

# ادارة التسويق كوتلر 2009

## الفهرست

الفصل الاول : التسويق في القرن الحادي والعشرين

الفصل الثاني : تطوير إستراتيجيات وخطط التسويق

الفصل الخامس : الزبون

الفصل السادس : المستهلك

الفصل السابع : تحليل اسواق الاعمال

الفصل الثامن : تحديد القطاعات السوقية

الفصل التاسع و الفصل العاشر

1. خلق ملكية العلامة التجارية

2. البراعة في تمركز اوتموقع العلامة التجارية

الفصل الحادي عشر : التعامل مع التنافس – التسعير

الفصل الثالث عشر : تصميم وإدارة الخدمات

الفصل الخامس عشر تصميم و إدارة قنوات التسويق المتكاملة

## الفصل الاول التسويق في القرن الحادي والعشرين

# **CHAPTER 1: DEFINING MARKETING FOR THE 21ST CENTURY**

### **المحتويات CONTENTS**

<b>Importance of Marketing</b>	- أهمية التسويق
<b>The Scope of Marketing</b>	- مجال التسويق
<b>What Is Marketing</b>	- ما هو التسويق ؟
<b>What Is Marketed</b>	- ما الذي يتم تسويقه ؟
<b>Who Markets</b>	- من الذي يسوق ؟
<b>The Markets</b>	- الأسواق
<b>Key Customer Markets</b>	- أسواق الزبون الرئيسية؟
<b>Marketplaces, Market spaces, and Met markets</b>	- مكان السوق، مجال السوق والأسواق الوسيطة.
<b>Core Marketing Concepts</b>	- مفهوم التسويق الجوهرى
<b>Needs, wants and Demands</b>	- الحاجات ، الرغبات والطلبات
<b>Target Market, Positioning, and Segmentation</b>	- الأسواق المستهدفة، التمركز، التجزئة
<b>Offering and Brands</b>	- العروض والعلامات التجارية
<b>Value and Satisfaction - القنوات</b>	- القيمة والرضا
<b>Marketing Channels</b>	- التسويقية

<b>Supply Chain</b>	- سلسلة التجهيز
<b>Competition</b>	- المنافسة
<b>Marketing Environment</b>	- البيئة التسويقية
<b>New Marketing Realities</b>	- حقائق تسويقية جديدة
<b>Major Social Forces</b>	- القوى الاجتماعية الرئيسية
<b>Company Orientations toward the Marketplace</b>	- توجهات الشركة نحو السوق
<b>The Holistic Marketing Concept</b>	- مفهوم التسويق الشمولي
	- تسويق العلاقات، التسويق الداخلي، التسويق المتكامل، تسويق الأداء
<b>Marketing Management Tasks</b>	- مهام إدارة التسويق
	الجزء الأول: فهم إدارة التسويق

## UNDERSTANDING MARKETING MANAGEMENT

### أهمية التسويق Importance of Marketing

غالباً ما تعتمد النجاحات كمدخل لإدارة علاقات الزبون على القدرة التسويقية، فالمالية والعمليات والمحاسبة وبقية وظائف الأعمال الأخرى سوف لن تكون مهمة جداً إذا لم يكن هنالك طلب للسلع والخدمات لكي تحقق الشركة الربح.

لقد أوجدت الآن معظم الشركات وظيفة رئيسية وهي مدير التسويق والتي تعتمد بالأساس على وضع التسويق في موقع متساوي مع بقية مستويات الإدارة التنفيذية مثل (المدير التنفيذي الرئيسي CEO ومدير المالية الرئيسي CFO)، وتعد الدراسات التي تعدها كل المنظمات وبجميع أنواعها (من المنظمة التي تصنع السلع إلى منظمات الضمان الصحي والمنظمات الغير ربحية والمنظمات الصناعية ) كسوق لأحدث الانجازات

