يحرروا المنتج، ربما على نطاق محدود أولاً، ثم اعتماده كلياً، وهذه المدة يعبر عنها بالتاريخ الزمني وبعد زيارات البيع. كما رأينا في الوحدة ٧، وفي حالات كثيرة من التجارة بين الأعمال، يؤثرُ أفراد كثيرون في المؤسسة على قرار الشراء. فيجب الاتصال بكلِّ منهم، وأكثر من مرة في أغلب الأحيان. وفي بعض الشركات، تعني دورات الموازنة السنوية أنَّ باب الشراء مفتوح فقط في بعض أوقات السنة. من أجل إعداد برنامج المبيعات وتحديد عدد الباقة

وطبيعتهم لإتمام المهمة، يجب توفير فهم واضح لطول دورة البيع، وعدد نداءات البيع الضرورية على الأرجح لإتمام عملية البيع، وطبيعة مهمة البيع الواردة.

٢.٢.٣.٤ تنظيم جهد البيع في الأسواق العالمية

بينما تنشر الشركات جهودها التسويقية والخاصة بالبيع إلى بلدان أخرى، تواجه قراراً حيوياً بشأن كيفية تنظيم جهودها البيعية عبر الحدود الوطنية. وفيما تزيد العولمة تصميم الشركة التنظيمي تعقيداً، تبقى الأسئلة التي يجب الإجابة عنها هي نفسها التي تواجهها الأسواق المحلية. أولاً، هل يجب أن تعتمد الشركة على وكلاء مستقلين ليثثروا مصالحها في سوق أجنبية أم عليها استخدام باعة من عندها؟ إذا ما قررت الشركة أن تؤسس فرعها الخاص ومكتب مبيعات خاص بها مع فريق باعة يعمل لشركة مكلفة في بلد أجنبي، يطرأ سؤال ثانٍ بشأن البنية الأفقية الملائمة لهذا الفريق. هل يجب أن تنظم جغرافياً، بحسب خط المنتج، ونوع العميل أم طريقة أخرى؟

توالت دراسة شملت ١٤ شركة كبرى متعددة الجنسيات البحث في ممارسات إدارة مبيعاتها عبر ١٣٥ فرعاً منتشرًا في ٤٥ بلداً.^{٢٢} وتشير نتائج الدراسة إلى أن حوالي ٢٥ في المئة من فروع الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات تستعمل وكلاء مستقلين، إما وحدها أو بالتعاون مع باعة من الشركة. وهذه النسبة المئوية هي أقلّ من النسبة التي تميز السوق المحلية الأميركية حيث يستعمل ثلث الشركات ممثلين من المصنع. ولكن يشار إلى أنَّ الوكلاء يستخدمون بشكل أكبر في الأسواق النامية منه في البلدان الأكثر تقدماً أو في الأسواق حيث حجم مبيعات الشركة صغير نسبياً.

ويعامل الصناعة مرتبطة أيضاً باستخدام الوكلاء مقابل باعة الشركة. فالشركات التي تبيع المنتجات معقدة وذات تكنولوجيا عالية كأجهزة الكمبيوتر والمواد الصيدلية تمثل إلى الاعتماد حصراً على باعها أكثر من الشركات في قطاعات صناعية أو استهلاكية أخرى. فالشركات تفضل استخدام باعها بسبب مستويات المعرفة العالية للمنتج وخدمات ما بعد البيع اللازمة لبيع منتجات التكنولوجيا بهذه. وبذلك، يمكنها أن تضبط جهود التسويق والبيع المكررة لمنتجاتها وتخفيف تكاليف عملياتها.

ويبلغ أكثر من نصف (٥١,٥٪) فروع الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات عن استخدام تقسيمات جغرافية بسيطة لتنظيم جهود البيع ضمن بلد ما. أما الشركات الأخرى، فتستخدم هيكل تنظيمي أكثر تخصصاً مع باعة مختلفين مخصوصين لمنتجات معينة وأو أنواع العملاء. كما قد تتوقعون من مناقشاتنا السابقة، يرجح أن تستخدم الفروع هيكل متخصص عندما تبيع منتجات معقدة نسبياً، وعندما تكون خطوط منتجاتها واسعة، وعندما تعمل في أسواق فاقعة التطور، وعندما تكون أحجام مبيعاتها كبيرة نسبياً.

بينما تؤدي العولمة إلى تعقيد تنظيم فريق الباعة، تمثل الشركات إلى حل المسائل التنظيمية في الأسواق الدولية بالطريقة نفسها المعتمدة في بلدانها الأصلية. ويبدو أنَّ العوامل الاستراتيجية والخاصة بالأوضاع المختلفة التي تؤثر على قرارات الشركات التنظيمية متشابهة في نوعي السوق المختلفين، ويبدو أنَّ تلك العوامل تؤثر على الخيارات التنظيمية بطرق متشابهة في الوطن وخارجـه.

٣.٢.٣.١٤ خدمة العملاء: وظيفة بيع شخصي متزايدة الأهمية

فيما أصبحت الأنظمة الاقتصادية في البلدان المتقدمة متأثرة أكثر بشركات الخدمات، نمت أهمية خدمة العملاء. وحتى في الشركات المصبعة في أيامنا، أدت المنافسة الكثيفة الآتية أحياناً من مقدمي خدمات بكلفة أقل إلى جعل خدمة العملاء الكفاءة والإيجابية نقطة اختلاف مع شركات تسعى إلى توفير حلول كاملة خاصة بالعملاء. وبالتالي، تماماً كما يتحتم على مدراء التسويق أن يتخدوا القرارات حول كيفية تحقيق إدارة جيدة لفريق الباقة لديها، وعليها أيضاً أن تقرر كيف توفر بأفضل شكل ممكّن الخدمة التي يطالب بها العملاء. فكم مرة اتصلتم بمزود تلفزيون الكابل لديكم، أو مصرفكم، أو حتى شركة الهاتف بالذات! فقط لعبور مستويات الرسائل الصوتية اللامتناهية. وأخيراً، توّضعون «في الانتظار» في نهاية العملية! هل يهدف هذا إلى كسب عملاء على المدى الطويل؟

تشكل إدارة عملية خدمة العملاء جزءاً هاماً من إدارة وظيفة البيع الشخصي. وتدرج أكثر فأكثر مسؤولية خدمة العملاء والمبيعات "الخارجية" في جداول تنظيم الشركة، وهكذا تستطيع الوظيفتان أن تعملا معاً لخدمة العملاء بشكل فعال وكفؤ، قبل البيع وبعدة. وتقضي إدارة خدمة العملاء التفكير عميقاً بأهداف الشركة لخدمة العملاء قبل عملية البيع وإضافة أهداف إضافية لخدمة ما بعد البيع، مع الأشخاص والاستراتيجيات للاستجابة إلى هذه الأهداف. ولم يعد كافياً أن نضع بعض الأشخاص عند أجهزة هاتف وسائلهم أن يساعدوا العملاء قدر الإمكان. فالأنظمة المتغيرة تمكّن الآن من تحديد العملاء عند اتصالهم، فيتمكن ممثلو خدمة العملاء من الحصول على معلوماتهم السريعة وتوفير معرفة مفصلة عن المنتج للإجابة عن أسئلة العملاء، وكل هذا بالطريقة الإلكترونية.

في الفقرة التالية، سوف نناقش كيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة من ناحية تغيير طريقة أداء لعبة خدمة العملاء. فمراكز النداء الحديثة تسمح للشركات بوضع العملاء في مناطق زمنية مختلفة، بحسب حركة الشمس وتحول الاتصالات الواردة على الرقم نفسه بصورة تلقائية إلى مركز النداء الفاعل. وبفضل التكنولوجيا أيضاً تتوارد مراكز النداء في بلدان كالهند التي توفر تكلفة أقل ونفاذًا أكبر إلى مجموعة واسعة من العاملين الذين يتمتعون بمهارة عالية في هذا المجال.^{٢٥}

٣.٢.٣.١٤ استعمال التكنولوجيا لتعزيز المبيعات وأداء خدمة العملاء^{٢٦}

تستطيع الشركات المعنية بتحسين بيعها الشخصي وإدارة مبيعاتها وخدمتها للعملاء أن تلجأ إلى تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ويحدّد الجدول ١٠.١٤، الضبط الآوتوماتيكي لإنتاج القوّة البيعية ولبرمجيات إدارة الاتصال وبرامجيات مركز النداء وأدوات أخرى لدعم القرار.

الوحدة ١٤ / قرارات الترويج المتكامل

الجدول ١٠.١٤ برنامج دعم القرار للبيع الشخصي وإدارة قوّة البيع

الوظائف	رمزه البرمجيات	الأداة
يتقى في قوائم العملاء ، بما في ذلك العناوين وارقام الهاتف وغيرها	ACT من إنتراكت كومرس كوربوريشن Interact Commerce Corporation	برنامج إدارة الاتصال
ومعلومات خاصة بالعميل، كتاريخ الميلاد، ويسك وسجالات منظمة للاتصال السابقة بالعميل ومعلومات أخرى ذات صلة به.	Goldmine متوافر (مع برمجيات أخرى لإدارة المبيعات) في www.sales-tools.com	
يساعد على تصميم الأجور الأساسية وأو مخططات الحوافز لأي موقع قابل للتحفيز.	Salescom سيلزكوم من www.salesforcecompensation.com	برمجيات تصميم تعويضات البيع
يدمج المبيعات، والتسويق، وخدمة العملاء مع التجارة الإلكترونية والهاتف اللاسلكي للعمليات على الخط كما خارجه.	Entice! إنتايس من www.multiactive.com	تطبيقات تسويقية لبرمجيات إدارة علاقة العملاء

من أوائل الناشطين في هذا الميدان سيل سيسنزم Siebel Systems Inc.^{٢٨}. بعائدات تقدر بملياري دولار في العام ٢٠٠١. وتتوفر شركات أخرى برمجيات لإدارة المبيعات الميدانية، والبيع عن بعد ومراكز النداء والوظائف التسويقية ذات الصلة في الشركات الكبيرة. فهذه البرمجيات تسمح لممثلي المبيعات الميدانية بتقديم الحسابات والتوقعات والمخزون، سواء من جهاز الكمبيوتر في المكتب أو من جهاز كومبيوتر محمول على الطريق. وبرمجيات مركز النداء الأخيرةتمكن ممثلي خدمة العملاء من الاطلاع على تاريخ العملاء الحسابي فيما هم يتحدثون إليهم، كما توفر اقتراحات للمساعدة على حل مشاكل العملاء المشتركة. وتتوفر شركات أخرى مثل كانا كومونيكيشنز سيسنزم Kana Communications Inc^{٢٩}. برامجيات لإدارة عمليات خدمة العملاء المرتكزة على البريد الإلكتروني. من بين عملاء «كانا» ذكر eBay و Lycos وشركات أخرى مرتكزة على الشبكة وهي ثنائية العلاقات بين العميل والعميل وبين الشركة والعميل. واستعمال مثل هذه البرمجيات يدرّ أرباحاً هائلة لبعض الشركات. كما تستعمل الشركات أدوات برمجيات أخرى كالدردشة Chat لمساعدة العملاء الذين يسعون إلى المساعدة بتسوّفهم على الإنترنيت.^{٣٠}

بدأت هذه الابتكارات كلّها بالبروز في جعل عمليات البيع الداخلية والخارجية والذين يعنون بخدمة العملاء أكثر فعالية و كفاءة. ولكن وإن لم تتوخ الحذر قد يعزز بعض هذه الأدوات الفعالية على حساب الفاعلية. فلا يمكن تصوير رضا العميل في ظل وجود قصص رهيبة عن معاناة ممثلي خدمة العملاء في طوابير الانتظار في مراكز النداء أو تراكم المفاتيح

للدفع من أجل الحصول على المعلومات الآلية المرجوة! ويعنى مدراء التسويق الأذكياء بتقييم حذر لهذه النجاحات. ومع تطور هذه التكنولوجيات بات أمر واحد مؤكداً. بعض النظر عن حجم الشركة، فقد ولى زمن تتنفيذ عملية البيع بواسطة هاتف و سيارة تابعة للشركة وكثير إعلاني، وحذاء حسن المظهر.

٤.٢.٣.١٤ اختيار الباعة وتدريبيهم ومكافاهم: العوامل الأساسية لأداء فريق الباعة.

ما من ضمانة لتنفيذ فعال حتى ولو كانت خطة البيع مصممة جيداً وموصلة بوضوح. فالتنفيذ الجيد يستلزم من أعضاء فريق الباعة أن يتخلوا بالقدرة والرغبة في الاستجابة لتوقعات الإدارية. وبالتالي، كما يظهر في الجدول ٤.١٤ يستلزم تنفيذ برنامج البيع ثلاث مجموعات إضافية من الأعمال الإدارية: أولاً، على الإدارة أن تبحث عن باعة مناسبين و اختيارهم من بين الذين يتمتعون بالقدرة على تنفيذ الأنشطة المعينة بعملهم بشكل فعال. ثانياً، على الإدارة أن توفر أنواعاً وكميات مناسبة من التدريب للحرص على اكتساب الباعة المعرفة والمهارات الضرورية لأداء عملهم. وأخيراً، على الإدارة أن تصمم رزمة جذابة من المكافآت وغيرها من الحوافر لتشجيع فريق الباعة على توسيع الجهود الكفيلة بتحقيق أداء جيد. لمعرفة تفاصيل عن العناصر الأساسية في تنفيذ برنامج البيع، انظر نصاً عن إدارة فريق الباعة.^{٣١ ٣١}

٤.٢.٣.١٤ تقييم و الرقابة على أداء فريق الباعة لضمان توفير نتائج واردة في الميزانية

يقوم المدراء بجمع المعلومات الخاصة بأداء الباعة وتقييمها كما يقومون بمقارنة بين هذه البيانات من جهة وأهداف الخطة وتوقعاتها لتحديد جودة أداء الفريق. والهدف شبيه بسفينة مبحرة. إذ بتحديد موقع السفينة بالنسبة إلى مكان وصولها يمكن القبطان من معرفة مدى أداء السفينة وإجراء التصحیحات الضرورية في حال كانت خارجة عن الخط. وتلجأ الشركات إلى مناهج ثلاث أساسية في الرقابة على فريق الباعة لتقييم أداء البيع وضبطه.

١. **تحليل المبيعات.** يراقب المدراء حجم المبيعات لكل من الباعة. بالإضافة إلى ذلك، يحصلون على أرقام المبيعات وفقاً للنطاق الجغرافي ووفقاً لكل منتج في خط الإنتاج، ووفقاً لأنواع العملاء المختلفة. ويقارنون النتائج بالتوقعات والشخص في خطة البيع الخاصة بالشركة لتحديد أي باعة يقومون بأداء جيد وما هي المواضع التي قد تبرز فيها الحاجة إلى تكيفات.

٢. **تحليل التكلفة.** بإمكانهم أن يراقبوا أيضاً تكاليف أنشطة البيع المتنوعة كنفقات السفر والتّرفيه. غالباً ما يبحث المدراء مع الباعة فرداً فرداً في هذه الأمور والمناطق، والعملاء وأنواع المنتج. إلا أن هذا لا يفترض تحديات تقنية صعبة حول كيفية تخصيص بعض التكاليف كالتكاليف الإدارية والنفقات غير المباشرة. من شأن هذا الإجراء إذا ما أضيف إلى نتائج تحليل المبيعات أن يخول المدراء تقييم ربحية الأقاليم اليعية المختلفة والمنتجات وأنواع العملاء.

٣. **التحليل السلوكـي.** عندما يسجل حجم المبيعات أو الربحـية في منطقة ما نتائج أدنى من التوقعـات قد لا يـعرف المـدراء سبـب ذلك بالـتحديد. فربـما لا يـعمل الـبـائع في ذاك

الإقليم بجدية أو أنه يخصص جهداً للأنشطة غير المناسبة. أو أن النتائج المخيبة قد تكون ناجمة عن عوامل تفوق طاقة البائع كالظروف الاقتصادية الرديئة أو المنافسة الشديدة في المنطقة. ولكسب فهم أفضل للسبب، و توفير قاعدة أفضل لاتخاذ الإجراء التصوبي، يؤمن مدراء كثيرون بضرورة مراقبة سلوك البائع الفعلي وتقييمه وكذلك نتائج هذا السلوك و يحصلون على معلومات لهذا النوع من التحليل السلوكي من تقارير الأنشطة و تقارير النداء التي يسلمها البائع. كما أن بعض الشركات تستعمل جداول الترتيب الذاتي والملاحظات الميدانية و ترتيبات المشرفين لجمع المعلومات الضرورية.

ينطبق كثير من هذه الطرق وبالتساوي على تقييم برامج التسويق كلها و الرقاية عليها، وليس فقط على فريق الباعة، و سوف نتطرق إلى هذا الموضوع بالتفصيل أكثر في الوحدة ١٩. حتى الآن ناقشنا العنصرين الأساسيين في المزيج الترويجي، أي الإعلان والبيع الشخصي. أما العنصران المتبقيان، أي تنشيط البيع والعلاقات العامة، فغالباً ما يؤديان دوراً ثانوياً أو مساندأً لأحد العنصرين الأساسيين أو لكليهما. ولكن في بعض الحالات، وخاصة في الشركات التي هي في مراحلها الأولى و موازناتها ما زالت محدودة، يبقى دورهما جوهرياً أكثر.

٣.٣.١٤ اتخاذ القرارات بشأن تنشيط المبيعات

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق تنشيط المبيعات بأنه «تلك الأنشطة التسويقية، غير البيع الشخصي، والإعلان، و التشر، التي تحفز شراء السلع الاستهلاكية وفعالية التاجر». فعمليات تنشيط المبيعات توفر عادة حافزاً للمستهلكين والبائعين على تشجيع الطلب على منتج ما على المدى القصير. وكما رأينا في الوحدة ١٣، تنشيط المبيعات نوعان: ترويج السلع الاستهلاكية (وهو عندئذ موجه إلى المستهلكين، و غالباً ما يكون جزءاً من استراتيجية السحب) والترويج التجاري (الموجه إلى أعضاء القناة، و غالباً ما يكون جزءاً من استراتيجية الدفع). وينفق على تنشيط المبيعات مبالغ أكبر منها على الإعلان في الولايات المتحدة. وقد تراجعت النفقات على عمليات ترويج السلع الاستهلاكية (خاصة بالنسبة إلى الكوبونات) في السنوات الأخيرة وهي الآن أصغر حجماً من نفقات عمليات الترويج التجاري.

تستخدم معظم عمليات ترويج السلع الاستهلاكية مجموعة من الأنشطة التي غالباً ما تشرك طرفين. أطلقت شركة ريبوك Reebok مثلاً ترويجاً عبرأوروبي لحذائتها الجديد A6 مستخدمة الرسائل السريعة SMS مع عدد من مواقع الإنترنت مثل Yahoo mp3.com حيث بثت إعلانات موسيقى الهيبهوب والموسيقى الراقصة.^{٢٢}

يلجأ المسوقون إلى مجموعة متنوعة من الأساليب الترويجية، أهمها العروض بالأسعار، و المسمومات، والعينات المجانية، والتخفيفات، والمسابقات واللحصص القابلة للتحويل، والترويجات التجارية. وقد تمت معالجة التقنيات الأربع الأولى في الوحدة ١٣ حول التسعير. أما التقنيات الترويجية غير المرتبطة بالتسعير فهي مفصلة لاحقاً. كما يمكن توقعه، تسيطر الخصومات التجارية التي يمنحها المصتبنون لباعة التجزئة على نفقاتهم الترويجية. فأكثر من نصف المواد التي تباع بالمتاجر الكبرى تحظى بحسب.

ازدادت أهمية العينات المجانية أكثر فأكثر لأن المسؤولين وجدوا طرifice أكثر كفاءة لإيصال العينات المجانية إلى الأسواق المستهدفة. فاليوم باتت تصميمات هذا النوع من الترويج ذكية فالمسؤولون الذين يتلقون العينات يستعملونها على الفور. مثلاً فقد وزّعت يونيفرس Unilever منتجاتها الخاصة بالنظافة الشخصية على الطلاب في نهاية درس رياضة بدنية نتيجة كثافة من العرق، وزّع ستارباكس Starbucks عينات مجانية من القهوة المثلجة Frappuccino على المنتقلين على الطرقات في «مانهاتن» بعد ظهر أحد الأيام الحارة.^{٣٣}

ترى المسابقات والخصص القابلة للتحويل الاهتمام ببيع منتجات عادية. ففي مسابقة لسلع استهلاكية، يتبارى المشتركون على جوائز بحسب مهاراتهم. وتستلزم المسابقات عادة إثباتاً على شراء المنتج لاستعمال استماراة مشاركة يحصلون عليها فقط من أحد التجار. ومن أشكال مسابقات المعهودة لمسابقات تسمية منتجات جديدة وإيجاد استخدامات جديدة لمنتجات موجودة كما جرى مع الخصص القابلة للتحويل في الولايات المتحدة بيلزبرى بيك أوف Pillsbury Bake-off، ومن جهة أخرى تستلزم توزيع جوائز على أساس الصدفة كما هي الحال في بلدان كثيرة ولا تستلزم إثباتاً بالشراء كشرط للمشاركة. وهذا النوع هو أكثر شعبية من المسابقات إذ لا حاجة إلى لجنة تحكيمية. ولكن هذا النوع لا ينفع كثيراً في تعزيز صورة العلامة وغالباً ما يغطي على المنتج نفسه. ومؤخراً، أطلقت شركات كثيرة مسابقات عبر الرسائل المكتوبة حيث يرسل المستخدمون رسائل مكتوبة مع رمز مطبوع على المنتجات للمشاركة، مثلاً هذا ما فعلته شركة ماكدونالز McDonalds في المملكة المتحدة أثناء إطلاق فيلم ديزني Monsters Inc.^{٣٤}

يلجأ المصنعون إلى عمليات الترويج التجاري لتحفيز الباعة على تحسين أدائهم بطرق مختلفة بما في ذلك المسابقات والحوافر للعاملين في قسم المبيعات، وتدريب فريق الباعة لدى موزع ما، والإعلان التعاوني، و المسابقات الترويجية بما في ذلك الترويجات داخل المتاجر. والتقنية الأخيرة هي الأكثر أهمية. وقد نقاشنا دور الترويج التجاري بالتجارة كحوافر للعاملين في التوزيع في الوحدة ١٣.

وكما هي الحال بالنسبة إلى الإعلان، يتطلب تصميم برنامج تشغيل المبيعات وموازنته اختيار أنواع معينة من عمليات تشغيل المبيعات والتجوء إلى الخبرة لتوقع معدلات الاستجابة. فيعكس الإعلان، الذي قد تتفق مبالغ طائلة فيه مع بعض التأكيد على أن مردوداً كبيراً سوف يتحقق عن ذلك، تتطلب أنواع كثيرة من تشغيل المبيعات من العميل أن يشتري فيما الحافر يسدد. وعامل التسديد الذاتي هذا صالح الكوبونات والحسومات، مثلاً، يكون تشغيل المبيعات لباعة التجزئة الذين يخزنون منتجًا جديداً أو يعرضونه. في هذا الإطار، أقل خطورة من الإعلان. كما يحبه المسؤولون أيضاً لسهولة قياس أدائه. ونتيجة لذلك، وأيضاً بسبب الموارد النادرة في الشركات الصغيرة والضغط على الإدارة في الشركات العامة الكبيرة لتوفير أرباح قيمة على المدى القصير، يحتل تشغيل المبيعات مكاناً أكبر فأكبر في الميزانية الترويجية الإجمالية لكثير من الشركات.

٤.٣.١٤ اتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة

إن للعلاقات العامة استخدامات متعددة. ومنها استخدام يهمّل أحياناً وهو قدرتها على تسويق المنتجات الجديدة، من سلع أو خدمات. خلال موسم عيد الميلاد في العام ١٩٩٦ في الولايات المتحدة، قام متخصص في العلاقات العامة في ألعاب تايكو تويز Tyco Toys بإرسال دمية تيكل مي Elmo (دمية مشهورة في برنامج سيسامي ستريت) إلى ابن ضيف برنامج دردشة تلفزيونية شعبي جداً ودمى كثيرة أخرى إلى متجمي البرنامج. وأصبحت الدمية نجاح فوري وأكثر الألعاب رواجاً في الموسم وباعت متاجر كثيرة في البلاد مخزونها منها في دقائق فقط. توقعت الشركة أصلاً بيع ٤٠٠ ألف دمية إلا أنها باعت مخزونها كله البالغ مليون دمية وتوقعت إمكان من بيع مليوني دمية لو كانت تمتلك هذا العدد.^{٣٥}

للعلاقات العامة منافع فريدة أخرى كثيرة (أنظر الجدول ٤.٤). فهي تتمتع بالمصداقية؛ إذ أن معظم الناس يشعرون بأن وسائل الإعلام لا تنقل معلومات مؤيدة لمنتج ما إلا إذا كانت صحيحة. وبالتالي فإن العلاقات العامة تعزز الحملة الإعلانية لشركة ما بزيادة الوعي لآراء منتج ما وقابلية تصديقها. وتسهل الدعاية أيضاً على قوة البيع إبراز مزايا منتج ما. كما أنها قليلة الكلفة وقليلة التكاليف الإعلامية. أما العيب الأساسي للنشر هو عدم قدرة الشركة على الرقابة ليس حول ما إذا كان الإطلاق سيحصل فقط بل أيضاً ما يقال في النهاية عن الشركة و/أو المنتج.

وبالطبع ليست وسائل الإعلام مخولة توفير النشر المجاني للمسوقين. وهي تقوم بذلك فقط عندما تؤمن بوجود ما هو جدير بتشكيل خبر هام لأنه جديد، و مختلف، أو عن طريقة قصة مثيرة للاهتمام حول شخصية محلية أو تنظيم ما. وبما أن ما من كلفة لاختيار وسائل الإعلام لنشر ما، فإعداد الموازنات للعلاقات العامة يصبح سهلاً. ومجرد الوقت اللازم لقيام العاملين بإدارة الجهد المبذول، مع أن شركات كثيرة تختار استعمال وكالات العلاقات العامة المتخصصة لتولي الاتصال مع وسائل الإعلام. أما أتعاب هذه الأنشطة وبعد التفاوض بشأنها يصبح سهلاً إدراجها في الميزانية، ولكن معرفة ما إذا كانت جهود العلاقات العامة سوف يحقق النتائج المرجوة فهو أمر آخر. فمعظم شركات العلاقات العامة لسوء الحظ غير مستعدة لقبول أعمال يسدد الأتعاب فيها بحسب الأداء.

وعبر العلاقات العامة تواصل الشركات مع مجموعة متنوعة من الجمهور، بما في ذلك المستهلك (معلومات عن المنتجات الجديدة)، والجامعة المالية والمساهمين (تحسين في إرباحية الشركة)، المجتمع (كون الشركة مواطنة جيدة)، المستخدمون المستقبليون (مكان جيد للعمل)، المستخدمون الحاليون (الافتخار بالشركة) و الموردون (شركة جيدة لبناء علاقة دائمة معها). إنطلاقاً من هذه اللائحة، يمكن اعتبار أن النشر يستعمل لتحقيق أهداف مختلفة ما بين مجموعات مختلفة. وتراوح هذه الأهداف من مجرد زيادة الوعي حول شركة أو منتجاتها إلى تحفيز استجابة فعلية، كطلب نشرة مجانية. وهكذا فإن العلاقات العامة يمكن أن تؤدي دوراً هاماً في تنمية برنامج تواصل تسويقي متكمال.

وستعمل الشركات أيضاً العلاقات العامة لمواجهة صدمة غير متوقعة. وكانت هذه الحال مع حملة العلاقات العامة التي قامت بها شركة جونسون (ج & ج) Johnson & Johnson في الولايات المتحدة لما توفي سبعة أشخاص من جراء تناولهم حبوب تايلينول Tylenol

مسمنة. تمكّنت الشركة جزئياً بفضل رذها المبرمج والمسؤول مستخدمة العلاقات العامة، من استعادة الثقة بالشركة وعلامة تايلينول. ولكن يبقى أن نرى ما إذا كانت شركة بريديجستون/فایرسٹون Bridgestone/Firestone سيحالها الحظ هكذا في إعادة الثقة بإطاراتها على المدى الطويل لدى عملائها إثر استدعائهما في صيف العام ٢٠٠٠ (أنظر النظرة الأخلاقية ١١ - ١ من الوحدة ١١). فقد شعر مراقبون كثيرون أن الاستدعاء لم يكن بمستوى معالجة جونسون & جونسون لأزمتها مع تايلينول.

خلاصة التعلم

- يواجه مدرب التسويق في معظم الشركات قرارات استراتيجية أساسية بشأن التركيز على الإعلان أو البيع الشخصي في تشكيلتها الترويجية. ويُوفّر تحديد الظروف الاستراتيجية توجيهًا لهذه القرارات (أنظر الجدول ٣.١٤).
- ليس من السهل جعل رسائل الاتصالات تسويقية من أي نوع كانت، وفي أي وسيلة تلاحظ وتفهم. فمحاولات إعلانات كبيرة وأنواع أخرى من الاتصالات لا تتحقق بكل بساطة أهدافها. ومن شأن اتباع الإرشادات في هذه الوحدة أن يخفّف من هذه المجازفة.
- فهم واضح للسوق المستهدفة أمر ضروري لخطيط برنامج ترويجي فعال وتنفيذ.
- فيبدو هذا الفهم يرجح أن يذهب المال سدى.
- إنّ كثيراً من جهود الاتصالات التسويقي لا يسهل تقييمها. وما يسهل الأمر هو وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- يتوقّع أن تشير وسائل جديدة بما فيها الإنترنيت، والبريد الإلكتروني، والهاتف الجوال ثورة في الإنفاق الإعلاني لأنّ نتائجها، تماماً كنتائج البرامج التسويقية المباشرة، غالباً ما يمكن قياسها مباشرة.
- في الشركات من مختلف الأحجام، ستؤدي التكنولوجيا دوراً متزايداً في الأهمية في إدارة المبيعات وفعالية خدمة المستهلك وفعاليتها. ولكن ينبغي توخي الحذر لتجنب التضحيّة بالفاعلية لصالح الفعالية.

أسئلة حول المحتوى

١.١٤ عرف بكلّ من مكونات المزيج الترويجي.

٢.١٤ ما هي الخطوات الضرورية لتصميم برنامج ترويجي؟

٣.١٤ ما هي الموضوعات التي تعنى بها عملية اتخاذ القرار الإعلاني؟

٤.١٤ ما هي محتويات نسخة الإعلان؟

٥.١٤ أوصف الطرق المختلفة لاختبار فعالية الرسالة مسبقاً.

٦.٤ أوصف الطرق المختلفة لقياس تأثير رسالة إعلانية بعد إطلاقها.

٧.١٤ عرّف بمصطلح «تنشيط المبيعات».

٨.١ ما هي أكثر أساليب تنشيط المبيعات استخداماً؟

٩.١ عُرِفَ بمصطلح «خطة الاتصالات التسويقية المتكاملة».

أسئلة متعددة الخيارات

١٤ كل ما يلي أمثلة عن مكونات المزج الترويجي ما عدا:
أ. الإعلان.

- .**البيع الشخصي.**
 - .**تنشيط المبيعات.**
 - .**العلاقات العامة.**
 - .**السعر.**

تناول نائب رئيس شركة إنتاج سلع استهلاكية لشؤون التسويق صحيفة وول ستريت (Wall Street Journal) لاحظ مقالة في الصفحة الأولى تعلن عن إطلاق الشركة للمنتج الجديد العالي الابتكار. هذه المقالة مثل على أي عنصر من عناصر المزيج الترويجي؟

- .أ. تنشيط المبيعات.
 - .ب. نشرة صحفية.
 - .ج. علاقات عامة.
 - .د. مقابلة حصرية.
 - .هـ. ترتيب مقايسة مع

٣١٤ فيما كانت صديقتان تتناولان الغداء، أخبرت إحداهما الأخرى عن فيلم جديد شاهدته مع زوجها. يصنف الكتاب هذا التبادل بأنه:

- .أ. نشر.
 - .ب. إعلان.
 - .ج. تنشيط مبيعات للد
 - .د. بيع شخصي.
 - .هـ. لا جواب مما سبق

٤.١٤ يسمى أي شكل مدفوع لقيام جهة راعية محددة الهوية بعرض أو ترويج غير شخص لأفكار أو سلع أو خدمات:

- أ. علاقات عامة.
ب. تنشيط المبيعات.
ج. بيع شخصي.
د. تعبئة.
هـ. إعلان.

- ٥.٤ كل ما يلي أمثلة عن تشجيع المبيعات ما عدا:
- أ. الكوبونات.
 - ب. المسابقات.
 - ج. العينات المجانية من المتجر.
 - د. التخفيضات.
 - هـ. نشرة صحافية عن المتجر الجديد.
- ٦.٤ الخطوة الأولى في تصميم المزيج الترويجي هي:
- أ. تصميم المزيج التسويقي.
 - بـ. وضع الأهداف الترويجية.
 - جـ. تحديد الجمهور المستهدف.
 - دـ. إعداد ميزانية الترويجي.
 - هـ. تقييم النتائج.
- ٧.٤ أي من الطرق التالية هي الأفضل لإعداد ميزانية الترويج عبر اللجوء إلى تحليل دقيق لوضع معين؟
- أـ. طريقة ممكن تكبدها.
 - بـ. طريقة النسبة المئوية من المبيعات.
 - جـ. طريقة اتباع المنافسين.
 - دـ. طريقة الهدف والمهمة.
 - هـ. طريقة العائد على المبيعات.
- ٨.٤ أي من الطرق التالية هي الطريقة من أعلى إلى أسفل الأكثر شيوعاً في إعداد الموازنة الترويجية؟
- أـ. طريقة ممكن تكبدها.
 - بـ. طريقة النسبة المئوية من المبيعات.
 - جـ. طريقة اتباع المنافسين.
 - دـ. طريقة الهدف والمهمة.
 - هـ. طريقة العائد على المبيعات.
- ٩.٤ أي من الأمثلة التالية هو مثال عن قرار يُتخذ عند تصميم التشكيلة الترويجية؟
- أـ. تحديد السوق المستهدفة.
 - بـ. إنتقاء الممثلين لإعلان تلفزيوني.
 - جـ. تحديد تكلفة الإعلان في مجلات مختلفة.
 - دـ. إتخاذ القرار بشأن قيمة كوبون ما ورسالتها.
 - هـ. تقييم فاعلية النتائج الإعلانية الماضية.

الوحدة ١٤ / قرارات الترويج المتكامل

٤٠١ أي من الاستراتيجيات الترويجية التالية هي الأفضل للسلع الاستهلاكية عندما يكون الإعلان العنصر السائد في المزيج الترويجي؟

- | | |
|-----|------------------------|
| أ. | الهدف والمهمة. |
| ب. | الاستراتيجية المبتكرة. |
| ج. | استراتيجية الدفع. |
| د. | استراتيجية السحب. |
| هـ. | نقطة بيعية فريدة. |

٤١١.١ عندما يكون المتنج معقداً وغالباً الشمن وتوزيعه صعباً على الأرجح، أي من عناصر التشكيلة الترويجية هو الأفضل؟

- .أ. الإعلان.
 - .ب. البيع الشخصي.
 - .ج. تنشيط المبيعات.
 - .د. العلاقات العامة.
 - .هـ. لا جواب مما سبق.

٤٢.١٤ من بين عناصر المزيج الترويجي الواردة فيما يلي، في أي عنصر يكون للشركة القدرة الكبرى على السيطرة على الرسالة؟

- أ. الإعلان.
ب. ترويج البيع.
ج. البيع الشخصي.
د. كل ما سبق.
هـ. فقط أ و ب.

١٣.١٤ من بين عناصر المزيج الترويجي الواردة فيما يلي، أي عنصر هو الأكثر مواءمةً لاستراتيجية الدفع؟

- أ. العلاقات العامة.
ب. تنشيط المبيعات.
ج. ترويج البيع.
د. كل ما سبق.
هـ. فقط بـ وـ جـ.

٤٤١ من بين عناصر المزيج الترويجي الواردة فيما يلي، أي عنصر لا يعطي أي معلومات عن المنتج؟

- أ.** الإعلان.
ب. البيع الشخصي.
ج. تنشيط المبيعات.
د. العلاقات العامة.
هـ. لا جواب مما سبق.

٤.١٥ تحديد قائمة أسعار الترتيب:

- أ. طبيعة الجمهور الذي تصل إليه وسيلة إعلانية معينة.
- ب. حجم الجمهور الذي تصل إليه وسيلة إعلانية معينة.
- ج. كلفة الإعلان في وسيلة إعلانية معينة.
- د. كل ما سبق.
- هـ. فقط أ و ب.

٤.٦.١ أنواع وسائل الإعلام الأربع الأساسية، ما هو ترتيبها بالأهمية في الولايات المتحدة، من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؟

- أ. تلفزيون الشبكة والكابل، إعلان الصحف، البريد المباشر، الإذاعة.
- ب. إعلان الصحف، تلفزيون الشبكة والمحطات الفضائية، البريد المباشر، الإذاعة.
- ج. إعلان الصحف، البريد المباشر، الإذاعة، تلفزيون الشبكة والمحطات الفضائية.
- د. تلفزيون الشبكة والمحطات الفضائية، الإذاعة، إعلان الصحف، البريد المباشر.
- هـ. البريد المباشر، تلفزيون الشبكة والمحطات الفضائية، إعلان الصحف، الإذاعة.

٤.٧.١ من بين الفئات التالية، أين تقع اللوحات الإعلانية؟

- أ. خارج البيت.
- ب. معارض.
- ج. إعلانات إضافية.
- د. وسائل مقرؤة.
- هـ. تسويق مباشر.

٤.٨.١ من بين الوسائل الواردة فيما يلي، ما هي الوسيلة الأفضل لزيادة احتمال أن يكون موقع الإنترنيت لشركة ما أول موقع يجده العملاء على الشبكة؟

- أ. البريد الإلكتروني.
- ب. إعلانات البفط.
- ج. اتفاقيات بوابات.
- د. موقع الإنترنيت.
- هـ. روابط نصية.

٤.٩.١ السبب الأساسي الذي يدفع بالمعلنين إلى تكرار الرسالة نفسها مراراً وتكراراً هو أن التكرار:

- أ. أكثر فاعلية من حيث الكلفة.
- ب. يزيد من تذكر الجمهور للرسالة.
- ج. يرتكز على الرسالة الأساسية ولا يربك المستهلك.
- د. أكثر فعالية بما أنه يحتاج الكثير من الوقت والقوة البشرية لإعداد رسالة فاعلة.
- هـ. يسمح للمعلن بأن يكون أكثر فاعلية في عرض الرسالة في وسائل وأشكال متعددة.

- ٢٠.١٤ يمكن تعريف «مدى الوصول» بما يلي:
- أ. عدد (أو النسبة المئوية من) الجمهور المستهدف الذي يتعرض لتشكيلة إعلامية معينة خلال فترة زمنية معينة.
 - ب. عدد المرات التي يتعرض فيها الجمهور المستهدف لرسالة ما ضمن فترة زمنية معينة.
 - ج. كم مرة يتوقع أن يتلقى بها الجمهور المستهدف الرسالة خلال فترة زمنية محددة.
 - د. معدل التذكرة لدى المستهلك المتوسط بعد تعرضه للرسالة.
 - هـ. ترتيب لوسائل الإعلام مرتكز على الوسائل التي توفر أكبر قدر من التعرض للجمهور المستهدف.

- ٢١.١٤ عدد المرات التي يرى فيها فرد ما سوقاً مستهدفة معينة هو تعريف لـ:
- أ. سعر الاشتراك.
 - بـ. التكرار.
 - جـ. الأزدراجية.
 - دـ. التكرار.
 - هـ. فترة التعرف (٣ أشهر عادة).

- ٢٢.١٤ إذا كان الجمهور المستهدف ٨٠ ألف أسرة وجدول وسائل الإعلام يصل إلى ٥٠ ألفاً من هذه الأسر، يقدر مدى وصول هذا الإعلان بـ:
- أ. ٥٠ في المائة.
 - بـ. ٥٧.٢ في المائة.
 - جـ. ٦٢.٥ في المائة.
 - دـ. ١٦٠ في المائة.
 - هـ. لا جواب مما سبق.

- ٢٣.١٤ ما عدد نقاط التقديرات الإجمالية الضرورية في جدول خاصة بوسيلة ما إذا كان لإعلان ما مدى وصول يبلغ ٦٠ في المائة وال الحاجة إلى تكرار متوسط يقدر بـ؟ ١٥
- أ. ٦٠٠.
 - بـ. ١٥٠٠.
 - جـ. ٩٠٠.
 - دـ. ٣٠٠.
 - هـ. ١٢٠٠.

٢٤.١٤ ي يريد مدير إعلان في شركة تسويق متوجهاً بجاذبية واسعة للسوق أن ينتقي نوعاً من وسائل الإعلام يسمح بإظهار المنتج وعرضه وهو يستعمل. أي نوع من الوسائل قد يكون الأكثر مواءمة؟

- أ. الإذاعة.
- ب. الصحف المحلية.
- ج. تلفزيون الشبكة الوطنية.
- د. البريد المباشر.
- هـ. مجالات الأخبار الوطنية.

٢٥.١٤ بينما توفر وسائل الإعلام مدى وصول أكبر للفئات المستهدفة، توفر وسائل الإعلام مدى وصول أوسع للجماهير المتعددة الأنماط. وتعتبر وسائل الإعلام أكثر إشراكاً.

- أ. المقروءة؛ البُثّية؛ الخارجية (خارج البيت).
- ب. المقروءة؛ البُثّية؛ المقروءة.
- ج. البُثّية؛ المقروءة؛ البُثّية.
- د. المقروءة؛ الخارجية؛ البُثّية.
- هـ. البُثّية؛ الخارجية؛ المقروءة.

٢٦.١٤ ما هي الوسيلة التفاعلية الأوسع في العالم؟

- أ. الصحف.
- بـ. التلفزيون.
- جـ. البريد المباشر.
- دـ. الإنترنيت.
- هـ. المجالات والمنشورات الأخرى ذات الصلة.

٢٧.١٤ يعتبر قياس مدى الوصول والتكرار للإعلانات على موقع الإنترنيت: أ صعباً جداً لأنه ما إن يصبح المستخدم على الموقع لا نعرف إلى أين يذهب.

- بـ. صعباً إلا إذا سجل الموقع أسماء زائرية.
- جـ. غير مختلف عنه في أي وسيلة إعلام أخرى.
- دـ. اختبارات التذكرة.
- هـ. اختبارات الصورة الذهنية.

٢٨.١٤ أي نوع من الاختبارات يقيس آثار الإعلانات التلفزيونية باستخدام بيانات العينات الاستهلاكية من العائلات الموجودة في مدن كثيرة؟

- أ. اختبارات البيع.
- بـ. اختبارات التعرّف.
- جـ. اختبارات لا يعرفها لا الممتحن ولا الممتحن.
- دـ. اختبارات التكرار.
- هـ. اختبارات الصورة.

٢٩.١٤ الميزة الأولى من التكنولوجيا الجديدة مثل BehaviorScan هي:

- أ. أنها فعالة من حيث الكلفة إلى حد كبير بالنسبة إلى الاختبارات الأخرى.
- ب. أنها تتمكن الباحث من اختبار الردود الفизiolوجية والاتجاهات على الإعلانات.
- ج. أنها قادرة على أداء تصميمات رسائل متعددة في الوقت نفسه.
- د. أن بيانات خاصة بالشراء وسلوك المشاهدة تُجمع في الوقت نفسه.
- هـ. أنها تفترض خطأ عينات أقل من اختبارات الرسائل الأخرى.

٣٠.١٤ إذا دخل إعلان مخطط له في عدد حديث لمجلة Time وسؤال إحدى المستجوبات أن تقرأ ما يهمها في هذه المجلة ثم يطلب إليها أن «تعيد» الإعلان التي تذكره، أي نوع من الإجراءات الاختبارية يمثل هذا؟

- أ. اختبار التكرار.
- ب. اختبار التذكرة.
- ج. اختبار لا يعرفه الممتحن ولا الممتحن.
- د. اختبار تذكرة اللائحة.
- هـ. اختبار الصورة الذهنية.

٣١.١٤ العيب الوحيد الأكثر أهمية في العلاقات العامة بالنسبة إلى العناصر الأخرى من المزيج الترويجي هي على الأرجح:

- أ. إنعدام التنسيق مع العناصر الترويجية أخرى.
- ب. عدم القدرة على إثارةوعي حول المنتجات.
- ج. الكلفة العالية لتطوير قسم العلاقات العامة والمحافظة عليه.
- د. إنعدام الصدقية المرتبطة بالنشر.
- هـ. إنعدام سيطرة الشركة على التشر.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.١٤ تقوم شركة أي.بي.أم. IBM بالكثير من الإعلان التلفزيوني لمنتجاتها المرتبطة بالحاسوب الالي. ومن جهة أخرى، لا تقوم شركة الأبحاث Cray Research بأي إعلان تلفزيوني، مع أنها الشركة المصنعة لأجهزة الكمبيوتر الكبرى التي تستعملها المؤسسات الحكومية، وقسم الأرصاد الجوية الأمريكية ومنظمات البحث العلمي الكبرى. فشركة كراي تقوم بالقليل من الإعلان من أي نوع كان. وبخلاف ذلك، تعتمد الشركة على جهود قوة بيع صغيرة. لماذا تتبع الشركة استراتي吉تين ترويجيتين مختلفتين إلى هذا الحد؟

٢.١٤ أنت مدير التسويق لدى شركة طيران كبرى. كيف تغيير التركيز في استعمال الأدوات في مزيج الترويجي عند تصميم الاستراتيجيات الترويجية لـ (أ) المستهلكين الأفراد الذين يسافرون للترفيه و(ب) أقسام شركات السفر التي تختار خطوط الطيران التي يستعملها مستخدمو الشركة؟

٣.١٤ لنفترض أنك المدير الإعلاني لشركة تأمين كبيرة وضعت لتوها سياسة جديدة مصممة للوقاية من الأضرار الناجمة عن الأعاصير. تسأل شركتك أن تساعد في وضع رسالة

- اعلانية لهذه السياسة الجديدة. ما الذي يجب أن تتضمنه هذه الرسالة ومن أي مصدر ستأتي المعلومات الالازمة؟
- ٤.١٤ أي وسيلة توصون باستعمالها كخيار أول لكل من الأوضاع التالية؟
- سلسلة بيع ايس كريم بالتجزئة وهي من منتجات الدرجة الأولى.
 - شركة سلع استهلاكية إلكترونية تبيع أجهزة متغيرة وغالبة الشأن نسبياً.
 - شركة أدوات منزلية كبرى تبيع أدوات هامة كالبرادات، والأفران، والغسالات والنّشافات.
 - شركة إنتاج مسحوق للغسيل تبيع علامات متعددة من هذا النوع من المنتج.
- ٥.١٤ سألك مدمرة إعلانية في شركة كبرى، وأنت نائب رئيس قسم التسويق، أن توافق على زيادة بقيمة \$٥٠٠٠٠٠ على موازنة الإعلان لأحد منتجات الشركة. وهي تتوقع أن يؤدي الإعلان الإضافي إلى زيادة بقيمة مليوني دولار في مبيعات المنتج. أي معلومات إضافية قد تطلب قبل اتخاذ القرار؟
- ٦.١٤ تقوم شركة إنتاج سيارات بإعداد الموازنة الإعلانية والترويجية لأحد خطوط إنتاجها تخصيص مبلغ معين لكل سيارة تتوقع بيعها في السنة المالية للشركة. ما هي مزايا هذا المنهج وحدوده في تحديد موازنة ترويجية؟

المراجع

- 'Plug and Play.' *The Economist*. July 24. 1999. Vol 352 Issue 8129. .١
p. 61.
- Mark Vernon. *Integration of Media Content: The Key to Long Term Commercial Success*. *Financial Times*. 19 June 2002. p. 5. .٢
- William F. Arens. *Contemporary Advertising* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin. 1996). pp. 198–203. .٣
- '2000 Marketing Fact Book.' *Marketing News*. July 3. 2000. p. 13. .٤
- إن دراسة تعنى أساساً بالسلع المنزلية الموضعية أثارت شكوكاً كبيرة حول ما إذا كانت زيادة موازنات الإعلان بالنسبة إلى موازنات المنافسين تزيد من المبيعات. .٥
- Anne Leonard Lodish. Magia Abraham. Stuart Kalmenson. Jeanne Levelsberger. Beth Lubetin. Bruce Richardson. and Mary Ellen Stevens. 'How TV Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable TV Advertising Experiments.' *Journal of Marketing Research*. May 1995. p. 125. .٦
- John and Julian Simon. 'Advertising and Economies of Scale: Critical Comments on the Evidence.' *Journal of Industrial Consumers*. December 1983. pp. 229–41. .٧
- James Schroer. 'Ad Spending: Growing Market Share.' *Harvard Business Review*. January–February 1990. pp. 44–48. .٨

Such a model was originally proposed by Russell H. Colley in .٨
Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results (New York: Association of National Advertisers. 1961).

'No Surprise: Total Ad Spending Down 9.8% for 2001. Compared to .٩
Results in 2000. According to CMR'. *Business Wire*. 6 March 2002.
Robert McLuhan. 'Direct Marketing Bucks Slowdown – Below-the- .١٠
Line Thrived in 2001 Despite Tough Conditions that Put ...'. 5 July 2002.

.١١. تتبع بنية هذا القسم البنية المتبعة لدى William F. Arens in his book *Contemporary Advertising* (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1996) chap. 14.

For a discussion of stadiums and vehicles as advertising vehicles. .١٢
see William Spain. 'For Stadiums the Game's the Dome Name.' *Advertising Age*. March 4. 1996. p. S2; and Douglas Blackmon. 'New Ad Vehicles: Police Cars. School Bus. Garage Truck.' *The Wall Street Journal*. February 20. 1996. p. B1.

Ellen Newborne. 'Brand Names Could Power On-Line Shopping .١٣
Carts.' *Today*. February 19. 1996. p. B1.

J. William Gurley. 'How the Web Will Warp Advertising.' *Fortune*. .١٤
November 9. 1998. pp. 119–20.

Seth Godin. *Permission Marketing* (New York: Simon and Schuster. .١٥
1999).

Todd Pruzan. 'Global Media.' *Advertising Age International*. January .١٦
16. 1995. pp. 1–18.

'TV Advertising In . Poised For Fastest Growth'. *Financial Express*. .١٧
23 June 2002.

Based on an article by Allyson L. Steward–Alden. 'Creative New .١٨
Media in Europe Here to Stay?' *Marketing News*. June 3. 1996. p. 15.

See, for example. Gilbert A. Churchill. Jr.. Neil M Ford. and Orville C. .١٩
Walker. Jr.. *Sales Force Management*. 5th ed. (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1997).

John S. Hill and Richard R. Still. 'Organizing the Overseas Sales .٢٠
Force: How Multinationals Do It.' *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Spring 1990. pp. 57–66.

'Financial Express – WNS To Expand Ops. Plans To Open A Call .٢١
Centre Down South'. *Financial Express*. 7 January 2003; Jim O'Rourke.
'News – IT Jobs Go Overseas for Lower Pay Rates'. *Sun Herald*. 29

December 2002.

٢٢. يرتكز هذا القسم على معلومات واردة في تقرير خاص *Business Week*. February 21. 2000, including Jay Greene. 'Salesforce.com: An Ant at the Picnic.' 'A Guide to Customer Management Software.' and 'The Davids and Goliaths of Customer Service Software Square Off.'

٢٣. للمزيد من التفاصيل انظر Siebel's website <http://www.siebel.com>

٢٤. Kana Communications <http://www.kana.com>

٢٥. أضاف نيمان ماركوس إمكانية الدردشة على موقعه على الانترنت لكي لا يحتاج عملاءه إلى رفع السماعة لطرح سؤال Ann Bednarz. 'Retailers Poised for Seasonal Sales Rush'. *Network World*. 16 December 2002.

٢٦. انظر مثلاً Churchill, Ford, and Walker. *Sales Force Management* Peter Crush. 'Reebok Builds Email and SMS Database'. . 15 January 2003.

٢٨. Geoggrey A. Fowler. 'Point of Sweat. Point of Thirst Marketing Offers Freebies When They are Most Needed'. *The Wall Street Journal*. August 12. 2001. P B1

٢٩. 'The Book of Lists – The 10 Best SMS Campaigns'. . 20 December 2002.

٣٠. Joseph Pereira. 'Toy Story: How Shrewd Marketing Made Elmo a Hit'. *The Wall Street Journal*. Dec 16. 1996. P. B1.

برامج تسويقية استراتيجية لحالات مختارة

الوحدة الخامسة عشرة الإستراتيجيات التسويقية لمنتجات جديدة في السوق

الوحدة السادسة عشرة الإستراتيجيات التسويقية للأسوق النامية

الوحدة السابعة عشرة إستراتيجيات التسويق في الأسواق الناضجة والمتراءعة

الإستراتيجيات التسويقية لمنتجات جديدة في السوق

المحتويات

٤/١٥	١.١٥ كيف يعتبر الجديد جديداً؟
٧/١٥	٢.١٥ أهداف المنتج الجديد وتطوير السوق
٨/١٥	٣.١٥ استراتيجيات إدخال منتجات جديدة إلى السوق: هل من الأفضل لشركة ما أن تكون رائدة أم تابعة؟
٩/١٥	٤.٣.١٥ استراتيجية الريادة
١١/١٥	٤.٣.١٥ لا تستثمر الشركات الرائدة كلها في مزاياها الممكنة
١٢/١٥	٣.٣.١٥ استراتيجية الشركة التابعة
١٣/١٥	٤.٣.١٥ عوامل النجاح بالنسبة إلى الشركات الرائدة والشركات التابعة
١٦/١٥	٤.١٥ برامج التسويق الاستراتيجي للشركات الرائدة
١٦/١٥	٤.٤.١٥ ولوج السوق الواسعة
١٨/١٥	٤.٤.١٥ ولوج السوق المتجمبة
١٨/١٥	٣.٤.١٥ الأسعار العالية "القشط" والانسحاب المبكر
٢٠/١٥	٤.٤.١٥ عناصر البرنامج التسويقي لاستراتيجية اختراق السوق الواسعة
٢٥/١٥	٥.٤.١٥ عناصر البرنامج التسويقي لاستراتيجية للسوق المتجمبة
٢٥/١٥	٦.٤.١٥ عناصر البرنامج التسويقي لاستراتيجية الأسعار العالية "القشط"
٢٦/١٥	خلاصة التعلم
٢٧/١٥	أسئلة حول المحتوى
٢٧/١٥	أسئلة متعددة الخيارات
٣٠/١٥	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

شركة كانون Canon. Inc – نجاح صعب التقليد^١

عاني اقتصاد اليابان من أربع حالات كсад في عشر سنوات تقريباً. وبالتالي، كافح الكثير من الصناع ، حتى بعض الشركات المنافسة الكبرى عالمياً، لتحافظ على ربحها وجودها. إلا أن شركات قليلة لم تكتف بالبقاء بل نمت وازدهرت بالرغم من صعوبة بيئه السوق المحلية. وتعُد شركة كانون Canon Inc. من بين تلك الشركات ذات الأداء البارع. فقد حققت أرباحاً قدرها ٤،٤ مليار دولار أميركي على مبيعات صافية موحدة تقدر بحوالى ٢٥ مليار دولار أميركي في العام ٢٠٠٢، ما خول لها تسجيل الأرباح القياسية للسنة الثالثة وحوالى ١٢ في المئة كعائد الأموال الذاتية.

كيف تمكنت شركة كانون Canon Inc. من تحقيق الكثير من الأرباح من الات الطباعة، والآلات التصوير التي تنتجها، في حين راوحـت شركات يابانية أخرى للمنتجات الإلكترونية مكانها؟ فكان فوجيوي ميتاري اي رئيس مجلس إدارة الشركة يتوق إلى اختيار بعض الممارسات الغريبة في تخفيض التكاليف وقد تعلمها خلال السنوات الـ ٢٣ التي عمل فيها لحساب شركة كانون في أميركا. أولاً، ضيق نطاق الشركة الاستراتيجي بالتركيز على أسواق منتجات قليلة كانت الشركة تحظى فيها بتوارد مستقر في السوق وقدرات تكنولوجية متقدمة، فيما تم التخلّي عن أعمال أخرى موقعها التنافسي فيه أكثر ضعفاً كأجهزة الكمبيوتر الشخصية وشاشات البلورات السائلة (أل سي دي). كما تخلّي السيد ميتاري Mitarai أيضاً عن خطوط التجميع في ٢٩ من معامل كانون اليابانية باستبدالها بفرق عمل صغيرة، أو «خلايا»، مؤلفة من ستة مستخدمين ينجزون عملاً يقوم به ٣٠ عاملًا في النظام القديم. لم تكتف هذه الخلايا المدارنة ذاتياً بتخفيض تكلفة العمالة لدى كانون بل سمحت للشركة بتخفيض مخزونها الخاص بالأجزاء المكونة بنسبة ٣٠ في المئة وإغلاق ٢٠ من مخازنها الـ ٣٤. بالإضافة إلى ذلك، يقوم السيد ميتاري تدريجاً بنقل قسم أكبر من تصنيع كانون إلى خارج اليابان إلى بلدان ذات أجور منخفضة كالفيتنام والصين.

إلا أن تركيزاً أقوى للسوق وفعالية تصنيعية متزايدة غير كافية لتفسير أداء الشركة القوي. فشركات يابانية أخرى تصنع الإلكترونيات قد قللت إجراءات تخفيض التكاليف هذه من دون أن تستطيع تقليل نتائج كانون. أمّا العامل الاستراتيجي الهام الآخر الذي دفع بنجاح شركة كانون فهو التركيز الشديد على وضع سلسلة من المنتجات الجديدة وتسويقهما بالإضافة إلى تحسينات في المنتجات وتوسيعات في خطوط المنتج من أجل المحافظة على موقع ريادي في مجال الحصص في أنشطتها الأساسية.

وكخطوة أولى نحو تطبيق استراتيجية تطوير المنتج هذه تستثمر الشركة حوالى ثمانية في المئة من إيراداتها الإجمالية في أنشطة البحث والتطوير للمنتجات. كما يواجهه بعض هذا الاستثمار إلى التحسين المستمر في عروض «كانون» في أنشطة تتمتع فيها بحصة كبيرة من السوق. فقيادة «كانون» التقنية قد مكنت الشركة من المحافظة على حصة ٦٠ في المئة من السوق العالمية للمحركات التي تستعمل في تشغيل طابعات الليزر بما في ذلك الطابعات التي تنتج في إطار تحالف مع «هيولت باكرد» Hewlett-Packard. وفي حالات أخرى، تركز جهود «كانون» الإنمائية على منتجات ابتكارية جديدة للعالم، كتطوير جهاز تصوير أشعة رقمي، أو تعديلات في المنتج تستهدف شرائح تطبيقية جديدة، كطابعة كبيرة السعة لصناعة الطباعة التجارية.

لا شك في أن وضع مجموعة من المنتجات الجديدة في قمة التكنولوجيا أمر هام إلا أن ما يستلزم جهوداً فعلية وتسويقية ومباعدة صلبة القاعدة هو خلق الوعي لدى العملاء الممكّنين حول وجود هذه المنتجات الجديدة ومنافعها، والتي هي بالفعل مدرة لإيرادات المحليّة. وبالتالي عمدت شركة «كانون» إلى إعادة هيكلة تنظيم مبيعاتها وتسويقهَا بشكل شامل في السنوات الأخيرة لتحقيق الامركزية في اتخاذ القرارات وجعل خططها التسويقية أكثر تكيفاً مع ظروف السوق المحليّة. وهذا أمر دقيق لأن الشركة تكسب أكثر من ٧٠ في المئة من إيرادات مبيعاتها في أسواق خارج اليابان. ففي العام ٢٠٠١ مثلاً أستَّت الشركة فرع «كانون يورو بلمتد» Canon Europe Ltd في المملكة المتحدة لتساعد على تنسيق الجهود التسويقية الإقليمية وتعزيز شبكة مبيعاتها الأوروبيّة.

الأهداف التعليمية

يشير نجاح شركة «كانون» إلى نقاط هامة متعددة حول المنتجات الجديدة وتطوير السوق. أولاً، من شأن نمو المبيعات وتخفيض التكاليف أن يساعدنا على تحسين الأرباح. ولكن فيما يكون تخفيض التكاليف على المدى القصير في الغالب أكثر سهولة فإن نمو الإيرادات، لا سيما النمو الذي يولّد تطوير منتجات إبداعية جديدة، قد يكون له وقع أكبر على ربحية شركة ما وقيمة الأسهم على المدى الطويل. ويتأكد هذا الأمر في دراسة استهدفت ٨٤٧ شركة كبيرة وقامت بها شركة «مرسر مانجمنت للاستشارات» Mercer Management Consulting في قيمة السوق للشركات التي حققت نمواً في الأرباح يفوق المعدل ولكن بنمو أقل في الإيرادات من متوسط هذا المعدل في صناعتها، أي بتعويض آخر الشركات التي زادت الأرباح بتخفيض التكاليف بصورة خاصة، كان بنسبة ١١,٦ في المئة بين العامين ١٩٩٩ و ١٩٩٢. أما الشركات التي حققت أرباحاً تفوق المعدل نتيجة لنمو في الإيرادات أعلى من المعدل فقد قفزت قيمتها في السوق بمعدل سنوي يوازي ضعف ذلك، أي ٢٣,٥ في المئة.^٢

ويشير تاريخ شركة «كانون» إلى أن إدخال منتجات جديدة قد يعني منتجات تختلف من حيث درجة حداثتها من ناحية الشركة وعملياتها. بعض المنتجات التي أنتجتها الشركة، كأول آلة طباعة مثلاً، شكلت تحدياً تقنياً جديداً للشركة ولكن لم ييد ذلك على درجة عالية من الإبتكار بالنسبة إلى العملاء المحتملين الذين كانوا يعتبرون آلات الطباعة هذه ك مجرد آلات مماثلة لآلات «زيروكس» Xerox ولكن أكثر بساطة وأقل ثمناً. ولكن بعض منتجات الشركة المدخلة حديثاً، كجهاز التصوير بالأشعة الرقمي، هي ابتكارات فعلية جديدة بالنسبة إلى العملاء المحتملين كما إلى الشركة.

وتطرق هذه الوحدة إلى الاستراتيجيات والبرامج التسويقية الملائمة للعروض التي هي جديدة بالنسبة إلى العملاء المستهدفين. وتركيزنا الأول هو على البرامج التي تستعملها الشركة الرائدة، أو الشركة الأولى التي دخلت السوق، في سوق منتجات معينة. وبمجرد كون شركة ما رائدة في مجال ما تكتسب عدداً من المزايا التنافسية ولكن ذلك يعني أيضاً مخاطر كبرى. بعض الشركات الرائدة تستثمر ميزتها السابقة وتحافظ على حصة رائدة في السوق الخاصة بفئة المنتج المعنية، محققةً إيرادات وأرباحاً هائلة، حتى المراحل الأخيرة من دورة حياة المنتج.

وكانت شركات رائدة أخرى أقل نجاحاً. فيما كانت شركة «كانون» رائدة في فئات المنتجات الجديدة مثلاً إلا أنها لم تنته دائمًا باحتلال المركز القيادي في حصة السوق بالنسبة إلى هذه الفئات وهي تنموا وتتضخم. وفي بعض الحالات، كان هذا عائدًا إلى استراتيجية «كانون» القاضية بالانسحاب من الأسواق التي لا تستطيع فيها المحافظة على خبرة تقنية متقدمة كما هي الحال في الشاشات البلورية السائلة. ولكن في حالات أخرى، تفوقت الشركات التابعة على الشركة الرائدة فعرضت بعض الشركات منتجات أفضل، أو خدمة فائقة للعملاء، أو أسعارًا أقل. ما يدفع إلى طرح سؤال استراتيجي مثير: هل من الأفضل عادةً لشركة ما تحمل التكاليف العالية والمخاطر الكبيرة التي تترتب عن كونها رائدة آملة بذلك المحافظة على موقع مريح فيما تنموا السوق، أم أن تكون التابعة التي ترافق لتكشف ما هو التصميم الممكن أو الأخطاء التسويقية التي ترتكبها الشركة الرائدة قبل اللحاق بها عبر تقديم دخول خاص بها؟ سوف نبحث في هذا السؤال في القسم التالي.

ليست الشركات الرائدة كلها مصممة على المحافظة على موقع القيادة في الحصة الإجمالية فيما السوق تنموا. بعضها يعتمد استراتيجية التجنب الموحدة لتحقيق أرباح هائلة من شرائح السوق المتخصصة حيث ستواجهه عدداً أقل من الشركات المنافسة الكبرى. وتحاول أخرى، مثل «كانون»، البقاء متقدمة خطوة واحدة على المنافسة بإدخال سلسلة ثابتة من المنتجات الجديدة والانسحاب من الأسواق القديمة بما أنها أصبحت أكثر تنافسية. أي استراتيجية هي الأفضل؟ هنا رهن بموارد الشركة وكفاءاتها، وقوة المنافسين المستقبليين، وخصائص المنتج وسوقه المستهدفة. لذا سوف نبحث في بعض الاستراتيجيات البديلة التي قد تعتمد لها شركة رائدة والحالات التي تعتبر فيها كل من هذه الاستراتيجيات الأكثر جدواً.

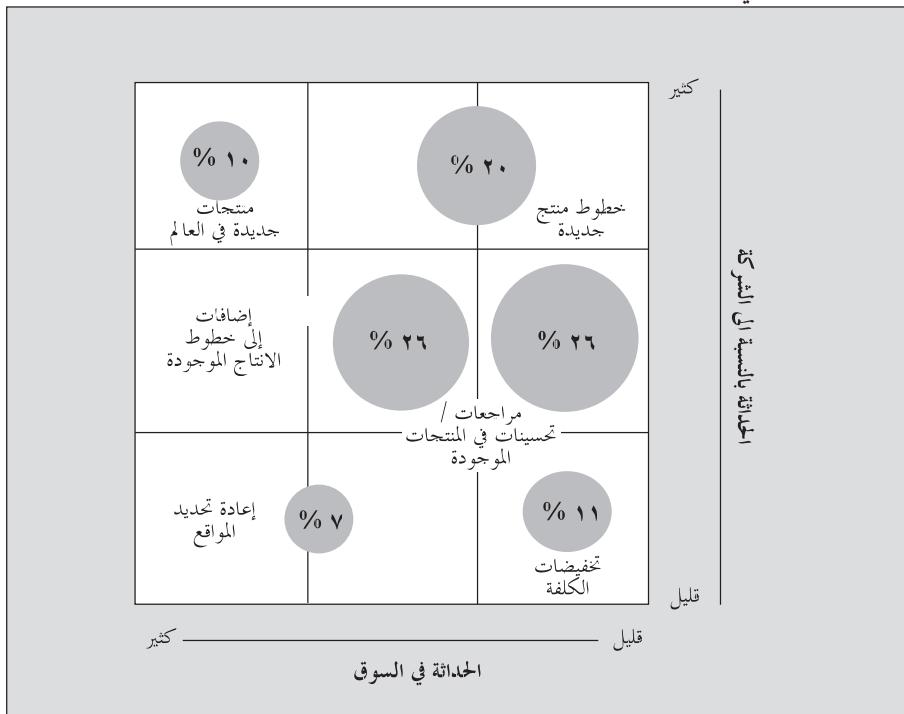
١.١٥ كيف يعتبر الجديد جديداً؟

تبين من دراسة وتطوير المنتجات الجديدة أجرته شركة الاستشارات «بوز، ألن آند هاملتون» Booz, Allen & Hamilton على ٧٠٠ شركة أميركية أن المنتجات التي أدخلتها تلك الشركات على فترة خمس سنوات لم تكن كلها «جديدة» بالدرجة نفسها. وحددت الدراسة ست فئات من المنتجات الجديدة إنطلاقاً من درجة حداثتها كما تراها الشركة والعملاء المستهدفين. وناقشت هذه الفئات في ما يلي وتوصف في الشكل ٢ الذي يشير أيضاً إلى النسبة المئوية ل المنتجات الجديدة في السوق التي تدرج في إطار كل فئة خلال فترة الدراسة التي دامت خمس سنوات. لاحظ إلى أن ١٠ في المئة فقط من المنتجات الجديدة المدخلة إلى السوق وردت ضمن فئة «المنتجات الجديدة في العالم».٣

- **المنتجات الجديدة في العالم** – إنها ابتكارات فعلية تعتبرها الشركة جديدة وتخلق سوقاً جديدة كلياً (١٠ في المئة).
- خطوط منتج جديد – فئة منتجات تعتبرها الشركة التي تدخلها جديدة إلا أنها ليست جديدة بالنسبة إلى العملاء في السوق المستهدفة بسبب وجود ماركة أو ماركات تنافسية (٢٠ في المئة).

- إضافات إلى خطوط منتج موجود أصلًا - منتجات جديدة تضاف إلى خط منتج موجود أصلًا في شركة ما. وقد تكون هذه المنتجات جديدة بشكل معتدل للشركة و للعملاء في أسواق منتجاتها الموجودة. كما أنها قد تساهم في توسيع أقسام السوق التي يجذبها الخط (٢٦ في المئة).
- تحسينات أو مراجعة في المنتجات الموجودة - منتجات توفر أداء محسّناً أو قيمة مدركة أكبر ابتكرت لتحول مكان منتجات موجودة أصلًا. وقد تفترض هذه المنتجات بشكل معتدل تحديات تسويقية وإناباجية جديدة بالنسبة إلى الشركة، ولكن العملاء يرجح أن يروا فيها منتجات مماثلة للمنتجات التي تحل مكانها ما لم تمثل جيلاً جديداً من المنتجات من الناحية التكنولوجية (٢٦ في المئة).
- إعادة تحديد الموقع - إنها منتجات موجودة تستهدف تطبيقات جديدة و أقسام جديدة في السوق (٧ في المئة).
- تخفيضات التكاليف - تعديلات في المنتجات توفر أداء مماثلاً بكلفة أقل (١١ في المئة). من شأن درجة حداة منتج ما، سواء بالنسبة إلى الشركة أو إلى العملاء المستهدفين أو بالنسبة إلى كليهما معًا، أن تساعد على تحديد درجة التعقيد والشك في مهام التصميم والعمليات والتسويق الضرورية ليكون دخول المنتج الجديد ناجحًا. كما تساهمن أيضًا في درجة المخاطر المرافقة لهذه المهام.
ويستلزم إدخال منتج جديد بالنسبة إلى الشركة وإلى العملاء المستهدفين القدر الأكبر من المجهود والموارد. كما يفترض القدر الأكبر من الشك وخطر الفشل بسبب النقص في المعلومات والخبرة مع التكنولوجيا ومع العملاء المستهدفين.

الجدول ١.١٥ فئات المنتجات الجديدة المحددة وفقاً لدرجة حداثتها بالنسبة إلى الشركة و العملاء
في السوق المستهدفة



New Products Management for the 1980s (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982). المصدر:

يلاحظ أن المنتجات الجديدة بالنسبة إلى العملاء المستهدفين وليس بالنسبة إلى الشركة (كتوسيعات خطوط الإنتاج أو التعديلات التي تستهدف أقسام عمالء جديدة أو إعادة تحديد الواقع للمنتجات الموجودة أصلاً) غالباً ما لا تنس بـ الإبداع في التصميم أو في العمليات إلا أنها تفترض قسطاً كبيراً من عدم الوضوح التسويقي. والتحدي التسويقي هنا - كما مع المنتجات الجديدة في العالم - هو تكوين الطلب الأولي، وتنوع العمالء المستهدفين حول المنتج وإيقاعهم باعتماده. وسوف نبحث في هذه المشكلة التسويقية في هذه الوحدة.

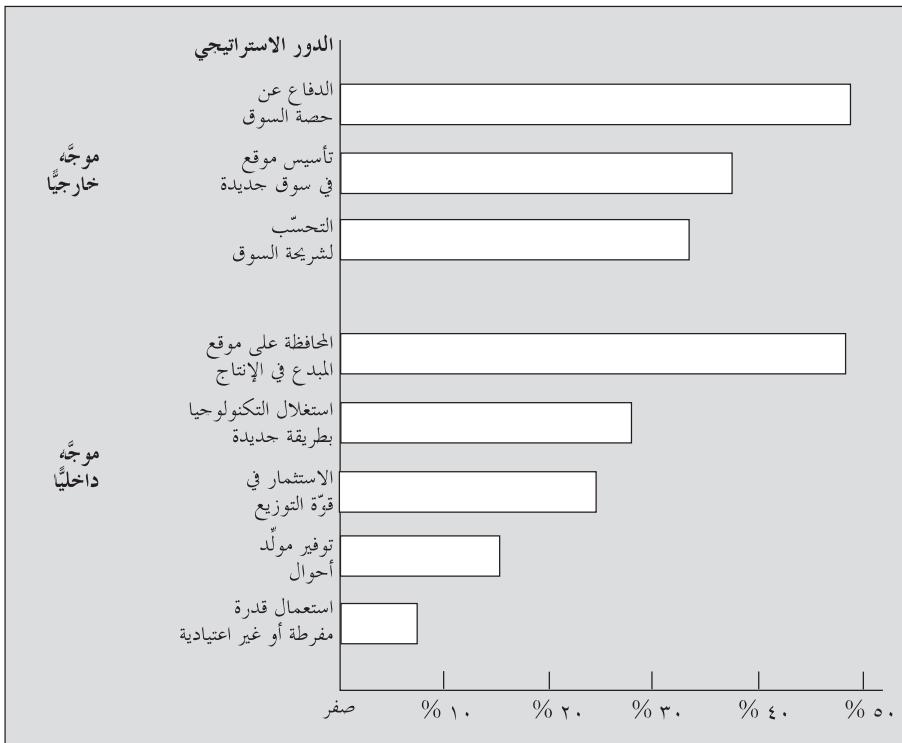
وأخيراً، يشار إلى أن المنتجات الجديدة بالنسبة إلى الشركة و ليس إلى العمالء (خطوط الإنتاج الجديدة، والتوسيعات في خطوط الإنتاج، والتعديلات في المنتج، والتحفظات في التكاليف) غالباً ما تفترض تحديات أقل بالنسبة إلى البحث والتطوير وتصميم المنتج. وباستطاعة الشركة أن تدرس وتعلّم من التصميمات السابقة أو منتجات الشركات المنافسة. ولكن هذه المنتجات يمكن أن تفترض تحديات كبرى لتصميم التصنيع، وجدولة الإنتاج، وضبط الجودة، وإدارة الجرارات. ما إن تدخل الشركة منتجاً كهذا يصبح هدفها التسويقي الأولي تكوين طلب إنتقائي واكتساب حصة السوق. وإقناع العمالء بأن العرض الجديد أفضل من المنتجات الموجودة. وسوف نناقش البرامج التسويقية التي قد تلجم إليها الشركة لتحقيق هذه الأهداف لاحقاً في الوحدة ١٦.

٢.١٥ أهداف المنتج الجديد وتطوير السوق

الهدف الأولي من معظم الجهود الخاصة بالمنتجات الجديدة وتطوير السوق هو تأمين الحجم المستقبلي ونمو الأرباح. وأصبح هذا الهدف أكثر أهمية في السنوات الأخيرة بسبب تطور التكنولوجيا السريع وازدياد حدة المنافسة العالمية. ولتحقيق نمو مستمر في معظم الشركات من الضروري توفير تدفق ثابت للمنتجات الجديدة وتطوير أسواق جديدة بما في ذلك أسواق البلدان الأجنبية.

ولكن حالة شركة «كانون» تظهر أن المشاريع الإنمائية الفردية قد تتحقق أيضاً سلسلة من الأهداف الاستراتيجية الأخرى. في الدراسة التي أجراها Booz, Allen & Hamilton، وردَّاً على سؤال عن الدور الاستراتيجي الذي أداه المنتج الجديد الأكثر نجاحاً لدى المستجوبين ذكر هؤلاء ثمانية أهداف استراتيجية مختلفة. في الشكل ١٥.٢ قائمة بذلك الأهداف والنسبة المئوية للمستجوبين الذين ذكروا كلًّا منها. ويشير الجدول أيضاً إلى الأهداف التي ركزت على مسائل خارجية (المدفوعة عن الحصة في السوق مثلاً) والتي دفعتها الرغبة في تحسين مواطن قوة الشركة الداخلية أو الاعتماد عليها. وأشار معظم المستجوبين إلى أن المنتج الجديد ساعد شركاتهم على تحقيق أكثر من هدف واحد.

الشكل ١٥.٢ الأهداف الاستراتيجية التي بلغتها المنتجات الجديدة الناجحة في السوق



المصدر: New Products Management for the 1980s (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982), p. 11

تؤثر أهداف شركة ما الخاصة بالمنتجات الجديدة المدخلة إلى السوق في نوع استراتيجية إدخال المنتجات الجديدة التي عليها أن تتبعها والبرامج التسويقية والوظيفية الأخرى الضرورية لتنفيذ هذه الاستراتيجية. مثلاً إن كانت شركة تبيع استراتيجية المترقب وتقتضي أهدافها بالمحافظة على موقع مبتكر المنتجات وإرساء موقع مركزية في مجموعة من الأسواق الجديدة للمنتج، فيجب أن تحاول و تكون الرائدة في أكبر عدد ممكّن من تلك الأسواق. وكما رأينا في الوحدة ٣، يستلزم أي تطبيق ناجح لاستراتيجية كهذه من الشركة أن تتمتع بالكفاءة في البحث والتطوير وتصميم المنتجات، والتسويق، والبحث التسويقي و تخصيص موارد هائلة لها.

من جهة أخرى، إذا كانت الشركة تُعنى بشكل أساسي بالدفاع عن حصتها القوية في الصناعة، قد تفضل أن تكون تابعة. ولا تدخل الشركة التابعة عادةً إلى أسواق جديدة للمنتجات إلا بعد دخول مبتكراً، وهي وبالتالي تعتمد على جودة متفوقة، أو خدمة أفضل للعملاء، أو أسعار أقلً لمواجهة الموقع القيادي الذي تحظى به الشركة الرائدة. وتستلزم هذه الاستراتيجية عادةً استثمارات أقل في البحث والتطوير وتطوير المنتجات إلا أن قطاعي التسويق والمبيعات ما زالاً يؤديان دوراً حيوياً في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال ويشمل الجزء التالي مقارنة مفصلة عند بدائل دخول المنتجات الجديدة للسوق.

٣.١٥ استراتيجيات إدخال منتجات جديدة إلى السوق: هل من الأفضل لشركة ما أن تكون رائدة أم تابعة؟

تحتل شركة «مايكروسوفت» Microsoft حصةً ريدية في معظم فئات البرامجيات التطبيقية المكتبية بفضل منتجات مثل «ورد» (Word) و«إكسيل» (Excel) و«باوربوينت» (Powerpoint). فقد كان برنامج «لوتس» (Lotus) رائداً لسنوات كثيرة فيما قاد برنامج «وردرفكت» (WordPerfect) وبرامج أخرى فئة معالجة النصوص. ولكن شركة تابعة طورت «مايكروسوفت» Microsoft تصميمات منتجات محسّنة توفر أداءً أفضل وكانت تحظى بموارد مالية متفوقة لترويج منتجاتها بشدة. وتمتّع «مايكروسوفت وندوز» (Microsoft Windows) أيضاً بحصة سائدة من سوق الأنظمة التشغيلية، وهو موقع قد تؤثر فيه الشركة لتقنع مصنّعي أجهزة الكمبيوتر الشخصية بعرض برامجيات تطبيقاتها مع آلاتها.

من جهة أخرى لم تكن حالة بعض الشركات الرائدة في صناعة البرامجيات بهذه الجودة في السوق. فـ «لوتس» (Lotus) مثلاً واجهت صعوبات مالية واشتريتها في النهاية شركة «أي بي أم» (IBM). وفيما شددنا على أن الأهمية التنافسية للنمو هي عبر إدخال منتجات جديدة إلى السوق، يبقى السؤال الاستراتيجي الهام هو ما إذا كان الوصول أو لاً الأفضل دائمًا. أم أن لكل من استراتيجيتي الدخول إلى السوق بشكل رياضي أو تابع بعض الفوائد الخاصة في ظروف مختلفة؟

١.٣.١٥ استراتيجية الريادة

تفيد الحكمة التقليدية بأن الشركات الرائدة تُكافأً كثيراً مع أنها تواجه أكبر المخاطر وتشهد حالات الفشل أكثر من منافساتها الأكثر تحفظاً. ومن المفترض أن المزايا التنافسية الكامنة في دخول سوق ما أولاً يمكن المحافظة عليها عبر مرحلة النمو ومرحلة النضج الخاصة بدوره حياة المنتج، ما يؤدي إلى موقع قوي بالنسبة إلى حصة السوق وعائدات هامة.

يلخص الشكل ٣.١٥ تلخيص مختصر لبعض مصادر الميزة التنافسية الممكنة المتوفرة للشركات الرائدة تiley مناقشة لهذه المصادر.^٤

الشكل ٣.١٥ المزايا المحتملة لاستراتيجيي الشركة الرائدة والشركة التابعة

تابعة	رائدة
• القدرة على الاستفادة من الأخطاء التي ارتكبها الشركة الرائدة في تحديد المواقع.	• وفورات الحجم والخبرة.
• القدرة على الاستفادة من الأخطاء التي ارتكبها الشركة الرائدة في مجال المنتج.	• تكاليف تحول عالية للمختارون الأول.
• القدرة على الاستفادة من الأخطاء التي ارتكبها الشركة الرائدة في التسويق.	• تحدد الشركة الرائدة قواعد اللعبة.
• القدرة على الاستفادة من أحدث التكنولوجيا.	• ميزة التوزيع.
• القدرة على الاستفادة من الموارد القليلة لدى الشركة الرائدة.	• لتأثير على معايير اختيار المستهلك وسلوكه.
	• إمكانية التحسب لندرة الموارد.

١. الخيار الأول لأقسام السوق والمواقع. تحظى الشركة الرائدة بفرصة تطوير عرض منتج مع مواصفات تهم القسم الأكبر من المستهلكين أو ترويج أهمية مواصفات معينة تعزز علامتها. وبالتالي، يمكن أن تصبح ماركة الشركة الرائدة معياراً مرجعياً تستعمله الشركات التابعة لنقييم ماركات أخرى. ما يمكن أن يصعب الأمر على الشركات التابعة التي تملك منتجات مماثلة لتقنع المستهلكين الموجودين بأن ماركاتها متقدمة على منتجات الشركة الرائدة الأكثر قدماً والأكثر رواجاً. إذا ربطت الشركة الرائدة بنجاح بين عرضها ومعايير الاختيار لدى مجموعة المستهلكين الكبار، يصعب على الشركات التابعة أيضاً تمييز عروضها بطرق تكون جذابة لشريحة السوق الواسعة. وقد تضطر إلى استهداف شريحة هامشية أو مكان مستهدف من السوق أصغر حجماً.
٢. تحدد الشركة الرائدة قواعد اللعبة. من شأن أعمال الشركة الرائدة في متغيرات كجودة المنتج، والسعر، والتوزيع، والكافالات، وخدمة ما بعد البيع، ونداءات ترويجية، وموازنات أن تضع معايير يجب على الشركات المنافسة التالية أن تستجيب لها أو تتفوق عليها. فإذا كانت هذه المعايير عالية بشكل كافٍ قد ترفع تكاليف دخول منتج جديد إلى السوق وربما تتحسّب لبعض الشركات المنافسة التي قد تبرز.

٣. مزايا التوزيع. تحظى الشركة الرائدة بأكبر قدر من الخيارات في تصميم قناة توزيع لإدخال المنتج الجديد إلى السوق. ونعتبر هذا الأمر هام خاصة بالنسبة إلى السلع الصناعية إذ في هذا القطاع لا بد من الانتهاء بتكوين شبكة من أفضل الموزعين إذا مارست الشركة الرائدة خياراتها بصورة جيدة وبسرعة. وبإمكان ذلك أن يستبعد الشركات المتأخرة من بعض الأسواق. وغالباً ما يتزدّد الموزعون في اختيار ماركة ثالثة أو ثالثة. وهذا صحيح بصورة خاصة عندما يكون المنتج معقداً من الناحية التقنية ويضطر الموزع إلى القيام بإجراءات ضخمة عن المنتج وقطع الغيار والاستثمار في التدريب والخدمة للمتخصصين. بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية المعيبة، يبدو أكثر صعوبة إبطاء دخول الشركات المنافسة اللاحقة بتحسّب بذائل التوزيع. ولكن الشركة الرائدة ما زالت تتمتع بميزة بلوغ المزيد من موقع العرض في بداية مرحلة النمو. وإذا تعمدت الشركة الرائدة إلى توسيع خط إنتاجها بسرعة إثر نجاح أولي، يمكنها أن تكيف المزيد من مساحة العرض مما يصعب على الشركات التابعة مواجهة التحدي. وبما أن كثريين من باعة المفرق يخفضون عدد الماركات التي يحملونها في فئة معينة من المنتجات بهدف سرعة دوران المخزون وتخفيض التكاليف، وتزداد صعوبة اكتساب مجال توزيع موسع بالنسبة إلى الشركات التابعة التي لها علامات غير رائجة وحصص صغيرة في السوق.

٤. اقتصاديّات القياس والخبرة. تستطيع الشركة الرائدة كونها الأولى أن تكتسب حجماً وخبرة متراكمين وبالتالي تخفض الكلفة بالوحدة الإنتاجية بسرعة أكبر مما تتعمله الشركات التابعة. وتزداد حدة هذه الميزة بصورة خاصة عندما يتمازز المنتج بتعقيد تقني ويستلزم تكاليف تطويرية مرتفعة أو عندما يرجح أن تكون دورة حياته قصيرة مع مبيعات ترتفع بسرعة خلال مرحلة إدخال المنتج ومرحلة النمو الأولى. وكما سترى لاحقاً، باستطاعة الشركة الرائدة أن تنشر ميزة التكلفة هذه بعدد من الطرق لحماية موقعها الريادي السابق ضد الشركات التابعة. تقتضي إحدى الإستراتيجيات بتخفيض الأسعار، ما قد لا يشجع الشركات التابعة على دخول السوق لأن ذلك يوفر الحجم الضروري لها لتحقيق الربح. أو أن الشركة الرائدة قد تستثمر مدخلاتها في جهود تسويقية إضافية لتوسيع اختراعها للسوق كإعلان مكثّف، أو فريق باعة أكبر أو تحسينات مستمرة في المنتج أو توسيع خط المنتج.

٥. تكاليف تحوّل عالية بالنسبة إلى المختارين الأول. قد يتزدّد المستهلكون الذين يختارون المنتج بأكراً منتجًا جديداً لشركة رائدة في تغيير الموردين عندما تظهر منتجات تنافسية. وهذا صحيح بالنسبة إلى السلع الصناعية حيث يمكن أن تكون كلفة تغيير الموردين عالية. فالتجهيزات وقطع الغيار المطابقة لمواصفات المستهلك، والاستثمارات التي تخصص لتدريب المستخدمين وخطر تدّني جودة المنتج أو خدمة المستهلك، كلها عوامل تسهل على الشركة الرائدة المحافظة على عمالائها الأول مع الوقت. ولكن في بعض الحالات، قد تؤثر كلفة التغيير سلباً في الشركة الرائدة وتصبّ في مصلحة الشركات التابعة. وقد تواجه الشركة الرائدة صعوبة في تحويل العملاء إلى تكنولوجيا جديدة إن كان يترتب عن ذلك تكاليف عالية لقاء التغيير ليستطيعوا

التخلّي عن طرقهم القديمة. فالشركات الرائدة في الأقراص المدمجة الموسيقية (CD) مثلاً، واجهت المهمة الرائعة القاضية بإيقاع المشترين المحتملين بالتخلي عن استثماراتها الكبيرة في قطاع ألواح تدوير الأسطوانات ومكتبات التسجيل LP والبدء من جديد مع التكنولوجيا الجديدة. وما إن بدأت الشركات الرائدة بإيقاع المستهلكين بأن الميزة الكبرى، والجودة السليمة، واستدامة الأسطوانات المدمجة ببررت تلك التكاليف العالية المترتبة عن التحول، ارتفع الطلب في المقابل وبسرعة على الأسطوانات المدمجة السي دي وألات تدوير هذه الأسطوانات وبات من الأسهل على الشركات التابعة أن تجذب العملاء.

٦. إمكانية تأثيرات الموجة الشبكية. ترتفع قيمة بعض أنواع السلع والخدمات بالنسبة إلى عميل فردي مع ازدياد عدد الأشخاص الذين يختارون هذا المنتج واتساع شبكة مستخدميه. ويقول علماء الاقتصاد إن منتجات كهذه تظهر عوامل خارجية خاصة بالشبكة أو التأثير الإيجابي للشبكة. من شأن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كأجهزة الهاتف اللاسلكية، وألات الفاكس، وبرمجيات الكمبيوتر، والبريد الإلكتروني، والكثير من مواقع الإنترنت أن تستفيد من هذا التأثير.^٦ فقيمة «إيجابي» eBay كموقع يبع بالمزاد تزداد مع ازدياد عدد المشترين والبائعين المحتملين الذين يزورون الموقع ويتجرون عليه. إن استطاعت شركة رائدة في فئة المنتج أو الخدمة هذه أن تكسب قاعدة عملاء كبيرة وتحافظ عليها قبل أن تظهر تكنولوجيات منافسة أو موردين آخرين في السوق، فإن التأثير الإيجابي للشبكة التي تولدها تلك القاعدة من العملاء سوف تعزز مكاسب عرض الشركة الرائدة وتصعب على الشركات التابعة أمر مواجهة قيمتها المدركة.

٧. إمكانية التحسّب لندرة الموارد والمزوّدين. وقد تكون الشركة الرائدة قادرة على التفاوض بشأن صفقات مرحبة مع موردين يتوقون إلى أعمال جديدة أو لا يقدرون حجم الفرصة المتوفرة لموادهم الأولية أو الأجزاء المصنعة. فإذا شهدت شركات متاخرة ندرة التزوّد بهذه المواد والمكونات لاحقاً، عندئذٍ قد تواجه قيوداً في التوسيع بالسرعة التي قد ترغب في تحقيقها أو تُجبر على دفع أسعار عالية.

٢.٣.١٥ لا تستثمر الشركات كلها في مزاياها الممكّنة

يمكن افتراض أن المزايا المذكورة آنفاً، إنطلاقاً من بعض الأدلة، يمكن أن تساعد الشركات الرائدة على اكتساب موقع تنافسي في أسواق جديدة والمحافظة عليه. فبعض الأبحاث اكتشفت أن الشركات الرائدة التي تمكنت من البقاء تحظى بمعدل حصة في السوق أكبر من الشركات التي كانت إما تابعة سريعة أو متأخرة في فئة المنتج المعنية عندما تبلغ صناعات هذه الشركات الرائدة درجة النضج.^٧

من جهة أخرى، تفشل بعض الشركات الرائدة. فهي إما أن تتخلى عن فئة المنتج، وتخرج من هذه الأعمال، أو يتم شراؤها قبل أن تنضج صناعتها. وطبقاً لإحدى الدراسات التي أخذت بالاعتبار هذه الشركات الرائدة الفاشلة ومقارنة متوسط أدائها مع أداء الشركات الباقية الأكثر نجاحاً، تبيّن أن الشركات الرائدة ككل لم يكن أداؤها طوال الفترة بجودة أداء الشركات التابعة.^٨

طبعاً ليس الحجم والحصة في السوق البعدين الوحيدين اللذين يقاس بهما النجاح. والأدلة لسوء الحظ قليلة فيما يتعلق بتأثير توقيت دخول شركة ما إلى سوق جديدة على أرباحها النهائية في تلك السوق أو القيمة التي يحصل عليها المساهمون.^٩

و من ضوء نتائج الأبحاث المختلطة يبرز الاستنتاج الواقعي بأنه صحيح أن شركة رائدة ما قد تحظى ببعض المزايا التنافسية الممكنة إلا أن الشركات الرائدة لا تنجح كلها في استثمارها. فبعضها يفشل خلال المرحلة التمهيدية أو مرحلة إعادة التنظيم في دورة حياة صناعاتها. وقد تواجه الشركات التي تتمكن من البقاء منها نقص الموارد الضرورية لإتمام النمو السريع أو الاضطلاع بالكتفاءات الضرورية للمحافظة على موقعها الريادي السابق في وجه الهجمات التي تشنها عليها الشركات التابعة القوية.^{١٠}

٣.٣.١٥ استراتيجية الشركة التابعة

في حالات كثيرة، تصبح شركة ما شركة تابعة لعدم وجود خيار آخر. إذ تغلبها عبر سوق - منتج جديد شركة منافسة تفوقها سرعة. ولكن حتى ولو تمتّعت شركة ما بالقدرة على التحرّك أولاً، تستخلص من الملاحظات السابقة إمكانية توافر بعض المزايا من السماح لشركات أخرى بالدخول أولاً إلى سوق منتج جديد. تتحمل الشركة الرائدة المخاطر الأولية فيما ترافق الشركات التابعة مواضع تصديرها وأخطاءها. ويرد عرض ملخص مختص لل Mayer الممكنة لاستراتيجية الشركة التابعة هذه في الشكل ٣.١٥ بالإضافة إلى مناقشة لهذه المزايا في ما يلي.

١. القدرة على الاستفادة من أخطاء الشركة الرائدة في تحديد المواقع إذا أساءت الشركة الرائدة الحكم على التفضيلات ومعايير الشراء الخاصة بقسم السوق الواسع أو حاولت الاستجابة إلى حاجات قسمين أو أكثر معًا، تكون ضعيفة حال قيام شركة تابعة بإدخال منتجات محددة الموضع بدقة أكبر. وإذا تضمّنت الشركات التابعة عروضها بحسب كل شريحة على حدة تستطيع أن تضيق الخناق على الشركة الرائدة.

٢. القدرة على الاستفادة من الأخطاء التي ارتكبها الشركة الرائدة في مجال المنتج. إذا كانت لمنتج الشركة الرائدة الأولى قيود تقنية أو عيوب في التصميم، بإمكان الشركة التابعة أن تستفيد من ذلك بتجاوز نقاط الضعف هذه. وحتى عندما يكون المنتج الريادي مرضيًّا من الناحية التقنية، قد تكتسب شركة تابعة ميزة عبر عمليات تقوية المنتج. فشركة «كومباك» Compaq مثلاً اكتسبت حصة كبيرة في سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية التجارية بتطوير آلات أكثر سرعة وقابلية للحمل من آلات «أي بي أم» الأصلية.

٣. القدرة على الاستفادة من الأخطاء التي ارتكبها الشركة الرائدة في مجال التسويق. إذا ارتكبت شركة رائدة ما أي أخطاء تسويقية في إدخال منتج جديد إلى السوق، وفرت فرصاً للشركات التي تدخل السوق لاحقاً. وهذه الملاحظة مرتبطة بالنقطتين الأوليين، إلا أنها تتخطى مسألة تحديد موقع المنتج وتصميمه لتبلغ التنفيذ الفعلي لبرنامج الشركة الرائدة التسويقي. فالشركة الرائدة مثلاً قد تفشل في تحقيق توزيع ملائم، أو تتفق أقل مما هو ضروري على الإعلان التمهيدي أو تستعمل نداءات ترويجية غير فعالة لتوسيع فوائد

المتّج. وباستطاعة أي شركة تابعة أن ترافق هذه الأخطاء، وتضمّن برنامجاً تسويقياً لتخطيّها، وتنافس بنجاح في مواجهة مباشرة مع الشركة الرائدة. بإمكان الأخطاء التسويقية التي ترتكبها شركة رائدة أن تضعفها أمام التحدّيات الصادرة من شركات تدخل السوق لاحقاً حتّى في فئات المنتجات التي تتميّز بالتأثير الشّبكيّ الموجب. فنظام «وندوز» Windows التشغيلي لشركة «مايكروسوفت» Microsoft مثلًا لم يكن النظام الأول الصّديق للمستعمل الذي دخل السوق. إلا أنّ شركة «مايكروسوفت» Microsoft روّجت له «وندوز» Windows وسّعّرته بصورة شرسّة، وشكّلت تحالفات مع مصّانعي تجهيزات أصلّين في صناعة الكمبيوتر الشخصي لتشجيعهم على تركيب نظام «وندوز» Windows على آلاتِهم، وانطلقت في اتفاقات ترتّيخص وتعاون موسيّعة مع واصعي برامجيات آخرين. وساعدت هذه الأعمال كلّها نظام «وندوز» Windows في اكتساب حصة قياديّة من سوق الأنظمة التشغيلية لنظام «وندوز» Windows. مما ولّد بدوره التأثير الشّبكيّ الموجب الهائل لنظام «وندوز» Windows وصعب المنافسة على الأنظمة البديلة (وربما كانت صعوبة ذلك تفوق المعقول بالنسبة إلى وزارة العدل الأميركيّة).

٤. القدرة على الاستفادة من أحدث التكنولوجيا. في الصناعات التي تميّز بحالات التقدّم التكنولوجي السريع، تستطيع الشركات التابعة أن تُدخل منتجات مرتكزة على تكنولوجيا من الجيل الثاني وبالتالي تكسب ميزة على الشركة الرائدة. وقد تواجه الشركة الرائدة صعوبة في الرد بسرعة على حالات تقدّم كهذه إن كانت ملتزمة إلى حد كبير بتكنولوجيا سابقة. فشعبية نظام «في أيتش أس» VHS لدى المستهلكين مثلاً منح الشركات التابعة في سوق مسجّلات الفيديو منفعة على الشركة الرائدة «سوني» Sony التي كانت مأسورة بنظام «بيتا» Beta الأقل شعبية.

٥. القدرة على الاستفادة من الموارد القليلة لدى الشركة الرائدة. إذا كانت موارد الشركة الرائدة محدودة لتسهيلات الإنتاج أو برامج التسويق، أو إذا فشلت في تخصيص موارد كافية لدخول منتجها الجديد، تواجه الشركات التابعة الراغبة في التفوق على الشركة الرائدة القدرة على ذلك قيوداً قليلاً.

٤.٣.١٥ عوامل النجاح بالنسبة إلى الشركات الرائدة والشركات التابعة

في مناقشتنا تبيّن أنّ الشركة الرائدة تحظى بأفضل فرصه للنجاح على المدى الطويل في الريادة في حصة السوق والإرباحية عندما (١) تكون سوق المنتج الجديدة معزولة من أي منافسة لمنتجات جديدة، على الأقلّ لفترة معينة، بواسطة حماية قوية لبراءات الاختراع، والتكنولوجيا المرخصة (مثل عملية إنتاج فريدة)، والمستلزمات الاستثمارية الجوهرية، وتأثير الشّبكيّ الموجب ، أو (٢) تحظى الشركة بحجم كافٍ، والموارد والكافّات الكافية للاستفادة بشكل كامل من موقعها الريادي والمحافظة عليه في وجه دخول شركات منافسة لاحقاً. أما الأدلة فتشير إلى أن الكفاءات التنظيمية، كمهارات البحث والتطوير والتسويق، لا تؤثّر في نجاح شركة ما كشركة رائدة فحسب بل قد تؤثّر أيضاً في قرار الشركة حول ما إذا كانت ستتصبح رائدة أم لا أولاً. والشركات التي يتبيّن لها أنه ينقصها الكفاءات الضّروريّة

للمحافظة على منفعة المتحرّك الأول مرشحة لانتظار قيام شركة أخرى بالدور الريادي فتدخل السوق لاحقاً.^{١١}

تمثل شركة «مكدونلز» McDonald's الشركة الرائدة التي حققت نجاحاً بالاعتماد بشراسة على أسس ميزتها السابقة. فمع أنها بدأت صغيرة بشكل مطعم بغر وحيد، استعملت نظام الامتياز في التوزيع حتى نشرت بسرعة مطاعم «مكدونلز» McDonald's بحد أدنى من الاستثمار نقداً. وتمكنت الشركة من المحافظة على حصة ريادية في صناعة الهمبرغر بفضل ذاك التوسيع يضاف إليه ضبط صارم للجودة والتكلفة، والأسعار المنخفضة نسبياً بفضل تأثير منحنى الخبرة، والإتفاق الكبير على الإعلانات، وتوسيع خط الإنتاج الذي يستهدف أقسام معينة من السوق (الخبز بالبيض McMuffin Egg لرواد الفطور).

من جهة أخرى، تنجح الشركة التابعة في حال وجود القليل من الحاجز القانونية، أو التكنولوجية أو المالية التي تعوق دخول المنتج الجديد وعندما تحظى بالموارد أو الكفاءات الكافية للتغلب على ميزة الشركة الرائدة السابقة. فشركة «بروكتر أند غامبل» Procter & Gamble تتمتع باسم راسخ في العالم وبموارد إعلانية وترويجية متفوقة، لذلك تمكنت من السيطرة بسرعة على حصة السوق الرائدة بعيداً من الشركة الرائدة «مينيتوونكا» Minnetonka Inc.، في سوق معجون الأسنان المكافحة للجير بحلة جديدة لمعجون الأسنان «كريست» Crest.

وتدعم هذه الملاحظات دراسة أجريت على مجموعة واسعة من الصناعات في قاعدة بيانات «بيمز» PIMS.^{١٢} واستنتاجات صاحب الدراسة ملخصة في الشكل ٤، مع مناقشة لها لاحقاً. فيحسب صاحب الدراسة تبيّن أن الشركات الرائدة التي كانت قادرة على المحافظة على موقعها السائد في مرحلة متقدمة من نمو السوق وإلى أي صناعة انتمت دعمت دخولها المبكر عناصر الإستراتيجية التسويقية التالية:

- نطاق دخول واسع - كانت الشركات الرائدة الناجحة تتمتع بالقدرة على التوسيع بسرعة كافية، أو تمكنت من ذلك، لتنتهج استراتيجية استهدافية للسوق الكبيرة، على أساس قومي أكثر منه محلي أو إقليمي. وبالتالي، تمكنت من توسيع حجمها بسرعة وتحقيق مزايا تأثير منحنى الخبرة قبل أن تتمكن شركات منافسة كبيرة من مواجهتها.
- خط منتج واسع - تعمد الشركات الرائدة الناجحة بسرعة أيضاً إلى إضافة توسيعات أو تعديلات في خط المنتج الأساسي لتصمم عروضها وفقاً لأقسام السوق المعينة. ويساعد ذلك على تخفيف ضعفها أمام الشركات التي تدخل السوق لاحقاً والتي قد تميز نفسها باستهداف سوق هامشية أو أكثر. وكما رأينا سابقاً، كان هذا العامل أحد أسباب نجاح شركة «كانون» Canon.
- جودة عالية للمنتج - توفر الشركات الرائدة أيضاً منتجًا عالي الجودة وممتاز التصميم منذ البداية، مزيلةً بهذه الطريقة ميزة واحدة من المزايا الممكنة للشركات التابعة اللاحقة. ولتحقيق الشركات الرائدة النجاح المستمر تتبنّه لعوامل هامة كالهندسة المنافسة واختبار دقيق للمنتج وللسوق قبل التسويق، وضبط جيد للجودة خلال عملية الإنتاج.
- نفقات ترويجية هائلة - كانت الشركات الرائدة الناجحة تتمتع ببرامج تسويقية تميّزت بنفقات إعلانية وترويجية مرتفعة كنسبة مئوية من المبيعات. فالترويج يساعد أصلاً على

الوحدة ١٥ / الإستراتيجيات التسويقية لمنتجات جديدة في السوق

خلق الوعي والطلب الأولي على فئة المنتج الجديدة، وبناء الحجم، وتخفيض تكاليف الوحدة الإنتاجية. وفي وقت لاحق يرتكز هذا الترويج على بناء طلب إنتقائي لماركة الشركة الرائدة وعلى تعزيز الولاء فيما تدخل شركات منافسة جديدة.

الجدول ١٥.٤ عناصر الاستراتيجية التسويقية التي تتبعها الشركات الرائدة الناجحة، والشركات التابعة السريعة والشركات المتأخرة في دخول السوق

- متميزون بعنصر أو أكثر من عناصر هذه الاستراتيجية:
- نطاق دخول واسع
- خط منتج واسع
- جودة منتج عالية
- نفقات ترويجية ثقيلة
- نطاق دخول أوسع من نطاق الشركة الرائدة
- تخطي الشركة الرائدة به
- تكنولوجيا إنتاج أفضل
- جودة أفضل للمنتج
- خدمة للعملاء
- تركيز على أسواق أو أماكن هامشية مستهدفة

وبحسب الدراسة نفسها، تمتّع الشركات التابعة السريعة الأكثر نجاحاً بالموارد الضرورية للدخول السوق الجديدة على نطاق أوسع من قدرة الشركة الرائدة. وبالتالي، استطاعت أن تخفض بسرعة تكاليف الوحدة الإنتاجية فيها، وعرض أسعار أقل من أسعار الشركات المنافسة الحالية، والتمتع بالتأثير الشبكي الموجب. إلا أن بعض الشركات التابعة السريعة حققت نجاحاً بتخطي الشركات التي دخلت السوق سابقاً. وتمكنّت هذه الشركات التابعة بكسب العمالء من الشركة الرائدة بعرض منتج بتكنولوجيا أكثر تقدماً أو جودة أفضل أو خدمة متفوقة.

وأخيراً، استنتج صاحب الدراسة أن بعض الشركات المتأخرة في الدخول إلى السوق حققت أيضاً أرباحاً هائلة بتجنب المواجهات المباشرة مع شركات منافسة أكثر ترسّحاً في السوق وبالسعى إلى أسواق هامشية متجنبة. وغالباً ما تعرض م المنتجات المصممة في حسب أماكن مستهدفة أصغر من السوق وتدعيمها بمستويات خدمة أرفع.

تدخل الشركات التابعة عادةً إحدى الأسواق بعد أن تجتاز مرحلة النمو من دورة حياتها وتببدأ بمحض صغرية في السوق بالنسبة إلى الشركة الرائدة المترسخة. وبالتالي، فإن مناقشتنا في الوحدة التالية للاستراتيجيات التسويقية للشركات المنافسة القليلة الحصص في أسواق النمو المتعلقة بالشركات التابعة السريعة والشركات المتأخرة. ولكن قبل التركيز على استراتيجيات الشركات التابعة، يجب أن نبحث في الاستراتيجيات التي قد تستعملها بنجاح الشركة التي تدخل أولاً سوق منتج جديدة.

٤.١٥ برامح التسويق الاستراتيжи للشركات الرائدة

وتقترح المناقشة السابقة أن النجاح النهائي لاستراتيجية الريادة مرتبط بطبيعة الطلب والوضع التنافسي الذي تواجهه الشركة الرائدة في السوق وبقدرة الشركة الرائدة على دعم برنامج تسويق فعال. كما أن هذا النجاح رهن أيضًا بتعريف الشركة الرائدة للنجاح، بتعبير آخر، الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وبالتالي، قد تختار شركة رائدة من بين ثلاثة أنواع من استراتيجيات التسويق: مثل اخترار السوق الواسعة، أو اخترار سوق متجمّب، أو الأسعار العالية "القشط" والانسحاب المبكر. يلخص الشكل ١٥.٥ الأهداف الأولية لكل استراتيجية والظروف المفضلة لاستخدامها. ولكن فيما قد تفضل ظروف معينة استراتيجية معينة فهي لا تستطيع أن تضمن نجاحها. وما زال الكثير رهناً بكيفية قيام الشركة المعنية بتنفيذ الاستراتيجية. كما أنه ليس من المرجح تواجد هذه الظروف كلها معاً في أي من أسواق المنتجات.

٤.١٥.١ ولوج السوق الواسعة

إن الهدف النهائي من استراتيجية اخترار السوق الواسعة هو اكتساب حصة مسيطرة من السوق الإجمالية للمنتج الجديد والمحافظة عليها. وبالتالي تقتضي المهمة التسويقية الأساسية بإقناع أكبر عدد ممكّن من العملاء باعتماد منتج الشركة الرائدة بسرعة للتخفيف من تكاليف الوحدة الإنتاجية وبناء قاعدة عريضة من العملاء الذين يتّصفون بالولاء قبل دخول الشركات المنافسة إلى السوق.

ويكون اخترار السوق الواسعة أكثر نجاحاً عندما تعوق حواجز الدخول إلى السوق ظهور المنافسين أو تؤخره، مانحة الشركة الرائدة المزيد من الوقت لبناء الحجم، وتخفيض التكاليف، وتكونين عمالء يتّصفون بالولاء، أو عندما تتمتع الشركة الرائدة بموارد أو كفاءات لا تستطيع معظم الشركات المنافسة الممكّنة بلوغها. كما هي الحال مع خبرة شركة «كانون» Canon التقنية وفي مجال البحث والتطوير في صناعة الناسخات. يضاف إلى ذلك كفاءات أخرى ذات صلة تتضمّن تصميم المنتج، ومهارات الترويج وإدارة القنوات، والموارد المالية والتنظيمية الضرورية لتوسيع القدرة إستباقاً للطلب. ولكن في بعض الحالات، باستطاعة شركة أصغر حجماً وأقل موارد أن تنجح في استعمال استراتيجية اخترار السوق الواسعة إذا كانت السوق تتمتع بعملية اعتماد مطولة ونمو أوليّ بطيء. فالنمو البطيء من شأنه أن يؤخر الدخول المنافس إلى السوق لأن السوق التي يشكّك في أمر نموّها المستقبلي تجذب عدداً أقلّ من المنافسين ويمنع ذلك الشركة الرائدة المزيد من الوقت لتوسيع قدرتها.

يشكّل اخترار السوق الواسعة أيضًا استراتيجية ملائمة عندما يقدّر لفترة المنتج المعنى أن تشهد تأثير شبكي موجب. وبما أن قيمة منتجات كهذه تزداد مع ازدياد عدد المستخدمين ييدو منطقياً بالنسبة إلى الشركة الرائدة أن تكتسب قاعدة عملاء واسعة قدر الإمكان وتحافظ عليها.

الوحدة ١٥ / الإستراتيجيات التسويقية لمنتجات جديدة في السوق

الجدول ٥.١٥ الأهداف والاستراتيجيات التسويقية للشركات الرائدة في منتجات جديدة

المتغيرات الموقعة	احتراق السوق الواسعة	احتراق السوق المتجدد	استراتيجيات التسويق البديلة	أسعار عالية؛ إنسحاب مبكر
الهدف الأولي	٠٠ بلوغ أكبر عدد ممكّن من المجرّبين و المختارين في السوق الإجمالية.	بلوغ أكبر عدد ممكّن من المجرّبين و المختارين في السوق الشريحة المستهدفة.	٠ المحافظة على حصة ريادية في السوق الإجمالية.	٠ التعويض عن تكاليف التنمية والتسويق في أقرب وقت ممكّن.
خصائص السوق	٠ المحافظة على حصة ريادية في السوق الإجمالية.	٠ طلب محتمل واسع.	٠ طلب محتمل واسع.	٠ الانسحاب من السوق عندما يضغط التنافس المتزايد على الهوامش. ٠ طلب ممكّن محدود.
خصائص المنتج	٠ حاجات العملاء متباينة نسبياً.	٠ سوق مفتّتة؛ تطبيقات مختلفة كثيرة و شرائح انتفاع.	٠ عملاء يختارون على الأرجح المنتج بسرعة نسبياً؛ عملية نشر قصيرة.	٠ عملاء يختارون المنتج ببطء نسبياً على الأرجح؛ عملية اختيار طويلة. ٠ مختارون باكرون مستعدون لدفع ثمن عالي؛ الطلب غير مطابق السعر.
خصائص الشركة المنافسة	٠ تكنولوجيا المنتج قابلة لنيل البراءة أو صعبة التقليد.	٠ تكنولوجيا المنتج تعرض القليل من حماية البراءة؛ سهلة التقليد أو التكيف.	٠ مكونات أو مواد صعبة المنال؛ مصادر توريد محدودة.	٠ تكنولوجيا المنتج عرضة للاحتياف أو التقليل. ٠ مكونات أو مواد سهلة المنال؛ مصادر توريد عديدة.
خصائص الشركة	٠ شركات منافسة قليلة ممكّنة.	٠ شركات منافسة كثيرة ممكّنة.	٠ بعض الشركات المنافسة لها موارد وكفاءات كبيرة؛ ومصادر ممكّنة لميزة تمييزية.	٠ بعض الشركات المنافسة لها موارد وكفاءات محدودة؛ ومصادر قليلة لميزة تمييزية.
خصائص المنتج	٠ مهارات قوية في تصميم المنتج؛ قدرة على وضع تعديلات سريعة في المنتج و توسيعات في خط المنتج لشراائح متعددة من السوق.	٠ مهارات تصميم المنتج وموارد محدودة.	٠ مهارات قوية للبحث والتطوير و التطوير المنتج الجديد؛ مروّج بقدرة جيدة لابتکار مستمر للمنتج الجديد.	٠ مهارات قوية للبحث والتطوير و التطوير المنتج الجديد؛ مروّج بقدرة جيدة لابتکار مستمر للمنتج الجديد.

٠ مهارات تسويقية وموارد محدودة.	٠ مهارات تسويق وموارد قوية؛ قدرة على تحديد برامج التسويق.
٠ طلب أولي بسرعة في السوق المستهدفة؛ ربما له موارد تسويقية محدودة للمحافظة على السوق على المدى الطويل.	٠ وتطويرها لشريحة متعددة؛ قدرة على التحول من تحفيز الطلب الأولي إلى تحفيز الطلب الانتقائي فيما تدخل الشركات المنافسة.
٠ موارد مالية وتنظيمية محدودة لبناء القدرة مسبقاً قبل النمو في الطلب.	٠ موارد مالية وتنظيمية كافية لبناء القدرة مسبقاً قبل النمو في الطلب.
٠ موارد مالية وتنظيمية غير كافية لبناء القدرة مسبقاً قبل النمو في الطلب.	٠ موارد مالية وتنظيمية كافية لبناء النمو في السوق.