التسويقية والتي تنشر ايضا في المواقع الإلكترونية. حيث تكرر العديد من المقالات لاستراتيجيات التسويق والتكتيك في مجلة الأعمال، ولكن يعد التسويق أمر معقد وغير مفهوم والذي أصبح السبب الرئيس في نجاح وازدهار معظم الشركات وليس من السر ان تقول بأن الشركات الكبرى والمشهورة كشركة **Sears** وشركة **Cears** وشركة **Levis** وشركات المحركات العامة وشركة **Kodak** وشركة **Xerox** قد واجهت زبائن جدد ومنافسين جدد متسلحين بالقوى وكان ينبغي على هذه الشركات أن تراجع التفكير في نماذج عملها. وحتى قادة التسويق كشركة **Microsoft** وشركة **Wal-Mart** وشركة **Intel** قد أدركت بأنها لا تستطيع تحمل العبء ولا يوجد مكان للراحة.

أن عملية اتخاذ القرارات الصائبة ليس دائماً عملية سهلة ، إذ ينبغي على مدراء التسويق أنت يتخذوا قرارات حاسمة مثل الخصائص التي تؤثر على تصميم المنتج الجديد والأسعار التي سوف تعرض على الزبائن والمكان الذي ستباع فيه المنتجات وحساب مصاريف الإعلانات أو المبيعات. وكذلك يجب عليهم أن يهتموا بشكل تفصيلي عند اتخاذهم القرار وبكل الأجزاء ومن كافة النواحي كاسم العلامة التجارية أو لون تعبئة المنتج والكلمات التي سوف تكتب على التغليف.

تنص مذكرة التسويق بأنه غالباً ما يسأل المسوقون الأسئلة ويمكننا أن اقتباس هذه المذكرة واستخدامها كقائمة للأسئلة التي سوف يسألها مدراء التسويق.

أن الشركات التي تواجه المخاطرة العالية هي تلك الشركات التي تفشل في الرقابة الدقيقة لزبائنهم ومنافسيها، إذ يجب عليها أن تحسن من قيمة معروضاتها حيث أنها تتبنى خطط قصيرة الأمد ومبيعات موجهة لنمط معين من الأعمال وسوف تفشل في إرضاء حملة الأسهم وموظفيها ومجهزيها ومنافسيها وشركاءها فالتسويق الماهر ليس نهاية مقنعة دائماً؟

## مجالات التسويق : **The Scope of Marketing**

لكي تكون مسوق ناجحاً يجب عليك أن تفهم ما التسويق ؟ وكيف يعمل ؟ وما الشيء المسوق ؟ ومن الذي يقوم بالتسويق ؟ وسوف نتناول ذلك بشيء من التفصيل:

## ما هو التسويق ؟ What Is Marketing

**التسويق** يعني " عملية تحديد وتشخيص وتلبية الحاجات البشرية والاجتماعية". وأن من أقصر التعاريف المتداولة لمفهوم التسويق هي " تلبية الحاجات بربحية".

وقد قدمت المؤسسة الأمريكية للتسويق بعض التعريفات منها التسويق هو " وظيفة تنظيمية متكونة من مجموعة من العمليات التي تخلق وتربط وتوصل القيمة إلى الزبائن وعمليات إدارة علاقات الزبون بطريقة تعود بالمنفعة على المنظمة والمتعاملين معها". وأن محاكاة العمليات التبادلية يتطلب جهد كبير من المهارة والعمل المتواصل وتحديث الإدارة التسويقية عندما يفكر على الأقل طرف بالتبادل المحتمل ويتوصل إلى وسيلة تحقيق الاستجابة المطلوبة من الأطراف الأخرى.

لقد رأينا بأن إدارة التسويق هي " فن وعلم في اختيار الأسواق المستهدفة للحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وتطويرهم من خلال إيجاد وتوصيل والاتصال للوصول إلى القيمة المستدامة للزبون". ونستطيع ان نميز بين تعريف التسويق الإداري والاجتماعي . **فالتعريف الاجتماعي** يوضح الدور التسويقي الذي يمارسه في المجتمع ، حيث يقول أحد المسوقين بأن دور التسويق هو التسليم بمستوى عالي من المعيشة. وهناك تعريف اجتماعي آخر يصب في هدف دراستنا وهو أن **التسويق** عبارة عن "عملية اجتماعية يستطيع من خلالها الافراد أن يكسبوا ما يحتاجونه وما يرغبونه من خلال ايجاد وعرض التبادل للسلع والخدمات القيمة".