٢.٤.١٥ ولوج السوق المتتجّب

حتى ولو توسيّع سوق منتج بسرعة إلا أن شركة صغيرة بموارد محدودة يمكنها أن تكون شركة رائدة ناجحة. ولكن في حالات كهذه، يجب على الشركة أن تحدد النجاح بطريقة محدودة أكثر. فبدلاً من السعي إلى هدف كسب حصة رائدة من السوق ككل والمحافظة عليها، قد يملأ المنطق على شركات كهذه أن تركز جهودها على قسم واحد من السوق. ومن شأن هذا النوع من استراتيجية السوق المتتجّب من السوق أن تساعد الشركة الرائدة الأصغر حجماً على تحقيق أفضل كسب لأموالها المحدودة وتجنب المواجهات المباشرة مع شركات منافِسة أكبر حجماً.

وتكون استراتيجية السوق المتتجّب من السوق أكثُر مواءمَةً عندما يتوقع أن تنمو السوق الجديدة بسرعة ويتوافر عدد من الفوائد أو شرائح التطبيقات التي يمكن النظر فيها. وتكون جذابة بصورة خاصة عندما تكون الحواجز التي تعترض دخول الشركات المنافسة الكبيرة قليلة وعندما لا تتمتع الشركة الرائدة إلا بموارد وكفاءات محدودة للدفاع عن أي منفعة تكتسبها بدخولها المبكر.

قد تعمد بعض الشركات الرائدة إلى اتباع استراتيجية اختراق السوق الواسعة عند إدخال منتج جديد أو خدمة جديدة، إلا أنها تنتهي بتطبيق استراتيجية اختراق سوق متتجّب بدلاً من ذلك. ويرجح حصول ذلك عندما تنمو السوق الجديدة بسرعة أكبر أو تكون أكثر تقدّماً مما تتوقعه الشركة الرائدة. وفي مواجهة وضع كهذا، قد تقرر شركة مواردها محدودة أن تتركز على المحافظة على موقعها الريادي في شريحة أو بعض الشرائح، بدلاً من القيام بأمور كثيرة في الوقت نفسه بتطوير توسيعات فريدة لخط الإنتاج وبرامج التسويق لأسواق كبيرة مختلفة أو الغرق في الديون لتمويل التوسيع السريع.

٣.٤.١٥ الأسعار العالية "القشط" والانسحاب المبكر

حتى عندما تحظى شركة ما بالموارد الكافية بالمحافظة على موقع رياضي في سوق منتج جديد، قد تختار ألا تحافظ عليه. فالمنافسة لا يمكن تجنبها عادة، وتميل الأسعار والهؤامش

إلى الانخفاض بصورة كبيرة جداً بعد دخول الشركات التابعة إلى السوق. وبالتالي، تختار بعض الشركات الرائدة أن تنتهج استراتيجية "أسعار عالية" "القشط". فيما تخطط لانسحاب مبكر من السوق. ويفت isi ذلك بوضع سعر عالٍ والعمل بأنشطة إعلانية وترويجية محدودة لتحقيق أقصى حد من الأرباح في وحدة المنتج وتحصيل تكاليف تطوير المنتج بأسرع ما يمكن. وفي الوقت نفسه، قد تعمل الشركة على تطوير تطبيقات جديدة لتكنولوجيتها أو الجيل الجديد الخاص بالเทคโนโลยياً الأكثر تقدماً. ثم عندما تدخل الشركات المنافسة إلى السوق وتنهار الهوامش، تصبح الشركة مستعدة لاستبدال منتجها بمنتج مرتكز على التكنولوجيا الحديثة أو الانتقال إلى شرائح جديدة من السوق.

شركة «ثري أم» 3M ضلعة في استراتيجية الأسعار العالية. فعلى حد قول أحد مديري «ثري أم» 3M نضرب بسرعة، وبأسعار عالية (القيمة الاقتصادية الكاملة للمنتج إلى المستخدم). ثم نغادر عندما تتدفق المنتجات المماثلة. غالباً ما تكون الأسواق الجديدة التي تدخلها الشركة كرائدة أصغر حجماً تتراوح قيمتها بين 10 ملايين \$ و 50 مليون \$. وقد تسيطر الشركة عليها لحوالي خمس سنوات فقط. عندئذ تكون مستعدة لإطلاق الجيل الجديد من التكنولوجيا الحديثة أو نقل التكنولوجيا القديمة إلى تطبيقات جديدة^{١٣}. وفي الشكل 6.15. مثل على مقاومة «ثري أم» 3M

الشكل ٦.١٥ استراتيجية أسعار عالية «ثري أم» 3M في سوق شريط التجيير

إن شريط التجيير الصناعي المشغل بالمياه لتقويم العظام المكسورة الأول وضعته شركة «ثري أم» في العام ١٩٨٠، ولكن مع حلول العام ١٩٨٢، كانت شركات ثمانٍ أخرى قد ابتكرت منتجات مماثلة. فعاد العاملون في مجال البحث والتطوير في الشركة إلى مختبراتهم ووضعوا ٤٠ منتجاً جديداً من مجموعة من الأنسجة واختبروها. وفي العام ١٩٨٣، تخلت الشركة عن المنتج القديم وأدخلت منتجاً متوفقاً تقنياً وأقوى واستعماله أكثر سهولة وبسعر عالٍ.

المصدر: Christopher Knowlton. 'What Makes Best'. *Fortune*. ٢٨ March ١٩٨٨. p. ٤٥.

وكما نرى في الشكل ٦.١٥، بإمكان الشركات الصغيرة أو الكبيرة أن تستخدم استراتيجيات الأسعار العالية "القشط" والانسحاب المبكر. ولكن الواضح أن الشركة تتمتع بمهارات جيدة في البحث والتنمية وفي تطوير المنتج لذا تستطيع أن تنتج تدفق مستمر من المنتجات الجديدة أو التطبيقات الجديدة لتحل مكان المنتجات والتطبيقات السابقة فيما تجذب الكثير من المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، وبما أن أي شركة تسعى إلى هذا النوع من الاستراتيجية تخطط لتبقي في سوق ما على المدى القصير فقط، يكون الأمر أكثر مواءمة عندما تكون الحاجز أمام دخول المنتج قليلة، ويتوقع أن ينتشر المنتج بسرعة، وتتفق الشرطة الرائدة إلى القدرة أو إلى الموارد الأخرى الضرورية للدفاع عن حصة رائدة على المدى الطويل.

٤.٤.١٥ عناصر البرنامج التسويقي لاستراتيجية اختراق السوق الواسعة

كما ذُكر سابقاً، تقتضي المهمة التسويقية الحيوية في استراتيجية اختراق السوق الواسعة بتحقيق أكبر قدر ممكّن من العملاء الذين يعتمدون متّج الشركة الجديد بالسرعة الممكّنة. ويستلزم ذلك برنامجاً تسويقياً مرتكزاً على (١) توعية شرسة حول المنتج وتحفيز على الشراء من بين مجموعة مشتركة من العملاء المحتملين و(٢) تسهيل الأمر قدر الإمكان على هؤلاء العملاء ليجرّبوا المنتج الجديد بافتراض أنّهم سيجرّبونه ويحبّونه ويكتوّنون ولاّه، ويقومون بعمليات شراء متكررة.

ويشير الشّكل ٧.١٥ إلى عدد من الأنشطة التسويقية التي قد تساعد على زيادةوعي العملاء واستعدادهم للشراء أو تحسين قدرتهم على تجربة المنتج. واللائحة ليست كاملاً وشاملة؛ كما أننا لا نقصد التلميح بأنّ الشركة الرائدة الناجحة يجب بالضرورة أن تعتمد الأنشطة المذكورة كلها. فمديرو التسويق يجب أن يضعوا برامج تجمع الأنشطة التي تناسب أهداف استراتيجية اختراق السوق الواسعة والسوق المعنية وكذلك الشروط التنافسية التي يواجهها المنتج.

الجدول ٧.١٥ عناصر البرامج التسويقية الاستراتيجية للشركات الرائدة

الأهداف والمهام الاستراتيجية	البلدية	اختراق سوق متّج	أسعار عالية "القشط": انسحاب ممكر	استراتيجيات برامج التسويق
زيادة وعي العملاء واستعدادهم للشراء	• الإعلان المكثّف يولد وعيًا لدى العملاء في السوق الواسعة: استعمال واسع لوسائل الإعلام.	• الإعلان المتّج الموجه إلى الشريحة المستهدفة لتوليد الوعي: استعمال وسائل الإعلام الانتقائية ذات الصلة تأثيراً بالسعر.	• الإعلان المتّج الموجه إلى العلامة المختارين المبكرین الأقل.	• الإعلان محدود لتوليد الوعي، خاصة لدى المختارين المبكرين الأقل.
إمكانية استعمال الحوافز لتشجيع مبيعات المنتج الجديد.	• جهود مكثّفة من جانب فريق الباعة لكتسب معتدلينجدد؛ إمكانية استعمال المستهدفة؛ إمكانية استعمال الحوافز لتشجيع مبيعات المنتج الجديد لاستهداف الحسابات.	• جهود مكثّفة من جانب فريق الباعة مرکزة على العملاء الممكّن في الشريحة المستهدفة؛ إمكانية استعمال الحوافز لتشجيع مبيعات المنتج الجديد.	• جهود مكثّفة من جانب فريق الباعة مرکزة على العملاء الممكّن في الشريحة المستهدفة؛ إمكانية استعمال الحوافز لتشجيع مبيعات المنتج الجديد.	• جهود مكثّفة من جانب فريق الباعة لكتسب معتدلينجدد؛ إمكانية استعمال المستهدفة؛ إمكانية استعمال الحوافز لتشجيع مبيعات المنتج الجديد.
على الفوائد العامة لأنواع المنتج الجديد.	• نداءات الإعلان والمبيع ترتكز على الفوائد العامة لأنواع المنتج الجديد.	• نداءات الإعلان والمبيع ترتكز على الفوائد العامة لأنواع المنتج الجديد.	• نداءات الإعلان والمبيع ترتكز على الفوائد العامة لأنواع المنتج الجديد.	• نداءات الإعلان والمبيع ترتكز على الفوائد العامة لأنواع المنتج الجديد.

الوحدة ١٥ / الإستراتيجيات التسويقية لمنتجات جديدة في السوق

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• استعمال محدود، أو حتى غير موجود، لترويج تمييدي للمنتجات؛ وإذا استعمل هذا الترويج يجب أن يكون بشكل خصومات كمية مرتكزة على الحجم.• تطوير إضافي للمنتج محدود بالتحسينات أو التعديلات إذا وجد، ضمن فئة المنتج الرامية إلى زيادة النداء إلى الشريحة المستهدفة.• عرض تجربة مجانية، إعادة مجانية أو كفالة موسعة للتخفيف من شعور العملاء بالمجازفة من اعتماد المنتج الجديد.• تحديد أسعار عالية؛ محاولة المحافظة على هوامش في مستوى موائم مع قيمة المنتج للمختررين المبكرين.• شروط تقسيط موسعة لتشجيع الشراء الأولى.• استعمال محدود لأشكال الترويج التجاري تهدف إلى تحقيق توزيع قوي لدى الباعة بالتجزئة أو الموزعين وكفيل ببلوغ الشريحة المستهدفة.• عرض خدمات التصميم والتركيب والتدريب لزيادة مطابقة المنتج الجديد مع عمليات العملاء الحالية لتخفيض تكاليف التحول. | <ul style="list-style-type: none">• ترويج مكثف وتمييدي للمنتجات للتحفيز على التجربة ولكن مع التركيز على الشريحة المستهدفة.• التحرك بسرعة نسبياً لنشر العرض (توسيعات في خط المنتج، أحجام مختلفة للعبوة) للتوجه إلى أقسام متعددة.• عرض تجربة مجانية، إعادة مجانية أو كفالة موسعة للتخفيف من شعور العملاء بالمجازفة من اعتماد المنتج الجديد.• زيادة قدرة العملاء على الشراء • التسعيّر عند الاختراق؛ أو البقاء بسعر عالي ولكن مع إيجاد أنواع بأسعار أقل استباقاً لدخول منتجات تنافسية.• شروط تقسيط موسعة لتشجيع الشراء الأولى.• استعمال كثيف لأشكال الترويج التجاري الرامية إلى تحقيق توزيع مكثف.• عرض خدمات التصميم، والتركيب والتدريب لزيادة مطابقة المنتج الجديد مع عمليات العملاء الحالية لتخفيض تكاليف التغيير. |
|--|---|

١٤.٤.١٥ زيادةوعي العملاء واستعدادهم للشراء

لا شك في أن الإنفاق الكبير على الإعلان، وأشكال الترويج التمهيدي كالعينات المجانية و الكوبونات، وجهود البيع الشخصية، كلها عوامل بإمكانها أن تزيد الوعي بمنتج جديد

أو خدمة جديدة لدى عملاء محتملين. وهذه هي الخطوة الدقيقة الأولى في عملية الاختيار لمنتج جديد في السوق. إلا أن الأهمية النسبية لهذه الأدوات الترويجية تختلف بحسب طبيعة المنتج وعدد العملاء المحتملين. فجهود البيع الشخصية مثلاً غالباً ما تشكل العنصر الأكثر دقةً في المزيج الترويجي للمنتجات الصناعية العالية التقنية بقاعدة عملاء محتملين محدودة كطابعة «كانون» Canon كبيرة السعة مثلاً. ويكون الإعلان عبر وسائل الإعلام والترويج للمبيعات أكثر فائدة عادةً لتكوين الوعي والطلب الأولي على سلعة استهلاكية جديدة لدى العملاء في السوق الواسعة. وفي كل حالة، عند تصميم برنامج تسويقي لاختراق السوق الواسعة، يتحتم على الشركات أن تركز بشكلٍ واسع جهودها الترويجية على تعريف أكبر عدد ممكن من عملاء وجذبهم قبل أن يظهر المنافسون.

كما قد تحاول الشركات زيادة استعداد العملاء لشراء منتجاتها بتحفييف الشعور بالمجازفة الذي يربط بشراء شيء جديد. ويمكن تحقيق ذلك بجعل العملاء يحرّبون المنتج من دون التزام، تماماً كما يسمح بائعو السيارات للعملاء المحتملين بقيادة سيارة من طراز جديد في جولة تجريبية، أو عندما يسمح مصممو البرامجيات للعملاء بتزيل نسخة تجريبية واستعمالها لمدة ٣٠ يوماً. ويمكن أن تخدم سياسات الإعادة المجانية والضمانات الموسعة الهدف نفسه.

وأخيراً، قد تعمد أيضاً الشركة الملزمة باختراق سوق واسعة إلى توسيع عروض منتجها لتزيد من قبوله ليشمل أكبر قدر ممكن من الأقسام. ويساعد ذلك على تخفيف حدة ضعفها حيال الشركات التي تدخل السوق لاحقاً والتي قد تركز على أماكن مستهدفة معينة من السوق. ويمكن أن تحقق الشركات هذا النوع من توسيع السوق عبر الإدخال السريع لتوسيعات في خط المنتج، أو أحجام إضافية للعبوة، أو تعديلات في المنتج موجهة إلى تطبيقات جديدة وشائعة جديدة من السوق.

٤.٤.٤.١٥ زيادة قدرة العملاء على الشراء

حتى يختار العملاء منتجًا جديداً ويطوروا ولاه، يجب أن يعوا المنتج المعنىًّا ويملكوا الحافز ليشتروه. ولكنهم يجب أن يملكون الإمكانيات ليشتروه. وبالتالي، لا جذب عدد كبير من العملاء في فترة قصيرة قدر الإمكان. يدو منطقياً بالنسبة إلى شركة تسعى إلى اختراق السوق الواسعة أن تبقى الأسعار منخفضة (تسعير الاختراق) وربما توفر ترتيبات تمويل حر أو شروط سهلة للتقطيع خلال فترة الإدخال التمهيدية.

وتميل الشركات الرائدة التي في صدد إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة إلى بعض الشراسة في تسعير عروضها لسبعين. أوّلاً، وكما رأينا سابقاً، غالباً ما تستفيد منتجات بهذه من تأثير الشّبكيّ الموجب إن كان من الممكن حمل عدد كافٍ من العملاء على اعتمادها بسرعة. ثانياً، عادةً تكون التكاليف المترابطة لإنتاج وحدة واحدة وتوزيعها منخفضة جداً، وربما حتى شبه معنونة. فتكاليف تطوير منتج معلوماتي جديد مرتفعة، ولكن ما إن يتم وضعه حتى تصدر منه نسخ وتوزع عبر الإنترنيت. ويعني هذان العاملان أن الشركات الرائدة غالباً ما تعتبر منطقياً في فنّات هذه المنتجات أن يكون السعر منخفضاً جداً للعملاء الأوائل، ربما تقديم نماذج تجريبية حتى، بأمل بناء قاعدة مرسخة واسعة بسرعة،

واكتساب المزيد من القيمة من العملاء اللاحقين بأسعار أكثر ارتفاعاً، وتحقيق أقصى حد من قيمة عملائها لمدى الحياة عبر بيع منتجات محسنة ونسخ مطورة للمنتج في المستقبل.^{١٤} والعامل الآخر الذي قد يعوق قدرة العملاء على الشراء هو عدم توافر المنتج. وبالتالي يشكل البيع الشخصي المكثف وأعمال الترويج التجاري الرامية إلى كسب توزيع ملائم جزءاً دقيقاً عادة من برنامج تسويقي خاص باختراق السوق الواسعة. ويجب أن تتم هذه الجهود قبل بدء الحملات الترويجية للحرص على توافر المنتج ما إن يتحمّس العملاء لشرائه.

وقد يعرقل شراء العملاء بسبب عدم مطابقة المنتج الجديد العالي التقنية مع منتجات أو أنظمة ذات صلة أخرى تستعمل أيضاً في الوقت الحاضر. ويمكن أن يؤدي إلى تكاليف تغيير عالية لمعتمد ممكّن. فالشركة الرائدة قد تخفيض تلك التكاليف بتصميم المنتج ليكون متطابقاً قدر الإمكان مع التجهيزات ذات الصلة. كما قد تقدم خدمات تصميمية للمساعدة على جعل المنتج أكثر مطابقة مع العمليات الموجودة، وتتوفر مساعدة مجانية على التركيب، وتدير برامج تدريبية لموظفي العميل.

وليس الأعمال المذكورة آنفًا مناسبة لتسويق المنتجات فحسب؛ بل هي بمعظمها عناصر أساسية لاستراتيجيات اختراق السوق الواسعة لخدمة جديدة، والبيع بالتجزئة وحتى موقع الإنترنيت للتجارة الإلكترونية. فالأعمال التسويقية لبائع التجزئة بالبريد الإلكتروني مثل Amazon.com التي نوقشت سابقاً في الشكل ٨.١٥، توفر خير مثال على عناصر استراتيجية اختراق السوق الواسعة كما بعض المخاطر الكامنة فيها.

٣.٤.٤.١٥ اعتبارات إضافية عند احتلال المراتب الريادية في الأسواق العالمية

سواء أكانت سوق المنتج التي تحاول شركة رائدة اختراقها محلية أم أجنبية، فكثير من المهام التسويقية المناسبة لزيادةوعي العملاء المحتملين وإرادتهم وقدرتهم على شراء المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة هي نفسها إلى حد كبير. ولا شك في أن بعض الجوانب التكتيكية لبرنامج الشركة الرائدة التسويقي الاستراتيجي، كمواصفات المنتج الخاصة، والنداءات الترويجية، وقنوات التوزيع، قد يكون من الضروري تكييفها لتناسب الظروف الثقافية، والقانونية، والاقتصادية خارج الحدود الوطنية. فلتقوم شركة «باوش آند لوم» Bausch & Lomb بتطوير السوق الصينية للعدسات اللاصقة مثلاً. اضطرت أولاً أن تطور برنامجاً تدريبياً مكثفاً لاختصاصي البصر في البلد وبناء شبكة من نقاط البيع بالتجزئة، وهي أعمال لم تكن ضرورية في الأسواق المتطرفة.

في حال لم يكن للشركة حضور اقتصادي في بلد ما عبر تصنيع منتجات أو خدمات أخرى أو تسويقها، فالشركة العالمية المقدرة للريادة تواجه على الأقل سؤالاً إضافياً: أي نمط دخول إلى السوق هو الأثر مواءمة؟ نذكر أننا ناقشنا في الوحدة ١٣ ثلاث آليات أساسية لدخول سوق أجنبية: التصدير عبر وكلاء (عبر استخدام ممثلين أو موزعين عن مصنعين محليين مثلاً)، والاتفاques التعاقدية (ترتيبات الترخيص أو الامتياز مع شركات محلية)، والاستثمارات المباشرة، ومزايدها وقيودها النسبية.

الشكل ٨.١٥ استراتيجية «أمازون» Amazon لاختراق السوق الواسعة

استخدمت أمازون دت كوم العديد من الأساليب التسويقية التي تم شرحها كعناصر لاستراتيجية اختراق السوق الواسع. وقد أنفقت الشركة مبالغ طائلة على أدوات الترويج لجذب المشترين وبناءها عدد من العملاء الذين يتصفون بالولاء. وفي أواخر التسعينيات كان متوسطًّاً أنفاق الشركة أكثر من ٥٠ دولارًا لكل عميل تجذبه.

ولكسب ولاء العملاء الجدد الذين اجتذبهم شركة «أمازون». عملت بجهد على تحسين خدمة العملاء لديها باستمرار. فجمعت المعلومات من العملاء عن تقضياتهم، ورغباتهم، وشكواهم، ثم أطلقت سلسلة من ابتكارات خدمة العملاء ، كالطبية بنقرة واحدة و قائمة لأفضل البضاعة للمبيعات على الإنترنت. ومؤخرًا، استمررت مئات الملايين من الدولارات لبناء شبكة مؤلفة من ستة مراكز توزيع في الولايات المتحدة لتحقيق ضبط أفضل للاستجابة للطلبيات، وتوفير تسليم سريع ويعتمد عليه، وتخفيض تكاليف الاستجابة. فقد انخفضت هذه التكاليف إلى ٦٪ في المائة من المبيعات في العام ٢٠٠٢ مقابل ١٢٪ في المائة في السنة السابقة.

وأخيرًا، وسعت «أمازون» خطوطها الإنتاجية على مر السنين لتتضمن الأسطوانات المدمجة (CD) والألعاب، والأجهزة الإلكترونية، ومجموعة من الأشياء الأخرى. وما حفز على هذا التحرك هو رغبة الشركة في التحول إلى مركز تسوق متعدد الخدمات وزيادة معدل الإيرادات السنوية لكل عميل.

ومع انتهاء العام ٢٠٠٢، بربت إشارات إلى أن استراتيجية اختراق السوق الواسعة التي انتهيتها «أمازون» قد تنجح. فإيرادات المبيعات متوقع نموها لتبلغ ٤،٥ مليار دولار في العام ٢٠٠٣. وما هو أكثر أهمية بعد هو أن العملاء الأوائل عادوا ليقوموا بالشراء المتكرر. فعملاء التكرار ساهموا في أكثر من ثلاثة أرباع الإيرادات للعام ٢٠٠٢ ومعدل الإيرادات السنوي للعميل الواحد بلغ ١٤٠ \$.

وفيما ساورت المحللين والمستثمرين مخاوف بشأن عدم قدرة الشركة على تعويض النفقات الكبيرة والاستثمارات الهائلة التي ترتب عن استراتيجيةها، كان «بيزوس» والمؤمنون بالشركة على يقين من أن قاعدة العملاء المتسعة لدى الشركة وقدرتها على زيادة ولاء هؤلاء العملاء وقيمتهم طوال الحياة من شأنهما أن يحققان أرباحًا كبيرة. وكانوا يتبنّون بأن الشركة سوف تصبح رابحة على أساس سنوي للمرة الأولى في العام ٢٠٠٣، بأرباح يتوقع أن تبلغ ٢٠٠ مليون دولار. لا نعرف بعد أي جهة على حق ولكن هذه حالة معهودة جدًا لدى أي شركة رائدة تختار اتباع استراتيجية اختراق السوق الواسعة.

المصدر: Eryn Brown. 'to Win on the Web.' *Fortune*. May 24. 1999. pp. 112–25; Robert Hof. Debra Sparks. Ellen Neuborne. and Wendy Zellner. 'Can Amazon Make It?' *Business Week*. July 10. 2000. pp. 38–43; David Shook. 'Special Report: The 2002 E.Biz 25' *Business Week Online* (www.businessweek.com). October 1. 2002; and Robert Hof.

'Amazon: Heading for a Hangover?' *Business Week*. December 16. 2002. p. 87.
للتصدير ميزة تخفيض المخاطرة المالية بالنسبة إلى شركة رائدة تدخل سوقًا أجنبية غير

مألوفة. ولكن المؤسف أن ترتيبات كهذه تسمح للشركة الرائدة بالقليل من السيطرة على تسويق منتجها أو خدمتها وتوزيعهما، وهي أنشطة بالغة الأهمية لكتسب وعي العميل وولائه في سوق جديدة. وفي الطرف الآخر، ليس منطقياً فعلاً الاستثمار في فرع مملوك كلياً إلى أن يصبح واضحاً أن المنتج الريادي سوف يحظى بقبول العميل. وبالتالي، تميل أنماط دخول السوق الوسيطة إلى كونها الوسائل المفضلة لتنمية الأسواق العالمية لمنتجات الجديدة. والمشاريع المشتركة هي مناسبة في هذا الإطار لأنها تتجنب الحصص والتقييد على الاستيراد أو الضرائب وتسمح لشركة رائدة بمشاركة المخاطر المالية إلى جانب اكتساب خبرة تسويقية محلية.^{١٥} هكذا أسست «باوش آند لوم» Bausch & Lomb مشروعًا مشتركاً مع شركة «بيجينغ أوبتيكال» Beijing Optical كأساس لبناء معامل للعدسات اللاصقة في الصين وكسب النفاذ إلى أخصائي العيون الصينيين. وبالتالي تمكنت الشركة من تطوير حصة رياضية في السوق والمحافظة عليها في البلد الأكثر كثافة سكانية في العالم باستثمار متواضع يقدر بحوالي ٢٠ مليون دولار فقط.

٥.٤.١٥ عناصر البرنامج التسويقي لاستراتيجية اختراق السوق المتوجهة

بما أن أهداف استراتيجية اختراق السوق المتوجهة مماثلة لأهداف استراتيجية السوق الواسعة ولكنها ضيقة التركيز أكثر، لا بد أن تكون عناصر البرنامج التسويقي مماثلة في الاستراتيجيات. ولكن الشركة التي تخترق السوق المتوجهة من السوق يجب أن تبقى جهودها التسويقية مرکزة بشكل واضح على القسم المستهدف لكتسب أكبر قدر ممكن من التأثير من مواردها المحدودة. وتبرز هذه النقطة جليةً في تصميم عناصر البرنامج في الشكل ٧.١٥. ففيما تدعو استراتيجية السوق المتوجهة إلى الأنشطة الإعلانية والترويجية للمبيعات والخاصة بالبيع الشخصي والترويج التجاري نفسها التي يدعو إليها برنامج السوق الواسعة، يتحتم على الاستراتيجية الأولى أن تستخدم وسائل إعلام، وجداول نداءات، وتصاميم للفنون أكثر انتقائية لتوجيه تلك الأنشطة بدقة نحو السوق المستهدفة.

٦.٤.١٥ عناصر البرنامج التسويقي لاستراتيجية الأسعار العالية "القشط"

كما يظهر في الشكل ٧.١٥، يتمثل الفرق الأساسي الوحيد بين استراتيجية الأسعار العالية واستراتيجية اختراق السوق الواسعة في سياسات التسعير. فالسعر العالمي نسبياً مناسب لاستراتيجية أسعار عالية من أجل زيادة الهوامش والإيرادات، مع أن بعض العملاء الذين يتأثرون بالأسعار قد يتزدرون في اختيار المنتج بذلك السعر.^٦ ويعني هذا أيضاً أن البرامج الترويجية التمهيدية قد تركز على مجموعات العملاء الذين يتأثرون أقل من غيرهم بالأسعار ويرجح أن يكونوا من المختارين الأوائل للمنتج الجديد. ويمكن أن يساعد ذلك على تحفيض تكاليف الترويج وتجنب هدر الجهود التسويقية على أقسام من السوق أقل إرباحية. لذلك، تركز استراتيجيات الأسعار العالية في كثير من أشكال تجارة السلع على عملاء رفيعي المستوى نسبياً بما أنهم يرجح أن يكونوا من المختارين الأوائل وأقل تأثراً بالسعر.

ويتمثل عنصر آخر لاستراتيجية الأسعار العالية في طبيعة جهود الشركة في تطوير المنتج المستمر. فالشركة الرائدة التي تخاطر لمغادرة سوق ما عندما تدخل شركات منافسة يجب

ألا تخصص الكثير من الجهود لتوسيع خط منتجها عبر توسعات في خط المنتج أو تعدد أحجام الغلاف. لا بل يجب أن ترتكز على الجيل الجديد من التكنولوجيا أو على تحديد أقسام التطبيق الجديدة أي بتعزيز آخر تحضير إمكانية هربها من السوق.

بعد أن بحثنا في بعض الاستراتيجيات التي قد تتبعها شركة رائدة ما في دخولها سوقاً جديدة، يبقى سؤالان هامان حول التسويق. فالشركة الرائدة هي بتعريفها الرائدة الأولى في حصة السوق الجديدة؛ وبالتالي، يكون السؤال الأول هو التالي: أي تكتيكات قد تكون ضرورية في الاستراتيجية لكي تتمكن الشركة الرائدة من المحافظة على حصتها الريادية بعد أن تصل شركات منافسة إلى الساحة؟ أما السؤال الثاني فهو: أي استراتيجيات تسويق قد تعتمدها الشركات التابعة لتبعد أعمالها عن الشركة الرائدة الأولى وتزيد من حصتها النسبية فيما تنمو السوق؟ وتشكل هاتان المسألتان موضوع الوحدة التالية.

خلاصة التعلم

- تكتسب أي شركة عدداً من المزايا عندما تكون رائدة في فئة منتج جديد أو خدمة جديدة. إلا أن الشركات الرائدة ليست كلها قادرة على المحافظة على موقع ريادي في السوق وهي تنمو. فالشركة الرائدة تحظى بأفضل فرص للمحافظة على حصة ريادية وإرباحية على المدى الطويل تمنع الدخول السريع للشركات المنافسة إلى السوق عبر براءات الاختراع أو أي وسيلة أخرى وعندما تحظى الشركة بالموارد والكافئات الضرورية للاعتماد على مزايا كونها المتحرّك الأول.
- تفيد الأدلة بأن الشركات الرائدة التي تنجح في الاستفادة من ميزة كمتحرّك أول والمحافظة على موقع ريادي تنافسي (أ) تقديم منتجات ذات جودة مع الاهتمام لضبط الجودة، (ب) تتحلى بالقدرة على الدخول على نطاق واسع أو بالموارد الضرورية للتوسيع بسرعة فيما السوق تنمو، (ج) تدعم دخول المنتجات الجديدة بواسطة ترويج أساسي للتوعية والتجربة، (د) توسيع بسرعة خط المنتج لتنسجيب لاحتاجات الشرائح العمالية المتعددة.
- باستطاعة الشركة التابعة أن تغلب الشركة الرائدة في فئة المنتج الجديدة إذا استطاعت أن تدخل السوق بمزيد من القدرة ومدعومة بنفقات تسويقية أوسع بكثير، أو بتخطي المتحرّك الأول بواسطة تكنولوجيا متقدمة، أو جودة المنتج، أو خدمة العملاء.
- لا تحاول الشركات الرائدة كلها دخول السوق الواسعة والمحافظة على ريادة الحصة فيما السوق تنمو. ويعتمد بعضها استراتيجية موجّهة لتحقيق الأرباح من أماكن مستهدفة معينة من السوق حيث تواجه شركات منافسة مباشرة أقل. ولكن شركات أخرى تحاول أن تبقى متقدمة ولو بقليل على الشركات المنافسة عبر إدخال مجموعة من المنتجات الجديدة والانسحاب من الأسواق القديمة فيما تصبح أكثر تنافسية. والاستراتيجية الملائمة التي يجب اعتمادها رهن بموارد الشركة وكفاءاتها، وقوتها الشركات المنافسة المرجحة، ومواصفات المنتج وسوقه المستهدفة.

أسئلة حول المحتوى

١.١٥ صيف الفئات الفرعية للمنتجات الجديدة على أساس درجة حداثتها.

٢.١٥ ما هي المصادر الممكنة للمزايا التنافسية المتوافرة لدى شركة رائدة؟

٣.١٥ ما هي المزايا الممكنة من اعتماد الاستراتيجيات الشركة التابعة؟

٤.١٥ ما هي العناصر المحددة لنجاح استراتيجية ريادية؟

٥.١٥ ناقش كلاً من أنواع الاستراتيجية الريادية الثلاثة

٦.١٥ ما هي الأنشطة التسويقية التي ينبغي على شركة ما أن تعتمد لها لتزيد من وعي العملاء ورغبتهم في الشراء؟ ولزيادة قدرة العملاء على الشراء؟

٧.١٥ ما هي عناصر البرنامج التسويقي الهامة لاستراتيجية الأسعار العالية "القسط"؟

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٥ فئة منتج جديدة على الشركة لكنها ليست جديدة على العملاء، بسبب وجود ماركات، في أي نوع من المنتجات الجديدة تصنف هذه الفئة؟

أ. تخفيض التكاليف.

ب. خطوط منتج جديدة.

ج. إضافات إلى خطوط المنتج الموجودة.

د. عمليات إعادة تحديد الواقع.

هـ. تحسينات في المنتجات الموجودة.

٢.١٥ يعني دخول شركة «بيلسبوري» Pillsbury إلى سوق منتجات الفطور السريع في الولايات المتحدة الأمريكية الحاجة إلى إنشاء طلب إذا قررت «بيلسبوري» Pillsbury دخول السوق الصينية، حيث تحتل مرتبة الريادة، يجب أن تنشئ طلباً

أ. ثانوي؛ أولي.

ب. أولي؛ ثانوي.

ج. ثانوي؛ ثانوي.

د. أولي؛ أولي.

هـ. ثانوي؛ أولي وثانوي.

٣.١٥ أي مصدر ميزة بالنسبة إلى الشركة الرائدة تمثله فكرة أن ماركة الشركة الرائدة قد تصبح معياراً مرجعياً للعملاء فيما يتعلق بتقييم الماركات التي تدخلها الشركات المنافسة لاحقاً؟

- أ. ميزة توزيعية.
- ب. ميزة وفورات الحجم.
- ج. تكاليف تغيير عالية.
- د. تكاليف تغيير عالية.
- هـ. ميزة تحديد قواعد اللعبة.

٤.١٥ تزداد قيمة بعض السلع والخدمات بالنسبة إلى المستهلك الفردي مع ازدياد عدد الأشخاص الذين يختارون المنتج. فهذا النوع من المنتجات يعرض:

- أ. اقتصاديّات القياس.
- ب. التكامل الرئيسي.
- جـ. تكامل أفقياً.
- دـ. التأثير الموجب للشبكات.
- هـ. وفورات الطاقة.

٥.١٥ عندما دخلت شركة «كومباك» Compaq سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية كـ... ، كانت استراتيجيتها تقضي بالاتفاق من لشركة IBM.

- أ. رائد؛ إعادة تحديد المواقع.
- بـ. تابع؛ الموارد المحدودة.
- جـ. تابع بطبيعة؛ الأخطاء التسويقية.
- دـ. تابع؛ إعادة تحديد المواقع.
- هـ. تابع؛ أخطاء المنتج.

٦.١٥ قد تكون الشركة الرائدة التي تتبع استراتيجية تسويق خط إنتاج واسعة في صدد محاولة القيام بما يلي:

- أ. بناء حصة.
- بـ. الاستجابة إلى الرغبات الناشئة.
- جـ. تطوير صورة الجودة.
- دـ. المنافسة على أساس وطني.
- هـ. الجوابان أ و ب معاً.

٧.١٥ أي من عناصر الاستراتيجية التسويقية يفترض أن للشركة الرائدة قدرة تصنيعية كافية لاتباع استراتيجية السوق الواسعة على أساس وطني؟

- أـ. نفقات ترويجية عالية.
- بـ. خط منتج واسع.
- جـ. جودة رفيعة للمنتج.
- دـ. نطاق دخول واسع.
- هـ. استراتيجية المكانة السوقية.

الوحدة ١٥ / الإستراتيجيات التسويقية لمنتجات جديدة في السوق

- ٨.١٥** بالنسبة إلى المنتجات «الجديدة في العالم»، أي من الاستراتيجيات التسويقية تعتبر أكثر مواءمةً مع سعر منخفض لدخول السوق؟
- أ. الأسعار العالية / الانسحاب المبكر.
 - ب. التغلغل في سوق متجمبة.
 - ج. اختراق السوق الواسع.
 - د. أي من الأجبوبة السابقة.
 - هـ. فقط الجوابان أ و ب.
- ٩.١٥** إن الشركة التي «تضرب بسرعة، وتحدد أسعاراً عالية، وتخرج من السوق قبل دخول المنتجات المماثلة هي شركة تمارس استراتيجية:
- أ. تغلغل لسوق متجمبة.
 - ب. تحقيق أكبر قدر من الربح الرأس.
 - ج. اختراق السوق الواسعة.
 - د. المنتجات الجديدة للعالم.
 - هـ. أسعار عالية مع انسحاب مبكر.
- ١٠.١٥** إن الإعلان للتوعية يتراافق على الأرجح مع استراتيجية :
- أ. المحدود / التغلغل الواسع للسوق
 - ب. المحدود / الأسعار العالية "القطشط"/الانسحاب المبكر
 - ج. المحدود / اختراق السوق المتجمب
 - د. المكثف / الأسعار العالية "القطشط"/الانسحاب المبكر
 - هـ. المكثف / الانسحاب المؤخر
- ١١.١٥** أي نوع من الاستراتيجيات التسويقية هدفه الأولى استعادة تكاليف البحث والتطوير والتسويق في أقرب وقت ممكن؟
- أ. اختراق السوق الواسعة.
 - ب. اختراق السوق المتجمب.
 - ج. استراتيجية الحصاد.
 - د. استراتيجية الأسعار العالية "القطشط" والانسحاب المبكر.
 - هـ. استراتيجية المدافع.
- ١٢.١٥** يزيد تسعير الاختراق من العميل عندما يتراافق مع برنامج تسويقي استراتيжиي خاص بـ
- أ. رغبة في الشراء / الانسحاب المبكر
 - ب. وعي / الانسحاب المبكر
 - ج. قدرة على الشراء / التجنب
 - د. وعي / الأماكن المستهدفة من السوق
 - هـ. الجوابان ب و د معاً

١٣.١٥ عادةً تكون استراتيجية دخول السوق المثلث لشركة تسعى إلى الريادة في سوق

دولية:

- أ. التصدير.
- ب. الامتياز.
- ج. المشاريع المشتركة.
- د. الاستثمار المباشر.
- هـ. ولا أي جواب مما سبق.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.١٥ شركة «مينيتو نكا» Minnetonka Inc. شركة صغيرة نسبياً كانت رائدة في تطوير المنتجات الاستهلاكية الصحية والتجميلية، مثل الصابون Softsoap ومعجون الأسنان المقاوم للجير Check-Up، خلال السنوات الماضية. ما هي المنافع الممكنة التي يوفرها كون الشركة رائدة في أسواق منتجات جديدة مثل «مينيتو نكا» Minnetonka Inc. في صناعة تسسيطر عليها شركات عملاقة مثل «بروكتر أند غامبل» Procter & Gamble و«كولغايت- بالموليف» Colgate-Palmolive؟

٢.١٥ لا تستفيد الشركات الرائدة في الأسواق الجديدة كلها من الفوائد المحتملة في كونها الرائدة الأولى. ما الذي تفترض الأدلة البحثية أن على مينيتو نكا Minnetonka Inc. أن تفعله في ما يتعلق بالعناصر الأساسية لاستراتيجيتها التسويقية لتكسب حصة ريدية في الأسواق الجديدة التي تدخلها وتحافظ عليها؟

٣.١٥ تظهر الأبحاث أن الشركات التي تزيد أرباحها عبر تخفيض تكاليف دخول منتجاتها الجديدة في معظم الحالات تحقق أرباحاً أقل بكثير من أرباح الشركات التي تركز على نمو الإيرادات لدى دخول منتجاتها الجديدة. كيف تفسّر هذه النتيجة؟

٤.١٥ في أي ظروف تحظى الإستراتيجيات الريادية واستراتيجيات الشركة التابعة كلاهما بإمكانية النجاح الكبرى على المدى الطويل؟

٥.١٥ باستثناء بعض المجالات الأساسية، كالأشرطة اللاصقة وتكنولوجيا تخزين المعلومات، غالباً ما اتبعت شركة «ثرى أم» 3M استراتيجية الانسحاب من الأسواق التي كانت رائدة فيها بعد دخول شركات منافسة أخرى وبعد أن بدأت هوماش الربح تتراجع. وهي تقوم بذلك عبر ترخيص المنتجات لشركات أخرى. في أي أوضاع سوق وحالات تنافسية تعتبر هذه الإستراتيجية ملائمة؟ وما هي أصناف المنتجات التي يرجح أن ترخصها «ثرى أم» لشركات أخرى؟

المراجع

Irene M. Kunii. 'Quick Studies.' In: *Business Week*. November 18, 2002, pp. 48–49; 'Hard To Copy.' *The Economist*. November 2, 2002, pp. 63–64; and the company's website at www.canon.com.

- .٢. هذه النتائج واردة في Myron Magnet. 'Let's Go for Growth.' *Fortune* March 7, 1994, pp. 60–72.
- .٣. إدارة جديدة للمنتج للثمانينيات (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982) تفيد دراسات حديثة بأن المعدلات النسبية للمنتج الصادر حديثاً مقابل المنتجات الأقل إبداعاً لم تتغير كثيراً مع السنين، مع أن هذه الدراسات ركزت على عينات أصغر من Eric M. Olson, Orville C. Walker Jr., and Robert W. Ruekert. 'Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness.' *Journal of Marketing* 59 (January 1995), pp. 48–62.
- .٤. لمراجعة أكثر توسيعاً للمنافع التنافسية للشركة صاحبة المبادرة، والقوى القابلة للسيطرة وغير القابلة للسيطرة التي تؤثر على قدرة شركة ما على الاستفادة من تلك المنافع الممكنة، انظر Roger A. Kerin, P. Rajan Varadarajan, and Robert A. Peterson. 'First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions.' *Journal of Marketing* 56 (October 1992), pp. 33–52; and David M. Szymanski, Lisa M. Troy, and Sundar J. Bharadwaj. 'Order-of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination.' *Journal of Marketing* 59 (October 1995), pp. 17–33.
- .٥. Thomas S. Gruca and D. Sudharshan. 'A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences.' *Journal of Marketing* 59 (July 1995), pp. 44–55.
- .٦. Carl Shapiro and Hal R. Varian. *Information Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), chap. 7.
- .٧. For example, see William T. Robinson. 'Market Pioneering and Sustainable Market Share Advantages in Industrial Goods Manufacturing Industries.' working paper, 1984; and Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987), p. 183.
- .٨. Peter N. Golder and Gerard J. Tellis. 'Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend.' *Journal of Marketing Research* 30 (May 1993), pp. 158–70.
- .٩. Marvin B. Lieberman and David B. Montgomery. 'First-Mover Advantages.' *Strategic Management Journal* 9 (1988), pp. 41–59; and Michael J. Moore, William Boulding, and Ronald C. Goodstein. 'Pioneering and Market Share: Is Entry Time Endogenous and Does It Matter?' *Journal of Marketing* 28 (February 1991), pp. 97–104.

Szymanski. . and Bharadwaj. 'Order-of-Entry and Business . ١٠
Performance.'

Moore. Boulding. and Goodstein. 'Pioneering and Market Share.' . ١١
Mary L. Coyle. 'Competition in Developing Markets: The Impact of . ١٢
Order of Entry.' unpublished doctoral dissertation. . 1986. Also see
Kerin. Varadarajan. and Peterson. 'First-Mover Advantage.'
George S. Day. *Analysis for Strategic Marketing Decisions* (St. Paul. . ١٣
MN: West. 1986). pp. 103-4.

Shapiro and Varian. *Information Rules*. chap. 2. . ١٤
Franklin R. Root. *Entry Strategy for International Markets* (Lexington. . ١٥
MA: D. C. Heath. 1987). Also see Jeremy Main. 'Making Global
Alliances Work.' *Fortune*. December ١٧. ١٩٩٠. pp. ١٢١-٦.

١٦. يفترض ذلك أن الطلب لا يتمتع بمطاطية من حيث السعر. في الأسواق التي تشهد
مطاطية عالية في الأسعار، قد تؤدي استراتيجية للأسعار العالية إلى عائدات إجمالية
أقل بسبب أثرها الكابح للطلب الإجمالي.

الإِسْتَرَاتِيجِيَّاتُ التَّسْوِيقِيَّةُ لِلأَسْوَاقِ النَّامِيَّةِ

المحتويات

٥/١٦	١.١٦ الفُرُصُ وَالْمَخَاطِرُ فِي الْأَسْوَاقِ النَّامِيَّةِ ^٣
٦/١٦	١.١.١٦ كسب الحصة أكثر سهولة
٧/١٦	٢.١.١٦ قيمة مكاسب الحصص أكبر
٨/١٦	٣.١.١٦ التنافس على الأسعار أقل حدة على الأرجح
٩/١٦	٤.١.١٦ دخول السوق السابق ضروري للمحافظة على الخبرة التقنية
٩/١٦	٢.١٦ استراتيحيات سوق النمو للشركات الرائدة في السوق
١٠/١٦	١.٢.١٦ الأهداف التسويقية للشركات الرائدة من حيث الحصة
١٠/١٦	٢.٢.١٦ الأعمال والاستراتيجيات التسويقية لتحقيق أهداف المحافظة على الحصة
١٥/١٦	٣.٢.١٦ استراتيجية الحصن أو الدفاع عن الموقع
١٧/١٦	٤.٢.١٦ استراتيجية الحماية الجانبيّة
١٨/١٦	٥.٢.١٦ استراتيجية المواجهة
١٩/١٦	٦.٢.١٦ استراتيجية توسيع السوق
٢٠/١٦	٧.٢.١٦ استراتيجية التقلص أو الانسحاب الاستراتيجي
٢٠/١٦	٣.١٦ استراتيحيات نمو الحصص بالنسبة إلى الشركات التابعة
٢٠/١٦	١.٣.١٦ الأهداف التسويقية للشركات التابعة
٢١/١٦	٢.٣.١٦ أعمال واستراتيجيات تسويقية لتحقيق نمو الحصة
٢٥/١٦	٣.٣.١٦ اختيار من سيهاجم
٢٦/١٦	٤.٣.١٦ استراتيجية الهجوم الأمامي
٢٧/١٦	٥.٣.١٦ استراتيجية التخطي
٢٨/١٦	٦.٣.١٦ استراتيجيات الحماية الجانبيّة والتطويق
٢٩/١٦	٧.٣.١٦ هجوم التمرد "حرب العصابات"
٣١/١٦	٨.٣.١٦ الأدلة المؤيدة
٣٢/١٦	خلاصة التعلم
٣٢/١٦	أسئلة حول المحتوى
٣٣/١٦	أسئلة متعددة الخيارات
٣٧/١٦	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

شركة «نايكي» Nike مقابل شركة «فانس» Vans: معركة على الصدارة^١

إنطلقت أحذية «نايكي» Nike الرياضية في العام ١٩٦٤، ولو باسم مختلف، كمنتج تخصسي يستهدف عدائي المسافات الطويلة. ويشكّل مكاناً مستهدفاً ضيقاً من سوق الأحذية الرياضية. فقد اعتقد «فيل نايت» Phil Knight وهو عداء سابق في جامعة «أوريغون» ومدرّبه السابق «بيل باورمان» Bill Bowerman أن عدائي المسافات الطويلة يحتاجون إلى أحذية أفضل. فاستعمل «باورمان» محمصة الكعك (الوَفْل) الخاصة بزوجته وبعض اللثى ليصنع نعل الحذاء الخارجي المسمى بالوَفْل والذي قُدِّر له أن يحدث ثورة في مجال صناعة أحذية العدو. فأحذية «نايكي» Nike الجديدة كانت أخف وزناً وأكثر مرنةً من الأحذية المنافسة، مع ثبات جانبي أفضل للحماية من التواء الكاحل وتوسيع أكبر لمساعدة أجسام العدائين على التكيف مع أميال وأميال من الضغط المتكرر.

وكافحت الشركة سنوات طويلة لتعزيز مكانتها في صناعة تسيطر عليها شركات عالمية منافسة أكبر بكثير مثل الشركة الألمانية «أديداس» Adidas. ولكن في العام ١٩٧٢، تمكنت شركة «نايكي» Nike من اجتذاب اهتمام العالم الرياضي عندما كان أربعة من العدائين السبعة الذين وصلوا إلى النهائيات في سباق المراثون الأولمبي يتعلّقون أحذية الشركة. ومع حلول العام ١٩٧٤، باتت «نايكي» Nike العلامة التي تحقق أفضل المبيعات في أحذية التدريب، وببدأت «نايكي» Nike طريقها إلى التحومية.

وإذ أصبحت «نايكي» Nike الأولى في أحذية التدريب، وضعت نصب عينيها هدف اكتساب الحصة الرياضية في تلك الصناعة ككل. وكخطوة أولى نحو تحقيق هذا الهدف استثمرت الشركة بكثافة في البحث والتطوير للمنتج الجديد والجهود التصميمية لتوسيع خط إنتاجها بعرض مصممة بحسب حاجات المشاركيين وتقضيلاتهم في مجموعة واسعة من أنواع الرياضة الأخرى. واستطاعت تخفيض التكاليف باعتماد مصادر خارجية لإنتاج الخطوط الجديدة لتشمل عدداً من المصمّعين الخارجيين. إلا أن الشركة حافظت على سيطرة وثيقة على جهودها التسويقية وكانت أقلّ توفيراً بكثير في هذه الجهود. فأنفقت «نايكي» Nike الكثير على اتفاقيات تأييد مشاهير الرياضة وعلى سلسلة أنيقة ولكن دقيقة من الحملات الإعلانية تمت عبر وسائل الإعلام لاجتذاب الاهتمام وتكونين صورة قوية للعلامة لدى شرائحها المستهدفة الجديدة. كما بنت شبكة توزيع موسعة تتّألف من باعة تجزئة مستقلّين وشبكات التخصص مثل «فووتلوكر» Footlocker.

وفي العام ١٩٧٨، وقع للاعب كرة التنس العظيم «جون ماكنرو» John McEnroe اتفاقاً مع الشركة وأصبحت أحذية كرة التنس جزءاً بارزاً من خط الإنتاج فيها. وفي العام ١٩٨٥، قام لاعب مبتدئ في فريق «شيكاغو بولز» Chicago Bulls يُدعى «مايكل جوردن» Michael Jordan بتأييد خط إنتاج أحذية وعتاد «أير جوردن» Air Jordan . ومع حلول عام ١٩٨٦، اجتازت مبيعات «نايكي» Nike في العالم عتبة المليار دولار وأصبحت «نايكي» Nike الشركة المعترف بها كشركة رائدة في تكنولوجيا الأحذية. أما اليوم، فتقدّم «نايكي» Nike خطأ إنتاجياً كاماً من الأحذية لكل نشاط رياضي تقرّياً. وهي الشركة الرائدة عالمياً وصاحبة أكبر حصة في السوق في هذا القطاع، وتسيطر على معظم أقسام السوق.

هجوم الشركات المنافسة العالمية

ولكن في السنوات الأخيرة، تعثرت قليلاً حصة «نايكي» Nike الإجمالية من السوق الأمريكية. فبعد أن بلغت قمة ٤٧,٥٪ في المئة في العام ١٩٩٧، تراجعت بنسبة نقطة أو نقطتين في المئة كل سنة منذ ذلك الوقت. وقد حصل هذا التراجع لأن بعضًا من الشركات العالمية المنافسة لـ«نايكي» Nike - مثل «أديداس» Adidas و«بوما» Puma و«نيو بالنس» New Balance و«سكتشرز» Skechers و«فانس» Vans - قد تحدثتها في عدد من الأماكن المستهدفة الصغيرة من السوق. فبدلاً من تقليد تركيز «نايكي» Nike على تصميم أحذية عالية التقانة لتعزيز الأداء الرياضي في أنواع معينة من الرياضة، توجهت إلى أقسام مختلفة من أنماط الحياة بالتركيز على مواصفات ومنافع مختلفة للمنتج. فالأحذية التي عرضتها «بوما» Puma و«سكتشرز» Skechers و«هيلفيغر» Hilfiger مثلاً موجهة إلى عمالء أصغر سنًا عبر التركيز على الموضة، والارتخاء، والتوافر المحدود للمنتجات. ومن جهة أخرى، تستهدف شركة «نيو بالنس» عمالة أكبر عمرًا وتركز على الراحة والمحافظة في التصميم وتباها بأن منتجاتها «لا تحمل تظاهر أحد». ولكن التحدي الأكثر غرابة، ونجاحًا، بالنسبة إلى سيطرة «نايكي» Nike في السوق جاء من شركة «فانس» Vans في شريحة لوح التزلق.

في العام ١٩٩٥، قامت «نايكي» Nike بخطوة مخططة لاكتساب حصة سائدة من شراء الأحذية والعتاد الخاص بالتزلق على الألواح. ولكنها تعثرت. فاليوم العلامه المفضلة لدى ممارسي رياضة التزلق باللوح هي «فانس» Vans الصغيرة. وكانت شركة «سانتا في سيرينغر كاليفورنيا» الرائدة في تسويق الأحذية الخفيفة السميكة التعل والسهلة الارتداء والقادرة على استيعاب صدمة قفزة خمسة أقدام على العجلات. وتدعم الشركة صورتها «المحببة للشباب» ببرنامجه تسويفي غير عادي يتخلى عن الإعلانات في وسائل الإعلام ويركز على الرعايات، والأحداث الهامة، وأنشطة «اختبارية» أخرى تلائم ثقافة التزلق على الألواح. يتمثل العامل الأساسي في هذه الجهود التسويقية في ملاعب التزلق بالألواح المتطرفة التي تعمل شركة «فانس» على بنائها في المتاجر الكبرى في البلاد. كما تتعرض لوسائل الإعلام بشكل أوسع عبر رعاية أحداث هامة كال Vans Triple Crown وهو عرض لأنواع الرياضة البديلة من التزلق على الألواح إلى سباقات دراجات البici أم أكس التي تُثبت على شاشات «أن بي سي» الرياضية NBC Sports. وكما يشير رئيس مجلس إدارة شركة «فانس» «غارى شونفيلد» Gary Schoenfeld، «إن نظرتنا المستقبلية لا تقضي باستهداف جماهير بواسطة الإعلانات، بل بإدخال أنفسنا في الأماكن التي يُقدّر تواجدهم فيها».

وبما أن موجة التزلق بالألواح كانت في أوجها خلال السنوات الأولى من القرن الحادى والعشرين، تمنتت «فانس» Vans بنمو قوى، مع ارتفاع في المبيعات تراوح بين ٢٠ و٢٥٪ في المئة في السنة. صحيح أن «فانس» Vans ما زالت تمثل أقل من ٣,٥٪ في المئة من سوق الأحذية الرياضية الإجمالية في الولايات المتحدة الأمريكية التي تملك نصفها شركة «نايكي» Nike. إلا أن تركيز هذه الشركة على محبي الرياضة البديلة قد بنى قاعدة عمالة تتصف بالولا، ومربحة أيضًا.

وفيما تؤدّي «فانس» Vans متابعة النمو عبر تطوير منتجات جديدة، فهي تريد أيضًا تجنب إزعاج عملائها المخلصين الذين يحبون جذورها غير العادية وصورتها المميزة. لذا يستحسن

بالشركة أن تحافظ على سيطرتها في مكان مستهدف صغير ولكن مربح من السوق بدلاً من إطلاق معركة محفوفة بالمجازفة ومكلفة لكسب حصة أكبر من السوق ككل. وبالتالي، تجري الشركة اختبارات لأحذية رياضة النزهات على القدمين، والألواح الشلجمية، وخط إنتاج موسّع للألبسة ولكنها ابعدت عن ألواح التزلج العادي لأن ممارسي هذه الرياضة يميلون إلى اعتبارها منبودة وخفيفة.

ولكن لا تعتبر «نايكي» Nike خارج شريحة ألواح التزلج بعد. فهذه الشركة في صدد تطوير خط إنتاج أحذية عالية الأداء مصممة خصيصاً لمحترفي الرياضة الكبار. وهي تعاقد مع هؤلاء المحترفين لظهور المنتجات وتعتمد الحملات الإعلانية في عالم التزلج على الألواح. وبتعبير آخر، إن شركة «نايكي» Nike تتشبث بما تبرع فيه بامتياز.

الأهداف التعليمية

بينما لم تكن «نايكي» Nike الشركة الرائدة في صناعة الأحذية الرياضية، عرفت الشركة فترة نمو مستدامة في سوقها بفضل الابتكارات التقنية، والتصميمات الأنيقة، واستراتيجية بارعة في تقسيم السوق إلى شرائح. تشير الحكمة التقليدية ونماذج الحقيقة المتنوعة إلى المزايا التي قد تكتسب من استراتيجية الاستثمار بكثافة في والمحافظة على حصة كبيرة من السوق المتنامية ، وهي استراتيجية مماثلة لاستراتيجية «نايكي» Nike. لكن السوق لا تكون جذابة أو غير جذابة بحد ذاتها لأنها تعد بنمو مستقبلي سريع. ولا تملك الشركات المنافسة كلها الموارد والقدرات الضرورية لسيطرة السوق بكاملها، كما تبدو شركات مثل «فانس» Vans، و«بوما» Puma و«نيو بالنس» New Balance وغيرها واعية لهذا الأمر، لا سيما بموازناتها التسويقية المحدودة. وبالتالي، يجب على المديرين أن يفكروا في كيفية تطور رغبات العميل والوضع التنافسي مع نمو سوق ما، وأن يحدّدوا ما إذا كانت شركاتهم تستطيع أن تستثمر نمو السوق لتضع ميزة مستدامة. وبالتالي، يبحث القسم التالي من هذه الوحدة الفرص والمخاطر التنافسية التي غالباً ما تتوافر في أسواق المنتجات النامية.

وتضع الشركة الرائدة الأولى في حخص السوق، وهي تكون عادةً الشركة التي تتمتع بالموقع القيادي في السوق، في طليعة أهدافها في سوق نامية المحافظة على الحصة. من الناحية التسويقية، على الشركة أن تتحقق مهمتين أساسيتين: (١) الحصول على مجالات التكرار أو الاستبدال من عملائها الموجودين (٢) الاستمرار في اجذاب القسم الأكبر من المبيعات إلى العدد المتنامي من العملاء الجدد الذين يدخلون السوق للمرة الأولى. وقد تستعمل الشركة الرائدة أياً من الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق هذه الأهداف. قد تحاول أن تعتمد على ميزة الخبرة واقتصاديات القياس لتحقيق إنتاج بتكلفة منخفضة وتخفيض أسعارها. وبدلًا من ذلك قد تلجأ الشركة الرائدة إلى إجراء تحسينات سريعة في المنتج، أو توسيع خط إنتاجها للتوجه إلى شرائح ناشئة جديدة، أو زيادة جهودها التسويقية والمبيعية، وكلها أنشطة استعملتها شركة «نايكي» في بناء ريادة عالمية في سوق الأحذية الرياضية. أما القسم الثاني من هذه الوحدة فيستطيع الاستراتيجيات التسويقية، الدفاعية والهجومية معًا، التي قد تستعملها الشركات الرائدة للمحافظة على حصة سائدة في السوق في وجه النمو المستمر والتنافس المتزايد.

يتمثل الهدف الاستراتيجي للمتحلّي في سوق نامية في بناء حصته عبر توسيع مبيعاته بسرعة أكبر من معدل نمو السوق الشامل. وتحقق الشركات هذا الهدف بسرقة العمالء الموجودين من الشركة الرائدة أو الشركات المنافسة الأخرى، أو اكتساب حصة من العمالء الجدد تفوق حصة الشركة الرائدة في السوق حجماً، أو بكلتا الخطوتين معًا. مرة أخرى، قد تستعمل الشركات المتقدمة عدداً من الإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف. وتتضمن هذه الإستراتيجيات تطوير تكنولوجيا إنتاجية متقدمة؛ أو التمييز من خلال ابتكارات سريعة في المنتج، أو التوسعات في خطوط الإنتاج، أو في خدمة العمالء؛ أو عرض أسعار منخفضة؛ أو التركيز على أماكن مستهدفة من السوق لا تتمتع الشركة الرائدة فيها بمكانة ثابتة كما فعلت شركة «فانس» في الشريحة الخاصة بالتزحلق على الألواح. ويفصل القسم الرابع هذه الإستراتيجيات واستراتيجيات أخرى خاصة بنمو الحصص تستعملها الشركات المتقدمة في ظروف مختلفة.

ويشكل نجاح استراتيجية شركة ما خلال مرحلة النمو عاملاً هاماً في تحديد قدرتها على جني الأرباح، أو حتى البقاء، بينما تتوجه سوق المنتج إلى مرحلة النضج. ولكن مرحلة النمو غالباً ما تكون قصيرة لسوء الحظ؛ كما أن التغيير التكنولوجي السريع وتنقيط السوق يتسبّبان في قصرها بعد في صناعات كثيرة.^٢ وبهم قصر فترة النمو هذا شركات كثيرة، أي الشركات التي تدخل السوق متأخرة أو تلك التي لا تنجح في اكتساب حصة كبيرة من السوق، إذ فيما يتباطأ النمو خلال التحول إلى النضج، غالباً ما يحصل تغيير في الشركات المنافسة الهامشية. وبالتالي، عند اختيار الإستراتيجيات التسويقية للمنافسة في سوق إنتاج نامية، يجب على المديرين أن ينظروا في بناء ميزة تنافسية تستطيع الشركة أن تحافظ عليها فيما النمو يتباطأ والسوق تنضج.

١٦. الفرص والمخاطر في الأسواق النامية^٣

لماذا تنجذب الشركات التابعة للأسوق التي تنمو بسرعة؟ تفترض الحكمة التقليدية أن أسواقاً كهذه تقدم فرصاً جذابة للأرباح المستقبلية للأسباب التالية:

- يسهل كسب حصة في سوق نامية.
 - مكاسب الحصص قيمتها أكبر في سوق نامية منها في سوق ناضجة.
 - التنافس على الأسعار عادة يكون أقلّ حدة.
 - المشاركة المبكرة في سوق نامية ضرورية للتأكد من أن الشركة تماشي التكنولوجيا.
- مع أن هذه الافتراضات كلها صالحة، إلا أن كلّ منها قد يكون مضللاً لشركة معينة في حالة معينة. فكثير من الشركات التابعة التي تنجذبها السوق التي تشهد نمواً سريعاً تتعرّض على الأرجح للاحتراز لاحقاً عندما يتباطأ النمو لأن الافتراضات السابقة لم تكن ثابتة أو لأن تلك الشركات لم تستغلّ مزايا النمو بشكل كافٍ لبناء موقع تنافسي مستدام. وإذا فهم المدير حدود الافتراضات حول الأسواق النامية والظروف التي يُقدّر لها أن تثبت فيها يستطيع عندئذٍ أن يتخذ قرارات أفضل حول دخول سوق ما ونوع الإستراتيجية التسويقية التي يُقدّر أن تكون الأكثر فعالية.

١.١.١٦ كسب الحصة أكثر سهولة

يرتكز الافتراض القائل بأنه يسهل على شركة ما أن تزيد حصتها في سوق نامية على ذريعتين: الأولى، قد نجد مستخدمين جدًا كثرين غير ملتزمين بولاء معين لعلامات مثبتة أو التزامات مع موردين وقد يكون لهم حاجات أو تفضيلات مختلفة للمختارين الأولين. وبالتالي قد تشهد السوق فجوات أو أقسام غير متطرفة. لذا يسهل على منافس جديد أن يجذب هؤلاء المستخدمين الجدد المحتملين من أن يحوّل العملاء في سوق ناضجة. الثانية عادةً، لا تكون ردود أفعال الشركات المنافسة الموجودة عنيفة كثيراً حيال تأكّل حصة السوق طالما أن مبيعاتها تستمر في النمو بمعدل مرض.

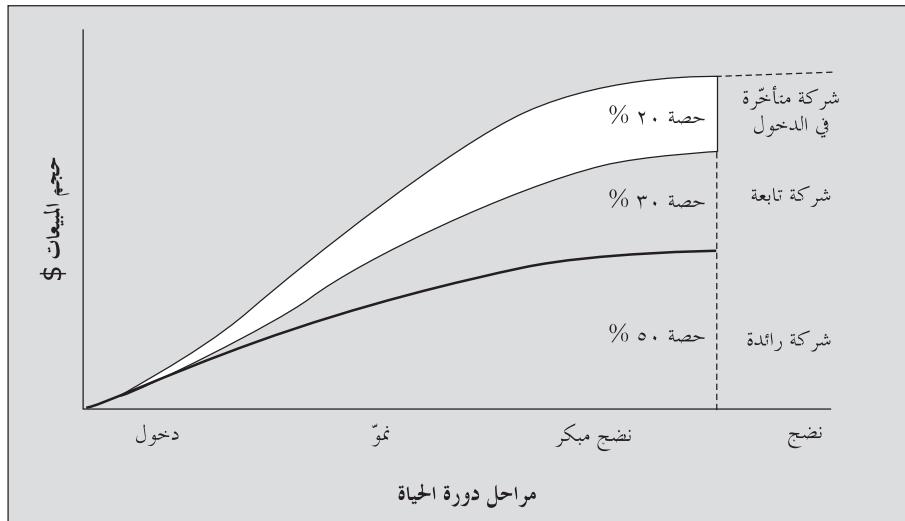
تحمل الحجة الأولى بعض الصواب. فيسهل عادةً على الشركة التي تدخل السوق حديثاً أن تجذب مستخدمي المرة الأولى أكثر من إبعاد العملاء الذين يتصرفون بالولاء عن الشركات المنافسة المتشددة. ولكن للاستفادة قدر الإمكان من الوضع يجب أن تكون الشركة التي تدخل السوق أولاً قادرة على تطوير عرض منتج يراه العملاء الجدد أكثر جاذبيةً من بدائل أخرى ولا بدّ من أن تحظى هذه الشركة بالموارد والكفاءة لتقنعهم بالفعل بهذا الواقع. وقد يكون هذا الأمر صعباً خاصةً عندما تكون الشركة الرائدة قد حظيت بأشهر لا بل بسنوات للتأثير على معايير القرار والتفضيلات لدى العملاء الممكينين.^٤

والافتراض الأكثر هشاشة بعد هو الافتراض القائل بأن الشركات المنافسة المثبتة لا تتأثر كثيراً حيال الخسائر في الحصص طالما أن إيراداتها تنمو بمعدل مقبول. فهذا الافتراض يتجاهل واقع أن تلك الشركات المنافسة قد تكون توقعاتها أعلى لإيرادات المتزايدة عندما تشهد السوق نفسها نمواً. عادةً ما تكون الاستثمارات الرأسمالية والموازنات التشغيلية السنوية مرتبطة بتوقعات المبيعات تلك؛ وبالتالي، يرجح أن تكون ردود أفعال الشركات المنافسة عنيفة عندما تنخفض المبيعات إلى ما دون المستويات المتوقعة سواء استمر نمو أحجامها المطلقة أم لا. وهذا صحيح نظراً إلى أن المنافسة المتزايدة سوف تقلص حصة السوق النسبية للشركة الرائدة مع أن حجمها قد يستمر في التزايد. وكما يظهر من المثال الافتراضي الوارد في الجدول ١.١٦، قد تنخفض حصة الشركة الرائدة من السوق من نسبة ١٠٠ في المئة في بداية مرحلة النمو إلى ٥٠ في المئة مع حلول مرحلة النضج، مع أن حجم الشركة المطلق يظهر نمواً ثابتاً.

غالباً ما تكون ردود أفعال الشركات الرائدة في القطاع قوية عندما يهبط نمو مبيعاتها إلى ما دون مستويات الصناعة، أو عندما يتباطأ معدل نمو القطاع. مثلاً عندما هبط النمو في سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية في العام ٢٠٠٠ بسبب أزمة العام ٢٠٠٠ (دوت كوم) وعوامل أخرى، لم تكيف شركة «ديل كومبيوتر» Dell Computer هدفها الخاص بنمو مبيعاتها. بل أطلقت حرب أسعار عنيفة بهدف سلب المزيد من المشاريع من الشركات المنافسة من أجل تحقيق هدفها. لأن تركيز «ديل» على البيع المباشر عبر الإنترنت، ونظامها التصنيعي «القائم على البناء بحسب الطلب»، وسلسلتها المتكاملة للتوريد، كل هذه العوامل جعلت منها الشركة المنتجة القليلة التكلفة بدون منازع في هذه الصناعة، وتمكنـت «ديل» من تخفيض الهوامش الإجمالية من ٢١,٣ في المئة في منتصف العام ٢٠٠٠ إلى ١٧,٥ في المئة في منتصف العام ٢٠٠١ مع استمرارها في جني الأرباح. ونتيجة لذلك، ارتفعت حصة «ديل» من سوق أجهزة

الكمبيوتر الشخصية العالمية من ١٠ في المئة إلى ١٣ في المئة مع حلول شهر تموز/يوليو ٢٠٠١. وفيما حققت الشركة أرباحاً قدّرت بـ ٣٦٠ مليون دولار في النصف الأول من العام ٢٠٠١، عانت الشركات المنافسة لها من خسارة بلغت ١،١ مليار دولار.

الجدول ١.١٦ حصة السوق للشركة الرائدة والشركات التابعة خلال دورة حياة سوق نظرية



المصدر: Analysis for Strategic Market Decisions, 1st edition, by G.S. Day, ١٩٨٦.

٢.١.٦ قيمة مكاسب الحصص أكبر

الافتراض القائل إن مكاسب الفائز تكون أكبر قيمة عندما تنمو السوق ناجم عن التوقع الذي يفيد بأن المكاسب المتراكمة عن كل نقطة حصة تستمر في التوسيع مع توسيع السوق. والافتراض الضمني في هذه الحجة هو أن الشركة يمكن أن تحافظ على حصتها النسبية فيما السوق تنمو. وترتبط صلاحية افتراض كهذا بعدد من العوامل بما فيها العوامل التالية:

- وجود شبكة تأثيرات إيجابية. كما رأينا في الوحدة السابقة، تتمتع الشركات الرائدة في أسواق المنتجات الجديدة بعدد من المزايا التنافسية الممكنة فتستطيع بذلك، من دون أن تتجه في الأمر دائمًا، أن تتحقق مكانة جيدة لها فيما السوق تنمو. بالنسبة إلى المنتجات المرتكزة على المعلومات، كبرامجيات المعلوماتية أو موقع المزاد على الإنترنيت، من المزايا الأكثر أهمية وجود تأثيرات شبكتية إيجابية، وميل المنتج إلى اكتساب قيمة أكبر لدى المستخدمين مع نمو عدد المختارين. وتزيد شبكة التأثيرات هذه من إمكانية محافظة الشركة الرائدة الأولى على حصتها النسبية أو حتى زراعتها فيما السوق تنمو. وإذا تمكنت شركة «ميكروسوفت» من ترخيص نظام «وندوز» التشغيلي إلى عدد متزايد من مصنعي الكمبيوتر مثلاً، إبتكر مطورو البرامجيات تطبيقات أكثر فأكثر لتشغيل «وندوز»، ما جعل «وندوز» أكثر اجتذاباً لمشتري الكمبيوتر اللاحقين وساعد «ميكروسوفت» على توسيع حصتها التي تعتبر حصة مسيطرة في السوق أصلاً.

- تغيرات مستقبلية في التكنولوجيا وعوامل أساسية أخرى للنجاح. من جهة أخرى، إذا تغيرت قواعد اللعبة، قد لا تعود الكفاءات التي اعتمدت عليها الشركة المعنية لاكتساب الحصة الملائمة للمحافظة على تلك الحصة. فشركة «سوني» Sony مثلاً كانت شركة رائدة وأولى الشركات الرائدة في صناعة مسجلات الفيديو بتكنولوجيا «بيتاماكس» Betamax الخاصة بها. إلا أن شريط الفي أتش إس لـ«ماتسوشيتا» Matsushita الذي يدوم مدةً أطول وسعره أقلّ، أثبت أنه أكثر شعبية لدى المستهلكين، واجذب جزءاً كبيراً من السوق وأطاح «سوني» Sony من على عرش الصدارة في هذه الصناعة.
- الهيكل التنافسي المستقبلي لهذه الصناعة. قد يتبيّن أن عدد الشركات التي تقرر في النهاية التنافس على حصة في السوق أكبر من العدد الذي تتوقعه الشركات التي تدخل السوق أولاً. خاصة في حال وجود حواجز قليلة أمام الدخول. مما قد يصعب على أي منافس أن يحافظ على حصة كبيرة نسبياً من السوق الإجمالية.
- تغييرات مستقبلية للسوق. فيما يتسع السوق قد يتفتت إلى أقسام صغيرة متعددة خاصة إذا كانت حاجات العملاء المحمّلين الوظيفية أو التوزيعية أو الخدماتية مختلفة نسبياً. وعندما يحدث ذلك، كما يbedo الأمر في سوق الاستعراضات الرياضية الأميركي، قد يتقلّص الجزء الذي ينافس فيه شركة معينة.
- بالإضافة إلى هذه التغييرات الممكّنة في ظروف السوق المستقبلية، تبقى قدرة شركة ما على المحافظة على مكاسبها الأولى في حصة السوق رهناً بالطريقة التي حصلت بها عليها. فإذا اكتسبت شركة ما حصة عبر الترويجات على المدى القصير أو تخفيضات الأسعار التي تستطيع الشركات المنافسة أن تواجهها بسهولة والتي قد تسيء إلى صورتها لدى العملاء، قد لا يُقدّر لأرباحها أن تدوم طويلاً.

٣.١.١٦ التّنافس على الأسعار أقلّ حدّة على الأرجح

يفوق الطلب العرض في كثير من الأسواق التي تشهد نمواً سريعاً. وتمارس السوق القليل من الضغط على الأسعار أصلاً؛ حتى أن فائض الطلب قد يدعم سعرًا مرتفعًا. وبالتالي، يوفر دخول السوق أولاً فرصة جيدة للشركة المعنية لاستعيد تكلفة استثمار تطوير المنتج وتسويقه بسرعة نسبية. كما قد يرغب العملاء الجدد في دفع سعر عالٍ للخدمة التقنية فيما يتعلّمون استخدام المنتج الجديد استخداماً كاملاً. من جهة أخرى، فيما تنضمّ السوق ويكتسب العملاء المزيد من الخبرة، يتقلّص ببطء السعر العالٍ الذي يمكن الشركة المعنية أن تفرضه من دون خسارة حصة السوق؛ وقد يختفي في النهاية كلياً.^٦

إلا أن هذا لا ينطبق على كل سوق منتج نامي. إذا كانت الحواجز أمام دخول السوق قليلة أو إذا كانت عملية الاختبار ممتدّة في الزمن ويدخل عملاً جدد إلى السوق ببطء، قد لا يفوق الطلب العرض، على الأقلّ ليس لمدة طويلة. كما أن الشركة الرائدة، أو إحدى الشركات التابعة الأولى، قد تعتمد استراتيجية التغلغل في السوق وتضع أسعاراً أولية منخفضة نسبياً لننزل بسرعة على طول منحنى الخبرة مما يشجع الشركات المنافسة الممكّنة الأخرى عن دخول السوق.

٤.١.٦ دخول السوق السابق ضروري للمحافظة على الخبرة التقنية

في صناعات التقانة العالية قد يكون الاشتراك المبكر في فنات المنتج الجديدة عاملًا دقيقاً للحاق بالتطور التكنولوجي. فالخبرة السابقة المكتسبة من تطوير الجيل الأول من المنتجات ومن مساعدة العملاء على تطبيق التكنولوجيات الجديدة قد تضع الشركة في موقف لتطوير الجيل المقبل من المنتجات المتوفقة. أما الشركات المتأخرة في الدخول والتي ينقصها هذا الاتصال بالعملاء والخبرة في الإنتاج والبحث والتطوير فقد تواجه موقفاً غير محبذ.

في هذه الحجج حكمة ثابتة. ولكن أحياناً يتبيّن أن الالتزام المبكر في تكنولوجيا معينة يشكل مسؤولية وتبذر صحة ذلك عندما تخدم تكنولوجيات متعددة غير مترابطة فيما بينها سوقاً ما أو تحلّ تكنولوجيا ناشئة حديثاً مكان التكنولوجيا الحالية. وما إن تلتزم الشركة المعنية بتكنولوجيا ما، يصبح اعتماد تكنولوجيا جديدة صعباً أحياناً. فالإدارة غالباً ما تتردد في التخلّي عن تكنولوجيا وضعت فيها استثمارات هائلة، وقد تخشى أن يتسبّب التحول السريع إلى تكنولوجيا جديدة بإزعاج للعملاء الحاليين. ونتيجة لذلك، أصبح الالتزام المبكر بتكنولوجيا معينة بمثابة إشكالية متزايدة بسبب التغيير التكنولوجي الذي يحدث ب معدلات أكثر سرعة.

٤.٢ استراتيجيات سوق النمو للشركات الرائدة في السوق

أما بالنسبة إلى الشركة الرائدة في السوق النامية فمسئولة المزايا النسبية مقابل المخاطر المترتبة عن دخول السوق غير واردة. فالشركة الرائدة في دخول السوق، أو على الأقل إحدى الشركات التي دخلت السوق أولاً، وهي التي طورت سوق المنتج أولاً. وغالباً ما يكون هدف هذه الشركة الاستراتيجي المحافظة على حصتها الريادية في وجه المنافسة المتزايدة فيما السوق تسع. وقد لا تبدو المحافظة على الحصة في السوق هدفاً عنيفاً جداً لأنّه يعني أن الشركة تحاول بكل سهولة أن تحافظ على ثبات مستواها لا أن تزيد سرعتها. ولكن يجب أن نضع في أذهاننا عاملين هامين.

أولاً، إن ديناميكية سوق النمو، بما في ذلك عدد الشركات المنافسة المتزايد، وتغيرت أقسام السوق، وخطر ابتكار المنتج من داخل الصناعة وخارجها، يجعل من المحافظة على الموضع الريادي السابق في حصة نسبية من السوق أمراً عسيراً. وما يصعب الأمر بعد هي الحاجة المستمرة إلى استثمارات لتمويل النمو، والتلفقات النقدية السلبية نوعاً ما التي تنجم عن ذلك، والتهديدات الحكومية لمكافحة الاحتكار. مثلاً ٣١٪ من أصل ٨٧٧ شركة رائدة في مجال حصة السوق في قاعدة بيانات «بيمس» PIMS تعرضت لخسائر في الحصة النسبية وكان للشركات الرائدة أن تعاني من هذا المصير عندما كانت حصتها من السوق كبيرة جداً.^٧

ثانياً، تستطيع شركة ما أن تحافظ على حصتها الحالية في سوق نامية فقط إن استمرّ حجم مبيعاتها بالنمو بمعدل مساو للسوق ككل، ما يمكن الشركة من الثبات في موقعها من ناحية حصة السوق المطلقة. لكنها قد تكون قادرة على المحافظة على ريادة في الحصة النسبية حتى ولو كان حجم نموها أقل من حجم نمو الصناعة ككل.

١.٢.١٦ الأهداف التسويقية للشركات الرائدة من حيث الحصة

تعني المحافظة على الريادة في السوق هدفين تسويقيين هامين. أولاً، يجب على الشركة أن تحافظ على عملائها الحاليين، حرية على إبقاء هؤلاء العملاء مخلصين للعلامة عند قيامهم بعمليات الشراء بالتفكير أو الاستبدال. وهذا أمر دقيق بالنسبة إلى الشركات التي تعمل في قطاع السلع الاستهلاكية غير المعمرة، والخدماتية والصناعية وصناعات الأجزاء المصنعة حيث يتكون قسم كبير من حجم المبيعات الإجمالي من عمليات الشراء المتذكر. ثانياً، يجب على الشركة أن تستميل الطلب الانتقائي لدى المختارين المتأخرین للحرص على كسب حصة كبيرة من النمو المستمر في مبيعات هذا القطاع.

في بعض الحالات، قد تسعى الشركة الرائدة في السوق إلى هدف ثالث: استعمال الطلب الأولي للمساعدة على تسريع نمو السوق الشامل. ولهذا الهدف أهمية خاصة في أسواق المنتج حيث تُمدد عملية الاختيار بسبب الطبيعة التقنية المتطورة للمنتج الجديد، أو تكاليف التحول العالية بالنسبة إلى العملاء المحتملين، أو شبكة التفاعلات الإيجابية.

تشكل الشركة الرائدة في السوق الجهة المخولة منطقياً لاستعمال نمو السوق في حالات كهذه؛ ولها أن تكسب الكثير من زيادة الحجم، بافتراض أنها تستطيع أن تحافظ على حصتها النسبية من ذاك الحجم. ولكن توسيع الطلب الإجمالي، عبر الترويج لاستخدامات جديدة للمنتج أو تحفيز معدلات استخدام المستهلك والشراء المتذكر، غالباً ما يزداد حرجاً عند نهاية مرحلة النمو وفي بداية مرحلة النضج لدورة حياة منتج ما. لهذا سوف نناقش الأعمال التسويقية التي تناسب هذا الهدف في الوحدة التالية.

٢.٢.١٦ الأعمال والاستراتيجيات التسويقية لتحقيق أهداف المحافظة على الحصة

قد تقوم شركة ما بأعمال مختلفة للمحافظة على حصة ريادية في سوق نامية. يشير الجدول ٢.١٦ إلى لائحة طويلة ولو غير شاملة لمثل هذه الأعمال وأهدافها التسويقية المحددة. وبما أن المحافظة على الحصة تعني أهدافاً متعددة وقد يستلزم تحقيق كلّ من هذه الأهداف أعمالاً تسويقية مختلفة، فالبرنامج التسويقي الاستراتيجي يدمج عادةً مزيجاً من الأعمال الواردة في الجدول.

ليست الأعمال المذكورة في الجدول ٢.١٦ متناسقة مع بعضها البعض. فلم نعهد مثلاً أن تقوم شركة ما باستثمار كثيف في تحسين منتج جديد وترويجه من أجل تعزيز صورته كمنتج عالي الجودة وتخفيف الأسعار في الوقت نفسه، إلا إذا كانت الشركة تحاول إبعاد الشركات المنافسة الأكثر ضعفاً على المدى القصير والتطلع إلى أرباح أكبر على المدى الطويل. وبالتالي تدرج الأنشطة الواردة في الجدول ٢.١٦ في خمس استراتيجيات موائمة للأحوال الداخلية قد تعمدها الشركة الرائدة في السوق، وحدها أو ضمن مجموعة استراتيجية جيات أخرى، من أجل المحافظة على حصتها الريادية: استراتيجية الحصن أو الدفاع عن الموقع؛ استراتيجية الحماية الجانبية؛ استراتيجية المواجهة؛ استراتيجية توسيع السوق؛ واستراتيجية التقليل أو الانسحاب الاستراتيجي.

يرسم الجدول ٣.١٦ مجموعة الاستراتيجيات هذه. والتي تتفق مع الاستراتيجيات العسكرية والتي يطلق عليها بعض مسؤولي التسويق الاستراتيجيات الدافعية وبعض السلطات

التسويقية كاستراتيجيات دفاعية مشتركة.^٨ ولكن اعتبارها دفاعية فقط قد يكون مضللاً فالشركات تستطيع أن تستعمل بعضًا من هذه الاستراتيجيات بشكل هجومي للتحسب لأية أعمال مستقبلية يتوقع أن تقوم بها شركات منافسة ممكنة. أو تستعملها لكسب حصة أكبر حتى من العملاء الجدد في المستقبل.

إن تحديد الاستراتيجية أو مجموعة الاستراتيجيات من بين هذه الاستراتيجيات الخمس التي تناسب سوق متوج معينة مرتبط (١) بحجم السوق ومواصفات عملائها. (٢) بعدد الشركات المنافسة الموجودة أو الممكنة في السوق ومواطن قوتها النسبية. (٣) بالموارد والكفاءات الخاصة بالشركة الرائدة. ويشير الجدول ٤.١٦ إلى الحالات التي تكون فيها كل استراتيجية مناسبة والأهداف الأولية التي هي مناسبة لها أكثر من غيرها.

الجدول ٤.١٦ الأعمال التسويقية لتحقيق أهداف المحافظة على الحصة

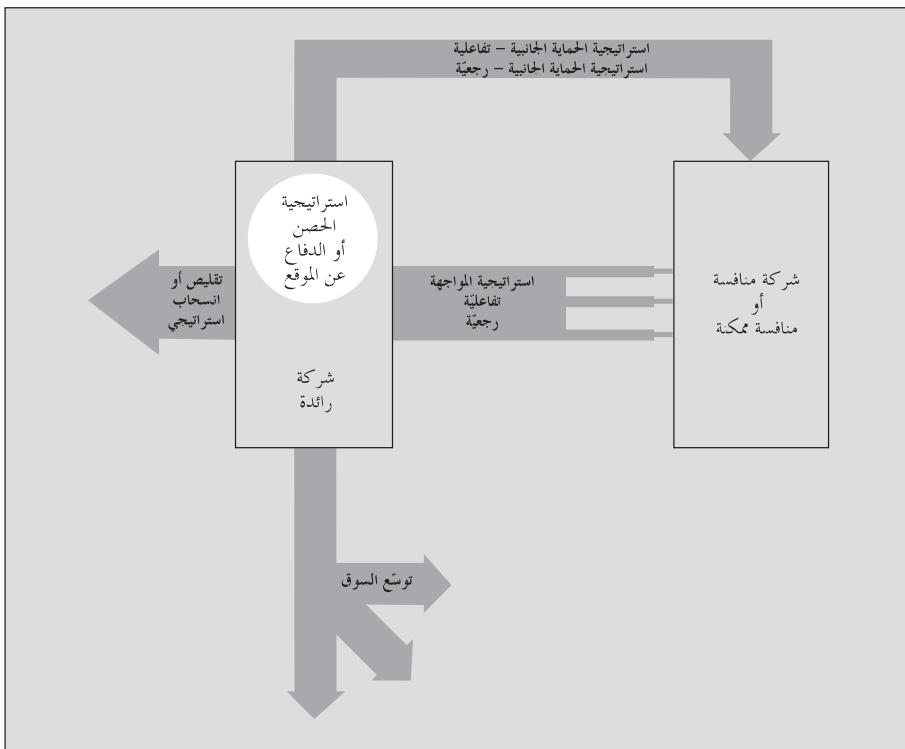
الأهداف التسويقية	المحافظة على العملاء الحاليين كما يلي:
• المحافظة على/تحسين الرضا والولاء	• زيادة الاهتمام بضبط الجودة كلما زادت المخرجات.
• الاستمرار في تعديل المنتج وتحسين الجهد من أجل زيادة فوائد العميل و/أو تخفيض التكاليف.	• تركيز الإعلان على استهلاك الطلب الإنقائي؛ التركيز على مواصفات المنتج وفوائده المتفوقة؛ إعلان تذكيري.
• زيادة خدمة فريق الباعة للحسابات الحالية؛ البحث في تكوين ممثلين للحسابات الأساسية أو القومية؛ البحث في استبدال ممثلي الصناع المستقلين بباعة من الشركة حيث يقتضي الأمر ذلك.	• توسيع قدرات خدمة ما بعد البيع؛ تطوير أو توسيع فريق الخدمة الخاص بالشركة، أو وضع برامج تدريبية للموزعين ومقديمي الخدمة لدى الوكالء المعتمدين؛ زيادة قطع الغيار؛ البحث في تقديم خدمة العملاء الكترونياً.
• تشجيع/تبسيط الشراء المكرر	• توسيع القدرة الإنتاجية قبل زيادة الطلب لتجنب نفاد المخزون.
• تحسين ضبط المخزون وأنظمة الإمدادات لتقليل وقت التسليم.	• الاستمرار في بناء قنوات التوزيع؛ استعمال عمليات الترويج التجاري الدورية لكسب تغطية أكثر كافية لمبيعات التجزئة والمحافظة على أرفق العرض؛ تعزيز العلاقات مع الموزعين/ الوكالء المعتمدين الأقوى.
• البحث في إجراء مفاوضات من أجل عقود مستلزمات طويلة الأجل مع العملاء الأساسيين.	• البحث في تطوير أنظمة إعادة الطلب التلقائي للعملاء الأساسيين.

- تطوير علامة ثانية أو خط منتج ثانٍ بمواصفات أو سعر أكثر جاذبية لشريحة معينة من العملاء الحاليين (استراتيجية الحماية الجاذبة – أنظر الجدول ٩-١٧ والجدول ١٠-١٧).
- توسيع خطوط متعددة للمنتج أو عروض العلامة موجّهة إلى حاجات شرائح مستخدمين متعددة ضمن السوق (توسيع السوق).
- مضاهاة الأسعار المخفضة أو الجهود الترويجية المكافأة التي تقوم بها شركات منافسة ممكنة أو تخفيتها، عندما تبرز ضرورة المحافظة على العملاء وعندما تسمح تكاليف الوحدة الإنتاجية الأقل بذلك (استراتيجية المواجهة).

استهلاك الطلب الانقائي للمختارين المتأخرین:

- اتخاذ موقع مواجهة أمام عرض تنافسي أو عروض تطوير علامة أخرى أو خط منتج آخر بمواصفات أو سعر أكثر جاذبية لشريحة معينة من العملاء الممكبين (استراتيجية الحماية الجاذبة).
- إجراء تعديلات أو تحسينات على المنتج لمواجهة عروض تنافسية أفضل أو التفوق عليها (استراتيجية المواجهة).
- مضاهاة الأسعار المخفضة أو الجهود الترويجية المكافأة التي تقوم بها شركات منافسة ممكنة أو تخفيتها عندما تبرز ضرورة المحافظة على العملاء وعندما تسمح تكاليف الوحدة الإنتاجية الأقل بذلك (استراتيجية المواجهة).
- عندما تكون الموارد محدودة بالنسبة إلى موارد الشركات المنافسة، قد تلجأ الشركة إلى التفكير في الانسحاب من أقسام السوق الصغيرة أو التي تنمو ببطء من أجل تركيز جهود تطوير المنتج والجهود الترويجية على أقسام لها إمكانية أعلى وتهذبها شركة منافسة (استراتيجية التقليل أو الانسحاب الاستراتيجي).
- تحديد مكانة سوق مميزة أمام عروض تنافسية أو عروض تصميم توسيع متعدد لخطوط المنتج أو عروض العلامات المتعددة والتي تستهدف الحاجة إلى تطبيقات متعددة للمستخدمين أو أقسام جغرافية ضمن السوق (توسيع السوق).
- بناء قنوات توزيع فريدة بشكل أكثر فعالية لبلوغ شرائح معينة من العملاء المرتقبين (استراتيجية توسيع السوق).
- تصميم حملات إعلانية وأو ترويجية متعددة وموجّهة إلى شرائح معينة من العملاء المرتقبين (استراتيجية توسيع السوق).

الجدول ٣.١٦ الاختيارات الاستراتيجية للشركات الرائدة من حيث الحصص في الأسواق النامية



المصدر: P. Kotler and R. Singh. 'Marketing Warfare in the 1980s'. *Journal of Business Strategy*. Winter 1981. pp. 30–41. Reprinted with permission. EC Media Group. . NY 10001.

الجدول ٤.١٦ الأهداف والاستراتيجيات التسويقية للشركات الرائدة من حيث الحصص في الأسواق النامية
استراتيجيات المحافظة على الحصة

الموقفية الموقعة	الهدف الأولي	حصن أو دفاع عن	الحماية الجانبيّة	توسيع السوق	تقليل أو انسحاب استراتيجي
خصوص السوق	زيادة الرضا والولاء والشراء المتكرر لدى العملاء المحليين	حماية من خسارة شريحة معينة من العملاء	الحماية من خسارة العمالء من خسارة	زيادة القدرة على جذب عملاء جدد في الحالين بمضاهاة أو عبر تطوير عروض التفوق على عرض منتج جديد أو تناهسي؛ تحسين تمديدات في خط القدرة على كسب عمالء جدد قد مجموعه من التطبيقات الجديدة ينجذبون إلى عرض شركة منافسة.	زيادة القدرة على على شراء أصغر أو التمو ببطء أكبر للمحافظة على الموارد.
مواصفات الشركات المنافسة	الموارد المقدمة للمعتمدين الأوائل.	القدرة على جذب عمالء جدد لهم حاجات ومعايير شراء مختلفة عن تلك التي للمعتمدين الأوائل.	القدرة على جذب عمالء جدد لهم حاجات ومعايير شراء مختلفة عن تلك التي للمعتمدين الأوائل.	على المختررين عن المواقفات والفوائد المقدمة للمعتمدين الأوائل.	على المختررين عن المواقفات والفوائد المقدمة للمعتمدين الأوائل.
الخدمات	الشركة الرائدة لدى الشريحة الكبرى من العملاء.	الشركة منافسة حالية أو ممكنة أو أكثر موارد وكفاءات محدودة نسبياً كافية لتنفيذ قوي في شريحة واحدة أو أكثر من الشرائح التي تشهد نمواً.	الشركة منافسة حالية أو ممكنة أو أكثر موارد وكفاءات محدودة نسبياً كافية لتنفيذ استراتيجية مواجهة والتطوير والتسويق.	للحركات المنافسة حالية والممكنة أو أكثر بموارد وكفاءات محدودة نسبياً لتنفيذ استراتيجية مواجهة وبفعالية.	للحركات المنافسة حالية والممكنة أو أكثر بموارد وكفاءات محدودة نسبياً.

مواصفات الشركة	يتمتع عرض المنتج بالعالي بدرجة	يعاني عرض المنتج الحالي	لا عروض حالية في المنتج الحالي من واحدة أو أكثر من درجة ضعيفة من الوعي والتفضيل الممكنة؛ للشركة و/or الولاء لدى العملاء الحاليين أو الممكنتين في واحدة أو أكثر من الأقسام الكبرى التي تشهد نمواً؛ موارد الشركة وكفاءاتها في مجال البحث والتطوير والتسويق وتنمية موارد وكتابات أي شركة منافسة حالية أو ممكنته.	يعاني عرض المنتج الحالي من درجة ضعيفة من الوعي والتفضيل على الأقل في نظر الشركة رئيسية من و/or الولاء لدى العملاء الحاليين والمحتملين؛ للشركة موارد وكتابات في مجال البحث والتطوير وفي التسويق لتقديم ودعم عرض ثانٍ تساوي أو تفوق موارد وكتابات أي شركة منافسة حالية أو ممكنته.	يعاني عرض المنتج الحالي من درجة ضعيفة من الوعي والتفضيل على الأقل في نظر الشركة رئيسية من و/or الولاء لدى العملاء الحاليين والمحتملين؛ للشركة موارد وكتابات في مجال البحث والتطوير وفي التسويق لتقديم ودعم عرض ثانٍ تساوي أو تفوق موارد وكتابات أي شركة منافسة حالية أو ممكنته.	
			يعاني عرض المنتج الحالي من درجة ضعيفة من الوعي والتفضيل على الأقل في نظر الشركة رئيسية من و/or الولاء لدى العملاء الحاليين والمحتملين؛ للشركة موارد وكتابات في مجال البحث والتطوير وفي التسويق لتقديم ودعم عرض ثانٍ تساوي أو تفوق موارد وكتابات أي شركة منافسة حالية أو ممكنته.			

٣.٢.١٦ استراتيجية الحصن أو الدفاع عن الموقع

تقتضي الاستراتيجية الدفاعية الأساسية بتوفير تعزيز مستمر لموقع حالي حافظت عليه الشركة بقوة، أي بناء حصن منيع قادر على درء الهجمات التي تشنها الشركات المنافسة الحالية أو المستقبلية. وتکاد هذه الاستراتيجية تشكل دائمًا جزءاً من جهود المحافظة على الموقع التي تبذلها شركة رائدة. فبتدعيم موقع قويّ أصلًا، تستطيع الشركة أن تحسن رضا العملاء الحاليين فيما تزيد من جاذبية عرضها لعملاء جدد لهم حاجات ومواصفات مماثلة لتلك التي للمختارين المبكرین.

وتعتبر تقوية موقع الشركة جانًّا منطقية عندما تكون للعملاء الحاليين والمحتملين حاجات ورغبات متشابهة نسبياً ويتمتع عرض الشركة بمستوى عالٍ من الوعي والأفضليّة في السوق الإجمالي. وفي بعض الأسواق المتشابهة، قد تكون استراتيجية دفاع المركز المطبقة جيداً هي كل ما هو ضروري للمحافظة على الحصة.

ويمكن أن تشتمل استراتيجية الدفاع عن الموقع على معظم الأعمال التسويقية الواردة في الجدول ٢.١٦. فأيّ عمل تقوم به الشركة لتحسين رضا العميل وولائه وتشجيع الشراء المتكرر وتبسيطه من شأنه أن يساعد الشركة على توسيع قاعدة عملائها الحاليين وجعل عرضها أكثر جاذبية للعملاء الجدد. وفيما يلي مناقشة مفصلة لبعض هذه الأعمال المحلاة التي تناسب تحقيق هذين الهدفين.

١٣.٢.١٦ أعمال كفيلة بتحسين رضا العميل وولائه

غالباً ما يؤدي التوسيع السريع في المخرجات ضرورية لمجاهدة السوق النامية إلى مشاكل في الرقابة على الجودة بالنسبة إلى الشركة الرائدة في السوق. فنظرًا إلى سرعة شراء مصانع وتجهيزات جديدة ونقية وعاملين جدد قد تظهر مشاكل فجأة في عملية الإنتاج. لذلك، يجب على الشركة الرائدة أن تولي اهتماماً خاصاً للرقابة على الجودة خلال هذه الفترة. فمعظم العمال لهم خبرة سابقة محدودة إن لم تكن معروفة بالنسبة إلى الماركة الجديدة ليتمكنوا من مواجهة احبطهم عندما لا يستجيب شراء ما لتوقعاتهم.

والطريقة الأكثر وضوحاً للشركة الرائدة كي تعزز موقعها هي تعديل متوجهها وتحسينه. وقد تخفف هذه الطريقة من الفرص التي تحظى بها الشركات المنافسة لتميز متوجهاتها بتصميم مواصفات أو تحقيق مستويات أداء لا تصل لها الشركة الرائدة. كما قد تحاول الشركة الرائدة أن تخفض كلفة الوحدة الإنتاجية لتعوق المنافسة بالسعر المنخفض.

يجب على الشركة الرائدة أن تتحذل خطوات لتحسين ليس المنتج الطبيعي فحسب بل ادراك العمال له أيضاً. فيما تدخل شركات منافسة إلى السوق أو تستعد للدخول إليها، يجب أن يتحول تركيز الشركة الرائدة الإعلاني والترويجي من استهلاك الطلب الأولي إلى بناء طلب إنتقائي لعلامة الشركة. ويعني ذلك عادةً إنشاء نداءات ترکر على مواصفات العلامة وفوائدها المتفوقة. وبينما قد تستمر الشركة الرائدة في جهودها لترويج المبيعات التي تهدف إلى استهلاك المحاولة لدى المختارين اللاحقين، قد يتحول بعض هذه الجهود نحو تشجيع عمليات الشراء المتكرر لدى العمالء الموجودين. فقد تشمل هذه الجهود مثلاً كوبونات خصم داخل العبوة لمنع العمالء منع العمالء خصماً من سعر مشترياتهم التالية من الماركة نفسها.

بالنسبة إلى السلع الصناعية، يجب أن تتحول بعض جهود القوة المبيعية من الترويج لحسابات جديدة إلى خدمة العمالء الموجودين. وقد تنظر الشركات التي تعتمد على ممثليين مستقلين للمصنعين في تقديم المنتج الجديد في إمكانية استبدالهم بقوة مبيعية من الشركة نفسها لريادة توجيه جهودها الخاصة بالمبيعات إلى خدمة العميل. فالشركات التي قامت القوة المبيعية الخاصة بها بتقديم المنتج قد تعمد إلى إعادة تنظيم فريق باعتها في مجموعات متخصصة مرکزة على الصناعات الأساسية أو أقسام المستخدمين. أو أنها تعين ممثليين للحسابات الأساسية أو فرق حساب عبر الوظائف لخدمة الشريحة الأكبر من عمالئها.

وأخيراً، باستطاعة أي شركة رائدة أن تقوى موقعها عندما تنمو السوق عن طريق الاهتمام المتزايد لخدمة ما بعد البيع. فالنمو السريع في الطلب لا يتخطى قدرة الشركة على تقديم منتجات عالية الجودة فحسب بل بإمكانه أيضًا أن يقلل قدرة الشركة على خدمة العمالء، ما يمكن أن يؤدي إلى خسارة العمالء الحاليين بالإضافة إلى سمعة سلبية قد تعيق قدرة الشركة على اجتذاب مستخدمين جدد. لذلك غالباً ما تستلزم مرحلة النمو المزيد من الاستثمارات لتوسيع مخزون الشركة لقطع الغيار، وتشغيل العاملين في خدمة العمالء والوكالء وتدربيهم، وتحسين محتوى المعلومات في موقع الشركة على الإنترنيت.

٤.٣.٢.١٦ أعمال كفيلة بتشجيع الشراء المتكرّر وتبسيطه

يعتبر التوافر الأقصى للمنتجات أحد الأعمال الحيوية التي يجب القيام بها لضمان استمرار المستهلك في شراء المنتج. فعليها أن تخفّف من حالات نفاد المخزون على رفوف مخازن البيع بالتجزئة أو تقصير فترات التسليم للسلع الصناعية. ولتحقيق ذلك على الشركة أن تستثمر في المصانع والتجهيزات لتتوسّع قدرتها إستباقاً لحدوث الطلب كما عليها أن تقدّم رقابة ملائمة للمخزون وأنظمة الأمدادات لتوفير تدفق مستقرّ للسلع عبر نظام التوزيع كما يجب على الشركة الاستمرار في بناء قنوات التوزيع. وفي بعض الحالات، قد تقوم شركة ما بدمج أجزاء من نظامها التوزيعي بشكل ، مثل بناء مخازنها الخاصة، كما فعلت مؤخراً شركة «أمازون» Amazon.com وشركات أخرى تعنى بالبيع الإلكتروني بالتجزئة، لتحقيق رقابة أفضل لأنشطة الاستجابة للطلبيات وتأمين عمليات تسليم سريعة ويمكن الاعتماد عليها.

قد تَتَّخِذ بعض الشركات الرائدة في السوق، لا سيما في أسواق السلع الصناعية، خطوات أكثر مبادرة لتحويل عملائها الأساسيين إلى أسرى لها والمساهمة في ضمان عمليات الشراء المستقبلية. فقد تعمد شركة ما مثلاً إلى التفاوض بشأن عقود مستلزمات أو اتفاقيات أسعار مضمونة مع عمالها لتأمين شراء مستقبلي أو أنها قد تربطهم بنظام معلوماتي لإعادة الطلب أو علاقة تزويد متکاملة بشدة. وتهدف هذه الخطوات كلها إلى زيادة عمليات الشراء المتكرّر والولاء لدى العملاء لتحقيق أعلى نسبة ممكنة من قيمتها على مدى الحياة. إذا اعتبرنا أن بناء علاقات قوية مع العملاء منذ البداية أمر منطقي فهذه العلاقات تصبح أكثر حيوية حتى مع نضوج السوق واحتدام المنافسة على العملاء المثبتين. وبالتالي، سوف تتحدّث أكثر عن بناء العلاقات مع العملاء وإدارتها في الوحدة التالية.

٤.٢.١٦ استراتيجية الحماية الجانبية

من نواقص استراتيجية الحصن أن الشركة الرائدة قد تختر بكل بساطة أن تتجاوز حصن الشركة الرائدة وتحاول كسب مواطن لم تؤسس فيها الشركة الرائدة بعد حضوراً قوياً. ويمكن أن يشكل هذا الأمر خطراً عندما تكون السوق مفتّة إلى أقسام رئيسية بحاجات وتفضيلات مختلفة وعندما لا تستجيب ماركة الشركة الرائدة الحالية إلى حاجات واحدة أو أكثر من تلك الأقسام. وباستطاعة أي شركة منافسة تتمتع بالموارد والكفاءات الكافية أن تطور عرض منتج ممّيراً لاجتذاب الشريحة حيث الشركة الرائدة ضعيفة وبالتالي كسب حصة كبيرة من السوق ككل.

للدفاع عن النفس في مواجهة هجوم موجه إلى ضعف في عرضها الحالي (جانبها المعرّض)، قد تطور الشركة الرائدة ماركة ثانية (مدافع جانبي أو علامة كفاحية) لمنافسة عرض الشركة المتحديّة بصورة مباشرة. قد يعني ذلك أن تطور الشركة الرائدة ماركة عالية الجودة معروضة بسعر أعلى لاجتذاب الشريحة المتأثرة من السوق. كان هذا المنطق الذي اعتمدته شركة «تويوتا» Toyota لإدخال علامة «لكسس» Lexus للسيارات الفاخرة مثلاً.

ولكن العلامة التي تستعمل في الحماية الجانبية تكون متّجحاً ذا جودة أقلّ ومصمّماً لاجتذاب شريحة منخفضة الأسعار لحماية الماركة الأولى للشركة الرائدة من المنافسة المباشرة بالأسعار. تحظى علامة «هانغري جاك» Hungry Jack العالمية الجودة لشركة

«بيلسيوري» Pillsbury بالحصة الكبرى من السوق الأمريكية لعجين البسكويت؛ إلا أن عدداً هائلاً من المستهلكين يفضلون أن يدفعوا أقل بسكويت أقل جودة نوعاً ما. فبدلاً من التنازل عن شريحة الأسعار المنخفضة للشركات المنافسة تلك أو تخفيض أسعار «هانغري جاك» وهوامشه في محاولة لجذب المستهلكين الذين يتأثرون بالأسعار، عمدت شركة «بيلسيوري» إلى إدخال ماركة «بالارد» Ballard وهي علامة حماية جانبيّة منخفضة الأسعار.

تُستعمل استراتيجية الحماية الجانبيّة دائمًا مع استراتيجية الدفاع عن الموقع. فالشركة الرائدة تعزز في الوقت نفسه ماركتها الأوليّة بينما تقوم ماركة حماية جانبيّة للمنافسة في أقسام تكون فيها الماركة الأوليّة ضعيفة الموقف. ويفترض ذلك أن استراتيجية الحماية الجانبيّة مناسبة فقط عندما تحظى الشركة بموارد كافية لتطوير منتجين جديدين أو أكثر وتتوفر الدعم الكامل لذلك. في النهاية، تكون ماركة الحماية الجانبيّة قليلة القيمة إذا كانت تحظى بدعم قليل جدًا لا يمنع الشركة المنافسة من إلغائها بسهولة.

٥.٢.١٦ استراتيجية المواجهة

لففترض أن شركة منافسة تختار مهاجمة الشركة الرائدة بشكل مباشر وتحاول أن تسرق العملاء في السوق المستهدفة الأساسية لدى الشركة الرائدة. إذا أُسست الشركة الرائدة موقعًا قوياً وبلغت مستوى عالياً من التفضيل والولاء لدى العملاء وفي التجارة، قد تتمكن من الابتعاد وانتظار أن تفشل الشركة المنافسة. ولكن في حالات كثيرة، لا تتمتع علامة الشركة الرائدة بالقوة الكافية لمواجهة هجوماً عامياً من منافسة تتمتع بالكفاءة والأسس المتينة. فحتى شركة «أي بي أم» IBM القوية مثلاً خسرت ٢٠ نقطة من حصة السوق في سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية خلال متتصف الثمانينيات لمصلحة شركات منافسة مثل «كومباك» Compaq التي تكلف آلاتها المبلغ نفسه ولكنها توفر مواصفات أو مستويات أداء أفضل، ولمصلحة الشركات المقلدة التي عرضت آلات تناسب مع أنظمة «أي بي أم» IBM بأسعار أقل بكثير. لاحقاً، تقلّصت حصة الشركة من سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية أكثر بعد فيما أدخلت شركات مثل «ديل» Dell و«غيتواي» Gateway أنظمة أكثر كفاءة وميسرة للطلبيات على الإنترنت وللتوزيع المباشر وخفّضت الأسعار أكثر بعد.

في حالات كهذه، قد لا يكون أمام الشركة الرائدة أي خيار سوى مواجهة التهديد التنافسي مباشرة. فإذا كان ذكاء الشركة التنافسي جيداً قد تقرر التحرك بشكل تفاعلي وتغيير برنامجها التسويقي قبل أن يطرأ تحدٌ تنافسي مشتبه به. ولكن استراتيجية المواجهة تكون رجعيّة عادةً. فالشركة الرائدة تقرّ عادةً مضاهاة المواصفات الجاذبة لدى عرض شركة منافسة أو تخفيضها، عبر اللجوء إلى التحسين في المنتج، أو تكثيف الجهود الترويجية أو تخفيض الأسعار، فقط بعد أن يصبح نجاح الشركة المتحدثة بديهيّاً.

إلا أن مجرد مضاهاة المواصفات المحسنة أو تخفيض الأسعار لدى شركة متقدمة، لا يصلح في إعادة إرساء ميزة تنافسية مستدامه بالنسبة إلى الشركة الرائدة. وتهوّي المواجهة المرتكزة إلى حد كبير على تخفيض الأسعار، إلى مشكلة إضافية في تقليص الهوامش لكافة الجهات المعنية.^٩ في حال لم تولد الأسعار المنخفضة حجماً جديداً كبيراً للصناعة ولم

تتحفظ تكاليف إنتاج الشركة الرائدة مع ذاك الحجم المتزايد، فربما يُستحسن بالشركة الرائدة أن تردد على مخاطر الأسعار بترويج متزايد أو تحسينات في المنتج فيما تحاول المحافظة على هوامش ربحها. وتنفيذ الأدلة بأنه من المفضل للشركة الرائدة تعتمد سياسة تسعير الاختراق أولاً عندما تشهد أسواق المنتج معدلات شراء متكرر أو عملية نشر مطولة.^{١٠} من شأن هذه الخطوة أن تعزز حصتها وقد تمنع دخول شركات منافسة بأسعار منخفضة.^{١١} يمكن الشركة الرائدة أن تتجنب مشاكل استراتيجية المواجهة بإعادة إرساء الميزة التنافسية التي تأكلتها بسبب الهجمات الأمامية التي شنتها الشركات المتحدة. ولكن ذلك يستلزم عادةً استثمارات إضافية في التحسينات التي تطرأ على العملية والتي تهدف إلى تخفيض تكاليف الوحدة الإنتاجية، وهي تحسينات في جودة المنتج أو خدمة العملاء، أو حتى تطوير الجيل التالي من المنتجات المحسنة من أجل تقديم قيمة أكبر للأموال التي ينفقها العملاء.

٦.٢.١٦ استراتيجية توسيع السوق

تشكل استراتيجية توسيع السوق نسخة أكثر شراسة ومبادرة من استراتيجية الحماية الجانبيّة. وفيها تدافع الشركة الرائدة عن حصتها النسبية في السوق بالتوسيع إلى عدد من أقسام السوق. ويقتضي الهدف الأولى لهذه الاستراتيجية اجتذاب حصة كبيرة من مجموعات العملاء الجديد والتي قد تفضل عرضًا مختلفًا عن عرض الشركة الأصلي، لحماية الشركة من التهديدات التنافسية المستقبلية التي ستأتي من اتجاهات مختلفة. وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة بصورة خاصة في عدد من الأسواق المفتلة إذا كانت الشركة الرائدة تتمتع بالموارد الكافية بإتمام تطوير متعدد للمنتج وبجهود تسويقية كثيرة.

والطريقة الأكثر وضوحاً التي تستطيع الشركة الرائدة من خلالها تطبيق استراتيجية توسيع السوق تتمثل في تطوير التوسّعات في خطوط الإنتاج، والمراكز الجديدة، أو حتى أشكال منتج بديلة تتم باللحوء إلى تكنولوجيات مماثلة لاجتذاب أنواع متعددة من السوق. ونذكر مثلاً شركة «بيلسبوري» Pillsbury التي تتمتع بموقع قوي في فئة عجين البسكويت المجلد، ولكن رغم ذلك يترکز استهلاك البسكويت على مستهلكي الجنوب الأكبر سنًا والأكثر تقليدية. فلتتوسيع سوقها الإجمالية، وتحقيق فوائد متزايدة لمنحنى الخبرة وحماية موقعها التكنولوجي الريادي الإجمالي، طورت «بيلسبوري» Pillsbury مجموعة من الأشكال الأخرى من المنتجات تستعمل تكنولوجيا العجين المجمد نفسها وتسهيلات الإنتاج نفسها ولكنها تجذب أنواع عملاء مختلفة. ويتضمن الخط الموسّع للفائف الهلامية (كرواسان)، واللفائف الدانماركية (داينيش رولز)، والكعك الطويل. وكذلك اكتسبت شركة «نايك» Nike حصة ريادية في سوق الأحذية الرياضية وحافظت عليها عبر تطوير مجموعة من التوسّعات في خطوط الإنتاج عارضةً مواصفات تقنية وتصميمية ونموذجية مصممة بحسب تفضيلات المستهلكين في كل أنواع الرياضة تقريباً.

ويمكن استخدام طريقة أقل تكلفة لاجتذاب مجموعة من أنواع العملاء تقتضي بالمحافظة على المنتج الأساسي مع تنويع العناصر الأخرى من البرنامج التسويقي لجعله أكثر جاذبية نسبياً لمستخدمين معينين. لذا، قد تشكل الشركة الرائدة فريق باعة متخصصاً لمواجهة اهتمامات فريدة لمجموعات المستخدمين المختلفة، وأنها قد تعرّض خدمات

ملحقة لأنواع مختلفة من العملاء أو تضمّن جهود ترويج المبيعات لتناسب أقسام مختلفة. وبالتالي، غالباً ما تروج الفرق الفنية لبطاقات بأسعار مخفضة، أو خدمات النقل، أو تحفيزات أخرى لجذب مواطنين أكبر سنًا والطلاب لحضور العروض النهارية.

٧.٢.١٦ استراتيجية التقليص أو الانسحاب الاستراتيجي

في بعض الأسواق التي تشهد تقنيات كثيفاً، قد لا تكون الشركة الرائدة قادرة على الدفاع عن نفسها بشكل ملائم في الشرائح كلها. ويكون هذا الوضع مرجحاً عندما تتمتع الشركات المنافسة الناشئة حديثاً بموارد أكثر من الشركة الرائدة. عندئذٍ قد تضطر الشركة إلى تخفيف جهودها أو التخلّي عنها في بعض الأقسام لتركّز على أماكن تتمتع فيها بمزياً نسبية أكثر حدةً أو التي تتمتع بالطاقة الكبيرة للنمو المستقبلي. حتى أن بعض الشركات الكبيرة جداً قد تقرر أن بعض الشرائح ليست مربحة بشكل كافٍ لاستمرار في السعي. فشركة «أي بي أم» IBM مثلًا قامت بمحاولة مبكرة لاكتساب قسم من سوق هواية أجهزة الكمبيوتر الشخصية بإدخال جهاز الكمبيوتر للصغار (جونيور). لكنَّ الشركة تخلّت عن هذا الجهد لتركّز على الشرائح التجارية والتربوية الأكثر ربحاً.

٣.١٦ استراتيجيات نمو الحصص بالنسبة إلى الشركات التابعة

١.٣.١٦ الأهداف التسويقية للشركات التابعة

لا تراود كل الشركات المتأخرة في دخول سوق المنتج أوهام حول تخطي الشركة الرائدة واكتساب حصة سائدة من السوق. بعض الشركات المنافسة لا سيما تلك التي لها موارد وكفاءات محدودة قد تسعى بكل بساطة إلى بناء مشروع صغير ولكن مربح ضمن شريحة متخصصة من السوق الأوسع التي لم تستهدفها شركات دخلت السوق في وقت سابق، كما فعلت شركة «فانس» Vans بنجاح كبير في الشريحة الخاصة بالمتزلجين بالألوان من سوق الأحذية الرياضية. وكما رأينا سابقاً، يشكل هذا النوع من استراتيجية "niche" التجنب إحدى الخيارات القليلة لدخول السوق التي قد تنتهي بها الشركات الصغيرة بدرجة معقولة من النجاح. إذا استطاعت شركة ما أن تبني بنجاح مشروعًا مربحاً في شريحة صغيرة فيما تتجنب المنافسة المباشرة مع شركات منافسة أكبر، غالباً ما تستطيع أن تغلب على فرة الاهتزاز قبيل انتهاء مرحلة النمو وتبقي مربحة طوال مرحلة النضج.

يحمل كثير من الشركات التابعة لا سيما الشركات الكبرى التي تدخل سوق منتج بعد الشركة الرائدة أهدافاً عملاقة. فهي غالباً ما تسعى إلى إزاحة الشركة الرائدة أو على الأقل أن تصبح منافسة قوية ضمن السوق الإجمالية. لذا، يتمثل هدفها التسويقي الأساسي في بلوغ نمو الحصة، وحجم الحصة النسبية المتزايدة التي تسعى إليها شركات متحركة كهذه وكثير عادةً. فيما تحظى شركة «سيسكو سيسنمز» Cisco Systems بنسبة سائدة تقدر بـ ٨٠% في المئة من سوق المسيرات التي توجه البيانات إلى الأماكن المناسبة على الإنترنت، دخلت السوق متأخرة لأنظمة التبديل التي تستعملها شركات الهاتف لتوجيه الحركة الصوتية. وفي العام ١٩٩٩، كانت «سيسكو» تحصل على أقل من ١% في المئة من سوق التجهيزات الهاونية

التي تقدر بـ ٢٢٥ مليار دولار. لكنّها أعلنت عن نيتها في السعي إلى أن تصبح الشركة الرائدة في العالم من حيث الحصص،^{١١} وهي تقوم حالياً بخطوة متقدمة نحو تحقيق هذا الهدف.

٢.٣.١٦ أعمال واستراتيجيات تسويقية لتحقيق نمو الحصة

أمام الشركة المتحدّية التي تتطلّع إلى اكتساب الحصة الرياديّة في صناعة ما خياران استراتيجيّان أساسيّان، يعني كلّ واحد منها أهدافاً وأعمالاً تسويقية مختلفة نوعاً ما. فحيث دخلت الشركة الرائدة وربما بعض الشركات التابعة الأولى إلى قسم كبير من السوق الممكّنة، قد لا يكون أمام الشركة المتحدّية إلّا خيار واحد هو سلب بعض الشراء المتكرّر أو طلب الاستبدال من عملاء الشركات المنافسة الحاليّين. وكما يشير الجدول ٥.٦ تستطيع الشركة المتحدّية أن تحاول تحقيق ذلك عبر أنشطة تسويقية تمنّحها ميزة في مواجهة مباشرة وجهًا لوجه مع شركة منافسة مستهدفة. أو أنها تستطيع أن تحاول تخطيّ الشركة الرائدة بتطوير جيل جديد من المنتجات مع ما يكفي من الفوائد لتحفيز العملاء على استبدال ماركتهم الحاليّ بعلامة أخرى. ثالثاً، قد تساعد أعمال كهذه الشركة المتحدّية على جذب حصة أكبر من المختارين المتأخّرين في السوق الواسعة.

إذا كانت السوق في بداية مرحلة النمو نسبياً ولم تكتسب أيّ شركة دخلت السوق سابقاً أيّ حصة سائدة من العملاء المحتملين، فالشركة المتحدّية قد ترکّز على اجتذاب حصة أكبر من العملاء الجدد الممكّنين الذين يدخلون السوق للمرة الأولى. وقد يشكّل هذا الخيار خياراً قابلاً للدّوام عندما تكون السوق الإجمالية غير متجانسة ومفتّحة وعندما تكون الشركة الرائدة الحاليّة قد أرسّت موقعًا قوياً في شريحة واحدة فقط أو شرائح قليلة. وفي الحالتين، يجب أن ترکّز الأنشطة التسويقية لزيادة الحصة عبر اعتماد هذا المنهج على تمييز عرض الشركة المتحدّية من عروض الشركات المنافسة الموجودة بجعله أكثر جذباً للعملاء الجدد في شرائح غير مستثمرة أو متخلّفة من السوق.

مرة أخرى، يشمل الشكل ٥.٦ قائمة من الأعمال التسويقية الممكّنة بالنسبة إلى الشركات المتحدّية، وهي تحوي أعمالاً لا تناسب دائمًا مع بعضها البعض. والأنشطة التي تتناسب مع بعضها البعض يمكن جمعها في خمس استراتيجيات كبرى قد تستعملها شركة متحدّية وحدها أو ضمن مجموعة استراتيجيات أخرى لتأمين النمو في حصتها النسبية من السوق. وكما نرى في الشكل ٦.٦، استراتيجيات نمو الحصة الخمس هذه وهي استراتيجية الهجوم الأمامي، واستراتيجية التخفيّ، واستراتيجية الهجوم الجانبي، واستراتيجية التطويق، واستراتيجية حرب العصابات. وتشكّل معظم هذه الاستراتيجيات صوراً معكوسة لاستراتيجيات المحافظة على الحصة التي ناقشناها سابقاً.

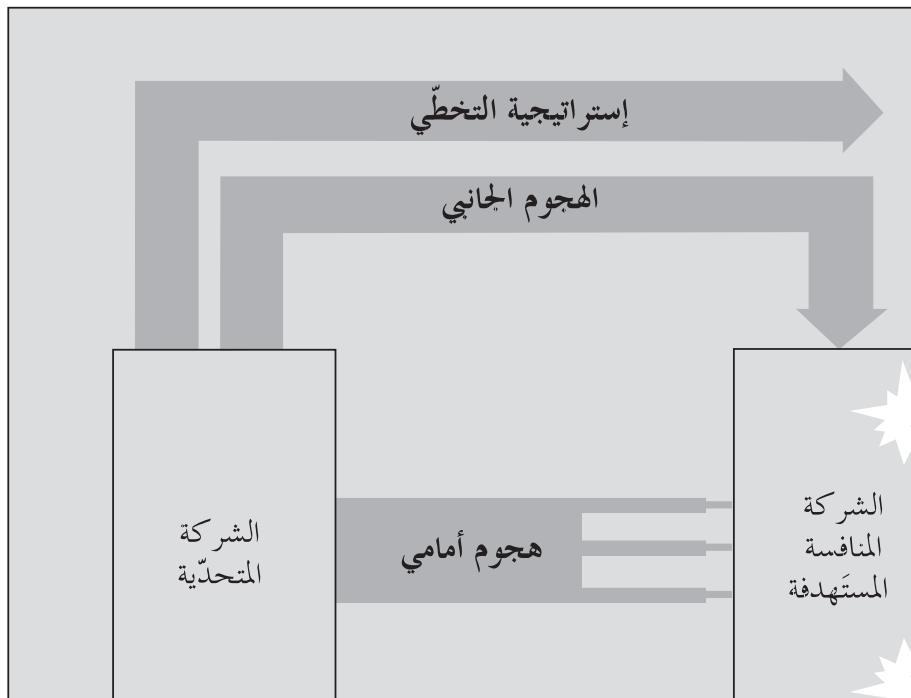
ومعرفة أيّ استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات من بين هذه الاستراتيجيات الخمس هي الأفضل لشركة متحدّية معينة مرتبطة بمواصفات السوق، والواقع ومواطن القوة الحاليّة للشركات المنافسة الموجودة، وموارد الشركة المتحدّية وكفاءاتها. والحالات التي يُرجّح نجاح كلّ من الاستراتيجيات فيها مفصلة في الشكل ٧.٦ وتناقش في الأقسام التالية.

أهداف تسويقية	الشكل ٥.١٦ أعمال تسويقية لتحقيق أهداف نمو الحصة
أعمال تسويقية ممكّنة	
	كسب عمليات الشراء المترکر/بالاستبدال من عملاء الشركة الرائدة الحاليين أو شركة منافسة مستهدفة أخرى من قبل:
	• تحديد موقع مواجهة ضدّ عرض الشركة • تطوير منتجات بمواصفات و/أو مستويات أداء متقدمة على مواصفات ومستويات المنافسة في السوق المستهدفة الأولية.
	• وضع تصميم متقدّم للمنتج، وإجراء تصميم المعالجة وعلاقات المورد لتحقيق تكاليف أقلّ لوحدة الإنتاجية.
	• وضع أسعار أقلّ من أسعار الشركة المنافسة المستهدفة لمستوى جودة أو أداء قابل للمقارنة، ولكن فقط إن تحقق موقع التكلفة المنخفضة.
	• الإنفاق أكثر من الشركة المنافسة المستهدفة على الترويج الramي إلى تحفيز الطلب الانتقائي:
	- نداءات إعلانية مقارنة موجهة إلى كسب موقع أكثر إيجابية مما تتمتع به علامة الشركة المنافسة المستهدفة لدى العلماء في السوق الواسعة.
	- عمليات تشبيط المبيعات لتشجيع التجربة إذا كانت جودة العرض وأداؤه يعتبران أفضل مما لدى الشركة المنافسة المستهدفة، أو تحفيز تغيير العلامة.
	- بناء فرق باعة أكثر كثافة و/أو مدربة بشكل أفضل مما لدى الشركة المنافسة المستهدفة.
	• الإنفاق أكثر من الشركة المنافسة على الترويج التجاري لبلوغ تغطية أوسع للبيع بالتجزئة، ومجال عرض و/أو تمثيل أفضل من جانب أفضل الموزعين/الوكالاء.
	• التفوق بالأداء على الشركة المنافسة المستهدفة في مجال خدمة العلماء:
	- تطوير جدوله إنتاجية متقدّمة، وأنظمة أفضل لضبط المخزون "والامداد" واللوجستيات من أجل الحدّ من فترة التسليم وحالات نفاد المخزون.
	- تطوير قدرات متقدّمة لخدمة ما بعد البيع؛ بناء قوّة خدمات أوسع للشركة، أو توفير برامج تدريجية أفضل للعاملين في خدمة الموزع/المورد مما لدى الشركة المنافسة المستهدفة.
	• تمييز تكنولوجي من عرض الشركة المنافسة • تطوير جيل جديد من المنتجات مرتكز على تكنولوجيا مختلفة تقدّم أداء متقدّماً أو فوائد إضافية يرغب فيها العلماء الحاليون أو المحتملون في السوق الواسعة (استراتيجية التخطي).
	• التوعية، وتكوين التفضيل والطلب بالاستبدال عبر ترويج كيف تقديم المنتج:
	- إعلان مقاّن يركّز على تفوق المنتج
	- عمليات ترويج المبيعات لاستمالة التجربة أو تشجيع التغيير.
	- فريق باعة واسع ومدرب جيداً؛ استعمال كيف لعروض المنتجات في تقديم المبيعات.
	• بناء توزيع مناسب عبر عمليات الترويج التجاري وبرامج تدريب الوكلاء.
	استمالة الطلب الانتقائي لدى المتبين (المختارين) اللاحقين عن طريق:
	• تحديد موقع مواجهة ضدّ عرض الشركة • أنظر الأعمال المذكورة آنفاً.
	المنافسة في شرائح السوق المثبتة.
	• تمييز الواقع المرتکر على الشرايع غير اجتذاباً لشريحة كبيرة من العلماء المحتملين الذين لا تلبي العروض الموجودة حاجاتهم (استراتيجية الحماية الجانبيّة).

أو

- تطوير توسيعات كثيرة في خط الإنتاج أو عروض العلامة بمواصفات أو أسعار موجّهة إلى الحاجات والتفضيلات الفريدة لدى تطبيقات ممكّنة متعددة وأصغر حجمًا أو شرائح إقليمية أصغر (استراتيجية التطويق).
- تصميم حملات إعلانية، وبالبيع الشخصي و/أو ترويج المبيعات التي ترتكز على مصالح العملاء المحتملين واهتماماتهم في قسم واحد أو أكثر من الشرائح المختلفة لاستهلاك الطلب الانقائي.
- بناء قنوات توزيع فريدة للتمكن من بلوغ العملاء المحتملين بفعالية أكبر في قسم واحد أو أكثر من الأقسام المختلفة.
- تصميم برامج خدمات لتقليل المخاطر التي تظهر من التجربة و/أو حل المشاكل الفريدة التي يواجهها العملاء المحتملون في قسم واحد أو أكثر من الأقسام المختلفة (مثلاً: تصميم الأنظمة، أو التركيب، أو تدريب المشغلين، أو الضمانات الممددة).

الشكل ٦.١٦ الخيارات الاستراتيجية للشركات المتعددة في الأسواق النامية



المصدر: P. Kotler and R. Singh. 'Marketing Warfare in the 1980s'. *Journal of Business Strategy* Winter 1981. pp. 30–41. Reprinted with permission. EC Media Group. . NY 10001.

الشكل ٧.١٦ الأهداف والاستراتيجيات التسويقية للشركات المتعددة في الأسواق النامية

استراتيجيات نمو الحصص					
المتغيرات الموقفية	هجوم أمامي	الهدف الأولي	الهدف الأولي	كسب عمليات كبيرة	تحفيز العملاء الحاليين في السوق الواسعة
تطويق	هجوم جانبي	التخطي	الهجمي	للسّيارات المتكرّر/الاحلال من العملاء الجدد في مجموعة من الأقسام الأصغر حجمًا وتخصّصًا حيث تختلف حاجات العملاء عن حاجات المعتمدين الأوائل في السوق الواسعة.	جذب حصة كبيرة من العملاء الجدد في قسم واحد أو أكثر حيث يعرض جديد متّفوق: حاجات العملاء مختلفة عن حاجات المعتمدين الأوائل في السوق الواسعة.
استراتيجيات نمو الحصص					
المتغيرات الموقفية	هجوم أمامي	السوق	مواصفات	المنافسة	الشركة
تطويق	هجوم جانبي	التخطي	الهجمي	المنافسة	الشركة
سوق غير متجانسة نسبياً لدى عدد من الأقسام الصغيرة والمتحصّصة، حاجات وفضائل العملاء في بعض الأقسام لا تلبّيها حالياً الماركات المنافسة.	سوق متجانسة نسبياً في ما يتعلق بحاجات العملاء المختلفة؛ حاجات العملاء ومعايير الشراء، ولكن في قسم واحد على الأقل لا تلبّيها الماركات الموجودة.	قسمان كبيران أو أكثر بحاجات ومعايير شراء ومعايير الشراء، تقضيل أو ولاء قليل نسبياً للماركة لا تلبّيها حالياً الماركات الموجودة.	سوق متجانسة نسبياً في ما يتعلق بحاجات العملاء ومعايير الشراء، تقضيل أو ولاء قليل نسبياً للماركة الموجودة.	سوق متجانسة نسبياً في ما يتعلق بحاجات العملاء ومعايير الشراء، تقضيل أو ولاء قليل نسبياً للماركة الموجودة.	شركة منافسة حالية واحدة أو أكثر لها موارد وكفاءات قوية نسبياً، خاصة في التسويق، ولكن والبحث والتطوير؛ يرجح أن تتمكن من مواجهة الهجوم المباشر.

للشركة موارد وكفاءات والكافاءات الضرورية في التسويق والبحث والتطوير لخدمة شرائح متعددة أصغر حجماً: للشركة بنية إدارة لامركارية وقابلة للتكييف.	موارد الشركة وكفاءاتها محدودة ولكنها كافية في التسويق وأو تكاليف تشغيلية أقل مما أساسي من السوق على الأقل وخدمتها يشكل لاستهلاكه الطلب الأولي	للشركة تكنولوجيا ملكية متفوقة على تكنولوجيا الشركات المنافسة، لاختراق قسم واحد للشركة الموارد التسويقية وللإنتاجية الضرورية لدى الشركة المنافسة المستهدفة.	أقوى في البحث والتطوير وفي التسويق وأو تكاليف تشغيلية أقل مما لدى الشركة المنافسة وال الاستجابة له بالنسبة إلى جيل المنتجات الجديد.	خصائص الشركة
--	---	---	--	-----------------

٣.٣.١٦ اختيار من سيهاجم

عندما تشهد السوق أكثر من شركة منافسة واحدة مثبتة فيها، يجب على الشركة المتحدية أن تقرر أي شركة منافسة ستستهدف في حال وُجدت هذه الشركة. هناك عدة خيارات:

- **مهاجمة الشركة الرائدة في السوق ضمن سوقها الأولية المستهدفة.** كما سرى لا حقاً، يعني هذا إما هجوماً أمامياً أو محاولة لتخفيض الشركة الرائدة عن طريق تطوير تكنولوجيا متفوقة أو تصميم منتج. قد يbedo منطقياً أن تحاول الشركة كسب عمالء، وإبعادهم عن الشركة المنافسة التي لها أكبر عدد من العمالء الذين يمكن أن تخسرهم، ولكن ذلك قد يشكل استراتيجية خطيرة إلا إذا كانت للشركة المتحدية موارد وكفاءات متفوقة يمكن أن تحوّل إلى ميزة مستدامة. ولكن في بعض الحالات، قد تكون شركة منافسة أصغر حجماً قادرة على تجنب أي رد كارثي بمواجهة الشركة الرائدة فقط في أماكن جغرافية محددة عبر سلسلة من هجمات التمرّد.
- **مهاجمة شركة تابعة أخرى لها، موقع مثبت ضمن شريحة كبرى من السوق.** يعني ذلك أيضاً هجوماً أمامياً، ولكن قد يسهل على الشركة المتحدية أكثر كسب ميزة مستدامة إذا لم تكن الشركة المنافسة المستهدفة مثبتة بقدر ثبات الشركة الرائدة في السوق في أذهان العمالء وعاداتهم الشرائية.
- **مهاجمة شركة منافسة واحدة أو أكثر أصغر حجماً ولها موارد محدودة.** بما أن الشركات المنافسة الأصغر حجماً تحظى عادةً بحصة صغيرة من السوق الإجمالية، قد يbedo ذلك طريقة غير فعالة لبلوغ زيادات هائلة في الحصص. ولكن بالتركيز على شركات منافسة صغيرة كثيرة كلّ على حدة، باستطاعة الشركة المتحدية أحياناً تحقيق أرباح كبيرة من دون أن تستدعي ردّاً من شركات أقوى. فشركة «بوردن» Borden مثلاً تمكنت من كسب الحصة الرائدة من سوق المعجنات الإيطالية المفتتة في الولايات المتحدة الأميركيّة وذلك باللجوء أولاً إلى التحدّي ثم إلى اكتساب سلسلة من المصيّعين الإقليميين الأصغر حجماً.
- **تجنب الهجمات المباشرة على أي شركة منافسة مثبتة.** في الأسواق المفتتة التي لا تلبّي فيها الشركة الرائدة أو الشركات المنافسة الكبّرى الأخرى طلبات قسم أو أكثر في الوقت الحاضر، غالباً ما تُنصح الشركة المتحدية بـ«ضرّ بها حيث لا تتوارد». ويعني هذا عادةً إما استراتيجية الحماية الجانبيّة أو استراتيجية التطويق، فيما تقوم الشركة المتحدية بتطوير

عروض منتجات مميزة ومستهدفة قسم واحد كبير أو أقسام صغيرة متعددة لا تحظى فيها أي شركة منافسة حتى الآن بموقع قوي. وبالتالي، استفادت شركة «فانس» Vans في سوق الأحذية الرياضية عن طريق التركيز على أنواع الرياضة البديلة الصغيرة التي لا يرى ممارسوها الصورة السائدة لـ«نايكي» Nike وغيرها من العلامات الكبرى جذابة.

ولاتخاذ القرار بشأن الشركة المنافسة التي يجب مهاجمتها يجب إجراء مقارنة لنقاط الضعف ومواطن القوة النسبية، والقيام بخطوة أولى دقيقة في تطوير استراتيجية نمو حرص فعالة. كما يساعد ذلك أيضاً على تحديد نطاق ساحة المعركة، وهو أمر يشكل موضع اهتمام كبير لدى الشركات المتعددة ذات الموارد المحدودة.

٤.٣.١٦ استراتيجية الهجوم الأمامي

حيث تكون السوق متجانسة نسبياً لفئة معينة من المنتجات مع أقسام قليلة غير مستهدفة وشركة منافسة واحدة على الأقل، قد لا يكون أمام الشركة التابعة التي تريد كسب حصة متزايدة من السوق سوى الخيار الضليل القاضي بمواجهة شركة منافسة بشكل مباشر. ويُرجح أن تنجح هذا المنهج عندما لا يخصّ معظم العملاء الموجودين أي ماركة بفضيل معين أو ولاء شديد، ولا يستفيد منتج الشركة المنافسة المستهدفة من أي تأثير شبكي موجب، وتقوّق موارد الشركة المتعددة وكفاءاتها، لا سيما في مجال التسويق، موارد الشركة المنافسة وكفاءاتها. ولكن حتى الموارد المتفوقة لا تضمن النجاح إذا اقتصرت مهاجمة الشركة المتعددة على تقليد عرض الشركة المنافسة المستهدفة.

ولتطبيق هجوم أمامي بنجاح، يجب على الشركة المتعددة أن تسعى إلى طريقة واحدة أو أكثر لتحقيق منفعة مستدامة على الشركة المنافسة المستهدفة. وكما ورد سابقاً، ترتكز ميزة بهذه عادةً على بلوغ تكاليف مخفضة أو موقع مميز في السوق. إذا تمتّع الشركة المتعددة بميزة كلفة، يمكنها أن تخفض الأسعار لتبعيد عملاء الشركة المنافسة المستهدفة عنها، كما فعلت شركة «ريان أير» Ryanair في سوق شركات الطيران والسفر الأوروبية، أو يمكنها أن تحافظ على سعر مماثل بينما تعمد إلى ترويج أوسع.

ولكن تحدي شركة رائدة ما على أساس الأسعار المخفضة فقط يشكّل طريقة سريعاً نحو الكارثة، إلا إذا تمتّع الشركة المتعددة فعلاً بميزة مستدامة من حيث التكلفة، وإلا قد تعمد الشركة الرائدة بكل بساطة إلى مضاهاة الأسعار المخفضة إلى أن تدفع الشركة المتعددة خارج السوق. والمشكلة أن الشركة المتعددة أصلاً غالباً ما تعاني من موقع خاسر من حيث التكلفة بسبب تأثير منحنى الخبرة التي جمعتها الشركات المنافسة المثبتة. ويجب على الشركة المتعددة أن تتمتع بموايا معينة للشركات المثبتة، كتكوين جيا الإنتاجية المتفوقة، أو علاقات مثبتة مع موردين قليلي الكلفة، أو القدرة على المشاركة في التسهيلات الإنتاجية أو الجهود التسويقية عبر وحدات الأعمال الاستراتيجية تكميل أخرى قبل أن تصبح المهاجمة بالأسعار المخفضة خطوة مبررة.

والحدن نفسه منطبق على الهجمات الأمامية المرتكزة فقط على ميزانيات ترويجية هائلة. إن لم تكن موارد الشركة المنافسة المستهدفة محدودة أكثر بكثير من موارد الشركة المتعددة، فهي تستطيع أن تردد على أي محاولة لإستعادة العملاء عبر إعلانات مكثفة أو مبيعات أكثر جاذبية وترويجات تجارية.

والاستثناء الممكن لهذا الحد من الجهد الترويجي هو استخدام فريق باعة أوسع ومدرّب بصورة أفضل لكسب ميزة تنافسية. فالمشورة التقنية التي يوفرها باع يمتّع بالدراية وقدراته على حل المشاكل عاملان يأتيان بالمزيد من القيمة لعرض المنتج الخاص بشركة ما، لا سيما في الصناعات العالية التقنية النامية حديثاً.

بصورة عامة، إنّ أفضل طريقة بالنسبة إلى شركة متعددة لتنفذ بفعالية هجوّماً أماميّاً هي تمييز منتجها أو الخدمات المرتبطة به بطرق تستجيب بشكل أفضل إلى حاجات الكثير من العملاء وتفضيلاتهم في السوق الواسعة. فإذا كانت الشركة المتعددة قادرة على دعم تلك الاختلافات الهامة في المنتج بواسطة ترويج قويّ أو سعر جذاب، فهذا أفضل، ولكن المواصفات أو الخدمات الفريدة التي تُعرّض هي أساس لميزة مستدامة. فشركة «ديل» Dell مثلًا كانت ناجحة كشركة تابعة في سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية عن طريق عرض خدمة عملاء عالية وأسعار مخفّضة معًا. إذ يستطيع العملاء أن يضمّموا أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم على موقع الشركة بالإنترنت، ويحصلوا بالضبط على المواصفات التي يريدونها وتصل الأجهزة إلى بيوتهم في غضون يومين أو ثلاثة أيام. هذه الخدمة الممتازة ممكّنة إلى حدّ كبير بفضل التنسيق الوثيق بين «ديل» Dell وموارديها، وهو تسيّق يخفّف إلى أدنى حدّ مخزون القطع وأجهزة الكمبيوتر النهائية مما يخفّض التكاليف والأسعار، ويحقّق أقصى حدّ من المرونة في التصنيع والسرعة في التسليم. وأثبتت ميزة «ديل» Dell التنافسية أنها مستدامة أيضًا لأن تطور تحالفاتها مع الموردين استغرق سنين طويلة وباتت صعبة المضاهاة على الشركات المنافسة لها.

ومن شأن المتغيرات التي قد تحدّ من إرادة الشركة المنافسة أو قدرتها على الردّ أن تحسّن هي أيضًا من فرص نجاح الهجوم الأمامي. فشركة منافسة تمتّع بسمعة جودة منتجها العالية مثلًا قد تقضّ عدم تخفيض الأسعار كردّ على شركة متعددة بأسعار أقلّ، خشية خسارة التأثير السلبي على صورة ماركتها. كما أن الشركات المنافسة التي تسعى إلى تحقيق أهداف عائدات استثمار وتدفق نقدي عالي، قد تتردد في زيادة نفقاتها على الترويج وعلى البحث والتطوير على المدى القصير، لدحض هجوم ما.^{١٢}

٥.٣.١٦ استراتيجية التخطي

تحظى الشركة المتعددة بأفضل فرصة لاجتذاب عمليات الشراء المتكرّر وبالاستبدال من عملاء شركة منافسة الحالين عندما تستطيع أن تعرّض منتجًا يُميّز بشكل جذاب عن عروض الشركة المنافسة. وقد تكون فرص النجاح أكبر حتى إذا استطاعت الشركة المتعددة أن تعرّض منتجًا متقدّمًا إلى حدّ كبير على أساس التكنولوجيا المتقدّمة أو تصميم أكثر تطويرًا. هذا هو جوهر استراتيجية التخطي. إنها بمثابة محاولة لكسّب ميزة هامة على المنافسة الموجودة عن طريق إدخال جيل جديد من المنتجات تتّفوق بأدائها على الماركات الموجودة أو تعرّض ميزات أكثر جذبًا للعملاء. فقيام شركة «سوني» Sony ومصنعين يابانيين آخرين للأجهزة الإلكترونية بإدخال آلات تصوير الفيديو بأسعار معقولة أدى إلى سيطرة على سوق التجهيزات المنزلية للأفلام وحصة كبيرة من السوق لتهبيزات «بولارويد» Polaroid الذاتية التظاهير. والآن ها هي آلات التصوير الرقمية تقوم بالتأثير نفسه على سوق الفيديو.

بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تعيق استراتيجية كهذه الرد السريع من جانب الشركات المنافسة المثبتة. فالشركات التي حققت بعض النجاح بتكنولوجيا واحدة، أو كرست موارد هائلة للمعامل والتجهيزات المكرّسة لمنتج حالي، غالباً ما تكون متربّدة في التحول إلى تكنولوجيا جديدة بسبب الاستثمارات الكبيرة المعنية أو الخوف من إرباك العملاء الحاليين. ليست استراتيجية التخطي متاحة لكل الشركات المتقدمة. فلتكون هذه الشركة ناجحة يجب أن تحظى بتكنولوجيا متفوقة على تكنولوجيا الشركات المنافسة المثبتة وكذلك قدرات تصميم المنتج والإجراءات لتحويل تلك التكنولوجيا إلى منتج جذاب. كما أن الشركة المتقدمة يجب أن تتمتع بالموارد التسويقية لترويج بفعالية منتجاتها الجديدة وتقنع العملاء الملترمين أصلاً بتكنولوجيا سابقة بأن المنتج الجديد يقدم مزايا كافية لتبرير تكاليف التحول.

٦.٣.١٦ استراتيجيات الحماية الجانبيّة والتطبيق

يرى المؤرّخ بي.أش. ليدل هارت بعد أن حلّ المعارك من الحروب اليونانية إلى الحرب العالمية الأولى، أن ٦ فقط من أصل ٢٨٠ انتصاراً كانت نتيجة هجوم أمامي^{١٣} استنتج أنه من الحكم عادةً تجتّب مهاجمة موطن قوة لدى عدوّ مثبت بل يجب التركيز على مكان ضعف في دفاعه. هذه هي قاعدة استراتيجية الحماية الجانبيّة والتطبيق. فكلّا هما تعسّف إلى تجنب المواجهات المباشرة عن طريق التركيز على أقسام السوق التي لا تستجيب للمركبات الموجودة لحاجاتها وحيث ما من شركة منافسة حالية تتمتع بموقع مثبت بقوّة.

٦.٣.١٦ هجوم جانبيّ

يكون الهجوم الجانبيّ ملائماً عندما يمكن تقسيم السوق إلى شريحتين أو أكثر، وعندما تمسك الشركة الرائدة و/أو شركات منافسة أساسية أخرى موقعًا قوياً في السوق الأوليّة في قسم واحد آخر على الأقلّ. فالشركة المتقدمة يمكنها أن تكسب حصة كبيرة من السوق الإجمالية عن طريق التركيز أولاً على قسم واحد كبير وغير مستثمر. ويعني هذا عادةً تطوير مواصفات المنتج أو الخدمات المصمّمة وفقاً لاحتياجات العملاء المستهدفين وتفضيلاتهم، إلى جانب السياسات الترويجية وسياسات التسعيّر الملائمة للقيام بسرعة ببناء طلب انتقائي. فشركات صناعة السيارات اليابانية مثلًا دخلت سوق السيارات في الولايات المتحدة الأميركيّة بتركيزها على شريحة الأسعار المخفضة حيث كانت عروض المصّبّعين المحليّين محظوظة. فمصبّيعو السيارات المحليّون كانوا غير مهتمّين نسبياً بهذا العمل الحمائيّ الجانبيّ في البداية. فلم يردوا بعدها كبيرة لأنّ اليابانيّين كانوا يسعون إلى قسم اعتبروه صغيراً وغير مربح. إلا أن التاريخ أثبت لهم العكس.

في بعض الحالات، لا يعني الهجوم الجانبيّ الناجح بالضرورة مواصفات فريدة للمنتج. بل إن الشركة المتقدمة تستطيع أحياناً أن تلبّي الحاجات الخاصة لدى قسم غير مستهدف عن طريق توفير خدمات عملاء أو قنوات توزيع مصمّمة خصيصاً لهذا الغرض. أحد أسباب نجاح جوارب ليغز L'eggs مثلًا هو أنها كانت العلامة الأميركيّة الأولى التي وزّعت عبر قناة موسعة من باعة المفترق للسلع السهلة المنال، كالبقالة وأدوات التجميل والعطور، بدلاً

من أقسام أكثر رواجاً ومتاجر الشياطين. فسهولة المنال الأوسع في التبضع والتي توفرت بفضل قناة التوزيع الجديدة هذه اجذبت بقوة شريحة النساء العاملات المتنامية.

٢.٦.٣.١٦ التطوير

تعني استراتيجية التطوير استهداف شرائح متعددة أصغر حجماً وغير مستمرة أو متخلفة في السوق وبشكل متوازٍ. تعني الفكرة الكامنة وراء هذه الاستراتيجية إحاطة العالمة الرائدة بمجموعة من العروض الموجهة إلى أقسام هامشية كثيرة. وتكون هذه الاستراتيجية أكثر منطقاً عندما تكون السوق مفتتة إلى أقسام تطبيقات متعددة أو مناطق جغرافية بحاجات أو أذواق فريدة نوعاً ما.

مرة أخرى، تعني هذه الاستراتيجية عادةً تطوير خطٍّ متتنوع من المنتجات بمواصفات مصممة بحسب حاجات الأقسام المختلفة. فبدلاً من محاولة المنافسة مع «كوك» Coke و«بيسي» Pepsi في سوق المشروبات الغازية مثلاً، تقدم شركة «كادبوري شفيس» Cadbury-Schweppes مجموعة واسعة ومنوعة من الطعمات ككريما الصودا، والزنجبيل، وكل شيء ما عدا الكولا. لتجذب مجموعات صغيرة من العملاء ذوي الأذواق الفريدة. وكذلك الأمر مع «فانس» Vans التي تحاول توسيع سيطرتها على صناعة الأحذية الرياضية باستهداف أقسام متعددة من أماكن السوق المستهدفة من المתחمسين في أنواع أخرى من الرياضة البديلة، كالترحل على الثلج، حيث قد تكون صورة الماركة الشابة و«الدخيلة» جذابة وحيث أن الشركة المنافسة الكبرى للشركة المعنية ليست مثبتة جيداً في السوق.

٧.٣.١٦ هجوم التمرد "حرب العصابات"

عندما تحقق الشركات المنافسة المثبتة جيداً في السوق تغطية للأقسام الكبرى في السوق، وموارد الشركة المتحدية محدودة نسبياً، عندئذٍ قد يكون الهجوم بالحماية الجانبية، أو التطويق أو الهجوم الأمامي الشامل مستحيلاً. ففي هذه الحالات، قد تُضطرّ الشركة المتحدية إلى القيام بسلسلة من الغارات المفاجئة على الشركات المنافسة لها الأكثر تثبيتاً في السوق. ولتجنب الرد الواسع، يجب على الشركة المتحدية أن تلجم أيضاً إلى هجوم التمرد "حرب العصابات" بشكل عشوائي، ربما في مناطق جغرافية محدودة حيث أن الشركة المنافسة المستهدفة ليست مثبتة جيداً.

بإمكان الشركة المتحدية أن تختار من بين مجموعة من الوسائل المتعددة للقيام بهجمات التمرد "حرب العصابات". وتشمل هذه الوسائل جهود ترويج المنتجات (مثل كوبونات الخصم، واتفاقات الترويج)، والحملات الإعلانية المحلية، وحتى الملاحقات القضائية. وتشكل تخفيضات الأسعار على المدى القصير عبر حملات ترويج المنتجات تكتيكاً تمردياً مفضلاً في أسواق السلع الاستهلاكية. يمكنها أن تستهدف مجموعات معينة من العملاء في مناطق جغرافية محدودة؛ ويمكن تطبيقها بسرعة؛ وغالباً ما يكون الرد عليها صعباً بالنسبة إلى شركة منافسة أكبر لأن مستوى حصة تلك الشركة الأعلى يعني أن أي خصم سيكلفها أكثر بالدولارات المطلقة. ولأسباب مماثلة، يمكن أن تشكل البريد المباشر أو الحملات التسويقية على الإنترنت المستهدفة بعنابة تكتيكاً تمردياً فعلاً أيضاً كما نرى جلياً في مثل شركات التلفون "التريقيم" الذي يرد في الشكل ٨.١٦.

الشكل ٨.١٦ الهجوم المتمدد على شركة «أي تي أند تي»

في التسعينيات، نشرت شركات الهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية ملصقات صغيرة برموز من خمسة أرقام وشعارات مثل «رقم ووّفر». وكانت هذه الملصقات الدليل الوافي على حملة تسويقية ناجحة كلفت شركة «أي تي أند تي» AT&T ومنافساتها الكبرى للمسافات الطويلة ٩٠٠ مليون دولار. وصلت الملصقات بواسطة الترويج عبر البريد المباشر من جانب شركات إعادة بيع خدمات الهاتف المعروفة باسم شركات الترقيم. فكان باستطاعة العميل استعمال الرمز المؤلف من خمسة أرقام وإجراء اتصال للمسافات الطويلة وتوفير ١٠٪ إلى ٥٪ في المائة من الرسوم غير المخصومة لشركات اتصالات المسافات البعيدة الكبرى. كانت شركات الترقيم بمعظمها صغيرة ومملوكة من القطاع الخاص وقد اشتهرت قدرة الاتصالات بالمسافات البعيدة دفعة واحدة من عمالقة الهاتف وباعتها مجدداً بأسعار منخفضة، موجّهةً الاتصالات عبر أجهزة تبديل شركات أخرى أو أجهزتها الخاصة. وتم تسويق خدماتها عبر مجموعة من الماركات المختلفة وروّج لها عبر حملات المراسلة المباشرة. وكانت الرسائل موجّهة إلى العملاء الذين كانت شركة «أي تي أند تي» AT&T ومنافساتها تميل إلى إهمالهم كالأشخاص المستهلين مثلاً. فهوئاء المستهلكون غالباً ما كانوا من الأشخاص الباحثين عن الصفقات المربحة إلا أنهم لم يستعملوا الهاتف بشكل كافٍ ليتأهلوه لمعظم مخططات التوفير لاتصالات المسافات الطويلة.

فكيف اكتسبت شركات الترقيم هذا القدر من هذا المجال من دون التسبب بهجوم معاكس من «أي تي أند تي» AT&T؟ أولاً، ركّزت على العملاء الذين لم تعتبرهم الشركات الكبرى ذوي أهمية أو مربحين. ثانياً، كانت شركات صغيرة كثيرة مشاركة في الموضوع لذا صعب على شركة «أي تي أند تي» AT&T أن ترد عليها فردياً. ولكن فيما استمر حجم أعمال شركات الترقيم في الارتفاع اضطررت الشركة إلى الرد ضدها كمجموعة. فأنثالت الشركة خطتها بالتسعيّة الواحدة واعدةً العملاء المقيمين باتصالات في أي مكان وفي أي زمان بـ ١٥ ستّاً للدقيقة الواحدة.

المصدر: Henry Goldblatt. 'The Guerrilla Attack on AT&T.' *Fortune*. November 25. 1996. pp. 126–7.

وفي بعض الحالات، لا يقتضي الهدف النهائي من سلسلة الهجمومات التمرّدية بالنسبة إلى الشركة المتقدمة بناء حصتها الخاصة بقدر ما هو منع شركة رائدة قوية من توسيع حصتها أكثر أو اللجوء إلى أعمال شرسه سيكون الرد عليها مكلفاً بالنسبة إلى الشركات التابعة. أما الملاحقات القانونية التي قد يقوم بها عدد من الشركات المنافسة الأصغر حجماً ضدّ الشركة الرائدة بشأن مجموعة من الأنشطة فيمكن أن تبطئ ميل الشركة الرائدة التوسّعية بتحويل بعض مواردها واهتمامها.

٨.٣.١٦ الأدلة المؤيّدة

توفر دراسات كثيرة تمت مع قاعدة بيانات «بيمس» دعماً عملياً لكثير من الوصفات الإدارية التي ناقشتتها.^٤ فهذه الدراسات تقارن الشركات التي حققت حصة كبيرة في السوق خلال مرحلة النمو من مراحل دورة حياة المنتج أو تلك التي زادت حصصها في السوق مع

الوحدة ١٦ / الإستراتيجيات التسويقية للأسوق النامية

الوقت، مع الشركات التي تحظى بحصة صغيرة. وكما يظهر في الشكل ٩.١٦ اختلفت البرامج والأنشطة التسويقية التي اعتمدتها الشركات التي حققت زيادة في حصة السوق عن تلك التي انتهجتها الشركات الأقل نجاحاً في النقاط التالية:

- إن الشركات التي رفعت جودة منتجاتها بالنسبة إلى منتجات منافساتها حققت زيادات أكبر في الحصة من الشركات التي ظلت جودة منتجاتها ثابتة أو حتى تراجعت.
- إن الشركات التي كسبت حصصاً طورت وأضافت منتجات جديدة، بالإضافة إلى إجرائها توسعات في خطوط المنتج، أو تعديلات في المنتج أكثر مما فعلته الشركات التي خسرت حصصاً.
- إن الشركات التي ربحت حصصاً مالت إلى زيادة نفقاتها التسويقية بسرعة أكبر من معدل نمو السوق. فالزيادات في القوة اليعية وفي نفقات ترويج المبيعات كانت فعالة في كسب الحصص في أعمال السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية معًا. وكانت زيادة النفقات الإعلانية فعالة في كسب الحصص بشكل أساسي في مجال السلع الاستهلاكية.
- إن ما يفاجئ في الأمر هو أن الفرق كان قليلاً في الأسعار بين الشركات التي كسبت حصصاً وتلك التي خسرت حصصاً.

الشكل ٩.١٦ تغيرات استراتيجية أجرتها الشركات المتعددة التي كسبت حصصاً وتلك التي خسرت حصصاً في السوق

نغيرات استراتيجية	الشركات المتعددة الرابحة	الشركات المتعددة الخاسرة
درجات جودة المنتج النسبية	٠.٦ -	١.٨ +
منتجات جديدة كنسبة مئوية من المبيعات	٠.٥ -	٠.١ +
سعر نسبي	٠.٢ +	٠.٣ +

نفقات التسويق (معدلة لنمو السوق)	
القوة اليعية	% ٨.٠٠ -
إعلان:	% ٩.٠٠ +
منتجات إستهلاكية	% ٩.٠٠ -
منتجات صناعية	١٤.٠٠ -
ترويج:	١٠.٠ -
منتجات إستهلاكية	% ٥.٠٠ -
منتجات صناعية	١٠.٠ -

المصدر: Adapted from Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987), p. 190.

تفق هذه النتائج مع كثير من ملاحظاتنا السابقة. فهي مثلاً ترکز على عدم جدوى القيام بهجوم أمامي فقط على أساس الأسعار المخفضة. إذ إن تخفيضات الأسعار التي تتبعها شركة متعددة سوق تقى رداً مضاداً على الأرجح وسوف تجد عمالء جددًا قلائل إلأ إذا كانت هذه الشركة تعتمد تكاليف أقل للوحدة الإنتاجية أو أن الشركة الرائدة تواجه عائقاً في تخفيض أسعارها الخاصة بسبب ما. ومن جهة أخرى، يرجح أن تنجح الهجمات الأمامية، أو الجانبيّة أو بالتخفيض أو بالتطوّيق على أساس تحسينات في المنتج مصممة لتتناسب أقسام محددة، خاصة عندما تدعم الشركة المتعددة تلك الهجمات بجهود ترويجية هائلة.

وبغض النظر عن الاستراتيجيات المتبعة لدى الشركات الرائدة في السوق والشركات المتقدمة خلال مرحلة نمو سوق المنتج، غالباً ما يتغير الوضع التنافسي مع نضوج السوق وتناسبه مع نموها. وفي الوحدة التالية، سوف نبحث في التغيرات البيئية التي تطرأ مع نضوج سوق ما والاستراتيجيات التسويقية التي قد تتبعها الشركات للتكيّف مع تلك التغيرات.

خلاصة التعلم

- إذا أرادت الشركة الرائدة في السوق المحافظة على حصتها كرقم واحد فس السوق بينما فئة المنتج تتحرك في نمو سريع، عليها أن تركز على هدفين أساسيين: (١) المحافظة على عملائها الحاليين. (٢) استمالة الطلب الانتقائي لدى المختارين اللاحقين.
- تتضمن الاستراتيجيات التسويقية التي قد تعتمدتها شركة رائدة لتدافع عن حصتها النسبية بينما فئة المنتج تنمو الدفع عن الموقع، واستراتيجية الحماية الجانبية، واستراتيجية المواجهة، واستراتيجية توسيع السوق، واستراتيجية التقليص. والاستراتيجية التي يجب اختيارها كأفضل استراتيجية، مرتبطة بتشابه السوق وموارد الشركة وكفاءاتها بالنسبة إلى الشركات المنافسة المحتملة.
- لتزيد شركة متقدمة حصتها في السوق بالنسبة إلى حصة الشركة الرائدة المتبعة، يجب أن تميّز عرضها بتوفير فوائد متفوقة للمنتج أو خدمة أفضل أو أسعار مخفضة. إلا أن تحدي الشركة الرائدة على أساس السعر فقط يشكل طريقة جيدة لإطلاق حرب أسعار ويمكن أن يشكّل طريقاً سريعاً نحو الكارثة إلا إذا تمتّعت الشركة المتقدمة بمنفعة مستدامة من حيث الكلفة.
- غالباً ما تحاول الشركات المتقدمة الأصغر حجماً أن تتجنب المواجهات المباشرة مع الشركة الرائدة من حيث الحصة بالسعى إلى استراتيجيات الحماية الجانبية، أو التطويق، أو حرب العصابات التي تركز على أقسام السوق حيث أن الشركة الرائدة ليست متبعة جيداً.

أسئلة حول المحتوى

١.٦ ناقش الأعمال والاستراتيجيات التسويقية الكفيلة بتحقيق أهداف المحافظة على حصة الشركة الرائدة في السوق.

٢.٦ أيّ أنشطة واستراتيجيات تسويقية تعتبر ضرورية لتحقيق نموّ الحصة؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.٦ تفترض الحكمة التقليدية أن الأسواق النامية بسرعة تقدم فرصاً جذابة لأرباح مستقبلية لكُلِّ من الأسباب التالية باستثناء:
- أ. خطر القدرة الفائقة للصناعة أقل.
 - ب. من الأسهل كسب حصة في سوق نامية.
 - ج. قيمة اكتساب الحصص أكبر في سوق نامية.
 - د. المنافسة السعرية في الغالب أقل حدة.
 - هـ. المشاركة المبكرة في سوق نامية ضرورية للحرص على مجاراة الشركة للتكنولوجيا.

- ٢.١٦ يصف المرجع الاستراتيجيات الموائمة داخلياً والتي قد تستخدمها شركة رائدة في السوق للمحافظة على حصتها الريادية بأنها :
- استراتيجيات الحصن (الدفاع عن الموقع)، الحماية الجانبيّة، المواجهة، توسيع السوق والتقليل (الانسحاب).
 - الهجوم الأماميّ، التخطيّ، الهجوم الجانبيّ، التطويق وحرب العصابات.
 - هجوم الحصن، الحماية الجانبيّة، المواجهة، التطويق وحرب العصابات.
 - الهجوم الأماميّ، التخطيّ، الهجوم الجانبيّ، توسيع السوق والتقليل.
 - الحصن، التخطيّ، المواجهة، التطويق، التوسيع وحرب العصابات.
- ٣.١٦ تشمل الأعمال التسويقية الموجّهة بصورة خاصة إلى تحديد المواقع بالمواجهة ضدّ عروض تنافسية أو عروض ممكّنة:
- إجراء تعديلات أو تحسينات على المنتج لمضاهاة العروض التنافسية المتفوقة أو التفوق عليها ومضاهاة الأسعار أو الأعمال الترويجية أو التفوق عليها.
 - زيادة الاهتمام برقابة الجودة والتركيز في الإعلان على الطلب الانتقائي.
 - توسيع القدرة الإنتاجية وتحسين الرقابة على المخزون.
 - تطوير علامة ثانية أو خط إنتاج ثانٍ وتطوير توسيعات متعددة في خط المنتج.
 - بناء قنوات توزيع فريدة والقيام بحملات متعددة إعلانية ولترويج المنتجات.
- ٤.١٦ الاستراتيجيات الأكثر موائمة لشركة رائدة في السوق تحاول المحافظة على حصتها الريادية مرتبطة بما يلي:
- حجم السوق.
 - مواصفات الشركة المنافسة.
 - عدد الشركات المنافسة.
 - موارد الشركة الرائدة الخاصة.
 - كل العوامل المذكورة أعلاه.
- ٥.١٦ تحسينات المنتج المتكررة لمسحوق «تايد» Tide كإضافة «البلورات الزرقاء» وخطوطات مماثلة تشكّل مثلاً على استراتيجية المحافظة على الحصة المسمّاة
- استراتيجية الحصن (الدفاع عن الموقع).
 - استراتيجية الحماية الجانبيّة.
 - استراتيجية المواجهة.
 - استراتيجية توسيع السوق.
 - التقليل (الانسحاب الاستراتيجي)
- ٦.١٦ زيادة الرضا والولاء والشراء المتكرر لدى العملاء الحاليين هدف أولى مرتبط باستراتيجية المحافظة على الحصة المسمّاة
- استراتيجية الحصن (الدفاع عن الموقع).
 - استراتيجية الحماية الجانبيّة.
 - استراتيجية المواجهة.
 - استراتيجية توسيع السوق.
 - التقليل (الانسحاب الاستراتيجي).

- ٧.١٦ الشركات التي تتبع استراتيجية «الحصن» قد يكون أحد أهدافها:
- أ. زيادة قاعدة عملائها بتركيز مواردها على شرائح النمو العالمي.
 - ب. زيادة قاعدة عملائها بالتركيز على ابتكار منتجات جديدة.
 - ج. الحماية من خسارة العملاء بضرب أسعار الشركات المنافسة لها.
 - د. الحماية من خسارة العملاء بتطوير دخولها الثاني الخاص.
 - ه. زيادة معدل الشراء لدى عملائها الحاليين.
- ٨.١٦ أيّ نوع من الاستراتيجية التسويقية متمثل في شركة تطور علامة ثانية بسعر يكون أكثر اجتناباً لشريحة معينة من العملاء الحاليين الذين يشترون إحدى علاماتها الموجودة؟
- أ. استراتيجية الضغط الانتشاري
 - ب. استراتيجية توسيع السوق.
 - ج. استراتيجية الحماية الجانبيّة.
 - د. استراتيجية المواجهة.
 - ه. استراتيجية المحلل.
- ٩.١٦ تقرّر شركة كبرى لتصنيع إطارات السيارات، وهي تصنع أصلًاً إطارات عالية الأسعار، أن تنتج علامة إطارات مخففة السعر أيضًاً. إنها تقوم على الأرجح باستراتيجية المحافظة على الحصة المسمّاة
- أ. استراتيجية الحصن (الدفاع عن الموقع).
 - ب. استراتيجية المواجهة.
 - ج. التقلص (الانسحاب الاستراتيجي).
 - د. استراتيجية الحماية الجانبيّة.
 - ه. استراتيجية توسيع السوق.
- ١٠.١٦ في إطار جهودها المستمرة لإبعاد «أم سي أي» و«سبرينت» MCI and Sprint، استعملت «أي تي أند تي» AT&T استراتيجية تسويقية تُسمى قد أدّت بصورة خاصة إلى هجماتهما.
- أ. استراتيجية توسيع السوق؛ إيقاف.
 - ب. استراتيجية توسيع السوق؛ إبطال مفعول.
 - ج. استراتيجية التجنّب؛ إبطال مفعول.
 - د. استراتيجية المواجهة؛ إبطال مفعول.
 - ه. استراتيجية المواجهة؛ إيقاف.
- ١١.١٦ عندما تواجه شركة ما تخفيضات الأسعار التي تعتمدّها شركة منافسة مباشرة لها، تكون قد انتهت استراتيجية المحافظة على الحصة المسمّاة
- أ. استراتيجية الحصن (الدفاع عن الموقع).
 - ب. استراتيجية المواجهة.
 - ج. التقلص (الانسحاب الاستراتيجي).
 - د. استراتيجية توسيع السوق.
 - ه. استراتيجية الحماية الجانبيّة.

١٢.١٦ تعني استراتيجية المواجهة:

- أ. هجوماً مباشراً على سوق منتج خاص بشركة منافسة.
- ب. هجوماً غير مباشر على سوق منتج خاص بشركة منافسة.
- ج. تحديد فرص لسوق منتج جديدة.
- د. حماية تقوم بها الشركة الرائدة من حيث الحصص لميدانها الأولي في سوق المنتج.

هـ. جهداً معتمداً للحد من ميدان سوق المنتج.

١٣.١٦ أيّ نوع من الاستراتيجيات التسويقية تمثله شركة تطور إضافات على أحد خطوط منتجاتها المتوفرة من أجل الاستجابة بشكل أفضل إلى حاجات الأقسام المختلفة من المستخدمين في السوق؟

- أ. توسيع السوق.
- ب. المواجهة.
- ج. الانسحاب الاستراتيجي.
- د. المحلل.

هـ. ولا أيّ جواب ممّا سبق.

١٤.١٦ الشركات التي تعتمد استراتيجية المواجهة «الأمامية» قد يكون أحد أهدافها:

- أ. زيادة المبيعات بسرقة عمالء الشركة المنافسة.
- ب. زيادة المبيعات يجعل العمالء يقومون بالمقاطعة.
- ج. زيادة الحصة من العمالء الجدد الذين لهم حاجات مختلفة.
- د. زيادة الحصة من العمالء في أقسام مختلفة ومن لهم حاجات مختلفة.
- هـ. زيادة معدل الشراء لدى العمالء الحالين.

١٥.١٦ عندما أدخلت شركة «تويوتا» سيارة «لكسس» Lexus LS ٤٠٠ العالية الجودة

في العام ١٩٩٠، كانت تتبع على الأرجح استراتيجية نمو الحصة من أي نوع؟

- أ. الجانبيّة.
- ب. الأماميّة.
- ج. التطويق.
- د. التخطيّي.

هـ. نوع الهجوم مرتبط بقسم السوق التي كانت «تويوتا» تستهدفها.

١٦.١٦ تتضمن استراتيجيات نمو السوق المفضلة في النص ما يلي:

- أ. استراتيجية الحصن (الدفاع عن الموقع)، الحماية الجانبيّة، المواجهة، توسيع السوق والتقليلص (الانسحاب).
- ب. الهجوم الأمامي، التخطيّي، الهجوم الجانبي، التطويق وحرب العصابات.
- ج. استراتيجية الحصن، الحماية الجانبيّة، التطويق وحرب العصابات.
- د. الهجوم الأمامي، التخطيّي، الهجوم الجانبي، توسيع السوق والتقليلص.
- هـ. استراتيجية الحصن، التخطيّي، المواجهة، التطويق، التوسيع وحرب العصابات.

١٧.٦ أيّ نوع من الاستراتيجية التسويقية اعتمدت شركة «هوندا» Honda Motor Company في بداية السبعينيات عندما أدخلت إلى سوق كاليفورنيا سيارة صغيرة ومنخفضة السعر؟

- أ. الهجوم الجانبي.
- ب. التطوير.
- ج. التخطي.
- د. ولا أيّ جواب مما سبق.
- هـ. الجوابان أ و ج معاً.

١٨.٦ الشركات التي تتبع استراتيجية «التخطي» قد يكون أحد أهدافها:

- أ. زيادة المبيعات بسرقة عملاء الشركة المنافسة.
- ب. زيادة المبيعات يجعل العملاء يقومون بالمقايضة.
- ج. زيادة الحصة من العملاء الجدد الذين لهم حاجات مختلفة.
- د. زيادة الحصة من العملاء في شرائح مختلفة ممن لهم حاجات مختلفة.
- هـ. زيادة معدل الشراء لدى العملاء الحاليين.

١٩.٦ مواصفات السوق التي تواجه الشركات التي تتبع استراتيجية «الحماية الجانبية» هي:

- أ. تشابه نسبي في قسم واحد.
- ب. تشابه نسبي في أقسام متعددة.
- ج. قسمان مختلفان أو أكثر.
- د. اختلاف نسبي في قسم واحد.
- هـ. اختلاف نسبي في أقسام متعددة.

٢٠.٦ مواصفات السوق التي تواجه الشركات التي تتبع استراتيجية «التطوير» هي:

- أ. تشابه نسبي في قسم واحد.
- ب. تشابه نسبي في أقسام متعددة.
- ج. قسمان مختلفان أو أكثر.
- د. اختلاف نسبي في قسم واحد.
- هـ. اختلاف نسبي في أقسام متعددة.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٦ تمسك شركة «ستوفر فودز» Stouffer Foods بحصة كبيرة من السوق النامية للوجبات المجمدة والقليلة السعرات الحرارية بواسطة خط المنتج Lean Cuisine .للمحافظة على موقعها الريادي فيما تستمر السوق في النمو، أيّ أهداف تسويقية استراتيجية يجب على «ستوفر» أن ترتكز عليها ولماذا؟

٢.٦ إنطلاقاً من جوابك على السؤال ١-١٦، أيّ أعمال تسويقية محددة توصي بها لتحقيق أهداف «ستوفر»؟ أعطِ جواباً محدداً في ما يتعلق بكلّ من المعايير الأربع الخاصة ببرنامج الشركة التسويقي؟

٣.١٦ منذ سنوات كانت قشدة الحلوى المجمدة «كول ويب» Cool Whip لشركة «جنرال فودز» General Foods تحظى بشئي الحصص في السوق، ولكنها خسرت تدريجياً الحصة مقابل شركات منافسة خاصة ومحفضة الأسعار في أسواق إقليمية كثيرة. صفت استراتيجيتين كان بإمكان «جنرال فودز» أن تعتمدهما لتدفع عن حصتها الريادية والأعمال التسويقية الضرورية لتنفيذهما. أيّ من الاستراتيجيتين توصي بها ولماذا؟

٤.١٦ كيف تصف الاستراتيجيات السابقة التي اعتمدتها الشركات اليابانية المصّعة للسيارات الكبرى (مثل «تويوتا» Toyota، و«نيسان» Nissan و«هوندا» Honda) عندما دخلت سوق السيارات في الولايات المتحدة أولاً في السبعينيات والستينيات؟ ما هي المتغيرات التسويقية التي تراها حيوية لنجاح استراتيجيتها في النهاية؟

٥.١٦ لو كنت المدير التنفيذي للتسويق لدى «جنرال موتورز» General Motors خلال السنوات الأولى للغزو الياباني لسوق السيارات في الولايات المتحدة، أيّ استراتيجية كنت ستعتمد للدفاع عن حصة «جنرال موتورز» الريادية في السوق ضدّ هذا التهديد التنافسي الجديد؟ لماذا فشلت «جي أم» GM برأيك في اعتماد استراتيجية كهذه في ذلك الوقت؟

المراجع

١. Nike, Inc.. website at www.nikebiz.com/story/chrono.shtml. www.nikebiz.com/story/bknight.shtml. and www.nikebiz.com/story/nbowerman.shtml: Arlen Weintraub and Gerry Khermouch. 'Chairman of the Board.' *Business Week*. May 28. 2001. p. 96; Stanley Holmes and Christine Tierney. 'How Nike Got Its Game Back.' *Business Week*. November 4. 2002. pp. 129–31; and Seth Stevenson. 'How To Beat Nike.' *New York Times Magazine*. January 5. 2003. pp. 29–33.

٢. Neil Gross, Peter Coy, and Otis Port. 'The Technology Paradox.' *Business Week*. March 6. 1995. pp. 76–84.

٣. لمناقشة أوسع للفرص الممكنة والحواجز في الأسواق السريعة النمو، أنظر David A. Aaker and George S. Day. 'The Perils of High-Growth Markets.' *Strategic Management Journal* 7 (1986). pp. 409–21; and Myron Magnet. 'Let's Go for Growth.' *Fortune*. March 7. 1994. pp. 60–72.

٤. Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto. 'Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage.' *Journal of Marketing Research*. August 1989. pp. 285–98.

٥. Andrew Park and Peter Burrows. 'Dell, the Conqueror.' *Business Week*. September 24. 2001. pp. 92–102.

٦. في بعض الأسواق العالمية التكنولوجيا والمتطرفة بسرعة، قد تختفي إضافات الأسعار كما هو مبين في.' Gross, Coy, and Port. 'Technology Paradox.'

-
- Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press. 1987). pp. 188–90. .٧
- لمناقشة مفصلة لهذه الاستراتيجيات في إطار عسكري، أنظر Carl von Clausewitz, *On War* (London: Routledge and Kegan Paul. 1908); and B. H. Liddell-Hart. *Strategy* (New York: Praeger. 1967).
- تراتيجيات في نظام شركة ما، أنظر Philip Kotler and Ravi Singh Achrol. 'Marketing Warfare in the 1980's.' *Journal of Business Strategy*. Winter 1981. pp. 30–41.
- Thomas T. Nagle. 'Managing Price Competition.' *Marketing Management* 2 (Spring 1993). pp. 36–45; and Akshay R. Rao. Mark E. Bergen. and Scott Davis. 'How to Fight a Price War.' *Harvard Business Review*. March–April 2000. pp. 107–16. .٩
- Robert J. Dolan and Abel P. Jewland. 'Experience Curves and Dynamic Demand Models: Implications for Optimal Pricing Strategy.' *Journal of Marketing*. Winter 1981. p. 52. .١٠
- Andy Reinhardt. 'Meet Mr. Internet.' *Business Week*. September 13. 1999. pp. 128–40. .١١
- For a more extensive discussion of factors that can limit a leader's willingness or ability to retaliate against a direct attack. see Michael E. Porter. *Competitive Advantage* (New York: Free Press. 1985). chap. 15. .١٢
- Liddell-Hart. *Strategy*. p. 163. .١٣
- Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema. 'Successful Share-Building Strategies.' *Harvard Business Review*. January–February 1981. pp. 135–43; Carl R. Anderson and Carl P. Zeithaml. 'Stages in the Product Life Cycle. Business Strategy. and Business Performance.' *Academy of Management Journal*. March 1984. pp. 5–25; and Buzzell and Gale. *The PIMS Principles*. chap. 9. .١٤

استراتيجيات التسويق في الأسواق الناضجة والمترادفة

المحتويات

٥/١٧	١.١٧ الاهتزاز: التحول من نمو السوق إلى نضجها
٥/١٧	١.١.١٧ مواصفات الفترة الانتقالية
٥/١٧	٢.١.١٧ مصايد استراتيجية خلال مرحلة التحول
٧/١٧	٢.١٧ الخيارات الاستراتيجية في الأسواق الناضجة
٨/١٧	١.٢.١٧ استراتيجيات المحافظة على الميزة التنافسية
٩/١٧	٢.٢.١٧ طرق التمييز
١٦/١٧	٣.٢.١٧ طرق المحافظة على موقع قليل الكلفة
١٧/١٧	٤.٢.١٧ رضا العملاء وولاؤهم عاملان حيويان لتعظيم قيمتهم مدى الحياة
٢٢/١٧	٣.١٧ الاستراتيجيات التسويقية للأسواق الناضجة
٢٢/١٧	١.٣.١٧ استراتيجيات للمحافظة على حصة السوق الحالية
٢٣/١٧	٢.٣.١٧ استراتيجيات لتوسيع نمو الحجم
٣١/١٧	٤.١٧ استراتيجيات للأسواق المترادفة
٣١/١٧	١.٤.١٧ جاذبية نسبية للأسواق المترادفة
٣٤/١٧	٢.٤.١٧ التخلّي أو التصفية
٣٤/١٧	٣.٤.١٧ استراتيجيات التسويق للشركات المنافسة المتبقية
٤٠/١٧	خلاصة التعلم
٤٠/١٧	أسئلة حول المحتوى
٤١/١٧	أسئلة متعددة الخيارات
٤٧/١٧	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

«جونسون كونتrollo» Johnson Controls Inc : كيف تجني الأموال في أسواق ناضجة^١

من النظرة الأولى تبدو شركة «جونسون كونتrollo» Johnson Controls Inc في «غلينديل» في ولاية «ويسكونسن» الأمريكية مثالاً للشركة الرصينة والنامية ببطء والمتسمة بطابع «الاقتصاد القديم». فنجاح الشركة وبقاها في المستقبل يعتمدان في الواقع على فئات متعددة من المنتجات والخدمات التي لم تشهد نمواً يذكر في السوق المحلية خلال السنوات الأخيرة. وتشمل أعمال شركة «جونسون» الأكثر أهمية البطاريات، والمقاعد، وغيرها من مكونات السيارات؛ تجهيزات التدفئة والتبريد للأبنية التجارية الكبرى والمدارس؛ وخدمات إدارة المنشآت.

إلا أن النظرة الأولى قد تخدع. فمدراء الشركة طوروا استراتيجية على أربع جهات لجني المال في أسواق ناضجة كذلك. أولاً، اشتريت شركة «جونسون» عدداً من المنافسين الأكثر ضعفاً لكل من فئات المنتجات على مر السنين من أجل اكتساب حصة في السوق وإزالة القدرة الفائضة. ثانياً، وسعت الشركة حجم المبيعات بالتحول بشراسة إلى الأسواق العالمية. وتعمل الشركة الآن في ٥٠٠ موقع مختلف عبر العالم.

والأهم من ذلك أن الشركة بنت علاقاتوثيقة مع عملاء مثبتين مثل «دايمлер كرايسلر» Daimler-Chrysler، وبي أم دبليو BMW، وتويوتا Toyota، وفورد Ford. وسمحت هذه العلاقات في المقابل لشركة جونسون بالمحافظة على هوامش ربح قوية من خلال تحسين الاحتفاظ بالعملاء واكتساب كفاءة تشغيلية عبر تحالفات اللوجستية، وأنظمة تسليم في الوقت المحدد، وتحسينات أخرى في العملية. وأخيراً، وفرت العلاقات الوثيقة التي تربط الشركة بالعملاء، معلومات عن السوق وسهلت المشاريع الإنمائية المشتركة، وهم عاملان ساعدما الشركة على كسب ايرادات اضافية عبر إدخال منتج جديد أو عروض خدمة جديدة تستهدف أولئك العملاء.

واستفادت شركة «جونسون» من حساب ختامي قوي ونظرة مستقبلية على المدى الطويل لبناء حصة في السوق، والتوسيع إلى بلدان أجنبية، عبر تملك شركات منافسة. في بعض الحالات خططت الشركة، شركات توفر عروضاً لمنتج أو خدمة تحكم خط منتج «جونسون» وتوسعه في إحدى الأسواق المستهدفة المثبتة. فالشركة أتفقت مثلاً ١٦٧ مليون دولار لشراء قسم الخدمات العالمية لشركة «بان أميريكان Pan Am»، وهي عملية إدارة المنشآت تتولى أي عمل من جزء العشب إلى إدارة المقهي. وبفضل عملية الشراء هذه، مضافة إلى تجارة الشركة في أجهزة التدفئة والتكييف وبعض المنتجات والخدمات الجديدة التي طورت داخلياً، تحولت الشركة إلى مشغل لمنشآت بخدمة كاملة. فباستطاعة «جونسون» اليوم أن تدير مبني كاماً لعميل ما فيما تقدم أنظمة تدفئة وتبريد تصنع بحسب الطلب وأنظمة ضبط تخفف قدر الإمكان استخدام الطاقة. ووسع هذا الخليط من المنتجات المصنعة بحسب الطلب، والخدمة الكاملة حصة الشركة من سوق العقارات التجارية، كما مكّنها من المحافظة على هوامش عالية نسبياً في قطاع شديد التنافسية.

وفي قطاعات أخرى، جمعت شركة جونسون بين اقتصاديات القياس المكتسبة عبر عمليات شراء ذي دراية عالية والمعرفة المكتسبة من العلاقات الوثيقة التي تربطها بالعملاء

لتطور منتجات جديدة وتخفيض التكاليف التشغيلية. فشركة «جونسون» أصبحت مثلاً المورد الرائد عالمياً لمقاعد السيارات والأنظمة الداخلية كالألواح الأرضية وألواح الأدوات، من خلال مساعدة المصنع بتصميم هذه المكونات وتطويرها، بالإضافة إلى تصنيعها. وكما أشار أحد المهندسين لدى «دايمлер كرايسלר» Daimler-Chrysler إن شركة جونسون قادرة على إدماج تصميم مقاعدها وتطويرها وتصنيعها، والقيام بذلك بأقل مما تستطيعه شركات السيارات.

ومن ناحية التصميم، حافظت شركة «جونسون كونترولز» Johnson Controls Inc على قسمها للتصميم الصناعي لسنوات متعددة. فلمركر التصميم الأوروبي التابع للشركة في «كولونيا» في ألمانيا وحده ٧٠ من العاملين، وهذا عدد يفوق عدد العاملين في فريق التصميم الداخلي لدى كثير من شركات صناعة السيارات. ويتضمن المركز قسماً داخلياً خاصاً بالبحث في شؤون السوق للمساعدة على تحديد الاتجاهات في آذواق المستهلك في الأسواق الأوروبية، وإجراء اختبار مسبق لردود أفعال المستهلك حيال ابتكارات تصميمية ممكنة.

أما من ناحية التصنيع، فبالقيام عن كثب بتنسيق المخزون وجداول الإنتاج عن قرب، تمكنت «جونسون» من تحقيق تخفيض أكبر للتكاليف، بالنسبة إليها كما بالنسبة إلى العملاء. فباعتتماد موقع قريبة من منشآت الانتاج لدى أحد العملاء تتمكن شركة «جونسون» من تجميع المقاعد في ترتيبها، وتحميلها في شاحنة في ترتيب يناسب السيارات التي تنزل عبر خط التجميع، وتسليمها إلى العميل في غضون ٩٠ دقيقة كوقت إجمالي.

بالرغم من نضوج أسواق شركة «جونسون»، فإن استراتيجيتها تأتي بشارتها، إن من ناحية نمو المدخول أو من ناحية الأرباح. وفي السنوات الأخيرة، شهدت الشركة نمواً سنوياً هائلاً في الإيرادات بارتفاع المبيعات من حوالي ١٠ مليار دولار في عام ١٩٩٦ إلى أكثر من ٢٠ مليار دولار في عام ٢٠٠٢. وفي الوقت نفسه، زادت أرباح الشركة السنوية المدفوعة للمساهمين لأكثر من ٢٥ عاماً، وفي عام ٢٠٠٢ حققت عائداً بقيمة ١٩ في المئة على حقوق المساهمين.

الأهداف التعليمية

يبدو مدراء كثيرون، لا سيما الذين يعملون في التسويق، مصابين بها جرس النمو. فأهدافهم تميل إلى التركيز على الزيادات السنوية في حجم المبيعات، وحصة السوق، أو كليهما معاً. إلا أن التحدي الأكبر لكثير من المدراء في البلدان المتقدمة في السنوات المقبلة سيكون جني المال في أسواق تنمو ببطء لا بل لا تنمو إطلاقاً. ومعظم أسواق المنتجات في تلك البلدان هي في مرحلتي النضج أو التراجع من مراحل دورة حياتها. وفيما تستمر معدلات التغير التكنولوجي والاجتماعي المتتسارعة في تقصير دورة حياة المنتجات، فإن ابتكارات اليوم تحول من النمو إلى النضج، وفي النهاية إلى التراجع، وبسرعة متزايدة.

ويترافق التحول من نمو السوق إلى النضج في قطاع ما، وبشكل دائم تقريباً، مع فترة من الاضطراب التنافسي. غالباً ما تبدأ هذه الفترة بعد أن يكون نصف العملاء المحتملين تقريباً قد اختاروا المنتج، وبعد أن يكون نمو معدل المبيعات قد بدأ بالتراجع. وفيما يتباطأ

معدل النمو، يميل الكثير من المنافسين إلى الإفراط في تقدير حجم المبيعات المستقبلي وبالتالي يطورون قدرة إنتاجية فائقة. وتصبح المنافسة أكثر حدة فيما تكافح الشركات لزيادة حجم المبيعات لتغطي تكاليفها الثابتة العالية وتحافظ على الربحية. ونتيجة لذلك، ترافق عادة فترات التحول هذه مع تراجع تفشل خلاله الشركات الأكثر ضعفاً، أو تنسحب من القطاع، أو تشتريها شركات أخرى، كما حصل لبعض الشركات المنافسة لـ «جونسون كونتريولز» Johnson Controls Inc في قطاعات مقاعد السيارات والبطاريات في الولايات المتحدة، وأوروبا وأسيا. وفي القسم التالي من هذه الوحدة سوف نبحث في بعض المصايد الاستراتيجية التي قد تهدد بقاء شركة ما خلال تراجع لقطاع معين.

التحديات في الأسواق الناضجة

تواجه الشركات التي تنجح في مجابهة الهمزة تحديات جديدة فيما يقف نمو السوق مكانه. وفيما تنجذب سوق ما، يستقر الحجم الإجمالي؛ وأغلبية هذا الحجم مكونة من عمليات الشراء البديلة لا من شراء المرة الأولى. والهدف التسويقي الأولي للشركات المنافسة جماعتها في الأسواق الناضجة هو، بكل بساطة، المحافظة على عملائها الحاليين، والمحافظة على منفعة تنافسية هامة تساعد على تأمين رضا هؤلاء العملاء المستمر وولائهم. وبالتالي، يعتبر التجاح المالي لمتاجع ما خلال مرحلة النضج في دورة الحياة رهناً إلى حد كبير بقدرة الشركة على تحقيق كلفة تسليم أقل والمحافظة عليها أو جودة منتج مدركة أو تفوق بالنسبة إلى خدمة العملاء.

وتميل بعض الشركات إلى الدفع بشكل سلبي عن المنتجات الناضجة فيما تستخدم جزء كبير من الإيرادات الآتية من هذه المنتجات لتطوير منتجات جديدة وتسييقها بشكل شرس وبطاقة نمو أكبر. إلا أن هذا الأمر قد يفتقر إلى البصيرة. فأقسام السوق كلها والماركات التي في قطاع ما لا تبلغ بالضرورة النضج في الوقت نفسه. فقد شهدت الماركات القديمة في السوق مثل أديداس Adidas، وشامبو الأطفال جونسون Johnson's baby shampoo، وصودا أرم أند هامر Arm & Hammer، انتعاشات في المبيعات خلال السنوات الأخيرة بسبب استراتيجيات التسويق الابتكارية. وبالتالي، يجب أن ترتكز شركة رائدة في قطاع ناضج ما على ميزة التكلفة أو التمييز في المنتج، وتنهج استراتيجية تسويقية تهدف إلى زيادة الحجم عبر تعزيز استخدامات جديدة لمنتج قديم أو عبر تشجيع العملاء الحاليين على شراء المنتج واستعماله أكثر من مرة. لذا فإننا سنبحث في هذه الوحدة استراتيجيات الشركات الأساسية الضرورية للبقاء في الأسواق الناضجة، واستراتيجيات التسويق التي قد تستعملها الشركة لتوسيع مبيعات وأرباح ماركة ما، بما فيها استراتيجيات التي كانت ناجحة بالنسبة إلى «جونسون كونتريولز» Johnson Controls.

التحديات في الأسواق المتراءفة

من المقدر أن تكون نتيجة التقدم التكنولوجي والتغيرات في الخصائص демографية للعملاء وأذواقهم وأنماط حياتهم، وكذلك تطوير البائع تراجعاً في الطلب لمعظم المنتجات والماركات. وإذا منتج ما في التراجع، يواجه المدراء المسألة الدقيقة الخاصة بالتخلي

عن القطاع أو تصفيفه. ولكن الشركات تدعم أحياناً منتجات تحتضر لمدة طويلة جداً على حساب الارباح الجاري وعلى حساب متابعة شرسة للمنتجات المدرة للدخل في المستقبل. إلا أن استراتيجية تسويقية ملائمة يمكن أن تحقق مبيعات وأرباحاً هائلة حتى في سوق متراجعة. إذا كانت الحواجز التي تعترض طريق الخروج قليلة، قد تحاول الشركة الرائدة في قطاع ما أن تزيد حصتها في السوق من خلال التسعير الشرس أو سياسات الترويج الرامية إلى خروج الشركات المنافسة الأكثر ضعفاً. أو أنها قد تحاول تعزيز القطاع كما فعلت «جونسون كونترولز» في قطاع السيارات من خلال شراء ماركات أضعف، وتخفيض التكاليف العامة عبر إلغاء قدرة الفائض وبرامج التسويق المزدوجة. كما أن الشركة قد تقرر، بدلاً من ذلك، حصد منتج ناضج بتحقيق أعلى قدر من التدفق النقدي والأرباح على طول المدة المتبقية من حياة منتج ما. وبفحص القسم الأخير من هذه الوحدة الاستراتيجيات التسويقية الخاصة لتحقيق أكبر قدر من العائدات من المنتجات التي اقتربت من نهاية دورة حياتها.

١.١٧ الاهتزاز: التحول من نمو السوق إلى نضجها

١.١.١٧ مواصفات الفترة الانتقالية

يبدأ التحول من مرحلة نمو السوق إلى مرحلة نضجها عادة عندما تكون السوق في طور النمو عندما يبدأ معدل النمو في التراجع. والملحوظ أن هذا التباطؤ في معدل النمو. إما يؤدي إلى تغيرات أخرى في السوق والمحيط التنافسي أو يحدث في الوقت نفسه مع هذه التغيرات. وكما ذكر سابقاً، تتضمن هذه التغيرات عادة بروز قدرة الفائض، وزيادة في صعوبة المحافظة على تميز المنتج، وزيادة في كثافة المنافسة، وزيادة الضغوط على التكاليف والأرباح. وبالتالي، غالباً ما تفشل شركات القطاع الأكثر ضعفاً أو تشتريها شركات منافسة أكبر حجماً خلال مرحلة التراجع.

٢.١.١٧ مصايد استراتيجية خلال مرحلة التحول

تعتمد قدرة شركة ما على النجاة بعد التحول من مرحلة نمو السوق إلى مرحلة نضجها إلى حد كبير على قدرتها على تجنب بعض المصايد الاستراتيجية المشتركة.^٢ أربعة من هذه المصايد ملخصة في الشكل ١.١٧

الشكل ١.١٧ المصايد الاستراتيجية الشائعة التي قد تواجهها الشركات خلال فترة التراجع

- ١ الفشل في التنبؤ بالتحول من النمو إلى النضج.
- قد تقوم الشركات بتتبّعات متفاولة مبالغ فيها بالنسبة إلى حجم المبيعات المستقبلي.
- نتيجة لذلك، توسع هذه الشركات بسرعة فائقة وتتفوق القدرة الإنتاجية الطلب بينما يتباطأ النمو.
- وتدفع القدرة الزائدة إلى تكاليف أعلى في الوحدة الواحدة.
- وبالتالي، عليها أن تخفض الأسعار أو تزيد الترويج في محاولة لزيادة حجمها.

- ٢ عدم وجود ميزة تنافسية واضحة فيما يتباين النمو.

 - باستطاعة شركات كثيرة أن تنجح من دون منفعة تنافسية قوية خلال فترات النمو السريع.
 - إلا أن الشركات التي لا تتمتع بالتكاليف الأقل أو بعرض فائق في ما يتعلق بجودة المنتج أو الخدمة، قد تواجه صعوبة في المحافظة على حصتها في السوق وحجمها بينما يتباطأ النمو وتتشدد المنافسة.

افتراض أن أي ميزة مبكرة سوف تعزل الشركة من منافسة السعر أو الخدمة.

 - في حالات كثيرة، تصبح الفروقات التكنولوجية أصغر مع دخول عدد أكبر من الشركات المنافسة وتؤدي إلى تحسينات في المنتج مع اقتراب قطاع ما من النضج.
 - إذا أدرك العملاء أن جودة الماركات المنافسة أصبحت أكثر مساواة في ما بينها، عندئذ يرجح أن يولوا أهمية أكبر للفروقات في السعر أو الخدمة.
 - قد يدفع الإخفاق في اكتشاف اتجاهات كهذه بالشركة الرائدة الأولى إلى الإفراط في الثقة بذاتها والتباين في الرد على التهديدات التنافسية.

التضحيّة بحصة السوق لمصلحة ربح على المدى القصير.

 - قد تخفض شركة ما ميزانية التسويق أو البحث والتطوير أو تتخلى عن نفقات أخرى من أجل المحافظة على مستواها التاريخي في الإرباحية، مع أن أرباح القطاع تميّل إلى الانخفاض خلال فترة التحوّل.
 - قد يؤدي هذا الوضع إلى تأكل حصة السوق على المدى الطويل وزيادات إضافية في تكاليف الوحدة الإنتاجية فيما ينمو القطاع.

والفح الأكثر وضوحاً هو بكل بساطة الفشل في الاعتراف بالأحداث التي تشير إلى بداية فترة التراجع. وأفضل وسيلة للتخفيف قدر الإمكان من وقع النمو المتباطن هي الدقة في توقيع التباطؤ في المبيعات وإبقاء قدرة الشركة الإنتاجية في مستوى مستدام. بالنسبة إلى أسواق السلع الاستهلاكية المعمرة، بإمكان النماذج أن تتبناً ببداية تفوق مبيعات الاستبدال على مشتريات المرة الأولى، وهذه إشارة معروفة إلى أن سوقاً ما تبدأ بالنضج.² لكن في أسواق السلع الاستهلاكية غير المعمرة، لا سيما تلك التي يتباطأ النمو فيها بسبب تحول تقاضيات المستهلك أو ظهور منتجات بديلة، قد يكون تحسّس بداية فترة التحوّل شبه مستحيياً.

والفح الاستراتيجي الثاني بالنسبة إلى شركة ما هو أن تعلق في وسط فترة التحول من دون ميزة استراتيجية واضحة. قد تبقى شركة ما وتزدهر خلال مرحلة النمو مع أنها لم تعمد إلى تمييز عروضها عن عروض منافسيها ولا إلى بلوغ أدنى كلفة في قطاعها. ولكن خلال فترة التحول لا تكون الحال كذلك.

أما الفخ الثالث فهو الإخفاق في الإقرار بترابع أهمية التميز في المنتج وازدياد أهمية السعر أو الخدمة. فالشركات التي بنت نجاحها على التفوق التكنولوجي أو أي شكل آخر من التميز في المنتج، غالباً ما لا تحبذ الممارسات الشرسة في التسويق، مع أن

تميّزاً كهذا يتاكل عادة مع نضوج الأسواق.^٤ ونتيجة لذلك، قد تؤخر هذه الشركات مواجهة الشركات المنافسة الأكثر شراسة وتنتهي بفقدان حصة السوق، كما اكتشفت كل من شركة «هيولت باكرد» Hewlett Packard و«كومباك» Compaq غداً اعتماد «ديل» Dell سياسات تعسّير شراسة فيما انهارت سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية في العام ٢٠٠٠.

لماذا يجب على شركة ما ألا تؤجل استجابتها لأعمال تعسّير أو تسويق أكثر شراسة تقوم بها الشركات المنافسة لها؟ لأن التصرف بهذه الشكل قد يؤدي إلى بروز فخ رابع، التخلّي بسهولة عن حصة السوق لمصلحة الربع على المدى القصير. وتحاول شركات كثيرة أن تحافظ على ربحية الأيام الماضية الأخيرة فيما تدخل الأسواق فترة التحوّل. وهي تصرف بهذه الطريقة على حساب حصة السوق أو بالتخلي عن استثمارات التسويق، والبحث والتطوير، واستثمارات أخرى حيوية للمحافظة على الموقع المستقبلي في السوق. فيما لا تحظى بعض الشركات الصغيرة التي تتمتع بموارد محدودة بخيار كبير، قد يكون هذا الميل تصرفاً غير متبرّر خاصّة إذا كانت وفورات الحجم حيوية لنجاح الشركة المستمر خلال مرحلة نضوج السوق.

٢.١٧ الخيارات الاستراتيجية في الأسواق الناضجة

غالباً ما يُنظر إلى مرحلة النضوج في دورة حياة قطاع ما كمرحلة استقرار تتّيّز ببعض التغييرات في حصص السوق التي تملّكها الشركات المنافسة الرائدة وبأسعار مستقرّة. فالشركات الرائدة في القطاع، وبسبب تكاليفها المنخفضة للوحدة الإنتاجية وحاجتها الضئيلة إلى القيام بالمزيد من الاستثمارات، تتمتع بأرباح عالية وتقدّمات إيجابية. فالتدفقات النقدية هذه تُحصد وتحوّل إلى وحدات قطاع آخر أو إلى منتجات من محفظة الشركة تعد بنمو أكبر في المستقبل.

إلا أن هذا السيناريو التقليدي يوفر وصفاً تبسيطياً إلى حد كبير للوضع الذي تواجهه الشركات في معظم الأسواق الناضجة. الواضح أن بلوغ سوق ما حالة النضج لا يسهل تحديده دائمًا. فالتغيرات في الماركات، والبرامج التسويقية، ومجموعات العملاء يمكن أن تعني أن ماركات مختلفة وأقسام مختلفة من السوق تبلغ النضج في أوقات مختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، مع تقدّم مرحلة النضج، يمكن أن تؤدي مخاطر وفرص متنوعة إلى زعزعة استقرار قطاع ما. فالتحولات في حاجات العملاء أو تفضيلاتهم، أو بدائل المنتجات، أو تزايد تكاليف المواد الأولية، أو التغيرات في التنظيمات الحكومية، أو عوامل أخرى كدخول شركات منتجة أجنبية بتكاليف منخفضة أو عمليات دمج أو شراء قد تهدّد المنافسين الفرديين وتودي حتى بالقطاع بأكمله إلى تدهور مبكر. فلننظر مثلاً إلى موقع شركة «تايمكس» Timex التنافسي وهي علامة سيطرت على القسم المنخفض السعر في سوق الساعات الأميركي في السبعينيات. فالشركة اضطربت وتأكلت حصتها في السوق، أولاً بفعل بروز ساعات رقمية مستوردة من اليابان، ولاحقاً بسبب تحوّل في تفضيلات العملاء نحو ماركات أكثر رواجاً وأكثر تأثيراً.

من الناحية الإيجابية، بإمكان تغيرات كهذه أن توفر فرص نمو جديدة في القطاعات الناضجة. فالتحسينات في المنتج (كتطوير حبوب غذائية كثيرة الألياف)، والقدم في

تكنولوجيـا المعالجة (مثل إنشاء طواحين مصغرـة لإنتاج الفولاذ)، والترـاجع في تـكالـيف المواد الأولـية، وازديـاد الأسـعار للـبدائل القرـيبة، والتـغيرات البيـئـية، كلـها عـوـامـل قد توـفر فـرـصـاً بـالـنـسـبـة إـلـى شـرـكـة ما كـي تـزـيد إـلـى حدـ كـبـيرـ مـبيـعـاتـها وأـربـاحـها. قد يـشـهـد قـطـاعـ بـكـاملـهـ مـرـحـلةـ منـ النـمـوـ المـتـجـدـدـ.

وبـفـعل عدمـ الـاسـتـمـارـارـيـةـ فيـ مرـحـلةـ النـضـجـ الخـاصـةـ بـقـطـاعـ ماـ، منـ الخـطـرـ أنـ تـعـدـ شـرـكـةـ بـكـلـ بـسـاطـةـ إـلـىـ الـاستـفـادـةـ مـنـ الـتـدـفـقـاتـ الـقـدـيـةـ فـقـطـ. فالـشـرـكـاتـ التـابـعـةـ فـيـ القـطـاعـ حـتـىـ يـمـكـنـهـاـ أـنـ تـحـسـنـ إـلـىـ حدـ كـبـيرـ الـحـجـمـ وـالـحـضـرـةـ وـالـرـبـحـيـةـ خـلـالـ مـرـحـلةـ نـضـجـ القـطـاعـ، إـذـاـ اـسـتـطـاعـتـ أـنـ تـكـيـفـ أـهـدـافـهاـ وـبـرـامـجـهاـ التـسـويـقـيـةـ مـعـ الفـرـصـ الـجـدـيـدةـ التـيـ تـظـهـرـ. °ـ بـالـتـالـيـ، يـسـتـلـزـمـ النـجـاحـ فـيـ الـأـسـوـاقـ الـنـاـضـجـةـ مـجـمـوعـتـينـ مـنـ الـأـعـمـالـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ: (١) تـطـوـيرـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ أـعـمـالـ مـطـبـقـةـ جـيـدـاـ لـلـمـحـافـظـةـ عـلـىـ مـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ، وـعـلـىـ رـضـاـ الـعـمـلـاءـ، وـوـلـائـهـ؛ وـ(٢) بـرـامـجـ تـسـويـقـيـةـ مـرـنـةـ وـإـبـادـاعـيـةـ مـوـجـهـةـ لـمـتـابـعـةـ فـرـصـ النـمـوـ وـالـرـبـحـ مـعـ تـغـيـرـ الـظـرـوفـ فـيـ أـسـوـاقـ مـنـتجـاتـ مـعـيـنةـ.

١.٢.١٧ استـرـاتـيـجـيـاتـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ مـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ

كـماـ وـرـدـ فـيـ الـوـحـدـةـ ٣ـ، قـدـ تـكـونـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـحـلـلـ وـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـدـافـعـ مـلـائـمـتـيـنـ لـلـوـحـدـاتـ الـإـنـتـاجـيـةـ التـيـ تـمـتـعـ بـحـصـةـ رـائـدـةـ، أـوـ عـلـىـ الأـقـلـ مـرـبـحةـ، مـنـ شـرـحـةـ كـبـرـىـ أـوـ أـكـثـرـ فـيـ قـطـاعـ نـاـضـجـ. فـالـمـحـلـلـوـنـ وـالـمـدـافـعـوـنـ مـعـنـيـوـنـ بـالـمـحـافـظـةـ عـلـىـ حـصـةـ قـوـيـةـ فـيـ الـأـسـوـاقـ الـمـسـتـقـرـةـ لـلـمـنـتـجـاتـ. لـكـنـ الـمـحـلـلـيـنـ يـعـمـدـونـ أـيـضاـ إـلـىـ بـعـضـ الـتـطـوـيرـ فـيـ السـوقـ وـالـمـنـتـجـ لـتـجـبـ أـنـ يـتـجـاـزوـهـمـ مـنـافـسـوـنـ بـمـنـتجـاتـ أـكـثـرـ تـقـدـمـاـ، أـوـ أـنـ يـقـوـاـ فـيـ الـمـؤـخـرـةـ فـيـ أـقـسـامـ لـتـطـبـيقـاتـ جـدـيـدةـ. مـنـ جـهـةـ أـخـرىـ، قـدـ يـعـدـ الـمـدـافـعـوـنـ إـلـىـ إـدـخـالـ بـعـضـ الـتـحـسـينـاتـ عـلـىـ الـمـنـتـجـ أـوـ التـوـسيـعـاتـ فـيـ خـطـ الـمـنـتـجـ لـحـمـاـيـةـ مـوـقـعـهـمـ فـيـ الـأـسـوـاقـ الـمـوـجـوـدـةـ وـتـعـزـيزـهـ، لـكـنـهـمـ يـنـفـقـوـنـ الـقـلـيلـ نـسـيـباـ عـلـىـ الـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ لـمـنـتـجـ جـدـيـدـ. وـبـالـتـالـيـ، تـكـوـنـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـحـلـلـ الـأـكـثـرـ مـوـاءـمـةـ لـلـقـطـاعـاتـ الـمـتـطـوـرـةـ التـيـ مـاـ زـالـتـ تـخـتـبـرـ بـعـضـ التـغـيـرـ التـكـنـوـلـوـجـيـ وـقـدـ تـحـظـيـ بـفـرـصـ لـنـمـوـ مـسـتـمـرـ كـصـنـاعـاتـ الـكـمـبـيـوتـرـ وـالـطـائـرـاتـ التـجـارـيـةـ. أـمـاـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـدـافـعـ، فـهـيـ تـنـاسـبـ أـكـثـرـ الـقـطـاعـاتـ التـيـ لـاـ تـكـوـنـ فـيـهـاـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـأـسـاسـيـةـ مـعـقـدـةـ أـوـ التـيـ لـاـ يـمـكـنـ أـنـ تـغـيـرـ بـشـكـلـ مـأـساـويـ عـلـىـ الـمـدـىـ الـقـصـيرـ كـمـاـ هـيـ الـحـالـ فـيـ صـنـاعـةـ الـأـغـذـيـةـ.

وـبـاسـطـاعـةـ الـمـحـلـلـيـنـ وـالـمـدـافـعـوـنـ أـنـ يـحـاـلـوـنـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ مـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ فـيـ أـسـوـاقـ الـمـنـتـجـاتـ الـمـسـتـقـرـةـ مـنـ خـلـالـ تـمـيـزـ عـرـضـ مـنـتجـهاـ (إـمـاـ عـلـىـ أـسـاسـ الـجـوـدـةـ الـعـالـيـةـ أـوـ الـخـدـمـةـ الـمـتـفـوـقـةـ) أـوـ عـبـرـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ مـوـقـعـ الـأـقـلـ تـكـلـفـةـ. وـتـشـيرـ الـأـدـلـةـ إـلـىـ الـقـدرـةـ عـلـىـ الـمـحـافـظـةـ إـمـاـ عـلـىـ مـوـقـعـ مـمـيـزـ إـلـىـ حدـ كـبـيرـ، أـوـ مـوـقـعـ مـنـخـفـضـ الـكـلـفـةـ لـيـكـونـ عـنـصـرـاـ هـاماـ لـلـنـجـاحـ عـبـرـ مـرـحلـاتـ التـحـوـلـ وـالـنـضـجـ. فـقـدـ بـحـثـ إـحدـىـ الـدـرـاسـاتـ فـيـ اـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ التـنـافـسـيـةـ التـيـ تـبـعـهاـ الـشـرـكـاتـ الرـائـدـاتـ (فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـعـائـدـ الـاسـتـشـمارـ) فـيـ ثـمـانـيـةـ قـطـاعـاتـ نـاـضـجـةـ تـتـمـيـزـ بـنـمـوـ بـطـيـءـ وـتـنـافـسـ قـوـيـ. وـفـيـ كـلـ قـطـاعـ، عـرـضـتـ الـشـرـكـاتـ الرـائـدـاتـ إـمـاـ الـكـلـفـةـ الـنـسـبـيـةـ الـأـكـثـرـ انـخـفـاضـاـ أـوـ تـمـيـزـ الـمـنـتـجـ الـنـسـبـيـ العـالـيـ. °ـ كـمـاـ أـنـ مـلـاحـظـاتـ حـدـيـثـةـ قـامـ بـهـاـ «ـتـرـيـسيـ وـيـرسـيـماـ»ـ Treacy & Wiersemaـ وـجـدـتـ أـنـ الـشـرـكـاتـ الرـائـدـاتـ فـيـ الـسـوـقـ تـمـيـلـ إـلـىـ اـتـبـاعـ إـحدـىـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـاتـ الـثـلـاثـ. فـهـيـ إـمـاـ تـرـكـزـ عـلـىـ التـمـيـزـ التـشـغـلـيـ، الـذـيـ يـنـعـكـسـ عـادـةـ فـيـ تـكـالـيفـ

أقل، أو تميّز نفسها من خلال الريادة في المنتج أو التقرب من العميل والخدمة المتفوقة.^٧ وبصورة عامة، يصعب على شركة واحدة أن تنهج معاً استراتيجيتي التكلفة المنخفضة والتميز. فالشركات التي تتبع منهج التكلفة المنخفضة مثلاً تنافس عادة عبر تقديم الأسعار الأكثر انخفاضاً في القطاع. فهذه الأسعار لا تعطي الشركة مجالاً واسعاً للقيام بالاستثمارات أو تغطية التكاليف الكامنة في المحافظة على جودة منتج أفضل أو أداء متوفّق أو خدمة أعلى مع الوقت.

ولكن يجب أن نضع في أذهاننا أن اتباع استراتيجية الكلفة المنخفضة لا يعني أن شركة يمكنها تجاهل تسليم العميل الفوائد التي يرجوها. وكذلك، لن يدفع العملاء سعراً غير محدود لجودة أو خدمة متفوقة، مهما كانت درجة تفوّقها. في الأسواق الاستهلاكية كما في الأسواق التجارية، يسعى العملاء إلى قيمة جيدة لقاء مالهم، إما بشكل منتج أو خدمة لهما أساسية وغير مجملة وسعراًهما رائع، أو بشكل عرض يبرر السعر الأعلى ارتفاعاً فيه بالفوائد العليا التي يقدمها في بُعد واحد أو أكثر.^٨ وبالتالي، يجب على منتجي الكلفة المنخفضة أن يسعوا إلى طرق لتحسين جودة عروضهم وأدائها ضمن القيود المالية التي تفترضها استراتيجياتهم التنافسية. وعلى المدافعين المتميّزين أن يعملوا باستمرار على تحسين الكفاءة من دون التضحية بجودة المنتج أو أدائه. وتبرز هذه النقطة بوضوح في رسم عملية إدارة قيمة العميل الوارد في الشكل ٢.١٧ والذي يشير إلى أن الأعمال الرامية إلى تحسين ادراك العملاء للجودة (سواء للسلع أو للخدمات) وتلك التي تهدف إلى تخفيض التكاليف لها وقع على قيمة العميل. فالتساؤلات الاستراتيجية الدقيقة التي تواجه المدير التسويقي هي: كيف تستطيع شركة ما الاستمرار في تميّز عروضها وتبرير سعر مرتفع فيما سوقها تنضمّج وتتصبح أكثر تنافسية؟ وكيف تستطيع الشركات، لا سيما تلك التي تنهج استراتيجيات الكلفة المنخفضة، أن تستمر في تخفيض تكاليفها وتحسين كفاءتها بينما أسواقها تنضمّج؟

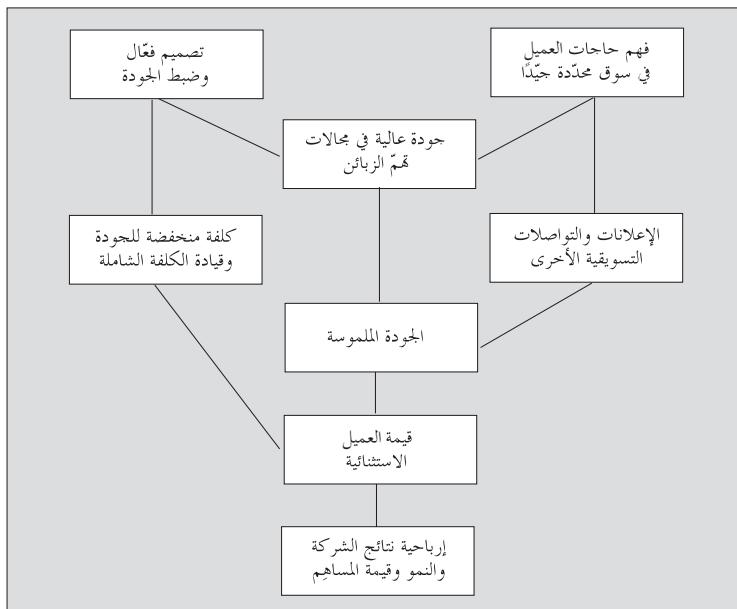
٢.٢.١٧ طرق التميّز

على مستوى الأساس الأول، بإمكان شركة ما أن تحاول تميّز عروضها عن عروض منافسيها من خلال تقديم إما نوعية منتج متفوقة، أو خدمة فائقة، أو كلاهما معاً. لكن المشكلة هي أن الجودة والخدمة قد يحددهما العملاء بطرق متعددة كثيرة.

١.٢.٢.١٧ أبعاد جودة المنتج^٩

للحافظة على ميزة تنافسية من جودة المنتج، يجب على الشركة المعنية أن تفهم ما هي الأبعاد التي يدركها العملاء لتحديد الفروقات ما بين المنتجات ضمن فئة معينة. وحددت جهة مسؤولة ثمانية من هذه الأبعاد الخاصة بجودة المنتج. وهي ملخصة في الشكل ٣.١٧ ومفصلة في ما يلي:

الشكل ٢.١٧ عملية إدارة قيمة العميل



المصدر:.. Reprinted with permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See* by Bradley T. Gale. Copyright 1994 by Bradley T. Gale.

الشكل ٣.١٧ أبعاد جودة المنتج

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ما مدى الجودة التي تغسل بها الغسالة الثياب؟ • كم ستدوم آلة جز العشب؟ • ما هي وتيرة حدوث عيوب في المنتج؟ • هل تقدم طائرة ما عرض فيلم وعشاء؟ • هل يتأتي عن كل زيارة إلى المطعم جودة ثابتة؟ ما هي النسبة المئوية من الوقت الذي يكون فيه أداء منتج ما مرضياً؟ | أداء
العمر
مطابقة المواصفات
المواصفات
الاعتمادية
قابلية الخدمة
مواءمة
اسم الماركة |
| <ul style="list-style-type: none"> • هل خدمة المنتج سهلة؟ • هل نظام الخدمة فعال، وكفؤ وميسر؟ • هل يبدو المنتج ويوحي بأنه أشبه بمنتج ذي جودة؟ • هل هذا إسم يوحي للعملاء بالجودة؟ • ما هي الصورة الذهنية للماركة؟ | أداء
العمر
مطابقة المواصفات
المواصفات
الاعتمادية
قابلية الخدمة
مواءمة
اسم الماركة |

المصدر: David A. Garvin. 'What Does "Product Quality" Really Mean?'. *Sloan Management Review*. Fall 1984. pp. 25–43. Copyright 1984 by the Sloan Management Review Association. All rights reserved. Used by permission of the publisher.

ركّزت الشركات المصيّعة للسيارات الأوروبيّة الأنيقة مثل «مرسيدس بنز» و«بورش» على البعد الأول لجودة المنتج الأوّل، وهو الأداء الوظيفي. فهذه الشركات صمّمت سيارات توفر أداءً ممتازاً في مواصفات معينة كطريقة الاستعمال والسرعة والراحة. أما شركة «فولفو»، فركّزت على بُعد جودة آخر وروّجت له بشدة، وهو العُمر (ومواصفة السلامة المرتبطة بها). وشكّل بُعد ثالث للجودة وهو المطابقة مع المواصفات أو غياب أيّة عيوب موضوع تركيز لصانعي السيارات اليابانيين. فحتى السنوات الأخيرة، كان صانعو السيارات الأميركيّون يرتكّزون كثيراً على خطوط الإنتاج الواسعة وعلى اختلاف واسع للمواصفات، المعيارية والاختيارية في آنٍ معًا، للتعويض عن القصور في بعض من أبعاد الجودة الأخرى.

يمكّن بُعد الجودة الخاص بالاعتمادية أن يشير إلى ثبات الأداء من عملية شراء إلى عملية شراء أخرى أو نسبة الوقت المئوية التي يستطيع المنتج أن يؤديها بشكل مرض طوال مدة حياته. فشركة «تاندم» للكمبيوتر Tandem Computers حافظت على ميزة تأفيسيّة مرتكزة على الاعتمادية من خلال تصميم أجهزة كمبيوتر بمعالجات متعددة تشغّل بشكل منسق، فإذا تعطل أحدّها يكون التأثير الوحيد إبطاء المهام ذي الأولوية الدنيا. وعانت شركة «أي بي أم» في مواجهة اعتمادية «تاندم» لأن نظامها التشغيلي لم يكن مكيناً بسهولة مع مفهوم المعالجات المتعددة. وبالتالي، حافظت «تاندم» على موقع قوي في أقسام السوق المكوّنة من مستخدمي الكمبيوتر على نطاق واسع، كالمؤسسات المالية وباعة التجزئة الكبار الذين لا يجدون أن يتعرّضون أن يتعطل النظام.

أما بُعد الجودة الخاص بقابلية الخدمة، فيشير إلى قدرة عميل ما على الحصول على خدمة سريعة وكفاءة عندما يتعرّض المنتج. فطالما ميزت شركة «كاتربيلر» Caterpillar نفسها بتنظيم خاص بالقطع والخدمة وتوفير خدمة قطع غيار ٤٢ ساعة في أيّ مكان من العالم. قد يصعب على العملاء تقييم كثير من هذه الأبعاد خاصة بالنسبة إلى المنتجات الاستهلاكية. ونتيجة لذلك، غالباً ما يعمم المستهلكون انطلاقاً من أبعاد الجودة المترتبة أكثر أو نوعية أكثر. وبالتالي، يمكن أن يساعد بُعد المواءمة في إقناع المستهلكين بأن منتجًا ما يتمتع بجودة عالية. فهم يميلون إلى اعتبار المنتجات الجذابة والتي تتمتع بتصميم جيدٌ عالية الجودة، كما نشهد في نجاح خط إنتاج «كروبس» Krups للتجهيزات الصغيرة. وكذلك من شأن سمعة العلامة من حيث الجودة والأنشطة الترويجية التي تحافظ على تلك السمعة أن تؤثر على مفاهيم المستهلكين الخاصة بجودة المنتج ما. فسمعة علامة ما من حيث جودتها، مضافةً إلى عوامل نفسية مثل معرفة الاسم والولاء، تحدّد كلّها إلى حد كبير قيمة الماركة، وهو القيمة التي يربطها العملاء بماركة معينة أو شعارها أو رمزها.^{١٠} لكنّ ترجح شركة ما في انتهاج سياسة تميّزية مرتكزة على الجودة، يجب أن تفهم أيّ أبعاد أو إشارات يستعملها عملاوّها المرتقبون ليحكموا على الجودة، كما يجب أن تولي اهتماماً خاصاً لبعض مواصفات المنتج الأقل تحديداً ولكن الأكثر وضوحاً ورمزية.

٢.٢.٢.١٧ أبعاد جودة الخدمة

يحكّم العملاء أيضًا على جودة الخدمة المدركة على أبعاد متعددة. وقد حُدد عدد من أبعاد جودة الخدمة هذه من خلال سلسلة من الدراسات التي تمت في قطاعات متعددة كالأنشطة

المصرفية بالتجزئة وإصلاح الأجهزة. وترتدى خمسة من هذه الأبعاد وتحدد باختصار في الشكل ١٧.٤.

تنطبق أبعاد الجودة الواردة في الشكل ١٧.٤، بصورة خاصة على شركات الخدمة لكن معظمها ذات صلة أيضاً للحكم على عنصر الخدمة الخاص بعرض منتج ما. ويرتبط هذا بأبعاد الأداء الموضوعية لنظام تسليم الخدمة مثل الاعتمادية والاستجابة، بالإضافة إلى عناصر أداء العاملين في الخدمة مثل تعاطفهم ومستوى الثقة لديهم.

الشكل ١٧.٤ أبعاد نوعية الخدمة

- ٠. النتائج الملموسة تسهيلات ، وتجهيزات مادية، وأدوات الجهاز العامل والاتصالات.
- ٠. الاعتمادية القدرة على تأدية الخدمة الموعودة بشكل يدعوا للثقة ودقيق.
- ٠. الاستجابة الاستعداد لمساعدة العملاء وتوفير الخدمة السريعة.
- ٠. الثقة معرفة المستخدمين ومسايرتهم وقدرتهم على الإيماء بالثقة.
- ٠. التعاطف الرعاية والاهتمام الفردي اللذان تخص بهما الشركة عملائها.

المصدر: Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: Free Press, 1990), p. 26.

وتعتبر نتائج عدد من الدراسات التي أجريت أن العملاء يرون الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة شديدة الأهمية بغض النظر عن نوع الخدمة التي تقيّم. وكما يظهر في الشكل ٥.١٧، لقد أعطى عملاء لأربعة أنواع من خدمات هي الاعتمادية، والاستجابة، والثقة، والتعاطف، بمنح معدلات أهمية فاقت ٩ على سلم ١٠ نقاط. ومع أن التقييم للنتائج الحسية كان أقلّ بالمقارنة مع غيره، فقد تراوحت قيمتها بين ١٤ و٧،٦ و٨،٥.

وسُئل المستجوبون أنفسهم أيّ من الأبعاد الخمسة قد يختارونه باعتباره الأكثر دقة في تقييمهم لجودة الخدمة. وجاءت أجوبتهم التي ترد في الشكل ٥.١٧، لتشير إلى أن الاعتمادية هي الجانب الأكثر أهمية من جودة الخدمة بالنسبة إلى أكبر عدد من العملاء. كما أن اعتمادية الخدمة والاستجابة ثبّتان أهميتها لموقع التجارة الإلكترونية مع كونهما على جانب أهمية كبيرة لهذه المواقع. ويساعد هذا الأمر على فهم السبب الذي دفع بـ«أمازون دوت كوم» Amazon.com مؤخراً إلى إنفاق الملايين على بناء مراكز التوزيع الموجّهة نحو تحسين الاعتمادية لأنشطتها المستجيبة للطلبيات.

أما المفتاح إلى استراتيجية تميّزية مرتكزة على توفير خدمة عليا فهو الاستجابة إلى توقعات العملاء المستهدفين بالنسبة إلى جودة الخدمة أو حتى تجاوزها، وتحقيق ذلك بشكل موائم أكثر مما تقوم به الشركات المنافسة. والمشكلة هي أن المدراء يقلّلون أحياناً من قدر مستوى توقعات العملاء هذه، وأحياناً تكون هذه التوقعات عالية بشكل يتخطى المنطق. وبالتالي يجب على أي شركة أن تحدد بوضوح رغبات العملاء المستهدفين في ما يتعلق بجودة الخدمة وأن تحدد بوضوح أيضاً أيّ مستوى خدمة تنوّي أن تقدم وتبلغ عنه. وبعد أن يتم ذلك، يكون العمالء فكرة أكثر واقعية عمّا يمكن أن يتوقّعوا، ويكونون أقلّ عرضة للخيّبة من الخدمة التي يتلقونها.

الوحدة ١٧ / استراتيجيات التسويق في الأسواق الناضجة والمترابطة

الشكل ٥.١٧ الأهمية المدركة لأبعاد جودة الخدمة في قطاعات أربعة مختلفة

النسبة المئوية من المستجوبين الذين يشيرون إلى أن العد أكثر أهمية	معدل أهمية	
على قياس مع نقاط	١٠	
		عملاء بطاقة الاعتماد (عدد = ١٨٧)
٠.٦	٧.٤٣	أبعاد محسوسة
٤٨.٦	٩.٤٥	الاعتمادية
١٩.٨	٩.٣٧	الاستجابة
١٧.٥	٩.٢٥	ثقة
١٣.٦	٩.٠٩	تعاطف
		عملاء الإصلاح والصيانة (عدد = ١٨٣)
١.٢	٨.٤٨	أبعاد محسوسة
٥٧.٢	٩.٦٤	الاعتمادية
١٩.٩	٩.٥٤	الاستجابة
١٢.٠	٩.٦٢	ثقة
٩.٦	٩.٣٠	تعاطف
		عملاء الاتصالات الهاتفية للمسافات الطويلة (عدد = ١٨٤)
٠.٦	٧.١٤	أبعاد محسوسة
٦٠.٦	٩.٦٧	الاعتمادية
١٦.٠	٩.٥٧	الاستجابة
١٢.٦	٩.٢٩	ثقة
١٠.٣	٩.٢٥	تعاطف
		عملاء المصادر (عدد = ١٧٧)
١.١	٨.٥٦	أبعاد محسوسة
٤٢.١	٩.٤٤	الاعتمادية
١٨.٠	٩.٣٤	الاستجابة
١٣.٦	٩.١٨	ثقة
٢٥.١	٩.٣٠	تعاطف

* سلم يتراوح من ١ (ليس هاماً على الإطلاق) إلى ١٠ (فائق الأهمية).

المصدر: أعيد طبعه بإذن من The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., from *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, by Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard L. Berry. Copyright 1990 by The Free Press.

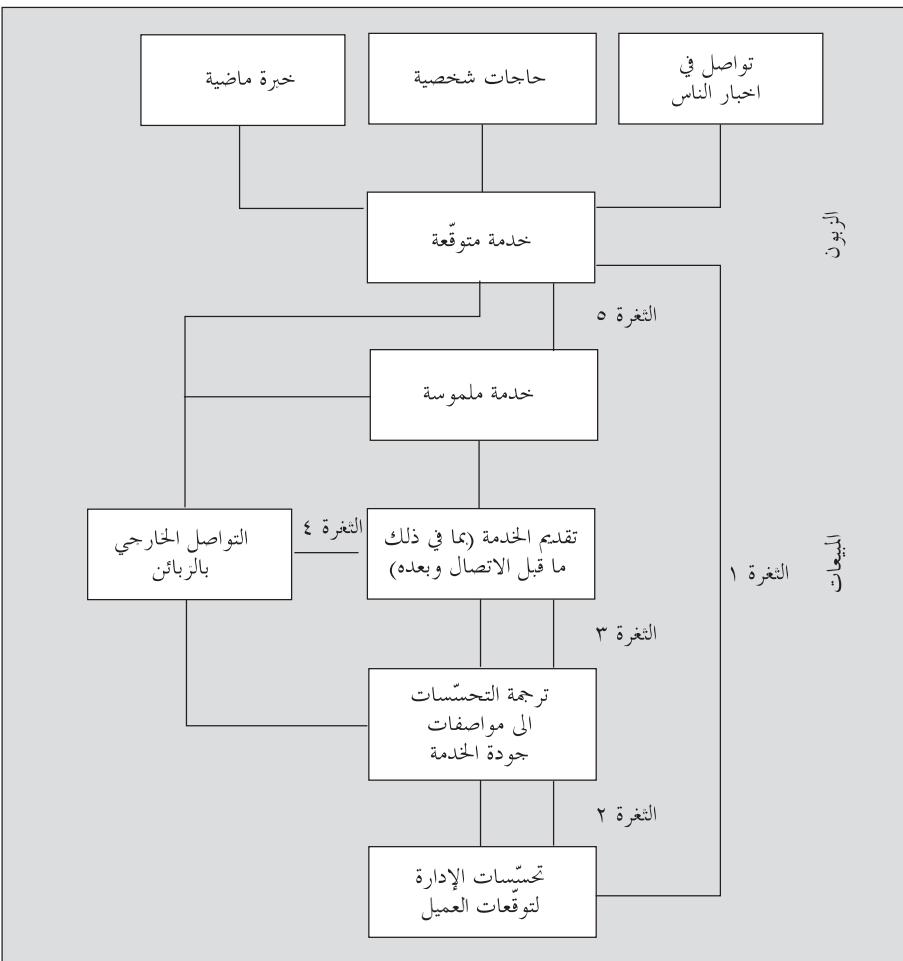
٣.٢.٢.١٧ تحسين ادراك العميل لجودة الخدمة

يبين الشكل ٦.١٧، مع تفصيل لاحق، العوامل الأساسية التي تحدد توقعات عميل ما وادراكه في ما يتعلق بجودة الخدمة، وخمس فجوات قد تؤدي إلى غياب الرضا حيال تقديم الخدمة.