أما بالنسبة **للتعريف الإداري** فغالباً ما يوصف التسويق بأنه "فن بيع المنتجات ولكن يتفا جي الأفراد عندما يتبادر إلى أذهانهم ان الجزء الأكثر أهمية في التسويق ليس البيع، فالبيع ما هو إلا حافة عالية من جبل التسويق".

وقد ناقش بيتر دركر وهو احد منظري القيادة الإدارية هذه النظرية قائلاً " يفترض البعض بان هنالك حاجة لبعض البيع ولكن ان هدف التسويق جعل البيع مزدهر ومنتعش، إذ ان هدف التسوييف هو معرفة وفهم الزبون بصورة جيدة لكي يتلاءم المنتج او الخدمة مع احتياجات الزبون وتلبية رضاه". ومن المثالية أن نقول أنم التسويق ناتج عن وجود زبون متعطش للشراء وكل ما يجب عمله لهذا الزبون هو توفير المنتج او تلك الخدمة المراد شرائها. وعندما صممت شركة **SONY** إحدى ألعابها من **Play-station** كان ذلك وفق دراسة دقيقة لمتطلبات الزبائن لذلك تم تصميم المنتج الصحيح بعناية.

## ما الذي يتم تسويقه ؟ What Is Marketed

تشمل وظيفة أفراد التسويق (10) أنواع أهمها تسويق السلع، الخدمات، الخبرات، الأحداث، الأشخاص، الأماكن، الملكيات الشخصية، المنظمات ، المعلومات وأخيرا الأفكار.

- **السلع Googs**: تؤلف السلع المادية حجماً كبيراً من جهد إنتاج وتسويق البلدان. ففي كل سنة تسوق الشركات الأمريكية وحدها بلايين من المنتجات الغذائية المعلبة والطازجة وملايين من السيارات والثلاجات وأجهزة التلفاز والمكائن ومختلف الآلات التي تدخل في اقتصادنا الحديث. وبتقنية الانترنت تسنى للشركات والأفراد من تسويق بضائعهم بفعالية.

- **الخدمات Services** : بسبب تقدم الاقتصاديات اسهم ذلك في نمو حصة كبيرة من أنشطتها التي ركزت على إنتاج الخدمات ، حيث يتألف اقتصاد الولايات الأمريكية المعاصرة (30-70) خدمة مقارنة بنسبة البضائع. وتشمل هذه الخدمات العمل في خطوط الطيران الجوية والفنادق وشركات إدامة السيارات والحلاقين وذوي المهن المتخصصة بعمليات التجميل وكذلك تشمل الخدمات أولئك الأفراد المحترفون الذين يعملون ضمن الشركات كالمحاسبين والسيارفة والحقوقيين والمهندسين والأطباء ومبرمجي البرامجيات، واستشاري الإدارة. وتتألف معظم العروض التسويقية من مزيج متوفر من السلع والخدمات فعلى سبيل المثال في مطاعم الوجبة السريعة يستهلك الزبون منتج وخدمة.

- **الأحداث Events** : يثمن المسوقون الوقت الذي يرتبط بالأحداث مثل وقت المعارض التجارية الكبرى والأداءات الفنية واحتفالات تأسيس الشركات السنوية. أن الأحداث المهمة كالألعاب العالمية والأولمبية وكأس العالم أحداث تحفز الشركات والأفراد من أجل تسويق بضائعهم.

- **التجارب Experiences** : بواسطة التركيز على بعض الخدمات والسلع يمكن للشركة ان تجد وتأسس خبرات تسويقية، على سبيل المثال المملكة السحرية **Disney** الذي يمثل صورة من صور تسويق التجارب والخبرات وهنالك سوق لنشر الخبرات واكتسابها نحو قضاء أسبوع كامل في نادي ترفيهي لكرة السلة أو حضور حفلة موسيقية أو تسلق جبل **Everest** .