- الفجوة بين توقعات العميل وادراك المسوق. لا يكون المدراء دائمًا فهمًا دقيقًا لما يريدون العملاء أو كيف سيقيّمون جهود شركة ما في الخدمات. فالخطوة الأولى نحو تقديم خدمة جيدة هي جمع المعلومات، من خلال استقصاد العملاء، وتقييمات شكاوى

- العملاء، أو أي طرق أخرى، لتحديد مواصفات الخدمة التي يراها العملاء هامة.
٢. الفجوة بين ادراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة. حتى عندما تكون الإدارة فهماً واضحاً لما يريد العملاء، قد لا يترجم هذا الفهم بمعايير تشغيلية فعلية. قد تكون سياسات شركة ما في ما يتعلق بخدمة العميل غير واضحة، أو لا تنقل بشكل جيد إلى المستخدمين، أو تنفذ بشكل عشوائي. إن لم يعرف مستخدمو شركة ما ما هي سياسات الخدمة التي تنتهجها الشركة، ولم يؤمنوا بأن الإدارة معرضة كثيراً، فأداؤهم لن يكون على الأرجح بالمستويات المرجوة.
٣. الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة. لا يكفي كلام الإدارة لإنتاج خدمة عالية الجودة. فالمعايير العالية يجب أن تدعمها البرامج والموارد والمكافآت اللازم لتمكن الموظفين وتشجعهم على تقديم خدمة جيدة. لذلك، يجب أن يزود الموظفون بالتدريب والتجهيز والوقت الضوري لتقديم خدمة جيدة. كما يجب أن تقاس خدمة الموظفين وتقييم. على أن يُكَافِأَ الأداء الجيد بإدخاله ضمن المعايير الخاصة بزيادة الأجر أو الترقيات، أو من خلال تحفيزات مباشرة أخرى من أجل التحفيز على الجهد الإضافي الذي تستلزم الخدمة الجيدة.
٤. الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية. قد يكون أداء الخدمة الجيد مخيّباً حتى بالنسبة إلى بعض العملاء إذا خلقت الاتصالات التسويقية التي تعتمدتها الشركة توقعات عالية بشكل غير واقعي. فإذا عمد المتصلون في إعلان لمنتج أو كتبّيات ترويجية له إلى تصوير الغرف كأنها أوسع وأكثر فخامة مما هي فعلاً، فالخيالية ستكون من نصيب عملاء المرة الأولى، مهما كانت تلك الغرف نظيفة ومرتبة.
٥. الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة. تبرز هذه الفجوة عندما تفشل الإدارة في ملء إحدى الفجوات الأخرى أو أكثر. فهذا الفرق بين توقعات عميل ما وخبرته الفعلية مع الشركة هو الذي يؤدي إلى حالة عدم الرضا.

الجدول ٦.١٧ أبعاد جودة الخدمة المدركة



المصدر: إعادة طباعة من Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard L. Berry، نموذج مفهومي لجودة الخدمة وترتباً على البحث المستقبلي، Journal of marketing، ١٩٨٥، خريف العام ١٩٨٥، ص. ٤٤، منشورات جمعية التسويق الأميركيّة، إعادة طباعة مع إذن رسمي.

إنطلاقاً من المناقشة التي سبقت، يمكن أن تتخذ الإدارة عدداً من الخطوات لتمكّن الفجوات الممكّنة وتحسّن درجة رضا العميل حيال الخدمة التي توفرها شركة ما. إلا أن تحقيق مستويات عالية لجودة الخدمة والمحافظة عليها يمكن أن يؤدي إلى مشاكل تنفيذية صعبة، لأن ذلك يعني عادةً تسيير الجهود التي يبذلها مستخدموون كثيرون من أقسام وظيفية ومستويات تنظيمية مختلفة. وسوف نتناول شرحاً لبعض هذه المشاكل التنسيقية في الوحدة .١٨

٣.٢.١٧ طرق المحافظة على موقع قليل الكلفة

التحرك عبر منحنى الخبرة هو الطريقة الأكثر مناقشة في تحقيق موقع قليل التكلفة والمحافظة عليه في قطاع ما. لكن أي شركة ليست بحاجة بالضرورة إلى حصة كبيرة نسبياً في السوق لتنفذ استراتيجية التكلفة المنخفضة. فشركة «جونسون كونترولز» Johnson Controls مثلاً تعتمد على تحالفات وثيقة مع العملاء بالإضافة إلى وفورات الحجم، لكي تبقى تكاليفها الخاصة بالمخزون والتوزيع منخفضة. وتمكن شركة «مايكيل ديل»، بصفتها شركة تابعة صغيرة في صناعة أجهزة الكمبيوتر الشخصي، من دفع تكاليف أقل من التكاليف التي تدفعها شركات منافسة أكبر من خلال تطوير تحالفات لو جستية مع الموردين وقناة توزيع مباشرة وإبداعية عبر الإنترنيت.

ومن السبل الأخرى لتحقيق ميزة تكلفة مستدامة إنتاج منتج من دون زخرفات، وإنشاء تصميم وابتكاري للمنتج، وإيجاد مواد أولية أقل كلفة، ومكاننة الإنتاج أو انتاجية خارجية، وتطوير قنوات توزيع قليلة الكلفة، وتحفيض التكاليف الثابتة.^{١٢}

١.٣.٢.١٧ منتج من دون زخرفات

تشتمل المقاربة المباشرة الرامية إلى الحصول على موقع منخفض التكلفة على مجرد نزع الزخرفات والزوائد كلها من المنتج الأساسي أو الخدمة الأساسية. وبالتالي، تقدم رحلات «ريان آير» Ryanair من المطارات الثانوية، وتجارة متاجر أثاث المخازن، ومكاتب الخدمات القانونية، ومتاجر البقالة التي تتبع الأغذية المعلبة من الصناديق كلها تكاليف، وأسعار أقل من الشركات المنافسة لها. غالباً ما يمكن المحافظة على هذه الكلفة الإنتاجية الأقل لأن الشركات المنافسة المتميزة والمستقرة تجد صعوبة في التوقف عن عرض الموارد والخدمات التي يتوقعها عملاؤها. إلا أن تلك الشركات المستقرة قد تخفيض أسعارها على المدى القصير، حتى إلى حد تكبّد الخسائر، في محاولة لإبعاد شركة منافسة بدون زخرفات تشكل تهديداً كبيراً. لذا فإن الشركة التي تفكّر في اعتماد استراتيجية بدون زخرفات تحتاج إلى الموارد الضرورية لمواجهة حرب أسعار ممكّنة.^{١٣}

٢.٣.٢.١٧ تصميم مبدع لمنتج

يمكن بلوغ ميزة من حيث الكلفة عن طريق تصميم منتج بسيط مكون من عناصر معيارية. ففي صناعة الناسخات المكتبية مثلاً، تخطّت شركات يابانية - مثل «كانون» Canon، حواجز كبيرة لدخول السوق من خلال تصميم ناسخات في غاية البساطة بواسطة جزء من عدد القطع المستعملة في تصميم الشركة الرائدة في السوق «كسيروكس» Xerox.

٣.٣.٢.١٧ مواد أولية رخيصة

تستطيع أي شركة تحصل على مواد أولية رخيصة نسبياً أو القدرة على ابتكار طريقة لاستخدامها أن تبلغ ميزة مستدامة من حيث الكلفة. فشركة «فورت هاورد باير» Fort Howard Paper مثلاً حققت ميزة بكونها الشركة الأولى لصناعة الورق في الولايات المتحدة التي تعتمد حصراً على اللب المعاد تدويره. وبينما لم يكن المنتج النهائي عالي الميزة يقدر الورق المصنوع من الخشب الخام، حصلت «فورت هاورد» على منفعة تنافسية بفضل ذلك في السوق التجارية الخاصة بورق الحمام ومنتجات أخرى تستعمل في الفنادق والمطاعم والمكاتب، وهي سوق تتأثر كثيراً بالأسعار.

٤.٣.٢.١٧ عمليات الإنتاج الإبداعية

مع أن الشركات المدافعة المنخفضة الكلفة تتفق عادة القليل على البحث والتطوير في المنتج، فهي غالباً ما تستمر في تكرис مبالغ طائلة للبحث والتطوير في المعالجة، وبإمكان الابتكارات في عملية الإنتاج، بما في ذلك تطوير عمليات المكنته الآوتوماتيكية أو مضبوطة بالكمبيوتر، أن تساعد تلك الشركات على المحافظة على ميزة من حيث الكلفة على الشركات المنافسة. في بعض الصناعات التي تستلزم عمالة كثيفة، بإمكان أي شركة أن تحقق ميزة من حيث الكلفة، على الأقل على المدى القصير، من خلال الحصول على عمالة رخيصة. ويتحقق ذلك عادة من خلال نقل عملية الإنتاج بكمالها أو جزئياً إلى بلدان معدلات الأجور فيها منخفضة كالصين والمكسيك. لكن هذا النوع من المزايا من حيث التكلفة قد لا يكون مستداماً لأن خطوات كهذه سهلة التقليد.

٥.٣.٢.١٧ توزيع قليل الكلفة

عندما يحتل التوزيع نسبة عالية من الكلفة الإجمالية لمتاج ما، قد تكتسب الشركة المعنية ميزة كبيرة من خلال تطوير قنوات بديلة بتكلفة أقل. ويعني ذلك عادة إلغاء بعض الوظائف التي تؤديها القنوات التقليدية أو نقلها إلى العميل لقاء سعر أقل. في قطاع الأنشطة المصرفية الاستهلاكية مثلاً، ساعدت آلات السحب الآلي في تخفيض تكاليف العمالة والاستثمار في المصارف التقليدية. إلا أنها خفضت أيضاً كمية الخدمة الشخصية التي توفرها المصارف لعملائها ما قد يساعد على فهم سبب تراجع معدل رضا العميل أكثر من ٨ في المئة من العام ١٩٩٤ إلى العام ٢٠٠٠.^{١٤}

٦.٣.٢.١٧ تخفيضات في التكاليف العامة

للنجاح في المحافظة على استراتيجية الكلفة المنخفضة يجب على الشركة المعنية أن تخفض تكاليفها العامة وتضبطها بأسرع ما يمكن بينما ينضم قطاعها. فشركات أميركية كثيرة تعلمت هذا الدرس على حسابها خلال الثمانينيات عندما أضعفتها تكاليف المعامل القديمة والعمالة والمخزون العالية أمام شركات منافسة أجنبية أكثر كفاءة وأمام الشركات المهاجمة.

٤.٢.١٧ رضا العملاء ولائهم عاملان حيويان لتعظيم قيمتهم مدى الحياة

تهتم الشركات المحلية، وبصورة خاصة المدافعة، بحماية موقعها الحالي في قسم أو أكثر من أقسام السوق الناضجة، وبحقيقة أكبر قدر من الارباح خلال ما تبقى من حياة أسواق المنتجات تلك. لذا تهتم هذه الشركات بأبعاد الأداء المالية كعائد الاستثمار والتدفق النقدي، أكثر مما تهتم بالأبعاد الموجهة إلى النمو كالزيادات في الحجم أو نجاح متاج جديد. وباستطاعة الشركات أن تتحقق أهدافاً مالية كهذه إما بتميز عروضها بنجاح أو بالمحافظة على موقع تكلفة منخفضة.

فيما كان التركيز الأساسي في شركات كثيرة في بداية التسعينيات على تحسين الكفاءة من خلال تخفيض حجم الشركة وإعادة تصميمها،^{١٥} يبقى جلياً أن الشركات التي تنجح سلعاً وخدمات بجودة أعلى تحقق أيضاً عائدات استثمارات أعلى مما تحققها الشركات التي

تقديم عروضاً متوسطة أو أقل من متوسطة.^{١٦} فالدرس الذي يجب استخلاصه هو أن الاختيار ما بين استراتيجية تمييزية واستراتيجية التكلفة المنخفضة ليس على الأرجح عامل النجاح الأساسي في الأسواق الناضجة. وإن ما هو أساسياً فعلاً هو أن الشركة تعمل باستمرار على تحسين قيمة عروضها، إما من خلال تحسين جودة المنتج أو الخدمة، أو تخفيض التكاليف، أو مزيج من الاثنين، كأساس لمحافظة على قاعدة عملائها بينما تنضج أسواقها وتزداد تنافسيتها.

١٤.٢.١٧ قياس رضا العميل

على الشركات التي تريد اكتساب المعرفة الضرورية للاستمرار في تحسين قيمة عروضها لدى عملائها أن تفهم مدى رضا العملاء الحاليين والمرتقبين حيال عروضها الحالية. فهذا التركيز على رضا العميل أزدادت أهميته مع ازدياد عدد الشركات التي تتساءل عما إذا كانت محاولات تحسين جودة منتجاتها وخدماتها المطلقة تؤدي إلى مبيعات إضافية وأرباحاً كافية لتبرير تكاليفها. وحفر هذا الاهتمام المتباين بـ «العائد الاقتصادي للجودة» الشركات على التساؤل حول الأبعاد التي قد يكون العملاء مستعدين للتضحية بها لقاء أسعار أقل. فشركة «يونايتد بارسل سرفيس» United Parcel Service اكتشفت مؤخراً أن الكثيرين من عملائها كانوا يرغبون في الحصول على المزيد من الوقت للتفاعل مع سائقي الشركة من أجل البحث عن النصائح بشأن مشاكلها في الشحن، وكانوا مستعدين لقبول تسليم أكثر بطفاً بقليل لقاء ذلك. وبالتالي، تسمح شركة UPS الآن لسائقيها بـ ٣٠ دقيقة إضافية في اليوم يقضونها كما يريدون لتعزيز الروابط مع العملاء وربما تحقيق مبيعات جديدة.^{١٧}

ومن شأن القياسات المفيدة لرضا العميل أن تبحث: (١) توقعات العملاء وفضولاتهم فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة لجودة المنتج والخدمة (كأداء المنتج، ومواصفاته، واعتماديه، وتسليميه في الوقت المحدد، وكفاءة الجهاز العامل، إلخ). (٢) ادراكهم في ما يتعلق بمدى استجابة الشركة لتلك التوقعات. وقد تشير أي فجوات تتحقق فيها توقعات العملاء تجاههم الأخيرة إلى مجالات مثمرة بالنسبة إلى الشركة لتعمل على تحسين قيمة العميل ورضاه. وبالطبع يجب أن تجري هذه القياسات بشكل دوري لتحديد مدى فعالية الإجراءات المتخذة.^{١٨}

٢٤.٢.١٧ تحسين الاحتفاظ بالعملاء ولائهم

المحافظة على ولاء العملاء الحاليين أمر حيوى بالنسبة إلى ربحية شركة ما. وهذا صحيح مع نضوج الأسواق لأن العملاء المخلصين يزدادون ربحية مع الوقت. ولا تتجنب الشركة التكاليف العالية التي تترتب عن محاولة اكتساب عملاء استبدال في سوق تزداد فيها المنافسة فحسب، بل هي تستفيد أيضاً لأن العملاء المخلصين (١) يميلون إلى تركيز مشترياتهم ما يؤدي إلى أحجام أكبر وبيع أقل وتكليف توزيع أقل؛ و(٢) يتذمرون بایجابية عن المنتج ويوصون عملاء جدد بالشراء؛ و(٣) قد يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية لقيمة ما يتلقونه.^{١٩}

ويعتبر القياس الدوري لرضا العميل أهمية كبرى لأن العميل غير الراضى لا يرجح بقاوه مخلصاً مع الوقت. لكن المزعج في الأمر أن العكس ليس دائماً صحيحاً: فالعملاء الذين يعتبرون أنفسهم راضين ليسوا بالضرورة مخلصين. فأحد الباحثين يعتبر أن ٦٠ إلى ٨٠ في

المئة من العملاء المتخلىين في معظم الشركات قالوا أنهم «راضون» أو «راضون جدًا» في الاستقصاء الأخير قبل تخليلهم عن المنتج.^{٢٠} خلال هذه الفترة قد تكون الشركات المنافسة حسنت عروضها، أو تغيرت متطلبات العميل، أو تغيرت عوامل بيئية أخرى. ويجب أن توصي الشركات التي تقيس رضا العميل، لا بل أن تُحثّ على عدم الاكتفاء بهذا الحد. فإن إجراءات الرضا يجب أن تتوافق مع عمليات فحص لسلوك العميل مثل قياس معدل البقاء السنوي، وتكرار عمليات الشراء، والنسبة المئوية لإجمالي مشتريات العمالء التي حققتها الشركة.

وما هو أكثر أهمية بعد هو أن العملاء المتخلىين يجب أن يكونوا موضوع دراسة مفصلة لمعرفة سبب فشل الشركة في توفير قيمة كافية للمحافظة على ولائهم. فحالات الفشل هذه غالباً ما توفر معلومات أكثر قيمة من قياسات الرضا لأنها تشكل رسالة واضحة ومفهومة تفيد بالتحديد عن الأماكن التي تستلزم تحسينات. وتشكل أعمال «مايكروسكان» MicroScan المفصلة في الشكل ٧.١٧ خير مثال على الاستخدام الذكي لتحليل التخلّي هذا.

٣.٤.٢١٧ هل كل العملاء متساوون القيمة؟

فيما يعتبر تحسين ولاء العميل حيوياً للمحافظة على حصة السوق وربحيتها مع نضوج الأسواق، يزداد عدد الشركات التي تتساءل ما إذا كان ولاء كل عميل يستحق نفس درجة الجهد والإنفاق. ففي هذه الشركات، ينشأ نموذج جديد للشركات بفضل التكنولوجيا ويعيّر مستوى الخدمة والفوائد التي توفر لعميل ما انتلاقاً من تطبيق قيمة ذاك العميل على الشركة. ومع تطور قواعد بيانات العملاء، بإمكان الشركات قياس ما تكلفه مستويات خدمة العملاء المختلفة على صعيد فردي. كما أنها تستطيع أن تعرف أيضاً كمية الأعمال التي ولّدها عميل معين في الماضي، وتقدّير ما قد يشتريه هذا العميل في المستقبل، وتقييم معدل عائدات لذاك الفرد لمستويات خدمة مختلفة.

الشكل ٧.١٧ «مايكروسكان» MicroScan تفحص العملاء المتخلىين من أجل تحسين ولاء العميل

يصنع قسم «مايكروسكان» MicroScan من شركة «باكتستر دايغنوستك» Baxter Diagnostics أدوات تستعمل في المختبرات الطبية لتحديد الجراثيم في فحوصات الزرع للمرضى. في عام ١٩٩٠، تساوت «مايكروسكان» مع شركة «فايتك سيسنمز» Vitek Systems في الريادة في السوق، لكن إدارتها عرفت أنه يجب أن تحسن الأداء أكثر إن أرادت كسب السباق. فحللت الشركة قاعدة عملائها وركّزت على الحسابات التي فقدت وتلك التي ظلت نشطة مع تراجع في حجم الاختبار. واستجوبت «مايكروسكان» العملاء المفقودين جمِيعاً وقسماً كبيراً من «العمالء الرافضين»، مركزة بعمق على الأسباب الكامنة وراء التغيير في سلوكهم. ووجدت أن هؤلاء العملاء قلقون بشأن مواصفات أداة الشركة ومدى الاعتماد عليها واستجابتها لمشاكلهم.

وانطلاقاً من ذلك، حولت إدارة «مايكروسكان» أولوياتها الخاصة بالبحث والتطوير إلى معالجة النواقص التي حدّدها عملائها المفقودون، كدقة الاختبار والوقت المنقضي قبل تحقيق النتيجة. كما عمدت إلى إعادة تصميم بروتوكولات خدمة العملاء للحرص على

منح اهتمام فوري لعيوب التجهيزات ومشاكل التسليم. ونتيجة لذلك، تحسنت مبيعات «مايكروسكان» وحققت ريادة فعلية في السوق في غضون سنتين.

Frederick F. Reichheld. 'Loyalty and the Renaissance of Marketing'. *Marketing Management*. 2. 1994. pp. 10–21.

وسهلت شبكة الإنترنت المتنامية قدرة الشركات على تكيف مستويات مختلفة من الخدمة والفوائد مع العملاء المختلفين انطلاقاً من طاقة كل شخص على تحقيق ربح. وسهلت شبكة الإنترنت أمر مقابلة العمليات الفردية التي تتم عبر الشركات وقياسها. كما وفرت للشركات خيارات جديدة قليلة الكلفة؛ ويستطيع الناس الآن أن يخدموا أنفسهم على هواهم لكن عليهم مقابل ذلك أن يقبلوا باتصال قليل أو حتى معذوم بعناصر بشرية.

أما النتيجة النهائية لهذه الترعة نحو مستويات الخدمة المصممة فردياً فقد تمثل بتقسيم المجتمع الاستهلاكي إلى طبقات. فالطبقة العليا قد تتمتع بمستويات غير مسبوقة من الاهتمام الشخصي. لكن الطبقات التي تبقى مدة طويلة دون مستوى معين من الإرباحية قد تواجه المزيد من تكاليف الخدمة أو تتلقى مستويات مخفضة من الخدمة والفوائد. وتعتمد بعض شركات بطاقات الاعتماد اليوم مثلاً إلى فرض رسوم سنوية أعلى على العملاء الذين لا يسجلون حداً أدنى من رسوم الفوائد خلال السنة. وفي شركات أخرى، يوجه العاملون في مركز النداء للعملاء إلى خطوط مختلفة. فكبار المنفقين يحولون إلى جهات تحل المشاكل على مستوى عالٍ فيما قد لا يحدث العملاء الأقل إرباحية إلى أي شخص حي. وأخيراً، قد يحظى بعض العملاء المتفقين بالغا رسوم أو خصومات ترويجية مرتكزة على قيمة أعمالهم، بينما قد لا يعرف العملاء الأقل قيمة حتى بوجود الخصومات.

ويؤدي تقسيم العملاء إلى أقسام انطلاقاً من تقديرات لقيمتهم وتكيف مستويات الخدمة والفوائد المختلفة مع تلك الشرائح إلى تساؤلات أخلاقية واستراتيجية. يُفضل بعضها في الشكل ٨.١٧. ومن الوسائل الممكنة لشركة ما لتحل بعض المعضلات المعنية في التعامل مع عملاء أقل ربحية أن تجد طرقاً كفيلة بزيادة قيمتهم مدى الحياة من خلال زيادة تكرار مشترياتهم وأو حجمها. وهذه استراتيجية مفصلة في القسم التالي.

الشكل ٨.١٧ إيجابيات وسلبيات اختلاف في مستويات الخدمة وفقاً لربحية العملاء

من الناحية الاقتصادية الصرفية، يبدو تقسيل المستويات المختلفة من الخدمة والفوائد مع أقسام العملاء المختلفة وفقاً لدرجة ربحيتها مطبيقاً على الأقل على المدى القصير. في زمن تزايد فيه تكاليف العمالة فيما تزداد تنافسية أسواق كثيرة خاصة الناضجة منها، تدعى شركات كثيرة بأنها لا تستطيع أن تتكبد توفير خدمة مباشرة وموسعة للجميع. كما تشير الشركات إلى أنها غالباً ما تسلم مجموعة من المنتجات والخدمات أوسع من أي وقت مضى، بما في ذلك المزيد من الوسائل التي توضع في متناول العملاء للتعامل مع العمليات. ففضل الإنترنيت مثلاً، يحظى المستهلكون بأدوات أفضل ليخدموا أنفسهم بشكل أفضل. وأخيراً، قد يؤدي تقسيم الخدمة إلى فوائد إيجابية للعملاء، أي خدمة أكثر شخصية لأفضل العملاء وفي حالات كثيرة تكاليف كلية وأسعار أقل لكل الآخرين.

فشركة «فيديليتي إنفستمنتز» Fidelity Investments مثلاً تتلقى الآن حوالي ٥٥٠٠٠ زيارة على موقع الإنترنيت كل يوم وأكثر من ٧٠٠٠٠٠ اتصال هاتفي يومي يتوجه ثلاثة أرباع هذه الاتصالات إلى أجهزة مكتبة تكلف الشركة أقل من دولار للاتصال الواحد، بما في ذلك تكاليف البحث والتطوير. أما الباقى فيهـم بهـ أشخاص مشغـلون بـكلـفة ١٣ دولاـراً لـلاتـصالـ الواحدـ.

ولـكنـ منـ النـاحـيـةـ الأـخـلـاـقـيـةـ، يـشكـكـ الكـثـيـرـونـ فـيـ العـدـالـةـ وـالـاعـتـدـاءـ المـمـكـنـ عـلـىـ خـصـوصـيـةـ الـكـامـنـينـ وـرـاءـ اـسـتـخـدـامـ كـمـ هـائـلـ مـنـ الـمـعـلـومـاتـ حـوـلـ الـمـسـتـهـلـكـيـنـ الـأـفـرـادـ كـأسـاسـ لـحـرـمـانـ بـعـضـ هـؤـلـاءـ مـنـ الـخـدـمـاتـ أوـ الـفـوـائـدـ، خـاصـةـ عـنـدـمـاـ تـكـوـنـ مـمـارـسـاتـ كـهـذـهـ غـيرـ مـرـئـيـةـ مـنـ الـمـسـتـهـلـكـ. فـلـاـ تـدـرـيـ متـىـ تـنـقـلـ إـلـىـ خـطـ هـاتـفـيـ مـخـلـفـ أوـ حـسـومـاتـ فـيـ الـمـبـيعـاتـ. وـلـاـ تـدـرـيـ أيـ فـوـائـدـ تـقـوـتـ عـلـيـكـ أـوـ أيـ رـسـومـ إـضـافـيـةـ سـتـدـفـعـهـاـ. وـيـدـعـيـ الـبـعـضـ أـنـ نـقـصـ الـشـفـافـيـةـ هـذـاـ غـيرـ عـادـلـ لـأـنـهـ يـحـرـمـ الـمـسـتـهـلـكـيـنـ مـنـ فـرـصـةـ اـتـخـاذـ إـجـرـاءـاتـ مـثـلـ تـرـكـيزـ مـشـتـريـاتـهـمـ مـعـ مـوـرـدـ وـاحـدـ، أـوـ تـغـيـرـ الـشـرـكـاتـ، أـوـ دـفـعـ رـسـمـ خـدـمـةـ مـاـ، مـاـ يـسـمـعـ لـهـمـ باـكـتسـابـ الـخـدـمـاتـ وـالـفـوـائـدـ إـلـاـضـافـيـةـ الـتـيـ لـاـ يـحـظـونـ بـهـاـ حـالـيـاـ.

أـمـاـ مـنـ النـاحـيـةـ الـإـسـتـرـاطـيـجـيـةـ، تـبـرـزـ مـخـاطـرـ مـمـكـنـةـ أـيـضاـ فـيـ قـطـعـ الـخـدـمـاتـ وـالـفـوـائـدـ عـنـ عـمـلـاءـ لـمـ يـولـدوـ أـرـبـاحـاـ فـيـ الـمـاضـيـ. مـنـ نـاحـيـةـ، لـاـ يـشـكـلـ التـصـرـفـ الـمـاضـيـ بـالـضـرـورةـ مـؤـشـراـ دـقـيقـاـ لـقـيـمـةـ الـعـمـيلـ عـلـىـ الـمـدـىـ الطـوـلـيـ فـيـ الـمـسـتـقـبـلـ، فـهـيـ قـدـ تـغـيـرـ بـشـكـلـ مـذـهـلـ مـعـ الـوقـتـ. إـنـ حـالـاتـ بـعـضـ مـجـمـوعـاتـ الـعـمـلـاءـ وـعـادـاتـهـمـ فـيـ الـإـنـفـاقـ، مـثـلـ طـلـابـ الـجـامـعـاتـ، قـدـ تـغـيـرـ بـشـكـلـ مـفـاجـيـءـ مـعـ الـوقـتـ. بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ ذـلـكـ، وـبـمـجـرـدـ نـظـرـ فـقـطـ إـلـىـ مـشـتـريـاتـ عـمـيلـ ماـ قـدـ نـتـغـاضـىـ عـنـ طـرـقـ غـيرـ مـباـشـرـ يـؤـثـرـ فـيـهاـ الـعـمـيلـ عـلـىـ عـاـيـدـاتـ الـشـرـكـةـ مـثـلـ تـوـصـيـاتـ بـالـكـلـامـ إـلـيـجـابـيـ وـالـتـوـصـيـةـ بـالـشـراءـ. كـمـاـ أـنـ بـعـضـ الـعـمـلـاءـ قـدـ لـاـ يـنـفـقـونـ الـكـثـيـرـ مـعـ شـرـكـةـ مـاـ بـسـبـبـ الـخـدـمـةـ الـرـدـيـةـ تـحـديـداـ الـتـيـ حـصـلـواـ عـلـيـهاـ كـنـتـيـجـةـ لـعـدـمـ إـنـفـاقـهـمـ الـكـثـيـرـ مـعـ تـلـكـ الـشـرـكـةـ. وـبـدـلـاـ مـنـ إـلـغـاءـ عـلـمـاءـ الـحـجـمـ الـمـنـخـفـضـ، قـدـ تـعـمـدـ الـشـرـكـةـ تـحرـكـاـ أـكـثـرـ إـسـتـرـاطـيـجـيـةـ لـمـحاـوـلـةـ تـحـوـيـلـهـمـ أـوـلـاـ إـلـىـ عـلـمـاءـ الـحـجـمـ الـعـالـيـ مـنـ خـالـلـ استـهـادـهـمـ لـحـسـومـاتـ إـضـافـيـةـ، أـوـ مـنـ خـالـلـ مـحاـوـلـةـ بـيـعـ سـلـعـ وـخـدـمـاتـ مـكـمـلـةـ، أـوـ عـبـرـ إـرـسـاءـ بـرـامـجـ وـلـاءـ (ـمـثـلـ، بـرـامـجـ مـتـكـرـرـيـ الـسـفـرـ فـيـ خـطـوـطـ الطـيـرانـ).

وـأـخـيـرـاـ، عـنـدـمـاـ تـقـلـلـ الـشـرـكـاتـ مـنـ رـضـاـ عـلـمـاءـ الـحـجـمـ الـمـسـخـفـضـ وـلـأـنـهـمـ، قـدـ تـخـسـرـ هـؤـلـاءـ الـعـلـمـاءـ لـصـالـحـ شـرـكـاتـ مـنـافـسـةـ. وـفـيـ الـقـطـاعـاتـ الـنـاضـجـةـ، لـاـ سـيـماـ الـقـطـاعـاتـ الـتـيـ تـحـظـيـ بـوـفـورـاتـ حـجـمـ هـائـلـةـ، وـبـإـمـكـانـ خـسـارـةـ كـهـذـهـ فـيـ حـصـةـ السـوـقـ أـنـ تـزـيدـ تـكـالـيفـ الـنـادـيـةـ الـإـنـتـاجـيـةـ وـتـخـفـضـ رـبـحـيـةـ عـلـمـاءـ الـحـجـمـ الـعـالـيـ الـذـيـنـ يـحـافـظـونـ عـلـىـ وـلـأـنـهـمـ. وـبـاستـطـاعـةـ الـشـرـكـةـ الـمـنـافـسـةـ الـمـبـدـعـةـ أـنـ تـجـدـ سـبـلـاـ كـفـيـلـةـ بـجـعـلـ عـلـمـاءـ الـشـرـكـاتـ الـأـخـرـىـ الـمـنـبـوـذـيـنـ أـكـثـرـ رـبـحـيـةـ.

المصدر: إعادة طباعة من ديان بريدي، «لماذا وضع الخدمة معرف»، Business Week ، 23 ، تشرين الأول / أكتوبر، 2000، ص. 118-28، بإذن خاص، حقوق المؤلف محفوظة، 2000، شركات ماكغرو هيل . McGraw-Hill

٣.١٧ الاستراتيجيات التسويقية للأسوق الناضجة

١.٣.١٧ استراتيغيات للمحافظة على حصة السوق الحالية

بما أن الأسواق يمكن أن تبقى في مرحلة النضوج لعقود، فلا يعتبر حلب أسواق المتراجعة الناضجة أو حصادها من خلال تحقيق أكبر قدر من الأرباح على المدى القصير أمراً منطقياً. ويستلزم السعي إلى هدف كهذا عادة تخفيضات هائلة في نفقات التسويق والبحث والتطوير، مما يمكن أن يؤدي إلى خسائر مبكرة في الحجم وحصة السوق ويخفض الأرباح على مدى أطول. فالشركة يجب أن تجهد خلال السنوات الأولى من نضج السوق لتحقيق أكبر قدر من تدفق الأرباح لما تبقى من حياة سوق المنتج. وبالتالي فإن الهدف التسويقي الأكثر دقة هو المحافظة على حصة الشركة في السوق وحمايتها. وفي سوق ناضجة يشتري فيها عملاء جدد قليلون المنتج للمرة الأولى، يجب أن تستمر الشركة في اكتساب حصتها في عمليات الشراء المتكرر من العملاء الحاليين.

في الوحدة ١٦ ناقشنا عددًا من الاستراتيجيات التسويقية التي قد تستعملها الشركات للمحافظة على حصتها في الأسواق النامية. ويقى كثير من هذه الاستراتيجيات صالحًا للتمسك بالعملاء بينما الأسواق تنضج، لا سيما تلك الشركات التي تخطت فترة التراجع بموقع قوي نسبياً بالنسبة إلى الحصة في السوق. والاستراتيجية الأكثر بداهة بالنسبة إلى شركات رائدة في الحصص متمثلة في الاستمرار في تعزيز موقعها من خلال استراتيجية دفاع الحصن. ونذكر بأن هذه الاستراتيجية تستلزم مجموعة من الأعمال التسويقية: تلك التي تهدف إلى تحسين رضا العميل وولائه وتلك الموجهة إلى تشجيع الشراء المتكرر وتيسيره. فالأعمال التي ذكرناها آنفًا والتي ترمي إلى تحسين جودة عرض شركة ما وإلى تخفيض التكاليف فتترح سبلًا كفيلة بزيادة رضا العملاء وولائهم. وكذلك الأمر بالنسبة إلى التحسينات التي تجري على جودة الخدمة مثل ترتيبات التسليم في الوقت المحدد أو الأنظمة المعلوماتية لإعادة إصدار الطلبيات، والتي يمكن أن تساعد على تشجيع عمليات الشراء المتكرر.

وبما أن الأسواق غالباً ما تصبح أكثر ثباتاً وهي تنمو وتتضخم، قد تضطر الشركات الرائدة في مجال الحصص أيضًا إلى توسيع خطوط منتجاتها، أو إضافة ماركة حماية جانبية أو أكثر، من أجل حماية موقعها ضد الشركات المتسللة المنافسة. فـ «جونسون كونترولز» عززت موقعها على ساحة إدارة المنشآت التجارية من خلال توسيع مجموعة خدماتها عبر الجمع بين عمليات شراء وتنمية داخلية مستمرة.

وباستطاعة الشركات المنافسة التي تحظى بحصص صغيرة أن تحقق أرباحاً هائلة في سوق ناضجة. ولكن للقيام بذلك، غالباً ما تقتضي الحكمة بأن تركز هذه الشركات على استراتيجيات تتجنب المواجهات المباشرة المطلولة مع شركات رائدة في مجال الحصص تكون أكبر حجماً. وقد تكون استراتيجية التجنب فعالة عندما يكون القسم المستهدف صغير جداً فلا يجذب شركات منافسة أكبر حجماً أو عندما تستطيع الشركة الأصغر أن تقيم ميزة تميزية قوية أو تقضيلاً للماركة في القسم. ففي ٣٦ فندقاً فقط في أنحاء العالم كلها، تعتبر سلسلة فنادق «الفور سيزنس» لاعب صغير في قطاع خدمات الإقامة. ولكن بالتركيز على الخدمات الرفيعة في سوق السفر الخاص بالشركة، تمكنت سلسلة الفنادق هذه من

النمو والازدهار. وتميزت فنادق السلسلة نفسها بعرض مجموعة واسعة من التجهيزات كآلات تلميع الأحذية المجانية ليلاً وهي خدمة تهم رجال الأعمال المسافرين. وبالتالي فهي فرضت أسعاراً عالية نسبياً إلا أنها اعتُبرت شركة تُقدم قيمة جيدة.

٢.٣.١٧ استراتيجيات لتوسيع نمو الحجم

يعرف نضج السوق بأنه ثبات معدل النمو. في بعض الحالات، يباطأ النمو لأسباب هيكلية كظهور منتجات بديلة أو التحول في تفضيلات العملاء. ولا يوجد لدى المسوّقون الكثير لإنشاش السوق في ظل ظروف كهذه. ولكن في بعض الحالات، لا تبدو السوق ناضجة إلا بسبب قيود البرامج التسويقية الجارية، كالأنواع المستهدفة التي تعرّف بشكل ضيق أو عروض المنتجات المحدودة. هكذا قد تنجح استراتيجيات تسويقية أكثر ابداعية وشرسة في اطالة دورة حياة السوق إلى فترة من النمو المجددة. وبالتالي، قد يشكل استهلاكه نمو الحجم الإضافي هدفاً ثانوياً هاماً في ظل ظروف كهذه، خاصة بالنسبة إلى الشركات الرائدة من حيث الحصص في هذا القطاع لأنها غالباً ما تستطيع استقطاب حصة كبيرة نسبياً من أي حجم إضافي يظهر.

قد تسعى شركة ما إلى استراتيجيات تسويقية مختلفة، إما الواعدة منفصلة عن الأخرى أو في مجموعات، لكن تحصل على المزيد من المبيعات من سوق ناضجة. وتشمل هذه الاستراتيجيات استراتيجية التغلغل المتزايد في السوق، واستراتيجية استخدام مدد، واستراتيجية توسيع السوق. ويلخص الشكل ٩.١٧ الأوضاع الموقفية التي تكون فيها كل من هذه الاستراتيجيات ملائمة والأهداف المنافسة لكل منها. ثم يركّز الشكل ١٠.١٧ على الأعمال التسويقية الخاصة التي قد تستخدمها شركة ما لتنفيذ كل من الاستراتيجيات، كما نلاحظ بالتفصيل في الأجزاء التالية.

١٢.٣.١٧ استراتيجية التغلغل المتزايد في السوق

إن حجم المبيعات الإجمالي الذي يصدر عن شريحة مستهدفة من العملاء مرتبط بما يلي:

(١) عدد العملاء الممكّنين في القسم؛ (٢) تغلغل المنتج لذلك القسم، أي نسبة العملاء المحتملين الذي يستخدمون المنتج فعلاً؛ (٣) معدل تكرار استهلاك العملاء للمنتج وقيامهم بعملية شراء أخرى فحيث يكون تكرار الاستخدام عالي جداً لدى العملاء الحاليين ولكن نسبة قليلة من المستخدمين الممكّنين كافة يشترون المنتج بالفعل، قد تسعى الشركة المعنية إلى زيادة تغلغل السوق. إنها استراتيجية مناسبة لشركة رائدة من حيث الحصص في قطاع ما لأن شركات كهذه تستطيع أن تكسب حصة هائلة من العملاء الجدد وتحافظ عليهم أكثر من الشركات الأصغر والتي لها ماركات أقل شهرة.

أما سرّ استراتيجية التغلغل المتزايد الناجحة فهو يكمن في معرفة السبب الذي يدفع بغير المستخدمين إلى عدم الاهتمام بالمنتج. غالباً ما لا يعرض المنتج قيمة كافية بنظر العميل المحتمل لثيرر الجهد أو الإنفاق اللازم لشرائه أو استخدامه. ومن الحلول البديهية لمشكلة كهذه تعزيز قيمة المنتج بالنسبة إلى العملاء المحتملين من خلال إضافة مواصفات أو فوائد، تتم عادة عبر عمليات التوسيع في خط المنتج.

٩.١٧ المحددات الموقفة للأهداف التسويقية والاستراتيجيات المناسبة لتوسيع النمو في الأسواق الناضجة

المتغيرات الموقفة	الغفل عن المتزايد	استراتيجيات توسيع النمو	توسيع السوق
الهدف الأولي	زيادة نسبة المستخدمين عبر تحويل غير المستخدمين الحاليين من قسم رئيسي أو أكثر من السوق.	زيادة كمية المنتج التي يستخدمها العميل العادي عبر زيادة تكرار استخدام المنتج أو تطوير طرق جديدة وأكثر تنوعاً لاستخدام المنتج.	توسيع عدد العملاء الممكثين عبر استهداف مناطق جغرافية أو أقسام تطبيقات مختلفة.
خصائص السوق	نسبة تغلغل منخفضة نسبياً في قسم أو أكثر (أي نسبة متواهية منخفضة من المستخدمين المحتملين اختيار المنتج)؛ سوق متجانسة نسبياً مع أقسام واسعة قليلة.	تغلغل مرتفع نسبياً ولكن تكرار الاستخدام منخفض في شريحة كبيرة أو أكثر؛ المنتج يستخدم بطرق محدودة فقط أو لمناسبات خاصة: سوق متجانسة نسبياً مع أقسام واسعة قليلة.	سوق غير متجانسة نسبياً مع أقسام متعددة؛ بعض المناطق الجغرافية بما فيها البلدان الأجنبية، مع تغلغل منخفض؛ بعض تطبيقات المنتج مختلفة.
خصائص الشركة المنافسة	تحظى الشركات المنافسة بحصة صغيرة نسبياً من السوق؛ وبسبب الموارد أو الكفاءات المحدودة بالمقارنة مع غيرها، لا يرجح أن تستولي على نسبة كبيرة من غير المستخدمين الذين حُولوا إليها.	تحظى الشركات المنافسة بحصة صغيرة نسبياً من السوق؛ وبسبب الموارد أو الكفاءات المحدودة بالمقارنة مع غيرها، لا يرجح أن يتم شراء ماركتها لاستخدامات طورت حديثاً.	تحظى الشركات المنافسة بحصة صغيرة نسبياً من السوق؛ ولا تكفي مواردها أو كفاءاتها لتواجه مناطق جغرافية أو أقسام تطبيقات مختلفة.
خصائص الشرك	شركة رائدة من حيث الحصص في القطاع؛ تتمتع بكفاءات تسويقية وفي البحث والتطوير تقوم بتعديلات على المنتج أو توسيعات وترويجها.	شركة رائدة من حيث الحصص في القطاع؛ تتمتع بموارد وكفاءات لتطوير استخدامات جديدة وترويجها.	شركة رائدة من حيث الحصص في القطاع؛ تتمتع بكميات وموارد تسويقية وتوزيعية لتطوير أسواق عالمية جديدة أو أقسام تطبيقات جديدة.

والطريقة الأخرى الكفيلة بإضافة القيمة إلى المنتج تمثل في تطوير أنظمة متكاملة وبيعها وهي أنظمة تساعد على تحسين أداء المنتج الأساسي أو سهولة استعماله. بدلًا من مجرد بيع آليات الضبط لأجهزة التدفئة والتبريد مثلاً، تعمد شركة «جونسون كونترولز» Johnson Controls إلى عرض برامج إدارة المنشآت المتكاملة المصممة خصيصاً لتخفيض التكاليف الإجمالية الخاصة بتشغيل مبني تجاري.

أفعال تسويقية ممكّنة لتحقيق أهداف توسيع النمو	الاستراتيجية والأهداف التسويقية
أفعال تسويقية ممكّنة	

تغلغل متزايد

تحويل غير المستخدمين الحاليين
في الشريحة المستهدفة إلى مستخدمين

تعزيز قيمة المنتج بإضافة مواصفات أو فوائد أو خدمات.
تعزيز قيمة المنتج بإدخاله في تصميم الأنظمة المتكاملة.

استمالة الطلب الأولى الإضافي عبر جهود ترويجية تركز على مواصفات أو فوائد جديدة:

- الإعلان من خلال وسائل إعلام إنتقائية موجّهة إلى القسم المستهدف.
- تشطيط المبيعات موجّة إلى استمالة غير المستخدمين على تجربة المنتج (مثل شراء منتج مربوط بشراء منتج آخر).
- بعض المجهودات البيعية التي يعاد توجيهها إلى توليد حسابات جديدة؛ ربما عبر تعين بعض العاملين في المبيعات كممثلي لتطوير الحسابات أو عبر تقديم حواجز لمبيعات حسابات جديدة.
- تحسين نسبة توافر المنتج عبر تطوير أنظمة توزيع إبداعية.

تقريب تخزين المنتج من نقطة الاستخدام النهائي عبر عرض أحجام أو عبوات إضافية.

استخدام موسع
زيادة تكرار الاستخدام لدى
المستخدمين الحاليين

تشجيع عمليات الشراء الأكبر حجمًا (للم المنتجات غير القابلة للتلف):
عرض خصومات على الكميات.

- تقديم عروض للمستهلك لتحفيز عمليات الشراء بالحجم الكبير أو الاستخدام الأكثر تكراراً (أي عروض العبوات المتعددة، وبرامج الكثبيات الدعائية المتكررة).
إعلان تذكيري يركز على فوائد المنتج الأساسية لمجموعة من مناسبات الاستخدام.
تطوير توسيعات في خطوط المنتج تكون مناسبة لاستخدامات أو تطبيقات إضافية.

تشجيع مجموعة أوسع من الاستخدامات
بين المستهلكين الحاليين

تطوير استخدامات أو تطبيقات أو مواصفات جديدة للمنتج الأساسي وترويجها.
تضمين الغلاف معلومات عن تطبيقات/مواصفات جديدة.

- تطوير حملة إعلانية للاستخدام الواسع خاصة مع وسائل الإعلام المفروضة.
نقل أفكار تطبيقية جديدة من خلال عروض مبيعات للعملاء الحاليين.

تشجيع استخدامات جديدة عبر عروض المبيعات (أي بيع منتجات مربوطة بمنتجات مكملة).

توسيع السوق

تطوير موقع مميّز مرئي على شرائح غير
مستشمرة أو شرائح مختلفة

تطوير ماركة حماية جانبية مميزة أو خط منتج مميز بمواصفات أو أسعار فريدة يكون أكثر جاذبية لشريحة من العملاء المحتملين الذين لم يستجيبوا للعرض المتوفرة لاحتاجاتهم.
أو

تطوير توسيعات متعددة في خطوط المنتج أو عروض الماركات بمواصفات أو أسعار موجّهة إلى الحاجات أو التفضيلات الفريدة لتطبيقات ممكّنة كبيرة أصغر حجمًا أو شرائح إقليمية.
التفكير في الإنتاج لماركات خاصة.

تصميم الإعلان، والبيع الشخصي وأو حملات تشويش المبيعات التي تطرق إلى مصالح واهتمامات معينة لعملاء محتملين في قسم مختلف أو أكثر لتحفيز الطلب الانتقائي.

بناء قنوات توزيع فريدة للتمكن بفعالية أكبر من بلوغ العملاء المحتملين في قسم مختلف أو أكثر.

تصميم برامج خدمات لتخفيض المخاطر المحتملة للتجربة وأو حل المشاكل الفريدة التي يواجهها العملاء المحتملين في قسم واحد غير مطور أو أكثر (مثلاً، تصميم الأجهزة، والتركيب، ومتابعة المشغل، والضمادات الممتدة).

دخول الأسواق العالمية حيث تقع فئة المنتج في مرحلة مبكرة من دورة حياتها.

وباستطاعة الشركة أيضاً أن تعزز قيمة منتج ما بعرض خدمات تحسن أدائها أو تسهل استخدام المنتج على العميل الممكن. فيما أن الأشخاص الذين لا يجيدون الحياة لن يشتروا على الأرجح خيوطاً أو إبرًا للحياة مثلاً، تعرض معظم متاجر خيوط الحياة دروساً مجانية في الحياة.

إلا أن التعديلات على المنتج والتوصيات في خطوط المنتج لن تجذب غير المستخدمين إلا في حال توفر ترويج فعال لفوائد المعززة. بالنسبة إلى السلع الصناعية، قد يقتضي ذلك إعادة توجيه بعض جهود البيع نحو غير المستخدمين. كما أن الشركة قد تعرّض حواجز إضافية لمبيعات حسابات جديدة أو تعين باعة يتوجهون إلى غير المستخدمين المستهدفين ويحولونهم إلى عملاء جدد. أمّا بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية، تبرز فعالية اعتماد مزيج من الإعلان الرامي إلى استعماله الطلب الأولي في القسم المستهدف من جهة، وعمليات تشويش المبيعات للتشجيع على التجربة مثل العينات المجانية أو عروض المنتجات المربوطة بالمنتجات المكملة التي يشتريها غير المستخدمين حالياً.

وأخيراً، قد يواجه بعض العملاء المحتملين صعوبات في إيجاد المنتج بسبب التوزيع المحدود، أو أن فوائد المنتج قد تكون قليلة ولا تكفي لتبصير جهد كبير الذي يبذل للشراء. في حالات كهذه، وقد يساهم توسيع التوزيع أو تطوير قنوات أكثر مواءمة وسهولة في النفاذ في توسيع التغلغل في السوق. فمسافرون قلائل يحذرون من السفر بالطائرة فيتكتدون جهد الاتصال بوكيل تأمين ليشتروا وثيقة تأمين على الحوادث لرحلة واحدة بالطائرة، لكن المبيعات في سياسات كهذه ترتفع بشكل هائل بفعل توافر هذه الوثائق بشكل ملائم عبر آلات بيع في المطارات.

٢.٢.٣.١٧ استراتيجية الاستخدام الممدّد

منذ بضع سنوات، اكتشف مدير قسم كريمة الحلوي المجمدة «كول ويب» Cool Whip لشركة «جنرال فودز» General Foods من خلال البحث التسويقي أن حوالي ثلاثة أربع الأسر الأميركيّة استعملت المنتج، إلا أن المستهلك المتوسط استعمله أربع مرات في السنة فقط وقدمه مع ٧ في المئة فقط من الحلويات التي تستعمل معها هذه الكريمة. في حالات التغلغل الجيد للسوق ولكن بتكرار استخدام منخفضة، من شأن استراتيجية استخدام موسعة

أن تزيد الحجم. وكانت هذه القاعدة صحيحة في حالة «كول ويب»؛ فالسوق المستهدفة المشابهة والواسعة نسبياً تكونت بمعظمها من قسم واحد من السوق الواسعة. كما أن شركة «جنرال فودز» احتفظت بحصة تقارب الشرين من سوق الكريمة المجمدة وتمتعت بالموارد والكافاءات التسويقية الكفيلة بالحصول على معظم الحجم الإضافي الذي قد تولده استراتيجية الاستخدام الممدّد.

وتمثل إحدى المناهج الفعالة لاستعمال تكرار الاستخدام المتزايد في تقبيل مخزون المنتج من نقطة الاستخدام. وتتيح هذا المنهج بشكل أساسي مع السلع الاستهلاكية التي تتطلب اندماج قليل. ويعرف المسوقون أن معظم المستهلكين لا يميلون إلى إنفاق أي وقت أو جهد إضافي للحصول على منتجات كهذه عندما يكونون مستعدين لاستخدامها. في حال عدم توفر كريمة «كول ويب» في الثلاجة عندما يحضر المستهلك الحلوي مثلاً، لن يهرب بالضرورة إلى المحل ليشتري المنتج والأرجح أنه سيقدم الحلوي بدون كريمة. ويشكل عرض أحجام أكبر للعبوة طريقة بدائية من طرق تقبيل المخزون من نقطة الاستهلاك. فكلما كبرت الكمية التي يشتريها العمالء في مرة واحدة قلت إمكانية استنفاد مخزونهم عندما تظهر الحاجة لاستخدام المنتج. لكن هذا المنهج قد ترتب على المنتج إن كان من المنتجات القابلة للتلف أو من المنتجات التي يعتبرها المستهلكون إفراطاً في الاستهلاك. وبالتالي، تباع معظم منتجات الآيس كريم الدرجة الأولى مثل «هاغن داس» Häagen-Dazs في وعاء صغير؛ ويريد معظم المستهلكين تجنب الميل إلى اقتناص كميات كبيرة من هذا المنتج ذو السعرات الحرارية العالية.

ويساعد تصميم العبوة على زيادة تكرار الاستخدام يجعل المنتج أكثر مواءمة أو سهولة في الاستعمال. وتشمل الأمثلة على ذلك عبوات الوجبة الواحدة «الدجيو» O-Jell التي توضع مع وجبة الغداء، أو عبوات الأكواب الورقية التي تشتمل على آلة توزيع مناسبة، أو عبوات الأغذية المجمدة التي توضع مباشرة في فرن المايكرويف.

وتساهم برامج ترويج المبيعات أيضاً في تقبيل مخزون منتج ما من نقطة الاستخدام من خلال تشجيع عمليات شراء أكبر حجماً. ويعرض المسوقون عادة خصم الكمية لهذا الغرض في بيع السلع الصناعية. بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية، يتم اللجوء إلى خصومات على مواد متعددة أو عروض اثنين بسعر واحد لتحقيق الهدف نفسه. وتشجع البرامج الترويجية أيضاً تكرار استخدام أكبر وتزيد ولاء العميل في صناعات خدمات كثيرة. والمثل على ذلك برامج السفر المتكرر التي تعرضها شركات الطيران الكبرى.

تمنع مواصفات المنتج العمالء أحياناً من استخدامه أكثر. فإذا استطاع المسوقون تغيير تلك المواصفات، كصعوبة التحضير أو نسبة السعرات الحرارية العالية، قد يشجع توسيع جديد في خط المنتج العمالء على استخدام المزيد من المنتج أو استخدام المنتج أكثر. ويشكل كعك الوافل بالمايكرويف وصلصات السلطة القليلة الدسم خير مثال على توسيعات خط المنتج هذا. ولكن بالنسبة إلى السلع الصناعية، قد يتحتم على الشركات أن تطور تكنولوجيا جديدة لتجاوز قيود منتج ما البعض التطبيقات. فـ«جونسون كونترولز» Johnson Controls مثلاً اشتهرت مؤخراً «برنس أوتوموتيف» Prince Automotive لتكتسب الخبرة الضرورية لتطوير ألواح للأدوات وألواح تحكم تدمج الإلكترونيات المتطرفة التي يرغب فيها المصنّعون النهائيون مثل «بي أم دبليو» BMW و«مرسيدس بنز» Mercedes-Benz.

وأخيرًا، يمكن أن يزيد الإعلان أحياناً وبفعالية تكرار الاستخدام بمجرد تذكير العملاء باستخدام المنتج بتكرار أكبر. قادت شركة «جنرال فودز» General Foods مثلاً حملة تذكيرية لهلام «دجيلو» Jell-O أظهرت «بيل كوزبي» Bill Cosby يسأل «متى حضرت لنا الهلام للمرة الأخيرة يا أمري؟»

ويقتضي منهج آخر لتوسيع الاستخدام لدى العملاء الحاليين إيجاد أوجه استخدام وظيفية جديدة للمنتج وترويجها. ويشكل هلام «دجيلو» مثلاً تقليدياً على ذلك، إذ ولد حجم مبيعات جديداً على مر السنين من خلال ترويج استخدام «الدجيلو» كعنصر مكون للسلطة وحسو الفطائر ووجبات أخرى.

وتروج الشركات لسبل جديدة لاستخدام منتج ما من خلال مجموعة متنوعة من الطرق. بالنسبة إلى المنتجات الصناعية، ترسل الشركات مستشارين فنيين حول تطبيقات جديدة يعرضها فريق الباعة على عمالاته خلال نداءات المبيعات العادية. أما بالنسبة إلى المنتجات الاستهلاكية، فقد تدرج اقتراحات أو وصفات جديدة على الغلاف، في حملة إعلانية، أو على موقع الإنترنت الخاص بالشركة. ومن شأن العرض على المبيعات مثل كوبونات الخصم في إعلانات تفاصيل عن وصفة جديدة أن تشجع العملاء على تجربة تطبيق جديد. ولتخفيض التكلفة يقوم مصنّعان لمنتجات متكاملة أو أكثر بالتعاون أحياناً فيقيادة هذا النوع من الترويج. إعلان حديث يروج لعشاء إيطالي بسيط مثلاً أدرج كوبونات لجين بارمسان «كرافت» Kraft، و«سوفت بريستيكس» Soft Breadsticks لـ «بليسوري» Pillsbury.

وصلصة المعكرونة «بريفو» Prego لعلامة «كامبل» Campbell. في بعض الحالات، قد تشجع توسيعات معدلة قليلاً في خط المنتج العملاء على استخدام المنتج في طرق مختلفة. وبالتالي، اعتمدت «كرافت» جنباً بنكهة «الهالابينيو» في وعاء خاص بالمايكرويف وروجت للمنتج بأنه صلصة سهلة التحضير لرقة الناشوس.

٣.٢.٣.١٧ استراتيجية توسيع السوق

في صناعة ناضجة لها سوق مفتتة وغير متجانسة وحيث تتفاوت درجة تطور الأقسام، قد تؤدي استراتيجية توسيع السوق إلى نمو هائل في الحجم الإضافي. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى كسب عملاء جدد من خلال استهداف أسواق جغرافية جديدة أو غير متطرورة (إقليمية أو أجنبية) أو أقسام عملاء جديدة. وتعتبر الشركات الرائدة من حيث الحصص الأكثر ملائمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية. ولكن الشركات المنافسة الأصغر حجماً تستطيع هي أيضاً أن تستخدم هذه الاستراتيجية بنجاح إذا تبعت استراتيجية البحث وركّزت على أماكن السوق الأصغر حجماً نسبياً أو الأكثر تخصصاً.

ومن شأن السعي إلى تحقيق توسيع للسوق من خلال تعزيز موقع الشركة المعنية في أسواق جغرافية محلية جديدة أو غير متطرورة أن يؤدي إلى مزايا منحني الخبرة والتكميل التشغيلي. و تستطيع الشركة أن تعتمد على الخبرة والتكنولوجيا إلى حد كبير، وربما حتى منشآت الإنتاج والتوزيع التي سبق أن طورتها. لكن المؤسف أن التوسيع الجغرافي المحلي غالباً ما لا يكون متاحاً في قطاع ناضج لأن الشركات الرائدة من حيث الحصص تكون قد حققت تغطية للسوق الوطنية. أما الشركات المنافسة الأصغر حجماً، فهي قد تعتبر التوسيع الجغرافي

الم المحلي وسيلة لتحسين حجمها وموقعها من حيث الحصة. إلا أن تحرّكاً كهذا قد يواجهه ردًا من جانب الماركات الوطنية الكبرى ومن شركات إقليمية منافسة متربّعة في المجال الجديد المرتقب.

ولتلافي مشكلة الثأر، قد يحاول منتج إقليمي أن يتوضّع من خلال شراء شركات منتجة أصغر حجمًا في مناطق أخرى. وقد يكون هذا الخيار قابلاً للنمو عندما (١) تتمكن ربحية المنتجين الإقليميين المنخفضة الشركة الشارية من شراء أصولها بأقل من كلفة استبدال القدرة المعنية وعندما (٢) يستطيع التكامل المكتسب من خلال دمج عمليات إقليمية بضخ بعض موارد الشركة الشارية أن تحسّن فعالية وربحية الشركات المنتجة المشتراء. مثلًا على ذلك، شركة «كليير تشانل ورلد وايد» Clear Channel Worldwide التي تأسست في العام ١٩٧٢ واحتلت المركز الرابع من بين أكبر شركات الإعلام في العالم وكانت وراء ديزني وتايم وارنر Time Warner وفا كوم Via com وسي بي أس CBS. وقد حققت هذه الشركة انطلاقتها عندما اشتري مؤسسها لوري مايز وبيللي جو ماكومبز إذاعة تبث أغاني الكوينتي country music في سان أنتونيو، تكساس وقد كان هامش ربحها ضئيلاً جدًا. لكنها نمت بعدئذٍ عبر شراء محطّات إذاعية أخرى بدايةً في عدد من الولايات الأمريكية ولاحقًا عبر شراء محطّات تلفزيونية مكافحة صغيرة إضافية إلى شركات إعلانات.

ارتكررت استراتيجية «كليير تشانل» على شراء إذاعات ومحطّات تلفزيونية وشركات إعلانات خارجية التي تعمل في العديد من الأسواق المحلية نفسها وعبر المشاركة في العدد والعديد بغية تقليص التكلفة إضافة إلى تحسين البرمجة وعبر بيع الإعلانات للعملاء لتنشر في آن معًا على الوسائل الإعلانية الثلاث في الوقت ذاته. وقد تمكّنت الشركة نتيجة لهذه الاستراتيجية من توفير نسبة عالية من التكلفة ودعم هوامش الربح في المقابل.

في منهج مختلف لتوسيع السوق المحلي، تقوم الشركة بتحديد وتطوير أقسام جديدة من العملاء أو التطبيقات. وستطيع الشركة أحياناً أن تبلغ أقسام عملاء جدد بمجرد توسيع نظام التوزيع من دون تغيير مواصفات المنتج أو عناصر المزيج التسويقي الأخرى. فشركة تصنّع السلع الرياضية وتبيع منتجاتها من المستهلكين عبر متاجر التجزئة مثلًا، قد توسيع إلى السوق التجارية المكونة من المدارس والفرق الرياضية الهادفة والمحترفة عبر استخدام قوة بيعية مباشرة. ولكن في معظم الحالات، يستلزم تطوير أقسام جديدة للسوق تعديل المنتج ليتناسب أكثر مع التطبيق أو ليوفر قدرًا أكبر من الفوائد التي يرجوها العملاء في القسم الجديد.

وتتمثل الإمكانيات الأخيرة الخاصة بتوسيع السوق المحلية في إنتاج ماركات خاصة لكتاب باعة التجزئة. فالشركات التي تحتل ماركاتها موقع ضعيفة نسبيًا والتي تتمتع بقدرة إنتاجية فائضة تجد في هذا خيارًا جدًا. فاعتماد الماركات الخاصة يسمح لهذا النوع من الشركات بالنفاذ إلى أقسام عملاء مستقرة من دون أي نفقات تسويقية هائلة، ما يزيد من حجم الشركة ويختفي تكاليفها للوحدة الإنتاجية الواحدة. ولكن بما أن الماركات الخاصة تنافس عادة بأسعارها المنخفضة، وتتمتع الجهات الراعية لها بسلطة تفاوضية قوية، غالباً ما لا يشكل إصدار الماركات الخاصة خيارًا مربحاً إلا إذا كانت الشركة المصنعة المعنية تتمتع أصلًا بموقع قليل الكلفة نسبيًا في القطاع. كما أن هذا السلوك قد يشكّل استراتيجية فيها مخاطرة لا سيما بالنسبة إلى شركة أصغر حجمًا لأن الاعتماد على عملاء ماركة خاصة واحدة أو

أكثر يمكن أن يؤدي إلى تخفيضات هائلة في الحجم وزيادات في كلفة الوحدة الإنتاجية، إن قرر أولئك العملاء أن يدخلوا الموردين.

٤.٢.٣.١٧ توسيع السوق العالمية – استراتيجيات تتابعية

بالنسبة إلى الشركات التي تتمتع بموقع ريادي في الأسواق المحلية الناضجة، غالباً ما توفر الأسواق الأقل نمواً في البلدان الأجنبية الفرص الأثيرة قابلية لنمو التوسيع الجغرافي. وكما ذكرنا في الوحدات السابقة، باستطاعة الشركات أن تدخل الأسواق المحلية بطرق متعددة من مجرد الاعتماد على وكلاء الاستيراد، إلى تطوير الشركات المختلطة، إلى إنشاء فروع مملوكة كلياً، كما فعلت شركة «جونسون كونترولز» من خلال شراء شركات مصتبعة لمقاعد السيارات وبطارياتها في أوروبا.

بغض النظر عن نمط الدخول الذي تختاره شركة ما، يمكنها أن تتبع عدداً من الطرق المختلفة عندما تسعى إلى تحقيق توسيع عالمي.^{٢٢} وعني بالطرق التتابع أو الترتيب الذي تعتمده الشركة عند دخولها الأسواق العالمية. فالشركات اليابانية توفر أمثلة عن مسالك مختلفة للتوسيع العالمي. ويشتمل طريقة التوسيع الأكثر رواجاً على الانتقال من اليابان إلى بلدان نامية وإلى بلدان متقدمة. فقد استعملت هذه الشركات هذا الطريق في مجال السيارات (تويوتا Toyota)، والأدوات الإلكترونية الاستهلاكية (ناشونال National)، وال ساعات (سايكو Seiko)، وألات التصوير (مينolta Minolta)، والأدوات المنزلية، والفوّلاذ، والبتروكيماويات. وأدى هذا المسار إلى تخفيض تكاليف التصنيع ومكّن الشركات من اكتساب خبرة في التسويق. واختراق السوق الأميركي، حصل اليابانيون على المزيد من وفورات الحجم وأكتسبوا اعترافاً بمنتجاتهم، ما سهل أمر اختراق الأسواق الأوروبية.

واستعمل نوع آخر من طرق التوسيع أولاً للمنتجات العالية التكنولوجيا كأجهزة الكمبيوتر وأشباه الموصلات. وبالنسبة إلى اليابانيين، يجب أولاً توفير أمان سوقهم المحلي ثم استهداف البلدان المتقدمة. وتجاهلت اليابان إلى حد كبير البلدان النامية في استراتيجيتها بسبب الطلب القليل فيها على منتجات التكنولوجيا العالية. وعندما ارتفع الطلب إلى درجة أصبحت فيها البلدان النامية «مثيرة للاهتمام»، دخل المنتجون اليابانيون بسرعة وأرسوا موقع قوية في السوق باستخدام تخفيضات على الأسعار وصلت إلى ٥٠ في المئة.

وما يناسب سلعاً استنسابية كالمشروبات الغازية أو الأغذية السهلة المنال أو مستحضرات التجميل هو وجود سوق محلية، في الأسواق المتقدمة، تطور تتابعاً في السوق. فشركة «كوكا كولا Coca Cola» مثلاً تعتقد أن نمو الشركة المستقبلي سيزداد إلى حد كبير بفعل نمو الدخول المتاحة والنفقات الترفيهية. وكذلك الأمر بالنسبة إلى شركات مثل شركة مستحضرات التجميل الفرنسية «لوريال L'Oréal» التي عدلت عدداً من «الماركات العالمية» المختلفة – بما فيها عطور «رالف لورين» Ralph Lauren، ومنتجات «لوريال» للشعر، ومستحضرات «مايبلين» Maybelline و«إيلينا روينشتاين» Helena Rubenstein، لعكس معالم ثقافات مختلفة إلى الأسواق النامية حول العالم.^{٢٣}

٤.٤ استراتيجيات للأسوق المتراءحة

تدخل معظم المنتجات مرحلة تراجع في دورة حياتها. وبينما تتراجع المبيعات تتتطور مجدداً القدرة الفائضة. وفيما تكافح الشركات المنافسة المتبقية لتحافظ على الحجم في وجه مبيعات متراجعة، تتاكل أرباح القطاع. وبالتالي، تقتضي الحكم التقليدية بأن تقوم الشركات إما بالتخليص من المنتجات المتراجعة بسرعة أو حصادها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح على المدى القصير. لكن الأسواق كلها لا تراجع بالطريقة نفسها ولا بالسرعة نفسها؛ كما أن الشركات لا تتمتع كلها ببنية القوة ومواطن الضعف نفسها ضمن تلك الأسواق. لذلك، وكما هي الحال في معظم الحالات الأخرى، يجب أن تستلهم الاستراتيجية الملائمة من الجاذبية النسبية لسوق المنتج المتراجعة وموقع الشركة التنافسي ضمن هذه السوق.

٤.٤.١ جاذبية نسبية للأسوق المتراءحة

بالرغم من تراجع عدد الطلبة المسجلين في دليلوم الدراسات الثانوية في الثمانينات بحوالى مليوني طالب عن الذروة التي بلغها في عام ١٩٧٦، حققت شركة «جوستنز» Inc. Jostens، وهي الشركة الرائدة في تصنيع خواتم التخرج وسلح مدرسية أخرى ارتفاعاً في العائدات والأرباح كل سنة خلال تلك الفترة. ومن أسباب نجاح الشركة أنها رأت تراجع السوق واستعدت له من خلال تحسين كفاءة عملياتها وتطوير برامج تسويقية كانت ناجحة في إقناع نسبة أكبر من الطلبة بشراء خواتم التخرج.^{٢٤}

وتشير تجربة «جوستنز» Jostens، أن بعض أسواق المنتجات المتراجعة يمكن أن توفر فرصة جذابة في المستقبل البعيد، على الأقل بالنسبة إلى شركة منافسة قوية واحدة أو أكثر. وفي أسواق متراجعة أخرى، لا سيما تلك التي ينبع فيها التراجع عن تحول العملاء إلى تكنولوجيا جديدة (مثلاً المزيد من الطلبة الذين يشترون أجهزة الكمبيوتر الشخصي بدلاً من آلات الطباعة المحمولة)، تكون فيها إمكانية تحقيق أرباح مستمرة خلال مرحلة التراجع أكثر غموضاً.

تساهم ثلاثة مجموعات من العوامل في تحديد الجاذبية الاستراتيجية التي تتمتع بها أسواق المنتج المتراجعة: أحوال الطلب، بما في ذلك معدل التراجعات المستقبلية في الحجم واحتماليتها؛ وحواجز الخروج، أو سهولة خروج الشركات المنافسة الأكثر ضعفاً من السوق؛ والعوامل التي تؤثر على كافية الصراع التنافسي المستقبلي ضمن السوق.^{٢٥} أما وقع تلك المتغيرات على جاذبية بياتس السوق المتراجعة فتلخص في الشكل ١١.١٧ وتناقش لاحقاً.

٤.٤.٢ أحوال الطلب

يتراجع الطلب في سوق متراجعاً لأسباب متعددة. فالتقدم التكنولوجي يولد منتجات بديلة (كالحواسيب الإلكترونية بدلاً من المساطر المنزلقة)، غالباً ما تترافق مع ارتفاع في الجودة أو انخفاض في التكلفة. كما أن التحولات الديموغرافية تؤدي إلى تقليل حجم السوق المستهدفة (أغذية الأطفال). وتتغير حاجات العملاء وأدواتهم وأنماط حياتهم (مثل تراجع

استهلاك لحوم البقر). وأخيراً، ترتفع تكلفة المدخلات أو المنتجات المكملة وتقلص الطلب عليها (تأثير ارتفاع أسعار الوقود على مبيعات عربات النزهة).

الشكل ١١.١٧ العوامل المؤثرة على جاذبية بيعات السوق المتراءحة

الجاذبية البيئية	غير مرحبّة	مرحبّة	أحوال الطلب
سريعة أو غير متوقعة	بطيئة جداً	سرعة التراجع	أحوال الطلب
معايير قابلة للتوقع ومؤكدة درجة عالية من عدم الحتمية، مئة في المئة	معايير غير متوقعة	احتمالية التراجع	جيوب الطلب المتحمّل
متعددة أو بعض الجيوب لا أماكن مستهدفة من السوق الكبير	الولاة للماركة	اللواء	تمييز المنتج
مستقرة، أسعار أعلى يمكن غير مستقرة إلى حد كبير، التسعير دون التكاليف	غير مستقرة إلى حد كبير، التسعير دون التكاليف	بلوغها	استقرار الأسعار
مرتفعة، إزامية في الغالب وتعني أصول رأسمالية	لا شيء	لا شيء	حواجز الخروج
كبيرة	القليل	القليل	القدرة الفائضة
أصول جديدة يحدد حجمها لا أسواق متوافرة، تكاليف هائلة للانسحاب	قديمة بمعظمها	سهولة التحويل أو البيع	عمر الأصل
كبيرة ومتراطمة بشركات هامة	مصانع مستقلة قليلة	القليل	أسواق إعادة البيع للأصول
كثير	لا شيء	لا شيء	منشآت مشتركة
شركات كبيرة متعددة	مفتتة، ضعيفة	مفتتة، ضعيفة	إندماج عمودي
سلطنة تقاؤضية قرية حد أدنى عقوبة هائلة	مرتفعة	لا شيء	شركات منافسة بمنتج واحد
كبيرة في الأسواق المستهدفة نفسها	قليلة	قليلة	محددات المصارعة
			صناعات العمالة
			تكليف التحويل الخاصة بالعميل
			لا وفورات الحجم
			مجموعات استراتيجية غير متشابهة

المصدر: «كاثرين رودي هاريغان، ومايكل إي بورتر»، «استراتيجيات نهاية الشوط للقطاعات المتراءحة»،

Harvard Business Review، تموز/يوليو-آب/أغسطس ١٩٨٣، ص. ١١٧.

ويؤثر السبب الكامن وراء تراجع في الطلب على كلّ من معدل ذلك التراجع وإمكانية توقعه. فالتراجع في المبيعات الناتج عن تحوّل ديموغرافي مثلًا يحصل تدريجيًا عادة بينما قد يكون التحوّل إلى منتج بديل متتفوق تقنيًا مفاجئًا. وكذلك فإن التراجع في الطلب عندما يتحول العملاء إلى بديل أفضل قابل للتوقع بينما لا يمكن توقع تراجع في المبيعات الناتج من تغيير في الأذواق.

كما يظهر في الشكل ١١.١٧ يعادل تراجع المبيعات واحتميته من معالم الطلب التي

تؤثر على جاذبية سوق ما. فالتراجع البطيء والتدرج يسمح بانسحاب منظم للشركات المنافسة الأكثر ضعفًا. فالقدرة الفائقة لا تصبح فائضة ولا تؤدي إلى سلوك تنافسي ضار، والشركات المنافسة التي تبقى تحظى بفرصة أكبر لتحقيق الأرباح مما لو كان التراجع سريعاً وغير قابل للتوقع. وعندما يعتقد معظم المدراء في القطاع أن تراجع السوق قابل للتوقع وتحتمي، يكون الانخفاض في القدرة أكثر ميلاً للحصول بشكل منظم مما لو شعر هؤلاء المدراء بشئٍ كبير في ما إذا كان الطلب قادرًا على استعادة المستوى المطلوب أو حتى الانتعاش.

لا تراجع أقسام السوق كلها في الوقت نفسه ولا بنفس المعدل. وتتأثر جاذبية السوق المستمرة أيضاً بعدد الأماكن المستهدفة من السوق أو جيوب الطلب المتمحمة وسلوك العميل الشرائي فيها. فعندما تكون جيوب الطلب واسعة أو متعددة، والعملاء في تلك الجيوب مخلصين للعلامة ولا يتأثرون نسبياً بالأسعار، تستطيع شركات منافسة تحظى بحصة كبيرة ومنتجات مميزة أن تستمر في تحقيق أرباح طائلة. فلنأخذ مثلاً سوق السيجار، مع أنه تقلص لسنوات، بقي عدد لا يأس به من المدخنين يشترون السيجار العالي الجودة. فتلك الشركات التي تتمتع بموقع مثبتة في ناحية الجودة العالية في صناعة السيجار ظلت تحقق عائدات فوق المعدل. ومؤخرًا، سجلت سوق السيجار نمواً مجددًا.

٢.١.٤.١٧ حواجز الخروج

كلما ارتفعت حواجز الخروج قلت درجة الترحاب "less hospitable" سوق المنتج خلال فترة التراجع من دورة حياته. وعندما تجد الشركات المنافسة الأكثر ضعفًا صعوبة في مغادرة سوق منتج مع هبوط الطلب، تتطور قدرة فائضة وتعمد الشركات إلى تسعير شرس أو جهود ترويجية لمحاولة رفع حجمها وخفض تكاليف الوحدة الإنتاجية. وبالتالي تؤدي حواجز الخروج إلى هشاشة تنافسية.

هنا أيضًا يشير الشكل ١١.١٧ إلى أن مجموعة من العوامل تؤثر على سهولة خروج الشركات من قطاع ما. ويشتمل أحد الاعتبارات الدقيقة على كمية الأصول العالية التخصص. فالأصول الفريدة بالنسبة إلى شركة ما يصعب التخلص منها نظراً إلى قيمة تصفيتها المنخفضة. ولا يبقى لشراء أصول كهذه سوى شركات أخرى قد تستعملها لهدف مماثل، وهو أمر غير مرجح في قطاع متراجع. وبالتالي، قد يكون الخيار الوحيد أمام الشركة أن تبقى في القطاع أو أن تتبع الأصول بقيمة قليلة جدًا. ويعتبر هذا الخيار غير جذاب عندما تكون الأصول جديدة نسبياً وغير مستهلكة كلّياً.

ويطرأ حاجز خروج كبير آخر عندما ترتبط أصول الشركة المتراءعة أو مواردها مع وحدات الشركة الأخرى، إما عبر منشآت وبرامج مشتركة، أو من خلال التكامل الرأس. ومن شأن الخروج من القطاع المتراءع أن تقفل المنشآت الإنتاجية المشتركة، ويختفي عمولات فريق الباعة، ويضرّ بعلاقات العملاء، ويزيد من تكاليف الوحدة الإنتاجية في أعمال الشركة الأخرى إلى حدّ يضرّ بإرباحيتها. كما أن العوامل العاطفية قد تؤدي هي أيضًا دور حواجز الخروج. فالمدراء غالباً ما يشعرون بالتردد في الاعتراف بالفشل عبر التخلّي عن قطاع ما حتى ولو لم يعد يدرّ عائدات مقبولة. وصح ذلك عندما أدى القطاع دوراً بارزاً في تاريخ الشركة وأوى عدداً كبيراً من العاملين.

٣.٤.١٧ كثافة الصراع التنافسي المستقبلي

وحتى عندما تبقى جيوب هامة من الطلب المستمر ضمن قطاع متراجع، قد لا يكون من الحكمة بالنسبة إلى شركة ما أن تسعى إليها في وجه صراع تنافسي كثيف في المستقبل. بالإضافة إلى حواجز الخروج، تؤثر عوامل أخرى على قدرة الشركات المتبقية على تجنب المنافسة الكثيفة من حيث الأسعار والمحافظة على هوماش معقوله: الحجم، والسلطة التفاوضية لدى العملاء الذين يستمرون في شراء المنتج؛ وقدرة العملاء على التحول إلى متجانفات بديلة أو موردين آخرين؛ وأيًّا انعدام وفورات ممكِن في الحجم تكون معنية في كسب حصة متزايدة من الحجم المتبقى.

٢.٤.١٧ التخلّي أو التصفية

عندما تندم جاذبية بيئة السوق في قطاع متراجع أو يكون الموقع التنافسي لقطاع ما ضعيفاً نسبياً، قد تستعيد الشركة كمية أكبر من استثماراتها من خلال بيع قطاعها في مراحل التراجع الأولى بدلاً من أن تتخذ هذا الإجراء لاحقاً. فكلما كان بيع القطاع مبكراً، خفَّ شُكُّ المشترين المحتملين بشأن توجه الطلب المستقبلي في القطاع، وزادت وبالتالي فرص إيجاد مشتري مستعد. هكذا باعت شركة «رايtheon» قطاع الصمامات المفرقة في بداية السبعينيات مع أن "الترانزيستور" كان قد شرع في الحلول مكان الصمامات في أجهزة الراديو والتلفزيون وما زال طلب الاستبدال للصمامات قوياً. وبالتحرك مبكراً، حققت الشركة قيمة تصفية أعلى من الشركات التي حاولت تفريح منشآتها الخاصة بصنع الصمامات في السبعينيات عندما كان القطاع في سنواته الأخيرة.^{٦٦}

لا شك في أن الشركة التي تتخلّي مبكراً عن قطاع ما تواجه خطراً خطيراً في توقعها لمستقبل القطاع. كما أن التخلّي السريع قد لا يكون ممكناً إذا واجهت الشركة حواجز خروج عالية كالاتصالات ما بين وحدات القطاع أو توقيعات العميل باستمرار وجود المنتج. إلا أن الشركة التي تعمد إلى تحطيط التخلّي مبكراً قد تكون قادرة على تخفيض بعض هذه الحواجز قبل أن تبلغ ضرورة التصفية.

٣.٤.١٧ استراتيギات التسويق للشركات المنافسة المتبقية

تقتضي الحكمة التقليدية بأن تهدف شركة باقية في سوق منتج متراجع إلى اتباع استراتيجية حصاد إلى تحقيق أعلى قدر من دفع الأموال على المدى القصير. لكن هذه الشركات تواجه خيارات استراتيجية أخرى. فهي قد تحاول المحافظة على موقعها فيما السوق تتراجع، أو تحسين موقعها لتصبح الشركة الناجحة المُدرة للربح، أو تركيز الجهود على جيب طلب متبقٍ أو أماكن مستهدفة صامدة من السوق، واحدة أو أكثر. وهنا أيضاً ترتبط مواءمة هذه الاستراتيجيات بعوامل تؤثر على جاذبية السوق المتراجعة وعلى مواطن قوى ونقاط ضعف التنافسية للشركة. ويلخص الشكل ١٢،١٧ العناصر الوضعية المحددة لمواءمة كل استراتيجية. كما تناقش لاحقاً بعض الأعمال التسويقية التي قد تتخذها شركة ما لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتزد هذه الأعمال في الشكل ١٣،١٧

١٣.٤.١٧ استراتيجية الحصاد

الهدف من استراتيجية الحصاد أو الحلب هو إنتاج النقد بسرعة من خلال تحقيق أكبر قدر من تدفق نقدى على أجل قصير نسبياً. ويستلزم ذلك عادةً تجنب أي استثمار إضافي في القطاع، مما يخفض إلى حد كبير نفقات التشغيل (بما فيها النفقات التسويقية)، وربما ترتفع الأسعار جراء ذلك. بما أن الشركة تتوقع عادةً أن تخلى عن القطاع في النهاية، يرجح وقوع بعض الخسارة في المبيعات وحصة السوق أثناء اتباع هذه الاستراتيجية. وتكتفى المحافظة على حجم القطاع في الشركة فتتراجع الحصة بمعدل بطيء وثابت نسبياً. فمن شأن أي خسارة متسرعة وقبل أنها تطرأ على الحصة أن تحدّ النقد الإجمالي الذي قد يولده قطاع ما خلال تراجع السوق.

الشكل ١٢.١٧ العناصر الموقفية المحددة للأهداف التسويقية الاستراتيجيات المناسبة للأسواق المتراءعة

استراتيجيات للأسواق المتراءعة				
المتغيرات الموقفية	حصاد	محافظة	ناجية مربحة	متجنبة
الهدف الأولي	تحقيق أكبر قدر من التدفق النقدي على المدى القصير فيما	المحافظة على حصة السوق مع ترقب السوق تراجع، حتى ولو توجّب التضحية بهوامش.	زيادة حصة السوق في قسم أو أكثر من الأقسام الهامة نسبياً مع إمكانية لأرباح مستقبلية.	التركيز على تقوية الموقع في قسم أو أكثر من الأقسام الهامة نسبياً مع إمكانية لأرباح مستقبلية.
خصائص السوق	تراجم السوق المستقبلي مؤكّد ولكن بمعدل بطيء وثابت على الأرجح.	شهدت السوق تراجعاً مؤخراً، لكن الاتجاه والجاذبية المستقبلية يصعب توقعهما حالياً.	تراجم السوق المستقبلي مؤكّد ولكن بمعدل بطيء وثابت على الأرجح.	قد تراجع السوق ككل بسرعة، لكن شريحة أو أكثر تتقدّم كجيوب طلب أو تزول بطيء.
خصائص الشركة المنافسة	شركات منافسة قوية قليلة؛ حواجز خروج منخفضة: الصراع المستقبلي غير كثيف غالباً.	شركات منافسة قوية قليلة؛ لكن حدة الصراع المستقبلي يصعب تقديرها.	شركات منافسة قوية قليلة؛ حواجز خروج منخفضة أو يمكن تخفيضها بتدخل من الشركة.	شركة منافسة أقوى واحدة أو أكثر أقوى في السوق الواسعة ولكن ليس في الشريحة المستهدفة.
خصائص الشركة	لها موقع ريادي من حيث السوق؛ لها نسبة كبيرة من العملاء المتصفين قوي نسبياً.	لها حصة ريادية من السوق وموقع تنافسي قوي نسبياً.	لها حصة ريادية من السوق تفوقه ضرورية لتشجيع الشركات المنافسة على التخلّي أو اكتسابها.	لها ميزة تنافسية مناسبة في القسم المستهدف لكن مواردها الإجمالية قد تكون محدودة.

وتناسب استراتيجية الحصاد الشركات التي تتمتع بموقع تنافسي قوي نسبياً في السوق في بداية التراجع وقدر من العملاء الحاليين المرجح استمرارهم في شراء الماركة حتى بعد تخفيض الدعم التسويقي. كما تعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة أيضاً عندما لا يكون تراجع السوق أمراً لا يمكن تجنبه، لكن يرجح وقوعه بمعدل بطيء وثابت نسبياً، وعندما لا يرجح أن تكون المنافسة ما بين الشركات المنافسة المتبقية حادة جداً. وتمكن هذه الظروف القطاع من المحافظة على مستويات أسعار وهوامش ربح مناسبة بينما يهبط الحجم تدريجياً. ويعني تفزيذ استراتيجية حصاد تجنب أي استثمارات إضافية على المدى الطويل في المعامل، أو التجهيزات، أو البحث والتطوير. كما تستلزم تخفيضات هائلة في النفقات التشغيلية للأنشطة التسويقية. غالباً ما يعني ذلك أن الشركة يجب أن تخفض إلى حد كبير عدد النماذج أو أحجام العبوات في خط المنتج لتخفيض تكاليف المخزون والتتصنيع.

الشكل ١٣.١٧ أعمال تسويقية ممكنة تتناسب مع استراتيجية المتراءعة في الأسواق المتراءعة

إجراءات تسويقية ممكنة

استراتيجية الحصاد

- تحقيق أكبر قدر من التدفق النقدي؛ المحافظة على الهوامش أو زيادتها حتى على حساب تراجع حصة السوق.
- إلغاء نفقات البحث والتطوير والاستثمارات الرأسمالية المرتبطة بالقطاع.
- تخفيض ميزانيات التسويق والمبيعات.
- تخفيض نفقات ترويج المبيعات والإعلان إلى حد كبير أو إلى غايتها، باستثناء ممكناً لإعلان تذكيري دوري موجه إلى العملاء الحاليين.
- تخفيض الترويج التجاري إلى أدنى حد ضروري لتجنب الخسارة السريعة لتغطية التوزيع.
- تركيز جهود فريق الاباعة على الحصول على الشراء المتكرر من العملاء الحاليين.
- البحث عن طرق لتخفيض تكاليف الإنتاج، ولو على حساب التأكل البطيء في جودة المنتج.
- رفع السعر إن ظهرت ضرورة لذلك من أجل المحافظة على الهوامش.

استراتيجية المحافظة

المحافظة على حصة السوق على المدى القصير، ولو على حساب الهوامش.

- الاستمرار في نفقات البحث والتطوير للمنتج والعملية على المدى القصير بهدف المحافظة على جودة المنتج وتحسينها.
- الاستمرار في مستويات المحافظة على الإعلان وتنشيط المبيعات التي تستهدف المستخدمين الحاليين.
- الاستمرار في الترويج التجاري بمستويات كافية لتجنب أي تخفيض في تغطية التوزيع.
- تركيز جهود فريق الاباعة للحصول على تكرار الشراء من جانب المستخدمين الحاليين.

الوحدة ١٧ / استراتيجيات التسويق في الأسواق الناضجة والمترادفة

- تخفيض الأسعار إن ظهرت الضرورة لذلك من أجل المحافظة على الحصة ولو على حساب الهوامش المخفضة.

استراتيجية الشركة الناجية المربحية

- ارسال اشارات الى الشركات المنافسة بأن الشركة تنوى البقاء في القطاع والسعى إلى حصة أكبر.
 - المحافظة على ميزانية الإعلان وتشييط المبيعات أو زيادتها.

زيادة الحصة من السوق المترادفة؛ تشجيع الشركات المنافسة

الأضعف على مغادرة القطاع.

- المحافظة على تغطية التوزيع أو زيادتها من خلال ترويج تجاري شرس.

- تركيز بعض جهود فريق الاباعة على كسب العملاء من الشركات المنافسة

- الاستمرار في البحث والتطوير للمنتج والعمليات سعياً وراء تحقيق تحسينات أو تخفيضات في التكلفة.

- البحث في تقديم توسيعات في خط المنتج لترغيب أقسام الطلب المتبقية.

- تخفيض الأسعار إن ظهرت ضرورة ذلك من أجل زيادة الحصة، ولو على حساب الهوامش القصيرة الأمد.

- البحث في اتفاقيات لإنتاج القطع المستبدلة أو ماركات خاصة لشركات منافسة أصغر تفكير في الخروج من الإنتاج.

استراتيجية الأماكن المستهدفة من السوق

- الاستمرار في البحث والتطوير للمنتج أو التعديلات التي تروق لقسم أو الأقسام المستهدفة.

تعزيز الموقع من حيث الحصص في شريحة واحدة أو أكثر مع إمكانية الربح المستمر

- البحث في إنتاج ماركة خاصة من أجل المحافظة على الحجم وتخفيض تكاليف الوحدة الإنتاجية.

- تركيز الحملات الإعلانية وتشييط مبيعات وحملات البيع الشخصي للعملاء في القسم أو الأقسام المستهدفة؛ التركيز على نداءات ذات أهمية أكبر بالنسبة إلى العملاء.

- المحافظة على قنوات التوزيع المناسبة للوصول إلى القسم المستهدف، السعي إلى ترتيبات قنوات فريدة للوصول للعملاء بفعالية أكبر في القسم أو الأقسام المستهدفة.

- تصميم برامج خدمات تركز على اهتمامات ومشاكل فريدة يعاني منها العملاء في القسم أو الأقسام المستهدفة.

يتحتم على الشركة أن تحسن كفاءة المبيعات والتوزيع. فشركة مصنعة لسلع صناعية مثلاً قد تخدم حساباتها الأصغر من خلال التسويق عن بعد أو موقع على الإنترنت بدلاً من استخدام فريق بييعي ميداني أو إحالة عملائها الأصغر حجماً إلى وسطاء، بالنسبة إلى السلع الاستهلاكية، قد تتجه الشركة نحو توزيع أكثر انتقائية من خلال تركيز جهودها على شبكات أوسع للبيع بالتجزئة.

والأرجح أن الشركة ستعمد إلى تخفيض نفقات الإعلان والترويج إلى الحد الأدنى الضروري للمحافظة على توزيع مناسب. وأخيراً، يجب أن تحاول الشركة المحافظة على مستويات أسعارها وحتى زيادتها لزيادة الهوامش.

٢.٣.٤.١٧ استراتيجية المحافظة

في الأسواق التي تكون فيها الاتجاهات الخاصة بالحجم غير مؤكدة إلى حد كبير، قد تفك شركة تتمتع بموقع ريادي من حيث الحصص في اتباع استراتيجية تهدف إلى المحافظة على حصتها في السوق، على الأقل حتى يصبح مستقبل السوق أكثر قابلية للتوقع. في استراتيجية محافظة كهذه تستمر الشركة في انتهاج الاستراتيجية نفسها التي منحتها النجاح خلال مرحلة نضج السوق. غالباً ما تؤدي هذه الاستراتيجية إلى هوامش وأرباح مخفضة على المدى القصير لأنه يتوجب على الشركات عادة أن تخفض الأسعار أو تزيد النفقات التسويقية لتحافظ على الحصة في وجه حجم متراجع للقطاع. وبالتالي، يجب على الشركة المعنية أن تعتبر المحافظة على الحصة استراتيجية انتقالية. إلى أن يتضح أن السوق ستستمر في التراجع حتى يتحتم على الشركة أن تحول إلى استراتيجية مختلفة توفر تدفقات أموال أفضل وعائد على الاستثمار طوال ما تبقى من حياة السوق.

٣.٣.٤.١٧ استراتيجية الشركة الناجية المربعة

بديل جريء، بالنسبة إلى شركة تتمتع بموقع قوي من حيث الحصص وميزة تنافسية مستدامة في سوق متراجعة، في الاستثمار بشكل كافٍ لزيادة الحصة وتبني ذاتها كالشركة الرائدة في القطاع لما تبقى من فترة تراجع السوق. وتبرز أهمية هذا النوع من الاستراتيجيات بصورة خاصة عندما تتوقع الشركة تراجعاً تدريجياً في طلب السوق أو عندما يرتفع تواجد جيوب جوهرية في الطلب المستمر في المستقبل. كما أنها استراتيجية جذابة عندما يكون قطاع الشركة المتراجع مترابطاً بوحدات قطاع أخرى من خلال منشآت وبرامج أو أقسام عملاً مشتركة.

غالباً ما تستطيع أي شركة منافسة قوية أن تحسن موقعها من حيث الحصص في سوق متراجعة بكلفة منخفضة نسبياً لأن الشركات المنافسة الأخرى قد تكون في صدد حصد أعمالها أو التحضير للخروج. ويمكن مفتاح نجاح هذه الاستراتيجية في تشجيع شركات منافسة أخرى على مغادرة السوق باكراً. ما إن تحقق الشركة موقفاً قوياً وغير قابل للتحدي حتى تتمكن من التحول إلى استراتيجية الحصاد وجنى أرباح هائلة لما تبقى من حياة سوق المنتج.

وقد تعمد شركة ما إلى تشجيع الشركات المنافسة الأصغر حجماً على التخلص عن القطاع بكونها شفافة وصريحة بشأن التزاماتها بالتحول إلى الشركة الناجية الرائدة. ويجب عليها أن تسعى بشراسة إلى كسب حصة في السوق إما بانخفاض الأسعار أو بزيادة النفقات الإعلانية والترويجية. كما أنها قد تعتمد توسيعات في خطوط المنتج تستهدف جيوب الطلب المتبقية لتتصبّع على الشركات المنافسة الأصغر حجماً أمراً إيجاد أماكن مستهدفة من السوق تكون أكثر إرباحية. وأخيراً، قد تصرف الشركة وتحفّض حاجز الخروج الخاصة بالشركات المنافسة لها، مسهّلةً عليها مغادرة القطاع. ويمكن أن يعني ذلك السيطرة على عقود الشركات المنافسة الطويلة الأمد، أو الموافقة على توفير قطع الغيار، أو خدمة منتجات تلك

الشركات في السوق، أو تزويدها بالعناصر المكونة أو منتجات الماركة الخاصة. فالمخابز الإقليمية الكبرى مثلاً شجّعت شركات متاجر البقالة على التخلّي عن عملياتها الخاصة بنشاط المخابز من خلال تزويدها بسلع مخبوزة بماركة خاصة.

والطريقة النهائية لرفع حواجز الخروج الخاصة بالشركات المنافسة متمثلة في شراء عمليات تلك الشركات وفي تحسين كفاءتها أو إخراجها من القطاع لتجنب القدرة الفائضة. مع تأكيد التراجع المستمر في مبيعات القطاع، قد تضطر الشركات المنافسة الأصغر حجماً إلى بيع أصولها بسعر قيمة منخفض إلى حدّ يسهل على الشركة الناجحة حصد عائدات مرتفعة على استثماراتها كما فعلت شركة «كلير تشانل ورلد وايد» Clear Channel Worldwide في عمليات شرائها لشركات أصغر حجماً خلال السبعينيات والثمانينيات.

٤.٣.٤.١٧ استراتيجية التجنّب

حتى عندما يتوقع تراجع معظم الأقسام في سوق ما بشكل سريع، قد تبقى استراتيجية التجنّب قابلة للحياة إذا بقيت شريحة هامة واحدة أو أكثر كجيوب ثابتة للطلب أو بطيئة الزوال. ويجب على قطاع الشركة الذي يتّهجه استراتيجية كهذه أن يتمتع بموقع تنافسي قوي في الشريحة المستهدفة أو أن يكون قادرًا على بناء ميزة تنافسية مستدامة بسرعة كافية نسبيًا لتجنّب الشركات المنافسة. إنها استراتيجية تستطيع الشركات الأصغر حجماً أن تنتهجها بنجاح أحياناً لأنها تستطيع أن تترك الأصول والموارد المطلوبة على جزء محدود من السوق الإجمالية. والأعمال التسويقية التي قد تخذلها شركة ما لتقوّي موقعها وتحافظ عليه في السوق المتّجنب شبيهة بالأعمال التي ناقشناها سابقاً في ما يتعلق باستراتيجيات التجنّب في الأسواق الناضجة.

خلاصة التعلم

- الخيارات الاستراتيجية في الأسواق الناضجة أو حتى المتراءعة دائمًا غامضة. ويعمل أكثر الشركات ربحية في العالم في أسواق كهذه.
- الهدف التسويقي الدقيق بالنسبة إلى الشركات المنافسة كلها هو المحافظة على ولاء العملاء الحاليين. ولتحقيق هذا الهدف يجب على الشركات أن تسعى إلى تحقيق تحسينات في القيمة المدركة التي يتلقاها هؤلاء العملاء من عروضها، إما بالتميز على أساس الجودة أو الخدمة الأعلى، أو بتخفيض التكاليف والأسعار، أو باعتماد الإجراءين معاً.
- والهدف الثانوي الهام بالنسبة إلى بعض الشركات لا سيما منها الشركات الرائدة من حيث الحصص، هو استئصال المزيد من نمو الحجم من خلال إجراءات كفيلة بتحويل غير المستخدمين إلى مستخدمين، أو زيادة تكرار الاستخدام لدى العملاء الحاليين، أو التوسع إلى أسواق غير مستقرة أو مختلفة.
- باستطاعة الأسواق المتراءعة أن تقدم فرصاً جذابة لعائدات المبيعات والأرباح. فجاذبيتها، والاستراتيجية التسويقية المناسبة التي يجب أن تتبع، تعتمد، من بين ما تعتمد عليه، على مدى تراجع السوق واحتميته، ووجود حواجز الخروج، ومواطن قوى الشركة التنافسية، وحدّة التنافس المستقبلي المرتفعة.

أسئلة حول المحتوى

١.١٧ يسلّم النجاح في الأسواق الناضجة مجموعتين من الإجراءات الاستراتيجية. ما هما؟

٢.١٧ أي خيارات استراتيجيات متوفّرة للمحللين وللمدافعين في محاولتهم المحافظة على ميزة تنافسية في الأسواق الناضجة؟

٣.١٧ أي أبعاد يستعملها العملاء لادرأك الفروقات الكامنة بين المنتجات في فئة معينة؟

٤.١٧ أي أبعاد يستعملها العملاء للحكم على جودة الخدمات التي يتلقونها؟

٥.١٧ ما هي الطرق الأكثر أهمية التي تمكن الشركة من تحسين ادراك العملاء لجودة الخدمة؟

٦.١٧ ناقش باختصار الطرق المختلفة التي تمكن شركة ما من المحافظة على موقع أقل تكلفة.

٧.١٧ ما الذي قد تسعى شركة ما إلى تحقيقه خلال السنوات الأولى من نضج السوق؟

٨.١٧ ناقش الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتوسيع نمو المنتجات من حيث الحجم.

٩.١٧ ناقش باختصار كيفية استخدام شركة ما الاستراتيجيات التتابعية لتوسيع سوق عالمية.

١٠.١٧ ما هي مجموعات العوامل الثلاث التي تساعد على تحديد الجاذبية الاستراتيجية لأسواق المنتج المترابطة؟

١١.١٧ ناقش باختصار الخيارات الاستراتيجية الممكّنة في الأسواق المترابطة.

أسئلة متعددة الخيارات

١.١٧ عندما يتراجع معدل النمو في سوق منتج وتفشل الشركات الأضعف، وتنسحب من القطاع أو تشتريها شركات أخرى، تسمى هذه الظاهرة:

- أ. الحصاد
- ب. التراجع
- ج. اختراق السوق
- د. استراتيجية التجنّب
- هـ. فعالية أقل تكلفة

الوحدة ١٧ / استراتيجيات التسويق في الأسواق الناضجة والمتراءعة

- ٢.١٧ عندما يتراجع معدل نمو سوق المنتج وتقوم شركات بشراء علامات أضعف، يسمى هذا:
- التجميع.
 - تحقيق التجنب.
 - الحصاد.
 - الدفاع.
 - استراتيجية الحصن.
- ٣.١٧ يجب على الشركات التي تنتهج استراتيجية أقل تكلفة في الأسواق الناضجة أن تقوم بما يلي:
- التركيز بكثافة على تعزيز كفاءتها التشغيلية.
 - زيادة اسعارها لتزيد الإرباحية.
 - التوسيع من خلال شراء ماركات أقل فعالية.
 - التركيز على تمييز عروضها ضمن قيود استراتيجيتها.
 - اعتماد ماركة حماية جانبية متفوقة وعالية السعر.
- ٤.١٧ فهم الفروقات التي يدركها العملاء من خلال عروض المنتج التنافسية ضروري لتطوير:
- اعتمادية المنتج.
 - تمييز المنتج.
 - استراتيجية المحلول.
 - مطابقة البحث والتطوير والمواصفات.
 - جودة منتج مرتكزة على الميزة التنافسية.
- ٥.١٧ طرح السؤالين التاليين «كيف تجفف آلة التجفيف هذه الشاب؟» أو «هل في هذه الرحلة عرض لفيلم؟» مثل على:
- الاعتمادية والمواصفات، على التوالي.
 - القابلية للخدمة والأداء، على التوالي.
 - الاعتمادية والمواصفات، على التوالي.
 - الأداء والمواصفات، على التوالي.
 - المواصفات والأداء، على التوالي.
- ٦.١٧ طرح السؤالين التاليين «هل ستسجل آلة المجيب الصوتي اتصالاتي هذه المرة؟» أو «كم سي-dom هذا الللاجة؟» مثل على:
- الاعتمادية والمواصفات، على التوالي.
 - الأداء والاعتمادية، على التوالي.
 - الاعتمادية والمواصفات، على التوالي.
 - الاعتمادية والديمومة، على التوالي.
 - التعمير والأداء.

٧.١٧ أي بعد من أبعاد جودة المنتج يحاول الإجابة عن السؤال التالي: «هل تبدو سيارة «فورد إسكورت» الجديدة هذه كمنتج عالي الجودة وتعطي الانطباع بأنها كذلك؟»

- أ. الاعتمادية.
- ب. الأداء.
- ج. الماركة.
- د. الموافمة.
- هـ. المواصفات.

٨.١٧ كان شعار إعلانات تلفزيونية لشركة طيران «حب الطيران وهذا واضح»، تبع مشاهد لخدمة جيدة وطيارين ينظرون في حاجات العملاء. أي بعد من أبعاد جودة الخدمة يظهر في هذا الشعار؟

- أ. الاستجابة.
- ب. الاعتمادية.
- ج. التعاطف.
- د. التأكيد.
- هـ. الأداء.

٩.١٧ عندما وعدت شركة «بيتزا هات» Pizza Hut تزويد عملاء الغداء لديها ببيتزا صغيرة في ٥ دقائق وإلا لا يدفع ثمنها، كانت تحاول تنفيذ أي بعد من أبعاد جودة الخدمة؟

- أ. الاستجابة.
- ب. الاعتمادية.
- ج. التعاطف.
- د. التأكيد.
- هـ. الأداء.

١٠.١٧ إعلان لمحل إصلاح السيارات يظهر ميكانيكيًا يدعى فحص فرامل سيارتك بعناية والقيام بالإصلاحات «بشكل صائب»، يحاول أن يعطي مثلاً عن أي بعد من أبعاد جودة الخدمة؟

- أ. الاستجابة.
- ب. الاعتمادية.
- ج. التعاطف.
- د. التأكيد.
- هـ. الأداء.

١١.١٧ إعلان لمطعم يعد «بالوجبات الرائعة نفسها كل مرة تزوره بها» يحاول أن يظهر أي بعد من أبعاد جودة الخدمة؟

- أ. الاستجابة.
- ب. الاعتمادية.
- ج. التعاطف.
- د. التأكيد.
- هـ. الأداء.

١٢.١٧ كُبُعد من أبعاد جودة الخدمة، يحدد العاطف بما يلي:

أ. قابلية التصديق ونزاهة المستخدمين.

ب. ودية التواصل مع العملاء.

ج. إبلاغ العملاء باستمرار بلغة يفهمونها.

د. درجة الاهتمام، الاهتمام الفردي الذي توفره الشركة لعملائها.

هـ. القدرة على تأدية الخدمة الموعودة بشكل ملائم في المرة الأولى.

١٣.١٧ ردًا على بحث أجري وأظهر أن العملاء يريدون أروقة أكثر إنارة، ضاعف «سيتيبانك»

طاقة اللمبات في أروقة مصارفه لكن العملاء يقولون الآن إن الأروقة شديدة الإضاءة.

أي فجوة في جودة الخدمة تظهر من هذا الوضع؟

أ. توقعات العملاء وادراك المسوّقين.

ب. ادراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة.

ج. مواصفات جودة الخدمة وتوفير الخدمة.

د. توفير الخدمة والاتصالات الخارجية.

هـ. الخدمة المدركة والمتوّقعة.

١٤.١٧ ردًا على شكواى عن الوقت الذى ينقضى قبل الحصول على الوجبة، وضعت إدارة

مطعم محلى سياسة تقتضى بوصول النادل عند العميل ٣ دقائق بعد جلوسه إلى

الطاولة. لكن كون المشكلة لم تحل، ما هي الفجوة في جودة الخدمة؟

أ. توقعات العملاء وادراك المسوّقين.

ب. ادراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة.

ج. مواصفات جودة الخدمة وتوفير الخدمة.

د. توفير الخدمة والاتصالات الخارجية.

هـ. الخدمة المدركة والمتوّقعة.

١٥.١٧ خير مثال على الفجوة بين توفير الخدمة والاتصالات الخارجية في الحالة التالية:

أ. يعلن مصرف ما عن أمانة صناديق ودودين وهم في الحقيقة غير مهذبين
باتظام.

ب. يظن المدراء التنفيذيون في مصرف ما أن العملاء يريدون أمانة صناديق ودودين
 بينما هم في الحقيقة يقدرون الراحة أكثر.

ج. يفشل المدراء في تحديد الأعمال التي يجب أن يقوم بها أمين الصندوق ليبدو
 ودوداً.

د. أمانة الصناديق في المصارف يعرفون ما هو متوقع منهم في ما يتعلق بالمودة،
 ولكن تنقصهم الحواجز الضرورية للالتزام بذلك.

هـ. لا يتحلى أمانة الصناديق في المصارف بالمودة المرجوة منهم.

١٦٠١٧ استجابت الإدراة بحماس كبير إلى كل شكاوى العمالء بشأن جودة الخدمة لكن العمالء ما زالوا غير راضين. أي فجوة في جودة الخدمة تظهر هنا؟

- أ. توقعات العملاء وادراك المسوّقين.

ب. ادراك الادارة ومواصفات جودة الخدمة.

ج. مواصفات جودة الخدمة وتوفير الخدمة.

د. توفير الخدمة والاتصالات الخارجية.

هـ. الخدمة المدركة والمتوّقعة.

١٧.١٧ يطّور العملاء توقعاتهم لجودة الخدمة إنطلاقاً من:

- أ. تجارب ماضية.

ب. الاتصالات الشفهية "كلمة الفم".

ج. حاجات شخصية.

د. كل ما سبق.

هـ. فقط أ و ب.

١٨.١٧ فيما يتعلق بنموذج جودة الخدمة، أي من الأمثلة التالية يشكل مثلاً عن التواصل الخارجي؟

- .أ. تجارب ماضية.
 - .ب. الاتصالات الشفهية "كلمة الفم" ..
 - .ج. قصاصة من صحيفة ..
 - .د. لوحة إعلانية تدعى «أسرع خدمة ..
 - .هـ. كل ما سبق.

١٩.١٧ كل ما يلي طرق للمحافظة على موقع أقل تكلفة إلا:

- .أ. عمليات إنتاج ابتكارية.
 - .ب. تكاليف عامة أقل.
 - .ج. مواصفات ابتكارية للم المنتج.
 - .د. طرق توزيع أقل تكلفة.
 - .هـ. مصادر توريد أقل تكلفة.

٢٠١٧ الاستراتيجية المصممة لزيادة نسبة المستخدمين من خلال تحويل غير المستخدمين

الحاليين إلى قسم كبير أو أكثر من السوق هي استراتيجية توسيع النمو.

أ. اختراع متزايد.

- . بـ لشركة ناجية مربحة.
 - . جـ لاستخدام موسع.
 - . دـ للمحافظة.
 - . هـ لتتوسيع السوق.

الوحدة ١٧ / استراتيجيات التسويق في الأسواق الناضجة والمتراءعة

٢١.١٧ زيادة كمية المنتج التي يستخدمها العميل العادي من خلال زيادة تكرار الاستخدام أو تطوير طريقة جديدة أو أكثر لاستخدام المنتج هي استراتيجية توسيع النمو

- أ. اختراق متزايد.
- ب. لشركة ناجية مربحة.
- ج. لاستخدام موسع.
- د. للمحافظة.
- هـ. توسيع السوق.

٢٢.١٧ مصنّع أدوات منزلية يعلن عن أفران مايكرويف لمن لم يشتري مايكرويف سابقاً يحاول القيام باستراتيجية توسيع النمو :

- أ. للمحافظة.
- ب. لاستخدام موسع.
- جـ. لاختراق متزايد.
- دـ. المتتجنب.
- هـ. توسيع السوق.

٢٣.١٧ مصنّع شامبو للشعر يحاول من خلال إعلانه أن يشجع مستخدمي الشامبو على الاستحمام به مرتين بدلاً من مرة واحدة في اليوم يسعى إلى تحقيق استراتيجية توسيع النمو :

- أ. للمحافظة.
- بـ. المتتجنب.
- جـ. لاستخدام موسع.
- دـ. توسيع السوق.
- هـ. اختراق متزايد.

٢٤.١٧ يتوفّر مثال عن استراتيجية توسيع النمو لتوسيع السوق في شركة تصنيع أغذية للأطفال تقوم بما يلي:

- أـ. محاولة إقناع الوالدين في السوق المحلية الذين يحضرون بأنفسهم غذاء أطفالهم بشراء الأغذية التجارية.
- بـ. محاولة إقناع الوالدين بزيادة كمية الأغذية المحضرية تجاريًا التي يقدمونها لأطفالهم.
- جـ. التركيز على مكان مهمـل ومتـجنب في سوق أغذـية الأطفال.
- دـ. الانسـحـاب بشـكـل إـنـتقـائـي من مـجاـلات كـثـيرـة من سـوق أغـذـية الأـطـفالـ التجاريةـ.
- هـ. مـحاـولـة التـصـديـر إـلـى بلـدان لا تستـعمل عـادـة أغـذـية الأـطـفالـ التجـارـيةـ.

٢٥.١٧ يؤدي عرض عبوات أكبر إلى ما يلي:

- أ. تقريب مخزون المنتج من نقطة الاستخدام لأن العملاء يتعرضون بصورة أقل لنفاذ المخزون عندما تبرز فرصة استخدام.

- بـ. تقرير مخزون المنتج من نقطة الاستخدام لأن العملاء يميلون أكثر إلى شراء رزم متعددة.

- جـ. إبعاد مخزون المنتج من نقطة الاستخدام لأن العملاء يميلون أكثر إلى التوجه إلى أسواق التجزئة التي تحمل البضاعة بصورة أقل تواتراً.

- إبعاد مخزون المنتج من نقطة الاستخدام لأن المستوّعبات الكبيرة أقل راحة.
لا تأثير لذلك على مسافة المخزون من نقطة الاستخدام.

٢٦.١٧ درب التوسيع العالمي الأكثر رواجاً كان الدرب الذي سلكته شركات مثل «توبوتا» و«سايكو». والمسلك هو: السوق المحلي ثم الأسواق في و.....

- . أ. القارة نفسها؛ أسواق في قارات أخرى.
 - . ب. البلدان النامية؛ أسواق في بلدان متقدمة.
 - . ج. بلدان متقدمة؛ أسواق في بلدان نامية.
 - . د. ثقافات غربية؛ أسواق بثقافات شرقية.
 - . هـ. ثقافات شرقية؛ أسواق بثقافات غربية.

٢٧.١٧ يعتبر توسيع السوق من خلال إنتاج الماركة الخاصة خياراً جذاباً بصورة خاصة بالنسبة إلى شركات:

- ١- ماركتها الخاصة تتمتع بموقع ضعيف نسبياً ولها قدرة إنتاج فائضة.
 - ٢- ماركتها الخاصة تتمتع بموقع قوي نسبياً ولها قدرة إنتاج فائضة.
 - ٣- ماركتها الخاصة تتمتع بموقع ضعيف نسبياً وتعمل بقدرة شبه كاملة.
 - ٤- ماركتها الخاصة تتمتع بعلامة قوية نسبياً ولها قدرة إنتاج فائضة.
 - ٥- مهما كانت حالة العلامة أو الموقع.

٢٨.١٧ يبقى أعلى حد من تدفق الأموال على المدى القصير هو الهدف الأولي لاستراتيجية

- .أ. الحصاد.
 - .ب. المحافظة.
 - .ج. الشركة الناجية المربحة.
 - .د. التجنب.
 - .هـ. التميّز.

٢٩.١٧ تسعى استراتيجية إلى المحافظة على الحصة على المدى القصير فيما ينبع ذلك من التضييق بالهياكل السوقية، ولو استلزم ذلك تراجع السوق.