- **الأشخاص Person's**: أن التسويق الذي يقوم به الشخص المشهور هو أحد الأعمال الرئيسية في وقتنا الحالي، تملك كل شركة رئيسية وكيلاً أو مدير شخصي وترتبط بشبكة من العلاقات العامة. حيث يلجأ العديد من الفنانين والموسيقيين والأطباء والمحامين وأصحاب رؤوس الأموال إلى طلب المساعدة من المسوقين المشهورين.

- **الأماكن Places**: تتنافس المدن والولايات والمناطق وكل البلدان فيما بينها في سبيل كسب السواح والمصانع والمراكز التجارية والبنائات السكنية الحديثة. ويشمل مسوقوا المكان اختصاص التطوير الاقتصادي ووكلاء بيع العقارات العامة والمصارف التجارية والمؤسسات التجارية الموقعية ووكالات العلاقات العامة والدعاية.

- **الملكية الشخصية Properties**: تعد الملكية الشخصية من الحقوق الغير ملموسة للملكية الخاصة كأن يكون عقاراً وهو ملكية حقيقية أو أن يكون ملكية مالية على شكل أسهم وسندات. ويمكن شراء وبيع هذه الملكيات وهذا يتطلب تسويق، فوكلاء العقار يعملون لاجل ملكيتهم الخاصة لكي يبيعوا أو يشتروا عقاراً سكنياً أو تجارياً وقد دخلت بصورة مؤثرة الشركات البنوك الاستثمارية في أمان التسويق لكل من المستثمرين سواء كانوا أفراد أو شركات.

- **المنظمات Organizations**: تعمل المنظمات بجد وفاعلية ببناء صورة قوية وفريدة ورائعة في عقول عامة الشعب وتصرف الشركات الأموال لتحقيق كيانها الخاص كشركة **PHILIPS** وشركة الإلكترونيات الهولندية التي أخذت على عاتقها رفع شعار " دعنا نعمل أفضل الأشياء" وفي المملكة المتحدة استطاعت شركة **Tesco** من رفع شعار "الكل يجب أن يبدي المساعدة ولو كان قليلاً".

- **المعلومات Information**: يمكن صناعة وتسويق المعلومات كمنتج وهذا ما تقوم به بالضبط المدارس والجامعات حيث تنتج وتوزع وبسعر محدد طلبه ومجتمعات وتسوق الموسوعات والكتب العلمية . وتقوم المجالات بعرض المعلومات الواسعة حول عالم السيارات وعالم الحاسوب كمجلة (الطريق والمسار) ومجلة (بايت). أن عملية إنتاج وتعبئة وتوزيع المعلومات هي إحدى الصناعات الرئيسية لمجتمعاتنا المعاصرة.

- **الأفكار Ideas**: يشمل كل سوق يعرض منتجاته وخدماته فكرة أساسية حيث تقوم الفكرة بترويج المنتج وتدخل كمنط دعائي في التسويق.