- .ج. الأماكن المستهدفة من السوق.
 - .د. التمييز.
 - .هـ. المحافظة.
 - .بـ. الشركة الناجية المربحـة .
 - .أـ. الحصاد.

الوحدة ١٧ / استراتيجيات التسويق في الأسواق الناضجة والمتراءعة

٣٠.١٧ عند انتهاج استراتيجية التجنب في سوق تراجع بسرعة، تميل الشركة المعنية إلى التركيز على تعزيز موقعها في قسم واحد أو أكثر جوهري نسبياً. غالباً ما ينبع عن ذلك:

- أ. زيادة في مستويات الإعلان لتوسيع العوامل بالفوائد الممكنة.
- ب. زيادة الأسعار للمحافظة على الأرباح.
- ج. تخفيض الأسعار لزيادة الحصة.
- د. زيادة إنفاق البحث والتطوير لإبقاء العروض جارية.
- هـ. زيادة إنفاق البحث والتطوير لإبقاء التكاليف منخفضة.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.١٧ سألتك شركة طيران أوروبية رائدة بصفتك مستشاراً أن تقترح مجالات يجب على الشركة أن ترتكز عليها كي تتميز عن الشركات المنافسة. وفي هذا عليك أن تفترض أن الشركة ستستمر في كونها تنافسية من حيث السعر.

٢.١٧ بعد إتمامك مهمتك مع شركة الطيران الأوروبية عليك أن تضع إجراء يمكن الشركة من قياس ولاء عمالها ورضاهما. حاذد خطتك الخاصة بكل من هذين المجالين.

٣.١٧ شركة يابانية من بين الشركات المنتجة للناصخات المكتبية الأقل كلفة، مع أن حصتها في السوق وحجم إنتاجها أقل مما تحققها الشركة الرائدة في القطاع «كسيروكس». كيف تستطيع شركة منتجة صغيرة الحجم نسبياً أن تتحقق موقعاً بكلفة منخفضة؟

٤.١٧ خلال الثمانينيات وفي التسعينيات، سعت شركة «ماكدونالدز» بشراسة إلى للبحث عن من يحصل على ترخيص شركة الامتياز في بلدان أجنبية بما فيها روسيا والصين، وهي التي بلغت منذ بضعة عقود نمواً مذهلاً من خلال بيع البرغر والبطاطس المقلية للعائلات الأمريكية التي فيها أطفال صغار. كما قدمت الشركة أيضاً مجموعة واسعة من خطوط الإنتاج الجديدة وتوسيعات في هذه الخطوط (وجبات فطور مثل كعك البيض والبطاطا البنية المهرولة، والسلطة، وقطع دجاج، وساندويشات الدجاج، إلخ). ما كان المنطق الاستراتيجي وراء هذه الخطوات؟

٥.١٧ بينما تباطأ نمو «ماكدونالدز» في السوق الأمريكية سعت الشركة أولاً إلى التوسيع في أسواق أميركية شماليّة أخرى وفي أوروبا الغربية. ثم راحت توسيع في أميركا اللاتينية وأوروبا الشرقية وأسيا. كيف تصف هذا الطريق أو تتابع التوسيع العالمي؟ ما هي العوامل الديموغرافية، والاقتصادية و/أو الثقافية التي قد تفسر هذا النوع من توسيع السوق؟

٦.١٧ شهدت شركة «جاي. بي. كونز» J. B. Kunz، وهي الشركة الرائدة في صناعة الدفاتر المصرفية للمؤسسات المالية تراجعاً تدريجياً في سوقها خلال السبعينيات والثمانينيات لأن التحول إلى الأعمال المصرفية الإلكترونية جعل من متطلباتها متوجهة. إلا أن الشركة اشتراطت موجودات شركات منافسة أصغر حجماً وزادت إلى حد كبير حصتها في السوق ضمن قطاعها وتمكن من كسب عائدات عالية جداً على استثماراتها. أي نوع من الاستراتيجيات انتهت بها الشركة؟ لماذا تمكنت الشركة برأيك من تحقيق عائد استثمار عالي رغم تراجع القطاع؟

٧.١٧ فيما رأينا أن شركة ما قد تتمتع بعدد من الخيارات الاستراتيجية الأخرى، تقتضي الحكمة التقليدية بأن يتم إما التخلص عن القطاع المترابع أو حصادها لتحقيق أعلى قدر من تدفق الأموال. في ظلّ أي ظروف للسوق وللمنافسة تكون كل من هاتين الاستراتيجيتين التقليديتين مناسبة؟ ما هي الإجراءات التسويقية المعنية عادة في تنفيذ ناجح لاستراتيجية الحصاد؟؟

المراجع

١. يرتكز هذا المثل على مواد وردت في Rick Tetzeli. 'Mining Money in Mature Markets.' *Fortune*. March 22. 1993. pp. 77–80; Edmund Chew. 'Johnson Controls Inc. Displays Interior Concepts at Frankfurt Auto Show.' *Automotive News*. October 29. 2001. p. 18; and in the *Johnson Controls Inc. 2002 Annual Report*. which can be found at the company's website at www.jci.com.
٢. لمناقشة أكثر تفصيلاً لهذه الأفخاخ، انظر Michael E. Porter. *Competitive Strategy* (New York: Free Press. 1980). pp. 247–9.
٣. Fareena Sultan. John U. Farley. and Donald R. Lehmann. 'A Meta–Analysis of Applications of Diffusion Models.' *Journal of Marketing Research*. February 1990. pp. 70–7.
٤. Ming Jer Chen and Ian C. MacMillan. 'Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility.' *Academy of Management Journal* 35 (1992). pp. 539–70; and Hubert Gatignon. Eric Anderson. and Kristiann Helsen. 'Competitive Reaction to Market Entry: Explaining Interfirm Differences.' *Journal of Marketing Research*. February 1989. pp. 45–55.
٥. Cathy Anterasian and Lynn W. Phillips. 'Discontinuities. Value Delivery. and the Share–Returns Association: A Re–Examination of the 'Share–Causes–Profits' Controversy.' distributed working paper

- (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, April 1988). Also see Robert Jacobson. 'Distinguishing among Competing Theories of the Market Share Effect.' *Journal of Marketing*, October 1988, pp. 68–80.
- William K. Hall. 'Survival Strategies in a Hostile Environment.' *Harvard Business Review*, September–October 1980, pp. 75–85.
- Michael Treacy and Fred Wiersema. *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison–Wesley Publishing, 1995).
- Rahul Jacob. 'Beyond Quality and Value.' *Fortune*, Special Issue, Autumn–Winter 1993, pp. 8–11.
- The following discussion is based on material found in David A. Garvin. 'What Does 'Product Quality' Really Mean?' *Sloan Management Review*, Fall 1984, pp. 25–43; and David A. Aaker. *Strategic Market Management*. 5th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1998), chap. 9.
- For a more extensive discussion of brand equity, see David A. Aaker. *Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).
- Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: Free Press, 1990). See also Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner. *Services Marketing* (New York: McGraw–Hill, 1996); and Andrew J. Czaplewski, Eric M. Olson, and Stanley F. Slater. 'Applying the RATER Model for Service Success.' *Marketing Management*, January–February 2002, pp. 14–17.
- For a more detailed discussion of these and other approaches for lowering costs, see Aaker. *Strategic Market Management*, chap. 10.
- Akshay R. Rao, Mark E. Bergen, and Scott Davis. 'How to Fight a Price War.' *Harvard Business Review*, March–April 2000, pp. 107–16.
- This percentage decline is based on the University of Michigan's annual poll of customer satisfaction among a sample of 50000 consumers, as reported in Diane Brady. 'Why Service Stinks.' *Business Week*, October 23, 2000, p. 120.
- Ronald Henkoff. 'Getting beyond Downsizing.' *Fortune*, January 10, 1994, pp. 58–64.
- Robert Jacobson and David A. Aaker. 'The Strategic Role of Product Quality.' *Journal of Marketing*, October 1987, pp. 31–44.
- David Greising. 'Quality: How to Make It Pay.' *Business Week*, August 8, 1994, pp. 54–9.
- For a discussion of various approaches to measuring customer

- satisfaction. see J. Joseph Cronin and Steven A. Taylor. 'Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.' *Journal of Marketing*. July 1992. pp. 55–68; and Susan J. Devlin and H. K. Dong. 'Service Quality from the Customer's Perspective.' *Marketing Research* 6 (1994). pp. 5–13.
- Frederick F. Reichheld. 'Loyalty and the Renaissance of Marketing.' .١٩ *Marketing Management* 2 (1994). pp. 10–21. Also see Rahul Jacob. 'Why Some Customers Are More Equal Than Others.' *Fortune*. September 19. 1994. pp. 215–24.
- Reichheld. 'Loyalty and the Renaissance of Marketing.' See also .٢٠ Thomas O. Jones and W. Earl Sasser Jr.. 'Why Satisfied Customers Defect.' *Harvard Business Review*. November–December 1995. pp. 88–99.
- The following discussion is largely based on Brady. 'Why Service .٢١ Stinks.' pp. 118–28.
- The following discussion of sequential strategies is based largely on .٢٢ material found in Somkid Jatusripitak. Liam Fahey. and Philip Kotler. 'Strategic Global Marketing: Lessons from the Japanese.' *Columbia Journal of World Business*. Spring 1985. pp. 47–53.
- Gail Edmonson. 'The Beauty of Global Branding.' *Business Week*. June .٢٣ 28. 1999. pp. 70–5.
- Jaclyn Fierman. 'How to Make Money in Mature Markets.' *Fortune*. .٢٤ November 25. 1985. p. 47.
- Kathryn Rudie Harrigan and Michael E. Porter. 'End–Game Strategies .٢٥ for Declining Industries.' *Harvard Business Review*. July–August 1983. pp. 111–20. Also see Kathryn Rudie Harrigan. *Managing Maturing Businesses* (New York: Lexington Books. 1988).
- Harrigan and Porter. 'End–Game Strategies.' p. 114. .٢٦

التنفيذ والمراقبة

الوحدة الثامنة عشرة التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

الوحدة التاسعة عشرة قياس الأداء التسويقي وتنفيذه

التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

المحتويات

٥/١٨	١.١٨ تصميم العلاقات الإدارية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات التافسية المختلفة
٨/١٨	١.١.١٨ استقلالية وحدة الأعمال
٩/١٨	٢.١.١٨ برامج ومنشآت مشتركة
١٠/١٨	٣.١.١٨ أنظمة التقييم والمكافأة
١١/١٨	٢.١٨ تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة وعمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة
١١/١٨	١.٢.١٨ الكفاءات الوظيفية وتخصيص الموارد
١٢/١٨	٢.٢.١٨ اعتبارات إضافية لمنظمات الخدمة
١٤/١٨	٣.٢.١٨ الهياكل التنظيمية
١٩/١٨	٤.٢.١٨ الاتجاهات الحديثة في التصميم التنظيمي
٢٠/١٨	٥.٢.١٨ التعديلات التنظيمية عندما تنمو الشركات وتتغير الأسواق
٢٢/١٨	٦.٢.١٨ تصميمات تنظيمية للبيع في الأسواق العالمية ^{١٧}
٢٣/١٨	٣.١٨ خطط التسويق: أساس لتنفيذ الأنشطة التسويقية
٢٨/١٨	١.٣.١٨ التحليل الموقفي ^{٢٣}
٣١/١٨	٢.٣.١٨ أمور أساسية
٣١/١٨	٣.٣.١٨ الأهداف
٣١/١٨	٤.٣.١٨ الاستراتيجية التسويقية
٣٢/١٨	٥.٣.١٨ خطط العمل
٣٢/١٨	٦.٣.١٨ بيان الربح والخسارة المتوقع
٣٢/١٨	٧.٣.١٨ الخطط البديلة
٣٣/١٨	خلاصة التعلم
٣٣/١٨	أسئلة حول المحتوى
٣٤/١٨	أسئلة متعددة الخيارات
٤٠/١٨	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

هيولت باكرد – إعادة التنظيم لتنفيذ استراتيجية جديدة^١

خلال معظم فترة التسعينيات، كانت شركة «هيولت باكرد» إحدى الشركات الأكثر نجاحاً والأكثر إثارة للإعجاب في قطاع الكمبيوتر العالمي. فنجاح الشركة الباهر في أجهزة الكمبيوتر الشخصية والطابعات رفع المبيعات من ١٣ مليار دولار في العام ١٩٩٠ إلى ٤٠ مليار دولار تقريباً مع حلول العام ١٩٩٦، مع أرباح تفوق هذه النتيجة.

ويكمن أحد الأسباب الأساسية لنجاح شركة HP خلال تلك الفترة في الهيكل التنظيمي. فالشركة كانت تدار وكأنها تجتمع لمشاريع صغيرة كل منها مسؤول عن نجاحه. وكانت أكثر من ١٣٠ وحدة من الشركات مرکزة على خطوط إنتاج معينة مثل أجهزة كمبيوتر «يونيكس» أو طابعات الحبر العادي ويستخدم كل منها أقل من ١٥٠٠ شخص. ومنحت كل وحدة استقلالية كبيرة لمتابعة منتجها الخاص وأنشطة تطوير السوق وإعادة استثمار رأس المال الذي ولدته الوحدة.

وتتضمن وحدات شركة «هيولت باكرد» اعتماداً كبيراً على فرق العمل عبر الوظائف. فوحدة إنتاج أجهزة الكمبيوتر الشخصية مثلاً نُظمت في إطار فرق صغيرة مرتكزة على أقسام عمالة مختلفة. كما أن فريق الباعة أيضاً قسم على فرق مرتكزة على الحسابات الكبرى أو أقسام التطبيقات. وساعدت بنية الشركة اللامركزية والمرتكزة على الفرق على بقاء الشركة على اطلاع مستمر على حاجات العمالة المتغيرة والتطورات التقنية في كل من فئات المنتجات. وقد تمنت وحدات القطاع بالمرونة الكافية للاستجابة إلى تلك التغيرات بسرعة. وتمثلت النتيجة بانسياب ثابت لتحسينات المنتج والتوسعات في خط المنتج. فأكثر من نصف مبيعات الشركة في عام ١٩٩٥ مثلاً حققتها منتجات لم تكن موجودة قبل سنتين.

تغير الإنترنيت لبيئة السوق الخاصة بالشركة

المفارقة في الأمر أن البنية اللامركزية والمرنة التي مكّنت HP من النجاح في تطوير أجيال جديدة من أجهزة الكمبيوتر الشخصية والطابعات صعبت على الشركة أمر الاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئه السوق التي أذلت إليها شعبية الإنترنيت المتزايدة. فإذا اعتنقت الشركات موقع الإنترنيت (World Wide Web) بات إدماج النظام حيوياً. فتحتم تصميم أجهزة الكمبيوتر لدى شركة ما ومقدمي الخدمة وطرقها وبرامجاتها، غالباً بمساعدة مستشارين من ذوي الخبرة، لتعلم معًا باستمرار، داخلياً وبواسطة الإنترنيت ذاتها. ولكن فيما ساعد تركيز صنعة المنتج ومستوى الاستقلالية العالي لوحدات شركة HP على القدم بسرعة والابتكار عند تقديم الجيل الجديد من العروض ضمن مجالات منتجاتها، أعاد ذلك قدرتها على تنسيق الجهود عبر فئات المنتجات. وبالتالي، فيما كانت شركات منافسة قدّمت مثل «آي بي أم» وجديدة مثل «سان مايكروسيسٹمز» تقوم بتصميم أنظمة الأعمال الإلكترونية المتكاملة وبيعها، لم تحظ شركة HP باليات التنسيق الداخلية الضرورية لتحقيق ذلك.

طرحت استقلالية وحدات كثيرة من شركة HP واستقلالها المالي صعوبة تطوير تكنولوجيات إبداعية جديدة لا ترتبط مباشرة بفئة منتج قائمة. أما القرار القاضي بتخصيص موارد طائلة لتكنولوجيا تقع خارج مجال وحدات القطاع القائمة فيستلزم توافق مدراء الوحدات المختلفة؛ وتحصيل هذا التوافق قد يستغرق شهوراً لا بل سنوات، ما يمنحك الشركات

المنافسة مسافة في التقدم. والأسوأ من ذلك أن بعض تكنولوجيات الإنترنت الوعادة الجديدة لم تتطور يوماً لأن التوافق الضروري لم يتحقق قط. ونتيجة لانعدام التنسيق والتركيز الاستراتيجي في الشركة، فإن HP شركة فقدت الكثير من النمو المبكر في أجهزة الإنترنت وبرمجياتها وأسواق الخدمات الإلكترونية التي طرأت في أواخر التسعينيات. وراحت المبيعات والأرباح تسجل ركوداً وتراجع سعر حصة الشركة بشكل مأساوي وفهمت الإدارة الرسالة.

إعادة التنظيم لتنفيذ استراتيجية جديدة

من الخطوات الأولى التي اتخذتها مجلس إدارة شركة HP لتصحيح المشكلة إيجاد رئيس مجلس إدارة من خارج الشركة. فاستخدمت «كارلي فيورينا» بعد أن عملت في «لوستن تكنولوجيز» Lucent Technologies حيث اكتسبت خبرة هائلة في تطوير المعدات وتسويقه للاقتصاد الجديد. مما لبثت «فيورينا» ومعها مدراء كبار كثيرون أن اتخذت إجراءات متعددة تهدف إلى تحسين التنسيق وتوضيح التركيز الاستراتيجي لدى الشركة. فأنشأوا أربعة أقسام، على رأس كل منها مدير قسم يتمتع بسلطات عضو مجلس إدارة، من أجل توفير تنسيق أكبر ورقابة قطاعات الشركة التي تنتج سلعاً وخدمات مكملة من دون تقيد روح المبادرة لديها. فأجهزة الكمبيوتر والبرمجيات ووحدات المساندة لدى «يونيكس» UNIX مثلًا تشكل الآن مكونات لقسم خاص بحلول معلوماتية للشركة (Enterprise Computing Solutions Division) مكلف دمج أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات في رزم بسيطة لحل المشاكل تقدم للمشترين مثل تكنولوجيا معينة لمساعدة المشاريع الصغيرة على تأسيس متجر على الإنترنت.

وتشمل الخطوات الأخرى التي تهدف إلى تحسين تنسيق السلع والخدمات المرتبطة بالإنترنت في شركة «هيولت باكرد» HP زيادة التركيز على الخدمات الاستشارية في التجارة الإلكترونية التي تهدف إلى تصميم حلول مكيفة للعملاء الذين يستعملون سلسلة واسعة من أجهزة HP وبرمجياتها، وتغييرات في نظام التعريض والمكافأة الذي يزيد نسبة مدفوعات المدراء المرتبطة بمبيعات الشركة وأداء الربع من خلال العلاوات والمخازين، وحملة إعلانية بقيمة ١٠٠ مليون دولار تهدف إلى زيادة وعي العملاء تجاه سلسلة سلع الإنترنت وخدماتها كلها التي توفرها شركة HP، وإلى تحسين صورة الشركة كمزود للتجارة الإلكترونية.

وأخيرًا، ابتكرت «فيورينا» كيانًا تنظيمياً جديداً، هو مجموعة حلول الخدمات الإلكترونية E-Services Solutions Group. التي يشمل مجالها كافة وحدات الشركة وأقسامها. وتقضي مهمتها حمل الوحدات المختلفة على العمل بطرق ابتكارية مع بعضها البعض، ومع الشركاء الخارجيين، لتطوير سلع وخدمات جديدة وطرق تعامل مرتكزة كلها على الإنترنت. ويسنح مدير المجموعة الجديدة الكثير من السلطة لابتكار مشاريع انطلاق هامة على الإنترنت أو الاستثمار فيها أو شرائها. كما أن قسمًا كبيرًا من موازنة HP للبحث والتطوير المقدّرة بـ ٤ مليارات دولار يُوجه إلى تطوير أنظمة وخدمات جديدة في التجارة الإلكترونية. فمعلم الشركة للبحوث الواقع في «بريسټول» بريطانيا، وموقع البحث الخاص

به هو في أوروبا، كان موجهاً للتركيز على الخدمات الإلكترونية والنشر الإلكتروني. ولا يمكن أن نعرف بعد ما إذا كانت محاولات «كارلي فيورينا» لإعادة تنظيم وإعادة توجيه شركة «هيولت باكرد» وإعادة توجيهها وتحويلها إلى مزود أساسي للخدمات الإلكترونية قابلة للنجاح كلياً. وإذا تعقدت الأمور بفعل الاندماج مع شركة «كومباك» تمت الموافقة عليه أخيراً في العام ٢٠٠٢ وضاعف إيرادات الشركة تقريباً لتصل إلى ٨٠ مليار دولار. وقبل أن تُستكمل عملية الدمج، كانت مبيعات الشركة ومكاسبها في أسوأ حالاتها خلال العام ٢٠٠١ بسبب تراجع الطلب في كثير من أسواق تجهيزات الكمبيوتر ومحاولات شركة «ديل كومبيوتر» Dell Computer لكسب حصة السوق من خلال تكتيكات تسعير شديدة الشراسة. إلا أن الشركة عرفت بالفعل نمواً بنسبة ٦ في المائة من إيرادات الخدمات الإلكترونية في العام ٢٠٠١ ونمواً في المبيعات يتدنى ٢٠ في المائة في الفصل الرابع من العام ٢٠٠٢ مقارنة مع السنة السابقة. ولكن سوء حluck توجه الشركة الجديد نجاحاً أم لا، فمن شأن التغيرات السارية في سوق HP وبيئتها التنافسية والداخلية أن تستلزم تعديلات مستقبلية في استراتيجيات الشركة التسويقية، وفي الهيكل التنظيمي الضروري لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بفعالية.

الأهداف التعليمية

يمكن أن نرى في فقدان شركة «هيولت باكرد» مكانتها أمام التحولات الهائلة الناجمة عن الإنترنت في بيئه سوقها ومحاولاتها اللاحقة لإعادة تشكيل ذاتها كشركة مزودة لأجهزة الكمبيوتر وخدمات المعلوماتية دليلاً على أن نجاح قطاع ما للشركة يحدده جانبان من المواجهة الاستراتيجية. أولاً، على استراتيجياتها التنافسية والتسويقية أن تتناسب مع حاجات عملائها المستهدفين ورغباتهم ومع حفائق السوق التنافسية. فبروز الإنترنت زاد من حاجات الشركات إلى أنظمة معلوماتية وشبكة تجهيزات معلوماتية وبرمجيات متکاملة جداً. أما منهج «هيولت باكرد» المشتت لبيع المنتجات مستقلة تتوجهها وحدات كثيرة شبه مستقلة وتحلّى بحس المبادرة فتحقق في الماضي نجاحاً باهراً إلا أنها لم تكن قادرة على توفير التكامل الذي يتطلع إليه العملاء في عصر الإنترنت. وبالتالي، تكافح الشركة لتعديل استراتيجيتها التنافسية وعرضها للمنتجات لكي تتناسب أكثر الواقع الجديد في السوق. ولكن وإن كانت الاستراتيجية التنافسية لإحدى الشركات مناسبة للظروف التي تواجهها، فهي يجب أن تكون قادرة أيضاً على تطبيق هذه الاستراتيجية بفعالية. هنا يظهر الجانب الثاني من المواجهة الاستراتيجية. كما يجب على البنية التنظيمية لشركة ما وسياساتها الداخلية وإجراءاتها ومواردها أن تلائم استراتيجيتها المتفقة وإلا فلن يُستكمل تنفيذ الاستراتيجية. فالهيكل التنظيمي «هيولت باكرد» و سياساته الخاصة بمنح الوحدات الفردية مراقبة جوهرية على مواردها المالية مثلاً منعت الشركة تقريباً من تفزيذ استراتيجية تميّزها من خلال توفير رزم متکاملة ومعدّلة لمنتجات وخدمات الإنترنت إلى عملائها. وتحتم على الشركة أن تقوم بتغييرات تنظيمية كبيرة لتنفيذ توجهها الاستراتيجي الجديد. كما قد تضطر إلى القيام بالمزيد من التغيرات لتحفّز الإبداع أو تخفيض التكاليف من أجل درء حملة «ديل» Dell الشرسه الرامية إلى اكتساب حصة في السوق.

في القسم التالي سوف نتطرق إلى أسئلة متعددة مرتبطة بمسألة المواءمة التنظيمية، المواءمة بين استراتيجيات الشركة التنافسية واستراتيجياتها التنظيمية والسياسات والعمليات والخطط الضرورية لتنفيذ فعال لتلك الاستراتيجيات.

- بالنسبة إلى الشركات ذات وحدات الأعمال أو خطوط متعددة، ما هي العلاقة الإدارية المناسبة بين مركز الشركة ووحدات القطاعات الفردية الأخرى؟ ما مدى الاستقلالية التي يجب أن تمنح لمدراء الوحدات ليتخذوا قراراتهم الاستراتيجية الخاصة؟ وما مدى الرقابة الذي يجب أن يتحلوا به على موارد الوحدات وبرامجها، وكيف يجب أن يتم تقييمهم ومكافأتهم؟
- ضمن وحدة قطاع معينة، أكانت جزءاً من شركة أكبر أو شركة مبتدئة بمتحج واحد، ما هو الهيكل التنظيمي والآليات التنسيقية الملائمة لتنفيذ استراتيجيات تنافسية مختلفة؟ والرد على هذا السؤال يستلزم قرارات عن متغيرات مثل المستوى المرجو للكفاءة الفنية لدى الأقسام الوظيفية المتعددة ضمن قطاع العمل في الشركة، وطريقة تحصيص الموارد من خلال تلك الوظائف، والآليات المستخدمة للتنسيق وحل النزاعات ما بين الأقسام.
- كيف يجب تعديل الهيكل والسياسات التنظيمية، إن كانت موجودة، فيما تتجه شركة ما إلى أسواق دولية؟

ولكن وإن صاحت شركة ما استراتيجيات تنافسية وتسويقية بارعة وتمعت بالترتيبيات التنظيمية الضرورية والسبل الكفيلة بتطبيقها، فإن التطبيق لا يرجح أن يكون فعالاً جداً إلا إذا تبع العاملون في القطاع جميعاً الخطة نفسها. ويشير ذلك إلى أهمية صياغة خطط تسويقية رسمية لتوثيق كافة القرارات المتخذة في صياغة الاستراتيجية المرغوبة لسلعة معينة وخدمة معينة كي تبلغ لكل من هو مسؤول عن تنفيذها ولتحديد بدقة من يكون مسؤولاً عن ماذا ومتى. وكما سنرى في الوحدة التالية، تضع الخطط الرسمية الجداول الزمنية والأهداف التي تشكل المعايير لتقدير الإدارة ومراقبة استراتيجيات الشركة التسويقية. وبالتالي تبرز أهمية التخطيط الجيد.

ونظراً إلى أهمية الخطط الرسمية كأدوات تساعد على التنفيذ والرقابة، سوف نعود في الجزء الأخير من هذه الوحدة إلى الإطار التخططي الذي قدمناه باختصار في الوحدة ١. وسوف نبحث في محتوى الخطط التسويقية الفعالة بمزيد من التفاصيل ونراجع القرارات الاستراتيجية المتعددة المعنية في صياغة هذا المحتوى. والهدف من القرارات التخططية هذه هو إرساء أساس مصمم جيداً يسمح بتنفيذ فعال للاستراتيجية التسويقية. وفيما أن التخطيط الجيد هام يعتبر التنفيذ حيوياً.

١.١٨ تصميم العلاقات الإدارية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية المختلفة

في الوحدة ٣ أشرنا إلى أن الشركات، سواء كانت شركات صغيرة مستقلة أو مجرد وحدات ضمن شركات أكبر حجماً، تتنافس بطرق مختلفة بحسب معدلها المرتفع لتطوير سوق المنتج الجديدة (أي المرتقبيين مقابل المحللين مقابل المدافعين) وبحسب ما إذا كانت تسعى إلى ميزة من خلال التميّز عبر الجودة الفائقة للمتاج أو الخدمة أو من خلال كونها الشركة المنتجة القليلة الكلفة. فهي منتصف التسعينيات مثلاً، كانت وحدات قطاعات كثيرة

من شركة «هيولت باكرد» توصف بالشركات المحللّة المتميّزة. وهي كانت تدافع عن حصص مثبّطة في مجال منتجاتها من خلال عرض منتجات جودة فيما تقوم في الوقت نفسه بالاستثمار في تطوير تحسينات وتوسيعات في خطوط الإنتاج خاصة بمنتجات أكثر تقدماً من الناحية التقنية.

وتميل الاستراتيجية التناافسية إلى التأثير على الاستراتيجيات التسويقية والتي يتم تنفيذها من خلال عروض المنتجات الفردية ضمن وحدة القطاع على الأقل في المدى القصير. فاستراتيجيات المحلل المتميّزة لقطاعات «هيولت باكرد» مثلاً تتطلّب القضاء على المنتجات الموجودة من أجل ضمان مستقبلها. وبالتالي، خفّضت ميزانيات الإعلان والترويج لمنتجات كثيرة أقدم في حين تم تقديم نماذج أكثر تقدماً.

وبما أن استراتيجيات تناافسية كثيرة تسعى إلى تحقيق رضا العملاء واكتساب ميزة مستدامة بطرق متعددة، تبرز ضرورة توفر هيكل تنظيمي وسياسات وموارد مختلفة لتنفيذها بشكل فعال. فالعلاقات الإدارية بين الوحدة والشركة تؤثر على قدرة مدراء وحدات القطاعات بما فيهم العاملون في التسويق على تنفيذ استراتيجيات تناافسية وتسويقية خاصة بنجاح. ويبحث هذا القسم في جوانب ثلاثة من علاقة وحدة القطاع في الشركة التي قد تؤثر على نجاح وحدات الأعمال الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجية تناافسية معينة:

١. درجة الاستقلالية المتوفرة لكل مدير وحدة أعمال.
٢. درجة اشتراك وحدة الأعمال الاستراتيجية البرامج الوظيفية والمنشآت الخاصة بوحدة أخرى.
٣. الطريقة التي تقوم بها الشركة لتقسيم أداء مدراء وحدات الأعمال الاستراتيجية ومكافأتهم.

الشكل ١.١٨ السياسات والاستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل من الاستراتيجيات الأربع للشركة التي ناقشناها في الوحدة ٣ المترقب، ومحلل، ومدافع متميّز ومدافع قليل الكلفة.

الشكل ١.١٨ المواءمة بين استراتيجيات الشركة والبرامج التسويقية

استراتيجيات الشركة				السياسات والاستراتيجيات التسويقية المناسبة
مدافع قليل الكلفة	مدافع متميّز	محلل	المترقب	
خطوط منتج ضيقة نسبياً ولكن عالية الجودة ومتطرفة تطوراً تقنياً، مستويات، تقنياً: جودة ومستويات خدمة جزدة خدمة منخفضة نسبياً.	خطوط منتج واسعة بشكل مععدل ومتطرفة تقنياً: مستويات خدمة وجودة غير محددة.	خطوط منتج واسعة ومتطرفة تقنياً: جودة ومستويات خدمة متقدمة وجودة غير محددة.	خطوط منتج واسعة ومتطرفة تقنياً: جودة ومستويات خدمة متقدمة، متوسطة إلى عالية، بتصور خاصة خدمات تصميم المبيعات.	سياسات المنتج والخدمة سياسات التوزيع سياسات الترويج استراتيجيات التسويق الشائعة
أسعار منخفضة نسبياً إلى تنافسية.	أسعار عالية نسبياً.	أسعار عالية نسبياً.	أسعار عالية نسبياً.	سياسة الأسعار
تكامل رأسى عمودي عمودي، أمامي غير محددة؛ نفقات ترويج التجارة منخفضة كنسبة مئوية من المبيعات.	درجة تكامل رأسى عمودي، أمامي غير محددة؛ نفقات ترويج التجارة منخفضة كنسبة مئوية من المبيعات.	نفقات ترويج التجارة عاليه نسبياً؛ نفقات ترويج التجارة منخفضة كنسبة مئوية من المبيعات.	تكامل رأسى عمودي عمودي، أمامي غير محددة؛ نفقات ترويج التجارة عاليه نسبياً، معتدلة إلى عالية كنسبة مئوية من المبيعات.	نفقات عالية للإعلان وتنشيط المبيعات والقوة البيعية كنسبة مئوية من المبيعات.
نفقات منخفضة للإعلان وتشييط المبيعات والقوة البيعية كنسبة مئوية من المبيعات.	نفقات منخفضة نسبياً للإعلان وتنشيط المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات.	نفقات عاليه للقدرة البيعية غير محددة.	نفقات عاليه للقدرة البيعية غير محددة.	نفقات عاليه للإعلان وتنشيط المبيعات والقوة البيعية كنسبة مئوية من المبيعات.
دفاع الحصن؛ استراتيجية المواجهة، استراتيجية الشركة الناجحة المرحبة، استراتيجية المحافظة، استراتيجية استهداف جزء من قسم استراتيجية الحصاد.	استراتيجية الحماية، استراتيجية الحماية الجانبيه، تغلغل متزايد؛ استخدام موسّع؛ استراتيجية الشركة الناجحة المرحبة، استراتيجية المحافظة، استهداف جزء من قسم "تجنب المنافسة".	الواسعة؛ التغلغل في أركان من السوق؛ تطبيق.	التدخل في السوق، توسيع السوق؛ استراتيجية التخطي؛ توسيع السوق؛ توسيع السوق؛ تطبيق.	التدخل في السوق، توسيع السوق؛ استراتيجية التخطي؛ توسيع السوق؛ توسيع السوق؛ تطبيق.

يلخص الجدول ٢.١٨ كيفية ارتباط هذه المتغيرات بتنفيذ ناجح لاستراتيجيات الشركة المختلفة. ولا يشمل استراتيجيات المحلل لأنها تتضمن بعض عناصر استراتيجيات المتوقع والمدافع. وتدرج الترتيبات الإدارية المناسبة لتنفيذ استراتيجية محلل ما بين تلك الأكثر مواءمة للتنوعين الآخرين. ولتبسيط المناقشة التالية سوف نركز فقط على الأنواع الأساسية، استراتيجيات المترقب، والمدافع المتميّز والمدافع القليل الكلفة.

الجدول ٢.١٨ العوامل الإدارية المرتبطة بتنفيذ ناجح لاستراتيجيات الشركة

أنواع استراتيجية الشركة		العامل الإداري	استقلالية وحدة الأعمال
المدافع القليل الكلفة	المدافع المتميّز	المترقب	مستوى عالي نسبياً.
مستوى منخفض نسبياً.	مستوى معندي.	مستوى عالي نسبياً.	مستوى عالي نسبياً.
-	-	-	برامـج مشـترـكة قـليلـة.
-	تكـامل قـليل فـي مـجالـات أـسـاسـية لـلـتـميـز التـكـامل وـبـرـامـج مـشـترـكة.	تـنـاغـم قـليلـة.	برامـج مشـترـكة وـالتـكـامل.
-	ـ برـامـج مـشـترـكة فـي مـكـان آخر.	ـ برـامـج مـشـترـكة.	ـ برـامـج مشـترـكة وـالتـكـامل.
حوافـز عـالـية مـرـتـكـرـة عـلـى الـأـرـيـاح أو عـاـئـدـات الـاسـثـمـار.	ـ حـوـافـز عـالـية مـرـتـكـرـة عـلـى الـأـرـيـاح أو عـاـئـدـات الـاسـثـمـار.	ـ حـوـافـز عـالـية مـرـتـكـرـة عـلـى نـموـ الـبـيعـاتـ والـحـصـنـ.	ـ حـوـافـز عـالـية مـرـتـكـرـة عـلـى الـأـرـيـاح أو عـاـئـدـات الـاسـثـمـار.
ـ حـوـافـز عـالـية مـرـتـكـرـة عـلـى الـأـرـيـاح أو عـاـئـدـات الـاسـثـمـار.	ـ حـوـافـز عـالـية مـرـتـكـرـة عـلـى الـأـرـيـاح أو عـاـئـدـات الـاسـثـمـار.	ـ حـوـافـز عـالـية مـرـتـكـرـة عـلـى نـموـ الـبـيعـاتـ والـحـصـنـ.	ـ حـوـافـز عـالـية مـرـتـكـرـة عـلـى الـأـرـيـاح أو عـاـئـدـات الـاسـثـمـار.

١.١.١٨ استقلالية وحدة الأعمال

تميل وحدات أعمال المترقب إلى أداء أفضل في الأبعاد الحرجة الخاصة بنجاح المنتج الجديد والزيادات في الحجم وحصة السوق عندما تكون عملية صنع القرار التنظيمية لامرکزية نسبياً ومدراء وحدة القطاع قد يتحولون باستقلالية كافية لاتخاذ قراراتهم الخاصة. ولهذا أسباب متعددة. أولاً، من شأن صنع القرار الامرکزي أن يسمح للمدراء الأقرب من السوق باتخاذ المزيد من القرارات الأساسية بأنفسهم. كما يساعد توفر المزيد من الاستقلالية مدراء وحدة القطاع على الاضطلاع بمرونة وقدرة تكيف أكبر. فهي تحررهم من قيود الإجراءات العادية المفروضة من فوق. وتسمح لهم باتخاذ قرارات بعدد أقل من الاستشارات والمشركون، وتقسم السلطة. ويساهم كل هذا في تحقيق استجابة أسرع وأكثر إبداعاً للفرص البيئية.

إلا أن ملاحظة تحذيرية واحدة يجب أن ترافق التعليم الوارد أعلاه. فالمستويات العالية من الاستقلالية والاستقلال يمكن أن تؤدي إلى مشاكل في التنسيق ما بين وحدات القطاعات. وقد يكون لهذا أثر سلبي على أداء السوق في الحالات التي يكون فيها تحديد وحدات القطاعات في شركة ما ضيقاً ويكون التركيز فيها محصوراً بفئة منتج واحدة أو تكتولوجيا واحدة ولكن عملاً الشركة يريدون أن يشتروا أنظمة متكاملة تتضمن منتجات أو خدمات من وحدات مختلفة. وكانت هذه المشكلة التي واجهتها شركة «هيوليت باكرد» HP لما أدرت شعبية الإنترنت المتزايدة بالعملاء إلى صنع ورق أكبر لتكميل النظام. ومن الحلول الممكنة لمشكلة التنسيق هذه إعادة تحديد وحدات القطاعات مع التركيز على أقسام العملاء أو التطبيق بدلاً من فئات المنتج المحددة بشكل ضيق. كما ذكرنا في الوحدة ٢. وتفتضي منهج بديل ممكن بتخفيف استقلالية وحدة القطاع نوعاً ما من خلال إرساء مستوى إضافي من المدراء، كما فعلت «هيوليت باكرد» بتعيين رؤساء مجالس إدارية للأقسام، على أن يكونوا مسؤولين عن تنسيق جهود وحدات القطاعات المرتبطة. أما الخطر الكامن في هذا المنهج فهو متمثل في التضييـه بمرونة وحدـات القطاعـات الفـردـية الأـسـاسـية وإـبـادـيـتهاـ.

ومن جهة أخرى، يكون أداء وحدات القطاعات المدافعة منخفضة التكلفة أفضل في عائدات الاستثمار والتدفق المالي من خلال منح مدرائها القليل من الاستقلالية نسبياً. ولكي تنجح استراتيجية التكلفة المنخفضة يتحتم على المدراء أن يتجهوا باستمرار نحو اقتصadiات في الكلفة وتحسين الإنتاجية. وتعتبر مستويات الكفاءة المماثلة قابلة للتحقيق عندما تكون عملية صنع القرار والمراقبة مركزية نسبياً.

ويعتبر التبؤ بالعلاقة بين الاستقلالية وأداء العائدات على الاستثمار للشركات المدافعة المتميزة أكثر صعوبة. من جهة أولى، تقوم هذه القطاعات من الشركة بالدفاع عن موقع موجودة أصلاً في أسواق مثبتة وهدفها الأولى هي العائد على الاستثمار وليس نمو الحجم. وبالتالي لا بد من أن تتحقق استقلالية أكبر بفضل الكفاءة المتزايدة والرقابة الوثيقة المرتبطة باستقلالية منخفضة نسبياً. ومن جهة أخرى، لا تستطيع هكذا قطاعات أن تحافظ على الإرث الريادي إلا إذا استمرت في التميز من خلال عرض منتجات وخدمات متفوقة. وإذا تغير رغبات العملاء وتبرز تهديدات تنافسية جديدة، بإمكان هذه القطاعات، وبفضل توفر مرونة أكبر وتركيز السوق المرتبط بتوفير استقلالية أكبر، أن تحافظ على مواقعها المتميزة وعلى مستويات أعلى من العائدات على الاستثمار بنجاح أكبر مع الوقت. وتدفعنا هذه الأسباب إلى اعتبار أن العلاقة بين الاستقلالية والأداء بالنسبة إلى الشركات المدافعة المتميزة (وعلى الأرجح أيضاً بالنسبة إلى الشركات المحلية المتميزة) قد يتوسطها بمستوى الاستقرار في بيئتها وبنسبة استراتيجيات التسويق المهاجمة أو التي تستخدمها. ويقدر للوحدات التي تشغله في بيئات غير مستقرة نسبياً وتسعى إلى برامج تسويق تتصف بالمبادرة (مثل استخدام موسّع أو استراتيجيات توسيع السوق) أن تسجل أداء أفضل عندما تتمتع باستقلالية أكبر نسبياً.

٢.١.١٨ برامج ومشروعات مشتركة

تواجه الشركات مقاييس عند تصميم وحدات الأعمال الاستراتيجية. ويجب على وحدة الأعمال الاستراتيجية أن تتمتع بالحجم الكافي لتكتيد موارد حيوية والعمل على مستوى كفاءة لكن حجمها يجب ألا يبلغ حدّاً تكون فيه سوقها واسعة أو غير مرنة وبالتالي لا تستطيع الاستجابة إلى فرص سوقها الفريدة. وتحاول بعض الشركات تجنب هذه المقاييسة بين الكفاءة والقدرة على التكيف من خلال تصميم وحدات أعمال استراتيجية صغيرة نسبياً وضيقه التركيز، لكن عندئذٍ تشتراك وحدتان أو أكثر في برامج وظيفية أو منشآت كمعامل تصنيع مشتركة مثلاً، أو برامج بحث وتطوير أو قوة عاملة واحدة.

وتطرح المشاركة في الموارد مشكلة معينة بالنسبة إلى وحدات الأعمال المترقبة.^٢ فلنفترض مثلاً أن شركة ما تود تقديم منتج جديد لكنها تشتراك في معمل تصنيع وقوة بيعية مع وحدات قطاعات أخرى. وقد يتحتم على الشركة أن تقاوض جدول إنتاج للمنتج الجديد وقد لا تكون قادرة على إنتاج كميات مناسبة بالسرعة الضرورية إذا كانت وحدات أخرى تشتراك معها في المعمل تحاول المحافظة على أحجام كافية لمنتجاتها الخاصة. وقد يصعب أيضاً تدريب البااعة على المنتج الجديد أو تحفيزهم على تقليل الوقت المخصص لمنتجات المثبتة للدفع بالمنتج الجديد.

ولكن لهذا التعميم استثناء منها المشاركة في برامج المبيعات والتوزيع ما بين وحدات قطاعات السلع الاستهلاكية المعبأة. ففي حالات كهذه، قد يحصل المنتج الجديد الذي تنتجه شركة المترقب بسهولة أكبر على دعم تجار التجزئة وأرفق العرض إذا تم تقديمها بواسطة باعة يبيعون أيضًا ماركات مثبتة في نفس أسواق التجزئة. وكما اكتشفت شركة «هيولت باكرد» مؤخرًا، قد يشكل مشاركة المبيعات والتوزيع وخدمة العملاء، أو على الأقل تنسيق هذه العوامل فكرة سديدة. لوحدات الأعمال التي تتبع سلعاً أو خدمات مكملة يريد العملاء شراءها كأنظمة متکاملة بدلاً من كونها عروضاً مستقلة. ولكن بصورة عامة، يسهل الاستقلال الوظيفي عادة الأداء الجيد للشركات المترقبة.

ومن جهة أخرى، غالباً ما تؤدي زيادة الكفاءة المكتسبة عبر المشاركة في البرامج والمنشآت الوظيفية إلى دفع أداء العائدات على الاستثمارات لوحدات الأعمال المدافعة ذات التكلفة المنخفضة. كما أن انعدام المرونة الكامن في المشاركة لا يشكل عادة مشكلة كبيرى بالنسبة إلى قطاعات كهذه لأن أسواقها وتكتولوجياتها تميل إلى النضج والاستقرار النسبي. ونتيجة لذلك، تستعمل شركة «هاينز»، وهي الشركة الرائدة من حيث التكلفة في عدد من فئات المواد الغذائية، قوة بيع واحد لتمثيل مجموعة واسعة من المنتجات من وحدات أعمال مختلفة عند التوجه إلى المتاجر الكبرى (السوبرماركت).

أما وقع البرامج المشتركة على أداء الشركات المدافعة المتميزة فيصعب توقيعه أكثر لأنه غالباً ما يتحتم عليها أن تعدل منتجاتها وبرامجها التسويقية ردًا على ظروف السوق المتغيرة للمحافظة على ميزتها النسبية مع الوقت. وبالتالي، فإن الزيادة في الاستقلال الوظيفي في مجالات متصلة مباشرة بالميزة التنافسية لوحدة الأعمال، مثل البحث والتطوير، والمبيعات، والتسويق، غالباً ما يربط بشكل إيجابي بأداء تلك القطاعات في مجال العائدات على الاستثمار على المدى الطويل. أما الزيادة في مشاركة المنشآت والبرامج في مجالات وظيفية أقل حيوية كالتصنيع أو التوزيع، فمن شأنها أن تحسن فعاليتها ومستويات العائدات على الاستثمارات على المدى القصير.

٣.١.١٨ أنظمة التقييم والمكافأة

عمدت الشركات الأميركية أكثر فأكثر إلى اعتماد شكل من المكافأة مقابل الأداء. وتتوفر بعض الشركات ذلك لأفراد يحققون أهدافاً معينة (مثل علاوات للباعة الذين يتخطرون الحصص المحددة لهم)، وأخرى على أساس أداء وحدة الأعمال الاستراتيجية أو الشركة ككل (مثل خيارات الأوراق المالية أو الأسهم). وفي الحالتين، غالباً ما يتحلى مدراء وحدة الأعمال الاستراتيجية بالحافر لتحقيق أهدافهم بواسطة علاوات أو حواجز مالية أخرى مرتبطة ببعد واحد أو أكثر من أداء وحدتهم. والسؤال هو التالي: أي من أبعاد الأداء يجب مكافأتها؟ بالنسبة إلى قطاعات الشركات المدافعة في الأسواق الناضجة نسبياً، لا سيما تلك التي تنافس الشركات المدافعة القليلة التكلفة، تمثل الكفاءة التشغيلية والربحية إلى تشكيل الهدفين الأكثر أهمية للأسباب المذكورة في الوحدة ٣. وبالتالي، يبدو صائباً ربط قسم كبير نسبياً من مكافأة تحفيز المدراء بالأرباح على المدى القصير. ويتم ذلك إما عبر العلاوات المرتكزة على أداء الربع المسجل في السنة الماضية أو القيمة المضافة الاقتصادية أو من خلال خيارات أساسية لارتفاع في سعر أسهم الشركة.

أما في قطاعات الشركات المترقبة، فقد يؤدي تخصيص الكثير من مكافآت المدراء للأرباح الجارية إلى مشاكل. ومن شأن هذه المكافآت أن تحفز المدراء على تجنب الأعمال الابداعية والتي تتصف بالخطورة أو الاستثمارات التي قد لا تأتي بثمارها قبل سنوات.^٣ وحتى التقديمات الناجحة لمتنج جديد يمكن أن تزيد التكاليف وتسحب الأرباح في المراحل الأولى في دورة حياة المنتج. وقبل أن يبدأ المنتج الجديد بالمساهمة في أرباح الوحدة يكون المدير الذي يعود له الفضل في النجاح قد نقل ربما إلى قطاع آخر. وبالتالي، قد تشكل أنظمة التقييم والمكافأة التي تركز أكثر على حجم المبيعات أو أهداف حصة السوق أو على النسبة المئوية من الحجم التي تتوجهها المنتجات الجديدة وسيلة أكثر مواءمة للقطاعات التي تنتهي استراتيجيات الشركة المترقبة.

٢.١٨ تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة وعمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة

تركز الاستراتيجيات المختلفة على طرق متعددة لكسب ميزة تنافسية. وبالتالي، يمكن أن يشكل مجال وظيفي أساسى مفتاحاً للنجاح نوع من أنواع الاستراتيجيات لكنه قد يكون أقل أهمية لأنواع أخرى. فالكفاءة في البحث والتطوير في منتج جديد أساسية لنجاح قطاع شركة مترقبة ولكن أقل أهمية بالنسبة إلى شركة مدافعة قليلة التكلفة.

وتبرز إمكانية أكبر لتنفيذ ناجح لاستراتيجية معينة عندما تتحلى شركة ما بالكفاءات الوظيفية المطلوبة لاستراتيجيتها وتدعيمها بموارد كبيرة بالمقارنة مع الشركات المنافسة؛ وتنظم هذه الشركة بشكل ملائم لبيتها التقنية والتنافسية والسوقية؛ وقد طورت آليات مناسبة لتنسيق الجهود وحل النزاعات ما بين الإدارات الوظيفية. وفي الجدول ٣.١٨ تلخيص للعلاقات بين متغيرات العملية والهيكل التنظيمي وأداء استراتيجيات الشركة المختلفة.

١.٢.١٨ الكفاءات الوظيفية وتخصيص الموارد

تعتبر الكفاءة في التسويق والمبيعات والبحث والتطوير في المنتج والتصميم حيوية لنجاح قطاعات الشركات المترقبة لأن تلك الوظائف تؤدي أدواراً محورية في تطوير المنتج الجديد والسوق. وبالتالي يجب أن تدعم بموازنات توضع بنسبة مئوية من المبيعات أعلى مما تتحققه الشركات المنافسة لها. وبما أن مدراء التسويق والمبيعات والبحث والتطوير هم الأقرب إلى التغيرات الطارئة على بيئات شركة ما الخاصة بالسوق والتنافسية والتكنولوجية، يتحتم عليهم أن يُمنحوا سلطة هائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويثبت هذا أن نظم التخطيط الاستراتيجي من أسفل إلى أعلى تناسب بشكل خاص قطاعات الشركات المترقبة العاملة في بيئات غير مستقرة. ويتأثر النجاح هنا بشكل إيجابي بمدى تشكيل التوجّه بالعملاء جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الوحدة في الشركة.

أما في قطاعات الشركة المدافعة القليلة التكلفة فإن المجالات الوظيفية المرتبطة خير ارتباط بالكفاءة العاملة كالأدارة والرقابة المالية والإنتاج والبحث والتطوير في المعالجة والتوزيع أو اللوجستيات تؤدي الأدوار الأكثر حيوية في تمكين وحدة الأعمال من تحقيق أداء جيد في العائد على الاستثمار. وبما أن الشركات المدافعة المميزة تحتاج إلى تحقيق عائدات عالية على منتجاتها المثبتة، تشكل المجالات الوظيفية المرتبطة بالكفاءة هي أيضاً

عاملًا حيوياً لنجاحها. كما أن وحدات كهذه تسعى أيضًا إلى تحسين الكفاءة من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، محققةً الاستثمارات الضرورية ومحافظةً على مستوى عالي من استغلال القدرة. ولكن بما أنها يجب أن تحافظ دومًا على ميزتها التنافسية مع الوقت، يرتبط نجاح الوحدة المستمرة أيضًا بالأقسام الوظيفية المتصلة بمصدر تلك الميزة، القوة البيعية والبحث والتطوير في وحدات الأعمال الاستراتيجية التي لها منفعة منتج تقنية أو المنتجات والتسويق والتوزيع لوحدات الأعمال الاستراتيجية التي لها ميزة خدمة العملاء. فكما رأينا سابقًا مثلاً، عمّدت شركة أمازون Amazon.com إلى استثمار مئات الملايين من الدولارات لبناء مراكز التوزيع الخاصة بها وتحسين سرعة استجابتها للطلبيات والاعتمادية، في محاولة منها للدفاع عن موقعها الرائد من حيث الحصص وزيادة قاعدة العملاء الذين يتصرفون بالولاء وتحقيق عائدات أكبر من عمليات الشراء المتكرر.^٤

٢.٢.١٨ اعتبارات إضافية لمنظمات الخدمة

نظرًا إلى أن منظمات الخدمة تسعى إلى نفس النوع من الاستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها الشركات المنتجة للسلع، فعليها أن تتبع نفس المتطلبات الوظيفية والخاصة بالموارد نفسها لتنفيذ تلك الاستراتيجيات بفعالية. إلا أن منظمات الخدمة، والشركات المصنعة التي توفر مستويات عالية من خدمة العملاء كجزء من عرضها الخاص بالمنتج، غالباً ما تحتاج إلى بعض الكفاءات الوظيفية الإضافية بسبب المشاكل الفريدة الواردة في توفير خدمة الجودة. وينطبق هذا على الخدمات التي تستلزم تواصلاً عالياً مع العملاء. وبما أن بيع خدمات كهذه وإنتاجها وتوفيرها تحدث كلها بشكل شبه متزامن، تبرز أهمية التنسيق بين العمليات والمبيعات والتسويق. وكذلك بما أن مستخدمين كثيرين قد يكونون معنيين بإنتاج الخدمة وتوفيرها، كما هي الحال عندما يقوم آلاف الطهاة المختلفين بتحضير همبرغر البيغ ماك في مطاعم «ماكدونالدز» المنتشرة في العالم، تبرز الحاجة إلى تخطيط الإنتاج وتوحيد المعايير من أجل تقليل الفروقات في النوعية بين عملية والعملية التي تليها. وكذلك تعتبر السياسات والإجراءات المفصلة للتعامل مع العملاء ضرورية للتخفيف من التباين في معاملة العملاء بين مستخدم وآخر. ويفترض هذا كله أن إدارة الجهاز العامل، لا سيما بالنسبة إلى أنشطة انتقاء المستخدمين والتدريب والتحفيز والتقييم، تشكل إضافة هامة للجهود الإنتاجية والتسويقية لهيئات الخدمة التي تسجل تواصلاً عالياً.

الجدول ٣.١٨ العوامل التنظيمية والوظيفية البنية المرتبطة بتنفيذ ناجح لاستراتيجيات الشركة

العامل التنظيمي	الشركة المترقبة	الشركة المدافعة المتميزة	الشركة المدافعة الكلففة	استراتيجيات الشركة
الكفاءات الوظيفية	يكون أداء وحدة الأعمال	يكون أداء وحدة الأعمال	يكون أداء وحدة الأعمال	الاستراتيجية أفضل في البعد
لوحدة الأعمال	الهامة للحجم ونمو الحصص	الهام للعائد على الاستثمار عندما تتضمن مواضع القوة الوظيفية الخاصة بها للمبيعات والإدارة	الهام للعائد على الاستثمار عندما تتضمن مواضع القوة الوظيفية الخاصة بها للمبيعات والإدارة	الهام للعائد على الاستثمار
الاستراتيجية	الوظيفية الخاصة بها التسويق والمبيعات والبحث والتطوير في المنتج والتصميم.	متضمنتها التمييزية (مثلاً، التسويق والبحث والتطوير في المنتج).	متضمنتها التمييزية (مثلاً، التسويق والإدارة المالية والرقابة).	الاستراتيجية أفضل في البعد
تخصيص الموارد	يكون أداء وحدة الأعمال	يكون أداء وحدة الأعمال	يكون أداء وحدة الأعمال	الاستراتيجية أفضل بالنسبة لبعدي العائد على الاستثمار والتدفق النقدي عندما تكون النفقات على التسويق والمبيعات والبحث والتطوير في المنتج متخصصة بينما عملية البحث والتطوير والأصول الثابتة الإجمالية للموظف الواحد والنسبة والنسبة المئوية لاستغلال القدرة والقدرة عالية بالنسبة إلى الشركات المنافسة.
عبر الوظائف	الحجم ونمو الحصة عندما تكون النسبة المئوية للمبيعات التي تتفق على التسويق والمبيعات والبحث والإجمالى للموظف الواحد والنسبة المئوية لاستغلال القدرة والقدرة المئوية للمبيعات المخصصة لوظائف أخرى مرتبطة بالميزة المختلفة لوحدة القطاعات عالية بالنسبة إلى الشركات المنافسة.	النسبة المئوية للمبيعات التي تتفق على القوة العاملة والأصول الثابتة الإجمالية للموظف الواحد والنسبة المئوية لاستغلال القدرة والقدرة المئوية للمبيعات المخصصة لوظائف أخرى مرتبطة بالميزة المختلفة لوحدة القطاعات عالية بالنسبة إلى الشركات المنافسة.	النسبة المئوية للمبيعات التي تتفق على القوة العاملة والأصول الثابتة الإجمالية للموظف الواحد والنسبة المئوية لاستغلال القدرة والقدرة المئوية للمبيعات المخصصة لوحدة قطاع الأعمال	الاستراتيجية أفضل بالنسبة لبعدي العائد على الاستثمار والتدفق النقدي عندما يكون للمراقب الماليون والمراقب ومدراء الوظائف المتصلة بالمنفعة التمييزية للوحدة تأثير قوي على أعمال الوحدة والقرارات المرتبطة بالاستراتيجية التسويق.
تأثير اتخاذ القرار والمشاركة	أفضل بالنسبة لبعدي الحجم ونمو الحصص عندما يكون لمدراء التسويق والمبيعات والبحث والتطوير في المنتج والتصميم تأثير قوي على أعمال الوحدة والقرارات المرتبطة باستراتيجية التسويق.	أفضل بالنسبة لبعدي الحجم ونمو الحصص عندما يكون لمدراء التسويق والمبيعات والبحث والتطوير في المنتج والتصميم تأثير قوي على أعمال الوحدة والقرارات المرتبطة باستراتيجية التسويق.	يكون أداء وحدة الأعمال	الاستراتيجية أفضل بالنسبة لبعدي العائد على الاستثمار والتدفق النقدي عندما يكون للمراقب الماليون والمراقب ومدراء الوظائف المتصلة بالمنفعة التمييزية للوحدة تأثير قوي على أعمال الوحدة والقرارات المرتبطة بالاستراتيجية التسويق.
الهيكل التنظيمي	يكون أداء وحدة الأعمال	يكون أداء وحدة الأعمال	يكون أداء وحدة الأعمال	الاستراتيجية أفضل بالنسبة لبعدي العائد على الاستثمار والتدفق النقدي عندما يكون للمراقب الماليون والمراقب ومدراء الوظائف المتصلة بالمنفعة التمييزية للوحدة مستويات متخصصة من الرسمية والمركبة لقاء مستوى عالٍ من التخصص.

<p>سوف تشهد وحدة الأعمال الاستراتيجية مستويات منخفضة من النزاع بين الوظائف؛ وسوف يكون أداء الوحدة أفضل في العائد على الاستثمار والتدفق النقدي عندما تكون الآليات فض النزاعات هرمية (مثلاً التنظيم الوظيفي).</p>	<p>سوف تشهد وحدة الأعمال الاستراتيجية مستويات معتدلة من النزاع بين الوظائف؛ وسوف يكون أداء الوحدة أفضل في بعد العائد على الاستثمار عندما يكون فض النزاعات بالمشاركة لمسائل متصلة بالميزة المختلفة بينما هو هرمي بالنسبة إلى مسائل أخرى (مثلاً مدراء الإنتاج، فرق تحسين المنتج، إلخ).</p>	<p>سوف تشهد وحدة الأعمال الاستراتيجية مستويات عالية من النزاع بين الوظائف؛ وسوف يكون أداء الوحدة أفضل في بعدي الحجم ونمو الحصص عندما تستخدم آليات المشاركة في فض النزاعات التشاركية (مثلاً فرق الإنتاج).</p>	<p>التنسيق الوظيفي وفض النزاعات</p>
---	--	--	--

المصدر: مقتبس من Orville C. Walker, Jr and Robert W. Ruekert. 'Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies'. *Journal of Markoki*

أما الكفاءة في إدارة الموارد البشرية فهي حيوية بالنسبة إلى منظمات الخدمات التي تنهج استراتيجيات الترقب، وربما أيضاً بالنسبة إلى الشركات المدافعة والمحللة التي تميز عروضها على أساس الخدمة الجيدة، أكثر منها حيوية بالنسبة إلى القطاعات التي تركز أساساً على الكفاءة والكلفة القليلة. في منظمات الخدمة المرتبطة غالباً ما يؤدي المستخدمون دوراً حيوياً في تحديد عروض جديدة ممكنة وفي تقديمها إلى العملاء المحتملين. ونتيجة لذلك، يستلزم التنفيذ الفوري لاستراتيجية بهذه عاملين/موظفين يتمتعون بمهارات اتصالية ومهارات اجتماعية عالية وتتطلب إعادة تدريب للعاملين/الموظفين ومعلومات حول الأداء بشكل منتظم. فالمصارف التي تنهج استراتيجية الترقب مثلاً لا تملك فروعًا أكثر فحسب ولا تكتفي باعتماد كشف للسوق وأنشطة إعلانية وتطوير خدمة جديدة بتكرار أكبر مما يحدث مع أنواع أخرى من الاستراتيجيات التنافسية، بل هي تخصص المزيد من الجهود للكشف عن العاملين الممكّنين وتوفير التدريب والدعم بعد توظيفهم.^٥

٣.٢.١٨ الهياكل التنظيمية

تبرز أهمية متغيرات ثلاثة، الرسمية والمركزية والتخصص، في تشكيل أداء وحدة الأعمال الاستراتيجية وإدارة التسويق في استراتيجية تنافسية معينة. والرسمية هي درجة تأثير القواعد والسياسات والإجراءات المعيارية على القرارات وعلاقات العمل. والمركزية معناها موقع سلطة القرار والرقابة ضمن هيئة ما. ففي وحدات القطاعات العالمية المركزية أو ادارات التسويق، يمتلك مدير واحد رفع المستوى أو عدد قليل من المدراء الرفيعي المستوى بمعظم سلطة اتخاذ القرار. وفي الوحدات الأكثر لامركزية، يتمتع مدراء المستوى المتوسط أو الأدنى بمستوى استقلالية أكبر ويشاركون في سلسلة أوسع من القرارات. وأخيراً، المقصود من التخصص توزيع المهام والأنشطة على الموقع ضمن الوحدة التنظيمية. فإي ادارة تسويق عالية التخصص مثلاً تملك عدداً كبيراً من المتخصصين كالباحثين في مجال السوق والمدراء الإعلانيين ومدراء ترويج المبيعات الذين يؤدون سلسلة من الأنشطة

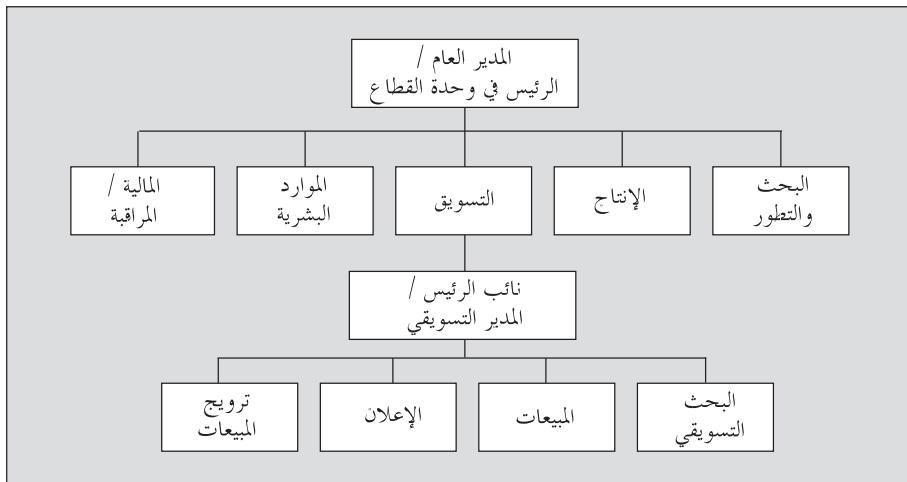
تعريفها ضيق وبصفتهم مستشارين لمدراء المنتج في أغلب الأحيان. ولا تكون وحدات القطاعات وإدارات التسويق التي تتمتع بهيكل عالي قابلة للتمتع بكثير من الإبداع أو السرعة في التكيف مع ظرف بيئي متغير. وتتعزز القدرة على التكيف والإبداع عندما (١) تكون سلطة اتخاذ القرار لامركورية، و(٢) تحل الآليات التدخل الاداري والتنسيق غير الرسمي مكان القواعد والسياسات الجامدة، و(٣) وجود المزيد من المتخصصين. وبالتالي، تميل وحدات قطاعات الشركات المترقبة وإدارات التسويق فيها إلى تحقيق أداء أفضل عندما تكون لامركزية وتحظى بالقليل من الرسمية وتتمتع بدرجة تخصص عالية. أما الشركات المدافعة المتميزة فتحقق أداءً أفضل عندما تتضمن هيكلها التنظيمية مستويات معتدلة من الرسمية والمركزية والشخص. إلا أن الأقسام المتصلة مباشرة بمصدر المزايا التنافسية لشركة مدافعة متميزة (مبيعات، تسويق، وبحث وتطوير)، يجب أن يكون هيكلها أقل شدة من هيكل تلك التي تعتبر أكثر حيوية بالنسبة إلى كفاءة عمليات الوحدة (إنتاج وامداد).

وهناك العديد من الهياكل التنظيمية التي تختلف في المتغيرات البنوية (رسمية، ومركزية، وشخص) والآليات الخاصة بفضض النزاعات بين الوظائف. وتشمل هذه التصريحات (١) التصريحات الوظيفية، و(٢) إدارة المنتج، و(٣) إدارة السوق، و(٤) أنواعاً متعددة من التصريحات التنظيمية الشبكية.

١.٣.٢.١٨ التنظيمات الوظيفية

الشكل الوظيفي للتنظيم هو التصميم الأكثر بساطة والأكثر بيرورقاطية. فعلى صعيد وحدة القطاع، يكون مدراء كل قسم وظيفي كالإنتاج أو التسويق مسؤولين أمام المدير العام. وفي داخل ادارة التسويق يوجد مدراء في مجالات معينة كالمبيعات أو الإعلان أو البحث التسويقي مسؤولين أمام نائب الرئيس أو المدير الخاص بشؤون التسويق كما نرى في الجدول ١٨.٤. وعند كل مستوى من المستويات يقوم المدير بتنسيق أنشطة كافة المجالات الوظيفية التي تقع تحت رعايته معتمداً في أغلب الأحيان وإلى حد كبير على القواعد المعيارية والإجراءات التشغيلية. وهذا الشكل التنظيمي هو الأكثر رسمية والأكثر مركزية ويعتمد أساساً على الآليات الهرمية لفضض النزاعات ما بين المجالات الوظيفية. وبما أن المدراء الكبار يؤدون أنشطتهم التنظيمية عبر كافة أسواق المنتج في وحدة الأعمال الاستراتيجية ، يقل التخصص بحسب المنتج أو نوع العميل.

الشكل ١٨،٤ التنظيم الوظيفي لوحدة الأعمال الاستراتيجية وادارة التسويق فيها



تجعل هذه الموصفات من الشكل الوظيفي شكلاً بسيطاً وفعالاً ومناسباً بشكل خاص للشركات التي تعمل في قطاعات مستقرة وبطيئة النمو ولها بيانات يمكن توقعها. وبالتالي يكون هذا الشكل مناسباً لوحدة الأعمال الاستراتيجية للشركات المدافعة الكلفة والتي تحاول تحقيق أقصى درجة من الكفاءة والربحية في القطاعات الناضجة أو المتراغعة. شركة «إنجرسول راند» Ingersoll-Rand وهي شركة مصنعة قليلة الكلفة لآلات ضغط الهواء القليلة الدقة التكنولوجية والأدوات المشغلة بالهواء كمطرقة الثقب الهوائية (الجاكمار) تستعمل هيكل وظيفي.

كما أن بساطة التنظيم الوظيفي يجعل منه الشكل التنظيمي الأكثر رواجاً من بين الشركات المبتدئة بما فيها الكثير من شركات «دوت كوم». مع أن الشكل الوظيفي شديد الهرمية يمكن لشركات كهذه أن تبقى مرنة وإبداعية شرط أن (١) تبقى الشركة صغيرة إلى حد يمكن صاحب المشروع من الإشراف على الوظائف المتنوعة وتنسيقها، و(٢) أن تترك الشركة على منتج واحد أو خط منتج واحد قسم واحد من العمالء واحدة، و(٣) أن تكون رؤية صاحب المشروع الشخصية مصدر إبداع ملائماً لتميز الشركة بكمالها. وعندما تنمو الشركة المبتدئة تتسع عروض منتجاتها وتنقسم سوقها؛ وتفترض الحكمة اختيار هيكل تنظيمي أكثر لامركزية وأكثر تخصصاً. ولكن المؤسف أن بعض أصحاب المشاريع يجدون صعوبة في منح سلطة اتخاذ القرار إلى مرؤوسهم.

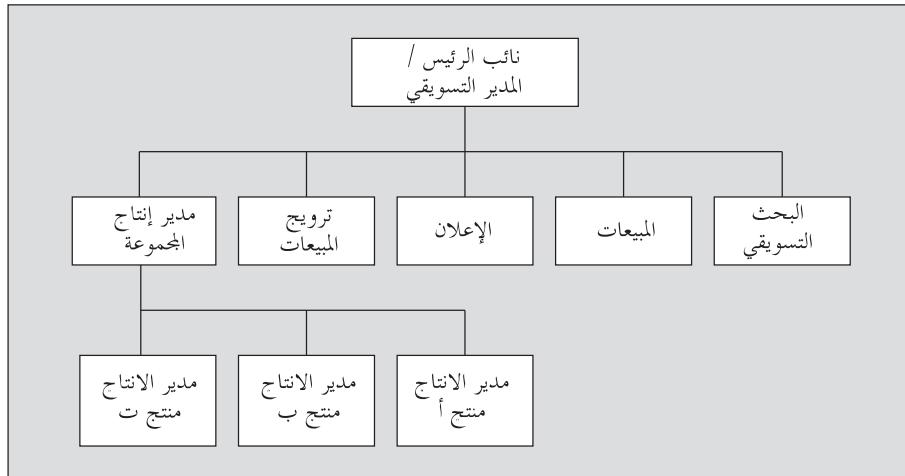
٢.٣.٢.١٨ منظمات إدارة المنتج

عندما تمتلك شركة ما أو وحدة قطاع بمحالات متعددة لسوق المنتج يكون الشكل الوظيفي البسيط غير مناسب. حيث يصبح من الصعب على المدير الاطلاع على الأنشطة الوظيفية في مجموعة متنوعة من أسواق المنتج المختلفة أو تنسيقها بكفاءة. ومن الوسائل الرائجة للتعامل مع هذه المشكلة هي اعتماد هيكل تنظيم إدارة المنتج. وكما نرى في الشكل ٥.١٨

الوحدة ١٨ / التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

يأتي هذا الشكل بمستوى اضافي من المدراء إلى قسم التسويق في الشركة، وهم يسمون عادة مدراء المنتج، أو مدراء الماركة، أو مدراء التسويق، ولكل منهم مسؤولية تخطيط برامج التسويق وإدارتها وتنسيق أنشطة أقسام وظيفية أخرى لمتاج معين أو خط متاج معين.

الشكل ١٨.٥ إدارة تسويق مع تنظيم إدارة المنتج



من شأن هيكل إدارة المنتج أن يحقق لامركزية في اتخاذ القرار مما يزيد من قدر تخصص المنتج ضمن وحدة الأعمال الاستراتيجية. وإذا منح مدراء الإنتاج استقلالية كبيرة ليضعوا خططهم وبرامجهم التسويقية الخاصة، بإمكان هذا الهيكل أن تخفف أيضًا من الرسمية ضمن الشركة. وأخيرًا، مع أن مدراء المنتج مسؤولون عن الحصول على تعاون من جانب مجالات وظيفية أخرى ضمن قسم التسويق أو خارجه، فهم لا يتمتعون بسلطة رسمية على تلك المجالات. وعليهم أن يعتمدوا على الإقناع والتسوية، أي بتعبير آخر على طرق أكثر مشاركة، لتنظيم النزاعات والاعتراضات عند تنسيق الأنشطة الوظيفية. عندئذ يصبح من المناسب أكثر للشركات التي تنتهي استراتيجيات المدافع المتميّز والمحلل خاصة عندما تعمل في قطاعات لها سوق معقدة أو غير مستقرة نسبياً وبيئات تنافسية. وبالتالي، تعمد شركات كثيرة للسلع الاستهلاكية المعيبة لها ماركات متعددة وتتنافس في أقسام مختلفة، مثل «نسله»، «نيستل»، «يونيليفر»، «بروكتر أند غامبل»، Procter & Gamble، إلى اعتماد بنية إدارة المنتج.

عندما تستهدف شركات كبرى عدداً من الماركات في أقسام مختلفة من السوق، يتضمن تنظيم إدارة المنتج عادة مديرًا تسويقياً واحداً أو أكثر لـ «مجموعة» أو «فئة» منتج، في المستوى الذي يقع مباشرة فوق مدير المنتج، وهو يخضصون الموارد عبر الماركات. وتتوفر إدارة فئة المنتج فرصة لإشراك مدراء أكثر خبرة في إدارة العلامة، لا سيما الذين يعنون بتنسيق التسويق ويعهدون تسويقية أخرى.^٦

هناك منافع كثيرة لتنظيمات إدارة المنتج، منها القدرة على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها مجالات سوق المنتج الفردية والردة عليها بسرعة أكبر؛ وتحسين تنسيق الأنشطة

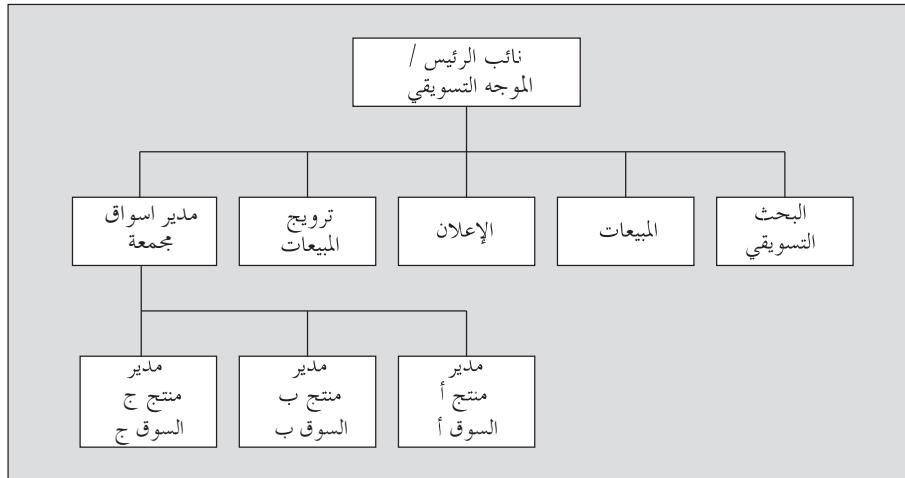
الوظيفية ضمن أسواق المنتج وفيما بينها؛ والاهتمام المتزايد ب المجالات سوق منتج أصغر قد تكون مهملاً في تنظيم وظيفي. وبالتالي، يستعمل حوالي ٨٥ في المئة من مصنعي السلع الاستهلاكية شكلاً من تنظيم إدارة المنتج.

وعلى الرغم من منافع تنظيم إدارة المنتج فله عيوب كثيرة. أهمها صعوبة الحصول على التعاون الضروري لتطوير وتنفيذ برامج فعالة لمنتج معين نظراً إلى أن مدير المنتج له القليل من السلطة المباشرة. كما أن البيئة التي يواجهها مدراء الإنتاج تتغير بشكل جذري. فينبعي بهم أن أن يعترفوا أنه بإمكان العمال أن يقوموا بسرعة بمقارنة بين المنتجات والسلع، ويقتربون حتى أسعارهم الخاصة، على شبكة الإنترنت؛ كما أن العمال يصبحون أكثر تأثيراً بالأسعار وأقل ولاءً للmarcaة؛ وأن المنافسة تصبح أكثر عالمية؛ وأن التكنولوجيات المتغيرة بسرعة توفر سبلاً جديدة لتحسين الإنتاج وكفاءة التوزيع لكنها تقصر أيضاً دورات حياة والرقابة على المنتج؛ وأن سلطة باعة التجزئة والموزعين الكبار ازدادت جزئياً بفعل قدرتهم على جمع المعلومات عن السوق. وأدت هذه التغيرات البيئية إلى زيادة في مبيعات الماركات الخاصة ومساومات أكثر شراسة من جانب الموزعين.^٧ ونتيجة لهذه الاتجاهات، والضعف الكامن في نوع تنظيم مدير المنتج، عمدت شركات كثيرة إلى نوعين من التعديلات، إدارة السوق والتنظيم الشبكي، كما سنرى لاحقاً.

٣.٣.٢.١٨ تنظيمات إدارة السوق

في بعض القطاعات قد تسوق وحدة قطاع ما لم المنتج واحد في عدد كبير من الأسواق حيث للعمالء متطلبات وفضائل مختلفة جداً. فمثلاً فمتجات «بيسي كولا» Pepsi-Cola تابع في المطاعم ومطاعم المأكولات السريعة والمتاجر الكبرى. والمشروب الضروري لصنع «بيسي» يباع مباشرة من المؤسسات مثل «كتاكى فرايد تشiken» Kentucky Fried Chicken و«تاکو بيل» Taco Bell. لكن تسويق «بيسي» إلى المستهلكين للاستهلاك المترافق يستلزم اللجوء إلى شركات امتياز للتعبئة تعالج المنتج وتعبه وتوزعه على مجموعة من أسواق التجزئة. أمّا الوسطاء والأنشطة التسويقية المعنية بالبيع للسوقين المختلفة إلى حد يجعل تعين مدير سوق منفصل لكل منها أمراً منطقياً. وقد تقوم هكذا شركة أو وحدة أعمال استراتيجية بتتنظيم نفسها بحسب الخطوط المبنية في الشكل ٦.١٨. واعتمدت بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية توليفة من هيكل تنظيمية إدارة السوق الإقليمية والمنتج. ويتمتع مدير الإنتاج بمسؤولية شاملة للتخطيط وتنفيذ برنامج قومي تسويقي للمنتج لكن الكثرين من مدراء السوق يمنحون بعض السلطة وموازنة مستقلة للعمل مع القوة اليعية وتطوير برامج ترويجية موجهة إلى قسم مستخدمين معينة أو سوق جغرافية محددة. واكتسب هذا النوع من الامركزية أو الإقليمية شعبية لدى شركات السلع الاستهلاكية في الجهد التي تبذلها لزيادة التقسيم الجغرافي والتكيف مع القوة المتنامية لمتاجر السلسلة الإقليمية.

الشكل ٦.١٨ قسم تسويق بتنظيم إدارة السوق



٤.٣.٢.١٨ المنظمات/التنظيمات الشبكية

قد ترى شركة تواجه بيئة شديدة التعقيد وغير واضحة في التنظيم الشبكي تنظيماً مناسباً. والشكل الشبكي هو نوع التنظيم الأقل بروقراطية أو مرکزية والأكثر تخصصاً. فهو يجمع نوعين مختلفين أو أكثر من المتخصصين ضمن هيكل تنسيقي تشاركي. ومن الأمثلة على ذلك فريق المنتج الذي يتتألف من ممثلين من عدد من المجالات الوظيفية مجموعة لكل منتج أو خط منتج. وكمجموعة يجب على الفريق أن يوافق على خطة عمل للمنتج ويوفر الموارد الضرورية والتعاون اللازم من جانب كل مجال وظيفي. وقد يكون هذا النوع من اتخاذ القرار بالمشاركة غير كفء؛ فهو يستلزم قسطاً كبيراً من الوقت والجهد لكي يتمكن الفريق من التوصل إلى قرارات مقبولة من الجانبيين وكسب موافقة المجالات الوظيفية المتأثرة كلها. ولكن هذه القرارات متى تحققت تعكس على الأرجح خبرة مجموعة متنوعة من المتخصصين الوظيفيين وتحللي بالإبداع وتنفذ بسرعة وبفعالية. وبالتالي، يناسب الشكل الشبكي للتنظيم بصورة خاصة الشركات المترقبة وإدارة مشاريع تطوير منتجات جديدة ضمن شركات محلية أو مدارع متميزة. يبيّن الجدول ٧.١٨ بعض الأمثلة.

الجدول ٧.١٨ استخدام الفرق لإتمام العمل

عمدت شركة «بيلسبوري» Pillsbury التي اندمجت مؤخراً مع شركة «جنرال ميلز» General Mills إلى استبدال قسم التسويق التقليدي لديها بفرق متعددة الاختصاصات مرتكزة على مجموعة منتج (قطع البيتزا). وعني كل منها مدراء من التسويق والمبيعات والإنتاج. ولجأت «ليفربورز» إلى إعادة الهيكلة بطريقة مماثلة. وأعادت تنظيم قسم التسويق والمبيعات لديها في إطار سلسلة من مجموعات الأعمال ووضعت فريقاً منفصلاً لتطوير العملاء على أن يعني بشؤون العلاقات مع باعة التجزئة لعلامات وحدة الأعمال الاستراتيجية المتنوعة.

المصدر: 'Death of the Brand Manager'. *The Economist*. 9 April 1994. p. 67.

ويقتضي الشكل الآخر من الهيكل الشبكي إنشاء وحدة تنظيمية إضافية أو موقع إداري مسؤول عن تنسيق أعمال وحدات أخرى ضمن الشركة. فكل مدرسة لإدارة الأعمال تقريراً لها مدير ببرنامج «أم بي أي» MBA مسؤول عن تنسيق الدروس التي توفرها الأقسام الوظيفية بهدف إنشاء منهج شديد التكامل ومتماスク. كما أن «هيولت باكرد» Hewlett-Packard أنشأت مجموعة حلول للخدمات الإلكترونية E-Services Solutions Group وهي وحدة تنسيقية يقارب مجالها مع كافة مجالات وحدات الأعمال الاستراتيجية الأخرى والأقسام في الشركة والتي تشجع وحدات القطاعات الأخرى على العمل فيما بينها ومع شركاء من الداخل والخارج لتطوير سلع وخدمات جديدة مرتكزة على شبكة الإنترنيت.

٤.٢.١٨ الاتجاهات الحديثة في التصميم التنظيمي

كما أشرنا سابقاً في هذا الكتاب، تجبر ديناميكيات السوق الشركات على الرد بسرعة أكبر على فرصها والمخاطر التي تواجهها إذا أرادت أن تبقى وتزدهر. مما تطلب البحث عن هيكل تنظيمية تكون مرنّة وسريعة الاستجابة وقدرة على التعلم ووجهة بالسوق.^٨ وبينما بدأنا لتونا نتلقى معرفة عن الهياكل التنظيمية المستقبلية، تبدو بعض الجوانب واضحة بدرجة معقولة. وستناقش باختصار أكثر هذه الجوانب أهمية.

سوف تعمد الشركات إلى التركيز أكثر على إدارة عمليات الشركة عكس المجالات الوظيفية.^٩ فلكل شركة حوالى ستّ عمليات أساسية مثل تطوير منتج جديد وإدارة سلسلة الإمدادات. كما يجب أن يتكون العاملون في العملية الأولى من الأفراد في التسويق، والبحث والتطوير، والتصنيع والمال. أما الثانية فتشمل أشخاصاً من ذوي الخبرة في التسراء، والتصنيع، وتسلیم الطلبيات وأعداد الفواتير.

من شأن إدارة العمليات أن يجعل التنظيم أفقياً بشكل أساسي، أي منبسط وليس عمودي أو هرمي. وبالتالي، لن تحدد المراكز التنفيذية في صورة إدارة مجموعة من الأشخاص الموجهين وظيفياً؛ بل إن المدراء التنفيذيين سوف يعنون بعملية تركز بشدة على أهمية رضاء العميل.^{١٠} وإدارة العملية مختلفة كلياً عن إدارة وظيفة ما لأنها أولاً تلجم إلى أهداف خارجية كرضاء العميل مقابل ايرادات بسيطة. ثانياً، يجمع أشخاص يتمتعون بمهارات مختلفة للقيام بعمل كامل؛ ويتم عملهم بشكل متوازن بالتوازي. ثالثاً، تتدفق المعلومات مباشرة إلى حيث تستعمل. وبالتالي، إن كنت تواجه مشكلة من أسفل العملية إلى أعلىها تعامل مع أشخاص معنيين مباشرة لا من خلال رئيسك.

ويزيد اللجوء إلى فرق الإدارة الذاتية. فيغض النظر عن شكل الإدارة الذاتية للعامل ترتكز كلها على مفهوم التمكين، أي النظرية القائلة بأن الذين يقومون بالعمل يجب أن يحظوا بالوسائل الكفيلة بتحقيقه لإرضاء العميل. وفي المقابل، يستلزم هذا أن تربط أهداف الأداء وتقسيم الأنشطة برضاء العميل. والفرق الناجحة باستطاعتها أن تحسن إلى حد كبير الإنتاجية؛ فشركة «بوينغ» Boeing مثلاً لجأت إلى الفرق الممكّنة لتخفيض عدد المشاكل إلى النصف عند تطويرها طائرة ٧٧٧.^{١١} لكن فرقاً كثيرة فشلت لأن الإدارة لم تكن جادة بالتوقيت، فلم يتم اختيار جيد لأعضاء الفرق أو أطلق الفريق بشكل منفصل مع القليل من التدريب أو المساعدة.^{١٢}

في المستقبل، سوف تلجأ شركات كثيرة إلى الفرق كقاعدة لشبكات تعاونية تربط آلاف الأشخاص معًا بمساعدة مجموعة من التكنولوجيات الجديدة. وتمكن هذه الشبكات الشركات من تشكيل العلاقات وحلها بسرعة وتوفير الموارد الضرورية في مواجهة فرصة ما أو خطر ما يغض النظر عن الجهة التي تملكها.^{١٣} فشركة «أي تي آند تي» AT&T مثلًا استعملت شركة «ماروبيني» Marubeni Trading Company اليابانية كوسيلة لربط شركة «ماتسوشيتا» Matsushita Electric Industrial Company الصناعية الكهربائية لإطلاق تصنيع جهاز الكمبيوتر المحمول «سافاري» Safari الذي صمّمه «هنري دريفوس أسوشيتس» Henry Dreyfuss Associates^{١٤}.

إلا أن الشبكات التعاونية هذه لا تنجح كلها، خاصة تلك التي تشتمل على المشتريات المشتركة. فعقد الشراكة في أفضل حالاته يعدًّ عملاً صعبًا ومتطلباً يستلزم مهارات إدارية هائلة بالإضافة إلى قسط كبير من الثقة.^{١٥} والصعوبة الكبرى خاصة بالنسبة إلى تلك التي تشتمل على شركات من مناطق مختلفة من العالم كامنة في أنها «لا يمكن أن تراقبها أجهزة رسمية بل هي تستلزم شبكة كثيفة من الروابط بين الأشخاص والبني التحتية الداخلية التي تعزز التعلم».^{١٦}

٥.٢.١٨ التعديلات التنظيمية عندما تنمو الشركات وتتغير الأسواق

غالبًا ما يعتبر المدراء تصميم شركتهم ثابتاً وغير قابل للتغيير. ولكن في المشاريع السريعة النمو والأسواق المتغيرة قد يكون هذا النوع من الاعتقاد خطراً. وفيما ينمو عدد العملاء وسلسلة خطوط المنتج، يجب أن تستخدم أفضل الطرق لتنظيم وظائف التسويق والمبيعات المعرضة للتغيير.

وقد ينطلق مشروع ما بهيكل وظيفي بسيط، ربما يكون أكثر بساطة حتى من تلك المرسومة في الجدول ٤،٤. وإذا تنمو وتنسخ وتتعقد عروضها للمنتجات، قد تعين مدراء منتج متخصصين لتنسيق الجهود التسويقية للمنتجات أو خطوط المنتج المتعددة. وقد تقسم الشركة إلى أقسام منتج متعددة، ولكل منها إدارة خاصة بالمبيعات وأخر بالتسويق، أو ينقسم العملاء إلى عدد من الأقسام ذات حاجات متنوعة وفريدة، ما يحّذّ اختيار إدارة سوق أو هيكل شبكي.

ولكن مع كل من هذه التعديلات الجارية على الهيكل التنظيمي للشركة، يطرأ تعقيد إضافي وعيوب ممكنة. ماذا لو نتج عن الهيكل الجديد قوة عاملة متعددة مثل تمثل خطوط منتج مختلف للشركة وتتنافس فيما بينها على نفس العميل؟ هذا التناقض قد يكون معارضًا لمصلحة الشركة ومربيًا وغير مريح للعميل. والأهم من ذلك أن انعدام التنسيق هذا قد يصعب عملية بيع الحلول الشاملة التي تقطع عبر المنتج أو حدود الأقسام.

والحالة المذكورة أعلاه هي الحالة التي تواجدت فيها شركة «هيولت باكرد» Hewlett-Packard في العام ١٩٩٩. فأقسامها المتنوعة كل منها بجهازها العامل الخاص بالتسويق والمبيعات، لم تكن مستعدة للتعاون مع بعضها البعض أو مع جهات خارجية لتطوير وتسويقي أنظمة وخدمات شاملة موجهة إلى الطلبات الجديدة على شبكة الإنترنت التي اعتبرتها «هيولت باكرد» حيوية لنجاحها. ونتيجة لذلك، عمدت رئيسة مجلس الإدارة

الجديدة «كارلي فيورينا» إلى إعادة تنظيم الشركة وشكلت «مجموعة الحلول الإلكترونية»، وهي كيان تنظيمي جديد يشمل مجاله مجالات الأقسام الأخرى كلها. كيف يقرر المدراء عندما يحين الوقت أن يعيدوا هيكلة منظمة ما، وأي بنية جديدة يجب أن تحل مكان البنية القديمة؟ في اتخاذ قرار بهذا هناك خمسة عوامل أساسية: (١) حاجات العميل، (٢) والمتطلبات المعلوماتية للعاملين في المبيعات والتسويق المكلفين بالاستجابة لتلك الحاجات، (٣) وقدرة هيكل معين على تحفيز وتنسيق أنواع الأنشطة التي تستلزمها شروط تلك السوق، (٤) والكفاءات والموارد المتوفرة، (٥) والتكاليف.

عندما يميل العملاء جمیعاً إلى استخدام سلسلة ضيقة من السلع والخدمات لإرضاء حاجات مماثلة، قد يکفي هيكل وظيفي بسيط. وعندما تستعمل أقسام العملاء السلع والخدمات بطريق مختلف، فيمكن أن تنجح بنية مرتكزة على المنتج كما أي هيكل مرتكز على السوق. ولكن إذا اشتري العملاء الأفراد سلسلة واسعة من سلع الشركة أو خدماتها، تعتبر فكرة توجّه باعة متعددين إلى أولئك العملاء فكرة سيئة إلا إذا نظموا عملهم في إطار فرق. وعندما تميز عروض شركة ما بالبساطة وسهولة الفهم قد يتمكن فريق واحد للقوة ال碧عية من إدارة الخط بكامله. ولكن عندما تكون المنتجات معقدة تقنياً أو تتطلب التعديل، قد يستلزم ذلك تنظيمات خاصة للبيع والتسويق. وعندما لا تكون الشركة مثبتة بشكل جيد أو تحتاج إلى تعليم المشترين المحتملين حول منافع عرض مبدع ما، قد تحتاج إلى حواجز كبيرة لتشجيع الباعة على زيادة الجهد الضوري لكسب قطاعات جديدة. وفي ظل ظروف كهذه، الأرجح أن تعتبر ترتيبات البيع الموجهة إلى الفريق غير ناجحة. وأخيراً، يجب ألا تنغاضي عن مسألة ميل الهياكل التي تتمتع بدرجة أعلى من التخصص إلى زيادة تكاليف العاملين والتكاليف الإدارية.

ونتيجة لذلك، يجب أن تعمد الشركات النامية أو تلك التي تخدم أسوأً سرعة التغيير إلى مراجعة، وربما تغيير، هيكل مبيعاتها وتسويقها بدرجة أكبر. فهذه التغييرات قد تربك العلاقات الداخلية والخارجية معاً. ولكن كما اكتشفت شركة «هيولت باكرد»، من شأن الإخفاق في التكيف مع ظروف السوق المتغيرة أن يمنع الشركة من تنفيذ استراتيجيتها التسويقية.

٦.٢.١٨ تصميمات تنظيمية للبيع في الأسواق العالمية^{١٧}

يزداد تعقيد تنظيم شركة ما وبشكل كبير جداً في أغلب الأحيان، عندما تصبح «دولية» وخاصة مع ازدياد المبيعات في الخارج كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات. وهذا يتطلب اتخاذ قرار بشأن التصميم التنظيمي الأمثل لتطوير استراتيجيات عالمية وتنفيذها مع المحافظة في الوقت نفسه على المرونة فيما يتعلق بالأسواق الفردية. وبنقيمة أنواع الهياكل التنظيمية الدولية التي تمت مناقشتها في هذا القسم، يجب أن نضع في أذهاننا أمرين: أولاً، «أن الإبداع هو مفتاح النجاح. فالهيئة التي تعتمد على ثقافة واحدة لأفكارها وتعامل الفروع الأجنبية كأنها مستعمرات إنتاجية قد تلجم أيضاً إلى تعاقدات من الباطن». ثانياً، أن التكنولوجيا تجعل من العالم عالمًا أصغر.

١.٦.٢.١٨ المنظمة قليلة الرسمية أو معدومة الرسمية

في بداية تواجد شركة ما عالمياً، تتراوح البنية من منظمة محلية تجري معاملات دولية إلى ادارة تصدير منفصل. وقد ترتبط بقسم التسويق أو تكون قسمًا وظيفيًا مستقلًا.

٢.٦.٢.١٨ هياكل عالمية

لتتجنب التمييز بحق العمالء العالميين بالمقارنة مع العمالء المحليين، ينشأ عادة قسم دولي لكافة الأنشطة الدولية التي يتعلق معظمها بالتسويق. أما التصنيع والتصميم والبحث والتطوير والمالية فتحافظ على شكلها السابق لاستفادة من مفاسيل الحجم. وينبع هذا النوع من التنظيم بصورة خاصة مع عدد محدود من المنتجات التي ينقصها الحسّ الثقافي، وأنواع السلع الأساسية كالمواد الكيماوية والمعادن والآلات الصناعية مثلًا.

تاريجياً شددت شركات يابانية كثيرة على التصنيع القليل الكلفة المقرن بضمان الجودة كأساس لاستراتيجيتها التنافسية الدولية. ولتحقيق الأمرين يجب توفير ضبط مركزي قوي وبالتالي اللجوء إلى بنية تنظيمية مرتكزة على التصدير. ولكن في السنوات الأخيرة، ازداد اهتمام الشركات اليابانية بالبني العالمية المرتكزة على المنتجات أو المناطق الجغرافية.^{١٩}

٣.٦.٢.١٨ الهياكل العالمية

هناك مجموعة من الأنواع العالمية وأكثرها بساطة وهي نسخة من الادارات الوظيفية الأساسية لشركة ما. فأي شركة عالمية تستعمل النوع الوظيفي للتنظيم يكون لديها نواب رئيس (على الصعيد العالمي) لمجالات كالتصنيع والتسويق والمالية، على أن يكونوا جمیعاً مسؤولین أمام الرئيس.

ويعتبر الهيكل المبني على المنتجات هو الأكثر رواجاً هي إلى حدّ كبير تلك المرتكزة على المنتجات، والذي يعطي في وحدات الأعمال الاستراتيجية الرقابة على خطوط منتجاتها. والمنافع الأساسية لهذا النوع من الهياكل هي الوفورات التي تنشأ عن تحقيق مركبة في الأنشطة الصناعية والقدرة على الاستجابة بسرعة للمشاكل المرتبطة بالمنتج والنائمة عن الأسواق الخارجية. وموقع التسويق يحدد عادة على صعيد البلد أو على الصعيد الإقليمي. ويعتبر الهيكل المبني على المناطق نوعاً تنظيمياً عالمياً محباً وهي تناسب حالة التنوع الواسع ما بين الأسواق فيما يتعلق بقبول المنتج والأنشطة التسويقية. وتعتمد الشركات عادة إلى تنظيم ذاتها على أساس إقليمي (أميركا الشمالية، وأميركا اللاتينية، والشرق الأقصى، والشرق الأوسط، وأفريقيا) لاجئة إلى أداة مساعدة مركبة تقوم بتنسيق أنشطة التخطيط والمراقبة على الصعيد العالمي.

وتلجأ بعض الشركات إلى تنظيم مختلط يكون عادة مكوناً من خليط من أنواع الهياكل الوظيفية أو المرتكزة على المنتج أو على المناطق. ويعتبر الهيكل العالمي مثل على أحد هذه المحاولات. لها مدراء قطاعات فردية مسؤولون أمام المجموعتين تلك الخاصة بالوظائف وتلك الخاصة بالمناطق، أو مدراء مناطق مسؤولون أمام المجموعتين القطاعية والوظيفية، ما يمكن الشركة من تحقيق توازن بين الحاجة إلى كفاءة مركبة وسرعة استجابة للحاجات المحلية. لكن المسؤلية المزدوجة تتسبب بنزاعات وتبطئ عملية الإدارة إلى

حدّ دفع بشركات كثيرة منها «دو» Dow و«سيتيكورب» Citicorp، إلى العودة إلى هيكل تنظيمية أكثر تقليدية.^{١٩}

٤.٦.٢.١٨ صناعة القرار والهيكل التنظيمي

يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي العالمي مركزي أو لا مركزي فيما يتعلق بصناعة القرار. في حالة الالامركزية، تكون أشكال المراقبة بسيطة نسبياً والعلاقات بين الفروع والمراكم ترتكز على النواحي المالية. ويقتضي المنطق هنا بأن تكون الإدارة المحلية في أقرب موقع ممكن من السوق وأن تستطيع الاستجابة بسرعة للتغيير. إلا أن الشركات المتعددة الجنسيات التي تواجه منافسة عالمية قوية تحتاج إلى مرکزية أكبر، ما يستدعي من جانب المركز الرئيسي للشركة توفير الاستراتيجية الشاملة التي تنفذها الفروع (وحدات البلد) ضمن مجموعة تتفق عليها مع المركز.^{٢١}

٣.١٨ خطط التسويق: أساس لتنفيذ الأنشطة التسويقية

كما ذكرنا في الوحدة ١، يشكل تحضير خطة مكتوبة خطوة أساسية نحو تأمين تنفيذ فعال لبرنامج تسويقي استراتيجي لأنها تحدد الأعمال التي يجب القيام بها ومتى ومن ينفذها. فالخطط المكتوبة حيوية في الهيئات الكبرى لأن مقررات المدير التسويقي يجب أن تراجع وتم الموافقة عليها على مستويات عالية من الإدارة، ولأن الخطة التي تتم الموافقة عليها توفر عندئذ المرجع الذي يستعمل في تقييم أداء المدير والبرنامج التسويقي. ولكن تحضير الخطط التسويقية الرسمية المكتوبة مهما كان مختصرًا يشكل عملاً مفيداً حتى في الشركات الصغيرة لأن الانضباط المفترض فيها يساهم في تركيز الأهداف والاستراتيجية والأنشطة التسويقية المقترحة على تحليل دقيق للعوامل الأربع الضرورية CS^٤ ويدو منطقياً. كما أن الخطة التسويقية قد تختلف كثيراً في المضمون والتنظيم، لكنها تتبع عادة شكلاً مشابهاً للشكل المبين في الجدول ٦.١٨ وكذلك في الجدول ٨.١٨. وإعطاء مثل عن أنواع المعلومات التي قد ترد في كل قسم من الخطة، نجد في الجدول ٩.١٨ تلخيصاً لمحتوى خطة تسويقية لمنتج عجين مبرد لشركة «بيلسبوري» Pillsbury.

الجدول ٨.١٨ محتوى خطة تسويقية سنوية

القسم	المحتوى
I	ملخص الادارة العليا يعرض ملخص للمسائل والأهداف والاستراتيجية والأنشطة الواردة في الخطة ونتائجها المتوقعة لمراجعة إدارية سريعة.
II	الوضع الحالي يلخص المعلومات المرتبطة بالخلفية ذات الصلة عن السوق والمنافسة والبيئة الكلية والاتجاهات بما في ذلك الحجم ومعدلات النمو للسوق ككل والأقسام الأساسية.
III	مراجعة الأداء (المتاج) يفحص الأداء السابق للمنتج وعناصر برنامجه التسويقي (مثل التوزيع موجود أو خدمة الترويج، إلخ).

الوحدة ١٨ / التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

يحدد الفرض والمخاطر الأساسية بالنسبة إلى المنتج التي يجب على الخططة أن تعامل معها في السنة المقبلة ومواطن القوى والضعف الخاصة بالمنتج ووحدة الأعمال التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار في مواجهة هذه المسائل.	المسائل الأساسية	IV
يحدد الأهداف التي يجب تحقيقها بالنسبة لحجم المبيعات والحصة في السوق والربح.	الأهداف	V
يلخص المنهج الاستراتيجي الشامل الذي يستعمل لتحقيق أهداف الخططة.	الاستراتيجية	VI
يعتبر هذا القسم الأكثر أهمية في الخططة السنوية حيث يساعد على التنفيذ والتنسيق العمال للأنشطة عبر الوظائف. وهو يحدد ما يلي: السوق التي يجب استهدافها.	التسويقية	VII
الأعمال المعينة التي يجب اتخاذها.	خطط العمل	
من المسؤول عن كل خطوة.		
متى تبدأ الخطوة.		
ما المبلغ الذي يجب أن يخصص لكل خطوة.		
بيان الربح والخسارة	بيان الربح والخسارة	VIII
يعرض النتائج المالية المتوقعة للخططة		
يناقش كيفية متابعة سير الخططة؛ قد يعرض خطط طوارئ بدالة تستخدَم إذا لم يلب الأداء التوقعات أو في حال تغير الوضع	المرقب	IX
يصف الخطوات التي يجب اتخاذها إذا تبلورت مخاطر أو فرص معينة أثناء التخطيط.	الرقابة	
خطط الطوارئ	X	
البديلة		

الجدول ٩.١٨ ملخص لخططة تسويقية سنوية لمنتج عجين مبرد

I تحليل للوضع الحالي أ موقف السوق

- السوق الأميركية الإجمالية لمعجنات العشاء كبيرة وتبلغ حوالي ١٠،٥ مليار وجبة في السنة.
- أنواع الخبز الخاصة مثل خبز الحبوب ترداد شعبية على حساب الخبز الأبيض التقليدي.
- أما حصة «بليسبورى» Pillsbury في سوق المعجنات الإجمالية والتي تبرز من خلال علامات كثيرة منها الرقاقات Crescent rolls وعجينة الخبز المبردة، فهي صغيرة لا تتعذر ٢ في المئة من الحجم الإجمالي بالدولار.
- منذ دخول عجينة الخبز المبردة السوق منذ سنوات لم تحقق سوى مستويات منخفضة من التغلغل في السوق (فقط حوالي ١٥ في المئة من كافة الأسر استعملت المنتج) وتكرار الاستخدام (حوالي ثلثي حجم المنتج يأتي من مستخدمين يشربون علبة واحدة أو علبتين فقط كل سنة).
- يتركز استهلاك عجينة الخبز المبردة في الولايات الشمالية وفي أشهر الخريف والشتاء (حوالي ٧٥ في المئة من الحجم ينحصر بين أيلول/سبتمبر وشباط/فبراير).
- تفيد نتائج البحث التسويقي بأن المستهلكين يعتقدون أن عجينة الخبز المبرد غالبة الثمن نسبياً من ناحية السعر مقابل القيمة بالمقارنة مع أشكال بدالة من المعجنات.

ب الموقف التأسيسي

- يرجح أن تبقى حصة عجينة الخبز المبرد من فئة المعجنات قليلة بسبب المجموعة الواسعة من الخيارات المنافسة المتوفرة للمستهلك.
- القسم الأكبر من الحجم المحقق ضمن هذه الفئة يعود للخبز والرقائق الجاهزة التي تنتجها المتاجر الكبرى والمخابز الإقليمية وتتوزع من خلال متاجر البقالة بالمنطقة.
- المنافسة الكبرى في مجال عجينة الخبز المبردة في هذه الفئة تأتي من منتجات أخرى لـ«بيلسوري» . Soft Breadsticks Pillsbury مثل الرقائق Crescent rolls والكعك الطري
- في الوقت الحاضر ما من منافس وطني في فئة عجينة الخبز المبردة؛ ولكن شركة إقليمية صغيرة «ميريكو» اشتراها مؤخرًا شركة كبرى لتصنيع الأغذية. وتشير الدلائل إلى أن «ميريكو» قد تكون في صدد التحضير لاعتماد خط منتج منافس في التوزيع الوطني بسعر أقل بـ ١٠٪ في المائة من أسعار «بيلسوري».

ج موقف البيئة الكلية

- قد تطرح التغيرات في عادات الأكل الأميركي مشاكل مستقبلية بالنسبة إلى المعجنات بصورة عامة وبالنسبة إلى عجينة الخبز المبردة بصورة خاصة:
 - يتناول الناس المزيد من الوجبات خارج البيت ويرجح استمرار هذا الاتجاه.
 - يتناول الناس كميات أقل من النشويات.
- بينما لم يتراجع الحجم الإجمالي للمعجنات في بداية الثمانينيات، لم يرافق النمو السكاني أيضًا من شأن ازدياد عدد النساء العاملات والرغبة الناتجة عن ذلك في توفير الراحة أن يخففا من استعداد المستهلك للانتظار ٣٠ دقيقة ليخبر العجينة مع أن العجينة جاهزة أصلًا.
- بما أن عجينة الخبز المبردة لا تستعمل الخميرة تحظر أنظمة إدارة الأغذية والعقاقير الأمريكية على الشركة تسمية المنتج كـ«خبز» في إعلاناتها أو رزمتها مع أن المنتج النهائي شبيه بالخبز من حيث المنظر والرائحة والطعم.

د الأداء السابق للمنتج

- بينما ارتفع حجم المبيعات بالوحدات قليلاً فقط في الماضي ارتفع الحجم بالدولار بنسبة ٢٤٪ في المائة بسبب الارتفاع بالأسعار في وقت سابق من السنة.
- وكان التحسن الحاصل في الهماش الإجمالي أكبر من ارتفاع الأسعار بفعل تحسن في تكاليف التصنيع.
- ولكن التحسن في الهماش الإجمالي لم يكن كافياً للتسبب بهامش صافٍ إيجابي بسبب نفقات عالية في الإعلان وترويج المبيعات بهدف تحفيز الطلب الأولى وزيادة التغلغل في السوق لعجينة الخبز المبردة.
- نتيجة لذلك، فيما أظهرت عجينة الخبز المبردة تحسناً خلال السنة الماضية، ظلت غير قادرة على القيام بمساهمة إيجابية في الكلفة الإجمالية والربح.

II مسائل أساسية
أ المخاطر

- يفترض انعدام النمو في فئة المعجنات بأن السوق ناضجة وقد تراجع في المستقبل.
- يفترض توافر مجموعة واسعة من البديل للمستهلك بأنه قد يستحيل على عجينة الخبز المبردة أن تزيد بصورة هائلة حصتها من السوق الإجمالية.
- يشكل الدخول الممكّن لمنافس جديد منخفض الأسعار تهديداً لحصة عجينة الخبز المبردة الحالية وقد يؤدي إلى هوامش أقل إذا ردت عجينة الخبز المبردة بتحفيض أسعارها.

ب الفرص

- تعني النسبة المئوية الكبرى من حجم عجينة الخبز المبردة التي يحققها قليلي الاستخدام فرصاً لزيادة الحجم لدى المستخدمين الحاليين من خلال استعماله المتكرر.
- يعني الاتجاه إلى مزيد من استهلاك أنواع الخبز الخاصة إمكانية توسيعات في خطوط المنتج مثل خبز النخالة أو أنواع أخرى من خبز الحبوب.

ج مواطن القوة

- تتمتع عجينة الخبز المبردة بقاعدة توزيع قوية بموقع عرض في حوالي ٩٠ في المئة من أسواق التجزئة المتوفّرة.
- أثبتت مبيعات عجينة الخبز المبردة بقدرتها على الرد على الجهود الترويجية للمبيعات (مثل كوبونات الخصم)، خاصة من خلال زيادة عمليات الشراء لدى المستخدمين الحاليين.
- مجرد أن يقوم معظم المستهلكين الذين يجرّبون عجينة الخبز المبردة بعمليات شراء متكرر يشير إلى مستوى عالٍ من رضا العميل.

د مواطن الضعف

- أثبتت مبيعات عجينة الخبز المبردة عدم قدرتها على الرد على الإعلانات. فمحاولات تحفيز الطلب الأولى لم تتمكن من زيادة نسبة التغلغل في السوق.
- تحد مخاوف المستهلك بالنسبة إلى مقارنة السعر بالقيمة من القدرة على اعتماد زيادات مستقبلية في الأسعار.

III الأهداف

أ الأهداف المالية

- تحقيق مساهمة إيجابية في التكاليف الشاملة والأرباح بمعدل ٤ ملايين دولار في السنة الجارية.
- بلغ المستوى المستهدف وهو معدل ٢٠ في المئة من عائد على الاستثمار لالسنوات الخمس المقبلة.

ب الأهداف التسويقية

- المحافظة على مستويات السنة السابقة في حصة السوق وآيرادات المبيع الصافية.
- المحافظة على المستويات الحالية من تغطية التوزيع بالتجزئة.
- تحفيض النفقات التسويقية بشكل يكفي لتحقيق هدف المساهمة في الربح.
- تحديد الفرص الهامة من أجل الحجم المستقبلي وزيادة الربح.

IV الاستراتيجية التسويقية

- انتهاج استراتيجية محافظة تهدف إلى تثبيت حجم من عجينة الخبز المبردة وحصتها في السوق أو زيا遁ها بشكل قليل من خلال استعمال تكرار الاستخدام لدى المستخدمين الحاليين.

- تخفيض الإعلانات التي تهدف إلى استهلاك الطلب الأولي بالنسبة إلى التغلغل في السوق وتحقيق تكاليف الصناعي من أجل تحقيق هدف المساهمة في الربح.
- البدء في التطوير والتسويق الاختباري لتوسيعات ممكنة في خطوط المنتج من أجل تحديد الفرص المتاحة لتوسيع مستقبلي في الحجم.

V خطط العمل التسويقية

- تحسين السعر بالنسبة إلى القيمة لعجينة الخبز المبردة من خلال المحافظة على سعر التجزئة المقترن بالحالي أو على الأقل حتى نهاية موسم البيع الذروي (شهر شباط/فبراير). مراجعة الوضع التنافسي وأداء الماركة من حيث الربح في شهر آذار/مارس من أجل تقييم درجة الرغبة في زيادة السعر في تلك الفترة.
- العمل مع قسم الإنتاج من أجل تحديد وتنفيذ فرص الادخار في التكاليف التي ستخفف التكاليف الصناعية بنسبة ٥ في المئة من دون تعريض نوعية المنتج.
- المحافظة على تغطية التوزيع بالتجزئة من خلال عرضين لخصومات الترويج التجاري تقدر بـ ٠٠٠ \$٨٥٥ : واحد في تشرين الأول/أكتوبر - تشرين الثاني/نوفمبر للحفاظ على مخزون الموسم وأخر في شباط/فبراير - آذار/مارس للمحافظة على المخزون فيما الحجم يتبايناً.
- تخفيض الإعلان إلى مستوى الحفاظ على ١١٠٠ نقطة من التقديرات الإجمالية خلال فترة البيع الذروي أي أيلول/سبتمبر إلى آذار/مارس. والتركيز على المحافظة على الوعي لدى المستخدمين الحاليين.
- تشجيع المستخدمين الحاليين على الاستخدام بتكرارية أكبر من خلال ثلاثة أحداث تشجيع المبيعات بموازنة إجمالية قدرها ٧٤٨ الف دولار من شأنها استهلاك الشراء الفوري:
 - كوبون الإضافة المستقلة FSI=Free-Standing Insert الذي يخصم ١٥ سنتاً على الشراء المقبل تظهر في الصحف في ١٩ أيلول/سبتمبر.
 - عرض ارتفاع بقسيمة تقطيع (إشتري ثلاثة واحصل على واحد مجاناً) توضع على رفوف باعة التجزئة خلال شهر تشرين الثاني/نوفمبر.
 - ارتفاع بقيمة دولار واحد عند تقديم إثبات الشراء يوضع في الكتب المخصصة للنساء (مثل المجلات النسائية كمجلة Good Housekeeping) خلال شهر آذار/مارس.

VI خطط الطوارئ البديلة

- المحافظة على الاستراتيجية التسويقية وخطط العمل الواردة آنفاً من دون إجراء أي تغيير خلال فترة التخطيط حتى ولو دخلت «ميريكو» (أنظر البند ١ ب) السوق.
- إذا دخلت «ميريكو» السوق يجب مراقبة تسعيرها وأعمالها الترويجية ونتائج مبيعاتها وادرائكم لها وغيرها ذلك بعناية فائقة واعداد التوصيات لخطة السنة التالية.

رَكِّزْ قسم كبير من هذا الكتاب على عملية التخطيط، والقرارات التي يجب أن تتخذ عند تكوين استراتيجية تسويقية وعناصرها المتنوعة، ووضع خطط تسويقية استراتيجية والأدوات التحليلية التي يستطيع المدراء الاستعانة بها لتحقيق تلك القرارات. ونتيجة لذلك، لن نتحدث كثيراً هنا عن العمليات أو الإجراءات المعينة في وضع خطة تسويقية. بل إن هدفنا هو تلخيص كيفية إدماج المواضيع التي غطيناها ضمن خطة تسويقية متماسكة وكيفية

تنظيم محتوى الخطة وعرضه من أجل الحرص على تفاصيل للاستراتيجية. يعتمد نجاح أي خطة تسويقية على تواصل فعلي مع أقسام أخرى من الهيئات (كالإنتاج، والتصميم، والبحث والتطوير) ومجموعة وحدات تسويق خاصة تلك المعنية بالمبادرات والإعلان والترويج والبحث الخاص بالتسويق. وبالالتجوء إلى خبرة الآخرين (بصفة استشارية) في إطار التحضير لبرامج العمل (مثلاً الترويج في المتجر)، لا يستفيد المخطط من خبرة الأشخاص فحسب بل تزيد أيضاً من تأييدهم في خطة التسويق الشاملة وبالتالي تزداد إمكانية نجاحها.