## من الذي يسوق؟ Who Markets

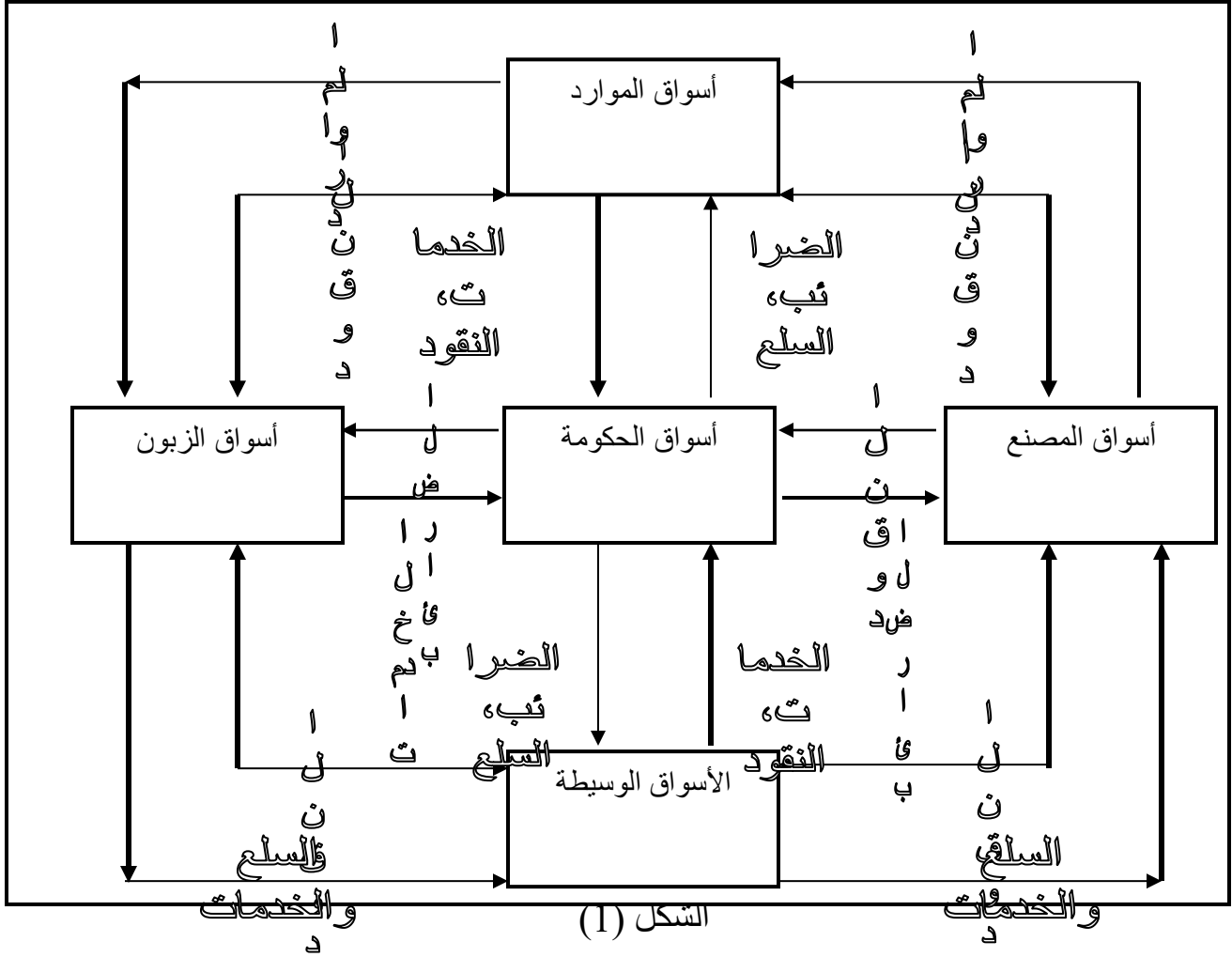
المسوقون والمتلقون **MARKETERS AND PROSPECTS**: المسوق هو الشخص الذي يبحث عن إجابة (كأن تكون اهتمام، شراء تصويت، التبرعات والهبة) من طرف آخر يسمى المتلقي. أما إذا كان كلا الطرفين يبحثان عن بيع شيء ما لبعضهما البعض فإننا نطلق عليها المسوقين. ويكون المسوق شخصاً ذا مهارة في تحفيز الطلب على منتجات الشركة وهي وظيفة تعتبر جزء من المهام التي يؤديها وكما أن محترفو الإنتاج والعمليات اللوجستية مسئولين عن تجهيز الإدارة فأن المسوقين مسئولون عن طلب الإدارة. حيث يبحث مدراء التسويق عن مؤثرات مستوى ووقت وتعويض الطلب لملائمة أهداف المنظمة.