ويجب أن تعكس برامج العمل الاتفاques التي تعقد مع ادارات ووحدات تسويقية أخرى بالنسبة إلى مسؤولياتها خلال فترة التخطيط المتعلقة بالمنتج. ففي حال حدوث عملية بيع خاصة في شهر معين، يجب أن يتعهد قسم الإنتاج بتوفير قدر كافٍ من المنتج واستخدام عبوة خاصة؛ وتوافق مجموعة الترويج على تطوير العروض داخل المتجر وعلى أن يقوم فريق الباعة بتوفيرها للاستخدام؛ ويجب على فريق الباعة أن يخصص الوقت الضروري للقيام بالعمل داخل المتجر؛ وغير ذلك من الأعمال. وبالتالي، تشكل الخطة السنوية وسيلة لتخصيص موارد الشركة وطريقة لتحديد المسؤوليات لتنفيذ الخطة.^{٢٢}

١.٣.١٨ التحليل الموقفي^{٢٣}

بينما تبدأ خطط تسويقية كثيرة بملخص للادارة العليا مختصر لمحتوياتها، وهذا هو القسم الهام الأول الذي يفصل فيه المدير التسويقي تقسيمه للوضع الحالي. إنه الجزء الذي يلخص فيه المدير تحليله للعملاء الحاليين والمترقبين، والبيئة التنافسية، ومواطن قوة الشركة وموضع الضعف النسبي، والاتجاهات في البيئة الكلية التي قد تؤثر على المنتج، ونتائج الأداء السابقة للمنتجات الموجودة. ويتضمن هذا القسم عادة تقديرات لاحتمالات المبيعات، والتنبؤات، والافتراضات الأخرى الكامنة وراء الخطة. وعلى أساس هذه التحاليل، قد يركز المدير على أمور حيوية والفرص الكبرى، أو المخاطر التي يجب مواجهتها خلال فترة التخطيط.

١.١.٣.١٨ موقف السوق

تُعرض هنا البيانات الخاصة بالسوق المستهدفة. كما يجب مناقشة حجم السوق الإجمالي واتجاهات النمو، بالإضافة إلى أي تغيرات عبر المناطق الجغرافية أو أقسام السوق الأخرى. وقد تُعرض أيضاً معلومات بحوث المرتبطة بادراك العميل (مثلاً مدى معرفته بالماركة) وفي اتجاهات السلوك الشرائي (اختراق السوق، ومعدل تكرار الشراء، وقليل الاستخدام مقابل المستخدمين الكثيفين). وكما يرد في الجدول ٩،١٨ مثلاً لا تشتمل المعلومات حول حالة السوق المعروضة على بيانات عن حجم السوق الإجمالي للمعجنات وحصة السوق للشركة فحسب بل تشير أيضاً إلى مستوى الاختراق المنخفض وتكرار استخدام عجينة الخبز المبردة لدى المستخدمين الممكنين.

٢.١.٣.١٨ الموقف التنافسي

يحدّد هذا القسم المنتجات المنافسة الأساسية للمنتج بالنسبة للحجم والحصة السوقية وجودة المنتج والاستراتيجيات التسويقية وعوامل أخرى ذات صلة. ويجب أن ينافش احتمالات دخول منتجات منافسة أخرى السوق في المستقبل القريب وتأثير ذلك على الموقع التنافسي للمنتج. فيما تعتبر علامات أخرى من «بيلسبوري» المنتجات المنافسة الأساسية لعجينة الخبز المبردة في فئة العجين المبرد، بإمكان دخول منتج منافس جديد قليل الكلفة أن يحدث تغييرًا جذريًّا في الحالة التنافسية.

٣.١.٣.١٨ موقف البيئية الكلية

يصف هذا القسم الأحداث أو الاتجاهات البيئية الواسعة التي قد يكون لها تأثير على مستقبل المنتج. وتتضمن المسائل المذكورة هنا أي تغيرات اقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية/قانونية أو اجتماعية/ثقافية ذات صلة. فكما يرد في الجدول ٩،١٨ مثلاً، أن الاتجاهات في أنماط الحياة التي تؤدي إلى تناول المزيد من الوجبات بعيداً من البيت وازدياد السعي إلى الراحة تهدد الطلب المستقبلي لعجينة الخبز المبردة لـ «بيلسبوري».

٤.١.٣.١٨ أداء المنتج السابق

إن كانت الخطة تعني منتجًا موجودًا أصلًا يتولى هذا الجزء من تحليل الحالة مناقشة أداء المنتج في أبعاد مثل حجم المبيعات، والهوماش، ونفقات التسويق، والمساهمة فيربح لسنوات متعددة. وتُعرض هذه المعلومات بشكل جدول كما هو الحال بالنسبة إلى عجينة الخبز المبردة في الجدول ١٠،١٨. فكما يظهر الجدول، مع أن عجينة الخبز المبردة حققت تحسيناً في الهامش الإجمالي بفعل انفاص تكاليف التصنيع، منعت نفقات الإعلان والمبيعات العالية المنتج من تقديم مساهمة إيجابية في التكاليف الشاملة وفي الأرباح.

إلا أن البيانات الواردة في الجدول ١٠،١٨ لا ترد على السؤال المطروح حول مدى تنافسية أسعار وتكاليف عجينة الخبز المبردة. وتعتبر هذه المعلومات حيوية إذ عندما لا تكون تكاليف منتج ما ضمن المتوقع يكون موقع المنتج في السوق في خطر. وينطبق هذا على المنتجات من صنف السلع مع أنه من الضروري حتى ولو تميزت المنتجات أن يحافظ على التكاليف في مستويات تنافسية وأن يوفر كل سعر عالٍ منفعة مناسبة للشراء.

وأفضل طريقة لتحديد موقع التكلفة النسبية لشركة ما هي في استخدام مفهوم سلسلة القيمة، ما يحدد «الأنشطة والوظائف وعمليات الشركة التي يجب أن تؤدي في تصميم منتج أو خدمة وتسويقهما وتسليمهما ودعمهما»^{٤٤}. وتبعد سلسلة الأنشطة المولدة للقيمة بالمواد الأولية وتتابع في إنتاج القطع والمكونات، والتصنيع والتجميع، وتوزيع الجملة، والبيع بالتجزئة إلى المستخدم النهائي للمنتج أو الخدمة.^{٤٥} كما يمكن توقعه، إن الوصول لتقديرات سلسة القيمة الخاصة بكل سلعة صعب ويهدر الوقت لا سيما بالنسبة إلى تقدير تكاليف المنتج المنافسة. وحتى في هذه الحالة، يستحق هذا الجهد المبذول.

الجدول ١٠.١٨ الأداء المالي السابق والمتوقع لمنتج عجينة الخبز المبردة						
المتغيرات	نسبة التغير (%)	السنة المقبلة	نسبة التغير (%)	السنة الجارية	السنة الماضية	حجم المبيعات (حالات)
صفر	٢٣٠	٢٣٥	٣٤	٢٩٠	٢٩٠	مبيعات صافية (\$)
٥+	١٤٣٠	١٤٣٧	٦٥٤	٦٥٢	٦٥٢	الهامش الإجمالي (\$) (الهامش الإجمالي / مبيعات صافية)
-	٥٤	-	-	٥١	٥٣٨	إعلان وترويج المبيعات (\$)
(٥١)	٦١٠٠	٦١٠٩	٦٤	١٢٤٩٢	١١٦٥	إعلان وترويج بيع / هامش إجمالي
-	٥٣	-	-	١١٦	١١٧٨	الهامش الصافي (\$)
-	٥٣٣٠	٥٣٢٥	-	٥٠٨٧	٥٠٨٧	الهامش الصافي / المبيعات الصافية
-	٢٥	-	-	-	-	مساهمة المنتج (\$)
-	٤٠١٧	٣٧٤٠	-	٦٣٤٢	٤٠١٧	

٥.١.٣.١٨ التنبؤ بالمبيعات وافتراضات أساسية أخرى

أخيراً يتضمن تقييم الوضع الحالي أيضاً تقديرات عن المبيعات المحتملة، والتنبؤ بالمبيعات، ودلائل أو افتراضات أخرى تكمن في الخطة. وكما ذكرنا في الوحدة ٦ تُعتبر قياسات السوق هذه حيوية كأساس للخطط التسويقية للسلع أو الخدمات الجديدة حيث لا تاريخ يُذكر. وإذا كانت خطة عجينة الخبز المبردة لا تقدم تقديراً صريحاً للسوق الكلية المحتملة، فإن التنبؤ بالمبيعات تدرج ضمن الحجم المتوقع للسنة المقبلة وترد في العمود الرابع من الشكل ١٠.١٨.

٢.٣.١٨ أمور أساسية

بعد تحليل الوضع الحالي، يجب على مدير المنتج أن يحدد الأمور الأكثر أهمية التي سيواجهها المنتج في السنة المقبلة. وتمثل هذه المسائل إما تهديدات للسوق المستقبلية أو الأداء المالي للمنتج أو إمكانية لتحسين تلك الفرص. كما على هذا القسم أن يشدد على أي مواطن قوة في المنتج أو مواضع ضعف يجب تجاوزها في الرد على التهديدات أو أمام الفرص المستقبلية. ويلخص القسم ٢ من الشكل ٩.١٨ بعضًا من التهديدات أو الفرص الأساسية التي تواجهها عجينة الخبز المبردة الخاصة بشركة «بيلسبوري» بالإضافة إلى مواطن القوة أو مواطن الضعف الأساسية للمنتج.

٣.٣.١٨ الأهداف

تشكل المعلومات الخاصة بالوضع الحالي والأداء الأحدث للمنتج والأمور الأساسية التي يجب التطرق إليها أساساً لوضع أهداف معينة للسنة المقبلة. ويجب تحديد نوعين من الأهداف. فالآهداف المالية توفر غايات للأداء الشامل للماركة ويجب أن تعكس الأهداف لوحدة الأعمال الاستراتيجية ككل واستراتيحيتها التنافسية. ويجب أن تحوّل تلك الغايات المالية إلى أهداف تسويقية تحدد التغيرات في سلوك العميل ومستويات الأداء لعناصر البرنامج التسويقي المتنوعة الضرورية لتحقيق أهداف المنتج المالية النهائية.

وتلخص الأهداف المالية والتسويقية الأساسية لعجينة الخبر المبردة «بيلسبوري» في القسم ٣ من الجدول ٩.١٨. ولا يتوقع أي ارتفاع في حجم المبيعات وحصة السوق لكن يتوقع أن يحقق المنتج مساهمة قدرها ٤ ملايين دولار في التكاليف الكلية والأرباح من خلال تخفيضات في التكاليف الإضافية.

٤.٣.١٨ الاستراتيجية التسويقية

وبما أن السبل لتحقيق الأهداف المحددة في القسم السابق متعددة، يجب على المدير أن يحدد الأن الاستراتيجية التسويقية الشاملة التي سيتّهجهها. قد تكون واحدة أو عدداً من الاستراتيجيات التي ناقشناها سابقاً في الوحدات ١٥، ١٦ و ١٧. ولكن الاستراتيجية المختارة يجب أن تناسب السوق والشروط التنافسية التي يواجهها المنتج وأهدافه الاستراتيجية. كما يجب أن تتضمن كافة القرارات الضرورية المتعلقة بالعوامل الأربع المذكورة آنفاً.

ويوصي مدير الإنتاج الخاص بعجينة الخبر المبردة باتباع استراتيجية المحافظة. فالحالة التنافسية المكثفة، وعدم التأكد من إمكانية دخول شركة «ميريكو»، وعجز الإعلان المرتكز على الطلب الأولى سابقاً عن زيادة اختراف السوق، كلها عوامل تشير إلى صعوبة توسيع سوق عجينة الخبر المبردة بمجرد زيادة ما يتم عمله. وبالتالي، تسعى الاستراتيجية المحبذة إلى المحافظة على حجم عجينة الخبر المبردة وحصتها أو زيايدهما قليلاً من خلال استئصال عمليات الشراء المتكرر لدى العملاء الحاليين. كما أن التخفيضات على النفقات الإعلانية والتحسينات المستمرة في تكاليف التصنيع سوف يتم الاعتماد عليهم لمساعدة الماركة على تحقيق هدفها الخاص بالمساهمة في الربح. بالإضافة إلى ذلك، يستحسن إطلاق تطوير توسيعات لخطوط إنتاجية متعددة وإجراء امتياز تسويري لها (مثل خبر النخالة والخبر على الطريقة الفرنسية) في محاولة لتحديد الفرص الممكنة لتوسيع مستقبلبي في الحجم.

٥.٣.١٨ خطط العمل

تشكل خطة العمل الجزء الأكثـر دقة من خطة التسويق السنوية لتحقيق التنفيذ الملائم. وهنا ترد الأعمال المعينة الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية للمنتج، إلى جانب بيان واضح عن المسؤول عن كل من الأعمال ومتى تتم وما هو المبلغ الذي سيتلقى على كل نشاط. بالطبع، يجب تضمين الأعمال التي تستلزم تعاون أقسام وظيفية أخرى ولكن ليس قبل أن يكون مدير المنتج قد اتصل بالأقسام المعنية وحل أي نزاع ممكن وتلقى تأكيدات بالدعم.

الوحدة ١٨ / التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

هنا توضع الجداول الزمنية للأهداف النوعية. وقد يُستعان بمجموعة من أدوات التخطيط وإدارة المشروع، مثل خرائط «غانتس»، وعمليات تطوير المرحلة البداية، وذلك لرسم خطوات العمل المرتبطة بالخطة وتنسيقها. ويرد بعض برامج العمل المحددة لعجينة الخبز المبردة في القسم ٥ من الجدول ٩.١٨.

٦.٣.١٨ بيان الربح والخسارة المتوقعة

تتضمن خطة العمل موازنة مساندة تشكل بياناً متوقعاً للربح والخسارة. من ناحية الإيرادات، يتم التبؤ بحجم مبيعات السنة التالية بالوحدات والدولارات. أما من ناحية النفقات، فهي تعكس تكاليف التصنيع والتوزيع والتسويق المرتبطة بالأعمال المخطط لها. ثم تُعرض هذه الموازنة على مستويات أعلى من الإدارة للمراجعة والتعديل إن أمكن. ما إن تُتم الموافقة عليها حتى تشكل أساساً للخطط وقرارات تخصيص الموارد لأقسام وظيفية أخرى ضمن وحدة الأعمال الاستراتيجية مثل التصنيع والشراء، بالإضافة إلى وحدات التسويق (مثل، البحث في التسويق). أما النتائج المالية المتوقعة للخطة السنوية الخاصة بعجينة الخبز المبردة فهي ملخصة في العمود ما قبل الأخير من الجدول ١٠.١٨.

٧.٣.١٨ الخطط البديلة

أخيراً، قد يضع المدير أيضاً خططاً تفصيلية بديلة يتم تنفيذها إذا بُرِزَت تهديدات ممكنة أو فرص ما خلال فترة التخطيط. فمدير منتج عجينة الخبز المبردة مثلاً أوصى بـألا تجري أي تغييرات في استراتيجية التسويق الشاملة للمنتاج ولا في تسعيره أو تكتيكات ترويجه في حال دخلت «ميريكو» السوق الوطنية. والمنطق وراء هذا القرار هو فيأخذ الوقت الكافي لإجراء تحليل دقيق لوقع «ميريكو» على السوق وحجم التهديد التنافسي الذي تشكله قبل صياغة أي رد.

خلاصة التعلم

- فيما غطّى قسم كبير من هذا الكتاب الأدوات التحليلية المتنوعة والأطر الضرورية لتصميم استراتيجيات تسويقية فاعلة، لا جدوى من هذه الاستراتيجيات بدون تنفيذ جيد. وبالتالي، يجب على مدراء التسويق والمدراء العامين المعنيين بالأمور المرتبطة بالسوق أن يعالجو الأمور المرتبطة بالتصميم التنظيمي. كما يجب أن تتناسب هيكل شركة ما وسياساتها وإجراءاتها ومواردها الاستراتيجية التي اختارتها وإلا يفشل التنفيذ.
- بالنسبة إلى الشركات المتعددة الأعمال أو خطوط المنتج، تعتبر العلاقات الإدارية المختلفة بين وحدة الأعمال ومقر الشركة مناسبة لاستراتيجيات تنافسية مختلفة. كما أن قطاعات الشركات المترقبة تحقق أداء أفضل بمستويات عالية من الاستقلالية وموارد مشتركة أقل وأنظمة مكافأة عالية أكثر من الشركات المدافعة.
- ضمن قطاع ما، سواء كان جزءاً من هيئة أكبر أو شركة ناشئة مبتدئة بمنتاج واحد، تبرز الحاجة إلى كفاءات وظيفية مختلفة، ومستويات مختلفة من التخصص، وقدر من

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والآليات الكفيلة بفض النزاعات الداخلية لتحقيق تنفيذ فعال للاستراتيجيات التنافسية المتغيرة.
- تتضمن هيكل تنظيمية متعددة تباين في المتغيرات الهيكلية (رسمية، ومركزية، وشخص) وأدوات فض النزاعات بين الوظائف. وتشمل هذه الإدارة الوظيفية، وإدارة المنتج، وإدارة السوق وأنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية المصفوفية
 - يعتبر كتابة خطة عمل تسويقية رسمية خطوة هامة لضمان التنفيذ الفعال للبرنامج التسويقي الاستراتيجي حيث تحدد تلك الخطة ما يجب عمله ومتى ومن الذي يقوم به. كما تمد تلك الخطط بالمعايير الذي سيتم بواسطته التقييم والرقابة على الاستراتيجية التسويقية، كما سنشاهد في الوحدة التالية.

أسئلة حول المحتوى

- ١.١٨ ما هي الجوانب الثلاثة للعلاقة بين مقر الشركة ووحدة الأعمال التي تحدّد نجاح وحدة الأعمال الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجية تنافسية معينة؟
- ٢.١٨ في ظل أي ظروف يرجح نجاح تنفيذ استراتيجية معينة؟
- ٣.١٨ ما هي الكفاءات الوظيفية الإضافية الضرورية لنجاح المنظمات المقدمة للخدمات، خاصة تلك التي تستلزم درجة عالية من التواصل مع العميل؟
- ٤.١٨ في أي ظروف تعزّز القدرة على التكيف والإبداع في المنظمة؟
- ٥.١٨ في ظل أي ظروف يعتبر نوع وظيفي تنظيمي ما مناسباً للاستخدام؟ وماذا عن النوع الخاص بإدارة المنتج؟
- ٦.١٨ اعرض باختصار تطورات التصميم التنظيمي الحديثة.
- ٧.١٨ ما هي التصميمات التنظيمية الأكثر رواجاً للبيع في الأسواق العالمية؟
- ٨.١٨ ما هي العناصر الأكثر شيوعاً لخطة تسويقية سنوية لمنتج معين؟
- ٩.١٨ ما هي المجالات التي يجب مناقشتها في إطار تحليل القسم الخاص بالوضع الحالي في الخطة التسويقية السنوية؟
- ١٠.١٨ صُف ما يجب أن يتضمنه النقاش الخاص بخطة عمل شركة ما لمنتج معين.

أسئلة متعددة الخيارات

- ١١٨ تشمل المسائل الهامة المتعلقة بالعلاقات الإدارية وتنفيذ الاستراتيجية العناصر التالية:

 - درجة الاستقلالية الممنوحة لمدراء وحدة القطاع.
 - حجم أسواق المنتج الذي تسعى إليه وحدة قطاع ما.
 - درجة مشاركة وحدات قطاعات مختلفة لبرامج وظيفية أو منشآت.
 - كل ما سبق.
 - فقط أ و ج.

٢١٨ كل ما يلي أنشطة هامة لجهود الإنتاج والتسويق في منظمات خدمية بدرجة تواصل عالية مع العملاء، باستثناء:

 - انتقاء العاملين / الموظفين.
 - تحديد شروط الوظيفة.
 - التدريب.
 - التحفيز.
 - التقييم.

٣١٨ عندما يكون للشركة تكامل رأسى أمامي قليل ونفقات ترويج تجاري عالية كنسبة مئوية من المبيعات، تكون قد اعتمدت استراتيجية شركة

 - محللة
 - متميزة مدافعة
 - تفاعلية
 - متربقة
 - مدافعة قليلة الكلفة

٤١٨ شركة تعتمد استراتيجية الشركة المدافعة المتميزة قد تعتمد السياسة الترويجية التالية: نفقات للاعلان؛ نفقات لترويج المبيعات؛ ونفقات لفريق الباعة.

 - منخفضة/ منخفضة/ منخفضة
 - منخفضة/ منخفضة/ مرتفعة
 - معتدلة/ معتدلة/ متغيرة
 - مرتفعة/ مرتفعة/ مرتفعة
 - معتدلة/ مرتفعة/ متغيرة

٥١٨ أي هيكل تنظيمي يرجح أن تستخدمها الشركات المبتدئة؟

 - البنية الوظيفية.
 - إدارة المنتج.
 - إدارة السوق.
 - المصفوفة.
 - بنية غير هيكلية.

٦.١٨ فرق الإدارة الذاتية مرتکزة على المفهوم التالي:

- أ. القليل من السلطة ممنوحة من فوق.
- ب. يعمل الأفراد بشكل منفرد ثم كفريق.
- ج. التمكين.
- د. الإدارة الشخصية.
- هـ. الجهود التعاونية.

٧.١٨ كلما درجة استقلالية وحدات القطاع، كلما على فرص بيتها.

- أ. خفت / كان ردها سريعاً
- ب. خفت / كان ردها كاملاً
- ج. ارتفعت / كان ردها كاملاً
- د. ارتفعت / كان ردها سريعاً
- هـ. ارتفعت / كان ردها مرجحاً

٨.١٨ الحالة الوحيدة التي ظهرت فيها منفعة الموارد المشتركة لوحدات قطاعات متربقة هي:

- أ. قنوات التوزيع.
- ب. استراتيجية التسعير.
- ج. تطوير المنتج.
- د. الإنتاج.
- هـ. الترويج.

٩.١٨ فيما يتعلق بالبرامج والمنشآت المشتركة، يجب أن تتمتع وحدة قطاع ما باتساع كافٍ للعمل على صعيد ولكن يجب ألا تبلغ سعةً يجعل مجالها في السوق واسعاً جدًا ما يجعلها ولا تستطيع الاستجابة لفرص السوق الجديدة.

- أ. كفاء / غير مرنة / بسرعة
- ب. غير كفاء / غير مرنة / بسرعة
- ج. كفاء / مرنة / بسرعة
- د. غير كفاء / مرنة / ببطء
- هـ. كفاء / مرنة / ببطء

١٠.١٨ قد تكون أنظمة التقييم والمكافأة التي ترکز أكثر على حجم المبيعات أو أهداف حصة السوق أكثر مواءمة للشركات التي تتبع:

- أ. سياسة الشركة المحملة.
- ب. سياسة الشركة المدافعة المتميزة.
- ج. سياسة الشركة التفاعلية.
- د. سياسة الشركة المتربقة.
- هـ. سياسة الشركة المدافعة القليلة الكلفة.

الوحدة ١٨ / التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

١١١٨ يرجح نجاح تنفيذ استراتيجية ما عندما تتمتع الشركة بـ المطلوبة في استراتيجية و تستعمل لدعم الاستراتيجية.

- أ. الموارد / أقسامها.

بـ. الموارد / مزيّتها التنافسية.

جـ. الكفاءات الوظيفية / خبرتها.

الكفاءات الوظيفية / مواردها.

فـ. الكفاءات الوظيفية / منها تنافسية.

١٢.١٨ إن شركة تعمل ضمن استراتيجية الشركة المدافعة القليلة التكلفة يرجح أن تشجع مستويات من التكامل ما بين منشآت التصنيع ومستويات من البرامج المشتركة ما بين قسمي التسويق والبحث والتطوير.

- منخفضة / معتدلة.

بـ. منخفضة / منخفضة.

مرتفعة / مرتفعة.

متعدة / مرتفعة.

هـ / منخفضة تفعة

١٣.١٨ يكون أداء استراتيجية وحدة القطاع للشركةالأفضل في بعد (أو
أعاد)عندما تكون نفقات التسويق، والنفقات الممتنعة به منخفضة.

- المتّق؛ نمو الحصة.

المدافعة المتميّزة، العائد علـ الاستثمار

المتقى، العائد عالياً الاستشهاد

الحملة، نعم الوجهة

الكافحة الظاهرة الكافية المأئدة على الاستثناء

٤١٨ الأفضل في بعد (أو أبعاد)) عندما يكون لأنواع التمويل تأثير هائل في عملية صنع القرار في التسويق.

- المترقب؛ نمو الحصة.

بـ. المدفعة المتميزة؛ العائد على الاستثمار.

جـ. المترقب: العائد على الاستثمار.

المحللة؛ نمو الحصة.

فـ. المدافعة القليلة التكلفة؛ العائد على الاستثمار.

١٥.١٨ تعتبر الوسيلة التشاركية في فض النزاعات الأفضل لاستراتيجيات وحدة الأعمال الاستراتيجية لأن مستوى النزاع بين الوظائف يكون على الأرجح

- الحقائق الاجتماعية

الملف المتميّز: خفضاً

الحَلَّةُ، وَتَفْعِيلُهُ

المحنة: مرسى.

المرقب؟ مرتلعاً

١٦.١٨ إن شركة مثل «كلوروكس» تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الأصول الثابتة للمستخدم الواحد والنسبة المئوية من استخدام القدرة بالنسبة إلى الشركات المنافسة لها، تتبع على الأرجح استراتيجية شركة

أ. محللة.

ب. مدافعة قليلة التكلفة.

ج. متربقة.

د. تفاعلية.

هـ. مدافعة متميزة.

١٧.١٨ إن الشركة التي تتبع استراتيجية الشركة المتربقة تخصص عادةً نسبة مئوية من مواردها ل.....

أ. منخفضة؛ البحث والتطوير في المنتج.

بـ. مرتفعة؛ تخفيض التكاليف الشاملة.

جـ. مرتفعة؛ البحث والتطوير في تصميم المعالجة.

دـ. مرتفعة؛ التسويق.

هـ. منخفضة؛ تحسين استغلال القدرة.

١٨.١٨ تعكس الرسمية لدى المدير في الرد على التهديدات البيئية وهي تكون أعلى في وحدات القطاعات التي تنتهج استراتيجية

أ. مهارة؛ مدافعة قليلة التكلفة.

بـ. مهارة؛ مدافعة متميزة.

جـ. مرونة؛ مدافعة قليلة التكلفة.

دـ. مرونة؛ متربقة.

هـ. مرونة؛ محللة.

١٩.١٨ تعكس المركزية لدى المدير في الرد على فرص السوق وهي تكون عادة أقل في وحدات القطاعات التي تنتهج استراتيجية

أ. مهارة؛ مدافعة قليلة التكلفة.

بـ. مهارة؛ مدافعة متميزة.

جـ. تحفيز؛ محللة.

دـ. تحفيز؛ متربق.

هـ. سلطة؛ متربق.

٢٠.١٨ يعكس التخصص مستوى المهمة ما بين المدراة وهو يكون عادة أقل في وحدات الأعمال التي تنتهج استراتيجية.

أ. المشاركة؛ مدافعة قليلة التكلفة.

بـ. المشاركة؛ مدافعة متميزة.

جـ. تعقيد؛ مدافعة قليلة التكلفة.

دـ. تعقيد؛ متربقة.

هـ. تعقيد؛ محللة.

الوحدة ١٨ / التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

٢١.١٨ فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لوحدة الأعمال الاستراتيجية من المتوقع أن تكون وحدة الأعمال الاستراتيجية التي تستخدم استراتيجية المترقب أفضل بالنسبة لنمو حجم المبيعات ومكاسب الحصة السوقية عندما يكون الهيكل له مستويات مركبة و مستويات في التخصص

- أ. منخفض، عالي
- ب. منخفض، منخفض
- ج. مرتفع منخفض
- د. مرتفع، مرتفع
- هـ. منوسط، منخفض

٢٢.١٨ مستويات من المركزية مع مستويات من الرسمية مع مستويات من التحقيق غالباً ما تروج للكفاءة التشغيلية داخل وحدة الأعمال الاستراتيجية.

- أ. المرتفعة؛ المرتفعة؛ المنخفضة.
- ب. المرتفعة؛ المنخفضة؛ المنخفضة.
- ج. المرتفعة؛ المرتفعة؛ المرتفعة.
- د. المنخفضة؛ المرتفعة؛ المنخفضة.
- هـ. المنخفضة؛ المنخفضة؛ المرتفعة.

٢٣.١٨ من المتغيرات الهيكيلية الأساسية في تحديد الهيكل التنظيمي الذي/ التي يمكن تحديدها/ تحديدها بأنه تقسيم المهام والأنشطة عبر الواقع داخل الوحدة التنظيمية.

- أ. التخصص.
- ب. الرسمية.
- ج. المركزية.
- د. البيروقراطية.
- هـ. السلطة.

٢٤.١٨ التصميم التنظيمي الأكثر ب Bürocratique والأكثر بساطة أيضاً هو هو

- أ. تصميم إدارة المنتج.
- ب. التصميم الوظيفي.
- ج. تصميم إدارة السوق.
- د. المصفوفة.
- هـ. إدارة العميل.

٢٥.١٨ في أي نسبة من السلع الاستهلاكية يستعمل المصنّعون شكلاً من أشكال الهيكل التنظيمي لإدارة المنتج؟

- أ. ٤٠ في المئة.
- ب. ٥٥ في المئة.
- ج. ٧٠ في المئة.
- د. ٨٥ في المئة.
- هـ. ٩٥ في المئة.

٢٦.١٨ أي نوع من الهيكل التنظيمي تستعمل شركة «بيسيكو» عندما تعين مديرًا واحدًا للمبيعات المؤسسة لشرابها («كاي أوف سي»، «بيترا هات»، «تاكو بيل») ومديرًا آخر للمبيعات إلى مستهلكي مشروباتها؟

- أ. بنية المنتج.
- ب. البنية الوظيفية.
- ج. المصفوفة.
- د. بنية إدارة السوق.
- هـ. التحويل.

٢٧.١٨ الشكل المصفوف في الهيكل التنظيمي هو بوروفراتية و مركبة و تختصاً من أنواع الهيكل التنظيمي.

- أ. الأقل؛ الأكثر؛ الأكثر.
- بـ. الأقل؛ الأقل؛ الأكثر.
- جـ. الأقل؛ الأكثر؛ الأقل.
- دـ. الأكثر؛ الأكثر؛ الأقل.
- هـ. الأكثر؛ الأقل؛ الأكثر.

٢٨.١٨ للخطة التسويقية أهمية قصوى بالنسبة إلى تنفيذ استراتيجية معينة لأنها:

- أ. توفر معلومات قيمة عن الأعمال الحديثة للشركات المنافسة.
- بـ. تدفع المدير التسويقي إلى التفكير في حاجات أسواقها.
- جـ. تحديد الأعمال التي يجب اتخاذها ومتى ومن ينفذها.
- دـ. تسترعى الانتباه إلى ما نجح وما لم ينجح في الماضي.
- هـ. توفر «خارطة طريق» للتاريخ الحديث للمنتج.

٢٩.١٨ الجملة التي يتوقع مصادفتها في قسم «المسائل الأساسية» من خطة التسويق هي:

- أ. تغيير التركيز من استمالة الطلب الأولي إلى استمالة الطلب الثاني.
- بـ. تغيير الرسالة الإعلانية للتركيز على الخصائص التنافسية.
- جـ. ارتفاع الحصة النسبية أكثر من قيمة المبيعات.
- دـ. يشير البحث إلى أن حجم المبيعات يمكن أن يرتفع بنسبة ١٠ في المئة من خلال قسم ناشئ.

٣٠.١٨ في إطار أي قسم من الخطة التسويقية للأقسام ترد سياسة «هيولت باكرد» القاضية بالسماح للأقسام بالتنافس في ما بينها؟

- أ. تحليل الوضع الحالي.
- بـ. الأهداف.
- جـ. الاستراتيجية التسويقية.
- دـ. خطط العمل التسويقية.
- هـ. ولا أي جواب من الأجبوبة السابقة.

الوحدة ١٨ / التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال

٣١.١٨ الجملة التي يتوقع مصادفتها في قسم «خطط العمل التسويقية» من خطة التسويق هي:

- أ. تغيير التركيز من استمالة الطلب الأولى إلى استمالة الطلب الثانوي.
- ب. تغيير الرسالة الإعلانية للتركيز على الخصائص التنافسية.
- ج. ارتفاع الحصة النسبية أكثر من قيمة المبيعات.
- د. يشير البحث إلى أن حجم المبيعات يمكن أن يرتفع بنسبة ١٠ في المئة من خلال قسم ناشئ.

هـ. المحافظة على المبيعات الحالية بحسب حجم الوحدة في السنة الماضية.

٣٢.١٨ الجملة التي يتوقع وجودها في قسم «الأهداف» من خطة التسويق هي:

- أ. تغيير التركيز من استمالة الطلب الأولى إلى استمالة الطلب الثانوي.
- ب. تغيير الرسالة الإعلانية للتركيز على الخصائص التنافسية.
- ج. ارتفاع الحصة النسبية أكثر من قيمة المبيعات.
- د. يشير البحث إلى أن حجم المبيعات يمكن أن يرتفع بنسبة ١٠ في المئة من خلال قسم ناشئ.

هـ. المحافظة على المبيعات الحالية بحسب حجم الوحدة في السنة الماضية.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.١٨ في بداية التسعينيات وضمن وحدات قطاع «هيولت باكرد» بُرِزَ اعتماد كثيف على الفرق الوظيفية المشتركة لتطوير منتجات جديدة وبرامج مبيعات مصممة لها. ما هي أنواع مشاكل الرقابة والتقييم التي قد تنشئها هذه الهيئات التنظيمية للأدارة العليا (مثلاً أولئك الذين في مستوى الأقسام أو الشركة)؟ وكيف تؤثر هذه الهيئات على نظام المكافأة في الشركة؟

٢.١٨ لنفترض أنك تلقيت عرضًا بتأسيس وادارة وحدة منتجات طبية جديدة لشركة كبيرة مصنعة للأجهزة الإلكترونية. والهدف من وحدة الاعمال الاستراتيجية الجديدة هو تكيف التكنولوجيا من أجزاء أخرى من الشركة من أجل تطبيقات طبية (تجهيزات التشخيص مثل جهاز المسح السكاني CAT، والليزر الجراحي، إلخ) وتحديد وبناء أسواق للم المنتجات الجديدة التي تطورها الوحدة. وسوف يتم الحكم على أداء الوحدة الجديدة في السنوات القليلة المقبلة بنجاحها في تطوير مجموعة من المنتجات الجديدة ومعدل النمو في حجم مبيعاتها وحصة السوق. وقبل قبول العرض ما هي الضمانات التي قد تسعى إلى الحصول عليها من رئيس مجلس إدارة الشركة في ما يتعلق بالعلاقات الإدارية التي يجب انشاؤها بين وحدة الاعمال الاستراتيجية الجديدة والمركز الرئيسي للشركة؟ ولماذا؟

٣.١٨ بعد أن قبلت بالعمل المذكور في السؤال ٢-١٨ منحت موازنة تشغيلية بقيمة ٥٠ مليون دولار للسنة الأولى. وتقتضي مهمتك الأولى تشكيل جهاز عامل للوحدة الجديدة وتخصيص موازنتك على الأقسام الوظيفية المختلفة. بينما تريد طبعاً استخدام

عاملين يتضمنون بالكفاءة والخبرة لكل مركز ما هي الأقسام التي تتطلب أكثر الأفراد كفاءة وخبرة ونصيب أكبر من الموارنة؟ ولماذا؟

٤.١٨ بصفتك مديرًا عامًا أي تصميم تنظيمي تختر لوحدة القطاع الجديد المذكورة في السؤال ١٨-٣؟ برر خيارك بالنسبة إلى مدى قدرة التصميم على مساعدة وحدة القطاع على تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها الأولية. وما هي المزايا الممكنة، إذا ما وجدت، التي تربط بالهيكل التنظيمي الذي اختارته؟

٥.١٨ بصفتك المدير العام لقسم الشراط الصناعية في ٣M انت مسؤول عن قطاع تكون فيه التكنولوجيا الأساسية وأغلبية أسواق المنتج ناضجة نسبياً ولكن إمكانية وجود تطبيقات جديدة وتحسينات في المنتج قائمة. وبالتالي، أنت تتبع استراتيجية الشركة المدافعة المتميزة. لو كانت لك سلطة تصميم الهيكل التنظيمي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، ما هو التصميم التنظيمي الذي تختره؟ وكيف تصنف خيارك في ما يتعلق بالمتغيرات الهيكلية المرتبطة بمركزية والرسمية والتخصص؟ لماذا تعتقد أن هذا التصميم مناسباً أكثر من غيره لوحدة القطاع الخاصة بك؟

٦.١٨ انطلاقاً من جوابك على السؤال ١٨-٥، كيف يمكن فض النزاعات التي قد تنشأ بين الأقسام الوظيفية ضمن وحدة قطاع الشراط الصناعية؟ من يكون مسؤولاً عن تنسيق أنشطة الأقسام الوظيفية المتنوعة لكل من مجالات أسواق المنتج لوحدة الأعمال الاستراتيجية؟

المراجع

١. Alan Deutschman. 'How H-P Continues to Grow and Grow.' *Fortune*. May 2. 1994. p. 90; Wendy Zellner. 'The Go-Go Goliaths.' *Business Week*. February 13. 1995. p. 64; Stratford Sherman. 'Secrets of H-P's "Muddled Team." ' *Fortune*. March 18. 1996; Peter Burrows and Peter Elstrom. 'The Boss.' *Business Week*. August 2. 1999. pp. 76-84; Eric Nee. 'Hewlett-Packard's New E-vangelist.' *Fortune*. January 10. 2000. pp. 166-8; Andrew Park and Peter Burrows. 'Dell, the Conqueror.' *Business Week*. September 24. 2001. pp. 92-102; Adam Lashinsky. 'Now For The Hard Part.' *Fortune*. November 18. 2002. pp. 95-106; and the Hewlett-Packard website at www.hp.com.

٢. Robert W. Ruekert and Orville C. Walker Jr.. 'The Sharing of Marketing Resources across Strategic Business Units: The Effect of Strategy on Performance.' in *Review of Marketing* 1990 (Chicago:

- American Marketing Association. 1990). .٢
- Bernard J. Jaworski. 'Toward a Theory of Marketing Control. Environmental Context. Control Types. and Consequences.' *Journal of Marketing*. July 1988. pp. 23–39. .٣
- Robert Hof. Debra Sparks. Ellen Neuborne. and Wendy Zellner. 'Can Amazon Make It?' *Business Week*. July 10. 2000. pp. 38–43. .٤
- Daryl O. McKee. P. Rajan Varadarajan. and William M. Pride. 'Strategic Adaptability and Firm Performance. A Market–Contingent Perspecitve.' *Journal of Marketing*. July 1989. p. 19. For an interesting discussion of recent developments in the implementation of strategies for service organizations. see James L. Heskett. W. Earl Sasser Jr.. and Christopher W. L. Hart. *Implementing Strategy: Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game* (Cambridge. MA: The Mac Group. n.d.). .٥
- Michael J. Zenor. 'The Profit Benefits of Category Management.' *Journal of Marketing Research*. May 1994. p. 202. .٦
- Allen D. Shocker. Rajendra K. Srivastava. and Robert W. Ruekert. 'Challenges and Opportunities Facing Brand Management.' *Journal of Marketing Research*. May 1994. p. 149. Also see Donald R. Lehmann and Russell S. Winer. *Product Management* (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1994) chap. 16. .٧
- For a discussion of firms as learning organizations and hence better able to cope with change. see 'The Knowledge Firm.' *The Economist*. November 11. 1995. p. 63; and Stanley F. Slater and John C. Narver. 'Market Orientation and the Learning Organization.' *Journal of Marketing*. July 1995. p. 63. .٨
- Some analysts believe this may lead to a strategic advantage. See David A. Garvin. 'Leveraging Processes for Strategic Advantage.' *Harvard Business Review*. September–October 1995. p. 77. .٩
- Rahul Jacob. 'The Struggle to Create an Organization for the 21st Century.' *Fortune*. April 3. 1995. p. 90; Thomas A. Stewart. 'Planning a Career in a World without Managers.' *Fortune*. March 20. 1995. p. 72; John A. Byrne. 'Management by Web.' *Business Week*. August 21. 2000. pp. 84–96; and Frederick E. Webster. 'Marketing Management in Changing Times.' *Marketing Management*. January–February 2002. pp. 18–23. .١٠
- Brian Dumaine. 'The Trouble with Teams.' *Fortune*. September 5. .١١

1994. p. 86. .١٢
Samuel E. Blucker. 'The Virtual Organization.' *The Futurist*. March— April 1994. p. 9; and Peter Coy. 'The Creative Economy.' *Business Week*. August 21. 2000. pp. 76—82. .١٣
John A. Byrne. Richard Brandt. and . 'The Virtual Corporation.' *Business Week*. February 8. 1993. p. 98. .١٤
Rosabeth Moss Kanter. 'Collaborative Advantage: The Art of Alliance.' *Harvard Business Review*. July—August 1994. p. 97; and Ravi S. Achrol and Philip Kotler. 'Marketing in the Network Economy.' *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999). pp. 146—63. .١٥
Kanter. 'Collaborative Advantage.' p. 97. .١٦
The discussion that follows draws heavily from Michael R. Czinkota. .١٧
Pietra Rivali. and Idkka A. Ronkausen. *International Business* (New York: Dryden Press. 1992). pp. 536—45. .١٨
'The Discreet Charm of the Multicultural Multinational.' *The Economist*. July 30. 1994. p. 57. .١٩
Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal. *Transnational Management* (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1992) p. 520. .٢٠
Czinkota et al.. International Business. p. 545. .٢١
Donald R. Lehmann and Russell S. Winer. *Product Management* (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1994). pp. 28—9. .٢٢
While this example is based on the material contained in an actual marketing plan for a Pillsbury product. the name of the brand and some of the specific numbers included in this example have been disguised in order to protect proprietary information. .٢٣
This section has benefited from the contents of chapter 4 in Arthur A. Thompson Jr. and A. J. Strickland III. *Crafting and Implementing Strategy* (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1995). .٢٤
Michael E. Porter. *Competitive Advantage* (New York: Free Press. 1985). chaps. 2 and 3; Robin Cooper and Robert S. Kaplan. 'Measure Costs Right: Make the Right Decisions.' *Harvard Business Review*. September—October 1988. pp. 96—103; and John K. Nrahk and Vijay Govindarajan. *Strategic Cost Measurement* (New York: Free Press. 1993). especially chaps. 26 and 10. .٢٥

قياس الأداء التسويقي وتنفيذها

المحتويات

٥/١٩	١.١٩ تصميم أنظمة الرقابة خطوة خطوة
٦/١٩	١.١.١٩ وضع معايير الأداء
١٢/١٩	٢.١.١٩ تحديد بيانات التغذية المرتجلة والحصول عليها
١٢/١٩	٣.١.١٩ تقييم التغذية المرتجلة
١٣/١٩	٤.١.١٩ اتخاذ الإجراءات التصحيحية
١٤/١٩	٢.١٩ قرارات تصميم أنظمة الرقابة الاستراتيجية
١٤/١٩	١.٢.١٩ تحديد المتغيرات الأساسية
١٥/١٩	٢.٢.١٩ التقفي والمتابعة
١٦/١٩	٣.٢.١٩ إعادة تقييم الاستراتيجية
١٦/١٩	٣.١٩ قرارات التصميم لقياس الأداء التسويقي
١٧/١٩	١.٣.١٩ من يحتاج إلى معلومات وإلى أي معلومات بالذات؟
٢١/١٩	٢.٣.١٩ متى تبرز الحاجة إلى المعلومات وبأي تكرار؟
٢١/١٩	٣.٣.١٩ في أي وسائل إعلام وبأي شكل (أو أشكال) أو مستويات من تجميع المعلومات يجب توفير هذه المعلومات؟
٢٢/١٩	٤.٣.١٩ ما هي الخطط البديلة "الطارئ" التي يجب التخطيط لها؟
٢٤/١٩	٥.٣.١٩ ضبط التسويق العالمي
٢٥/١٩	٤.١٩ أدلة لتقيم دوري لأداء التسويق: مراجعة التسويق
٢٥/١٩	١.٤.١٩ أنواع المراجعة
٢٧/١٩	خلاصة التعلم
٢٨/١٩	أسئلة حول المحتوى
٢٨/١٩	أسئلة متعددة الخيارات
٣٤/١٩	أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

عمليات المراقبة مفيدة لـ«وول مارت»^١

«وول مارت» Wal-Mart شركة بيع بالتجزئة وبأسعار مخصومة سجّلت مبيعات بقيمة ٢١٨ مليار دولار ودخلًا تشغيلياً بقيمة ١٥ مليار دولار في السنة المالية ٢٠٠٢. فقد تأسست منذ أقل من ٤٠ سنة وهي الآن الشركة الأكبر والأكثر ربحية في أميركا وإحدى الشركات الأمريكية الأكثر إثارة للإعجاب. وخلال العقد المنصرم، صُنفت باستمرار من بين الشركات الأفضل من حيث عائدات حصة المساهمين.

وابتداء من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٣، شغلت الشركة أكثر من ٤٣٠٠ متجر، ١١٠٠ منها هي خارج الولايات المتحدة الأمريكية (في المكسيك، وكندا، وأوروبا، وأسيا). وشغلت «وول مارت» متاجر بصيغ مختلفة بالإضافة إلى متاجرها الأصلية - منها مراكز كبرى (متجر يجمع بين السوبرماركت ومحل بيع البضائع العام)، وأخرى نوادي «سامس كلوب» Sam's Clubs (أي مخزن للأعضاء حصريًا، يبيع بضاعة بأحجام عالية، ولكن بهامش ربح فردية منخفضة جدًا)، وصيغة أصغر يشكل «أسواق الجوار» Neighboring Markets مع التركيز على مجال البقالة في مواقع مدينية مختارة بعناية. واعتمدت الإدارة خطوة هجومية لزيادة المتاجر في السنة المالية ٢٠٠٣ - ٥٠ - ٤٥ متجر «وول مارت»، ٢٠٠ إلى ٢١٠ مراكز كبيرة، ٢٥ - ٢٠ سوق جوار، و٤٠ إلى ٤٥ نادي «سامز كلوب». وعلى الصعيد الدولي دعت الخطة إلى زيادة ١٢٠ إلى ١٣٠ متجرًا إضافيًّا. يستفيد من متاجر «وول مارت» أكثر من ١٠٠ مليون عميل في الأسبوع وتستخدم الشركة أكثر من مليون شخص.

ومن الأساليب الأساسية لنجاح «وول مارت» قدرتها على ضبط التكاليف. ففي العام ٢٠٠٢، تمكنت من حصر تكاليفها التشغيلية وتلك الخاصة بالمبيعات والتكاليف الإدارية العامة بنسبة ١٧,٦ في المئة فقط من المبيعات. وكان هذا أقل بكثير مما حققته الشركات الأكثر منافسة لها في الولايات المتحدة، أي «كاي مارت» (Kmart) و«تارغت» (Target) ما يفسر جزئيًّا سجل الشركة الممتاز من ناحية الإرباحية.

في الستينيات، عندما كان «سام والتون» لا يملك إلا ١٠ متاجر، فهم أنه لن يتمكن من التوسيع بنجاح إلا إذا استطاع اكتساب المعلومات الضرورية لضبط عملياته. فأصبح بتعبير أحد منافسيه المستخدم الأفضل لمعلومات الضبط في القطاع. وفي نهاية السبعينيات، كانت «وول مارت» تستخدم نظامًا معلوماتيًّا شمل المتاجر وربط بينها وبين مراكز التوزيع والموردين. ولم تبدأ «كاي مارت» باستعمال نظام مشابه إلا في بداية التسعينيات.^٢ وفي نهاية الثمانينيات، عين «سام والتون» «دايفيد غلاس» لتولي مهام رئيس مجلس الإدارة. والآن يحقق رئيس الشركة «غلاس» أكثر من أي شخص آخر إدارة جيدة لتطوير نظام «وول مارت» المتقدم لتوفيق البضائع والتوزيع، ما كان ضروريًّا للتعاطي مع الزيادات الهائلة في المبيعات بينما تنتشر متاجر الشركة عبر الولايات المتحدة. «وتتشكل غير مصراً عنده في معدل العائدات السنوية للمخزون التي بلغت ٤٦,٨ في المئة خلال العقد الذي سبق وفاة سام».^٣

أما اليوم، فباستطاعة الشركة أن تحول المعلومات إلى أعمال بصورة شبه فورية. واستلزم القيام بذلك استثمارًا هائلاً (أكثر من ٧٠٠ مليون دولار) بأنظمة الكمبيوتر والأقمار الصناعية، ما ولد قاعدة المعلومات المدنية الأوسع من نوعها في العالم. وبالإضافة إلى إعادة التعبئة الأوتوماتيكية، يوفر النظام آخر البيانات عن مبيعات أي سلعة بحسب المنطقة

والملحة والمتجر. فبمشاهدة شاشات الكمبيوتر في غرفة الاتصالات بالأقمار الاصطناعية، بإمكان المدير أن يرى بيانات شاملة للنظام كله ومتعلقة بمبيعات اليوم وهي تتم، وعدد البطاقات المصرفية المسروقة التي سحبت في ذاك اليوم، وما إذا كان نظام ضبط بطاقات الاعتماد السريع يستغل بشكل ملائم، وعدد العمليات التي استكملها العملاء في ذاك اليوم. ولطالما اقتضت فلسفة «وول مارت» بأن يخصص مدراوّها التنفيذيين بعضاً من وقتهم لزيارات ميدانية مع شركاء لهم (مستخدمين) وعملاء. وبالتالي، يستقلون طائرات الشركة في «بتونفيل» يوم الإثنين من كل أسبوع عائدين لتشاطر نتائج أعمالهم مع العاملين في مركز الشركة وللتحضير لسلسلة من الاجتماعات الخاصة بالبضاعة يومي الجمعة والسبت. وهذه جلسات يسمح فيها بأي تعليق وتعلق بالبضاعة المنتقلة. ففي أحد الاجتماعات مثلاً اقترح أن «وول مارت» في صدد تقوية فرصة تجارية كبرى في مجال عتاد هوكي الشوارع بسبب فورة رياضة المزالج. ووافق آخرون على الفكرة وفي دقائق قليلة اتّخذ الإجراء الملائم بما في ذلك تطوير قسم للعرض طوله ثمانية أقدام،^٤ وُنقل هذا القرار، كما سُتنقل قرارات مماثلة في المستقبل، إلى مدراء المتاجر كافة في الصباح التالي كحد أقصى من خلال استخدام نظام الاتصالات المعلوماتية الخاص بـ«وول مارت».

فيمزج تكنولوجيا الاتصالات المعلوماتية الحديثة بالإدارة الميدانية، طورت «وول مارت» نظام توزيع إلى نقاط البيع يجنب المتاجر مشكلة نقص المخزون، أفاله من الناحية النظرية. وإذا كان تحقيق ذلك على يد «وول مارت» أفضل من أداء الشركات المنافسة لها، حققت الشركة نسبة أكبر من المبيعات لكل قدم مربع وبالتالي عائدات أسرع للمخزون. يعني ذلك افتراضًا أقل لتحقيق جرّدات أقل وبالتالي مدفوعات فائدة أقل، وأقل بضمّن مئات الملايين من الدولارات من أقرب منافسيها. كما أن خسارة المبيعات بسبب نقص المخزون تحقق حدًا أدنى بفضل ذلك.

الأهداف التعليمية

في الوحدة ١٨، قلنا إن التخطيط هام وإن التنفيذ الفعلي أمر حيوى. ويشير مثل شركة «وول مارت» إلى مدى تأثير التخطيط والتنفيذ الفعليين على أداء شركة ما. فهذا النشاطان يشكلان معًا صلب معظم أعمال الشركة. ولكن في النهاية، ليس التخطيط ولا التنفيذ ما بهم فعلاً. فالنتائج هي التي تهم. والتائج هي ما يدفع للمدراء ومنفذّي المشاريع ليتحققوا. والنتائج هي ما يجذب رأس مال الاستثمار للسماح لشركة بالنمو، سواء أكانت شركة عامة كبرى مثل «وول مارت» أو شركة دوت كوم (أي الشركة التي تعتمد على الإنترنيت للتجارة). منطلقة ناشئة. يكفي أن نشاهد ما يحصل لسعر مخزون شركة عامة عندما تأتي النتائج مختلفة عمّا تتوقعه «وول ستريت» Wall Street. فأسعار الأسهم تهبط وأحياناً أيضاً يسقط مسؤولون. وقد أدى الأداء الضعيف في المبيعات والأرباح لدى شركة «غاب إنك» Gap Inc. بين أواخر العام ١٩٩٩ والعام ٢٠٠٢ إلى تخفيض سعر حصة «غاب» بنسبة النصف وإلى سلسلة من التغييرات الإدارية الوسطى والعليا في إحدى الشركات التي كانت في السابق شركة تجزئة تحقق عاليًا.^٥ كما أن التركيز على النتائج ليس محصوراً بالهيئات المتوجهة للربح. ويظهر الجدول ١.١٩ كيف أن الهيئات التي لا تتوجّه نحو الربح تكيف المنهجيات القياسية مع بيئاتها الخاصة.

وفي الوحدة ١٩ ، نتطرق إلى مسائل دقيقة متعددة توفر الرابط بين جهود شركة ما لتخفيض الاستراتيجيات التسويقية وتنفيذها والنتائج الفعلية التي تنتجهما تلك الاستراتيجيات. فكيف نصمم أنظمة ضبط استراتيجيّة لكي نحرص على أن تبقى الاستراتيجيات التي ننتجهما منسجمةً مع السوق المتغيرة والبيئة التنافسية اللتين نشتغل فيهما؟ وكيف نصمم أنظمة متربة للتسويق للتأكد من أن النتائج التسويقية التي نخطط لها هي النتائج التي نقدمها فعلاً؟ بعبير آخر، إذا جنحت السفينة خلال الرحلة، إما استراتيجياً أو من ناحية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، كيف يمكننا أن نحرص على علمنا السريع بالانحراف الحاصل كي يتم تنفيذ عمليات تصويب في متصف الدرس وبطريقة مناسبة؟ في أسواق اليوم المتغيرة بسرعة، حتى الخطط المصممة بأفضل شكل تستلزم تعديلات في إطار تنفيذها.

نبدأ بوضع عملية بخمس مراحل لتقدير الأداء التسويقي وضبطه بشكل مستمر. ثم نطبق العملية على مسألة الضبط الاستراتيجي: كيف نراقب ونقيم استراتيجيتنا التسويقية الشاملة للحرص على بقائها قابلة للحياة في وجه السوق المتغيرة والحقائق التنافسية؟ وبعد ذلك، نطبق العملية على تقدير أداء مجال سوق منتج معين وعلى الأعمال التسويقية المختلطة لتنفيذ خطتها التسويقية، أو قياس الأداء التسويقي. هل نحن مستجيب لأهداف المنتجات، في الإجمال وللمتغيرات المتنوعة وأسواق السوق المختلفة؟ وهل إن كل عنصر من عناصر الخليط التسويقي يؤدي مهامه: أي سلع من خط المنتج تتحقق مبيعات أفضل، هل تؤدي الإعلانات إلى تحقيق قدر كافٍ من المنتجات الريادية، وهل يولد فريق الباعة حسابات جديدة كافية وإلى ما هنالك؟ وأخيراً، سوف نعرض كيفية استخدام المراقبات التسويقية بشكل دوري لربط عملية الضبط، للضبط الاستراتيجي كما لقياس الأداء التسويقي الحالي.

الشكل ١.١٩ قياس النتائج لدى الهيئات التي لا تتولى الربح

تقتضي مهمة منظمة «الحفاظ على الطبيعة» (Nature Conservancy) وهي المنظمة الكبرى في العالم التي تعنى بالمحافظة على البيئة، بالحفاظ على التنوع البيولوجي من خلال حماية الأرضي والمياه التي تحتاج إليها الأجناس النادرة للبقاء. تاريخياً، استعملت المنظمة إجراءً سُمي «مال وإنكرات» (bucks and acres) لقياس التقدم المحرز كل ستة. فكلمة «مال» تعود إلى المساهمات الخيرية المجمعية وكلمة «إنكرات» لعدد الإنكرات التي تقع تحت سيطرتها. خلال التسعينيات، ارتفع مدخل المنظمة الإجمالي بمعدل ١٨ في المائة سنوياً، وخلال الفترة نفسها، ارتفعت الإنكرات المحمية في الولايات المتحدة من خمسة ملايين إلى أكثر من عشرة ملايين. بالرغم من هذا التقدم الباهر كما هو مقاس، فهمت المنظمة أن مهمتها التي تقضي بالمحافظة على التنوع البيولوجي أصبحت أكثر صعوبة بكثير، ووفقاً للعالم البيولوجي من جامعة «هارفرد» المدعو «إي أو ولسون» E.O. Wilson، إن معدل انقراض الأجناس اليوم يوازي معدل الانقراض الوبائي الكبير الذي ألغى الدينوصورات منذ خمسة وستين مليون سنة.

ففي إطار السعي إلى تطوير معايير أداء أكثر معنى لتقدير التقدم المحرز نحو تحقيق مهمتها المعلنة، بحث الفريق بمسائل كانت مجموعة كبيرة من الهيئات التي لا تتولى الربح تتحبّط بشأنها، ووجدت سبلاً (بدرجات متفاوتة من النجاح) لقياس تقدّمها الخاص نحو مهامها

المعلنة. أما النتيجة التي تلت مرحلة من الاختبار بقياسات أداء جديدة، فكانت بشكل نظام مبني حول مواضيع ثلاثة: الواقع، والنشاط، والقدرة.

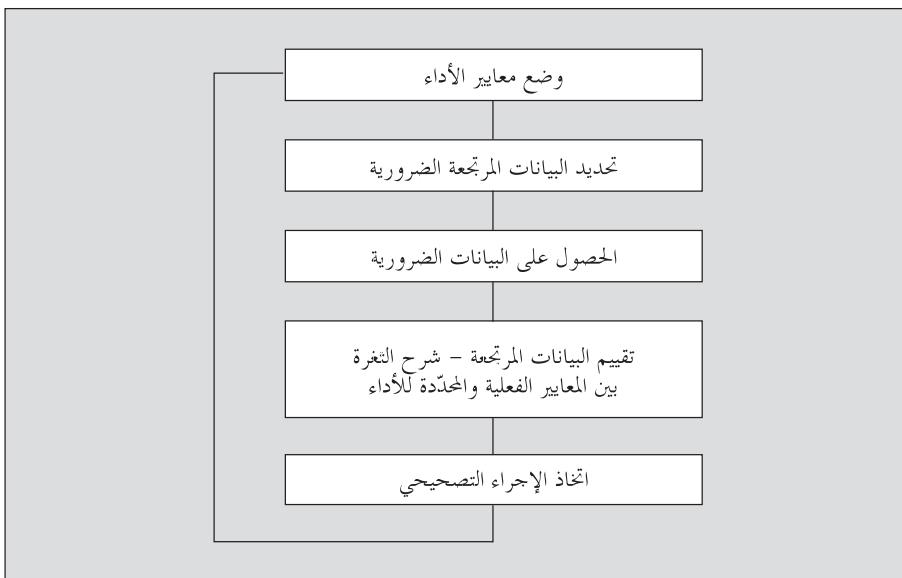
المصدر: John C. Sawhill; David Williamson. ' Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations'. *Nonprofit Management and Leadership*. 1 April 2001. Volume 11. Issue 3: P371–286. ISSN: 1048–6682.

١.١٩ تصميم أنظمة الرقابة خطوة خطوة

كما يشير مثل «وول مارت»، يعتبر وجود نظام رقابة واعادة تقييم يشتمل جيداً حيوياً لنجاح أي مشروع. وحتى يكون هذا النظام ناجحاً، يجب أن يكون مندمجاً جيداً مع الخطوات الأخرى في عملية الإدارة التسويقية: أي وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، وتنفيذ خطة عمل. يتبع نظام الرقابة مدى تحقيق الشركة لأهدافها. وعندما لا تتحقق أهدافها تحدد الشركة ما إذا كان السبب كامناً في البيئة، أو الاستراتيجيات المستخدمة، أو خطط العمل، أو طريقة تنفيذ الخطط أو أي صيغة تجمع بين عنصرتين أو أكثر مما سبق. وبالتالي، تتمثل خطوة الرقابة واعادة التقييم في التشخيص، ما يطلق عملية التسويق مجدداً.

وتختلف عمليات الرقابة بين مستوى تنظيمي وأخر. ففي شركة واسعة ومنوعة، تهتم إدارة شؤون الشركة بمدى حسن أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية المتنوعة لديها بالنسبة إلى الفرص والمخاطر التي يواجهها كل منها والموارد المعطاء لها. فالرقابة هنا يكون استراتيجياً. على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، أو في شركات أصغر، يكمّن الاهتمام أولاً في الاستراتيجية الخاصة بالوحدة، وخاصة فيما يتعلق ب المجالات سوق المنتج الفردية لديها. وسوف نركز بشكل خاص على هذا المستوى التنظيمي بما أنه يشكل غالبية تنظيم الرقابة.

الشكل ٢.١٩ عملية الرقابة



وبغض النظر عن المستوى التنظيمي المعنى، تبقى عملية الرقابة نفسها بصورة أساسية. وهي تشمل خمس خطوات: وضع معايير الأداء، وتحديد بيانات تغذية مرتجعة، والحصول على البيانات، وتقيمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية (أنظر الشكل ٢.١٩). ومع أن هيئة العاملين مسؤولة عن توليد بيانات الرقابة، تتولى هيئة خط المنتج عملية الرقابة. طبعاً هذه هي حال «وول مارت»، كما يظهر من اشتراك نائب الرئيس الإقليمي، ومدراء القطاعات، ومدراء المتاجر، ورؤساء الأقسام في الحصول على بيانات الرقابة ومعالجتها بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية. والأهم من ذلك أن مدراء خط المنتج يجب أن يكونوا مشاركين عن كثب في تطوير نظام الرقابة، لكي يتأكّدو من الحصول على بيانات الأداء التي يحتاجون إليها، في الوقت المناسب، وبشكل يسعّون استعماله بسهولة لمساندة عملية صنع القرار اليومية والطويلة الأمد.

١.١.١٩ وضع معايير الأداء

تترعرع هذه المعايير إلى حد كبير من الأهداف والاستراتيجيات التي وُضعت على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية وعلى مستوى مجال سوق المنتج الفردية. وهي تولد سلسلة من توقعات الأداء للإيرادية (عائدات على الأسهم أو عائدات على الأصول المدارة)، وحصة السوق، والمبيعات. فعلى صعيد سوق المنتج، تتضمن معايير الأداء أيضاً عوامل تحديد المبيعات وحصة السوق مثل النسبة المئوية للتوزيع الفعلي ، وموقع العرض النسبي، والوعي، وتغيير تصرف العملاء حيال صفة معينة للمنتج، ورضا العميل، ومدى قيمة السعر.

وكذلك، لكل سلعة في خط معين في ميزانية التسويق، من تكاليف تطوير المنتج، والنفقات الدعائية والترويجية، والتکاليف للباعة، وعوامل أخرى، يجب وضع معايير أداء محددة وقابلة للقياس لكي يتسلّى تقسيم كل من عناصر الأداء التسويقي هذه. وسوف تتطرق إلى تطوير هذه المعايير لاحقاً في هذه الوحدة. فبدون مجموعة معقولة من المعايير، لا يستطيع المدراء أن يعرفوا ما هي النتائج التي تتحقق، ومدى إرضائها للعميل، أو لماذا هي مرضية أو غير مرضية. غالباً ما ترتبط قياسات الرقابة المرتكزة على الأداء بمكافأة هؤلاء الأفراد المسؤولين عن بلوغ الأهداف المحددة. ومن شأن نظام كهذا أن يتسبّب باتخاذ إجراءات قد تساعده على المدى القصير على تحقيق الأهداف المرجوة إلا أنها على المدى الأبعد قد تصبح مضرّة بالشركة (أنظر الشكل ٣.١٩).

٣.١٩ هل إن صانعي الأدوية مدمنو إظهار الأرباح؟

في عام ٢٠٠٢، واجهت شركة «بريسنول مايرز سكوب» (Bristol-Meyers Squibb) مشكلة في اثنين من منتجاتها الكبرى: في دواء علاج سرطان الثدي «تاكسول» Taxol والدواء المهدئ «بوسبار» BuSpar اللذين يتوازيان ويفقدان حصة السوق في السوق الأميركي. فعندما تأخرت الأدوية التي كانت تعتمد الشركة عليها لتحل مكان تلك المنتجات، عمّدت الشركة إلى عملية «ملء القناة»: أي حمل موزعّيها على تخزين ما يوازي مخزون ٥٦ أسبوعاً لتلك الأدوية. وهذا النوع من الإفراط في البيع في القناة أمر عادي في هذا القطاع ويُكاد لا يلاحظ.

ولكن عندما يبلغ السوق نباً إجراء تحقيق، أجبر عدد كبير من المدراء الكبار على الاستقالة، وتراجع سعر السهم بنسبة ٣٧٪. وكذلك الأمر بالنسبة إلى شركة «شيرينغ بلاو» (Schering) التي عانت من مسألة مماثلة لما توانى دواء الحساسية لديها «كلاريتين» (Claritin) (Plough) وأفادت شركات عملاقة أخرى في هذا القطاع مثل «ميرك» (Merck) و«جونسون وجونسون» (Johnson & Johnson) بأنها تتبع مستويات المخزون. فـ«جونسون وجونسون» قالت إنها وضعت برنامج لتخفيف هشاشة المخزون وأنها كانت تتعاون عن كثب مع كبار موزعيها لترافق الطلب وخططت إعادة التخزين.

المصدر: Amy Tsao. 'Drugmakers Struggle with An Addiction'. *BusinessWeek Online*. April 22, 2002.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تحولاً من استخدام قياسات أداء مرتكزة على الناحية المالية لمعالجتها كجزء من سلسلة أوسع من القياسات.² ويشكل منهج كهذا لوح تسجيل نقاط متوازن balanced scorecard. فيما ليس استخدام القياسات غير المالية أمراً جديداً، ما هو جديد هو منحها مكانة متساوية أو أكبر حجماً. وبالتالي، يتحول المزيد من الشركات أكثر فأكثر إلى قياسات تشعر هذه الشركات بأنها تعكس بشكل أفضل تفكير مدرائها بشأن مجالات القرار التي تؤدي إلى نجاح الشركة، كرضا العميل، وجودة المنتج، وحصة السوق، وتطوير منتج جديد.

لكي تكون معايير الأداء قيمة يجب أن تكون قابلة للقياس؛ كما أنها يجب أن ترتبط بفترة زمنية معينة عندما تعني نظام تعويض إدارياً. ولفظة «سمارت» (smart) (بالإنكليزية محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للبلوغ، ذات صلة، ومحادة زمنياً)، التي ذكرناها عند مناقشة وضع الأهداف في وحدات سابقة، هي إطار مفيد لوضع معايير الأداء. وبصورة عامة، إن أنظمة الرقابة على مستوى سوق المنتج تشتمل بتكرارية شهرية، أو فصلية، أو سنوية، مع البيانات الشهرية والفصلية المترافقمة لعرض صورة حالية وتسهيل المقارنات مع سنوات سابقة. وفي السنوات الأخيرة، ساد الميل إلى أنظمة رقابة تعمل على فترات أقصر (أسبوعياً وحتى يومياً) وإلى بيانات رقابة تكون متاحة وأكثر توافراً. فنظام رقابة المخزون لـ«وول مارت» مثلاً يوفر بيانات محدثة وفورية. وتميل الرقابة الاستراتيجية إلى العمل على فترات أطول.

وما يرتدي أهمية خاصة هو معرفة ما إذا وضعت الوحدة ككلّ ومحالاتها الفردية لسوق المنتج قياسات للإنجاز. ففي خطة استراتيجية مدتها ثلاثة سنوات مثلاً، قد تحظى وحدة قطاع معينة بمعايير من ١٢ شهرًا كالمبيعات السنوية المقدرة بـ ١٠٠ مليون دولار، والأرباح المقدرة بـ ٢٠ مليون دولار، وعائدات على الأصول بنسبة ١٤,٥ في المئة. وعلى صعيد مجال دخول سوق المنتج، تتضمن المعايير قياسات كمبيعات المنتج من جانب أقسام السوق، والمساهمات الهاشمية، والهؤامش التشغيلية. أما على صعيد المجال الوظيفي التسويقي، فمن قياسات المعايير لسلعة إستهلاكية معينة مستوى الوعي، والتجربة، والشراء المتكرر (الولاء إلى الماركة) ما بين أعضاء الجمهور المستهدف، والتخفيف في تكاليف التسويق كنسبة مئوية من المبيعات، ونسبة مئوية من التخزين في المتاجر (وهي توزن بالمبيعات).

وفي السنوات الأخيرة، استخدمت شركات متعددة الجنسيات كبرى مثل «دوبون» DuPont، و«فورد» Ford، و«أي بي أم» IBM، و«موتورولا» Motorola نوعاً جديداً من القياس مرتكزاً على الأداء، أي العلامة المرجعية. ما يعني ذلك أن أداء الشركة في مجال معين يقارن بأداء شركات أخرى. وبالتالي، تقارن شركة «وول مارت» نفسها بانتظام بالشركات المنافسة لها في مجال بيعها، وجودة الخدمة، ونفاد المخزون. ولا تجري المقارنة بالضرورة مع شركات من القطاع نفسه. مثلاً، طبعت شركة «زيروكس» علامة مرجعية لأداءها الخاص بتعبئة الطلبية/شحنها من شركة «أول ألين» (شركة بيع بالراسلة توجه إلى محبي الأنظمة الخارجية)، التي تتمتع بسمعة تستحقها لطلبية الطلبات بسرعة وبشكل مناسب.^٧ وتستعمل الشركات الصغيرة أيضاً العلامة المرجعية لنعرف كيف تخدم بشكل أفضل عملائها وتزيد وبالتالي مبيعاتها. فقد اكتشفت شركة صغيرة أن العملاء كانوا بصورة عامة سعداء جداً بخدماتهم الاستشارية المالية، لكنهم شعروا بأنهم لم يستفيدوا بصورة كافية من وقت الشركاء. ووجدت شركة شحن أن حساباتها المستحقة كانت أطول بكثير من معيار القطاع وذلك عائد بكل بساطة إلى عدم قيام سائقي الشاحنات بتسلیم معلوماتهم بعد فترة قصيرة بعد التسليم.^٨

١.١.١.١٩ تحليل الربحية

وبغض النظر عن المستوى التنظيمي، تعني الرقابة شكلاً من تحليل الربحية. باختصار، يستلزم تحليل الربحية من المحللين أن يحددو التكاليف المرتبطة بأنشطة تسويق خاصة تحدد ربحية وحدات أقسام السوق المختلفة، والمنتجات، وحسابات العملاء، والقوى التوزيعية (الوسطاء). تقوم «وول مارت» بهذا النشاط على مستوى الادارة والمتجز الفردي كما لخط المنتج الفردي ضمن ادارة ما. ويحاول المزيد من المدراء الحصول على قياسات إرباحية للم المنتجات الفردية لدى أقسام السوق.

في الغالب، تكون الربحية أهم قياس للأداء لكن لها نواقص. وتشمل (١) أهدافاً كثيرة تقاس بأفضل صورة بقياس غير مالي (المحافظة على حصة السوق)؛ و(٢) الربح هو قياس قصير الأمد ويمكن التلاعب به من خلال اتخاذ إجراءات قد تبدو غير فاعلة على مدى أطول (تخفيض نفقات البحث والتطوير)؛ و(٣) الأرباح يمكن أن تتأثر بعوامل لا سيطرة للإدارة عليها (الطقس). لمناقشة عقيدة الربحية التي اكتشفت حديثاً في عالم الدوت كوم (أو التجارة عبر الإنترنيت). انظر الجدول ٤.١٩.

الجدول ٤.١٩ هل الربحية هامة في عالم الدوت كوم

في زمن ازدهار الدوت كوم في أواخر التسعينيات، قيل إن الربحية لم تكن شديدة الأهمية لشركات الدوت كوم. واعتبرت معايير قياسية أخرى كافية، مثل الأول في السوق أو الأول في الترتيب. وكما قال كثيرون من رؤساء مجالس إدارة شركات الدوت كوم «سوف نجني المال عندما تبلغ حجماً كافياً». ولكن في نيسان/أبريل ٢٠٠٠، تراجعت قيم بورصة الدوت كوم بعد أن كانت تحقق عالياً. وأوقفت النافذة التمويلية في وجه كثير من شركات الدوت كوم. وفجأة، أخذت عقيدة اكتشفت حديثاً - الربحية وتدفق المال الإيجابي - مكانها على

لوحة تحكم رؤساء مجالس إدارة شركات الدولت كوم. ووُجد رؤساء مجالس الإدارة هؤلاء أنفسهم يفكرون في معايير قياسية للأداء محسوسة أكثر وعلى مدى أقصر. وتم قياس تكلفة اكتساب عميل، وهي غالباً ما وجدت تعجيزية، كما طورت استراتيجيات اكتساب عملاء جدد وبتكلفة أقل. وتم البحث في تكاليف توفير منتجات تباع على الإنترنت ولكنها تسلّم في «مايل ستريت» Maple Street. فأكياس فتات الطعام المخصص للكلاب مثلاً يكلف تسليمها واحداً واحداً أكثر مما يكلف شراء معظمها في البداية. وجرى قياس التفاصيل والكافأة من حيث التكلفة لإعلانات الرأي لبناء الماركات، وغالباً ما وجدت ناقصة، كمارأينا في الوحدة ٩.

وبالإلقاء نظرة إلى الماضي، يجد معظم المراقبين هذه التغييرات سليمة، فيما يتعلق بتوجيه رأس مال الاستثمار إلى مشاريع الاقتصاد الجديد التي توفر قدرة تسليم القيمة الحقيقية التي يكون العملاء مستعدين للدفع من أجلها. ويعرف أصحاب مشاريع الدولت كوم اليوم والذين يموّلونها أن قياس الأداء التسويقي والربحية هو من بين الأنشطة الأكثر أهمية التي تقوم بها شركاتهم.

المصدر: Jerry Useem. 'What Have We Learned?' *Fortune*. October 30. 2000. pp. 82–104; and Melanie Warner. 'Fallen Idols.' *Fortune*. October 30. 2000. pp. 108–21.

ويستطيع المحللون أن يستعملوا تحديد التكاليف المباشرة أو التكلفة الكاملة في تحديد ربحية منتج ما أو قسم من السوق. ففي تحديد التكاليف الكاملة، يكفل المحللون وحدة التحليل تحديد التكاليف المباشرة أو المتغيرة وغير المباشرة. تعني التكاليف غير المباشرة بعض التكاليف المشتركة الثابتة التي لا يمكن ربطها مباشرة بوحدة تحليل واحدة. فتكاليف الإشغال، والإدارة العامة، وإدارة فريق الباعة كلها تكاليف غير مباشرة لشركة متعددة المنتجات. والذين يستعملون طريقة تحديد التكاليف الكاملة يفيدون بأنهم لا يستطيعون تكوين صورة دقيقة لقيمة المنتج أو السوق إلا بتخصيص التكاليف كلها إلى منتج ما أو سوق ما.

أما تحديد التكاليف المباشر ف يعني استخدام حساب المساهمة. والذين يحبذون منهج تحديد التكاليف المباشرة يفيدون بأنه ما من طريقة دقيقة لتکليف تحديد التكاليف غير المباشرة. وبما أن التكاليف غير المباشرة هي ثابتة بمعظمها، قد يوفر منتج ما أو سوق ما مساهمة في الأرباح حتى ولو بذلت خسارة. وبالتالي، مع أن الشركة يجب أن تستوعب تكاليفها الشاملة، تشير طريقة المساهمة بوضوح إلى ما يُكتسب بإضافة منتج ما أو عميل ما أو سحبه. وبطبيعة الحال على تحديد التكاليف الكامل والمباشر. والفارق في النتائج المحققة هائل – \$٣٧٠ -\$٦٥٠ باستخدام التحديد الكامل مقابل بطريقة المساهمة.

ويزيد تحليل المساهمة في تحديد الناتج المشتق من تطبيق موارد إضافية (بعض ميادين المبيعات مثلاً). إذا لجأنا إلى البيانات الواردة في الشكل ٦.١٩ يمكننا أن نجيب عن السؤال التالي «كم من الناتج الإضافية تنتج عن زيادة هامشية في المبيعات تقدر بـ \$٣٠٠٠٠، بافتراض أن الهامش الإجمالي يبقى ١٨.٦٢ في المئة والتكلفة الوحيدة هي \$٣٥٠٠٠ إضافية في العمولات على المبيع ونفقات البيع؟» وكما يبيّن الجدول ٦-١٩، فإن الجواب هو زيادة في الربح أمام الضرائب بقيمة \$٥٣ ٠٠٠

وتتحول الشركات أكثر فأكثر من طرق الحساب التقليدية التي تحدد التكاليف وفقاً لفئات إنفاق متنوعة إلى طريقة تحديد التكاليف المرتكز على النشاط (ABC = Activity-Based Costing)، التي تربط التكاليف بالمهام المختلفة المعنية في أداء نشاط معين. فالمدافعون عن هذه الطريقة استعملوها لتحسين تحديد تكلفة المنتج، ما حسن وبالتالي معايير التسعير، ووفر خدمة أفضل، وخفض الأسراف، وقيم مبادرة الجودة.^٩

٢.١.١.١٩ رضا العميل

حتى الآن، ناقشتنا قياسات الأداء بمعناها المالي بشكلٍ أساسي. لكن المعنى المالي ليس كافياً بما أنه لا ينجح في الإقرار بأهمية رضا العميل، الذي يشكل قوة دافعة هامة لحصة الشركة المستقبلية من السوق وربحيتها. وفيما تصبح المنتجات والخدمات أكثر تشابهًا في سوق تتميز بتنافسية عالية أصلاً، فإن القدرة على إرضاء العميل من خلال سلسلة من الأنشطة (والمنتج المعنى يشكل واحداً منها فقط) سوف تصبح عامل نجاح أكبر حتى. وبالتالي، تعتبر القياسات المتعلقة بفضائل العميل ورضاه ضرورية كإندار مبكر لمشاكل وشيكّة وفرص ممكّنة.

أما تطوير قياس ذات معنى لرضا العميل فيستلزم دمج نوعين من القياسات. يتعلق النوع الأول بفهم وقياس للمعايير التي يستخدمها العملاء لتقدير نوعية علاقة الشركة بهم. كما أن ما يسهل هذه المهمة هو معرفة مواصفات المنتج/الخدمة التي تشكل معايير الاختيار بالنسبة إلى العميل وكذلك الأهمية النسبية لكل منها. وقد طورت هذه المواصفات في العملية التي تقوم من خلالها الشركة بتحديد السوق المستهدفة لمجالات سوق منتجها. وما إن تُحدَّد هذه المواصفات حتى تشكّل قاعدة لتطوير قياسات التوقع.

الشكل ٥.١٩ إيجاد ربحية المنتج أو السوق بطرق تحديد التكاليف الكاملة والمساهمات الهامشية (بألاف الدولارات)

مساهمة هامشية	تحديد التكاليف الكاملة	مبيعات صافية
٥٤٠٠	٥٤٠٠	أقل: تكلفة السلع المباعة تتضمن التكاليف المباشرة (عمل، عتاد، وتكاليف إنتاج شاملة) هامش إجمالي
٣٨٠٠	٣٨٠٠	النفقات
١٦٠٠	١٦٠٠	القوة العاملة تتضمن التكاليف المباشرة (العمولات) زائد التكاليف غير المباشرة (نفقات البيع، التكاليف الشاملة لإدارة المبيع)
٤٥٠	٥١٠	الإعلان يتضمن التكاليف المباشرة (إعلام وإنفاق) زائد التكاليف غير المباشرة (التكاليف الشاملة للإدارة)
١٨٥	٢١٥	اللوجستيات الطبيعية - تتضمن التكاليف المباشرة (النقل) زائد التكاليف غير المباشرة (معالجة الطلبيات، تكاليف المخازن)
١٩٠	٢٢٥	الإشعال - يتضمن التكاليف المباشرة

الوحدة ١٩ / قياس الأداء التسويقي وتنفيذه

٢٥	١٠٠	(الهاتف) زائد التكاليف غير المباشرة (تدفئة/تبريد، ضمان، ضرائب، صيانة البناء)
		التكاليف الشاملة للإدارة - تتضمن
١٠٠	١٨٠	تتضمن التكاليف غير المباشرة (مدير منتج/علامة وعاملون) زائد التكاليف غير المباشرة (أجور، نفقات، تكاليف الإشغال
		للمجموعة الإدارية العامة لوحدة القطاع
٩٥٠	١٢٣٠	مجموع
	٣٧٠	الربح قبل الضريبة
٦٥٠		المساهمة في التكاليف الثابتة والأرباح
		* مرافق إنتاج مخصصة لمنتج واحد
		٣ قوّة بيعية لمنتجات متعددة

الشكل ٦.١٩ أثر زيادة قدرها ٣٠٠ ألف دولار في المبيعات نتيجة زيادة في عمولات البيع ونفقاته بقيمة ٣٥ ألف دولار

(البيانات ذاتها كما في الشكل ١٩.٥)

المبيعات الصافية	النفقات
٥٧٠٠	عمولات البيع ونفقاته
٤٠١٢	الإعلان
<hr/> ١٦٨٨	اللوجستيات الطبيعية
٤٨٥	الإشغال
١٨٥	الإدارة
١٩٠	
٢٥	
١٠٠	
<hr/> ٩٨٥	
٧٠٣	المساهمة في التكاليف الشاملة والأرباح
\$٥٣	زيادة في الربح (قبل الضريبة) = \$ ٦٥٠ - \$ ٧٠٣

أما النوع الثاني من القياس فيعني مدى استجابة الشركة لتوقعات العميل على صعيد فردي كما على صعيد شامل. وبالتالي، إذا تضمنت معايير الاختيار للسوق المستهدفة لدى شركة رحلات ترفيهية مواصفات كالغذاء و المجالات الرياضية والترفيهية، عندئذ يُطّور قياس أداء لكل منها. ويمكن الحصول على قياس أداء شامل من خلال تقدير وزن كلّ من هذه المواصفات بأهمية الأهمية النسبية لكل منها. ويشكل هذان القياسان أساساً لتقدير أداء الشركة على رضا العميل.

وفي السنوات الأخيرة، ازداد عدد كبار المدراء الذين يزورون كبار المتعاملين معهم (سواء أكانوا من عملاء الاستخدام النهائي أو وسطاء) لكي يفهموا أولاً كيف يخدمونهم بشكل أفضل. وغالباً ما ينتج عن هكذا زيارات مشاريع مشتركة مصممة لتخفيض التكاليف المترتبة على الطرفين في بيع مجموعة منتجات معينة. فإذا كانت الشركات المشهورة في عالم الإنترنيت، «كومرس وان» (Commerce One)، اكتسبت الشهرة بفضل شراكتها مع «جنرال

مоторز» (General Motors) لتأسيس سوق إلكترونية على الإنترنت.^{١٠} وأدى تفهّم العميل المفضل الذي توصلت إليه «كومرس وان» من خلال زيارات المدراء دوراً هاماً في جهود الشركة.

٢.١.١٩ تحديد بيانات التغذية المرتجعة والحصول عليها

بعد أن تضع شركة ما معايير الأداء الخاصة بها، تمثل خطوطها التالية بتطوير نظام يوفر بيانات التغذية المرتجعة قابلة للاستخدام ومناسبة حول الأداء الفعلي. وفي معظم الحالات، يجب أن يقوم أحدهم بجمع بيانات كثيرة ومعالجتها للحصول على قياسات أداء خاصة على مستوى سوق المنتج. فالمحلون يحصلون على بيانات التغذية المرتجعة من مجموعة من المصادر بما فيها سجلات المحاسبة للشركة وخدمات المعلومات التسويقية مثل «نيلسون» (Nielsen). كما أن فاتورة المبيعات أو سجلات معاملات أخرى كتلك التي تنتجهما أنظمة نقاط البيع لباعة التجزئة تشكل المصدر الداخلي الأساسي للبيانات لأنها توفر سجلاً مفصلاً عن كل عملية. فالفوatir هي العامل الأساسي لقياس الربحية، والمبيعات، وبنود الموازنة المختلفة. كما أنها توفر أيضاً بيانات لتحليل التوزيع الجغرافي للمبيعات وحسابات العملاء حسب الصنف والحجم.

ويقتضي مصدر آخر للبيانات، لا بد أنه الأكثر كلفة واستهلاكاً للوقت، القيام بمشروع أو أكثر من مشاريع البحث التسويقي للحصول على المعلومات الضرورية. وتأخذ مشاريع البحث التي تتم داخل المنظمة وقت أكثر وتتكلف أكثر من استخدام خدمة البحوث الخارجية. لكن قد لا يتوفّر أي بديل كما هو الحال مثلاً في تحديد التغيرات في تحديد الوعي وتغيير الاتجاهات والحصول على بيانات حول خدمة العميل. ويتوفر الشكل ٧.١٩ مثلاً على كيفية استخدام «وول مارت» للبحث التسويقي للمساعدة على الحفاظ على صورتها كعلامة منخفضة السعر. أما المصدر الثالث، وهو ناقشناه آنفاً، فيقتضي باستخدام المدراء التنفيذيين لجمع المعلومات من زيارتهم الشخصية لدى العملاء.

٣.١.١٩ تقييم بيانات التغذية المرتجعة

تتولى الإدارة تقييم بيانات التغذية المرتجعة لتحديد مدى وجود أي انحراف من الخطة وسببه. تنفذ «وول مارت» ذلك بطرق متعددة بما فيها إرسال نواب الرئيس الإقليميين إلى الميدان بصورة منتظمة لتقضي ما يجري وسببه.

الشكل ٧.١٩ تستخدم «وول مارت» البحث التسويقي للمحافظة على صورة السعر

لا تتوفر «وول مارت» جهداً لتبقى أسعارها اليومية أقل من أسعار الشركات المنافسة لها بالنسبة إلى مجموعة من المنتجات الحيوية. واعتبرت «سلع الصورة» هذه أساساً لفهم عميل ما لنكلفة المتجر. فكل بضعة أسابيع تعمد «وول مارت» إلى إجراء بحث لتحديد الأسعار التي تفرضها الشركات المنافسة لها لهذه السلع نفسها. ثم تتأكد الشركة من أن «وول مارت» تفرض الأسعار الأدنى. وحتى المدراء، منهم «سام والتزن» لما كان حياً، كانوا يقومون بتبعض مقارنة.

عادة يستعمل المدراء معلومات مختلفة لتحديد ما يجب أن يكون عليه أداء الشركة في ظل ظروف السوق الفعلية التي كانت سائدة عند تنفيذ الخطة. في بعض الحالات، يمكن الحصول على هذه المعلومات بشكل مقاس، تتضمن الأمثلة تحولاً في الدخل القابل للنفاذ (متاح من مصادر حكومية)، أو تغييراً في الطلب على نوع معين من المنتج (يمكن الحصول عليها عند قياس حصة السوق)، أو تأثير ماركة جديدة على حصة السوق (من مصدر تجاري)، أو تغييراً في السعر من جانب شركة منافسة كبيرة. ولكن غالباً ما يبقى التفسير كامناً في استنتاجات من البيانات المعممة كما قد تكون الحال عندما يُعزى سوء أداء المبيعات إلى تحسين في القوة البيعية لشركة منافسة ما.

وعلى مستوى خط المنتج، سواء للإيرادات أو للنفقات، تقارن النتائج بالمعايير الواردة في الخطوة الأولى من عملية الرقابة. فمديري بضاعة أو مشتري في شركة ملابس مثل «جاب» Gap مثلاً قد يتلقى نتائج المبيعات لكل نوع أو فئة من السلع فيما يتعلق بمعدل بيعها (ما هي كمية التزويد الأسبوعية الواردة ككل وفي أي متاجر تم؟) وأدائها الهامشي الإجمالي. بالنسبة إلى فريق بيع محلي لدى مصنع سلع صناعية، قد تقاد القوة البيعية بحسب عدد نداءات البيع التي يقوم بها في الأسبوع، وعدد الحسابات الجديدة التي يولدها، وحجم المبيعات بالإيرادات والوحدات، ونفقات سفرهم، ومجموعة من معايير قياسية أخرى. فمصمم الشعر في صالون للتجميل يمكن أن يُقاس قيمته بعدد قصص الشعر أو عائدات البيع التي ينتجهما في اليوم أو في الساعة.

٤.١٩ اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تعلق الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة بوصف الإجراءات الضرورية لتصحيح الوضع. في «وول مارت»، يتحقق ذلك جزئياً في مؤتمراتها المتنوعة يومي الجمعة والسبت عندما يقرر المدراء أي إجراءات يجب اتخاذها لحل بعض المشاكل التي يختارون حلها. لكن النجاح هنا مرتبط بمدى قيام المدراء بتطبيق الخطوة التقييمية. فعندما تكون الروابط بين المدخلات والمخرجات واضحة، يستطيع المدراء أن يفترضوا علاقة سببية ويحدّدوا الإجراء الملائم. فلنفترض مثلاً أن المدخلات تتكون من جدول إعلاني حدّد تكرار رسالة تلفزيونية معينة. وكان الهدف تغيير السلوك حيال خاصية معينة للمنتج (المخرج). وإن لم يحصل التغيير في السلوك، قد يبدأ الإجراء العلاجي بتقييم الجهد الإعلاني التي تقوم به الشركة، خاصة الرسالة الإعلانية وتكرار اشتغالها.

إلا أنه في معظم الحالات يصعب تحديد سبب المشكلة. فبشكل شبه دائم هناك تفاعل بين المتغيرات الخاصة بالمدخلات وكذلك البيئة. كما تبرز مشكلة الاستجابة المؤخرة والتأثير المترافق. فالمعلمون مثلاً نادراً ما يستطيعون الفصل بين تأثير الرسالة، ووسيلة الإعلام، وتكرار التعرض، وردود الأفعال التنافسية في محاولة لتحديد تأثير الإعلان. وحتى ولو استطاعت الشركة أن تحدد سبب مشكلة ما، فهي تواجه صعوبة وصف الإجراء المناسب الذي يجب اتخاذها. ومعظم أنظمة الرقابة «مرتكزة على افتراض أن الإجراء التصحيحي معروف إذا ما بُرِزَت تغيرات هائلة. ولكن المؤسف أن التسويق لم يبلغ [بعد] مرحلة تسمح بتصحيح الانحرافات في الأداء بشكل أكيد».١١

أحياناً يكون الوضع خطراً (وقت الشحن متأخر عن الشركات المنافسة بنسبة ٣٠ في المئة) فتبرز عنده الحاجة إلى تغيير جذري. ويزداد عدد مدراء الشركات الذين يرون في ذلك «إعادة تصميم» أو انطلاقه جديدة. ويعني ذلك إعادة تفكير في عمليات الشركة ذات الصلة وإعادة تصميمها «من أجل تحقيق تحسينات هائلة في قياسات أداء عصرية ودقيقة مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة». ^{١٢} فعملية الشركة تتجه إلى مجموعة من الأنشطة لتشكيل مخرج يخلق قيمة للعميل. فعملية ملء الطلبيات مثلاً موجودة فقط لتسليم السلع المناسبة لعميل ما وذلك في حالة جيدة وفي الوقت المحدد.

أحياناً تأتي النتائج أكبر وأعظم مما توقعه الإدارة؛ فمثلاً عندما تنطوي المبيعات وحصة السوق الجدول المحدد. في حالات كهذه، يحتاج المسوقون إلى تقييم إضافي لمعرفة سبب وقوع هذا الفرق، فربما ظهرت بيئة أكثر تقضيلاً لأن الطلب جاء أكبر من المتوقع وفشل شركة منافسة كبرى في الاستفادة منه. أو ربما جاءت الرسالة الإعلانية أكثر فعالية من المتوقع. ومن شأن هذه الأسباب المختلفة أن تستدعي ردوداً تسويقية مختلفة للمحافظة على الحجم الجديد ولتحقيق استغلال أكبر للوضع المفضل.

٢.١٩ قرارات تصميم أنظمة الرقابة الاستراتيجية

تعنى الرقابة الاستراتيجية بمتابعة استراتيجيات شركة ما على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية وتقييمها (أنظر الشكل ٨.١٩ لأنواع الأسئلة التي وضع هذا النوع من نظام الرقابة ليجيب عنها). وهذا النوع من النظام صعب تنفيذه لأن الوقت طويل بين صياغة الاستراتيجية ولحظة تثبت الاستراتيجية ووضوح النتائج. وبما أن البيئتين الخارجية والداخلية تتطور باستمرار، يجب أن توفر الرقابة الاستراتيجية طريقة لاحادث تغيرات أساسية بالشركة إذا ما اقتضت ذلك معلومات جديدة وأداء الشركة. ومما لا مفرّ منه أن قسمًا كبيرًا من التقييم الوسيط مرتكز على معلومات حول السوق والتنتائج التي تم الحصول عليها من خطة الشركة التسويقية.

١.٢.١٩ تحديد المتغيرات الأساسية

لتتنفيذ الرقابة الاستراتيجية، يتحتم على الشركة المعنية أن تحدد المتغيرات الأساسية التي يتم متابعتها، وعادة ما تكون الافتراضات الأساسية البارزة في إطار صياغة الاستراتيجية. والمتغيرات الأساسية التي يجب مراقبتها نوعين:

- تلك المعنية بالقوى الخارجية؛
- تلك المعنية بتأثير بعض الأفعال التي تتحذّها الشركة لتنفيذ الاستراتيجية.

الجدول ٨.١٩ أمثلة عن الأسئلة التي يجب أن يكون نظام الضبط الاستراتيجي قادرًا على الإجابة عنها

-
١. ما هي التغيرات في البيئة التي أثرت سلباً على الاستراتيجية الحالية (مثلاً معدلات الفائدة، والرقابة الحكومية، أو تغيرات الأسعار في المنتجات البديلة؟)
 ٢. ما هي التغيرات التي ارتقتها الشركات المنافسة الكبرى في أهدافها واستراتيجياتها؟

الوحدة ١٩ / قياس الأداء التسويقي وتنفيذه

٣. ما هي التغيرات التي طرأت على الصناعة من خصائص مثل القدرة، أو حواجز الدخول، أو المنتجات البديلة؟
٤. ما هي الفرص الجديدة أو التهديدات التي نشأت عن التغيرات في البيئة، أو استراتيجيات الشركات المنافسة أو طبيعة الصناعة؟
٥. ما هي التغيرات التي طرأت على عوامل النجاح الأساسية في الصناعة؟
٦. إلى أي حد تتناسب استراتيجية الشركة الحالية مع التغيرات الآتية الذكر؟

تضمن الأمثلة على النوع الأول تغيرات في البيئة الخارجية كالتغيرات في الطلب على المدى الطويل، وبروز تكنولوجيا جديدة، وتغيير في التشريع الحكومي، وإجراءات تتخذها شركة منافسة. أما النوع الثاني (الإجراءات من جانب الشركة) فيشمل أمثلة عن جهود الشركة الإعلانية لتغيير السلوك والأنشطة الخاصة بعرض البضاعة داخل المتجر من أجل تحسين توافق المنتج.

وتعتبر الأطر والأدوات التحليلية للسوق والتحليل التنافسي التي ناقشناها في الوحدتين ٤ و ٥ مفيدة في تحديد المتغيرات التي يتم متابعتها في نظام الرقابة الاستراتيجية. أما تحديد أي من المتغيرات التي يجب متابعتها فعائد إلى قرار خاص بالشركة؛ بشكل عام، يجب التركيز على تلك المتغيرات التي يرجح أن تؤثر على موقف الشركة المستقبلي ضمن مجموعة الصناعة.

٢.٢.١٩ التقييم والمتابعة

تقتضي الخطوة التالية بتحديد المعلومات أو الإجراءات الضرورية بالنسبة إلى كلّ من المتغيرات الأساسية من أجل التأكد مما إذا كان تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتمّ بحسب الجدول المحدد، أم لا ومعرفة السبب لعدم تحقق ذلك. باستطاعة الشركة أن تلجم إلى خطة الرقابة كنظام إنذار مبكر وأداة تشخيصية أيضًا. فإذا قامت الشركة مثلاً ببعض الافتراضات بشأن معدل زيادة طلب السوق المرتفع، فعليها أن تراقب مبيعات القطاع بانتظام. وإذا قامت بافتراضات بشأن الإعلان وتأثيره على السلوك، قد تلجأ لقياس الوعي، والتجربة، والشراء المتكرر. وعلى كل حال، على الشركة أن تبحث عن كتب في مواءمة ودقة وملاءمة وتكلفة الحصول على المقاييس المطلوبة.

وقد أدى بروز البريد الإلكتروني والإنترنت، وأدوات رقمية أخرى خاصة بنشر المعلومات إلى تسهيل عملية متابعة التطورات الاستراتيجية على المدراء الذين يتواجدون بعيداً في بعض الأحيان. فمعلومات الرقابة الاستراتيجية الدقيقة يمكن متابعتها الآن في الوقت الحقيقي في أي مكان في العالم.

٣.٢.١٩ إعادة تقييم الاستراتيجية

يمكن أن يحدث هذا بفترات معينة، أي كل فصل أو كل سنة مثلاً، عندما تعمد الشركة إلى تقييم أدائها حتى ذاك التاريخ إلى جانب التغيرات الكبرى الحاصلة في البيئة الخارجية. كما

أن نظام الرقابة الاستراتيجية يمكن أن ينذر الإدارة بأي تغيير كبير في إحدى البيئتين الداخلية والخارجية أو في الاثنين معاً. ويعني ذلك، تحديد عوامل إطلاق الإنذار بالحاجة إلى إعادة تقييم الصلاحية الاستراتيجية للشركة. ويستلزم ذلك تحديداً للمستوى الذي يجب إطلاق الإنذار فيه ومجموعة الأحداث التي يجب أن تطرأ قبل أن تردد الشركة. فمثلاً المبيعات الإجمالية لقطاع ما إذا جاء أقل بنسبة ١٠% في المئة مما كان متوقعاً لشهر واحد قد لا يتطلب استجابة، بعكس هبوط بنسبة ٢٥% في المئة، أو أن شركة ما قد تعتبر أن الإطلاق سوف يحصل فقط بعد ثلاثة أشهر متالية بربما في كل منها فارق بنسبة ١٠% في المئة.

في عالم اليوم الذي يشهد تغيراً سريعاً، قد تحصل إعادة التقييم الاستراتيجية بسرعة أكبر بكثير، بما أن التطورات التنافسية والتكنولوجية تدفع بالشركات إلى تغيير استراتيجياتها ونماذج أعمالها بالكامل وبسرعة. فشركة «أمازون» (Amazon) التي انطلقت كشركة وهمية virtual لبيع الكتب على الإنترنت في الولايات المتحدة، نمت اليوم لتصبح متجرًا كبيرًا على الإنترنت مع وجود محلي في بلدان متعددة عبر الكورة الأرضية. أطلقت سوقها في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠ وتسمح للأفراد والشركات الصغيرة ببيع بضاعتها على الإنترنت. وفي العامين ٢٠٠٠ و ٢٠٠١، دخلت في شراكات مع شركات أخرى لبيع بالتجزئة هما «توبز Ariyoz» (Toys R'Us) و«بوردرز» (Borders)، لإدارة هوبيهما على الإنترنت. وفي العام ٢٠٠٣، أعلنت الشركة عن شراكات مع شركات تجزئة أخرى لبيع الملابس في الولايات المتحدة. وبالتالي، وبتكيف استراتيجيتها مع التغيرات تمكنت الشركة من تخطي توقعات «وول ستريت» للربح والمكتسبات في الفصل الأول الدقيق في العام ٢٠٠٢.^{١٣}

٣.١٩ قرارات التصميم لقياس الأداء التسويقي

لتصميم أنظمة الرقابة الخاصة بقياس الأداء التسويقي على مستوى سوق المنتج ومستوى مفردات خط الموازنة يجب الإجابة عن أربعة أسئلة أساسية:

- من يحتاج إلى معلومات وأي معلومات هي؟
- متى تبرز الحاجة إلى معلومات وأي تكرارية؟
- في أي وسيلة إعلام وبأي شكل أو مستوى تجميع يجب توفير المعلومات؟
- ما هي المواقف البديلة التي يجب التخطيط لها؟

تصميم نظام لقياس الأداء التسويقي في جوهره شبيه بتصميم لوح تحكم السيارة. فهذا النظام يجب أن يتضمن المعايير القياسية الأكثر دقة لتقدير مدى تقدم السيارة أو الشركة نحو أهدافها. وبالتالي، بالنسبة إلى السيارة، يتضمن لوح التحكم مقاييسًا للسرعة، وعدادًا للمسافات لقياس التقدم نحو الوجهة المستهدفة، ومقاييسًا للوقود، وأوضاء منذرة للمحرك، وجهاز إنذار لسوء أداء الفرامل، وإلى ما هنالك. لكنه عادةً لا يشير إلى كمية سائل تنظيف الزجاج الأمامي المتبقية، ولا الوزن الذي تحمله السيارة، ولا أي مؤشر آخر غير ضروري نسبياً. والأمر يطبق أيضاً على الشركة: فـ«السائقون» الذين يديرون الأعمال يحتاجون إلى معرفة بعض المعلومات الأساسية فيما «السيارة»، أو بالأحرى الاستراتيجية، سائرة، بينما قد يُغضّ النظر عن مؤشرات أخرى أقل حيوية أو توفر فقط عند الطلب. وسوف تتطرق الآن إلى المعايير الأربع، أو معايير التصميم، لأنظمة قياس الأداء التسويقي.

١.٣.١٩ من يحتاج إلى معلومات وإلى أي معلومات بالذات؟

أنظمة قياس الأداء التسويقي مصممة بشكل يسمح للشركة بتحقيق أهداف المبيعات والأرباح وأهداف أخرى ترد في خططها التسويقية والاستراتيجية. في الإجمال، تعكس هذه الخطط نتائج الجهود التي تبذلها الشركة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية، وتحدد طريقة تخصيص الموارد عبر الأسواق والمنتجات، وأنشطة المزيج التسويقي. وتتضمن هذه الخطط، كما أشرنا في الوحدة ١٨، موازنات بحسب مفردات الخط التي حدّدت عادةً الإجراءات المتوقعة من كل وحدة تنظيمية، سواء داخل الوظيفة التسويقية أو القسم التسويقي أو خارجهما، وهي إجراءات تعتبر ضرورية لبلوغ أهداف الشركة المالية والتنافسية. والهدف الأول والأهم للتسويق هو مستوى المبيعات الذي تبلغه الشركة أو سوق منتج معين.

من يحتاج إلى معلومات المبيعات؟ الإدارة العليا هي التي تحتاج إليها. ويحتاج إليها المدراء الماليون في أجزاء أخرى من المنظمة والتكتل، والشراء، والمالية، وغيرها. ويحتاج إليها مدراء التسويق المسؤولين عن أنشطة المزيج التسويقي المتنوعة، ومن تصميم المنتج إلى التسعير وإدارة القنوات والبيع وغيرها من الأنشطة الترويجية.

١.١.٣.١٩ تحليل المبيعات

يشمل تحليل المبيعات تقسيم بيانات المبيعات الإجمالية إلى فئات حسب المنتجات، والعملاء النهائيين، ووسطاء القنوات، والأقاليم البيعية، والأقاليم الطلبية. والهدف من أي تحليل هو إيجاد مجالات قوّة ومواطن ضعف؛ مثل المنتجات التي تتبع الحجم الأكبر أو الأصغر، والعملاء الذين يشكلون مجتملاً الأيرادات، ورجال البيع والأقاليم التي تقوم بالأداء الأفضل والأسوأ.

ويقر تحليل المبيعات بأن المبيعات الإجمالية وبيانات الكلفة غالباً ما تخفي الوضع الحقيقي. ولا يساعد تحليل المبيعات على تقييم ورقابة الجهود التسويقية فحسب بل يساعد الإدارة أيضاً على صياغة الأهداف والاستراتيجيات بشكل أفضل وإدارة الأنشطة غير التسويقية مثل تخطيط الإنتاج، وإدارة المخزون، وتخطيط المنشآت.

ومن القرارات الهامة في تصميم نظام تحليل مبيعات الشركة القرار المتعلق بمعرفة أي وحدات تحليل يجب استخدامها. فمعظم الشركات تجمع البيانات في المجموعات التالية:

- المناطق الجغرافية، وأقاليم، ومقاطعات، ومناطق بيعية.
- المنتج، حجم العبوة، والرتبة.
- العميل، بحسب النوع والحجم.
- وسيط، مثل نوع و/أو حجم شركة بيع بالتجزئة.
- طريقة البيع، والبريد، والهاتف، والقناة، والإنترنيت، و مباشرة.
- حجم الطلبية – أقل من \$١٠ – ٢٥ \$ وإلى ما هنالك.

ليُست هذه التقسيمات حصرية. فمعظم الشركات تقوم بتحليلات المبيعات بشكل هرمي؛ مثلاً بحسب المقاطعة ضمن مجال مبيعات معين ضمن منطقة بيع معينة. كما أنها تجمع عادةً بين تقسيمات المنتج والحسابات والتقطيم الجغرافي؛ أي شراء منتج س بحسابات واسعة تقع في مجال مبيعات ص وهو جزء من المنطقة أ. فباعتماد تحليل المبيعات على

أساس هرمي وباستخدام مزيج من التقسيمات فقط يستطيع المحللون أن يتأكّدوا من أنهم قاموا بكل المحاولات المعقولة لتحديد أماكن الفرص والمشاكل التي تواجهها الشركات.

تحليل المبيعات بحسب المناطق

الخطوة الأولى في تحليل المبيعات بحسب المناطق هي اتخاذ القرار بشأن وحدة الرقابة الجغرافية التي يجب استخدامها. في الولايات المتحدة تشكّل المحافظة الخيار النموذجي بما أنها يمكن أن تدمج مع وحدات أوسع مثل مجالات المبيعات وهي أيضًا منطقة جغرافية توافر لها بنود بيانات كثيرة مثل السكان والعملة، والدخل، ومبيعات التجزئة. فالمحللون يستطيعون أن يقارنوا المبيعات الفعلية (انطلاقاً من فواتير الشركات) بحسب المحافظة مع معيار معين مثل حصة مبيعات تأخذ بالاعتبار عوامل كطاقة السوق ومبيعات السنة الماضية معدلة بالتضخم. عندئذ يستطيعون أخذ المجالات التي تقع دون المعيار المحدد بشكل منفرد ويعطونها اهتماماً خاصاً. هل التنافس عالي بشكل غير اعتيادي؟ هل بُذلت هنا جهود ببعض أقل؟ هل فريق البياعة ضعيف؟ فدراسات تتطرق إلى مسائل كهذه تساعد الشركة على تحسين منتجاتها الضعيفة واستغلال المنتجات الأقوى. وغالباً ما تستعمل مؤشرات فئة المنتج أو تطوير الماركة كما ورد في الوحدة ٨ في تقييم أداء المبيعات بحسب المناطق.

يشير الجدول ٩.١٩ إلى تحليل للمبيعات بحسب المناطق. فيظهر أن مجالاً واحداً فقط من أصل سبعة تخطى حصة العام ٢٠٠٢، أو معيار الأداء، وفقط بـ ١١٢١٨ \$. أما المناطق الستة الأخرى فسجلت مجموع ٦٨٥٣٩٤ \$ بحسب الحصة. فالمنطقة ٣ وحدها سجلت ٥٥٪ من الخسارة الإجمالية. وتفترض المبيعات وحجم الحصة في هذه المنطقة الحاجة إلى المزيد من التقسيمات خاصة بحسب الحسابات والمنتجات. فقد تبيّن التقسيمات أن الشركة تحتاج إلى تخصيص المزيد من موارد البيع لهذه المنطقة. وتحتاج الشركة إلى تحسين مبيعاتها أولًا في المنطقة ٣ و٥. وإذا استطاعت أن تبلغ طاقتها في هاتين المنطقتين، قد تزداد المبيعات الإجمالية ٩١١٣٠١ \$، إذا ما افترضنا أن الحصص الموضوعة صالحة. من دون معيار تقارن به النتائج قد تأتي الاستنتاجات مختلفة جدًا. وبالتالي، لو أخذت بمبيعات الشركة فقط (العمود ١) لكان «وايت» أفضل باائع و«فينش» الأسوأ. باستخدام حصة المبيعات كمعيار أداء، لم يظهر «وايت» كأفضل باائع بل كان الأسوأ، بمعدل ٧٧ في المئة.

تحليل المبيعات بحسب المنتج

مع الوقت يميل خط منتج لشركة ما إلى التحول إلى خط مكتظٌ وأقل ربحية إلا إذا اتخذت الإداره إجراءات قوية ومستمرة لإلغاء السلع التي لم تعد مربحة. فيبلغ المبيعات الضعيفة والتركيز على المنتجات القوية، تستطيع الشركة أن تزيد أرباحها إلى حد كبير. وقبل أن تختار الإداره المنتجات التي يجب التخلص منها، يجب أن تدرس متغيرات معينة كتوجهات حصة السوق، وهوامش المساهمة، وتأثير الحجم، وإلى أي حدٍ يعتبر منتج ما مكملاً لمنتج آخر في خط المنتج نفسه.^{١٤}

المحتمل	المتبعة للأداء	المنطقة	تحليل المبيعات بحسب مناطق بيع مختارة		
			(١) مبيعات الشركة	(٢) حصة المبيعات	(٣) متوسط الفائز
			(٤) النسبة	البائع	والنقد(\$)
٩٤	-٣٢٥٧٦	٥٨٥٢٠٦	٥٥٢٦٣٠	بارلو	١
١٠٤	+١٨١١٢	٤٥٢٨٠٠	٤٧٠٩١٢	بوروز	٢
٧٧	-٢١٨٢٢٦	٩٨١٤٤١	٧٦٣٢١٥	وايت	٣
٩٦	-٩٨١٦	٢٩٧٠٠٠	٢٨٧١٨٤	فينش	٤
٨٢	-٨٣٦٨٥	٤٦٤٤٣٢	٣٨٠٧٤٧	براون	٥
٩٣	-٣٧١٩١	٥٣١٣١١	٤٩٤١٢٠	روبرتس	٦
٩٦	-١٣١٩١	٣٢٩٧٨٣	٣١٦٥٩٢	ماسيني	٧

ويكون تحليل المبيعات بحسب المنتج مفيدًا عندما يكون مصحوبًا ببيانات عن حجم الحساب ومجال المبيعات. باللجوء إلى تحليل كهذا، غالبًا ما يستطيع المدراء تحديد فرص هائلة وتطوير تكتيكات خاصة للاستفادة منها. مثلاً بين تحليل الشركة أن مبيعات أحد منتجاتها العالية الهاشم انخفضت في مجالات المبيعات الآسيوية كلها. وبينت تحقيقات إضافية أن منتجًا إقليميًّا كان يروج بشراسة لمتاج عدّل مؤخرًا وبأسعار مخفضة. وأظهر تحليل للمتاج المنافس اعتماده مشكوكًا بأمرها ضمن ظروف تشغيلية معينة. واستعملت القوة البيعية هذه المعلومات للتعرف على مشكلة المبيعات.

تحليل المبيعات بحسب حجم الطلبيات

قد يحدد تحليل المبيعات بحسب حجم الطلبيات وما هي الطلبيات بالدولار التي لا تكون مربحة. مثلاً إذا تقدم بعض العملاء في أغلب الأحيان بطلبيات صغيرة تستلزم اهتمام فريق الباعة وتحتاج إلى معالجة، وانتقاء ونقل، فهذه مشكلة ذات أهمية.

ويحدد التحليل بحسب حجم المبيعات المنتجات، ومجالات المبيعات، وأنواع العملاء وأحجامهم حيث تسود الطلبيات الصغيرة. ومن شأن تحليل كهذا أن يؤدي إلى تحديد الحد الأدنى للطلبيات، وطلب أسعارًا إضافية للطلبيات الصغيرة، وتترتيب ممثلي المبيعات للحصول على طلبات أكبر، والتخلص عن بعض الحسابات. ومثلاً على هذا التحليل موزعًا لمنتجات خيطة على المستوى القومي، وجد أن ٢٨ في المئة من طلبياته كلها كانت لـ \$١٠ وما دون. وأشارت دراسة إلى أن متوسط كلفة تقديم هذه الطلبيات كان \$١٢,٨٢. كما بين التحليل أيضًا أن الشركة لم تنه حتى وصل حجم الطلبية \$٢٠. وانطلاقًا من هذه الاستنتاجات، أرست الشركة طلبية دنيا بقيمة \$٣٥، وفرضت تكلفة خاصة للمقاولة قدرها \$٧,٥٠ على الطلبيات التي هي دون \$٣٥، وتبهت ممثلي مبيعاتها في الميدان والباعة بالاتصالات الهاتفية بالمشكلة. ونتيجة لذلك، زادت الشركة أرباحها بشكل هائل.

تحليل المبيعات بحسب العميل

يلجأ التحليل لإجراءات مشابهة لتلك الموصوفة آنفًا من أجل تحليل المبيعات بحسب العملاء. ويبيّن تحليل كهذا عادةً أن نسبة مئوية صغيرة نسبيًا من العملاء تحقق نسبة مئوية كبيرة من المبيعات. فموزع منتجات الخياطة مثلاً الذي ذكرناه آنفًا وجد أن ١٣ في المائة من حساباته تشكل ٦٧ في المائة من مبيعاته الإجمالية. غالباً ما تبيّن دراسة نداءات المبيعات أن فريق الباعة يقضى نسبة غير متناسبة من وقته مع العملاء الصغار. ومن شأن تحويل بعض هذا الجهد إلى الحسابات الأكبر أن يزيد من المبيعات.

٢.١.٣.١٩ هامش مفردات الخط وتحليل النفقة

ليست بيانات المبيعات المعلمات الوحيدة عن الأداء التسويقي الضرورية طبعاً. فالهوماش الإجمالية والصافية يجب أن ترافق، كما ينبغي أن تُقاس فعالية وكفاءة نفقات التسويق الخاصة بمفردات الخط كلّه. وعلى مضممي أنظمة قياس الأداء التسويقي أن يطوروا معايير قياسية ملائمة لتقييم مؤشرات الأداء الدقيقة للهوماش والنفقات كي يتسمى إجراء تصحيحات مناسبة في منتصف الطريق. وبالتالي، فالقياس الذي يفيد مشتري جاكيت «جاب» بأي سرعة يباع كل تصميم، يفيده أيضًا بضرورة أن يشتري أكثر من تصميم معين إذا كان بيعه جيدًا أو عدم شرائه إذا كان أداءه رديئًا. ويمكن أن يكون لاتخاذ قرارات كهذه على أساس مناسب لأثر عميق على الهوماش الإجمالية. فقد تكون جاكيت غير بارزة من الناحية الجمالية أكثر قابلية للبيع بخصم بنسبة ٢٥ في المائة قبل عيد الميلاد منه بنسبة ٦٠ في المائة بعد ٢٦ ديسمبر (أي بعد يوم عيد الميلاد الواقع في ٢٥ ديسمبر).

وبما أن الميزانيات تتبنّى بالآيرادات والنفقات لفترة زمنية معينة، وهي تشكّل جزءاً حيوياً من تخطيط الشركة وأنشطتها الخاصة بالرقابة. فهي توفر قاعدة لتقييم مستمر ومقارنة لما خطّط له مع ما جرى بالفعل. وفي هذا الإطار، تشكّل الآيرادات والأرباح الواردة في الميزانية أهدافاً تساعد على قياس الأداء في المبيعات، والأرباح، والتكاليف الفعلية.

ويستلزم تحليل الميزانية من المدراء المتّبعة المستمرة لمعدلات إنفاق التسويق للتتأكد من أن الشركة لا تنفق مبالغ مفرطة في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها. كما يقيم المدراء أيضًا حجم الانحرافات وشكلها بناءً على المعدلات المستهدفة. ولدى المدراء من الوحدات التسويقية المختلفة بمقاييس الرقابة الخاصة بهم. فمثلاً يتقنون تكاليف الإعلان لكل ١٠٠٠ شخص مستهدف، والمشترين لكل أداة إعلامية، والطباعة لكل قارئ، وحجم مشاهدي التلفزيون وتكونيهم، وتغيير السلوك. ويتحقق مدراء المبيعات عادةً عدد النداءات لكل بائع، وتکاليف كل نداء، وعمليات البيع لكل نداء، وحسابات العملاء الجدد. وت تكون نفقات التسويق الكبرى تلك المرتبطة بالبحث التسويقي، وإدارة الماركة، وأجور البيع، ونفقات البيع، والإعلان في وسائل الإعلام، والترويج لدى المستهلك، والترويج التجاري، والإعلانات. وقبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي لأي من تلك النفقات التي تخرج عن المأمول، قد يحتاج المدراء إلى تفكير البيانات للمساعدة على عزل المشكلة. فإذا كان إجمالي العمولات كنسبة مئوية من المبيعات خارج المأمول، يحتاج المحللون إلى دراستها بحسب المناطق وكل منتج لتحديد مكان المشكلة بالضبط.

٢.٣.١٩ متى تبرز الحاجة إلى المعلومات وبأي تكرار؟

إن حُسن اختيار التوقيت هو معيار أساسي لتطوير نظام قياس للأداء التسويقي. فكما رأينا سابقاً، توفر أنظمة «وول مارت» معلومات عن المبيعات في المتجر وعلى مستوى السلعة على أساس أحدث المعلومات. ولكن الحالة السائدة هي أن المدراء يهتمون بالمعلومات عن الأداء، سواء للمبيعات، أو الهوامش أو النفقات، على أساس دوري، بما أنهم لا يحظون بالوقت أو لا يشعرون بالحاجة إلى تقييم أداء كل سلعة في خط المنتج في كل دقيقة من كل يوم. أما المشترين ومدراء البضاعة في شركات بيع التجزئة فيقومون عادة بتقييم أداء مبيعات السلعة والفتنة أسبوعياً. في الفئات الخاصة بالموضة، مثل ملابس السيدات، حيث حسن التوقيت أمر ذو أهمية كبرى، يمكن أن يشكل الحصول على المعلومات قبل بضعة أيام أو حتى ساعات من الشركات المنافسة عاملًا حاسماً في تحقيق مبيعات هائلة في سلعة عالية الأداء أو أن يترك غبار منافيس يتحرك بسرعة أكبر. ومن معايير الأداء الأساسية الأخرى لشركات التجزئة التي تؤثر على الخدمة المقدمة إلى العميل والربحية معًا نذكر إنفاق المتجر على الأجور، وهو يقاس عادةً بشكل أسبوعي، مع أن مدراء المتجر قد يتشاركون لإرسال بعض العاملين إلى منازلهم إذا كانت الأعمال بطيئة بشكل غير متوقع في يوم معين أو يأتون بالمزيد من العاملين عندما يحتاجون إلى ذلك. ويجري أداء الباعة الصناعيين، في شكل عدد نداءات البيع، وحجم المبيعات، وضبط النفقات، ومؤشرات أخرى، بشكل شهري، مع أن بعض الشركات تقوم بذلك بتكرارية أكبر أو أقل بحسب ما تراه مناسباً. وتُقاس مؤشرات الرقابة الاستراتيجية، كالتغيرات في حصة السوق، والتوجهات على صعيد السوق الكلية، وغيرها، وتُقاس بتكرارية أقل لأن هذا النوع من المسائل التي تبرز على مدى أطول قد لا تكون بدائية أو أنها قد تصدر إنذارات خاطئة في فترات زمنية أكثر تكراراً.

٣.٣.١٩ في أي وسائل إعلام وبأي شكل (أو أشكال) أو مستويات من تجميع المعلومات يجب توفير هذه المعلومات؟

بفضل التقدم في مجال التكنولوجيا أصبح قياس المعلومات عن الأداء التسويقي والتبليغ عنها ممكناً مع سهولة لم يسبق لها مثيل في النفاد إلى هذه المعلومات والمواضيع من حيث التوقيت، ومن دون حتى طباعة البيانات! فكما رأينا سابقاً، إن معلومات مبيعات «وول مارت» متوافرة على شاشات الكمبيوتر بشكل محدث. وفي شركات أخرى، يدخل الباعة من حول العالم إلى شبكة الشركة الداخلية أو ما يُعرف بـ«الإنترنت» ليطلعوا على وضع الطلبيات الأخيرة لعميل ما قبل أن يدخلوا من باب الشركة في نداء للبيع. لكن الحصول على معلومات جيدة و المناسبة وتلقيها بطريقة تسهل استخدامها ويسرّعه أمران مختلفان. تصور مشتري لمتنج «جاب» مضطرب إلى القيام يدوياً بإضافة أداء التصميمات المختلفة لتحديد كيفية أداء الفتنة. وعلى التقارير أن توفر تجمع للمعلومات طبعاً لكن على شخص ما أن يقرر أي نوع من تجميع المعلومات هو الأكثر إفاده لكل مستخدم للمعلومات.

وحتى الشكل أو الوسيط اللذين تُقدم بهما معلومات الأداء يمكن أن يشكلا فارقاً كبيراً بالنسبة إلى المدير الذي يستخدم البيانات. فتقارير المبيعات الأسبوعية التي يعتمد عليها شرارة التجزئة ومدراء البضاعة تُبلغ بشكل مناسب بحسب السرعة التي تبيع فيها التصاميم بدلاً من الترتيب الأبجدي أو أي ترتيب آخر. إذ أن التصاميم في أعلى التقرير (أي التي فيها القليل من

المخزون، كما تقادس بمعدل مبيعات أسبوعي) مرشحة لتجديد الطلبية عليها. والتصميمات التي في أسفل التقرير (كالجاكيت سيئة المظهر في منتصف تشرين الثاني مع مخزون ٢٥ أسبوعاً) مرشحة للاستبعاد. أما التي ما بين الحالتين فهي تحتاج إلى بعض الاهتمام. عند انقضاء موسم ما، قد يكون التقرير المختلف والذي يجمع التصميمات بحسب البائع ربما مفيداً لتحديد الموردين الذين أحسنوا الأداء والذين أساءوا الأداء من خلال مجموعة الأساليب التي يوفرونها. وإن اهتماماً كبيراً بالشكل الذي تبلغ فيه المعلومات عن الأداء التسويقي، وبمستويات تجميعها، لأنواع مختلفة من أهداف القرار، ولمستخدمين مختلفين، يمكن أن يمنح شركة ما ميزة تنافسية هائلة. وكما لاحظنا آنفًا في هذه الوحدة، استغرق «كاي مارت» سنوات كثيرة لتقترب من نظام «ول مارت» للتفقي والتبيغ عن أداء المتاجر والأداء البيعي للمتجر.

٤.٣.١٩ ما هي الخطط البديلة "الطارئ" التي يجب التخطيط لها؟

بما أن الاستراتيجيات وخطط العمل المصممة لتنفيذها مرتكزة كلها على افتراضات حول المستقبل، فهي معرضة للكثير من المخاطر. غالباً ما ينظر إلى الافتراضات كوقائع؛ واهتمام قليل يعطى للإجراء أو الإجراءات التي يمكن أن تُتخذ إذا ما تبيّن أن أيّاً من الافتراضات أو الافتراضات كلها خاطئة.

وبالتالي، غالباً ما يتبع المدراء تصميم خطط بديلة "للطوارئ" تتضمن العناصر المبينة في الجدول ١٠.١٩: أي تحديد الافتراضات الدقيقة؛ وتحديد احتمالات صواب الرأي بالنسبة إلى الافتراضات؛ وترتيب أهمية الافتراضات؛ وتقفي خطة العمل ومتابعتها؛ ووضع العوامل التي ستطلق الخطة الطارئة؛ وتحديد خيارات الرد البديل. وسوف نناقش هذه الخطوات باختصار لاحقاً.

الجدول ١٠.١٩ عملية الخطط البديلة "للطوارئ"



١٤.٣.١٩ تحديد الافتراضات الحرجة

بسبب وجود افتراضات كثيرة لا يمكن تقييمها نظراً إلى عددها، يجب أن تعطي الخطط البديلة "الطارئي" الافتراضات الهمامة فقط. فالافتراضات حول أحداث تتخطى سيطرة الشركة وحدها لكنها تؤثر بشدة على الأهداف الاستراتيجية لمجال السوق هي افتراضات ترتدى أهمية خاصة. مثلاً، إن الافتراضات حول معدل نمو السوق مع حصة السوق للمجال المعنى سوف تؤثر بشدة على أهداف الربحية لمجال السوق المعنى. وقد يكون أثر أي افتراض خاطئ هنا جيداً أو سيئاً ويجب أن تكون الخطة البديلة معدة للتعامل مع الحالتين. وإذا نمت سوق ما بدرجة أسرع من المتوقع، عندئذ يجب النظر في مسألة كيفية الاستجابة للحاجات. غالباً جداً ما ترتكز الخطط البديلة حصراً على السيناريوهات.

ومن الأحداث الأخرى التي لا يمكن السيطرة عليها والتي قد تؤثر بشدة على المبيعات والأرباح، نذكر الأفعال التنافسية. وهذا صحيح مع مجال سوق جديد (عندما ترد شركة منافسة بمنتجها الجديد الخاص بها). مع أنها يمكن أن تطبق بمنتجات أكثر نضجاً (نشاط الشركة المنافسة الإعلاني يزداد). ويجب النظر بعمق في الافتراضات حول مستويات الأسعار لأن أي تدهور في الأسعار يمكنه أن يخفض بسرعة الهوامش والأرباح.

كما يجب النظر بعمق في الافتراضات حول تأثير بعض الأفعال التي تتخذها الشركة لبلوغ أهداف استراتيجية. وتشمل الأمثلة على ذلك أهداف الشركة الإعلانية التي ترتكز على افتراضات حول إجراء تحسين في أو الإبقاء على سلوك المستهلك حيال مواصفات المنتج بالمقارنة مع علامات منافسة، أو الأموال المخصصة لترويج السلع لتحسين توافر المنتج. بالإضافة إلى ذلك، ما إن يتم بلوغ المستويات المرجوة للأهداف الأولية المتنوعة، تبرز افتراضات حول ما سيحدث للمبيعات والمحاصص.

٢٤.٣.١٩ تحديد الاحتمالات

تقتضي هذه الخطوة تعين احتمالات صواب الافتراضات الحرجة. ويجب النظر إلى هذه الافتراضات في حال خطتها. وبالتالي، يجب النظر بعمق في الافتراضات التي يعتبر احتمال خطأها قليلاً لكنها قد تؤثر على الشركة بشدة (مثلاً، نقص في الوقود، أو أسعار عالية أو الطلب على سيارات فخمة كبيرة).

٣٤.٣.١٩ ترتيب الافتراضات الحرجة

إذا صُنِّفت الافتراضات وفقاً لأهميتها، حُدِّد مدى قابليتها للسيطرة وثقة الادارة فيها، ثم أساس ترتيب الافتراضات وصياغة الخطة البديلة للطارئي. وعادة سوف تغربل هذه المعايير الافتراضات التي لا يجب تضمينها، أي تلك التي لها تأثير قليل على الأهداف وتلك التي تسود الثقة بأنها لن تحدث. ولكن الافتراضات التي ترتبط بأحداث غير قابلة للرقابة يجب أن ترافق إذا كانت تؤثر بشدة على الأهداف الاستراتيجية لمجال السوق بما أن الشركة يمكن أن تتفاعل معها. مثلاً إذا كان الافتراض حول معدل نمو السوق خاطئاً عندئذ تستطيع الشركة إما أن تبطئ استثماراتها في بناء المصانع أو تزيدها.

٤.٣.١٩ ٤.٤ التفقي والمتابعة

تمثل الخطوة التالية في تحديد المعلومات (أو المقاييس) الضرورية لمعرفة ما إذا كان تنفيذ خطة العمل يتم في الوقت المحدد، وإلاً لماذا لا يتم ذلك. وبالتالي، تعتبر الخطة الطارئة نظام إنذار مبكر وكذلك أداة تشخيص. فإذا قامت الشركة مثلاً ببعض الافتراضات حول معدل زيادة طلب السوق، عندئذ سوف تراقب مبيعات القطاع بشكل منتظم، وإذا برزت افتراضات حول الإعلان وتأثيره على الاتجاهات، يرجح اللجوء إلى مقاييس التوعية، والمحاولة، والشراء المتكرر. كما يجب النظر بعمق إلى الإجراءات الضرورية، ودقتها، وكلفتها. وقد تكون بعض المعلومات الضرورية في الخطة الطارئة سبق وحدّدت في خطة الضبط، وفي هذه الحال تكون متوفّرة أصلاً.

٤.٣.١٩ ٥ إطلاق الخطة الطارئة

يعني ذلك وضع «عوامل إطلاق» الخطة الطارئة ويستلزم تحديداً لمستوى إصدار إنذار ما وزيخ الأحداث التي يجب أن تطرأ قبل أن تتفاعل الشركة. فإذا بلغ إجمالي مبيعات القطاع حداً أقل بـ ١٠ في المائة من المستوى المتوقع لشهر واحد، لا يرجح أن يطلق هذا أي رد، بعكس تراجع بنسبة ٢٥ في المائة. أو أن شركة ما قد تقرر أن يتم الإطلاق فقط بعد ثلاثة أشهر على التوالي طرأ فيها فارق الى ١٠ في المائة. ويجب تحديد «عوامل الإطلاق» بدقة وكذلك المسؤلية الخاصة بوضع الخطة الطارئة حيز التنفيذ.

٦.٣.١٩ ٦ تحديد خيارات الرد

إن عبارة خطة طارئة مضللة نوعاً ما. فهي تعني أن الشركة يمكنها أن تعرف مسبقاً وبالتحديد كيف سترد إذا ما لم ينجح واحد أو أكثر من افتراضاتها. إلا أن هذا ليس واقعياً لأن طرق تحول الافتراضات الدقيقة إلى افتراضات خاطئة كثيرة. وما يزيد من المشكلة، أن ردود الشركة الخاصة والمخططية مسبقاً قد تكون صعبة التنفيذ، بحسب الوضع وكيفية تطويره. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى مجموعة من الردود التي تزداد كثافةً. وبالتالي، تطور معظم الشركات مجموعة من الردود الخيارية متجنبةً توسيع تفاصيلها من أجل توفير المرونة وضمان المزيد من دراسة القوى التي تسببت بالإنذار.

٥.٣.١٩ ٥ ضبط التسويق العالمي

المحافظة على السيطرة على أنشطة التسويق العالمية أكثر صعوبة منها مع الأسواق المحلية، أولاً بسبب عدد البلدان المعنية، إذ يمثل كل منها مجموعة فريدة من الفرص والمخاطر. ما يصعب عملية مراقبة مجموعة من البيئات في وقت متزامن ووصف أعمال تصحيحية على مستوى كل بلد على انفراد حيث يكون الأمر مناسباً. وما يزيد من مشكلة الضبط أكثر بعد هي الاختلافات في اللغة والعادات التي تزيدوها المسافات حدةً.

رغم ذلك فإن الشركات العالمية تلجأ عادة إلى الشكل العام ذاته لنظام المراقبة لعملياتها المحلية والخارجية سواء، مع العلم أن توادر التقرير ومدى التفاصيل قد يختلفان وفقاً لحجم

الشركة التابعة والاتصالات البيئية. المنفعة الكبيرة وراء استعمال نظام فردي هي أنه يسهل المقارنة بين الوحدات العاملة والمواصلات بين المركز الرئيسي والمدراء المحليين. ان لاستعمال تبادل البيانات الالكتروني من شأنه تسهيل تقييم الاداء عبر البلدان. وفي حين ينطبق ذلك على مراقبة الموازنة، إلا أن الوضع يختلف كثيراً متى شيئاً فهماً الأسباب الكامنة وراء أي انحرافات.

٤.٤ أداة لتقييم دوري لأداء التسويق: مراجعة التسويق

فيما تعتبر أنظمة قياس أداء التسويق ضرورية لتفقي الأداء يوماً بيوم، أسبوعاً بأسبوع، وشهرياً بشهر للتأكد من أن النتائج المخطط لها تتحقق فعلاً، من المفيد أحياناً اعتماد نظرة أطول لأداء التسويق في وحدة الأعمال الاستراتيجية أو في الشركة ككل. وتزداد المراجعة التسويقية شعبية، وخاصة بالنسبة إلى الشركات التي فيها مجموعة متنوعة من وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تختلف في توجه سوقها. وهي نشاط رقابة وتحطيط معًا يستلزم مراجعة شاملة لجهود الشركة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية والجهودات الإجمالية عبر المنتجات كلّها ووحدات القطاعات كلّها. وبالتالي، إنها أوسع نطاقاً وتغطي آفاقاً على فترة أطول من تحليل المبيعات والإرباحية.

واهتمامنا هنا هو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية أو الشركة ككل، للشركات الأصغر حجماً أو الأحادية مثل هذه المراجعة تغطي كلاً من أهداف وحدة الأعمال الاستراتيجية واستراتيجيتها وخططها العملية لكل منتج على حدة وتقدير الموقع التنافسي الشامل الحالي وكذلك موقع مجالات سوق المنتج كل على حدة. وهي تستلزم تحليلًا لكل من عناصر خليط التسويق ومدى حسن تنفيذها كدعم لكل مجال. وعلى المراجعة أن تأخذ بالاعتبار التغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على استراتيجية وحدات الأعمال الاستراتيجية والبرامج العملية لسوق المنتج.^{١٥}

٤.٤.١٩ أنواع المراجعة

تم عمليات المراجعة عادةً لمجالات كالبيئة التسويقية ووحدة الأعمال الاستراتيجية وأهداف هذه الوحدة واستراتيجيتها وأنظمة التخطيط والرقابة، والتنظيم، والإنتاجية، وأنشطة التسويق الفردية، والمبيعات والإعلان. وتظهر هذه الاعتبارات كلها في الجدول ١١.١٩ مع أمثلة على أنواع البيانات الضرورية وهي تشكل قاعدة للمناقشة التي تلي.

- مراقبة البيئة التسويقية تستلزم تحليلًا لبيئة الشركة الحالية والمستقبلية فيما يتعلق بعناصرها الكلية، كما ورد في الوحدة ٤. والقصد من هذه المراجعة هو تحديد الاتجاهات الأكثر بروزاً لمعرفة مدى تأثيرها على عملاء الشركة ومنافسيها والوسطاء القنوات، والموردين.
- مراجعة الأهداف والاستراتيجية تدعو إلى تقييم مدى مواءمة هذه العوامل الداخلية نظراً إلى الاتجاهات البيئية الحالية الكبرى وأي تغييرات في موارد الشركة.
 - مراجعة نظام الوحدة للتخطيط والرقابة تقييم مواءمة الأنظمة التي تطور خطة دول سوق المنتج وعملية الرقابة وإعادة التقييم. كما تجري المراجعة تقييمًا لإجراءات تطوير المنتج الجديد في الشركة.

- مراجعة التنظيم تعني هيكل الشركة الكلي (هل يمكنها أن تستجيب للحاجات المتغيرة في السوق؟)؛ وكيف تنظم ادارة التسويق (هل يمكنها تكيف مستلزمات التخطيط لمجموعة ماركات الشركة؟)؛ ومدى التكامل بين وحدات التسويق المتعددة (هل من علاقات جيدة بين المبيعات والبضاعة المعروضة؟).
- مراجعة الإنتاجية التسويقية تجري تقييماً لإيراحية منتجات الشركة كل على حدة، والأسواق (بما فيها مجالات المبيعات)، والحسابات الأساسية. كما تقوم بدراسة الفعالية من حيث الكلفة للأنشطة التسويقية المتعددة.
- مراجعة الوظائف التسويقية تبحث بعمق في كيفية تعامل الشركة مع كل من عناصر المزيج التسويقي. أما المسائل المرتبطة بالمنتج فتتعلق بمدى إمكانية تحقيق هدف خط المنتج الحالي، وإلى أي حد تستجيب المنتجات الفردية لحاجات الأسواق المستهدفة، وما إذا كان خط المنتج يحب أن يوسع أو يُقلّص. وتتعلق المسائل الخاصة بالسعر بمرورنة السعر، وتأثير المحاولة، والتکاليف النسبية، وأعمال الشركات المنافسة الكبرى، وفهم العملاء للعلاقات بين سعر منتج وقيمة. وتركز المسائل المتعلقة بالتوزيع على التغطية السوقية والاستراتيجيات والوظائف المؤداة وفاعلية التكلفة. وتركز الأسئلة حول الإعلان على أهداف الإعلان، والجدالول الإعلامية، والإجراءات المستخدمة لتطوير أهداف واستراتيجيات الإعلان. وتغطي المراجعة أهداف القوة البيعية ودورها وحجمها وتغطيتها وتنظيمها وواجباتها بالإضافة إلى نوعية أنشطته الخاصة بالانتقاء والتدريب والتحفيز والتعويض والرقابة. وفي بعض الشركات تغطي عمليات مراجعة التسويق مجالات إضافية منها المجالان التاليان.
- المراجعة الأخلاقية للشركة تقوم بتقييم درجة التزام الشركة بتسويق أخلاقي مسؤول اجتماعياً. الواضح أن هذه المراجعة تتخطى إلى حد كبير المتابعة للتأكد من أن الشركة تخضع للقانون في سلوكها في السوق. اذا كان لدى الشركة قواعد للسلوك الأخلاقي فإن الفرض الأساسي هو التأكد من معرفته وفهمه وتطبيقه.
- مراجعة مدرب المنتج، خاصة في شركات السلع الاستهلاكية، وهي تسعى إلى البحث في ما إذا كان مدرب المنتج يرتكبون جهودهم في إطار السبيل المثلث وبالسبيل المثلث. ويتم استجوابهم حول ما يتحققونه مقارنة مع ما ينبغي بهم تحقيقه. كما أنهم يُسألون أن يحددوا إلى أي حد كانت وحدات الدعم المتعددة مفيدة.^{١٦}

الوحدة ١٩ / قياس الأداء التسويقي وتنفيذها

١١.١٩ بعض المجالات الأساسية المغطاة في مراقبة التسويق وأسئلة متعلقة بكلّ من هذه المجالات

لشركة سلع استهلاكية

مجال المراجعة	البيئة التسويقية
أمثلة على أسئلة يجب الرد عليها	
ما هي الفرص و/أو المخاطر التي تتأتى من بيئة الشركة الحالية والمستقبلية؛ أي ما هي الاتجاهات التكنولوجية والسياسية والاجتماعية الهامة؟	البيئة التسويقية
كيف ستؤثر هذه الاتجاهات على أسواق الشركة المستهدفة ومنافسيها ومورديها ووسطاء القنوات؟	
أي فرص/مخاطر تنشأ من داخل الشركة؟	الأهداف والاستراتيجية
إلى أي حد تعتبر أهداف الشركة منطقية نظرًا إلى الفرص/المخاطر الأكثر أهمية والموارد النسبية؟	
ما مدى صلاحية استراتيجية الشركة نظرًا إلى البيئة المستجدة بما في ذلك أعمال الشركات المنافسة؟	نظام التخطيط والرقابة
هل تملك الشركة معلومات ملائمة ومتنااسبة عن رضا العملاء حيال منتجاتها؟ وحيال أعمال الشركات المنافسة؟ حيال خدمات الوسطاء؟ هل إن عملية تطوير المنتج الجديد فعالة وكفالة؟	
هل إن الهيكل التنظيمي يناسب الحاجات المتغيرة للسوق؟ هل تستطيع أن تعامل مع التخطيط الضروري على صعيد المنتج الفردي/الماركة؟	الهيئة
ما مدى ربحية منتجات/ماركات الشركة؟ ما مدى فعالية وكفاءة كلّ من أنشطتها التسويقية؟	الإنتاجية التسويقية
إلى أي حد يستجيب خط المنتج إلى أهدافه؟	الوظائف التسويقية
إلى أي حد تستجيب المنتجات/الماركات إلى حاجات الأسواق المستهدفة؟ هل يعكس التسعير المروّنات المشتركة، وتأثير المحاولة، والتکاليف النسبية؟ هل المنتج متواافق وجاهز؟ ما هو مستوى نفاد مخزون التجزئة؟ أي نسبة مئوية من المتاجر الكبرى تحمل إشارات الشركة في داخلها؟ هل حجم القوة البيعية كافٍ؟ هل تنفق الشركة ما يكفي على الإعلانات؟	

خلاصة التعلم

- يجري تقييم معظم المدراء وأصحاب المشاريع أوّلاً على أساس النتائج التي يحققونها. ويساعد التصميم الفعال سواء للرقابة الاستراتيجية أو لقياس الأداء التسويقي، في تحقيق النتائج المخطط لها. وتتوفر عملية لتحقيق ذلك خطوة خطوة في هذه الوحدة.
- إن أنظمة الرقابة التي تقدم المعلومات الصحيحة، بطريقة مناسبة وفي الوسيط والشكل والمستوى، التي يحتاج إليها المستخدمين ويمكنهم استعمالها بسهولة، قد تشكل عناصر هامة في إرساء ميزة تنافسية. وتناقش هذه الوحدة أربع مسائل أساسية يجب على مصممي هذه أنظمة أن يتطرقوا إليها.
- من وقت إلى آخر، من المفيد التراجع بالنسبة إلى النتائج اليومية واعتماد نظرة أطول للأداء التسويقي لشركة ما أو وحدة أعمال استراتيجية. وتشكل مراجعة التسويق، كما هو وارد في هذه الوحدة، أداة مفيدة للقيام بذلك.

أسئلة حول المحتوى

- ١.١٩ ما هي الخطوات الأساسية في عملية الرقابة؟
- ٢.١٩ لماذا يزداد أكثر فأكثر عدد الشركات التي تستخدم مقاييس رقابة غير مالية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية؟ وما هي بعض المقاييس غير المالية الأكثر رواجاً؟
- ٣.١٩ صيف استخدام تحديد المرجعية كنوع من مقاييس الأداء.
- ٤.١٩ ما هي مزايا استخدام طريقة المساعدة لتحديد ربحية منتج ما؟
- ٥.١٩ ما الذي تأمل الرقابة الاستراتيجية تحقيقه؟
- ٦.١٩ ما هي الأنواع المختلفة للمراجعة التسويقية؟
- ٧.١٩ ما هي الخطوات الأساسية في عملية التخطيط البديل للطوارئ؟

أسئلة متعددة الخيارات

- ١.١٩ حدد أيَّ قياس من المقاييس الواردة أدناه له هدف غير مالي؟
 - العائد على الاستثمار.
 - مبيعات الوحدة.
 - قيمة المبيعات النقدية.
 - الإبقاء على حصة السوق.
 - العائد على المبيع.

الوحدة ١٩ / قياس الأداء التسويقي وتنفيذها

- ٢.١٩ يريد رئيس شركة «أر جاي إنتربرايز» (Enterprise RJ) أن يطور نظام رقابة لمتابعة العملية التسويقية في الشركة. ما هي الخطوة الأولى؟
- أ. تحديد نوع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.
 - ب. وضع أهداف تسويقية للشركة.
 - ج. وضع معايير الأداء لتقييم خطة التسويق.
 - د. الحصول على بيانات التغذية المرتجعة.
 - هـ. تقييم معلومات الضبط.
- ٣.١٩ عندما تريد «وول مارت» (Wal-Mart) الحصول على تقدير لتكلفة برنامج بيع بالتجزئة جديد، لكنها تستثنى سلعاً مفردة مثل الوقت الذي قضاه مديرها لتطوير البرنامج وإدارته، تكون في صدد القيام بـ:
- أ. تحليل هامش المساهمة.
 - ب. تحليل التكلفة الكلمة.
 - ج. تحليل مسوموات البضاعة.
 - د. تحليل التكلفة غير المباشرة.
 - هـ. تحليل التكلفة/الفائدة.
- ٤.١٩ عندما تريد شركة «زيروكس» (Xerox) أن تعرف كم ربحت من منتج جديد وتشمل كافة التكاليف المتغيرة والإدارية المرتبطة بالمنتج فهي تقوم بـ:
- أ. تحليل هامش المساهمة.
 - ب. تحليل التكلفة الكلمة.
 - ج. تحليل مسوموات البضاعة.
 - د. تحليل التكلفة غير المباشرة.
 - هـ. تحليل التكلفة المباشرة.
- ٥.١٩ أي نوع من التكلفة تمثل التكاليف المرتبطة بفريق باعة وكيل ما؟
- أ. التكلفة الكلمة.
 - ب. التكلفة غير المباشرة.
 - ج. التكلفة المباشرة.
 - د. التكلفة المساهمة.
 - هـ. التكلفة التحفيزية.
- ٦.١٩ الحجة الأساسية لدى هي أن لا وجود لطريقة دقيقة فعلاً لتحديد التكاليف غير المباشرة.
- أ. محاسبة المساهمة.
 - ب. تحديد كلفة المساهمة.
 - ج. تحليل الربحية.
 - د. تحليل المحاسبة المباشرة.
 - هـ. تحليل هامش المساهمة.

٧.١٩ مدير في شركة «أم» معني بتقييم مدى الأعمال الإضافية التي قد تتأتى عن تطبيق موارد إضافية لكلّ من أفضل عمالء الشركة. أي نوع من التحليل على المدير أن يقوم به؟

أ. التكلفة المباشرة.

ب. تقييم العمالء.

ج. هامش المساهمة.

د. الربحية.

هـ. فائدة التكلفة.

٨.١٩ إذا رغبت شركة ما بتحديد تكلفة مهام مختلفة معنية بأداء نشاط معين قد تحصل على الجواب الأكثر دقة من خلال:

أ. تحديد التكلفة المرتكز على النشاط.

ب. تحديد المرجعية.

ج. تحليل التكلفة المباشرة.

د. تحليل التكلفة الكاملة.

هـ. تحليل التكلفة الكاملة.

٩.١٩ تقدير رضا العميل أمر هام لأنّه:

أ. يشكل قياساً متيناً للأداء المالي.

ب. قد يكشف لماذا تملك شركة ما حصة معينة من السوق.

ج. يخبر المدير التسويقي بمدى رضا عمالء.

د. يزود المدير التسويقي بمرجعية.

هـ. يشكل نوعاً من التحليل غير المالي.

١٠.١٩ المواصفات التي يستخدمها العمالء لتقدير جودة علاقة شركة ما بهم تعرف بأنّها:

أ. المقاييس التشغيلية لهؤلاء العمالء.

ب. معايير الاختيار لهؤلاء العمالء.

ج. معايير المساهمة لهؤلاء العمالء.

د. المعايير المباشرة لهؤلاء العمالء.

هـ. المعايير غير المباشرة لهؤلاء العمالء.

١١.١٩ المقاييس الخاصة بمدى أداء شركة «ماكدونالدز» في الاستجابة إلى توقعات العمالء بشأن سرعة الخدمة معروفة بأنّها:

أ. مقاييس المساهمة.

ب. مقاييس الأداء.

ج. المقاييس غير المباشرة.

د. مقاييس P & L

هـ. مقاييس الهامش الإجمالية.

١٢.١٩ الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي:

- أ. تقييم بيانات التغذية المرتجعة.
- ب. وضع أهداف الشركة للسنة التالية.
- ج. الحصول على معلومات الرقابة.
- د. وضع معايير الأداء للسنة التالية.
- هـ. اتخاذ إجراء تصحيحي.

١٣.١٩ يتم الحصول بانتظام على معلومات ارتجاعية عن المخرجات من خلال كافة الطرق التالية باستثناء:

- أ. تجسس المؤسسة.
- ب. سجلات الشركة.
- ج. الخدمات الخاصة مثل دليل الإيرادات الداخلي "IRI"
- د. البحث التسويقي.
- هـ. مقابلات المديرية مع العملاء.

١٤.١٩ قبل أن يتم وضع يجب على مدراء التسويق أن يعرفوا الخطة.

- أ. التخطيط الاستراتيجي؛ إذا كانت النتيجة قد خرجت عن نطاق.
- ب. التخطيط الاستراتيجي؛ الكمية التي تم بواسطتها.
- ج. الإجراء التصحيحي؛ إذا خرجت النتيجة عن نطاق.
- د. التخطيط المستقبلي؛ إذا كانت النتيجة قد خرجت عن نطاق.
- هـ. التخطيط المستقبلي؛ الكمية التي تم بواسطتها.

١٥.١٩ إن الهدف الأساسي ل هو وضع نظام متابعة مستمر يوفر البيانات المصممة للمساعدة على الإجابة عن الأسئلة الأساسية عن الفرص والمخاطر لكل وحدة أعمال استراتيجية.

- أ. الرقابة الإدارية.
- ب. أنظمة تقييم التسويق.
- ج. الخطط البديلة للطوارئ.
- د. أنظمة مراجعة الأداء.
- هـ. الرقابة الاستراتيجية.

١٦.١٩ يجب على أي نظام رقابة استراتيجية أن يكون قادرًا على الإجابة عن كافة الأسئلة التالية باستثناء:

- أ. ما هي المخاطر الجديدة التي تبرز من التغيرات البيئية؟
- ب. ما هي التغيرات البيئية التي أثرت سلباً على الاستراتيجية الحالية؟
- ج. أي تغيرات في الاستراتيجية قام بها منافسونا؟
- د. أي معايير أداء يجب أن توضع لممنتجنا الجديد؟
- هـ. أي تغيرات في القدرة طرأة في قطاعنا؟

١٧.١٩ تحدث إعادة تقييم الاستراتيجية عادةً:

- أ. فصلياً.
- ب. سنوياً.
- ج. خلال تقييم الأداء.
- د. أثناء حصول تغيرات كبرى في البيئة الخارجية.
- هـ. كل ما سبق.

١٨.١٩ تقتضي الخطوة الأولى في عملية الرقابة بتحديد المتغيرات الأساسية التي يجب مراقبتها، وبعضاها يكون للشركة والبعض الآخر مرتبط بالأعمال التي تتخذها الشركة ل..... استراتيجيتها.

- أ. داخلياً؛ خطة.
- بـ. داخلياً؛ تقييم.
- جـ. خارجياً؛ خطة.
- دـ. خارجياً؛ تقييم.
- هـ. خارجياً؛ تنفيذ.

١٩.١٩ أي من الطرق التالية تسمح بإجراء تحليل للمبيعات؟

- أ. منطقة المبيعات.
- بـ. وسطاء القنوات.
- جـ. حجم الطلبية.
- دـ. نوع العميل.
- هـ. كل ما سبق.

٢٠.١٩ ترتيب مبيعات شركة ما يحسب البلدان مثل على تحليل المبيعات بحسب:

- أـ. حجم الطلبية.
- بـ. وسطاء القنوات.
- جـ. المنتج.
- دـ. المنطقة.
- هـ. نوع العميل.

٢١.١٩ عندما يجري تحليل المبيعات بحسب المنطقة، يكون الخيار النموذجي لوحدة التحليل:

- أـ. المدينة.
- بـ. المحافظة.
- جـ. الولاية.
- دـ. المناطق الخمس في الولايات المتحدة.
- هـ. المجموعة.

الوحدة ١٩ / قياس الأداء التسويقي وتنفيذها

٢٢.١٩ من نتائج تحليل المبيعات أن الحسابات غير المربحة قد يتم التخلص منها.

- أ. بحسب المنتج.
- ب. بحسب المنطقة.
- ج. بحسب حجم الطلبيّة.
- د. بحسب الجغرافيّ.
- هـ. بحسب الماركة.

٢٣.١٩ كل ما يلي عوامل يمكنها أن تساهم في زيادة الحاجة إلى أنظمة رقابة فريدة لفروع شركة ما المحليّة والدولية باستثناء:

- أ. الفروقات في الحجم.
- ب. الفروقات في معايير الاستراتيجية.
- ج. الفروقات في نوع العميل.
- د. الفروقات في البيئات.
- هـ. ولا أي اختيار مما سبق.

٢٤.١٩ أنشطة التسويق العالميّة يصعب رقابتها أكثر من أنشطة التسويق المحليّة للسبب الأساسي التالي:

- أ. الاختلافات الثقافية تؤدي إلى مشاكل مختلفة.
- ب. مشاكل اللغة تجعل الترجمة عملية صعبة.
- ج. الإدارة العليا تجد عادة صعوبة في الانسجام مع الأسواق العالميّة.
- د. آليات الرقابة الموحدة للمعايير غير ملائمة في الأسواق الأجنبية.
- هـ. الشركة تعمل في بيئات متعددة لكل منها وضع فريد.

٢٥.١٩ يُرجح أن يتم تقييم عملية تطوير المنتج الجديد في مراجعة مجال المنظمة.

- أ. انتاجية-التسويق.
- ب. وظائف-التسويق.
- ج. بيئـة-التسويق.
- هـ. نظام التخطيط والرقابة.

٢٦.١٩ لأيّ من المجالات التالية يمكن تحقيق المراجعة؟

- أ. الإنتاجية.
- ب. أنظمة التخطيط والرقابة.
- ج. الأهداف والاستراتيجية.
- د. البيئة التسويقيّة.
- هـ. كل ما سبق.

٢٧.١٩ إذا أرادت شركة «فورد» أن تقصى في ممارسات المبيعات محل تساؤل لأحد مندوبيها، قد تكون في صدد تحقيق:

- أ. مراجعة أخلاقية.
- ب. مراجعة الأهداف والاستراتيجية.
- ج. مراجعة الهيئة.
- د. مراجعة الإنتاجية.
- هـ. مراجعة مدير المنتج.

٢٨.١٩ في التخطيط للحالات الطارئة، يجب أن يرتكز ترتيب الافتراضات الحرجية على ما يلي:

- أ. أهميتها.
- ب. مدى قابليتها للرقابة.
- جـ. الثقة التي تضعها الإدارة فيها.
- دـ. كل ما سبق.
- هـ. فقط أ و بـ.

٢٩.١٩ تقتضي الخطوة الأولى في عملية التخطيط للحالات الطارئة بتحديد الافتراضات الحرجية أما الخطوة التالية فهي:

- أـ. تحديد الاحتمالات.
- بـ. ترتيب الافتراضات الحرجية.
- جـ. تقسيم الافتراضات الحرجية.
- دـ. تحديد عمليات الردـ.
- هـ. ولا أي اختبار مما سبقـ.

أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.١٩ يشكل نظام الرقابة لدى «وول مارت» سبيلاً هاماً لنجاحها. فكيف ساعدتها هذا النظام على التحول إلى أكبر شركة بيع بالتجزئة في العالم؟ لا بد وأن يكون تأسيس متاجر «وول مارت» مؤخراً في كندا، ومكسيكو، وأميركا الجنوبية، وأسيا قد تسبب بمشاكل رقابة للأدارة العليا. ناقش هذه المشاكل وما هي مقترحاتك حول حلّها.

٢.١٩ ناقش المزايا النسبية والقيود لمناهج التكاليف الكلامية مقابل هامش المساهمة في تحديد ربحية سلعة معينة ضمن أحد خطوط منتج الشركة. أي منهج تراه أكثر استخداماً لدى الشركات الكبيرة المتعددة ووحدات الأعمال الاستراتيجية؟ ولماذا؟

٣.١٩ استعمل البيانات المعروضة في الجدول ٥.١٩ في النص. وبصفتك مديرًا جديداً للتسيويق يمكن أن تُرْفع مبيعات المنتج الصافية بقيمة \$٤٥٠٠٠؛ (ب) إضافة بائع بكلفة إجمالية الإجراءات التالية: (أ) زيادة الإعلان بقيمة \$٤٥٠٠٠؛ (ج) تحسين وقت التسليم بالنسبة إلى العملاء من خلال إنفاق قدرها \$٦٠٠٠. مبلغ إضافي قدره \$٢٥٠٠٠ على عمليات طلب والتخزين للمنتج. إذا لم تتغير تكلفة المنتج للسلع المباعة ما هو أثر هذه الأعمال على هامش مساهمة المنتج؟ وما قد يكون التأثير أصلًا على الأرباح ما قبل الخصم الضريبي؟

- ٤.١٩ من البدائل للإجراءات الموصوفة في السؤال ١٩،٣ زيادة موازنة الترويج الإعلاني بقيمة \$٧٠٠٠٠ من دون إحداث أي تغييرات على القوة البيعية أو النظام اللوجستي. ويقدر أن تولد هذه الزيادة في الإعلانات مبيعات صافية إضافية بقيمة \$ ١٣٠٠٠٠ أي بديل يجب اعتماده؟
- ٥.١٩ أنت مدير تسويق في وحدة قطاع في شركة كبيرة لتصنيع السلع الغذائية الاستهلاكية. طلب مثل مدير عام وحدة الأعمال الاستراتيجية إليك أن تجري مراجعة تسويقية للوحدة كأساس لتقدير مواطن القوة ومواضع الضعف الاستراتيجية والتشغيلية. ما هي المسائل أو مجالات الاهتمام التي يجب أن تغطيها مراجعتك؟ وبعد استكمال المراجعة يطلب منك أن تضع خطة بدائلة للطوارئ للخط الإنتاج الأساسي في الوحدة. صفات خطوط الخطة التي قد توصي بها.
- ٦.١٩ لكل مجموعة مسائل ستدمجها في المراجعة التي صممتها في جوابك عن السؤال ١٩،٥ حدد أنواع المعلومات التي قد تحتاج إلى جمعها والمصادر الأساسية التي قد تلجم إليها للحصول على تلك المعلومات.
- ٧.١٩ عندما رأى كبار مدراء الشركة نتائج تحليل مجال المبيعات الوارد في الجدول في النص، استنتجوا أن «بارلو» في المجال ١ لم تكن تخصص الجهود الكافي لعملها بما أن أداؤها جاء دون المستوى المحدد بـ ٣٢٠٠ \$. فطلبوا إليك، أي مدير المبيعات في الشركة، أن تتحدث مع «بارلو» وتقترح طريقة لتحسين أدائها. أتوافق على أن أداء «بارلو» هو على الأرجح نتيجة جهد قليل بذاته؟ لماذا؟
- ٨.١٩ ما هي الأسباب الأخرى التي قد تكون وراء فشل «بارلو» في تحقيق المستوى المطلوب؟ أي معلومات أو تحاليل إضافية يجب أن تسعى إليها من أجل تحديد ما يجب القيام به لتحسين أداء «بارلو» المستقبلي؟

المراجع

- Based on 'Briefly....' *USA Today*. April 10. 1991. p. 28: Sam Walton. *Made in America* (New York: Doubleday. 1992). pp. 85–86. 118. 212–27: David Smith. 'One Step Ahead.' *Arkansas Gazette*. September 30. 1991. pp. 7–9: Bill Saporito. 'What Sam Walton Taught America.' *Fortune*. May 4. 1992. p. 104: Wal-Mart's 1996 Annual Report: Patricia Sellers. 'Can Wal-Mart Get Back the Magic?' *Fortune*. April 29. 1996. p. 130: D. R. Stewart. 'Wal-Mart Set to Open in China.' *Arkansas Democrat-Gazette*. August 8. 1996. p. B1: and information from the company website at www.walmartstores.com.
- For a discussion of Kmart's new centralised replenishment system. see 'Remote Control.' *The Economist*. May 29. 1993. p. 90.
- Sellers. 'Can Wal-Mart Get Back the Magic?' p. 132.
- Bill Saporito. 'A Week aboard the Wal-Mart Express.' *Fortune*. August 24. 1992. p. 77.
- Calmetta Coleman. 'Gap Inc. Stumbles as Respected CEO Loosens

.١

.٢

.٣

.٤

.٥

-
- Reins.' *The Wall Street Journal*. September 7. 2000. p. B4; Heesun Wee. 'The Challenge in Store for Gap.' *Business Week Online*. October 9. 2002.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton. 'Putting the Balanced Scorecard to Work.' *Harvard Business Review*. September—October 1993.
- Jeremy Mann. 'How to Steal the Best Ideas Around.' *Fortune*. October 19. 1992. p. 102.
- Toddi Gutner. 'Better Your Business: Benchmark It'. *BusinessWeek Online*. April 27. 1998.
- Terrence P. Par'. 'A New Tool for Managing Costs.' *Fortune*. June 14. 1993. p. 124.
- Steve Hamm. 'Way Down – in the Valley Commerce One is Working to Escape from the Ranks of the Tech Zombies'. *BusinessWeek Online*. February 3. 2003.
- Bernard J. Jaworski. 'Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences.' *Journal of Marketing*. July 1988. p. 24.
- 'The Promise of Reengineering.' *Fortune*. May 3. 1993. p. 94. This article is based on excerpts from Michael Hammer and James Champy. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Collins. 1993).
- Allan Chernoff. 'Interview transcript – Amazon.com – Chmn. & CEO'. *CNNfn: Street Sweep*. 23 January 2003. 15:00: Allison Linn. 'Amazon Striving to Widen its Reach: E-Tailer Broadens Horizon From Book Trade to Everything'. *Rocky Mountain News*. 16 December 2002: Neil Buckley. 'Amazon fights back to prove pessimists wrong'. *Financial Times (FT.Com)*. 21 July 2002.
- Activity-based accounting is particularly helpful to managers in determining product profitability since it allocates costs to products more accurately than traditional methods by breaking down overhead costs more precisely. See Par'. 'A New Tool.' p. 125.
- Eric N. Berkowitz. Roger A. Kerin. Steven W. Hartley. and William Rudelius. *Marketing* (Burr Ridge. IL: Richard D. Irwin. 1994). pp. 630–32.
- John A. Quelch. Paul W. Farris. and James M. Oliver. 'The Product Manager Audit.' *Harvard Business Review*. March—April 1987. p. 30. Based on their research. these authors conclude that product managers spend too much time on routine matters such as those relating to promotion execution and too little on product design and development.

الملحق الأول

الملحق الأول

المحتويات

٢/١٥	الوحدة الأولى – عملية إدارة التسويق
٣/١٥	الوحدة الثانية – استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية
٧/١٥	الوحدة الثالثة – استراتيجيات الأعمال وانعكاساتها التسويقية
١٠/١٥	الوحدة الرابعة – التحليل المناخي: وسائل للتعرف إلى الأسواق الجذابة.
١٣/١٥	الوحدة الخامسة – تحليل القطاع والميزة التنافسية
١٥/١٥	الوحدة السادسة – فهم سلوك المستهلك الشرائي
١٩/١٥	الوحدة السابعة – فهم أسواق المؤسسات والسلوك الشرائي
٢١/١٥	الوحدة الثامنة – فهم أسواق المؤسسات والسلوك الشرائي
٢٢/١٥	الوحدة التاسعة – تقسيم السوق والسوق المستهدفة
٢٧/١٥	الوحدة العاشرة – تعين موقع المنتج
٢٩/١٥	الوحدة الحادية عشرة – القرارات الخاصة بالمنتج
٣٣/١٥	الوحدة الثانية عشرة – قرارات التسعيير
٣٧/١٥	الوحدة الثالثة عشرة – القرارات المتعلقة بقناة التوزيع
٤١/١٥	الوحدة الرابعة عشرة – قرارات الترويج المتكامل
٤٤/١٥	الوحدة الخامسة عشرة – برامج تسويقية استراتيجية لحالات معينة
٤٥/١٥	الوحدة السادسة عشرة – الاستراتيجيات التسويقية للأسواق النامية
٤٧/١٥	الوحدة السابعة عشرة – صنع الاستراتيجيات للأسواق الناضجة والمتراءعة
٤٩/١٥	الوحدة الثامنة عشرة – التنظيم والتخطيط لتنفيذ فعال
٥١/١٥	الوحدة التاسعة عشرة – قياس الأداء التسويقي وتنفيذه

الوحدة الأولى – عملية إدارة التسويق

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | | | | |
|-----|------------------|-----|------------------|-----|----------------|-----|------------------|
| ١.١ | أنظر الجزء ٢-١ | ٣.١ | أنظر الجزء ١-٢ | ٥.١ | أنظر الجزء ١-٢ | ٦.١ | أنظر المستند ٧-١ |
| ٢.١ | أنظر الجزء ١-٢-١ | ٤.١ | أنظر الجزء ١-٢-١ | | | | |

الإجابات عن أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | | | | | | |
|-----|----|------|---|------|----|------|----|------|----|
| ١.١ | ج | ٧.١ | أ | ١٢.١ | أ | ١٧.١ | ب | ٢٢.١ | ب |
| ٢.١ | ب | ٨.١ | أ | ١٣.١ | ج | ١٨.١ | ب | ٢٣.١ | ب |
| ٣.١ | هـ | ٩.١ | د | ١٤.١ | هـ | ١٩.١ | هـ | ٢٤.١ | هـ |
| ٤.١ | ب | ١٠.١ | د | ١٥.١ | ج | ٢٠.١ | أ | ٢٥.١ | د |
| ٥.١ | هـ | ١١.١ | د | ١٦.١ | أ | ٢١.١ | ج | ٢٦.١ | ج |

الإجابات على أسئلة حول التطبيق وال الحالات

- ١.١ كان هذا تبادلاً بحيث يتم دفع المال مقابل الاعتراف بالصنيع أو الشعور بأداء عمل حسن لآخرين أو لصالح قضية فضلى. تبرر المؤسسات الخيرية حاجاتها إلى مساندتك عبر شرح ما ستقوم به، وعبر الاعتراف لك بالصنيع واستخدام المتطوعين لدعم العمل الخيري.
- كي يقع التبادل ينبغي أن يتوافر التالي: (١) وجود طرفين لقيام التبادل (٢) أن يقدم الطرفان شيئاً ما له قيمة، (٣) أن يدرك الطرفان وجود بعضهما و يكونا قادرين على التواصل والتسليم، (٤) أن يتمتع الطرفان بحرية قبول عرض الطرف الآخر أو رفضه، (٥) أن يقبل الطرفان بالتفاوض بشأن شروط التبادل الملائمة (أي أن يقتنع الطرفان بأن التبادل سيولد فوائد أو قيمة مهمة).
- ٢.١ حاجة المستهلك هي بمثابة هوة بين وضع الشخص الحالي ووضعه المنشود، ضمن بعد حسيّ أو نفسيّ معنّ. لا تنتج الحاجة عن جهود المسوّقين أو القوى الاجتماعية الأخرى، بل تنبع من كياننا البيولوجي والنفسي كبشر.
- الرغبات هي متغيرات شخص ما، أو طرقه المفضلة لتلبية حاجاته الأساسية. وهكذا يريد فرد ما منتجات، أو ماركات، أو خدمات معينة، لتلبية حاجة ما. وقد يكون لأفراد مختلفين رغبات مختلفة، لتلبية الحاجة نفسها. (مثلاً: يرغب البعض غطاءً كهربائياً

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

لتأمين الدفء في الشتاء، بينما يفضل البعض الآخر الأغطية التقليدية).
الحالات أو الفوائد التي يمكن تلبيتها عبر المنتجات التالية تشمل:

المنتج	الحاجة/ الفائدة
عطر Toujours Moi	حاجة حسية، الرائحة العطرة. حاجة نفسية، الاعتزاز بالذات.
سيارة بي. أم. دبليو	الفوائد، الجاذبية الجسدية، أو الموضع في المجتمع، أو الشعور بالراحة. الحاجة الحسية: التنقل الشخصي أو نقل الآخرين. الحاجة النفسية: الاعتزاز بالنفس.
الفحص الجسدي	الفوائد: حالة النقل، الاعتزاز بالنفس، السلطة. الحاجة الحسية: تخفيف الخوف / القلق. الحاجة النفسية: الأمان.
الإطار الأساسي	الفوائد: الحفاظ على الصحة، الأمان النفسي. الحاجة النفسية: الأمان، الاعتزاز بالنفس، الاكتفاء الذاتي. الفوائد (للمؤسسة): القدرة التقنية (أي معالجة البيانات)، الخدمة. الفوائد (للشاري الفردي): الارتباط للقيام بختار الشراء الصحيح، تحسين العمل.

الوحدة الثانية – استراتيجيات الشركات وانعكاساتها التسويقية

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | |
|-------|--------------------|
| ١٠.٢ | أنظر القسم ١-١-٢ |
| ٢٠.٢ | أنظر القسم ١-٢-٢ |
| ٣٠.٢ | أنظر القسم ٢-٢-٢ |
| ٤٠.٢ | أنظر الجدول ٥-٢ |
| ٥٠.٢ | أنظر القسم ١-٣-٢ |
| ٦٠.٢ | أنظر القسم ٢-١-٣-٢ |
| ٧٠.٢ | أنظر القسم ٤-١-٣-٢ |
| ٨٠.٢ | أنظر القسم ٢-٣-٢ |
| ٩٠.٢ | أنظر القسم ٤-٣-٢ |
| ١٠٠.٢ | أنظر القسم ١-٥-٣-٢ |
| ١١.٢ | أنظر القسم ١-٥-٣-٢ |
| ١٢.٢ | أنظر القسم ١-٥-٣-٢ |
| ١٣.٢ | أنظر القسم ٢-٥-٣-٢ |
| ١٤.٢ | أنظر القسم ٢-٥-٣-٢ |

الإجابات عن أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | | | | | | |
|-----|---|------|----|------|---|------|----|------|---|
| ١.٢ | ٥ | ٩.٢ | أ | ١٧.٢ | ب | ٢٤.٢ | د | ٣١.٢ | ج |
| ٢.٢ | ٥ | ١٠.٢ | د | ١٨.٢ | ب | ٢٥.٢ | د | ٣٢.٢ | أ |
| ٣.٢ | ٥ | ١١.٢ | هـ | ١٩.٢ | د | ٢٦.٢ | أ | ٣٣.٢ | ج |
| ٤.٢ | ٥ | ١٢.٢ | د | ٢٠.٢ | ج | ٢٧.٢ | هـ | ٣٤.٢ | ب |
| ٥.٢ | ٥ | ١٣.٢ | ج | ٢١.٢ | ج | ٢٨.٢ | د | ٣٥.٢ | أ |

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

٦.٢	٥	١٤.٢ ج	٢٢.٢ د	٢٩.٢ ب	٣٦.٢ أ	٣٧.٢ د
٧.٢	ج	١٥.٢ أ	٢٣.٢ د	٣٠.٢ هـ	٣٧.٢ د	
٨.٢	أ	١٦.٢ أ				

الإجابات عن أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٢ لا شك في أنه سؤال تصعب الإجابة عنه وهو يشكل معضلة للشركة. وفيما سنّ معظم الدول قوانين تحرم الرشوة، إلا أن سبل تطبيق هذه القوانين يختلف من بلد إلى آخر. ومن المشاكل تحديد كلمة «الرشوة» التي تشمل من دفع بضعة دولارات لموظفي رسمي أو مدير أعمال لتسهيل اتمام المعاملات أو تفريغ شاحنة إلى دفع الآلاف أو حتى الملايين من الدولارات للحصول على عقد مربح.

ففي الحالة التي بين أيدينا، تحتاج سياسة الشركة المحظرة للهدايا والقروض والخدمات المتبادلة أو أي نوع من الخدمات الأخرى إلى مزيد من التعريف. في الولايات المتحدة يعتبر غير قانوني تبادل الخدمات مع العمالء كتقديم الهدايا الباهظة الشمن ودفع الوجبات (بما فيها تقديم النصائح المفيدة) بينما تقبل الدول الأخرى هذه الانواع من الرشوّات شرط الاعدال. ولكن ينبغي طبعاً حظر الرشوة التي تتخذ شكل دفعات مقابل معاملة تفضيلية في عقد مهم. ومع ذلك ما زال الجواب على مسأله الرشوة جواباً غير قاطع. وبسبب تباين المعايير الأخلاقية السارية في مختلف البلدان، بالإضافة إلى اختلاف مستوى الأخلاقيات، فإن معضلة الادبيات مقابل التطبيق لن تحل في المستقبل القريب.

- ٢.٢ قد توسيّع كيلي دائرة عائداتها وفق كلّ من الاستراتيجيات التالية:
- أ. النفاذ إلى السوق في الأسواق الحالية - زيادة حصة السوق عبرأخذ بعض الحصص من المنافسين، زيادة استخدام المنتج بين المستهلكين الحاليين (زيادة الجردات المنزلية).
 - ب. تنمية السوق عبر التوسيع نحو أسواق جديدة مع خط المنتج عينه، ولوح مناطق متقاربة في المدن، بيع المنتج نفسه تحت صنف خاص (علامة المحل التجارية).
 - ج. تنمية المنتج عبر شراء امتياز من علامات تجارية قائمة للمشروبات الغازية (دكتور بيبي، سفن آب، كندا دراي)، مياه ممزوجة (سوبيز) أو معبأة، إدراج مشروعات جديدة تحت إسم الشركة، تحسين مذاق المنتجات القائمة أو تحفيض السعرات الحرارية فيها، إضافة أنواع جديدة من التوسيب بأحجام مختلفة.
 - د. التنوّع في التكامل الأمامي (آلات البيع)، التكامل الخلفي (شركة مذاق)، شراء منافس والاستثمار في العقارات.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

- ٣.٢ أ. شراء شركة تصنّع الأطعمة الموضبة لشركةوجبات سريعة تتبع الهمبرغر والبطاطا المقلية الفرنسية.
- ب. شراء شركة كبيرة للبيع بالفرق لحصة في شركة تصنّع أدوات صغيرة.
- ج. شراء شركة تتبع لشركة بيرة.
- د. شراء شركة نفط لشركة تأمين.

يمكن اعتبار شراء شركة للمأكولات المعلبة بمثابة تكامل أمامي بحيث تتبع الشركة المكونات المستخدمة من شركة صنع المأكولات السريعة التحضير. تشمل الفوائد تخفيف الكلف.

أما الحالة الثانية فهي حالة تكامل خلفي. يمكن تحقيق الفوائد من اقتصاد الحجم والرقابة على النوعية.

الحالة الثالثة هي نموذج عن حالة تنوع (متراكز) مرتبط. هكذا تكون المؤهلات التسويقية - خصوصاً في مجالات الترويج لمتاجلات جديدة مفيدة للشراء بما فيها المصادر الاقتصادية.

الحالة الأخيرة نموذج عن تنوع (مختلط) غير مرتبط مع عدد محدود من الفوائد الناجمة عن هذا النوع من الشراء. على صعيد الشركة يتم إدخال هذا النوع من التنوع أحياناً لاحقاق توازن بين تدفق العائدات ومخاطر الاستثمار.

٤.٢

وحدة الاعمال					
مبيعات المنافسين الثلاثة الأساسيين					
معدل نمو السوق الاستراتيجية					
١٥	١.٠	١.٤	١.٤	١.٠	أ
٢٠	٢.٠	٣.٢	٣.٢	٣.٢	ب
٠.٧	٢.٥	٣.٠	٣.٨	٣.٨	ج
٤	١.٤	١.٦	٦.٥	٦.٥	د
٤	٢.٠	٢.٥	٣.٠	٧.٠	هـ

الوضع المذكور أدناه مقاربة لشبكة بوسطن الاستشارية لحصة النمو النسبية. يتم الحصول على حصة النمو النسبية من السوق بتقسيم حصة سوق وحدة الشركة الاستراتيجية بمعدل المنافسين الثلاثة الكبار.

يمكن استخدام الأموال من «أبقار النقد» د وج لتمويل شركة أعمال «علامات الاستفهام» (أ)، وشركات علامات الاستفهام / النجوم ب. لأن الشركات الأخرى «كلب» يمكن ان تعرض للبيع او للحصاد.

ولكن يجب دعم هذا التحليل بتحاليل إضافية، بما فيها ر بما محفظة أخرى وتحاليل أخرى تتعلق بحالات خاصة بكل شركة.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، و حول التطبيق والحالات

٥.٢ تشمل قصور شبكة مجموعة بوسطن الاستشارية لحصة النمو النسبية:

- أ. عدم ملاءمة النمو كمقياس لجاذبية القطاع العام.
- ب. عدم ملاءمة الحصة النسبية كمقياس للقوة التنافسية العامة.
- ج. مستوى التجميع قد تشمل منتجات وأسواق جديدة.
- د. مدى حساسية شبكة حصة النمو إزاء تقلبات كيفية تحديد «النمو» و«الحصة».
- هـ. غياب الإرشاد حول طريقة تطبيق استراتيجيات الاستثمار.

بوسع المدراء تفادي بعض تلك المشاكل عبر جعل التعريفات أكثر وضوحاً وعبر استخدام شبكة مجموعة بوسطن الاستشارية لحصة النمو كجزء واحد من عملية التخطيط.

في ما يتعلق بالتعريفات، من المفيد للمدراء المطالبة بتصریحات أكثر وضوحاً بشأن العلاقة بين المنتج والسوق (والمنافسين) واستخدامها في استخلاص الحصة النسبية.

في ما يتعلق بالادوات المستخدمة في عملية التخطيط، يمكن استخدام شبكة حصة النمو كإحدى ادوات التخطيط الاخرى (التي قد تشمل استخدام نوع آخر من المحافظ وتحاليل أخرى متعلقة بحالات محددة). اذا تم استخدام طرق متعددة، يمكن مواءمة انعکاسات شبكة حصة النمو مع تلك المتمحضة عن طرق أخرى. كما يمكن استخدام النموذج على قاعدة ميل مثلاً، بفتره سنتين فاصلتين. كما يمكن ان يستخدم لإعطاء فكرة عن محفظات المنافسين الكبار.

٦.٢ من المتوقع أن يكون لجزرال ميلز توجهاً قوياً نحو السوق. يتميز هذا التوجه به: (١) التشديد على النوعية العالية، (٢) المنتجات الجديدة، (٣) استخدام الابحاث حول المستهلك في تطوير المنتج الجديد، (٤) تكيف مزيج التسويق مع أجزاء السوق المحددة، (٤) التزام متقارب الوظائف في التسويق.

لابد أن تكون لشركة صغيرة مبتدئة في حقل تكنولوجيا وسرعة النمو، توجهاً نحو الانتاج. وينتتج هذا التوجه من المخاطر الناجمة عن الانتاج.

٧.٢ من الأرجح ان تنتقل الشركة من الانتاج الى المبيعات وربما الى التوجة نحو السوق. وتنتج الحركة الاولى من المنافسين المنجدبين إلى القطاع بفضل الحجم المتنامي والأرباح المتزايدة. ومن المفترض أن يزيد ذلك من التنافس على مسألة تطوير المنتج وفعالية عملية الانتاج. في مرحلة ما سيتتج عن زيادة قدرة الانتاج في الصناعة وانخفاض الطلب فائض في القدرة. وقد يؤدي ذلك إلى تركيز انتباه الشركة على نقل المخزون المتوافر (أي توجيه المبيعات). إذا تمكنت الشركة من تخطي المرحلة التمهيدية لنمو القطاع ستنتقل على الأرجح إلى التوجة نحو السوق.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

مستوى الاستراتيجية	المسائل الأساسية
الشركة	ما هي الأعمال التي تقوم بها الشركة؟ ما هي الأعمال التي يجب أن تنشط فيها الشركة؟ ما هي نسبة الموارد الإجمالية التي ينبغي أن تخصصها الشركة لكل نطاق عمل كي تتحقق أهدافها وأغراضها العامة؟ ما هي المؤهلات المميزة التي تعطي لوحدة الأعمال منافع تنافسية؟ أي من هذه المؤهلات أكثر ملاءمة لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم في الشريحة (الشائع) الهدف؟ ما هي السوق (الأسوق) الهدف لكل منتج أو خط إنتاج؟ كيف يمكن تصميم عناصر المزيج التسويقي بشكل يتناسب مع حاجات المستهلكين المحتملين في كل سوق هدف ورغباتهم؟
أعمال	
التسويق	

على صعيد الشركة يكون مدير التسويق إما: (١) مشاركاً أساسياً (مع مدير عام وحدات الأعمال الاستراتيجية) في تحديد أهداف وحدات الاعمال الاستراتيجية ونطاقها (من حيث المنتجات والأسوق)، (٢) مساهم كبير في عمليات التقييم المتعلقة بالاوضاع التنافسية او المناخية، (٣) مساهم أساسى في تحديد الأغراض والاهداف (٤) مساهم أساسى في إعداد الاستراتيجيات.

تشمل معلومات التخطيط تلك المتعلقة بالمناخ، التركيز على المستهلكين، والميول التنظيمية، والمنافسة الحالية والمحتملة، والمعلومات المحدثة حول القطاع وجاذبية السوق، بما فيها الارباحية ومعدلات نمو الشريحة.

على صعيد الاعمال ينبغي ان يكون لمدير التسويق دوراً أساسياً في المحادثات المتعلقة بإعداد سوق المنتج، وتطوير نوعية المنتج وخط الانتاج وقد يكون له دور إضافي (وفق الظروف) في التكنولوجيا، والموارد البشرية، وتطوير الأعمال والمنشآت التصنيعية.

الوحدة الثالثة – استراتيجيات الأعمال وانعكاساتها التسويقية

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | | |
|-----|---------------------|-----|-----------------|-----|--------------------|
| ١.٣ | أنظر القسم ٣-١-١ | ٧.٣ | أنظر الجدول ٣-٥ | ٤.٣ | أنظر القسم ٣-٢-٢-١ |
| ٢.٣ | أنظر الجدول ٣-١-١ | ٨.٣ | أنظر القسم ٣-٥ | ٥.٣ | أنظر الجدول ٣-١-٣ |
| ٣.٣ | أنظر الجدول ٣-٣-٢-٣ | | | ٦.٣ | أنظر الجدول ٣-٤ |

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

أ	٢٨.٣	ج	٢٢.٣	د	١٥.٣	أ	٨.٣	ج	١.٣
ج	٢٩.٣	ج	٢٣.٣	ج	١٦.٣	ب	٩.٣	د	٢.٣
هـ	٣٠.٣	أـ	٢٤.٣	جـ	١٧.٣	هـ	١٠.٣	أـ	٣.٣
هـ	٣١.٣	دـ	٢٥.٣	جـ	١٨.٣	هـ	١١.٣	بـ	٤.٣
بـ	٣٢.٣	جـ	٢٦.٣	دـ	١٩.٣	أـ	١٢.٣	دـ	٥.٣
هـ	٣٣.٣	هـ	٢٧.٣	بـ	٢٠.٣	بـ	١٣.٣	هـ	٦.٣
				بـ	٢١.٣	جـ	١٤.٣	بـ	٧.٣

الإجابات عن أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

- أ. النطاق.
ب. الأهداف.
ج. توزيع الموارد.
د. مصادر التدابير.

العد	مقدمة	الاستكشافية	الدافعية المتندنية الكلفة
النطاق	متسع	ضيق	
الأهداف	التكييف	الفعالية	
تركيز نشر الموارد	التسويق، الأبحاث والتطوير	هندسة عملية الإنتاج	
مصادر التأهيل	مؤهلات التسويق	مؤهلات الإنتاج	

يشكل الحصول على ٣٠٪ من المبيعات من المنتجات المطروحة في السوق في السنوات الاربع الاخيرة هدفاً مهماً للشركات في مرحلة النضوج والاستقرار، كما يمكن ان يكون ذلك أمراً ملائماً. عبر فرض هذا النوع من الاهداف، قد تسعى الادارة العليا الى دفع مديرى الاعمال الى ادخال تعديلات على المنتج تحسباً لتحرك المنافس. وفيما ليس مرجحاً ان تكون هذه الابتكارات جذرية في قطاع ناضج/مستقر، الا انها قد تكون جوهرية من وجهة نظر المستهلكين (لا يأبهون بمقترنة من هؤلاء).

يشكل الضغط على الادارة في قطاع ناضج لتطوير منتجات جديدة تحدياً وهو التحدي الذي ترفعه شركات على غرار «جيليت» التي تندرج ايضاً ضمن قطاع مستقرّ وناضج. الا ان جيليット تستخدم عائدات من منتجات قائمة في قطاع منتجات الحلاقة الناضج لتمويل تطوير منتجات جديدة وتسويقه. هكذا موّلت منتجات على غرار Trac II ATRA تطوير «أتر».

تكمّن مخاطر أو سلبيات هذه التقنية في: (١) تطوير ابتكارات ليست ضرورية بسبب غياب المنافسة، (٢) قد يتبيّن بأن الابتكارات غير ناجحة، (٣) قد تقضي الابتكارات على المنتجات القائمة.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

من الحجج المنطقية (والقدرة بالربح) هو السعي وراء هدف يقضي بإيجاد استخدامات جديدة للمنتج بسبب نضوج القطاع. أنه وضع شبيه بالذى واجهته شركة أرم انڈ هامر باكينغ سودا Arm & Hammer baking soda (كان مسيطرًا عليه) مع منتج ناضج. وبدل تطوير منتجات جديدة، طور المدراء استخدامات جديدة للمنتج عينه (كاستخدام المنتج في اللالجات لمكافحة الرائحة البشعة). وكانت الاستراتيجية ناجحة ولم تسفر عنها اكلاف كبيرة لتطوير منتج جديد.

انها استراتيجية تحليلية. تكمن قوّة هذه الاستراتيجية في اتها: (١) عبر العمل انطلاقاً من قاعدة جوهر منتج السوق، بوسّع الشركة ان تؤمّن فعالية على صعيد الانتاج، (٢) عبر مراقبة نجاح المنتجات الجديدة في المناخ الخارجي، بوسّع المؤسسة التكيف مع تغييرات السوق. ويفتقر ضعف هذه الاستراتيجية بوضوح حين يطرأ تغيير جذري على جوهر الاعمال. هكذا تأثرت سوق «جي ام» للسيارات الى حدّ كبير بالتغيير الجنري الناتج عن ارتفاع اسعار النفط. بسبب الوقت المطلوب لتطوير مصنع للسيارات، لم تتمكن «جي ام» من نقل جوهر اعمالها من السيارات الكبيرة الى الصغيرة منها. اذ كان الكثير من الشركات اليابانية المصنعة للسيارات الصغيرة العالية النوعية في مناخ من اسعار النفط العالية مستعدين لانهاز الفرص المتوفّرة في السوق.

كان من المتوقع أن تعتمد «ساتورن» استراتيجية أعمال استكشافية. وكان من المفترض أن تساعده هذه الاستراتيجية الشركة على تفادي تكوين أحکام مسبقة عن السوق (أي ضرورة اعتماد مقاربة السيارة الكبرى). يكون التشديد الاستراتيجي وأحياناً انشاء قسم جديد ضرورة لأنّ الأفكار المسبقة قد تدرج في الأطر المؤسساتية. في الأقسام الأخرى تم تعزيز فكرة اعتماد سيارات كبرى من خلال المدراء التنفيذيين في موقع القرار الذين اتخذوا قرارات أساسية في هذا الاتجاه، والذين خصصوا موارد لهذه القرارات والذين يستندون في سلطتهم الى انتاج الاقسام المختلفة لسيارات كبيرة. ولا تقصر هذه المشكلة على شركة واحدة، وقد يكون إدخال تغيير على الاستراتيجية (وانشاء قسم جديد) مقاربةً مفيدةً لحل المشكلة.

سينظر مدير التسويق إلى هذه الخطوة إيجابياً. الشركة الدفاعية المميزة ستكرّر على فعالية الإنتاج، فيما ترکّز الشركات الاستكشافية على المهارات التسويقية. هكذا تكون أكثر انھماكاً في اتخاذ عدد أكبر من القرارات (قرارات أكثر أهمية) بشأن الإعلان والمبيعات والمسائل الأخرى المتعلقة بالتسويق في العمل الاستكشافي الجديد.

مقارنة مع أنواع استراتيجيات الأعمال الأخرى، تتفق الشركات الاستكشافية على غرار الشركة المذكورة الكبير على الترويج التجاري والإعلان بشكل عام. وقد يتم الترويج التجاري كإعلان ومبيعات (للت التجارة) وقد تشمل كذلك حسومات تجارية أو (تأجير) مساحة على الرف وتلك ممارسة متزايدة.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، و حول التطبيق والحالات

٨.٣ بصفتها كشركة دفاعية متعددة الكلفة تسعى الشركة إلى تقليل كلفة كل من وظائف التسويق، بما فيها إعداد المنتج وتوزيعه والترويج له. يكون خط الاتصال محدوداً أكثر، كما تتخلص الأبحاث والتطوير المخصص للمنتج. كذلك يخفف الترويج للتجار والعامة على سواء. يكون التركيز مدير التسويق الأساسي بالإضافة إلى حفظ التكاليف على التوجه القوي نحو مراقبة تحركات الأسعار التنافسية ومواعيدها.

الوحدة الرابعة – التحليل المناخي: وسائل للتعرف إلى الأسواق الجذابة

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى

١.٤	أنظر القسم ٤-٢-٢-٦	٤.٤	أنظر القسم ٤-٣-٣-١	٧.٤	أنظر القسم ٤-٢-٥
٢.٤	أنظر القسم ٤-٢-٦-١	٥.٤	أنظر القسم ٤-٢-١		
٣.٤	أنظر القسم ٤-٢-٤	٦.٤	أنظر القسم ٤-٢-٤		

الإجابات عن أسئلة متعددة الخيارات

١.٤	ج	٦.٤	ب	٢١.٤	ب	١٦.٤	٥	١١.٤	ج	٢٢.٤	ب	١٧.٤	٥	١٢.٤	ج	٢٣.٤	أ	١٨.٤	ج	١٣.٤	د	٨.٤	ب	٢٤.٤	د	٩.٤	٤.٤	٢٥.٤	ج	٢٠.٤	ب	١٥.٤	أ	١٠.٤	٥	٥.٤
-----	---	-----	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	-----	---	------	---	-----	-----	------	---	------	---	------	---	------	---	-----

الإجابات عن أسئلة طبيقة ودراسة حالات

١.٤ ينجم عن تلوث المياه فرص أعمال متعددة، كبيع قناني المياه للأسر وأنظمة التطهير لبعض الشركات التي تستخدم المياه كمادة أولية وبيع أنظمة التطهير للبلديات. وقد تتطلب الاستخدامات المذكورة أعلى مستويات وكميات وأليات مختلفة.

٢.٤ يساهم نزع القيود في جعل القطاع أكثر منافسة مع تقليل عدد الشركات. ويتم التركيز في البداية على تحسين ممارسات التسعير، وتقليل الأكلاف، تمييز المنتج / الخدمة بما فيها إعداد منتج جديد وزيادة التركيز على رضى العميل. بعد سنوات

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

قليلة ترکز الاستراتيجيات على التسويق، والتحالفات الاستراتيجية وتطوير قوة السوق. كل عناصر مزيج التسويق تتأثر بنزع القيود، والمنتج، والموقع (التوزيع)، والتسويق والترويج (الإعلان، ترويج البيع الفردي والدعائية).

٣.٤

التحول الديموغرافي	الواقع المحتمل لمزيج التسويق
التحرك نحو متوسط العمر	تطوير منتجات للعائلات والأفراد المهتمين بالوزن والصحة
زيادة مدخول الأسر	التركيز على خدمات ومنتجات النوعية العالمية
النمو السكاني الجغرافي	تركيز الإعلان على مناطق النمو
تكيف التوزيع في مناطق النمو.	تكيف التوزيع في مناطق النمو.
زيادة الأقلية من السكان	تطوير منتجات إثنية
توجيه الإعلان عن هذه المنتجات نحو مجموعات الأقلية المستهدفة.	توزيع المنتجات الموجهة اتئاً في مناطق التسوق المحبذة

على مرّ السنين، ومع انخفاض الدين إزاء الدولار الأميركي لم ترفع شركات السيارات اليابانية الأسعار بشكل يجعلها تواكب الامر، وذلك لأنها كانت تخشى فقدان البعض من حصتها في السوق. إلا أنها اضطررت لرفع أسعارها نوعاً ما وخسرت بذلك بعض الحصة. مع انخفاض قيمة الدين مقابل الدولار الأميركي قامت الشركات بخفض لائحة أسعارها وقدمت تخفيضات أكبر وفوائد أقل وقدّمت صفقات "تأجير" أفضل لزيادة الحصة.

٤.٤

عملية إدارة المناخ	النشاطات
المسح المناخي	مراقبة التغيرات في التكنولوجيا، والبيئة، والقوانين، والاقتصاد... الخ
تحديد الموضوعات الأساسية والتوقيت	عزل الموضوعات الأساسية وفرضيات التأثير على الارباحية أو حصة السوق بتاريخ معين.
تقييم الواقع	تقسيم وقع كل موضوع وفق مستوى (عال/ منخفض)
صياغة استراتيجية الرد	العمل مع الإدارة العليا لصياغة استراتيجيات لمعالجة كل من الموضوعات.

هناك خيارات هنا: الأول هو العمل على «حصاد» خدمة طب الأطفال عبر تخفيف الاستثمار لزيادة العائدات في هذه الوحدة. الثاني هو استخدام خدمات طب الأطفال لبناء علاقات بعيدة الأمد مع العائلات. فاستراتيجية «العلاقة» هذه شبيهة بالمقارنة التي اعتمدتها 'Us Toys' التي قدمت مستلزمات الأطفال (اي الحفاظات) بأبخس

٦.٤

الأثمان لتشجيع أمهات الأطفال الصغار على التسوق هناك وبلوره فكرة ايجابية عن المتجر (بما فيه أسعاره). كما بوسع المستشفى استخدام وحدة طب الاطفال للتمرکز مع العائلات في مرحلة تكوين الأسر أو للتوجه إلى الأقارب في متوسط العمر أو المتقدمين في العمر الذين تستقطبهم هذه الوحدة للتمرکز في المراحل الأخرى من دورة حياة العائلة.

يجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن يشمل قرار إدارة المستشفى في هذه الحال مهمة المؤسسة ككل.

٧،٤ إذا اعتبرنا أن استخدام مستوعب المأكولات البلاستيكية آمن (أي أنه لا يلوث المحتويات الموضعية، ولا «تسرب» محتوياته، ويحشف من إمكان «الاندلاق» ويعطي من الرطوبة القصوى أو الحرارة لفترة معقولة)، يبقى أن نعرف إلى أي درجة يمكن التخلص من هذا المستوعب بأمان وفعالية. لمعرفة ذلك يجب أن تطلع الشركة على التقنية المستخدمة في البلدان التي تعمل معها لجمع ونقل هذه المستوعبات والتخلص منها. فثمة فارق أن كان التخلص منها يتم بالطمر أم بالحرق. إذا كان التخلص يتم عبر الحرق مثلاً هل في المستوعب مواد قابلة للحرق عضوياً بحيث يمكن التخلص منها بشكل نهائي في المدة الزمنية المطلوبة.

٨،٤ تؤمن هيكلية العائلة المتغيرة فرضاً متعددة لشركات الاستهلاك الأميركية لطرح منتجات جديدة. يستحيل وضع لائحة مقتضبة حول هذه المنتجات، ولكنها تشمل مثلاً الخدمات التي توفر وقت الاسر التي يعيشها شخصان على الأقل (السوق، الاهتمام بالكلب، صيانة المنزل)، ومراكيز الرعاية بالاطفال الصغار التي تؤمن مستوى عال من التربية والرعاية للطفل من الصباح الى المساء وحتى في عطلة نهاية الأسبوع، منازل مبنية أو مجهزة بأدوات تخفف من مهمة الصيانة، ومجموعة من المأكولات الجاهزة التي تراوح بين «الاساسية» و«الفاخرة» مع معدلات مختلفة من «الدهون»، والمواد التعليمية المقتضبة التي تؤمن الشفافة والتسلية على السواء بأقل وقت.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

الوحدة الخامسة – تحليل القطاع والميزة التنافسية

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

٣-٤-٥	٩.٥	أنظر القسم	٣-٥-٥	٥.٥	١-٢-٥	١.٥
٢-٢-٥	١٠.٥	أنظر القسم	٣-٥-٥	٦.٥	٢-١-٥	٢.٥
		أنظر القسم	١-٤-٥	٧.٥	٥-٥	٣.٥
		أنظر القسم	٢-٤-٥	٨.٥	٢-٥-٥	٤.٥

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

أ	٢٥.٥	أ	١٩.٥	٥	١٣.٥	٥	٧.٥	ب	١.٥
ب	٢٦.٥	٥	٢٠.٥	ج	١٤.٥	أ	٨.٥	ب	٢.٥
د	٢٧.٥	د	٢١.٥	ج	١٥.٥	ج	٩.٥	ج	٣.٥
د	٢٨.٥	د	٢٢.٥	ج	١٦.٥	د	١٠.٥	د	٤.٥
د	٢٩.٥	أ	٢٣.٥	أ	١٧.٥	ب	١١.٥	ب	٥.٥
			٢٤.٥	ب	١٨.٥	ب	١٢.٥	ج	٦.٥

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٥ يمكن تحديد منتجات الحبوب الجاهزة للتناول بالحبوب المطعمة بالعنب، والكورن فلاكس، والحبوب المطعمة بالسكر... إلخ. ويمكن تحديد السيارات بتلك الفاخرة، وتلك المقتضدة، والفنانات، والسيارات الرياضية. ويمكن تحديد شاشات التلفزيون بحجم الشاشة ونوعية الصورة. كما يمكن تحديد قمصان الرجال بالياقة ونوع زر القميص، ونوعية النسيج أي القطن مقابل الحرير، وطول الأكمام وربما اللون.

٢.٥ يوفر نموذج دورة حياة المنتج إطاراً مبدئياً يشير إلى المخاطر والفرص المتوفرة في السوق ومتطلبات الاستثمار الضرورية للنجاح. كما يشير إلى كيفية وجوب تغير البرامج مع انتقال المنتج في دورات الحياة المختلفة. ويمكن الضعف الأساسي للإطار المبدئي في المقاربة الفاضية بتصنيف استراتيجيات قائمة على فرضيات حول خصائص كل مرحلة. كما أنه يتحقق في التنبؤ للقوى الكبرى المؤثرة على دورة الحياة، وتطور ذوق المستهلك، والتكنولوجيا والمنافسة.

٣.٥ قد تبدو دورات حياة المنتجين «بيت روكس» (الحيوانات الأليفة المصنوعة من الحجارة) والجيذر كالتالي:

تحتفل الإنحاءات فالصرعة ترتفع وتنخفض بسرعة قصوى وقد تمتد من جانب إلى آخر (أي تظهر وتختفي في وقت أقل) وتنتهي كمنتج في مرحلة قصيرة من الوقت. أما الموضة فترتفع وتنخفض بسرعة أقل (أي أنها تظهر وتبقى لوقت أطول) وتحافظ على نوع من البقاء عبر الحقبة الزمنية.

من الانعكاسات التسويقية تلك المتعلقة بالإرثانية وإدارة المنتج ومزيج المحفظة. بسبب تطبيقها لا يمكن أن تُدرِّس الصرعة إرثانية إلا في حال إنتاجها بقليل من الرأسمال. وكانت الحيوانات الأليفة المصنوعة من الحجارة مربحة لهذا السبب، إلا أن الشركات المنتجة للألبسة الصرعة، والألعاب قد تصبح هشة في حال رُبط الرأسمال بمنتج قد ينخفض الطلب عليه بشكل ملحوظ بسرعة. يجب إدارة هذا النوع من المنتجات بشكل يضمن أقصى عائد مبدئي، هكذا يمكن الإيعاز باستخدام أسعار مخفضة. الناس الذين يشترون الصرعة لا يتسمون بالليونة على صعيد الأسعار على الأمد القصير. إذا كان من الممكن التكهن للصراعات (أي إعادة انتاج نسخات مطابقة لها) أي إذا كان من الممكن استخدام المهارات المستشركة، قد يجمع المدير التسويقي محفظة من الصراعات على مر الزمن. والمحفظة المنتظر نجاحها أكثر هي محفظة الموضة حيث تُقارن الأشياء الرائجة مع بعضها وفقاً لفترة موضتها.

٤.٥ قد أحاروا القيام بأمور مختلفة: أولاً قد أجد وسائل مختلفة لتمييز المنتج الخاص بي من حيث الخصائص (كتوفير خدمة طلب الرقم صوتيًا) الحجم والنوع والصوت. كما أقوم بزيادة المنتجات «البديلة» لتلبية جمهور أوسع. وكذلك أكون ناشطاً في الإعلان والترويج (خصوصاً على صعيد صفقات الاشتراك). كما أقوم بكل ما في وسعي لتقليل الأكلاف من دون التأثير سلباً على نوعية الخدمة أو المنتج الذي أقدمه.

٥.٥ كما أشرنا في الجواب ٣-٥ الجينز موضة. والجينز من فئات المنتج الشديدة التمييز والتي تتطلب التزاماً كبيراً. وبالتالي إن المنتج يعكس «عيّا نحو التنوع الاجتماعي». ويستمر نمو مبيعات الجينز على مر الزمن، ومن ثم تنخفض شعبيتها لأنها كانت مرئية اجتماعياً على فترة طويلة من الزمن (أي «لا تعود من الموضة»).

٦.٥ الرمز المطهرة في المرحلة التمهيدية من دورة الحياة حيث أن عدد الشرائح محدود وكذلك عدد المنافسين. الهدف التسويقي الأساسي هو تحفيز الطلب الأولي (ايجاد سوق للمنتج) بدلاً من تحفيز طلب ثانوي (ايجاد سوق للعلامة التجارية). ينبغي أن تسعى الشركة لتحسين النوعية، وجعل خط المنتج ضيقاً، والتسعير بشكل يسمح لها بولوج السوق، واستخدام موظفيها لمبيعات والسعي للإعلان في الصحف التجارية. مع نمو السوق على الشركة أن تسعى لبناء حصة في السوق، والاستمرار في إدخال تحسينات على النوعية وتوسيع خط الانتاج لديها وتخفيض الأسعار وإنشاء هيئة قوية لخدمة المبيعات.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق الحالات

ومن العناصر المؤثرة على معدل الشراء هي المخاطر والبساطة وتوافر التجربة وسهولة نقل فكرة المنتج الأساسية. الآلة الضاغطة للنفایات حلّت مكان مستوعب النفايات، إلا أن المخاطر (المالية) فيها عالية، كما ان تشغيلها أكثر تعقيداً وليس معروضة في ظروف يكون فيها الاختبار ملائماً. ثمة صعوبة في نقل الفكرة الأساسية من المنتج (مدى ملاءمة المنتج من حيث تقليص وقت الرحلات الى مستوعب النفايات)

ولأنه يستبدل منتجًا بأخر مختلف جوهريًا يكون مستوى القبول بطيئاً. ولعل أفضل طريقة للتواصل بشأن المنتج هو انتقال الخبر من شخص إلى آخر، كرؤيه الناس استخدام المستوعبات الضاغطة للنفايات في منازل قادة الرأي. إلا أن هذا الواقع يضمحل لأن المنتج ليس مرئياً ومادة فاخرة. وهكذا من المرجح أن يكون نمو دورة حياة المنتج بطيئاً، والنضوج مستقرًا والانحسار بطيئاً.

مستقبل قطاع صناعة السيارات حافل، بما فيها تقليص عدد مصنعي خط الانتاج الكامل، وخطوط انتاج أكبر، وزيادة انتقال التصنيع إلى البلدان النامية، وزيادة النماذج العالمية وانعكاس ذلك على تقليص عدد الأراضي الأساسية. وجهود إضافية لجعل السيارات أكثر أماناً، وأكثر اقتصاداً وأكثر مراعاةً للبيئة. هذا بالإضافة إلى الجهود المستمرة لتخفيض الأكلال مع توفير نظام انتاج يلبي الاستخدام الجماهيري.

الوحدة السادسة – فهم سلوك المستهلك الشرائي

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | | | | | | |
|-------|-----|---------------|-----|-----|---------------|-----|-----|-----|---------------|
| ٣-٢-٦ | ٧.٦ | أ. نظر اللوحة | ٦-٦ | ٤.٦ | أ. نظر القسم | ٦-٢ | ٢-٦ | ١.٦ | أ. نظر القسم |
| ٣-٦ | ٨.٦ | أ. نظر القسم | ٦-٦ | ٥.٦ | أ. نظر اللوحة | ٦-٣ | ٢.٦ | ٣-٦ | أ. نظر اللوحة |
| ٣-٦ | ٦.٦ | أ. نظر القسم | ٦-٦ | ٦.٦ | أ. نظر القسم | ٦-٦ | ٣.٦ | ٣-٦ | أ. نظر اللوحة |

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

ج	٢٩.٦	٥	٢٢.٦	أ	١٥.٦	أ	٨.٦	ب	١.٦
د	٣٠.٦	٥	٢٣.٦	ج	١٦.٦	د	٩.٦	د	٢.٦
ب	٣١.٦	٥	٢٤.٦	د	١٧.٦	ب	١٠.٦	د	٣.٦
د	٣٢.٦	٥	٢٥.٦	أ	١٨.٦	ب	١١.٦	أ	٤.٦
د	٣٣.٦	أ	٢٦.٦	أ	١٩.٦	ج	١٢.٦	د	٥.٦
أ	٣٤.٦	د	٢٧.٦	د	٢٠.٦	ج	١٣.٦	د	٦.٦
				ج	٢١.٦	ج	١٤.٦	ب	٧.٦

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٦ لأن المضي برحلة بحرية تتطلب شراءً عالي الالتزام، يبحث المستهلكون عن معلومات متعلقة بالمنتج. غالباً ما يلقون نظرة على العلامات التجارية المختلفة بدل التركيز على عدد محدود ألفوه. لذا ينبغي أن ترد العلامة التجارية في المجموعة الواردة ضمن الخيارات المدروسة من المستهلك. ثم يتم تقسيم كل علامة وفق عدد محدود من الخصائص. كما يتم تقسيم الأهمية النسبية لهذه الخصائص (وإحداها السعر). أخيراً يحسب المستهلكون نقاط كل علامة تجارية وفق خصائصها آخذين في الاعتبار أهميتها النسبية. تتم مقارنة النتائج مع معيار خيار المستهلك. كي تكون ناجحة، على شركة للرحلات البحرية أن تنتج متوجهاً هو الأكثر تماشياً مع معايير خيار أسوأها الهدف. وينبغي أن يأخذ الترويج في الاعتبار معايير خيار المستهلك وتقييمهم للبدائل المختلفة المبنية على هذه المعايير. ويمكن القيام بذلك عبر الإعلان أو البيع الشخصي بطريق مختلفة. وينبغي أن تحرص الشركة على عدم ترويج الكثير من الخيارات في الوقت نفسه لتفادي إرباك المستهلك.

٢.٦

نوع المنتج	مدى الالتزام	الاثر على قرارات التسويق
الحضر المجلدة	ضعيف (جمود)	تعادل السعر، أقصى توزيع وإعلان محدود للعلامة التجارية مع قصاصات موسمية.
الخدمات المصرفية	عالي (معقد)	التسعير بالقيمة المضافة، التوزيع المحدود والتشديد على الشراء الشخصي.
مضرب التنس	عالي (معقد)	على البيع الشخصي والتجارب.
معجون أسنان	عالي (الوفاء للعلامة)	تعادل السعر، أقصى توزيع والإعلان عن علامة تجارية محلية.
شاشات تلفزيون ملونة	عالي (معقد)	السعر قائم على صورة العلامة التجارية، توزيع كامل بين المحلات التجارية الكبرى وأعلان تعاونية «سعر» محلي.
خدمات جز الأعشاب	عال (معقد)	أسعار خاصة، توزيع محلي والتشديد على البيع الشخصي.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

- ٣.٦ للبحث في هذه المسألة يمكنأخذ الطابعة باللون في الاعتبار.
- أ تحديد المشكلة يتم تحديد المشكلة عندما يلاحظ المستهلك فارقاً بين وضعه الحالي ووضع المثالى الذي يطمح اليه. في حال السعي لشراء طابعة باللون، ربما لا يتغير الوضع الحالى (أى الطابعة القديمة) ولكن الاداء الذى تعدد به الطابعة الجديدة يطرح مسألة الوضع المثالى ما يؤدى الى هوة تطرح مشكلة.
- ب البحث عن معلومات لأن الشراء يتطلب التزاماً كبيراً قد يتم البحث عن معلومات من مصادر مختلفة بما فيها المصادر الشخصية والتتجارية وال العامة.
- ج تقييم البدائل بعد كل ذلك قد تبادر الى ذهنك مجموعة من الالات الطابعة الملونة التي ستقيمها بمجموعة من المعايير التقييمية المكونة استناداً الى مصادر معلوماتك. وستبلور هذه المعايير وفق اهميتها بالنسبة اليك وتقييمك لكل علامة تجارية.
- د الشراء تقوم بشراء الطابعة الملونة استناداً الى التقييم الموصوف أعلاه. يمكن مناقشة شروط الدفع في هذه المرحلة ان لم يكن سابقاً.
- ٤.٦ تقييم ما بعد الشراء رغم حصول عملية الشراء، لعلك اطلعت على عدد من الالات الطابعة ذي النوعية المتقاربة نوعاً ما وتساءل إذا كنت قد قمت بالختار الصائب. بعد عشرة أيام من إحضارك الآلة الطابعة إلى متزلك: (١) يتصل بك البائع ليتأكد إن كانت الامور على خير ما يرام، أو (٢) يرسل إليك المصنّع كتيباً خاصاً حول الطابعة التي اشتريتها فتخفف من قلقك الادراكي.
- من مصادر وأنواع المعلومات لشراء آلة طابعة ملونة:
- أنواع المعلومات: أنواع مختلفة من الالات الطابعة الملونة، خصائص كل منها، الابتكارات التكنولوجية الأخيرة والواقع المحتمل على أنواع الالات الطابعة وخصائصها، العلامات التجارية المحلية والخاصة الريادية وفق نوع الآلة المطلوبة وخصوص كل منها، وصيت العلامة التجارية والشركة المعنية، وسعر كل نموذج من العلامات التجارية المعنية، والضمادات وال محلات المحلية التي تتبع الالات الطابعة المعنية.
- مصادر المعلومات: جمعية المستهلكين، المجلات المتخصصة التي تتمتع بصدقية عالية والجرائد التي تباع لشركات الأعمال ومستخدمي الحواسيب، المالكين وأو مستخدمي الآلات الطابعة الملونة، أو موظفي محلات البيع بالمفرق وမန္တာရာများ الشراكه المتوافرة في المحلات المحلية والموقع الالكتروني.

إنعكاسات البرنامج التسويقي: أسعار تنافسية ولكن قائمة بشكل أساسى على الخصائص المقدمة، التوزيع في شركات كبرى للبيع بالمفرق التي تتبع للأفراد والأسر على

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، و حول التطبيق والحالات

السواء، ولمؤسسات لا تتوخى الربح كالحكومة والمستشفيات والمؤسسات التربوية، والاعلان المكثف في المجالات المتخصصة والصحف المركزة على الاعمال (مجلة الوال ستريت)، والمنشورات المخصصة لموظفي المبيعات بالفارق، والترويج على موقع مهمه وصفقات الترويج بأسعار خاصة.

٥.٦ من الخيارات:

- أ. التركيز على القيمة الاجتماعية التي يشكلها المنتج لهوية المستهلك (مثلاً: اعلانات «بيسي خيار الاجيال الجديدة»)
- ب. ابتكار خصائص جديدة (بيسي دايت، بيسي خالية من الكافيين)
- ج. ربط المنتج بوضع شخصي (مثلاً بيسي خالية من الكافيين كمشروب يستهلك في الليلي التي لا تزيد فيها ان تعاني من الارق).
- د. ربط المنتج بقضية مطروحة (مثلاً: النسبة المقطعة من سعر كل قنينة بيسي للمساهمة بها في الصندوق الدولي لمكافحة المجاعة).

٦.٦ تذكروا ان المقارنات في اللوحة ٦-٨ كانت كالتالي:

علامة المنتج

ج	ب	أ	الوزن	خاصية الخدمة
٨	٨	٨	١٠	ديموغرافيات ور Kapoor آخر ون
٩	١٠	٨	١٠	تسليمة
٩	٩	٨	٨	مرافق الانطلاق
٨	٨	٩	٧	أسعار منخفضة
٨	٨	٩	٦	حجم ثبات السفينة

العلامة الإجمالية هي ٣٤١ لـ (أ)، ٣٥٦ لـ (ب) و ٣٤٦ لـ (ج). الانعكاسات بالنسبة الى (أ) رهن بكلفة تغيير خاصية التسلية مقابل العلامات المكتسبة. اذ تحمل تكاليف متساوية للتحسينات التي تدخلها على الخصائص، تبلي كروز لاين أ بلاء حسناً حين تزيد من خاصية التسلية لديها بحيث تصل الى الدرجة القصوى ١٠. يرفع هذا الأمر العلامة الى ٣٦١ أي متزاوجاً بقليل، ولكنه يجعل من الرحلة شديدة الفرق على ج. اذا تمكنت الرحلة من زيادة علامة مرافق الانطلاق إلى ٩ لانتقلت العلامة الإجمالية إلى ٣٦٩ فتنتسع الهوة مع ب بشكل كبير.

إذا استخدم بول مكدونالدز المودج المعجمي، قد يقيم الرحلات البديلة وفق اهم خاصية او لاً واستناداً إلى التفوق الواضح لإحدى العلامات التجارية فيكون خياره رهناً بهذا التقييم. إذا لم تتميز أية علامة تجارية من حيث أهم خاصية فيها، يقيم المستهلك استناداً إلى ثاني أهم خاصية في المنتج وهكذا دواليك. إذا استخدم المودج غير التعويضي قد يضع معياراً عالياً لإحدى الخصائص أو أكثر ثم يقرر شراء المنتج الذي يكون على مستوى هذه الخصائص او يتخططاها.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

الوحدة السابعة – فهم أسواق المؤسسات والسلوك الشرائي

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- ١.٧ أ. أنظر القسم ٣-٧
٢.٧ ب. أنظر القسم ١-٣-١-٧

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | | | | | | |
|---|------|----|------|----|------|---|------|---|-----|
| ٥ | ٢٤.٧ | ب | ١٩.٧ | أ | ١٣.٧ | د | ٧.٧ | د | ١.٧ |
| ٥ | ٢٥.٧ | ج | ٢٠.٧ | ج | ١٤.٧ | أ | ٨.٧ | د | ٢.٧ |
| ب | ٢٦.٧ | أ | ٢١.٧ | د | ١٥.٧ | ج | ٩.٧ | ب | ٣.٧ |
| ب | ٢٧.٧ | هـ | ٢٢.٧ | أ | ١٦.٧ | ب | ١٠.٧ | ج | ٤.٧ |
| ج | ٢٨.٧ | ب | ٢٣.٧ | هـ | ١٧.٧ | ج | ١١.٧ | ج | ٥.٧ |
| | | | | ج | ١٨.٧ | ج | ١٢.٧ | ج | ٦.٧ |

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٧ يمكن التحدث عن استخدام فعال لوقت موظف المبيعات من حيث أن السكرتيرة أو مدير المكتب غالباً ما يعملاً مراقبين يتحكمان بدفع المعلومات إلى أشخاص آخرين في عملية الشراء. فصانع القرار في المؤسسة لا يمكنه اختيار المنتجات التي يعرضها عليه موظف المبيعات مالم يكن هذا الأخير على اطلاع وثيق على خصائصها وما لم تقم السكرتيرة أو مدير المكتب في غالب الأحيان بإدارة وصول هذا الموظف إلى صانع القرار. ولما كانت السكرتيرات المستخدمات الأساسية لتلك التجهيزات فقد يكون لهن شيء من التأثير على معايير التقييم التي تعتمدتها الشركة وعلى قرار الشراء النهائي.

- أ. مدراء البحوث والإنتاج.
ب. مهندسو تصميم المنتج.
ج. مدراء الإنتاج.
د. مدراء المشتريات.

المرحلة الأكثر تأثيراً في عملية الشراء	الدور في عملية التأثير	المجموعة
البحث عن المعلومات.	مؤثرون	مدراء البحوث والإنتاج

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

البحث عن المعلومات.	مؤثرون	مهندسو تصميم المنتج
تقييم البديل.		
صانعو القرار، مستخدمون	إدراك المشكلة	مدارء الإنتاج
قرار الشراء.		
مشترون، مراقبون	تقييم البديل.	مدارء المشتريات

٣.٧

المرحلة	أنشطة التسويق
إدراك المشكلة	زيارات روتينية لفريق المبيعات إلى كل من مدير الإنتاج والمشتريات
	المعنيين ضمن مجموعة صانعي القرار.
البحث عن المعلومات	زيارات لفريق المبيعات إلى كل من مدير البحث والإنساء ومدير تصميم المنتج.
تقييم البديل	زيارات لفريق المبيعات إلى كل من مدير اتخاذ القرار بشأن المنتج ومدير المشتريات.
قرار الشراء	في حال تم اختيار المنتج: الحرص على تأمين جودة عالية من حيث التسلیم وخصائص المنتج
تقييم ما بعد البيع	في حال لم يتم اختيار المنتج: إستخلاص المعلومات من المجموعة الشرائية ضمن جي.أم GM ، لتحضير المناقصات التالية.

٤.٧

- قد تؤدي البيئة غير المستقرة إلى:
- أ. توجه عملية صنع القرار أكثر فأكثر إلى الامرکزية، يرافقها استخدام أكبر نسبياً للخبرات الفنية ولشخص مدراء المشتريات.
 - ب. تراجع إجراءات الشراء الرسمية.
 - ج. موظفين أكثر احترافاً في مجال المشتريات.
- أما تأثيرات هذه الأمور على التسويق فتشمل الحاجة إلى الخبرات المتعلقة بالمنتج ضمن الشركة المورّدة. الأمر الذي يؤدي إلى جمع فريق فني مختص بكل منتج (أو بكل مجموعة من المنتجات) للتماشي مع فريق المشتريات. قد يكون حصول موظفي المشتريات على المعلومات الدورية من الشركة المشترية بشأن التعديلات أو التطورات التي لحقت بالمنتج مفيداً لإبقاء على العلاقة بين الشركتين.

٥.٧

- ينبغي على البائعين أن يؤمّنوا إمدادات ثابتة ومضمونة من المواد والقطع بما أن هدف النظام يمكن في التخلص من المخزون المتواجد في موقع الشركة المصنعة، ما يقتضي تسليم منتجات تتمتع بالجودة بنسبة ١٠٠٪. هذا الأمر يريح العميل من عملية المعاينة. ويتعمّن على المشترين التعامل الوثيق مع المورّدين لتطوير وتحديث نظام «في الوقت المناسب»، في ما يتعلق بالمنتج، وبالتغييرات في عمليات التصنيع التي تشمل المنتج والمعلومات المتعلقة بالحجم وبطريقة الاستخدام. ولا بد أن يجهد الطرفان في تطوير علاقة وثيقة أساسها الثقة المتبادلة.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

٦.٧ إن التحديات الكامنة في تسويق الروبوت الصناعي (التجهيزات الكمالية) هي:

أ. تحديد العملاء المحتملين وترتيبهم بحسب الأولوية.

ب. إثبات منافع استخدام الروبوت الصناعي بما في ذلك تكيف أعماله مع احتياجات شركة معينة، وصيانة هذه التجهيزات لتقليل وقت التعطيل.

إن الأجزاء الأكثر حساسية من خطة التسويق تمثل في المنتج وصيانته (بما في ذلك توفر قطع الغيار)، التسعير (تسعير المنتج والبرمجيات) والبيع الشخصي (بما في ذلك التركيب والصيانة).

٧.٧ من المؤكد أن التسعير سوف يكون مختلفاً بما أن التأجير يأخذ في الحسبان تكلفة رأس المال، وتحاليف العميل، وقدم المنتج غير المخطط له والناتج عن تطوير المنتج الجديد، وتكلفة الخدمة طوال فترة التأجير.

الوحدة الثامنة – فهم أسواق المؤسسات والسلوك الشرائي

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

٣-٣-٦-٨	١٠.٨	٦.٨	٢-٥-٨	٦.٨	١.٨	٢-٨
٣-٥-٨	١١.٨	٧.٨	٦-٨	٧.٨	٢.٨	٢-٨
٧-٨	١٢.٨	٨.٨	١-٢-٦-٨	١٢.٨	٣.٨	١-٢-٨
٤-٦-٨	١٣.٨	٥-٨	٥-٢-٨/٢-٢-٨	٩.٨	٤.٨	٥-٢-٨/٢-٢-٨
					٥.٨	٢-٣-٨

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

٥	٢٨.٨	ب	٢٢.٨	٥	١٥.٨	ب	٨.٨	١.٨
أ	٢٩.٨	ج	٢٣.٨	د	١٦.٨	أ	٩.٨	٢.٨
٥	٣٠.٧	أ	٢٤.٨	د	١٧.٨	٥	١٠.٨	٣.٨
ج	٣١.٨	٥	٢٥.٨	د	١٨.٨	ج	١١.٨	٤.٨
د	٣٢.٨	٥	٢٦.٨	أ	١٩.٨	٥	١٢.٨	٥.٨
٥	٣٣.٨	٥	٢٧.٨	ب	٢٠.٨	ب	١٣.٨	٦.٨
					أ	٢١.٨	أ	١٤.٨
								٧.٨

الإجابات عن أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.٨ ينبع أن يكون الهدف من برنامج المحافظة الذي تضعه شركة تأجير السيارات حافزاً مباشراً إلى المستخدمين الكبار من شأنه تشجيعهم على تكرار الشراء. وقد يكون أكثر أنواع البرامج نجاحاً في هذا المجال مشابهاً لبرامج وضع النقاط التي تعتمدتها شركات الطيران. فالشركة قد تستخدم تلك البرامج من خلال تحويل مداخيل تأجير السيارات إلى أميال يقطنها الشخص المعنى مع شركة طيران معينة. كما يمكن شركة تأجير السيارات وضع برنامجهما الخاص ونقاط المكافآت التي قد تحوال إلى أرصدة نقديّة تُستخدم لاستئجار سيارات الشركة. وبإمكان الشركة أيضاً تحديد علامة الكبار من حيث موقعهم الجغرافي أو من حيث الموسم في السنة، على أن تلجم بعد ذلك إلى البريد المباشر لعرض قسائم الحسومات أو المقايضة الصالحة للإستخدام خلال فترة زمنية محددة ولأنواع معينة من سيارات الشركة. أما قيمة قسيمة الحسم فترتبط ب مدى استخدام سيارات الشركة.

٢.٨ يمكن اختبار البرنامج من خلال اختيار عينة من مستخدمي منتجات الشركة للسنة السابقة فتقدم لها الشركة عرضاً خاصاً من خلال قسيمة حسم صالحة لمدة زمنية محددة. وبغية أن تصبح القسيمة صالحة للإستخدام، يتبع علية من يستلمها الإنضمام إلى نادي الشركة الخاص بالأميال المقطوعة، فيستفيد بموجب ذلك، مقابل النقاط التي كسبها، من إمكانية استخدام السيارات التي تؤجرها الشركة. أما فعالية البرنامج فيحدّدها الإختلاف بين الإستخدام الذي قامت به عينة العمالء خلال الأشهر الإثنى عشر السابقة والأشهر الإثنى عشر التالية. كما يوضع جدول بأسماء العمالء الجدد (الذين لم يتعاملوا مع الشركة في الأشهر الإثنى عشر السابقة).

٣.٨ يمكن حل هذه المشكلة بإجراء المسح عبر الهاتف، لأنها طريقة سريعة وبسيطة التكلفة. وخلافاً للمقابلات الشخصية، يمكن أن تستند هذه الطريقة إلى عينة ترجيح، فتتضمّن مراجعة النتائج للتتأكد من مصدقتيها الإحصائية. أما القيد الأساسي فيكمن في استحالة عرض المواد البصرية أثناء المسح عبر الهاتف. أضف إلى أن المعلومات المتبادلة بين الأشخاص والتي تعتمد على لغة الجسد تغيب في المقاربة المذكورة. أمّا المشكلة الأخرى فتتمثل في النسبة العالية لرفض المستهلكين التجاوب مع المسح نظراً للضغط الذي يتعرّضون إليه من مجموعة متنوعة من الشركات.

٤.٨ تشمل المشاكل التي قد تبرز أثناء القيام بهذا البحث عبر مجموعة متنوعة من الصعوبات المقترنة بتصميم العينة (بيانات غير ملائمة حول السكان)، وتصميم استماراة الأسئلة، وتوظيف الأشخاص الذين يحرّون المقابلات، وتدريبهم ومراقبتهم، وطرق جمع البيانات (الهاتف مقابل المقابلة الشخصية) وجمع البيانات الحالية (طرح الأسئلة وتسجيل الأجوبة). وسوف يكون صعباً مقارنة النتائج عبر الدول نظراً للاختلاف في

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

تصاميم العينات، ولنسبة الإجابة الخاصة بمجموعات مختلفة، ولمستوى الأشخاص الذين يجرؤون المقابلات ولمعنى الكلمات المفاتيح في الإستمارة.

قد يكون تقديرات فريق المبيعات إتجاه نحو الأعلى أو نحو الأسفل. نقع على الحالة الأولى عندما ترتبط توقعات المبيعات بأهداف الحصة النسبية. وقد يجهل فريق المبيعات الجهود التسويقية الأخرى التي قد تؤثر على مبيعاتهم في المستقبل. غير أن تقديرات فريق المبيعات تكون مفيدة بشكل خاص على المدى القصير وفي سوق غير مستقر.

الوحدة التاسعة – تقسيم السوق والتسويق المستهدف

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

٣-٢-٩	٨.٩	أنظر اللوحة	٢-٩	٥.٩	أنظر القسم	١-٩
٣-٩	٩.٩	أنظر القسم	٢-٩	٦.٩	أنظر اللوحة	١-٩
٤-٩	١٠.٩	أنظر اللوحة	١-٢-٩	٧.٩	أنظر القسم	١-١-٩
					أنظر اللوحة	٢-١-٩

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

٢٥.٩	ب	١٩.٩	د	١٣.٩	أ	٧.٩	٥	١.٩
٢٦.٩	٥	٢٠.٩	أ	١٤.٩	٥	٨.٩	ج	٢.٩
٢٧.٩	د	٢١.٩	ج	١٥.٩	ب	٩.٩	ب	٣.٩
٢٨.٩	أ	٢٢.٩	أ	١٦.٩	٥	١٠.٩	د	٤.٩
٢٩.٩	ب	٢٣.٩	ب	١٧.٩	د	١١.٩	د	٥.٩
		٢٤.٩	ب	١٨.٩	ج	١٢.٩	٥	٦.٩

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

إن التغيرات البيئية التي ضاعفت الاهتمام بتشريح السوق تشمل: (١) إبطاء النمو السكاني وتطوير أسواق المنتجات (ما يعزز المنافسة بين الشركات ضمن الصناعة والأسوق); (٢) القوى الاجتماعية والإقتصادية التي زادت الطلب على صنف المنتج؛ و (٣) إقدام المؤسسات التي تخدم المستهلكين على تشريح الخدمات.

٢.٩ يتمثل تشيير السوق في العملية التي يُقسم فيها السوق إلى فروع متميزة من الأشخاص الذين يتمتعون باحتياجات وخصائص متشابهة، ما يؤدي بهم إلى الإستجابة بالطريقة نفسها إلى عرض معين مختص بمنتاج ما. أما التسويق الهدف فمن شروطه تقسيم الجاذبية المتعلقة بكل شريحة من السوق والإطلاق من هذا التقسيم لاتخاذ القرار بشأن شريحة السوق الواجب استهدافها. أما تحديد موقع المنتج فيتم تعين العروضات المحددة وتطوير البرامج التسويقية الإستراتيجية التي توجد مجتمعة ميزة تنافسية مستديمة. في حال حصول خلل فادح في التشريح كان النظام بكامله مهدداً، ليس من جهة المنتجات والبرامج غير الملائمة فحسب، لكن أيضاً من جهة توزيع الأموال بين الشرائح وعناصر برنامج التسويق.