ويمكن أن ندرج أنواع الطلب على النحو الآتي:

- 1- الطلب السلبي **Negative demand** : حيث لا يرغب الزبائن بالمنتج وربما يدفع سعر ما لتجنب شراءه .
- 2- الطلب الغير موجود **Nonexistent demand** : ربما لا يدرك الزبائن عن طبيعة المنتج أو يكونوا غير مهتمين به .
- 3- الطلب الكامل **Latent demand** : يشترك الزبائن في حاجة قوية لا يمكن أرضائها من قبل المنتج المتوفر في السوق.
- 4- الطلب المتدني **Declining demand** : يبدأ الزبائن بالتقليل من شراء منتج ما والعزوف عنه تماماً.
- 5- الطلب الشاذ **Irregular demand** : تختلف العمليات الشرائية للزبون في أن تكون فصلية شهرية أسبوعية يومية أو حتى على أساس الساعة الواحدة.
- 6- الطلب الكلي **Full demand**: يقبل الزبائن على شراء كل المنتجات المعروضة في السوق وبصورة فائضة عن الحاجة.
- 7- الطلب الشامل جداً **Overfull demand** : يرغب أغلب الزبائن في شراء منتج يلبي احتياجاتهم ويحقق لهم الرضا.
- 8- الطلب اللا مقبول **Unwholesome demand** : ينجذب الزبائن إلى شراء منتجات لا تلبي احتياجاتهم الاجتماعية وفي كل قضية من القضايا اعلاه يشخص الزبون الأسباب وراء كل طلب وبالتالي يحدد خطة لنشاط يمكنه من تغيير الطلب إلى حالات أكثر مرغوبة.

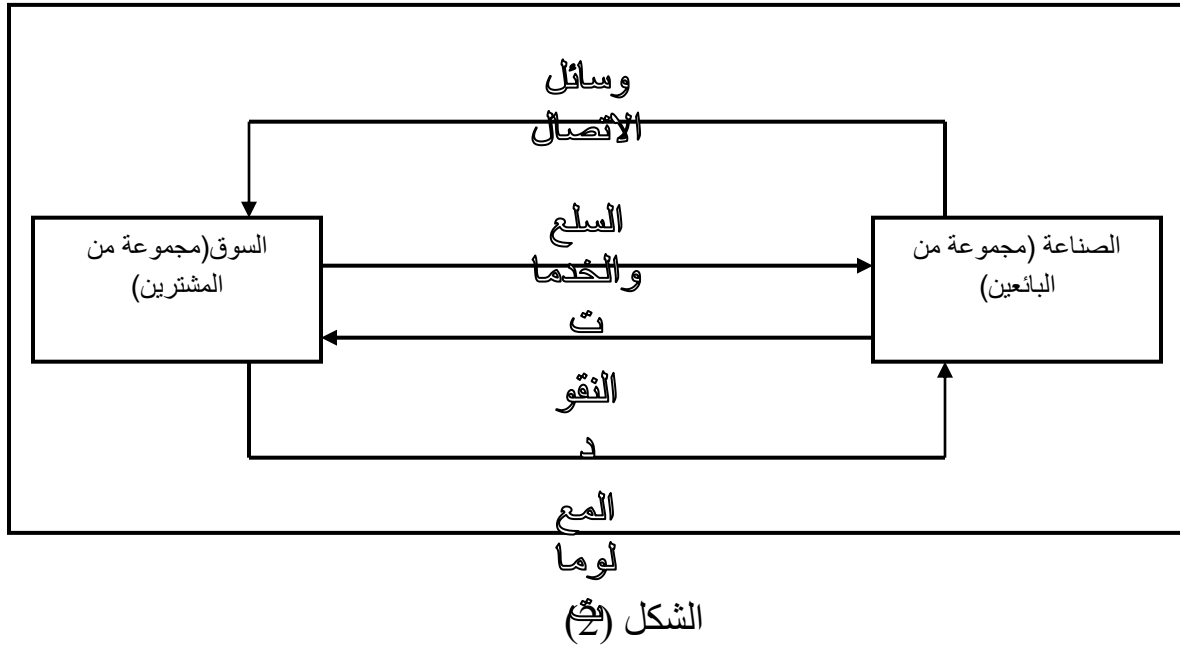


**الأسواق MAREKETS** : من ناحية تقليدية يعرف السوق بأنه "ذلك المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون لبيع وشراء السلع . ويصف علماء الاقتصاد السوق بأنه " مجموعة من المشترين والبائعين الذين يجرون التعامل على منتج خاص او منتج عام مثل سوق الإسكان وسوق البذور، وقد أهتم الاقتصاديون الجدد بمثل هذه الأسواق وتم رسم مخططات توضيحية تبين الأسواق الرئيسية الخمسة وتشعباتها المتصلة بها كما هو موضح في الشكل (1) ، حيث يذهب المصنعون إلى أسواق المصادر (أسواق المواد الأولية ، أسواق اليد العاملة، أسواق الأموال) لكي يشتروا مصادر ويحولونها إلى سلع وخدمات ويبيعوا المنتجات النهائية إلى الوسطاء الذين يقومون بدورها في بيعها إلى الزبائن ويبيع الزبائن جهدهم العلمي مقابل استلامهم الأموال التي سوف يدفعونها لشراء تلك السلع والخدمات.



الهيكل المتدفق في الاقتصاد المتبادل الحديث

و غالباً ما يستخدم المسوقون مصطلح السوق لكي يشمل أكبر مجموعة من الزبائن وينظر المسوق إلى البائع على أنه المكون الرئيس للصناعة وينظر إلى المشتري على أنه المكون الرئيس للسوق. وترى المسوقين دائماً يتحدثون عن أسواق الحاجة (سوق البحث عن الحاجة) وأسواق المنتج (سوق الأحذية) والأسواق الديموغرافية (سوق الشباب) والأسواق الجغرافية (السوق الفرنسي)، ويوسع المسوق مفهومه لكي يشمل أسواق أخرى مثل أسواق التصويت أسواق العمل وأسواق المنح والهبات. ويوضح الشكل (2) العلاقة بين الصناعة والسوق ويرتبط البائعين والمشترون بأربعة تدفقات حيث يرسم البائع السلع والخدمات ووسائل الاتصال (البريد المباشر) إلى السوق، وفي المقابل يستلم البائع نقوداً ومعلومات (أفكار، بيانات البيع). ويمثل السهمان الداخليان تبادل النقود من أجل الحصول على السلع والخدمات، أما السهمان الخارجيان فيمثلان تبادل المعلومات.



نظام التسويق الحديث

أسواق الزبون الرئيسية **KEY CUSTOMER MARKETS** : تؤلف الأسواق التالية الأسواق الرئيسية : كسوق الزبون وسوق الأعمال والسوق الدولي والسوق اللاربحي.

- أسواق الزبون **Consumer Markets** : تباع الشركات سلع وخدمات الزبون مثل المشروبات الغازية ، ومواد التجميل والسفر الجوي والأحذية الرياضية والمعدات التي تنتج بصورة مؤثرة ورائعة. وتعتمد قوة أي ماركة تجارية على تطوير المنتج والتعبئة

والتأكد من توفر المنتج في الأسواق وعملية توفر الاتصالات الجيدة والخدمة الموثوق بها

- **أسواق الأعمال Business Markets:** الشركات التي تبيع سلعا وخدمات تجارية غالبا ما تتعامل مع مشتريين محترفين ذوي خبرة وتدريب عالي لديهم المهارة في تقييم المعروضات التنافسية . إن مشتري شركات الأعمال يشتري سلعا من اجل عمل أو إعادة بيع المنتج إلى اشخصا آخرين مقابل الربح . ويجب إن يفهم مسوقوا شركات بان منتجاتهم سوف تساعد هؤلاء المشتريين في تحقيق عائد مرتفع وبكلفة قليلة ويمكن إن يلعب الإعلان دورا في نمو البيع بالإضافة الدور الذي يلعبه السعر وقوة المبيعات وسمعة الشركة وجودة منتجاتها .