٣.٩ يمكن إجراء التشريح الجزئي الذي يحدد المرحلة للتسويق المباشر من خلال استخدام قواعد البيانات демографية والجغرافية الهائلة التي تضم البيانات الديموغرافية والسلوكية على مستوى الأسرة بما فيها العناوين. أما بالنسبة إلى مصنعي السلع الإستهلاكية الذين يبيعون سلعهم عبر طلبية في البريد، فيمكن توسيع لوائح عملائهم من خلال شراء لوائح تضم أفراداً وأسرًا تتشابه من ناحية الخصائص مع مستخدمي سلعهم الكبار. أما الشركات الصناعية التي تبيع مباشرة إلى المستهلك فيمكنها إنشاء بنوك البيانات الخاصة بها استناداً إلى بيانات المبيع مقترنة بتقارير الزيارات التي يجريها فريق المبيعات أو الوكلاء. هذه اللوائح يمكن توسيعها بتضمينها بيانات حول العملاء الذين لم تعد الشركة تعرف عنهم أي شيء، بالإضافة إلى تحقيقات حول معارض تجارية وطلبات من الكاتالوج.

٤.٩ تتمثل السيئة الأولى للتمادي في تشريح السوق في تقليص الربحية. فتغير المنتج، والترويج، والتسعير وترتيبات التوزيع كلها عالية التكلفة. ولا بد أن يعادل تغيير العائد أو أن يتجاوز التكاليف الحاصلة من جراء التشريح. أما السيئات الأخرى للتمادي في تشريح السوق (مضاعفة العباء الإداري، وإلغاء صورة العلامة التجارية، وإطلاق منتج جديد يضعف مبيعات المنتج الموجود...) فيمكن دمجها في فئة التكاليف.

فالشركة التي تعتبر أن السوق قد انقسم إلى شرائح صغيرة متعددة قد تحاول تقوية السوق من خلال تعديل وظيفة الطلب. فتسعى إلى جمع المستهلكين الذين توزعوا في شرائح مشتتة ودمجهم في فئة واحدة. وذلك من خلال إثبات جودة المنافع التي تقدمها. على سبيل المثال، يرى تيد ليفيت Ted Levitt أن بحث التسويق يحث المدراء على إجراء وتكيف التغييرات في التشكيلة التسويقية على مستوى الشرائح الصغيرة، تلك التغييرات التي يطلبها المستهلكون، وذلك بطريقة غير ذكية. وهو يقترح عوضاً عن ذلك، أن تشمل تلك التغييرات خصائص أكثر جاذبية وأهمية ومنها التوفير والمتنانة، وخصائص تقتربن باعتبار السوق كلاً لا يتجزأ (بدلاً من تشريحه).

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

- ٥.٩
- أ. الآلات التي تجزّ العشب.
 ب. وجبات العشاء أو المقبالات المجلدة.
 ج. الحبوب المخصصة للفطور.
 د. الخدمات المالية.

المتّج	عناصر التشريع
الآلية التي تجزّ العشب.	دورة حياة العائلة (قد يختلف حجم العائلة).
العمر، الجنس (متطلبات من حيث خصائص تشغيل الآلة بالدفع الذاتي).	العمر، الجنس (متطلبات من حيث خصائص تشغيل الآلة بالدفع الذاتي).
المأكولات المجلدة.	الدخل (قبول التكلفة). الخصائص النفسية (الوعي لمسألة الوزن).
الحبوب المخصصة للفطور.	الدخل (مرنة السعر). العمر.
الخدمات المالية	دورة حياة العائلة (تؤثر على احتياجات الاستثمار).

- ٦.٩
- أ. آلات النسخ الفوتوغرافي.
 ب. مكائن الأرضيات.
 ج. تأجير الشاحنات.

المتّج	العناصر المحاذدة للتشريع
آلات النسخ	تركيبة الشراء (البيع إلى المركز الرئيسي أو إلى الوحدة؟)
الفوتوغرافي.	حجم الشركة (قد تتفاوت الإحتياجات إلى النسخ الفوتوغرافي).
مكائن الأرضيات.	الموقع التراتبي (ربما من المرتبة المتوسطة إلى الدنيا).
تأجير الشاحنات	حجم الشركة (قد تتفاوت الإحتياجات).
حجم الشركة (قد تتفاوت الإحتياجات).	تركيبة الشراء (البيع إلى المركز الرئيسي أو إلى الوحدة؟)
الموقع التراتبي (ربما من المرتبة المتوسطة إلى العليا).	

المعلومات الضرورية	السوق الصناعي	٧.٩
الصحف المتخصصة المقرؤة.	تأمين القدرة على إنجاز الأعمال الأساسية	
مجموعة التجهيزات المستخدمة.	(المصور المحترف)	
حالات الإستخدام.		
تأمين القدرة على إنجاز الأعمال الثانوية		
حالات الإستخدام.	(عميل العقارات)	
	الأسوق الاستهلاكية	

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، و حول التطبيق والحالات

مستويات المهارة.	توفير التذكارات الشخصية/العائلية
مرنة السعر.	
توفير التفاعل الاجتماعي (من خلال الأفلام الآتية مثلاً)	مرنة السعر.
تأمين وسائل الترفيه والتسلية	مرنة السعر.
حالات الإستخدام.	

٨،٩ ترکز استراتيجية سوق النمو، كما يوحى بذلك اسمها، على تحديد أقسام السوق السريعة النمو. أما استراتيجية السوق الكوّة فتخدم شريحة أو أكثر من شأنها حتى لو لم تكن الأكبر، أن تقدم للشركة عدداً هائلاً من العملاء يكون كافياً لتحقيق نجاحها. في استراتيجية السوق الكوّة ليس من شرط لنمو كوة معينة غالباً ما تكون استراتيجية سوق النمو مناسبة أكثر للشركات الصغرى الراغبة في تفادى المواجهة المباشرة مع الشركات الكبرى. هذه الإستراتيجية تتطلب قدرات قوية في مجالات البحث والإنساء والتسويق لتحديد المستجدات وتطويرها. كما تتطلب الموارد المالية الضرورية لتمويل النمو السريع.

٩،٩ تتمثل المخاطر الأساسية في أن العوامل المعنية وتصنيفاتها شخصية في طبيعتها وتؤدي بأنها دقيقة. ومن مواطن الضعف الأخرى عدم انتقال العوامل المستخدمة الواحد عن الآخر فيأتي تقاديرها بال نقاط تقديرأ غير صحيح. أما الطرق التي قد تقلص الطابع الشخصي غير الموضوعي المذكور أعلاه فتشمل (١) توليد قدر كاف من البيانات بشأن كل من قطاعات جاذبية السوق بالإضافة إلى العوامل التي تحدد الموقع التنافسي و (٢) جمع المدراء المعينين بعد إنجازهم التقديرات لمناقشة الاختلافات والتداول بها.

الوحدة العاشرة – تعيين موقع المنتج

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ٤.١٠ | ٧.١٠ | ٤.١٠ | ١-١٠ | ١.١٠ | ٤-٥-١٠ | ٦.١٠ | ٢.١٠ | ٣.١٠ |
| أنظر اللوحة |
| ١٠ | ١٠ | ١٠ | ١٠ | ١٠ | ١٠ | ١٠ | ١٠ | ١٠ |

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | |
|---------|-----------|-----------|---------|----------|
| ٥ ٢٦.١٠ | ٥ ٢٠.١٠ | ٥ ١٤.١٠ | ٨.١٠ ج | ٥ ١.١٠ |
| ٤ ٢٧.١٠ | ٥ ٢١.١٠ | ٥ ١٥.١٠ ج | ٩.١٠ أ | ٤ ٢.١٠ |
| ٣ ٢٨.١٠ | ٦ ٢٢.١٠ ب | ٥ ١٦.١٠ | ١٠.١٠ د | ٣ ٣.١٠ |
| ٢ ٢٩.١٠ | ٦ ٢٣.١٠ د | ٥ ١٧.١٠ | ١١.١٠ أ | ٢ ٤.١٠ ج |
| ١ ٣٠.١٠ | ٦ ٢٤.١٠ أ | ٥ ١٨.١٠ | ١٢.١٠ ه | ١ ٥.١٠ أ |
| ٠ ٣١.١٠ | ٦ ٢٥.١٠ ب | ٥ ١٩.١٠ ج | ١٣.١٠ ب | ٠ ٦.١٠ د |

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

- ١.١٠ يكمن الاختلاف الرئيسي بين تعيين موقع المنتج المادي وتعيينه من الناحية الإدراكية الحسية في أن الأول يستند إلى مجموعة محددة من الخصائص المادية الموضوعية. هذا التعيين من شأنه تأمين المعلومات المفيدة، لا سيما في المراحل الأولى من تصميم المنتج الجديد. وهذا ما يحصل بشكل خاص بالنسبة إلى السلع الصناعية. كما أنه يسهل تداخل عملية التسويق مع عملية البحث والإنساء. غير أن مقارنة العروضات البديلة بالإستناد إلى الأبعاد المادية لتلك العروضات لا إلى غيرها، لا يؤمن صورة كاملة عن الواقع المتعلقة بكل منتج بما أن تعيين موقع المنتج يحصل في أذهان المستهلكين، أي أنه يرتبط بكيفية إدراك المستهلك للمنتج أو للعلامة التجارية. إن تقييم عدد كبير من المنتجات هو تقييم شخصي، ذلك أنه رهن بعوامل غير الخصائص المادية. وبالتالي فإن اللجوء إلى تعيين موقع المنتج تعيناً حسياً إدراكياً مسألة حساسة.

- ٢.١٠ لما كان عدد كبير من العلامات التجارية التابعة لسلع الإستهلاكية متشابهاً من حيث الخصائص المادية، فمن المهم إجراء دراسة لتعيين موقع المنتج تعيناً حسياً إدراكياً، وذلك لمعرفة ما إذا كان المستهلكون يعتبرون تلك العلامات متشابهة أو متغيرة، نظراً

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

لتاريخ كل منها المختلف، ولأسماها المختلفة ولمواقف المستهلكين المتفاوتة منها. من المهم أيضاً ملاحظة مدى اختلاف العلامات التجارية المتنافسة، ليس الواحدة عن الأخرى فحسب، بل أيضاً بالنسبة إلى العلامة المثالية للمستهلك. بالنسبة إلى المجموعات الصناعية، من شأن تعين موقع المنتج تعيناً حسياً إدراكيًّا أن يكشف التصور الذي تظهره مجموعات المستهلكين المختلفة بالنسبة إلى منتج معين على أساس خصائصه المادية وغير المادية. في بعض الحالات، قد تكون هذه الأخيرة غاية في الأهمية (مثلاً، أبعاد الخدمة).

٣،١٠ ترتبط قوة تعين المنتج بقوه ربط العملاء هذا المنتج بميزة محددة أو أكثر، وذلك عند اتخاذ القرار بشأن المنتج الذي سوف يشتريونه. زد على ذلك عامل آخر يتمثل في قوته ربط العملاء العلامة التجارية بفترة المنتج. تعين الموقع القوي يتم من خلال التركيز على ميزة أساسية أو أكثر، مثلما فعلت شركة بروكتر أند غامبل P & G بالنسبة إلى معجون الأسنان كريست Crest ، عندما شددت على الوقاية من التخز ونالت مصادقة الجمعية الأميركية لطب الأسنان. غير أنه يجدر بالشركة التي تحظى بحصة صغيرة من السوق التركيز على ميزة لا ترتبط بقوة العلامة التجارية المهيمنة، وتعين موقعها كبديل معقول للعلامات التجارية الكبرى في حالات معينة أو لاستهداف شريحة خارجية من السوق.

٤،١٠ يستخدم المستهلكون عدداً صغيراً نسبياً من الميزات لتقسيم المنتجات والعلامات التجارية. فهم في البداية، يأخذون بعين الإعتبار الميزات التي يدركونها، غير أن الأهمية التي يعلقونها على تلك الميزات غالباً ما تتفاوت. فحتى الميزة الهامة قد لا تؤثر بقوة على أفضلية المستهلك في حال اعتبر العلامات التجارية البديلة مساوية من حيث بعد نفسه. الميزة الحاسمة هي التي تضطلع بدور أساسي في مساعدة المستهلكين على التمييز بين البدائل وتحديد العلامة التجارية التي يفضلونها. أما الميزات الحاسمة المحتملة للأمور التالية، فهي:

- أ. رحلة بحرية - عدد المرافق المخطط زيارتها.
- ب. جهاز الكمبيوتر المحمول - سعة الذاكرة.
- ج. العصير الفرنسي - توفره في زجاجات كبيرة.
- د. الملابس الرياضية - الملابس الخفيفة.
- هـ. المستشفى - النظافة.
- و. كلية الفنون العقلية - دروس الأعمال.

٥،١٠ إن قياس أفضليات العميل يتطلب من المستجيبين تصنيف منتجهم المثالي أو علامتهم التجارية ضمن فئة من المنتجات واستخدام هذا التصنيف أساساً لتصنيف المنتجات الموجودة. وسوف تبين النتائج كيفية تعين موقع العلامات التجارية المختلفة مقابل العلامة التجارية المثالية. تجمع النقاط المثالية المتعلقة بشريحة معينة من السوق

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

لتحديد أفضليات العميل. فتتمكن الشركة، من خلال مقارنة كيفية وسيلة اختلاف العلامات التجارية المتنافسة الواحدة عن الأخرى، استناداً إلى المسافة بين الواحدة والأخرى وإلى مجموع النقاط المثالية، تتمكن الشركة من اتخاذ القرار بشأن قابلية تطبيق مفهوم المنتج الجديد وبشأن ما يجب فعله لإعادة تعين موقع علامة تجارية موجودة، ما سيؤدي إلى عائدات كبرى.

٦.١٠ تتمتع شركة نوردستروم Nordstrom بموقع تُحسّد عليه من جهة القيمة ومما شاهد ذوق العصر. ويمكنها تحسين موقعها هذا بعض الشيء من خلال الإقتراب أكثر من الشريحة ٤.

٧.١٠ قد ترغب شركة نابيسكو Nabisco في تعطيل حركة قوية تقوم بها المنافسة وذلك من خلال إدخال علامة تجارية ثانية مماثلة لعلامتها الموجودة وذلك لجذب شريحة السوق نفسها.

الحسنات - من الأفضل على المدى الطويل لشركة ما أن تتنافس مع ذاتها من أن تخسر عملاءها لصالح شركات أخرى.

السيئات - هذا التحرّك يُضعف سوق العلامة الموجودة ويؤدي إلى استثمارات أعلى وإلى وفورات أدنى من حيث الحجم.

الوحدة الحادية عشرة – القرارات الخاصة بالمنتج

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | |
|------|---------------------|-------|----------------------------|----------|
| ١.١١ | أنظر القسم ١-١١ | ٦.١١ | أنظر القسم ٢-١١ | ٣-٤-٣-١١ |
| ٢.١١ | أنظر اللوحة ٤-١١ | ٧.١١ | أنظر اللوحة ٦-١١ | ٤-٤-٣-١١ |
| ٣.١١ | أنظر القسم ٥-١١ | ٨.١١ | أنظر القسم ٢-٣-١١ و ٢-٣-١١ | ٧-٤-٣-١١ |
| ٤.١١ | أنظر القسم ٧-٤-٣-١١ | ٩.١١ | أنظر القسم ٣-٣-١١ | ٣-٣-١١ |
| ٥.١١ | أنظر القسم ٨-٤-٣-١١ | ١٠.١١ | أنظر القسم ٤-٣-١١ | ١-٣-١-١١ |

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | |
|---------|---------|---------|--------|--------|
| أ ٢٥.١١ | أ ١٩.١١ | أ ١٣.١١ | ٥ ٧.١١ | ٥ ١.١١ |
| ب ٢٦.١١ | أ ٢٠.١١ | ٥ ١٤.١١ | ٥ ٨.١١ | ب ٢.١١ |

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

٢٧.١١ ج	٥ ٢١.١١	٦ ١٥.١١ ب	٧ ٩.١١ ج	٨ ٣.١١ ب
٢٨.١١ ج	٥ ٢٢.١١	٦ ١٦.١١ ج	٧ ١٠.١١ أ	٨ ٤.١١ أ
٢٩.١١ د	٥ ٢٣.١١	٦ ١٧.١١ د	٧ ١١.١١ د	٨ ٥.١١ ج
٣٠.١١ د	٦ ٢٤.١١	٥ ١٨.١١	٧ ١٢.١١ د	٨ ٦.١١ د

الإجابات عن أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

- ١.١١ أ. السيارات.
ب. الدراجات النارية.
ج. المعاطف.
د. المساهمة في أعمال خيرية محلية.
هـ. قراءة كتاب جديّ.

المنتج	المنافع المحمولة
السيارات	النقل.
الدراجات النارية	النقل (غير مكلف).
المعاطف	تنتمي إلى مجموعة (الرضي الذاتي). تقي من المطر.
المساهمة في أعمال خيرية محلية.	الاعتبار عن الذات (هذه السيارة تعبر عنني). الرضي الذاتي النابع من فعل الخير. تحسين المجتمع.
قراءة كتاب جديّ	الاعتبار (التباكي بالمساهمة). التنور.
السلسلة	الاعتبار.

٢.١١

السلعة الغالية الشمن	السلعة المتخصصة
تقبل البيع الشخصي	تقبل البيع الشخصي
تقبل الإعلان المقنع	لا تقبل سوى الإعلان الإعلامي (مثلاً العلامة التجارية متوفرة في هذا الموقع).
قد تكون حساسة للسعر	لا تأخذ في الاعتبار سوى علامة تجارية واحدة أو علامات تجارية قليلة. أقل حساسية للسعر.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

قد تتوّقع زيارة موقع عدّة.
قد تزور موقع أقل.

- ٣.١١ إن الاختلافات بين تسويق معجون الأسنان الجديد على أنه سلعة يومية وتسويقه على أنه سلعة متخصصة تشمل:
- أ. تكون المجموعة، من حيث حجم الحاوية، أطول لكسب مساحة أكبر على الرفوف.
 - ب. تكون العبوة مصمّمة على أنها سلعة ترويجية فيما يكون التركيز بالنسبة إلى السلعة المتخصصة، على تطوير صورة «طيبة».
 - ج. يكون السعر تنافسياً مع العلامات التجارية الأخرى، فيما يكون سعر السلعة المتخصصة، أعلى بكثير من سعر العلامات التجارية «الشعبية».
 - د. يكون التركيز على متاجر البيع بالجملة لكسب التوزيع الواسع، مقابل التوزيع المحدود للسلعة المتخصصة، والتي تؤمن لها المتاجر المنتقة عروضات داخل المتجر، بالإضافة إلى البيع الشخصي والإعلان المحلي.
- ٤.٥ الإعلان للجمهور العريض مع توزيع القسائم والعينات المجانية، مقابل الإعلان التعاوني المحلي وربما الإعلان في عدد محدود من الصحف. وُبذل الجهد للتأثير على أطباء الأسنان للتوصية بالعلامة التجارية. كما تعطى العينات المجانية إلى أطباء الأسنان ليمررها إلى مرضاهem. (هذه الترويجات المقدمة إلى أطباء الأسنان تجري، سواء بعرض تسويق السلعة على أنها سلعة يومية عادية أو بعرض اعتبارها سلعة متخصصة).

- ٤.١١
- أ. سياسة السعر.
 - ب. التوزيع.
 - ج. الترويج.

السعر	العملاء غير الحسّاسين نسبياً تجاه السعر؛ وبالتالي فإن الشركة تضع سعراً أعلى مما تضعه للسلع الغالية الثمن المشابهة.
التوزيع	يتوقع العملاء الحصريّة؛ وبالتالي فإن الشركة تضع المنتج في متاجر قليلة، وتكتفي بتوزيعها على المتاجر التي تتمتع بمكانة مهمة وتعُرف بجودة بضاعتها.
الترويج	من شأن الإعلانات تعزيز مكانة العلامة التجارية وجودتها، وتحديد موقع المتاجر التي تعرض المجموعة.

- ٥.١١ تكمن النقطة الأساسية في أن هذا القسم لا تشتمل على خصائص المنتج المطلوبة بالنسبة إلى الأقسام الأساسية لسوق السيارات (هذه الأقسام التي تسعى إلى خصائص مثل التوفير، المثانة وغيرها). عوضاً عن ذلك، يشتمل هذا القسم الأساسي على الطابع الرياضي للسيارة، وربما على «أدائها». وبالتالي، وعوضاً عن السعي إلى توسيع مجموعة المنتج (مثل مجموعة من السيارات التي تركز على خصائص مختلفة) يحدّر بالشركة

السعى إلى تعميق مجموعة المنتج (تنوع من حيث الطابع الرياضي، التعبير والأداء).

٦،١١ إن العالمة التجارية الخاصة بمتجر ما هي العالمة التي يطورها إما تاجر البيع بالجملة أو تاجر المفرق المسؤول عن تسميتها، وتسييرها، وترويجها ومراقبة جودتها. هذه العلامات قد زادت أهميتها في السنوات الأخيرة لا سيما وأن العلامات الوطنية قد زادت أسعارها بانتظام بالتزامن مع الإستخدام الكبير للقسائم، فيتم تدريب المستهلكين على شراء السلعة من أجل ثمنها أضعف إلى أن المتاجر المعنية قد أجرت توسيعاً لمجموعات العلامات التجارية المذكورة وخففت تركيزها على جودة العالمة. تجدر الإشارة إلى أن متاجر الحسومات القوية ومنها Wal-Mart وتارغيت Target قد انطلقت بقوة بعلاماتها التجارية الخاصة للإستفادة من الحساسية تجاه السعر لعدد كبير من العلامات التجارية الوطنية. وعمدت تلك المتاجر إلى تقليص ثغرة السعر بين علاماتها التجارية والعلامات التجارية الخاصة من خلال ترويج التسويير الذي يعتمد على قسائم أقل ويشدّد على جودة أعلى لمنتجاتها.

٧،١١ إن مسألة اعتماد متجر وال مارت أو غيره من متاجر الحسومات الكبيرة استراتيجية وضع العلامات التجارية العائلية مسألة طرح نقاشاً. فالامر مرتبط بمدى تورّط الشركة في مسألة وضع العلامات التجارية الخاصة. وإذا كانت السلع مترابطة، كان استخدام الشركة عالمة تجارية لعائلة من المنتجات مؤهلاً أكثر للنجاح. وفي حال غطّت العالمة التجارية العائلية المنتجات المختلفة من حيث النوعية، أصبح المستهلكون أكثر ارتكاكاً بشأن النوعية التي يتوقعونها من المنتجات الأخرى التي تحمل الإسم نفسه. أضعف إلى أن توسيع إسم العالمة التجارية الخاصة بمنتج غير مناسب قد يؤذى سمعة المجموعة بكمالها من حيث الجودة.

٨،١١ من منافع هذه الإستراتيجية: (١) أنها تفصل بين منتج هوندا الغالي الثمن ومنتجات الشركة نفسها الأدنى سعراً؛ (٢) أنها تزيد عدد وكالات بيع الهوندا التي يتعرف إليها المستهلكون؛ (٣) أنها تتيح لشركة هوندا إقامة تركيبات منفصلة لتسعير الوكيل ولأنشطة أخرى؛ (٤) وأنها تتيح بيع المنتجات الأغلى ثمناً ضمن عائلة سيارات هوندا.

أما سماتها فتتمثل في: (١) أنها تشجّع النزاع العمودي ضمن قنوات الوكيل (النزاعات بين وكلاء الهوندا العادي ووكالء الهوندا أكورا)؛ (٢) أنها تفصل بين سيارة أكورا والصورة العامة لسيارات هوندا (المصداقية والموثوقية)؛ (٣) تفرض الإعلان المنفصل وغيره من البرامج الترويجية.

٩،١١ على الأرجح كان حافزان: الخبرة والهامش. في الواقع يسعى عدد كبير من الشركات (لا سيما منها الشركات اليابانية الموجهة دولياً مثل شركة هوندا) إلى كسب أكبر مقدار ممكن من حجم الإنتاج. فالحجم يعتبر هدفاً صريحاً لأنّه يقوّي أساس الخبرة،

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

ما يؤدي إلى تخفيف تكاليف الإنتاج. كما أنه يعتبر هدفاً صريحاً لأنه يقوّي أساس الخبرة، ما يؤدي إلى تخفيف تكاليف الإنتاج بالوحدة بشكل ممكّن توقعه. أضف إلى احتمال أن تكون شركة هوندا قد أغفلت سوق الموديلات المتقدمة السعر وتحث وبالتالي عن أسواق إضافية لزيادة حجم سياراتها، علماً أن سوق الموديلات العالية السعر يتمتع بها من ربح أعلى.

١٠.١١

الخصائص الفريدة	النتائج المترتبة على السوق
القيود الأخلاقية	إقامة مراجعة بين النظاراء وتنظيم الذات.
تردد المشتري	تعليم المستهلكين في مجال الحاجة إلى الخدمات، وكيفية شراء خدمة معينة.
الحاجة إلى الظهور بمنظر الخبرير	اكتساب الخبرة وتعزيزها.
قابلية التمييز المحدودة	التشديد على الإطّلاع الواسع، الإجراءات الخاصة والخبرة.
	الحاجة إلى تحويل صانعي الخدمات إلى تعليم الأشخاص الذين يقدمون الخدمات وتدرّبهم على أهمية التسويق وتقنياته.
	بائعين

١١.١١ قد تكون شبكة الإنترنت العالمية مفيدة في طرق شتى بما فيها الإعلان عن المنتجات الجديدة وتفصيل خصائصها، الإعلان عن التغييرات في السعر، عن زيارات، عن حملات الترويج الخاصة، عن الاستعمالات الجديدة للمنتجات الموجودة. كما أنها مفيدة في عرض اقتراحات الصيانة والتصلیح، بالإضافة إلى توفيرها مكاناً لعرض الكاتalogات الخاصة بها والتي تحتوي على مواصفات مفصلة متعلقة بالمنتجات والخدمات كافة.

الوحدة الثانية عشرة – قرارات التسويق

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | | | |
|--------|-------|-------------|--------|------------|----------|--------------------|
| ٢-٢-١٢ | ١٤.١٢ | أنظر القسم | ٨.١٢ | أنظر القسم | ٢-٢-١-١٢ | الأهداف التعليمية. |
| ٣-٢-١٢ | ١٥.١٢ | أنظر القسم | ٩.١٢ | أنظر القسم | ٢-٢-١-١٢ | الأهداف التعليمية. |
| ١-٣-١٢ | ١٦.١٢ | أنظر القسم | ١٠.١٢ | أنظر القسم | ٢-٢-١-١٢ | أنظر اللوحة ١-١٢ |
| ٨-١٢ | ١٧.١٢ | أنظر اللوحة | ١١.١٢ | أنظر القسم | ٣-٢-١-١٢ | ٤.١٢ |
| ٣-٣-١٢ | ١٨.١٢ | أنظر القسم | ٤-١-١٢ | أنظر القسم | ٣-١-١-١٢ | ٥.١٢ |
| ٤-٣-١٢ | ١٩.١٢ | أنظر القسم | ١٣.١٢ | أنظر القسم | ١-٢-١-١٢ | ٦.١٢ |
| | | | | | | ٧.١٢ |

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

ج ٢٥.١٢	ب ١٩.١٢	ب ١٣.١٢	أ ٧.١٢	ج ١.١٢
ب ٢٦.١٢	ج ٢٠.١٢	ب ١٤.١٢	ب ٨.١٢	ب ٢.١٢
ج ٢٧.١٢	أ ٢١.١٢	ب ١٥.١٢	ج ٩.١٢	د ٣.١٢
أ ٢٨.١٢	ه ٢٢.١٢	ه ١٦.١٢	د ١٠.١٢	ج ٤.١٢
د ٢٩.١٢	ج ٢٣.١٢	ه ١٧.١٢	أ ١١.١٢	ه ٥.١٢
		ه ١٨.٢١	أ ١٢.١٢	ج ٦.١٢

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.١٢ من شأن استراتيجية التسعير المستندة إلى القيمة أن تعزّز قيمة علامة تجارية معينة في نظر المستهلك. ومن أهدافها كسب القيمة التي يتصوّرها المستهلك بالنسبة للمنتج. وبغية اعتماد هذه الاستراتيجية، يتعمّن على مصنّع المنتجات المنزليّة الاستهلاكية النظر في أساس الاختلاف بين منتجاته والمنتجات المنافسة وأن يستخدم الفكرة التي كونها عن تلك الاختلافات في وضع سعر مناسب مع الأسعار التي حدّتها المنافسة. في هذا السياق، نشير إلى أن استغلال تلك الاختلافات المعيّر عنها بشكل تفاوت ثابت ومتناوب في السعر، يتطلّب من المصنّع التخلّي عن طريقة التسعير الترويجية. الأمر الذي سوف يؤدي إلى ثبات الأسعار مع الوقت، ولكن أيضاً إلى توفير المال، فيتيح وبالتالي تخفيض السعر. وبغية التخفيف من وطأة قبول التسعير الذي يجريه تجار المفرق نسبة إلى القيمة، يتعمّن على شركة ما أن تخفض التكاليف التي يتكبّدها هؤلاء التجار في بيع المنتج (ضبط المخزون ضبطاً محكماً).

٢.١٢ أ. زيادة نمو المبيعات إلى الحد الأقصى من خلال التسعير لاختراق السوق. فتكون عندئذ السوق في مرحلة تمهيديّة أو في مرحلة النمو، والشركة قد دخلت هذا السوق حديثاً. عوائق الدخول قليلة، لذا قد يدخل المنافسون السوق بسرعة.

ب. زيادة الربح الحالي من خلال وضع أسعار عالية لتحقيق أرباح عالية على المدى القصير. فالسوق في مرحلة تمهيديّة أو في مرحلة النمو، والشركة هي الداخل الأول. كما أنّ عوائق الدخول صعب تجاوزها، فيما تخطّط الشركة للانسحاب بعد دخول المنافسين.

ج. زيادة الربح الحالي من خلال سياسة حرمان المنتج من الإستثمارات تمهيدياً لسحبه من السوق. السوق هو في أواخر مرحلة النضوج أو في مرحلة التراجع والشركة باللاعب المسيطر على السوق.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

٣.١٢ ان الشركة التي ترغب في الإبقاء على نوعية عالية وعلى تخفيض كميات الإنتاج، قد تعتمد سعراً عالياً بهدف: (١) الحد من الطلب بين العملاء؛ (٢) تعزيز صورة النوعية الخاصة بالمنتج؛ (٣) جذب منافسين آخرين للمساهمة في بناء الطلب الأول. وبالتالي، قد ترغب الشركة في وصول المنافسين إلى الطرف الآخر من السوق، لتلبية طلب المستهلك في مجال المنتجات المتدنية السعر فيما تستمر الشركة في بيع منتجاتها بمستوى السعر المرتفع. أضف إلى أن الشركة الرائدة، في حال تمنت بموارد تسويقية محدودة، قد تؤدي لو يساهم المنافسون في بناء الطلب الأول على المنتج الجديد.

٤.١٢ مرونة السعر - يؤدي رفع السعر بنسبة صغيرة إلى تراجع كبير نسبياً في الكمية المطلوبة.

عدم مرونة السعر - يؤدي رفع السعر بنسبة صغيرة إلى تراجع بسيط نسبياً في الكمية المطلوبة.

عندما يكون السعر مرناً قد ترغب الشركة في تخفيضه، فيما قد تؤدي هذه الأخيرة رفعه عندما يكون غير مرن.

٥.١٢ نقع على ثلاثة مجموعات أساسية من العوامل التي تؤثر على حساسية المستهلك تجاه السعر وهي: تصورات المشتري وأفضلياته، ووعي المشتري للبدائل و موقفه منها، وقدرة المشتري على الدفع. فنمة طرق عدة تعتمدتها الشركات لتقدير منحنىات الطلب الخاصة بمنتجاتها. تشمل هذه الطرق التجارب في المختبر أو في السوق. ومن الطرق الأخرى المعتمدة في تقدير العلاقة بين السعر والكمية تلك القائمة على التحليل التراجمي للمبيعات التاريخية باستخدام لوحة البيانات الخاصة بالمستهلك، الاختبارات داخل المتجر حيث يتغير سعر المنتج تغيراً جذرياً أو من خلال اختبارات السوق المتعددة.

$$\begin{array}{r} \$ 50000 \\ \hline 10000 \\ \hline \$ 100 = \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 4000000 \times 0.20 \\ \hline 100000 \\ \hline \$ 150 + \$ 100 = \\ \$ 158 = \end{array}$$

٧.١٢ سعر المفرق المقترن هو \$ ٣٢٩.١٥ .
ينبغي على تاجر المفرق أن يدفع إلى تاجر الجملة \$ ١٩٧.٥٠ . أمّا هذا الأخير فيدفع إلى المصنّع \$ ١٥٨ .

$$\begin{array}{r}
 \$ ٣٠٠٠٠٠ \\
 \hline
 ٨,١٢ \quad \text{حجم التعادل} = \\
 \$ ٣٠٠٠٠٠ \\
 = ٢٠٠٠٠ \quad \text{وحدة}.
 \end{array}$$

لو خفض السعر بنسبة \$٥٠ لكان حجم التعادل قد ازداد بنسبة ١٠٠٠٠ وحدة ليبلغ ٣٠٠٠٠ وحدة.

- ٩,١٢ أ. التسعير المتتجانس – تستخدم سياسة التسعير رسوم مساوية لمعدل تكاليف الشحن التي يتکبّدها كافة العملاء. غير أن تلك السياسة تکمن في انها ترفع تكاليف الشحن الواقعه على عاتق العملاء الفريين من مرفق التصنيع فيما تخفض التكاليف نفسها التي يتکبّدها العملاء في الولايات الغربية.
- ب. التسعير بحسب المناطق – تقوم سياسة التسعير على تقسيم البلاد الى مناطق وتفرض السعر ضمن كل منطقة. اما سيئة تلك السياسة فتکمن في ان عملاء المناطق الغربية يدفعون مع ذلك تكاليف شحن اعلى من تلك التي يدفعها العملاء في الولايات الشرقية. غير ان رسوم الشحن ضمن منطقة معينة سوف تكون متتشابهة.

١٠,١٢ يتعيّن على المصنّع (أ) أن: (١) يكون واحداً من أكثر المنتجين فعالية في الصناعة؛ (٢) يتمتع بخبرة تسويقية جيدة من شأنها تحريك المنتج حتى مع ارتفاع السعر؛ (٣) يكون معروفاً بإيقاف ارتفاع السعر. من المرجح ان تكون الصناعة قائمة على الاحتكار حيث التمييز ضئيل بين المنتجات وحيث المنافسون الكبار قلة (الحديد مثلاً).

١١,١٢ من العوامل الاساسية الواجب أخذها في الإعتبار المرونة المتقابلة بين الموديلات والتي تمثل في التغيير بالنسبة المئوية في مبيعات منتج ما نتيجة تغير بنسبة ١٪ في سعر المنتج الآخر. هذا الامر سيمكن شركة فورد من دراسة تأثير ارتفاع سعر احد الموديلات على طلب الموديلات الأخرى ضمن مجتمعها. بالإضافة الى ذلك، يتعيّن على الشركة أن تنظر في الطلب على قطع الإستبدال وفي تكاليفها وفي عدد الموديلات الخاصة بكل سيارة والتي ينبغي تزويدها بقطع من موديلات أخرى.

١٢,١٢ أما بالنسبة الى منتج جديد فقد تستخدم الشركة الانترنت للمزايدة. هذا ما يتطلّب وصفاً للمنتج، وللستاندارات، وللمنافع التي يؤديها، وللكلمية المستخدمة منه بالإضافة الى وصف للمنتجات التنافسية / البديلة ولأسعارها. بهذه الطريقة يحصل المشاركون في المناقصة على نوع من الحوافز لدخولها. ويمكن استخدام مجموعة الأسعار

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق الحالات

المقدمة في المناقضة مقتنة بتواترها بمثابة تقدير للقيمة المدركة الخاصة بالمنتج الجديد.

أما بالنسبة إلى منتج راسخ في السوق، فقد يطلب إلى المستهلكين تقدير النسبة المئوية لارتفاع المبيعات أو تراجعها والناتجة عن كل ارتفاع أو تراجع. في تلك الحالة، يكشف المستهلك من خلال الإستجابة، عن جدول طلبه. ويعين مرة أخرى تقديم مكافأة للمستجيب. غير أن الصعوبة تكمن في عدم تمكن الشركة من معرفة ما إذا كان المستجيبون يمثلون عمالء الشركة.

الوحدة الثالثة عشرة – القرارات المتعلقة بقناة التوزيع

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

٢-٨-١٣	١١.١٣	٦.١٣	١-٤-١٣	٦.١٣	١.١٣	أنظر القسم
٣-٨-١٣	١٢.١٣	٧.١٣	٢-٤-١٣	٧.١٣	٣-١٣	أنظر اللوحة
٤-٨-١٣	١٣.١٣	٨.١٣	٢-١٣	٨.١٣	٣-١٣	أنظر اللوحة
٦-١٣	١٤.١٣	٩.١٣	١-١-٥-١٣	٩.١٣	٣-٣-١٣	أنظر القسم
		١٠.١٣	١-٨-١٣	٤-٣-١٣	٤-٣-١٣	أنظر القسم

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

٥ ٢١.١٣	٥ ١٦.١٣	ج ١١.١٣	ب ٦.١٣	ج ١.١٣	٢.١٣
ج ٢٢.١٣	ب ١٧.١٣	ج ١٢.١٣	٥ ٧.١٣	د ٢.١٣	
أ ٢٣.١٣	٥ ١٨.١٣	د ١٣.١٣	ج ٨.١٣	ج ٣.١٣	
٥ ٢٤.١٣	ب ١٩.١٣	٥ ١٤.١٣	د ٩.١٣	ب ٤.١٣	
	ج ٢٠.١٣	د ١٥.١٣	د ١٠.١٣	د ٥.١٣	

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.١٣ وجدت شركة هال مارك نفسها أمام خيارات قليلة لإنقاذ علاقتها مع المتاجر التي تبيع سلعها. فكان بإمكانها محاولة تطوير مجموعة أو علامة تجارية أخرى من البطاقات بهوامش عالية. غير أن المستهلك لن يقبلها القبول نفسه. نظراً لقوة علامة هال مارك التجارية. ومن الإمكانيات الأخرى تلك المتمثلة في تطوير بطاقات مخصصة «سوق المجموعات الخاصة» تحت إسم «هال مارك». وهي عبارة عن مجموعة محدودة

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، و حول التطبيق والحالات

لقطع معينة بالإضافة إلى أعياد الميلاد وغيرها من المناسبات. هذه البطاقات قد تكون من النوعية العالية وتبايع يسرع تنافسي مع هوماش ربح جيدة. فضلاً عن ذلك، فهي لن تبايع إلى السلسلات الكبيرة.

إن جهاز إنذار مكبر كان ليكشف تحركات المنافسين في البيع إلى متاجر الحسومات وقرار تلك المتاجر بيع السلع المشابهة للبطاقات ومنها صناديق البطاقات الموسمية (بطاقات عيد الميلاد). لكن، حتى لو كان المدراء في شركة هال مارك قد تلقوا إنذاراً مبكراً ليس من مجال لعكس الأمور. لكن الشركة كانت، إذا ما أبلغت مسبقاً، لتسفيف منزيد من الوقت لاعداد استراتيجية وخطط تحركها. وكانت أيضاً تبدأ بتخفيض عدد عمالها بشكل منهجي متسلسل.

٢.١٣ تكمن المسألة الرئيسية في مجهود البيع. فشمة مبادلة بين المراقبة التي تمارسها الشركة على فريق الباعة التابع لها، والتکاليف التي تكون أعلى مع استخدام فريق الباعة. فموظفو المبيعات ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية من تجار الجملة ومن المعروف عموماً أنهم يولدون التكاليف الأعلى، لذا يتعين على الشركة دراسة منافع المراقبة الإضافية على القناة مقابل التكاليف الأعلى.

تضمن المعلومات التي قد تكون مفيدة في اتخاذ أي قرار: (١) التكاليف؛ (٢) المبيعات المتوقعة بموجب خطة جديدة؛ (٣) هوماش الربح بموجبخطط الحالية والمفترضة؛ (٤) النفقات العامة المتوقعة؛ (٥) اقتراح العمولة للخطة الجديدة بالإضافة إلى التركيبة الحالية.

٣.١٣ قد تقرر الشركة على الأرجح استخدام قنوات التوزيع المتعددة عند محاولتها بلوغ أسواق عدّة في الوقت نفسه، وعندما يكون لكل سوق خصائص فريدة تتطلب من أعضاء القناة مستويات مختلفة من الأداء. توظّف شركة آي.بي.أم IBM فريق الباعة المباشر الخاص بها وتبيع أيضاً عبر تجّار المفرق.

٤.١٣ قد تكمن المقاربة الفضلى بالنسبة إلى المصنّع في استخدام وكيل في الولايات المتحدة مطلع على الصناعة. هذه القناة سوف تتضمّن الأطراف التالية: المصنّع، والوكيل، وتجار الجملة، وتجار المفرق والمستهلك. يكون الوكيل على اطّلاع على الصناعة فيدرك كيفية إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي بالطريقة الأكثر فعالية.

٥.١٣ في حالة سراويل الجينز التي تحمل علامة كالفين كلاين Calvin Klein يمكن القول إنه تصميم مناسب للقناة، بما أن الجينز سلعة باهظة الثمن لا يشتريها العملاء بشكل متواتر ويقومون بمقارنة أسعارها وخصائصها. والتصميم مناسب أيضاً بما أن سراويل الجينز التي يصنعها بعض تجّار المفرق ومنهم كاي مارت Kmart لا تطابق الصورة التي وضعها لها كلاين.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

٦.١٣ إن تجارة المفرق التقليدية سوف تتراجع أهميتها على الأرجح نتيجة نمو متاجر الحسومات الكبيرة ازدياد البيع المباشر. كما أن المتاجر التي تحتوي على أقسام عديدة هي أيضاً إلى تراجع في الأهمية، وكذلك الحال بالنسبة إلى محال السوبرماركت والصيدليات. أما المتاجر المتخصصة التي تستهدف شريحة صغيرة من السوق فسوف يزداد عددها. أضيف إلى أن سلسلات متاجر الحسومات سوف تشهدتطوراً من خلال عرضها سلعاً غذائية أو منتجات بقالة. والامر نفسه بالنسبة إلى المتاجر الكبيرة المتخصصة والتي تقدم الحسومات. في ما يتعلق بالعدد الإجمالي للمتاجر سوف تشهد صناعة المفرق تخفيفاً لحجمها.

٧.١٣ إن نظام «في الوقت المناسب» يعني بضبط المخزون. وهو يرمي عملية تسليم أحد المورّدين سلعة أو قطعة ما إلى العميل في الوقت الذي تندى من مخزونه القطة او السلعة الأخيرة. أما هدف نظام «في الوقت المناسب» فهو الحصول على مخزون فارغ، ما يؤدي ليس إلى نظام لوحيستي مادي فريد من نوعه فحسب، بل إلى منتجات لا عيب فيها. وبعبارة انجاح هذا النظام، يتبع على تاجر الجملة التعاون الوثيق مع العميل وإن يعدّ نظاماً لدعم القرارات ويحدّثه بالإضافة إلى تخزين منتجات خالية من العيوب.

٨.١٣ إن المعلومات والتكنولوجيا التي تتيح نقلها بسرعة بما السبيان الأساسيان لتزايد نفوذ تجّار المفرق. فالنفوذ من حيث الخبرة تؤمنه قدرة تجّار المفرق على بلوغ المعلومات الأخيرة والحديثة حول مبيعات المنتجات.

٩.١٣ إن السلسلة التعاونية تمنح تاجر المفرق نفوذاً أكبر في التعامل مع مورّديه، بالإضافة إلى اقتصadiات الحجم، والأسعار الدنيا والمواد الترويجية الخاصة. المنافع تمثل في: (١) القدرة على التنافس مع السلسلات المحلية تنافساً أشدّ فعالية؛ (٢) وعلاقة فضلى وأكثر ربحية مع المورّدين. من شأن نموّ السلسلة التعاونية أن يحول النفوذ نحو طرف القناة المتمثل في تجارة المفرق.

١٠.١٣ إن استراتيجية دفع المنتج باتجاه العميل تكون مناسبة في الحالة الموصوفة.

يتبع على الشركة: (١) تقديم هوماش على بعض منتجاتها أعلى من التي يقدمها منافسوها؛ (٢) تقديم برامج تدريب على المبيعات إلى موظفي المبيعات التابعين لكل تاجر جملة؛ (٣) تطوير برنامج إعلان تعاوني مع تاجر الجملة لدعم برنامجهما الإعلاني؛ (٤) تأمين العروضات على رفوف المتاجر أو الإختبارات؛ (٥) تعزيز عائدات المنتج وسياسات الإستبدال لزيادة جاذبية المنتج.

١١،١٣ في حال كان مصنوع الحبوب المتتصدر في السوق وحظيت منتجاته الأخرى بمحصص كبيرة في السوق، تمنع بفرصة فضلى لإنجاح استراتيجية دفع المنتج باتجاه العميل. في هذه الحالة يعني عليه: (١) تكريس موارد هائلة لبرنامج التسويق الخاص بالمنتج: (٢) والتمتع بخبرة واسعة في مجال التسويق و (٣) التمتع بسجل واسع في اقتداء نجاحات المنتجات الجديدة في الماضي.

١٢،١٣ تتمحور الاختلافات بين أعضاء القناة حول الأهداف غير المتناسبة (الهوماش، والخدمات والتکاليف)، إضافة إلى الحقوق والمسؤوليات غير الواضحة، والتواصل غير الكافي، وتعاطي المصنعين مع المشاكل (الشكاوى) تعاطياً غير منطقي وحول التصور السيء. وقد تساهم الشركات في تقليل النزاع ضمن القناة من خلال حل النزاعات المحتملة في مرحلة مبكرة، وإشراك أعضاء القناة في قرارات السياسة ومضايقة التفاعل بين مستويات الموظفين كافة، بالإضافة إلى التشديد على الأهداف المشتركة واللجوء إلى الوساطة والتحكيم.

١٣،١٣ قد لا يجد المصنوع، في عدد كبير من المناطق الإفريقية، قناة مناسبة لبيع وصيانة مجموعة من التجهيزات الكهربائية الصغيرة، أو أنه قد يقع على قنوات غير ملائمة تماماً. في الحالة الأخيرة، قد يحاول مضايقة جهود القناة من خلال تأمين بضاعة المخزون على أساس الأمانة، وتأمين القروض على مستوى المفرق ومساعدة تجار المفرق على فتح حسابات جديدة مع فريق المبيعات التابع للشركة. في حال انعدمت القنوات، يمكن المصنوع، إما أن ينشيء قناته الخاصة وإما أن يجد تاجر جملة يرغب في العمل معه في بيع بضاعة المفرق وصيانتها.

١٤،١٣ ينبغي على مجموعة صغيرة من متاجر السوبرماركت تضمين بيانها الأخلاقي في الموارد التالية:

- أ. مراقبة مستوى التنزيلات بحيث لا يحول دون تخزين المنتجات الجديدة بالإضافة إلى تأمين المساحات المناسبة للعرض على الرفوف.
- ب. التفكير في إنشاء متجر أو أكثر في المناطق الفقيرة أو على مقربة منها.
- ج. الإمتناع عن الإعلان عن البضاعة التي تحمل أسعاراً خاصة والتي لا مخزون مناسب لها في المفرق.
- د. الإمتناع عن استخدام حجة "مواجهة المنافسة" مع البائع للحصول على امتياز خاص عندما لا تدعوا الحاجة إلى ذلك.
- هـ. عدم التمييز في ما خصّ العملاء المقيمين في المناطق الفقيرة في وقت نقص المنتج.

١٥،١٣ تحاول شركات الطيران تخفيف نفوذ وكلاء السفر من خلال التوجه مباشرة، لا سيما عبر البريد الإلكتروني والبريد المباشر، إلى المجموعات المختارة ومن ضمنها المسافرون المعتمدون. كما يحاول بعض هذه الشركات البيع مباشرة إلى المشاريع التجارية التي تُعتبر من كبار مستخدمي الخطوط الجوية. فمن الصعب ايجاد بدليل عن

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

وكلاً للسفر بالنسبة إلى قسم كبير من السوق، لذا يتعين على شركات الطيران الحرص على الإبقاء على علاقات جيدة قدر الإمكان معهم، لا سيما من خلال المحافظة على هؤامش لربحهم، وامتنان موظفيها عن ترويج البيع المباشر بشكل صريح وعدائي، ومن خلال الإستمرار في خدمة عملائها خدمة فعالة.

الوحدة الرابعة عشرة – قرارات الترويج المتكامل

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | | |
|--------|------|---------------------|------|--------|-------------------|
| ٣-٣-١٤ | ٧.١٤ | أنظر اللوحة ٧-١٤ | ٤.١٤ | ١-١٤ | أنظر القسم ١-١٤ |
| ٣-٣-١٤ | ٨.١٤ | أنظر القسم ٤-١-٣-١٤ | ٥.١٤ | ٢-١٤ | أنظر القسم ٢-١٤ |
| ٣.١٤ | ٩.١٤ | أنظر القسم ٤-١-٣-١٤ | ٦.١٤ | ١-٣-١٤ | أنظر القسم ١-٣-١٤ |

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|--------|
| ٢٦.١٤ د | ٢٠.١٤ أ | ١٤.١٤ ج | ٨.١٤ ب | ٥.١٤ |
| ٢٧.١٤ ٥ | ٢١.١٤ ب | ١٥.١٤ ج | ٩.١٤ د | ٢.١٤ ج |
| ٢٨.١٤ أ | ٢٢.١٤ ج | ١٦.١٤ ب | ١٠.١٤ د | ٣.١٤ ٥ |
| ٢٩.١٤ د | ٢٣.١٤ ج | ١٧.١٤ أ | ١١.١٤ ب | ٤.١٤ ٥ |
| ٣٠.١٤ ٣ | ٢٤.١٤ ج | ١٨.١٤ ج | ١٢.١٤ ٥ | ٥.١٤ ٥ |
| ٣١.١٤ ٥ | ٢٥.١٤ ب | ١٩.١٤ ب | ١٣.١٤ د | ٦.١٤ ج |
| | | | | ٧.١٤ د |

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

- ١.١٤ تؤدي عوامل ثلاثة إلى الاستراتيجيات الترويجية المختلفة. أولاً، الأسواق الخاصة بأنواع أجهزة الكمبيوتر التي تسوقها شركة «أي بي أم» هي أكبر بكثير من سوق أجهزة الكمبيوتر الكبرى؛ وبالتالي، بإمكان أي بي أم أن تبرر إنفاق مبالغ كبيرة من المال على الإعلان لبلوغ هذه الأسواق. ثانياً، الأسواق التي تستهدفها أي بي أم تنافسية جداً وفيما تسيطر أي بي أم على كثير منها، ما زال عليها الدعاية للمحافظة على موقعها في تلك الأسواق. أما شركة "كرياي"، فقد سيطرت على سوق أجهزة الكمبيوتر الكبرى خاصة في الولايات المتحدة، فلا حاجة كبيرة لها للإعلان. وأخيراً، فيما تنسم كافة أجهزة الكمبيوتر بالتعقيد وتستلزم بعض البيع الشخصي، تشكل أجهزة الكمبيوتر الكبرى الأدوات الأكثر تعقيداً وتشابكاً في الوجود. ونتيجة لذلك، لا

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

يسع الإعلان الكبير لتعزيز عملية التسويق، بينما البيع الشخصي ضروري لكي يشرح العلامة حاجاتهم بالتفصيل ويستطيع الباعة بدورهم الرد على أسئلتهم.

٢١٤ يركز المستهلكون الأفراد على وسائل الإعلام المعلنة التي تبلغ المستهلكين كوسائل الإعلام المطبوعة (من صحف محلية، ومجلات إخبارية وطنية مثل Time)، إضافة إلى وضع دعايات تحفيزية (كتيبات كبيرة) واستهداف بعض الشرائح بهدف زيادة عامل التحميل. وأيضاً تطوير مشاريع العطلات المنظمة.

يركز المسافرون بالجولات المنظمة على وسائل الإعلام المصممة لبلوغ صانعي القرار في قسم السفريات؛ مثلاً، المنشورات التجارية ضمن قطاع السفريات. كما أنه إذا أبقيت الشركة على فريق باعة، يجب أن يؤدي ذلك بهم إلى التوجه إلى شركات كبيرة للشرح بالتفصيل عن ما تقدمه كل شركة طيران بالتحديد وبأي سعر.

٣١٤ المعلومات الضرورية لتطوير منصة نسخ لسياسة الإعصار الجديدة ومصادر المعلومات الضرورية واردة أدناه:

محتويات منصة النسخ	مصادر المعلومات
المشاكل التي يجب على إعلان سابق لشركة عميلة	الإعلان لم المنتجات تنافسية
أهداف الإعلان	مناقشة بين العاملين في الوكالة والعاملين في الشركة العميل.
الجمهور المستهدف	أهداف لإعلان الإعصار السابق الخاص بالشركة العميل بالإضافة إلى أنواع أخرى من السياسات.
المنافع الأساسية	إذا كان للإعلان أن يستعمل نسخ/مواد رد، فالهدف يمكن أن يتوضع بشكل معدلات رد انطلاقاً من خبرات سابقة.
بيان إبداعي	بحث تسويقي خاص بالعلامة في ما يتعلق بتحديد عدد السكان المعبيين. وإذا كانت وحدات القطاع وأو الوكالات معنية، فعندئذ توفير وصف لأنواع المختلفة.
معلومات داعمة	ربما مجتمعات مناقشة حول مسائل أساسية مر جوة وكيف أن سياسة العميل تقارن بما هو مرجو، بالمقارنة مع السياسات المنافسة.
قسم الأبحاث لدى العميل.	العاملون في الوكالة؛ أصحاب حق المؤلف، مدراء محاسبة وعاملون في البحث التسويقي.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

٤.١٤ وسائل الإعلام التالية محبّدة لأنواع المنتجات التالية:

الوسيلة المحبّدة	أنواع المنتجات
عرض داخل المتاجر، التلفزيون	البوطة من الصنف الأول
مجلات	أجهزة إلكترونية استهلاكية متطرفة/مكلفة
صحف	أدوات منزلية أساسية
تلفزيون	منتجات تنظيف العسيلي

- ٥.١٤
- أ. كيف سينفق المال؟ كيف سيقسم على وسائل الإعلان المتتوعة؟
- ب. في أي إطار زمني يجب أن تتفق الأموال الإضافية؟
- ج. ما هو الإطار الزمني لزيادة المبيعات المتوقعة؛ كم سيستغرق تحقيق زيادة في المبيعات قدرها مليوني دولار؟
- د. ما الزيادة بالنسبة المئوية من إجمالي المبيعات التي يمثلها هذا المبلغ (المليونين) في موازنة الإعلان إذا كانت قيمة الـ ٥٠٠ دولار مناسبة؟
- هـ. ما هي قيمة المساهمة الهامشية المترتبة عن هذا الإنفاق؟
- وـ. هل يمكن تحقيق عائد أفضل بإنفاق ٥٠٠ دولار على أدوات ترويجية أخرى، مثل استخدام المزيد من الباعة؟
- ٦.١٤ المنافع: (١) بساطة في الحساب؛ (٢) عكس المخاطر؛ بما أن الإنفاق مرتبط بالمبيع فهو يمنع الشركة من تخطي الحد بكثير مع سائر القطاع.
- السيئات: (١) إن هذا يوفر توجيهًا قليلاً في وضع الموازنات؛ (٢) لا ينجح جيداً مع العلامات الجديدة أو في الحالات التي يعاني فيها حجم المبيعات من عدم استقرار أو من تدهور.

الوحدة الخامسة عشرة – برامج تسويقية استراتيجية لحالات معينة

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- ١٥.١ أنظر اللوحة ١-١٥ ٤.١٥ أنظر القسم ١٥-٣-٤
 ٢.١٥ أنظر القسم ١٥-١٣-١٥ ٥.١٥ أنظر اللوحة ٥-١٥
 ٣.١٥ أنظر القسم ٣-٣-١٥

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|-------|----|------|----|------|----|------|
| ج | ١٢.١٥ | ب | ١٠.١٥ | د | ٧.١٥ | د | ٤.١٥ | ب | ١.١٥ |
| ج | ١٣.١٥ | د | ١١.١٥ | ج | ٨.١٥ | هـ | ٥.١٥ | أـ | ٢.١٥ |
| | | | | هـ | ٩.١٥ | بـ | ٦.١٥ | جـ | ٣.١٥ |

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

- ١.١٥ يحدد النص الآن سبع منافع ممكّنة بالنسبة إلى الشركة الرائدة. فالمنفعة الجديدة هي عوامل خارجية ممكّنة للشبكة أو آثار إيجابية لها. ولكن منتجات «ميتنونكا» لا يرجح أن تستفيد من هكذا آثار.

٢.١٥ يشير البحث إلى أن الشركات التابعة تنجح من خلال مزيج من مجال سوق واسع النطاق، وخط منتج واسع، وجودة عالية للمنتج ونفقات عالية على الترويج. يعني ذلك أن «ميتنونكا» يجب أن تركز على اعتماد منتجات عالية الجودة.

٣.١٥ ينبع هذا الفرق في الأرباح من أن خفض التكاليف له مفعول قصير الأمد إلى حد كبير بينما نمو الدخل وخاصة ذاك الناجم عن منتجات جديدة مبدعة، له وقع على مدى أطول بكثير. ويصبح هذا بصورة خاصة إذا أدى منتج الشركة الأصلي إلى خط منتج له أثر كبير وطورت الشركة حصة السوق الكبرى وسيطرت عليها.

٤.١٥ تحظى الشركة الرائدة بأفضل فرصة للنجاح على المدى الطويل في قيادة حصة السوق والإيرادية عندما تكون سوق المنتج الجديد معزولة عن دخول منتجات منافسة و/أو تحظى الشركة بحجم كافٍ، وموارد ومهارات كافية للاستفادة قدر الإمكان من موقعها الريادي والمحافظة عليه في وجه منتجات منافسة تدخل لاحقاً. ويرجح أن تنجح الشركات التابعة في حال وجود حواجز قانونية أو تكنولوجية أو

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

مالية قليلة لمنع دخول السوق وعندما تتمتع بموارد أو مهارات كافية لتخطي المنفعة السابقة التي تمتلك بها الشركة الرائدة.

٥.١٥ يكون اعتماد الأسعار العالية عند الانسحاب المبكر الطريقة الأكثر نجاحاً عندما يكون الطلب الممكّن محدوداً، والعملاء قابلين لاعتماد ذلك باكراً ودفع مبلغ إضافي عندما تكون المنافسة الممكّنة هائلة.

يرجح أن تعتمد شركة 3M الأسعار العالية والتمديد عندما لا يمكن حماية تكنولوجيا المنتج بشكل فعال، وعندما تكون الموارد الكافية بإنتاج المنتج متوفرة وعندما يكون الإنتاج بسيطاً نسبياً.

الوحدة السادسة عشرة – الاستراتيجيات التسويقية للأسوق النامية

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

١.١٦ ٢-٣-١٦ ٢-٢-٢٠١٦ ٢٠١٦ أنظر القسم ٢-٣-١٦

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

أ ١٧.١٦	أ ١٣.١٦	د ٩.١٦	أ ٥.١٦	أ ١.١٦
أ ١٨.١٦	أ ١٤.١٦	د ١٠.١٦	أ ٦.١٦	أ ٢.١٦
أ ١٩.١٦	ه ١٥.١٦	ب ١١.١٦	ه ٧.١٦	أ ٣.١٦
ه ٢٠.١٦	ب ١٦.١٦	أ ١٢.١٦	ج ٨.١٦	ه ٤.١٦

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

١.١٦ يجب أن ترتكز «ستوفر» على المحافظة على العملاء الحاليين من خلال القيام بما يلي: (١) المحافظة على الرضا والولاء وتحسينهما؛ (٢) تشجيع عمليات الشراء المتكرر وتيسيرها؛ (٣) تخفيض جاذبية التحول. كما يجب أن تحفز الطلب الانتقائي لدى المعتمدين المتأخرین من خلال: (١) اتخاذ موقع مواجهة مباشرة ضد العروض المنافسة أو العرض الممكّنة؛ (٢) واتخاذ موقع مميّز ضد العروض المنافسة أو العرض الممكّنة.

٢١٦

عنصر التسويق	أعمال معينة
المتاج	زيادة ضبط الجودة.
	الاستمرار في تعديل المنتج.
	توسيع قدرة الإنتاج.
السعر	الاستجابة للأسعار بحسب الحاجة؛ ترويج انتقائي للمبيعات.
المكان	تحسين ضبط الجودة.
	الاستمرار في بناء قنوات التوزيع.
الترويج	تركيز الإعلانات على الطلب الانتقائي
	زيادة خدمة فريق الباعة للحسابات الجارية.

٣١٦

الاستراتيجية	الأعمال التسويقية
الحسن	زيادة الرضا، والولاء، والشراء المتكرر لدى العملاء الحاليين؛ نداء إلى المعتمدين المتأخرین.
	الاستمرار في ضبط الجودة.
	الاستمرار في تعديل/تحسين المنتج.
	استخدام الإعلانات لتحفيز الطلب الانتقائي.
الحماية الجانية	تطوير مجال آخر لدخول السوق (في هذه الحالة، ربما زيادة الموازنة).

٤١٦ في الأصل، اتبع مصنعي السيارات اليابانيون هجوماً جانياً، موفرين السيارات لشريحة من السوق الأميركيّة تسعى إلى نقل فعال من حيث استهلاك الوقود، وغير مكلّف، ويتمتع بمركونية معقوله. ومن بين المتغيرات التسويقية الهامة المتاج (المركونية، كما تقاس بمؤشرات كوتيرة التصليح) والسعر (المنخفض نسبياً).

٥١٦ كان على مصنعي السيارات الأميركيّين أن يتبعوا استراتيجية صيانة للحماية الجانية، بتصميم وإنتاج سيارات لشريحة (أو شرائح) من السوق تسعى إلى نقل فعال من حيث استهلاك الوقود، وغير مكلّف، ويتمتع بمركونية معقوله. ولا شك في أنّ أسباب عدم اللجوء إلى هذه المقاربة كثيرة. أولاً، بناء معمل السيارات، أو إعادة تجهيز المعامل الموجودة، عملية مكلفة وتستوجب وقتاً طويلاً. قد يكون مصنّعو السيارات الأميركيّيون قد تجنبوا الكلفة حتى فات الأوان، ثم إنّ الوقت الذي مر منع المحافظة على الحصة. ثانياً، تمتعت النماذج الأكبر والأكثر كلفة التي تتوجهها الشركات الأميركيّة بيهوا مش أكبر، وربما ترددت شركات صناعة السيارات الأميركيّة في تحويل الانتباه عن تلك السوق (أو ربما الاعتراف بأنّها تراجعاً). ثالثاً، تشكّل أنظمة الإنتاج اليابانية مزيجاً فريداً للثقافة والتثقيف تحقق على فترة طويلة. ولم يظهر مصنّعو السيارات الأميركيّيون جميعاً قدرة على صنع سيارات بهذا جودة.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

الوحدة السابعة عشرة – صنع الاستراتيجيات للأسوق الناضجة والمتراءفة

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | | | |
|------|------------|-------|----------|--------|----------|------|
| ٤.١٧ | ٢-٣-٢-٢-١٧ | ٩.١٧ | أ.١٧ | ٥.١٧ | ٢-١٧ | ١.١٧ |
| ٢.١٧ | ١-٤-١٧ | ١٠.١٧ | ٦.١٧ | ٣-٢-١٧ | ١-٢-١٧ | ٢.١٧ |
| ٣.١٧ | ٣-٤-١٧ | ١١.١٧ | ٧.١٧ | ١-٣-١٧ | ١-٢-٢-١٧ | ٣.١٧ |
| ٤.١٧ | ٢-٣-١٧ | ٨.١٧ | ٢-٢-٢-١٧ | ٢.١٧ | ٣-٤-١٧ | ٤.١٧ |

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|--------|
| أ ٢٥.١٧ | أ ١٩.١٧ | ب ١٣.١٧ | د ٧.١٧ | ب ١.١٧ |
| ب ٢٦.١٧ | أ ٢٠.١٧ | ج ١٤.١٧ | ج ٨.١٧ | أ ٢.١٧ |
| أ ٢٧.١٧ | ه ٢١.١٧ | أ ١٥.١٧ | أ ٩.١٧ | د ٣.١٧ |
| أ ٢٨.١٧ | ج ٢٢.١٧ | ه ١٦.١٧ | د ١٠.١٧ | ه ٤.١٧ |
| ج ٢٩.١٧ | ج ٢٣.١٧ | د ١٧.١٧ | ب ١١.١٧ | د ٥.١٧ |
| د ٣٠.١٧ | ه ٢٤.١٧ | د ١٨.١٧ | د ١٢.١٧ | د ٦.١٧ |

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

- ١.١٧ أبعاد الخدمة والأعمال التسويقية الضرورية لتكوين صورة عالية الجودة للخطوط الجوية هي:

الأبعاد	الأعمال التسويقية
الأعمال الحسية	مرافق نظيفة بما فيها داخل الطائرة وخارجها؛ والمظهر المحترف لكافة العاملين خلال الرحلة.
المركونية	الأداء في الوقت المحدد
قابلية الرد	تدريب العميل / مساعد الطيران على التفاعل مع حاجات العملاء وأسئلتهم، إلخ.
الكفاءة	تدريب الطيار / مساعد الطيران / العميل على إجراءات التشغيل.
التعاطف	تدريب مساعد الطيران / العميل على بروتوكولات الاتصال مع العميل.
اللياقة	تدريب مساعد الطيران / العميل على بروتوكولات الاتصال مع العميل.
التواصل	تدريب مساعد الطيران / العميل على بروتوكولات الاتصال مع العميل.

٢.١٧ يمكن الحصول على قياس لولاء العميل (الرعاية المتكررة) من خلال مسح عينة من ركاب الخطوط الجوية (أثناء الطيران) طلباً لمعلومات متعلقة بالرحلات الخمس الأخيرة أو أكثر - الشهر، والمدن المعنية (من إلى)، ويوم الأسبوع، والوقت وشركة الطيران. من شأن ذلك أن يوفر قياساً شاملأً لولاء بحسب المنطقة الجغرافية والتوزيع السكاني والولاء لشركات طيران أخرى.

ينتتج قياس رضا العميل عن قياس توقعه مرتكز على الأهمية النسبية المعطاة لشركة الطيران، كما هو وارد في الجواب عن السؤال ١٧،١ إلى جانب ترتيب العملاء لأهمية صورة شركة الطيران، كما هو وارد في الجواب عن الولاء أعلاه. وتضمن هذه الأسئلة في المسح الخاص بولاء العميل. وبالتالي، يمكن ربط الرضا الذي تم قياسه/ الحصول عليه مباشرة ببيانات الولاء.

٣.١٧ قد تكون الشركة حققت هذا الموقع من خلال: (١) إنتاج ناسخة بدون زخرفات؛ (٢) تصميم متوجه بطريقة مبدعة وقليلة الكلفة؛ (٣) الحصول على مصادر أقل كلفة للقطع؛ (٤) تطوير عملية ابتكارية وبكلفة أقل؛ (٥) تطوير قنوات توزيع قليلة الكلفة؛ (٦) وتحفيض الكلفة الإجمالية.

٤.١٧ استخدمت «ماكدونالدز» استراتيجية توسيع السوق لتعزيز موقعها المحلي من خلال اعتماد خطوط منتج جديدة وتوسيعات في خطوط الإنتاج لتبلغ عمالءها المثبتين. فيقدر أن تكون هذه العناصر الجديدة قد استقطبت عمالء جددًا. وبما أن هذه المنتجات الجديدة قد استعملت بصورة أساسية مراافق الإنتاج والتوزيع نفسها، فقد ساد تناغم هائل مع المنتجات الأخرى. وبكونها الشركة الأولى في القطاع التي تقوم بهكذا خطوة، تمكن من تكيف المنافع المتأتية من كونها رائدة. كما وسعت نشاطاتها في الخارج لتشمل بلدانًا تضمنت روسيا والصين. وحققت ذلك من خلال استخدام امتيازات، ما خفف من كلفة العملية. ومرة أخرى كانت الشركة رائدة في تحركها التوسيعي.

٥.١٧ تبع شركة «ماكدونالدز» سوقاً محلية، وطورت أسوأ وأفضل طریقاً لاستراتيجية توسيع السوق. ويدرك أنها استثمرت أولاً سوقها المحلي ثم تقربت من أسواق أميركا الشمالية قبل أن تنتقل إلى أوروبا، مع أن المكسيك ما كان في ذاك الوقت ليعتبر بلداً صناعياً. وبالرغم من ذلك كان التناغم في التوسع إلى كندا والمكسيك هائلاً، خاصة بالنسبة إلى كندا. والمستهلكون الأوروبيون يشبهون بالمستهلكين الأميركيين أكثر مما يشهدون المستهلكين في البلدان النامية. كما أن إنشاء الامتيازات أكثر سهولة في أوروبا. ومع ذلك، فإن نمو «ماكدونالدز» المستقبلي على المدى الأطول يمكن أن يكمن في البلدان النامية حيث يتوقع أن تنمو المداخيل القابلة للصرف والنفقات الاستنسابية على مر السنين.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق الحالات

٦.١٧ كانت «كونز» تتبع استراتيجية «البقاء المربح». وكانت تملك حصة ريادية في سوق مؤكّد تراجعها (ولكن بوتيرة ثابتة)، مع شركات منافسة قوية قليلة. كانت قادرة على اكتساب الشركات المتبقية بوتيرة مقبولة، وتوجيه خطوطها الإنتاجية وتحسين فعالية الإنتاج والتوزيع. قد تكون أنظمة اقتصادية شارية بربورت فيما زادت الشركة نطاقها. وفيما كان الإعلان ضروريًا على الأرجح، جاءت النفقات التسويقية بحدتها الأدنى (وضع إعادة النظام). بقليل من التنافس بالسعر وبتحفيض التكاليف يمكن المحافظة على الهوامش أو زيتها.

٧.١٧ يكون للحصاد معنى عندما يتوقع من السوق أن تتدحرج بوتيرة ثابتة، والمنافسون الأقوياء قلائل، وحواجز منخفضة أمام الخروج من الوضع وللشركة موقع حصص ريادي. وعندما يتوقع أن يكون التدحرج سريعاً نسبياً، تصبح التعبرية ذات معنى. تشمل الأعمال التسويقية المتلازمة مع الحصاد: (١) إلغاء النفقات؛ (٢) تحفيض نفقات التسويق؛ (٣) السعي إلى سبل لتخفيف تكاليف الإنتاج؛ (٤) ورفع الأسعار الضروري للمحافظة على الهوامش.

الوحدة الثامنة عشرة – التنظيم والخطيط لتنفيذ فعال

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | |
|--------|-------|------|----------|------|
| ٨-١٨ | ٨.١٨ | ٥.١٨ | ١-١٨ | ١.١٨ |
| ١-٣-١٨ | ٩.١٨ | ٦.١٨ | ١-٢-١٧ | ٢.١٨ |
| ٥-٣-١٨ | ١٠.١٨ | ٧.١٨ | ١-٢-٢-١٧ | ٣.١٨ |
| | | | ٦-٢-١٧ | ٤.١٨ |
- أنظر اللوحة ١-١٨
أنظر القسم ١-٣-٢-١٨
أنظر القسم ٥-٣-١٨
أنظر القسم ٦-٢-١٧
أنظر القسم ٧.١٨
أنظر القسم ٩.١٨
أنظر القسم ١٠.١٨
أنظر القسم ١٢-٢-١٧

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|--------|
| ٢٧.١٨ ب | ٢١.١٨ أ | ١٥.١٨ د | ٨.١٨ أ | ١.١٨ ٥ |
| ٢٨.١٨ ج | ٢٢.١٨ أ | ١٦.١٨ ب | ٩.١٨ أ | ٢.١٨ ب |
| ٢٩.١٨ د | ٢٣.١٨ أ | ١٧.١٨ د | ١٠.١٨ د | ٣.١٨ د |
| ٣٠.١٨ أ | ٢٤.١٨ ب | ١٨.١٨ ج | ١١.١٨ د | ٤.١٨ ب |
| ٣١.١٨ ب | ٢٥.١٨ د | ١٩.١٨ ه | ١٢.١٨ ج | ٥.١٨ أ |
| ٣٢.١٨ ه | ٢٦.١٨ د | ٢٠.١٨ أ | ١٣.١٨ ه | ٦.١٨ ج |
| | | | ١٤.١٨ ه | ٧.١٨ د |

الإجابات على أسئلة تطبيقية دراسة حالات

١.١٨ تشمل شركة «هيولت باكرد» على مجموعات مشاريع صغيرة كثيرة تتمتع باستقلالية

هائلة في ما يتعلق بتحديد مجموعاتها المستهدفة، وتطوير منتجات جديدة وتعديل المنتجات القديمة واتخاذ قرار بشأن الموارد التي يجب أن تخصص لأنشطتها. ويعطى مدراء القسم المزيد من الحرية لـ«إنتاج النتائج». وبالتالي، يتمحور الضبط حول الأداء الذي يرتكز على تدفقات النقد، والإيرادية وتنمية الحسابات. والأجر يفترض به أن يكون مجموع الأجر الشهري زائد علاوة للفريق وربما علاوة مأخوذة من أداء وحدة القطاع.

٢.١٨ يجب التطرق إلى مسأليتين أساسيتين، نظراً إلى رسم إطار التقييم الذي سبق وحدد.

في أحدهما تعني الاستقلالية التي ستتمتع بها الوحدة الجديدة بالنسبة إلى وحدات أخرى في المنظمة. يجب أن يتلقى المدير وعوداً بمستوى عالٍ من الاستقلالية من أجل جعل القرارات ضرورية لتطوير منتجات جديدة. أمّا المسألة الثانية فهي كمية البرامج المشتركة والتلاغم التي ستتوارد بين الوحدة الجديدة ووحدات قطاع أخرى في الشركة. وعلى المدير أن يصر على أن يتوفّر تلاغم قليل نسبياً بين الوحدات لكي تتحلى بالقدرة على تطوير التسويق وبرامج البحث والتطوير في وحدات القطاع.

٣.١٨ مكان الإنطلاق هو في قسم البحث والتطوير. ولا بد أن يكون ذلك جيداً لتوسيع

أفكار خاصة بالمنتج من خلال استخدام التكنولوجيا ضمن وحدات القطاع التنظيمية الأخرى. ويستلزم ذلك استخدام تقنيّين طيبين جيدين وربما بضعة أطباء للمساعدة في عملية البحث والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، على المدير أن يستخدم بعض الباعة من أصحاب الخبرة لاختبار السوق من أجل بعض الأفكار.

٤.١٨ أدت تطورات أخيرة في أنواع البنية التنظيمية إلى اهتمام متعدد بمنظمات محورية

مماثلة لتلك المستخدمة في «هيولت باكرد». وهذا هو نوع المنظمات الأقل بিروقراطية أو مرکزية والأكثر تخصصاً. تزيد المنظمات المحورية استخدام فرق المنتج التي تمتّح تمكيناً هائلاً لوضع خطة شاملة لمنتج معين أو خط إنتاج معين وجعله قابلاً للتشغيل. وتكافح الشركات لتطوير ثقافة مشاريع مرتكزة على العملاء، وتشمل تغييرات هامة أخرى إدارة عمليات الأعمال بدلاً من المجالات الوظيفية وكذلك تطوير الشبكات التعاونية التي تتضمن شركات مختلطة.

٥.١٨ نظراً إلى تعقد المنتجات والنطاق الظاهر لعرض المنتج الخاص بوحدة القطاع، تكون

بنية إدارة المنتج مناسبة. والسبب في ذلك أنها قد تسمح للمدراء بتركيز جهودهم على تطوير سلسلة واسعة من المنتجات في الوقت نفسه إذ أن كل مدير مسؤول عن تطوير منتجه الخاص ومقاربات التسويق الخاصة به. والبديل الممكن هو محور أو بنية فريق

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

لتطوير المنتج، والتحول إلى مدراء المنتج إذ تصبح تلك المنتجات مثبتة. على البنية أن تتضمن مستويات معتدلة من الرسمية والمركزية والتخصص. ووفقاً للنص، يتمثل التصميم التنظيمي الأكثر مواءمة في تصميم يتضمن مدراء المنتج (المواكبة التحسينات في المنتج) و/أو مدراء السوق (الاستفادة من فرص السوق الجديدة) أو ربما الخيارات في بنية محورية.

- ٦.١٨ المقاربة التشاركية هي الطريقة المثلثي لمواجهة النزاعات الممكنته. فالمدير العام يعطي مسؤولية تنسيق كافة الأنشطة الوظيفية عند مستوى واحد أعلى من كل من مجموعات المنتج.

الوحدة التاسعة عشرة – قياس الأداء التسويقي وتنفيذ

الإجابات على أسئلة حول المحتوى

- | | | | | | | | |
|------|--------|------|----------|------|--------|------|--------|
| ٤.١٩ | ١-٤-١٩ | ٦.١٩ | ١-١-١-١٩ | ٤.١٩ | ٢-١٩ | ١.١٩ | ٢-١٩ |
| ٥.١٩ | ١٠-١٩ | ٧.١٩ | ٢-١٩ | ٥.١٩ | ١-١-١٩ | ٢.١٩ | ١-١-١٩ |
| | | | | | | ٣.١٩ | ١-١-١٩ |

الإجابات على أسئلة متعددة الخيارات

- | | | | | | |
|---------|---------|-------|-------|------|------|
| ٢٥.١٩ | ٥ ١٩.١٩ | ١٣.١٩ | ٧.١٩ | ٤.١٩ | ١.١٩ |
| ٥ ٢٦.١٩ | ٥ ٢٠.١٩ | ١٤.١٩ | ٨.١٩ | ٢.١٩ | ٢.١٩ |
| ١ ٢٧.١٩ | ٦ ٢١.١٩ | ١٥.١٩ | ٩.١٩ | ٣.١٩ | |
| ٤ ٢٨.١٩ | ٦ ٢٢.١٩ | ١٦.١٩ | ١٠.١٩ | ٤.١٩ | |
| ١ ٢٩.١٩ | ٦ ٢٣.١٩ | ١٧.١٩ | ١١.١٩ | ٥.١٩ | |
| | ٥ ٢٤.١٩ | ١٨.١٩ | ١٢.١٩ | ٦.١٩ | |

الإجابات على أسئلة تطبيقية ودراسة حالات

- ١.١٩ شكل نظام ضبط «وول مارت» سبباً أساسياً لكون الشركة الرائدة القليلة الكلفة في قطاعها. فبكونها قادرة على تحويل المعلومات إلى عمل بشكل شبه فوري، يمكنها أن تضبط جراراتها وتملأها تلقائياً؛ وتتفقى المبيعات بواسطة وحدة المحافظة على المخزون، وتجمعات المنتج، والأقسام، والمخازن، والنطاق والمنطقة؛ وتحدد ما إذا كان نظام الموافقة على بطاقة الاعتماد بسبع ثوانٍ يعمل بشكل ملائم، وتوزع

رسائل إلى النظام الكامل مع إشعار ببعض دقائق فقط، وتحدد ما إذا كانت «وول مارت» ما زالت الشركة الحاسمة بالأسعار الأقل؛ وتتفق من فرص البضاعة الجديدة. يدمج تكنولوجيا الاتصالات بالكمبيوتر العالية التقنية مع إدارة في الميدان، طورت «وول مارت» نظام توزيع يشكل مصدر جذب للقطاع.

في كندا، تملك الشركة ما يكفي من المتاجر لجعل من المجدي اقتصادياً وضع نظام ضبط مماثل للنظام في الولايات المتحدة؛ وهو نظام يمكن العاملون في مركز «وول مارت» النفاذ إليه. كذلك يمكن تطبيق المقوله نفسها عن مكسيكو. ففي أميركا الجنوبية وأسيا المتاجر أقل والمسافات أكبر؛ وبالتالي، يجب توكيل مدراء البلاد بالمزيد من الضبط. الواضح أن نظام الضبط المستخدم لن يكون بتطور النظام المستخدم في الولايات المتحدة.

الكلفة الكاملة؛ يعّين المحللون التكاليف المباشرة أو المتغيرة وغير المباشرة إلى وحدة التحليل. والتكاليف المباشرة مرتبطة ارتباطاً مباشرًا بوحدة التحليل (تكاليف الإنتاج، وتكاليف التسويق المباشر). وتعني التكاليف غير المباشرة بعض التكاليف المشتركة الشائبة التي لا يمكن أن تربط مباشرة بوحدة تحليل واحدة (إدارة عامة، تكاليف إشغال مكان).

هامش المساهمة؛ تفيد هذه المقاربة أنه ما من طريقة دقيقة لتعيين تكاليف غير مباشرة. بالإضافة إلى ذلك، وبما أن التكاليف غير المباشرة هي بمعظمها تكاليف ثابتة، فممنتج ما أو سوق ما يمكن أن يقوم بمساهمة في الأرباح حتى ولو أظهر خسارة. وبالتالي، حتى ولو كانت الكلفة الشاملة يجب أن تستوعب، فطريقة المساهمة تشير بوضوح إلى، ما يكتسب باضافة منتج ما أو عيناً ما أو التخلص عنه.

من شأن الشركات الكبيرة والممتعدة وحدات القطاع أن تستخدم مقاربة هامش مساهمة، إذ إنها تمكّن الشركة من إحداث تقييم أفضل لطريقة قيام منتج ما بإضافة إلى أو انبعاث من الإرباحية الإجمالية.

۳۱۹

المبيعات الصافية	٥٦٥٠ دولارات
أقل: تكاليف مباشرة	٣٨٠٠ دولار
النفقات	١٨٥٠ دولاراً
فريق الباعة	٥١٠ دولارات
الإعلان	٢٣٠ دولاراً
لوجستيات مادية	٢١٥ دولاراً
إشغال	٢٥ دولاراً
الكلفة الشاملة لإدارة	١٠٠ دولار
	١٠٨٠ دولاراً

المساهمة في الكلفة الشاملة والأرباح = ٧٧٠ دولارًا

زيادة في الربح (قبل الضريبة) = ٧٧٠ - ٦٥٠ = ١٢٠ دولاراً.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

٤.١٩

٥٥٣٠ دولاً	المبيعات الصافية
٣٨٠٠ دولار	أقل: تكاليف مباشرة
١٧٣٠ دولاً	النفقات
٤٥٠ دولاً	فريق الباعة
٢٥٥ دولاً	الإعلان
١٩٠ دولاً	لوجستيات مادية
٢٥ دولاً	إشغال
١٠٠ دولار	التكلفة الشاملة للإدارة
١٠٢٠ دولاً	

المساهمة في الكلفة الشاملة والأرباح = ٧١٠ دولارات

زيادة في الأرباح (قبل الضريبة) = ٧١٠ دولارات - ٥٦٠ دولاراً = ٦٠ دولاراً
الخيار الأفضل هو الخيار المقترن في السؤال ٢٠،٣ الذي يؤدي إلى زيادة في الربح
بقيمة ١٢٠ دولاراً.

٥.١٩ ١. البيئة التسويقية

٢. الأهداف والاستراتيجية

٣. التخطيط ونظام الضبط

٤. التنظيم

٥. إنتاجية التسويق

٦. وظائف التسويق

٦.١٩ ١. البيئة التسويقية – ما هي الفرص و/أو المخاطر التي تتأتى عن البيئة الحالية
والمستقبلية للشركة: أي توجهات تكنولوجية، سياسية واجتماعية هي ذات أهمية؟
المصدر – مجلات إخبارية، منشورات حكومية.

٢. الأهداف والاستراتيجية – ما مدى منطق أهداف الشركة، نظراً إلى الفرص/المخاطر
الأكثر أهمية وموارده النسبية؟ ما مدى صواب استراتيجية الشركة، نظراً إلى البيئة
المستقبلة؟ المصادر – وثائق الشركة الاستراتيجية الداخلية.

٣. التخطيط ونظام الضبط – هل للشركة معلومات مناسبة وفي وقتها عن رضا العملاء
حيال المنتج؟ حيال أعمال المنافسين؟ المصادر – نظام المعلومات التسويقية
الداخلي.

٤. التنظيم – هل تناسب بنية التنظيم الحاجات المتطورة لمكان السوق؟

٥. إنتاجية التسويق – ما مدى إرباحية كل من منتجات/علامات الشركة؟ ما مدى فعالية
كل من نشاطات الشركة التسويقية؟ المصادر – وثائق الشركة الداخلية حول التكلفة
والتسويق (فواتير).

٦. وظائف التسويق – إلى أي مدى يلبي خط الإنتاج أهداف الوحدة؟ إلى أي مدى تتناسب عناصر الخلط التسويقي أهداف الشركة؟ المصادر – وثائق الشركة الداخلية.

٧،١٩ يصعب التأكيد من دون مزيد من المعلومات على سبب عدم بلوغ «بارلو» حصتها، فباسمها هي قريبة من بلوغ حصتها (٤٩ في المئة). قد يفترض ذلك أن جهداً صغيراً إضافياً قد يضعها ربما في القمة. إلا أن عوامل أخرى قد تبرز (المزيد من التدريب، أسباب شخصية، إلخ). كما أنه من الممكن أن حصتها كانت عالية جداً نظراً إلى الشروط التنافسية أو عوامل أخرى غير قابلة للضبط.

٨،١٩ ١. تحليل العميل – تحليل لعملاء "بارلو" لتحديد ما إذا كانت تحسن الأداء فووصف عملاءها.

٢. تحليل المنتج – ما هو خليط المنتجات الذي تبيعه؟ ربما هي بحاجة إلى بيع خليط مختلف منمجموعات المنتجات.

٣. حجم الطلبية – ما هو حجم الطلبية المتوسطة؟ ربما هي بحاجة إلى العمل على جمع طلبيات أكبر.

٤. تحليل الأعمال التنافسية في نطاق «بارلو».

الملحق الثاني

المحتويات

٢/٢١

دراسة الحالة – السؤال الأول

٣/٢١

دراسة الحالة – السؤال ٢

إمتحانات نهاية تطبيقية

ملحوظة: الأجبوبة المعطاة هنا هي مجرد خطوط عريضة. مع أنها تحتوي على النقاط الأساسية المرجوة فجواب الطالب يجب أن يوفر المزيد من التفكير العميق في كثير من النقاط. فالاقتصر على تكرار النقاط المختصرة الأساسية لا يظهر بالضرورة المستوى المطلوب لفهم الموضوع.

دراسة الحالة – السؤال الأول

في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية سيصبح نصف السكان في سن الخمسين وما فوق خلال السنوات العشر أو الائتي عشرة المقبلة. وسيتمتع كثيرون من أولئك الذين في الخمسين من عمرهم وما فوق بدخل عال جداً. إلا أن شركات كثيرة ما زالت تتبع السوق «الرمادية» نظراً إلى ربطها السلبي بالضعف. في الواقع إن إعلانات وسائل الإعلام تظهر الأشخاص الذين هم في منتصف الثلاثينات، بأنهم يكُونون صورة غير إيجابية عن الأكبر سنًا.

يرغب أحد رجال الأعمال في إصدار مجلة متخصصة لسوق الذين يفوقون الخمسين من العمر في أوروبا والولايات المتحدة. ويسود قلق بأن من هم فوق الخمسين لا يرون أنفسهم كباراً في السن وبالتالي سيكون اختيار التصميم والمحتوى وحتى المصطلحات حيوياً لنجاح المنشورة.

مطلوب منك أن تصمم استراتيجية لاختيار السوق المستهدفة وتحديد المكانة التسويقية للمجلة الجديدة وتحديد المعلومات الضرورية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

(٣٠ علامة)

يتطلب هذا السؤال من المشاركيين في الامتحان أن يظهروا معرفة في:

- تأثيرات شخصية على عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالعميل (الوحدة ٥)
- تقسيم السوق إلى شرائح والاستهداف (الوحدة ٨)
- قرارات اختيار المكانة التسويقية (الوحدة ٩)
- تصميم البحث (الوحدة ٧)

يجب أن يشير الجواب إلى الخطوات في عملية اختيار المكانة التسويقية في ما يتعلق بالمعلومات المطلوبة للسوق «الرمادية» عند كل مرحلة. والخطوات في العملية مفصلة في القسم ٤، ٩ في الكتاب. ويجب مناقشة المعلومات المطلوبة بالتفصيل إلى جانب ملاحظة أن البيانات النوعية أساسية في هذه الحالة الخاصة.

المilestone	المراحل
أمثلة عن المعلومات	
أهداف قراءة/ تسلية	١. تحديد المنتجات التنافسية
عوامل سابقة تؤثر على مدى قراءة المجلة	٢. الخصائص المحددة
والاعجاب بها أو عدمه، إلخ	
يمكن إتمام هذا فقط حيال متطلبات أخرى بما أن المنتج الجديد هو بشكل جيد	٣. إدراك العميل

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

لا يمكن تحقيق ذلك لمتاج غير موجود – لكن المعلومات عن الكثافة والتميز لموقع متاج جديد هي حيوية.

٤. كثافة المنتجات الحالية

٥. ستشير الأجوية الجيدة إلى استخدام تقنيات تحليلية لتحديد التغيرات لكنها ستظهر خطورة القياس المرتكز على أساس ضعيف.

٦. المكانة التسويقية للمنتج

يصعب هنا أيضاً تحديد معلومات دقيقة لمتاج لا وجود له. ويمكن اكتشاف معلومات متعلقة بالقطعة «المثالية». وسوف تحدد الأجوية الجيدة الحاجة إلى تحديد الشرحة.

٧. تعريف تقسيم المكانة التسويقية للمنتج

المعلومات الضرورية الآن هي ما هي المنافع التي يعتقد أنها تجذب بعض الشرائح وما هي هذه الشرائح. وسوف تتضمن الأجوية الجيدة مناقشة لخراط تموقع السوق.

٨. انتقاء استراتيجية المكانة التسويقية

دراسة الحالة – السؤال ٢

بالرغم من التوقعات المتفائلة بشكل كلي عن قطاع السياحة العالمي، تواجه وكالات السفر خطراً. فدور وكالة السفر يتمثل في بيع خدمات «شركة تنظيم رحلات». وأعمال وكالة السفر لها ثلاثة مستويات. يتضمن المستوى الأول «السلال» الكبرى التي تسيطر على السوق، مثل «لين بولي»، «أمير كان إكسبرس» و«طوماس كوك». والمستوى الثاني مؤلف من وكالات سفر مستقلة تقدم سلسلة واسعة من خدمات السفر. أما المستوى الثالث فيتضمن وكالات السفر المتخصصة التي تركز على السفر مخصوصاً بالسعر، والسفر إلى بلد واحد وغيرها من الحالات.

من بين المخاطر التي تواجهها أعمال وكالات السفر الاندماج الرئيسي المتزايد بين شركات تنظيم الرحلات ووكالات السفر، ما يقلل العمولة على خدمات السفر المباعة على أنواعها. ففي الولايات المتحدة مثلاً غيرت شركات الطيران الكبرى نظام العمولة من ١٠ في المائة على أي عدد من الرحلات المباعة باسمها إلى حد أقصى للوكالة لا يتعدى ٢٥ دولاراً للرحلة ذهاب وإياب. وقد خفض ذلك معدل العمولة إلى أقل من ٩ في المائة. إلا أن العملاء النهائين لا يربحون الكثير من دعم وكالات السفر بما أن نظام العمولة «القديم» يقدم حواجز قليلة لوكالات السفر لإيجاد أفضل صفقة لهم. بالإضافة إلى ذلك، يعني ميل السياح إلى الرغبة في تحطيط وتحديد مواصفات عطلاتهم أن «العلة المنظمة» التقليدية أقل جاذبية وأن السياح المستقبليين سوف يتخطون أكثر وكالات السفر.

المصدر: ٢٣ أيلول سبتمبر ١٩٩٥، ص. ٩٠

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، و حول التطبيق والحالات

بم تتصح شبكة من وكالات السفر للدفاع عن نفسها ضد تيارات كتلك المذكورة في هذه الحالة؟
(٣٠ علامة)

يتطلب هذا السؤال من المشاركين في الامتحان أن يظهروا معرفة في:

- شروط التبادل (الوحدة الأولى)
- صناعة الديناميات (الوحدة ٤)
- قرارات التوزيع (الوحدة ١٤)
- استهداف السوق (الوحدة ٨)
- الترويج (الوحدتان ٥ و ١٥)

وما هو أساسى لهذا الجواب هو مناقشة لـ «وظيفة التوزيعية» لوكالات السفر (الوحدة ٤) وطبيعة الفوائد التي توفرها أو لا توفرها (الوحدة الأولى). على المشاركين في الامتحان أو يحددوها بوضوح أي خدمة توفرها وكالة السفر وإلى من قبل اقتراح كيفية المحافظة على موقع ما من خلال استهداف السوق وقرارات تحديد مكانة المنتج السوقية.

٢- إختبار - السؤال ٣

ناقش الرأى القائل بأنه غالباً ما يكون من المكلف للوقت وللمال تحديد الفوائد التي يسعى إليها المشترىن وبأن المسؤولين يستطيعون بشكل أكثر جدواً التركيز على مواصفات المنتج. إدعم جوابك بالرجوع إلى اثنين من المنتجات التالية:

- المشروبات الغازية
- أجهزة الكمبيوتر الشخصية
- المنبهات
- كاميرات التسجيل

(٤ علامة)

يتطلب هذا السؤال من المشاركين في الامتحان أن يظهروا معرفة في مجالات كامنة كثيرة خاصة بالتسويق، وخصوصيات كل منها بالإضافة إلى إشارة إلى مواضع التطرق إليها في النص مذكورة أدناه:

- دور الفوائد في تسهيل التبادل (الوحدة الأولى)
- الأسواق الاستهلاكية وسلوك الشراء (الوحدة ٥)
- تقسيم السوق إلى شرائح (الوحدة ٨)
- تصميم البحث (الوحدة ٧)
- القرارات الخاصة بالمنتج والخدمات (الوحدة ١٢)

سيذكر جواب مساند أولًا:

• كيف أن التبادل يولد القيمة وكيف أن منافع المنتج سوف تحدد القيمة بالنسبة إلى المستهلك:

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

- أن المنافع قد تنتج عن مجموعة من تصورات تكنولوجيا / خاصة بالمنتج ومختلفة؛
- أن ما سبق يؤدي إلى تنافس مباشر وغير مباشر في آن، مما يوسع مجال التحقيق الضوري في حال تحديد المنافع.

أما الجواب الأعلى فيستعمل مجموعة أمثلة لتوضيح هذه النقاط، مثلاً، تحدد قيمة كاميرا التسجيل بصفتها مبلغ المال الذي به يكون المشتري على استعداد للحصول على مجموعة من المنافع: التقاط لحظات عزيزة؛ وضوح الصورة/الصوت؛ تعزيز المكانة الاجتماعية بفعل امتلاك كاميرا تسجيل؛ سهولة التخزين/ الموقف وما إلى هنالك. يمكن اكتساب هذه الفوائد من كاميرا تسجيل ولكن أيضاً من خدمات آلات التصوير أو تصوير الفيديو المحترف. وفي هذا الإطار، يجب ألا يقتصر تحديد «الفوائد» بكل بساطة على لائحة للمواصفات الزمانية لكاميرات التسجيل الحالية.

وكعامل متداخل في هذا الاقتراح الأساسي ما يلي:

أ. العوامل المحددة لسلوك المستهلك لناحية الشراء؛

ب. وجود مجموعات مختلفة من العملاء تسعى إلى فوائد مختلفة.

يجب أن تؤدي مناقشة هذه التأثيرات على تحديد «المزايا المرجوة» إلى مزيد من النقاش للصعوبات التي تعرضها لتصميم البحث. وبصورة خاصة، يسهل أكثر محاولة «قياس» الأهميات والتفضيلات من بين مواصفات المنتج الحالية من كشف الدوافع الكامنة وراء عمليات الشراء في أي من الأمثلة الأربع المذكورة في السؤال. إلا أنه من الضروري القيام بالحل الأخير بما أن طرق تسليم الفوائد يرجح أن تتغير. وفي حال كاميرا التسجيل، يمكن أن يقدم التسجيل الرقمي منافع أعلى قد يكون مناسباً لها توفر سلوك شراء لبعض الشرائح. وأخيراً، يجب القيام بعض الذكر للقرارات الحالية الخاصة بالمنتج المتوقعة انطلاقاً من تحليل المنافع والمواصفات.

الأجوبة التي لا يؤخذ فيها بالأمثلة الواردة في السؤال لا تقبل.

دراسة الحالة – السؤال ١

«غوغرین» شركة صغيرة مقرها في أستراليا منذ خمس سنوات وهي تعمل للترويج لعطلات مساندة للبيئة وبيعها في الأنطيوود. حتى الآن استهدفت عملياتها السياح الأستراليين لكن الشريحة المستهدفة من غير السياح تبقى صغيرة نسبياً بـ ٥ في المائة من سوق السياح الكلية المؤلفة من ١٢ مليوناً. «غوغرین» من الشركات الأسترالية الخمسين تقريباً التي توفر عطلات بحسب الطلب للسائح المتحمس بيئياً وتقدر حصتها من السوق بنسبة ٨ في المائة. ومعدل سعر عطلة بهذه هو ٢٤٠٠ دولار أسترالي. تسعى «غوغرین» إلى توسيع عملياتها لتجذب السياح من خارج أستراليا إلى وجهاتها البيئية وقد حدّدت أصلاً أوروبا والولايات المتحدة كالسوقين الأساسيتين لها.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

كيف تستطيع «غوغرين» أن تقيم جاذبية الشرائح المتنوعة ضمن المنطقة التي حدتها أصلًا؟ بم تنصح إدارة «غوغرين» لاختيار أسواقها المستهدفة الجديدة؟ (٣٠ علامة)

هذا السؤال متصل إلى حد كبير بالوحدة ٨ حول تقسيم السوق إلى شرائح واستهداف السوق.

على مقدمة الجواب أن تظهر فهم موقع «غوغرين» النسبي: أي شركة صغيرة جديدة في مجال صغير وتنافسي لسوق السياحة في أوستراليا الآسيوية. إلا أن حصتها في السوق جيدة نظرًا إلى أعداد المنافسين فهي إذاً في قطاعها في موقع قوي نسبياً. ومن جهة أخرى، لا تضطلع بأي خبرة للمستهلكين في الأسواق التي قد تسعى إلى اجتذابها. كما على الجواب أن يظهر أيضًا فهماً للفرق بين التقسيم إلى شرائح والاستهداف والتتوقع. والتقسيم إلى شرائح هو العملية التي تقسم بموجبها سوق ما إلى أجزاء فرعية منفصلة من العملاء لها حاجات ومواصفات مماثلة تسمح لها بالاستجابة بطرق مماثلة لتسويق شركة ما. أما التسويق المستهدف فهو نتيجة لتقسيم الشرائح في ما يتعلق بالجاذبية، والمنافع التي تسعى إليها كل شريحة والموارد المتوفرة لاجتذاب شريحة معينة. ويعني التموقع من جهته تصميم منتج ما أو خدمة ما يؤدي إلى منفعة تنافسية في الشريحة المستهدفة.

٨ علامات كحد أقصى

يجب وصف أهمية تقسيم السوق إلى شرائح في إطار دراسة الحالة هذه. والنمو السكاني الذي تباطأ في الأنظمة الاقتصادية المتقدمة مثل أوستراليا وأوروبا والولايات المتحدة معناه أن الأسواق تنضج وتبرز حاجة إلى التركيز على زيادة حصة السوق كوسيلة لزيادة الأعمال. وأدت عوامل اجتماعية واقتصادية كدخل متوفّر أعلى ومعرفة أكبر للمنتج الأساسي إلى نشوء عمالء بأذواق ومستلزمات أكثر تميّزاً. ومنذ ثلاثين عاماً تشكّل العطلات الأجنبية ظاهرة جديدة لمعظم الأوروبيين والأميركيين على حد سواء؛ والآن باتت أكثر رواجاً ويسعى الناس إلى نوع معين من العطلة الأجنبية لتناسب أسلوب عيشهم المختار. بالإضافة إلى ذلك، ارتفعت القدرة على السعي إلى أذواق معينة إلى حد كبير من خلال زيادة توافر النقل ووكالات الرحلات المنظمة والمزودين الأوليين لصناعة السياحة مثل الفنادق، وموقع التخييم، وخدمات المطاعم الذاتية وغيرها من الأمور. وأخيراً، ازداد عدد وسائل الإعلام التي يمكن من خلالها الترويج لأنواع معينة من العطلات. منها مجلات ذات اهتمامات معينة، وكتب للسفر، ومقاطع في الصحف، وبرامج تلفزيونية بالإضافة إلى شبكة الإنترنيت.

٨ علامات كحد أقصى

ثم يجب وصف عملية مختارة من التقسيم إلى شرائح والاستهداف والتوقع. والتفاصيل المحددة لمزيج الخيارات أقل أهمية من مناقشة إطارية للتقسيم إلى شرائح والاستهداف التي يجب أن تتضمن ما يلي:

التقسيم إلى الشرائح

العوامل الواقفة للأسواق الأميركيّة والأوروبيّة المختارّة: العوامل الديموغرافية تتضمّن

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

العمر، والجنس، ودورة حياة العائلة، والدخل، والعمل، ومستوى التعليم، والجغرافيا والعرق؛ أما العوامل السلوكية فتتضمن: أسلوب الحياة، والطبقة الاجتماعية، والميل إلى الانطلاق في عطلات أجنبية/ لنشاطات / بديلة، والقدرة على الإبداع، وتأثير مصدر الشراء، ومعايير الاختيار.

وصف لكيفية تطبيق هذه العوامل الواقفة على السوق المختارة: ما عدد الشرائح المنفصلة التي يمكن إيجادها، أي منها تشكل فرصة جذابة لـ«غيرين» نظراً إلى حجمها وقوتها النسبية وأي من الشرائح لا يتم إرضاؤها حالياً؟ ويجب ذكر معايير قابلية القياس، والنفاذ، والردود المختلفة وجم الشرائح.

٤ علامات كحد أقصى

الاستهداف

• يجب تحليل الشرائح غير المحددة بالنسبة إلى طائفتها. يتم ذلك عبر تطبيق مصفوفة تمويع الجاذبية/ الأعمال للسوق (أنظر الجدول ٨-٨ في النص) لكنها تتضمن بالتأكيد الخطوات التالية:

١. اختر معايير لقياس الجاذبية. يتضمن ذلك عوامل سوق (كالحجم، ومعدل النمو، والقدرة على التمييز، والرضا بالعرض الحالي)، والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية (قدرة الصناعة، والحواجز أمام الدخول/ الخروج، والنفاذ إلى شبكة تقديم خدمات العطل من المنطقتين الجديدتين)؛ والعوامل التنافسية (كبنية الصناعة، والتجمعات التنافسية، والموقع التنافسي ومواطن القوة) والعوامل البيئية مثل التنظيم ودرجة القبول الاجتماعي.
٢. عيّن وزناً رقمياً لكل عامل لتحديد أهميته.
٣. رب كل شريحة بحسب معايير الجاذبية.
٤. تصور الموقع المستقبلي لكل شريحة انطلاقاً من عوامل تمويع تنافسي مثل حصة السوق، وصورة الشركة، والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية مثل موقع الكلفة النسبية لـ«غيرين» وقدرات «غيرين» في كافة وظائف الأعمال الأساسية.
٥. تصور الموقع المستقبلي للشريحة رغم الاعتراف بأن توقع المستقبل أقل سهولة من تشخيص الحاضر.
٦. قيّم ترتيبات اختيار سوق مستهدفة وتحصيص الموارد.
- ثم يجب تحديد الأماكن المستهدفة من السوق.

١٠ علامات كحد أقصى

دراسة حالة - السؤال ٢

من المتوقع أن تنمو سوق أوروبا الغربية للخضار المتخصصة من ١٤,٤ مليار دولار أميركي كأرباح في العام ١٩٩٥ إلى ٢٠ مليار دولار أميركي في العام ٢٠٠٠. وتُعد البرازيل المصدر الخامس الأكبر للخضار المتخصصة بالنسبة إلى الاتحاد الأوروبي إذ توفر ٩٠٠٠طن من اللويباء، والذرنة الصغيرة، والفاوصوليا الخضراء، والبازلاء في السنة.

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

إلا أن المنتجون البرازيليون يواجهون منافسة متزايدة من المنتجين في بلدان أخرى، بما فيها كينيا، وتانزانيا، والأرجنتين. بالإضافة إلى ذلك، وفيما تشكل اللوبية الخضار البرازيلي الأبرز، تقوم بلدان أخرى بتزويدها بأحجام متزايدة مخفضة الأسعار.

صف استراتيجية تسويقية لمنتج خضار متخصص في البرازيل لضمان نجاح على المدى الطويل في السوق الأوروبية . (٣٠ علامة)

يتطلب هذا السؤال من المشاركين في الامتحان أن يظهروا معرفة في دور التسويق الاستراتيجي. فعلى المشاركين أن يناقشوا دور الاستراتيجية في تنسيق مواطن قوة الشركة مع البيئة ويشيروا إلى أنه ضمن هذا الإطار تتمثل مسؤولية التسويق الاستراتيجية في تأثيره على اختيار المنتجات التي تعتمد لها شركة ما والأسواق التي س تعمل فيها. تعرف هذه أيضًا بأنها قرارات النطاق. وللتوصيق مساهمة هامة في تحديد المنفعة التنافسية المستديمة لا سيما إذا كان ذلك يتم من خلال تمييز المنتج. وضمن أسواق الخضار المتخصصة في أوروبا ركزت الاستراتيجيات التسويقية المستخدمة إلى حد كبير على النوعية المناسبة ودرجة التوفير للمنتج، ما استلزم إدارة متأنية من جانب باعة المفرق لسلسلة العرض بصورة عامة والمنتجين الأوليين بصورة خاصة.

١٠ علامات كحد أقصى

ديناميات الصناعة ودورة حياة المنتج متصلة بوضوح بسلسلة عرض الخضار المتخصص ويجب إثبات مواصفات المنتج: الإدخال، والنمو، والتراجع، والنضج، والانهيار. مع أن أسواق الخضار المتخصص تشهد نمواً يرجع أن يحدث نمو متزامن لدى المزودين وتباطؤ في النمو في الطلب مع ظهور مواصفات النضج. وبالتالي، يجب أن تتمثل الاستراتيجيات التسويقية الحالية للمزارعين البرازيليين في ما يلي: المحافظة على الحصة، والتركيز على مواصفات الجودة واستمرارية العرض، والتمييز بشأن التوضيب «المواصفات» (مثلاً الخضار الموضعية مسبقاً والمغسولة). وإذا توجه القطاع نحو النضج المتأخر، سيحتاج المزارعون إلى إيلاء اهتمام خاص لزيادة المنافسة من حيث الأسعار (أو إضافة قيمة للسعر نفسه) من بلدان أقل نمواً.

١٠ علامات كحد أقصى

وفي إطار توسيع هذا الموضوع، يجب أن تظهر الأجوبة معرفة بالاستراتيجيات لأسواق ناضجة. والمسائل الاستراتيجية في الأسواق الناضجة هي التالية: عمليات شراء بديلة، والمحافظة على العميل، ومنافسة متزايدة مع تباطؤ الطلب. واستراتيجية التحليل كما استراتيجية الدفاع قد تكونان مناسبتين للمزارعين بحصة ريادية أو أقله مرحبة لإحدى الشرائح في سوق ناضجة ما. فكلاهما معنيتان بالمحافظة على موقع حصة قوي في أسواق مثبتة للمنتج. فالمحللون والمدافعون يمكن أن يستعملوا إما استراتيجيات قليلة الكلفة أو استراتيجيات التمييز؛ وتستلزم خيارات الكلفة القليلة منتجًا بدون زخرفات، وتصميمًا مبدعاً وقليل الكلفة، ومواد أولية أقل كلفة، وعمليات إنتاج مبدعة، وتوزيعاً قليل الكلفة وتخفيضات

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

في الكلفة الشاملة. وتستلزم البرامج المميزة تركيزاً على جودة المنتج والخدمة. وتعطي الأجوية الجيدة أمثلة على كيفية استعمال مزارعي الخضار المتخصصة البرازيليين لهذه الاستراتيجيات.

١٠ علامات كحد أقصى

٣ إختبار – السؤال

ناقش الأهداف التسوييرية الاستراتيجية الأساسية التي يمكن أن تحددها شركة ما واعطى أمثلة عن أنواع الأسواق التي يعتبر كل نوع من الأهداف مناسباً أكثر من غيره. ما هي الترتيبات على مستويات الأسعار النسبية للسعري إلى كل من أنواع الأهداف هذه؟

(٤٠ علامة)

يتطلب هذا السؤال من الطالب أن يحدد خمسة أهداف أساسية للتسويق في التسويق: أي تحقيق حد أقصى من نمو المبيعات وولوج السوق؛ والمحافظة على الجودة أو تمييز الخدمة؛ تحقيق أقصى حد من الربح الحالي؛ بقاء الشركة وأخيراً الأهداف الاجتماعية. وتتجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف هي جزء من التسويق المدمج حيث تحدد بوضوح استراتيجية الأعمال، والسوق المستهدفة واستراتيجية التموضع.

١٠ علامات كحد أقصى

تأتي أنواع الأسواق حيث كل منها مناسب على الشكل التالي:

تحقيق أقصى حد من نمو المبيعات وولوج السوق

هذه الاستراتيجية مناسبة حيث تكون سوق المنتج يافعة نسبياً (كما هي الحال في «غوغرين» دراسة الحالة ١ أعلاه)؛ وأمثلة أخرى تتضمن برامج خاصة بولاء العميل، وأشرطة مسجلة رقمية، وطاقة بديلة. والعملاء يتأثرون بشكل عام بالسعر – لا سيما في ما يتعلق بمنتجاتها/ خدماتها الحالية. فالشركات التي تعتمد هذه الاستراتيجية تتمتع بموقع قليل الكلفة نسبياً (لكي تستطيع أن تنافس عندما يصل المزيد من الجهات الفاعلة لتنتفع من سوق متwsعة). ويوضع سعر منخفض نسبياً بهدف اكتساب المزيد من العملاء وتوسيع سوق المنتج بالإضافة إلى اكتساب أكبر حصة ممكنة من السوق.

٦ علامات كحد أقصى

المحافظة على الجودة أو تمييز الخدمة

هذه الاستراتيجية مناسبة في مرحلتي النمو أو النضج المبكر لدورة حياة المنتج، كما هي الحال لدى مزارعي المنتجات المتخصصة في دراسة الحالة ٢ أعلاه. وتشمل أمثلة أخرى اتصالات الهاتف الخلوي، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، والناسخات الملونة. يجب أن يحدّد السعر بشكل أعلى من العروض المنافسة، لكن هذا يجب أن يعكس تحسّن العميل للجودة العالية، وعدم تأثر هؤلاء العملاء للسعر النسبي وتصميم الشركات على إبقاء المنتج في واجهة فكر العميل مع ترويج. ويقصد بالسعر العالي النسبي تعطية تكاليف الإنتاج العالية

الإجابات عن أسئلة حول المحتوى، والأسئلة المتعددة الخيارات، وحول التطبيق والحالات

نظرًا إلى تكاليف التمييز، والتوزيع والإعلان. كما أنه أعلى من سعر المنافسين نظرًا إلى الحاجة إلى المحافظة على التمييز وتعزيز صورة الجودة العالية.

٦ علامات كحد أقصى

تحقيق أقصى حد من الربح الحالي

هذه الاستراتيجية مقسمة إلى جزءين: تسعير رفع الأسعار والحداد. فرفع الأسعار مناسب في مرحلة الدخول الأولى أو في مرحلة النضج المتأخر لدوره حياة منتج سوق ما. فهو يتضمن اعتماد أسعار عالية جدًا تقبلها السوق إما لأن الشركة تعرض منافعة تمييزية عالية للعملاء (الذين يتلقون أحدث التكنولوجيات في مجال معين) أو لأنه ما من بدائل متوفرة في السوق. وإذا تنضج سوق ما تستطيع الشركة المعنية أن تخفض السعر لتجذب شرائح جديدة أو تنسحب من سوق المنتج لتبني سياسات رفع أسعار جديدة في مكان آخر.

٥ علامات كحد أقصى

الحداد مناسب في المرحلة التراجعية لدوره حياة منتج سوق، ويتضمن تخفيض التكاليف من جانب المنتج ووضع سعر عالي نسبياً للمحافظة على الهوامش وتحقيق أقصى حد من الأرباح. وتتضمن الأمثلة طابعات بمصفوفة «دلت» وضوابط تدفئة/تكيف إلكترونية. وقد يؤدي السعر العالي نسبياً إلى زيادة تحويل السلوك من جانب العملاء لكن هذا مقبول كجزء من تمويل المنتج لدى مشاريع أخرى على المدى الأطول للشركة. (يمكن أن تستعمل عبارة «كاش كاو» أو ما أشير إليه في النصوص السابقة بعبارة «أبقار النقد»).

٤ علامات كحد أقصى

بقاء الشركة

تكون هذه الاستراتيجية مناسبة – وبالفعل ضرورية – حيث لمنتج شركة ما موقع تنافسي ضعيف ولكن حيث «الأخطاء» قابلة للتصحيح وتحتاج الشركة إلى كسب الوقت لتجري التغييرات الضرورية. ما زالت دورة حياة سوق المنتج في مرحلة النمو أو مرحلة النضج المبكر. ويستلزم هذا الهدف أسعاراً مخفضة، حتى دون الكلفة الإجمالية، طالما أن المدخلات تساهم في التكاليف المتغيرة وتساهم في الكلفة الشاملة. وخير مثال على ذلك المثل الوارد في النص عن تقديم «ياكوكا» حسومات لشراء سيارات «كريسلر» في بداية الثمانينيات.

٣ علامات كحد أقصى

الأهداف الاجتماعية

هنا تكون الشركة عادة غير محققة للأرباح، والتكاليف مدعاومة، وكما هي الحال في المتاحف، والمستشفيات والمدارس. توضع الأسعار منخفضة، ومرة أخرى دون التكاليف الإجمالية في بعض شرائح السوق من أجل تحفيز الطلب أو دعمه لأسباب يحددها صانعو السياسات. ويشير مثل على ذلك إلى أن شركات فنية تعرض حسومات للطلاب من أجل بناء ولاء مستقبلي.

٢ علامات كحد أقصى