- **الأسواق العالمية Global Markets:** إن الشركات التي تبيع السلع والخدمات في الأسواق العالمية تواجه قرارات وتحديات إضافية إذ يجب عليها أن تقرر أي بلد تدخل وكيف تدخل ذلك البلد هل على شكل (مصدر، وكيل، شريك متحد، مصنع متعاقد ومصنع وحيد) وكذلك يجب أن تتبنى خصائص المنتج والخدمات التي تنجها لكل بلد وما هو السعر المحدد لمختلف البلدان وما هي وسائل الاتصال المختلفة التي تتلاءم مع ثقافات كل بلد. أن هذه القرارات يجب أن تتخذ في مواجهة المتطلبات المختلفة لعمليات الشراء والمفاوضة والملكية العامة وخاصة على أساس الثقافة واللغة المختلفة ووفق الأنظمة السياسية والتشريعات القانونية ولا ننسى عملة ذلك البلد وقيمتها الشرائية.

- **الأسواق الحكومية واللاربحية Nonprofit and Government Markets:** إن الشركات التي تبيع سلعا إلى المنظمات اللاربحية كدور العبادة والجامعات والمنظمات الخيرية والوكالات الحكومية تحتاج إن تسعر سلعا بدقة لأن هذه المنظمات لديها قوة شرائية محدودة مع أن الأسعار المنخفضة قد تؤثر على خصائص وجودة المنتجات التي يبيها البائع.

**مكان السوق، مجال السوق والأسواق الوسيطة Marketplaces, Market spaces, and Metmarkets:** نستطيع أن نميز بين مكان السوق ومجال السوق فمكان السوق مادي عندما يذهب الفرد إلى التبضع من المتجر بينما مجال السوق هو رقمي عندما يتبضع الفرد من الانترنت . وقد ابتكر **Mohan Sawhney** مفهوماً جديداً للسوق

وإصفاً إياه بأنه سوق وسيط لمجموعة من السلع والخدمات التكميلية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأذهان الزبائن ولكنها لا تتطلب انتشار مجموعة مختلفة من الصناعات.

## مفهوم التسويق الأساسي: Core Marketing Concepts

لفهم الوظيفة التسويقية نحتاج لفهم بعض المفاهيم والمهام الأساسية، مع الاتجاهات الحالية :

### الحاجات **NEEDS** ، الرغبات **WANTS** ، الطلبات **DEMONEDS** :

يجب أن يحاول المسوق فهم الحاجات والرغبات وطلبات السوق المستهدف. فالحاجات هي المتطلبات الإنسانية الأساسية. ويحتاج الناس الغذاء، الهواء، الماء، الملابس، وملجأ للعيش. والناس عندهم حاجات قوية أيضاً للاستجمام، التعليم، والترفيه. وتصبح هذه الحاجات رغبات متى كانت موجهة إلى الأشياء المعنية التي قد تشبع الحاجة. أما الطلبات في رغبات للمنتجات المعنية دعمت بقوة الدفع. ويرغب العديد من الناس بسيارة المرسيديس ولكن بضعة فقط منهم راغبين وقادرين على شراء هذه السيارة. ويجب على الشركات أن لا تحسب فقط عدد الأفراد الذين يردون منتجاتها ولكن أيضاً يجب أن تحسب مدة رغبة الأفراد وقدرتهم على الشراء.

أن عملية فهم حاجات ورغبات الزبون ليست عملية بسيطة دائماً. فبعض الزبائن لديهم الحاجات التي ليسوا واعيين عن ما هيئتها، أو هم لا يستطيعون وضع هذه الحاجات، أو هم يستعملون بعض التفسير. ويمكن أن نميز بين خمسة أنواع من الحاجات وهي:

- 1- الحاجات المنصوصة **Stated Needs**: مثل ( يريد الزبون سيارة رخيصة).
- 2- الحاجات الحقيقية **Real Needs**: الزبون يريد سيارة تكلفه تشغيلها منخفضة، وليس سعرها الأولي.
- 3- حاجات غير منصوصة **Unstated Needs**: يتوقع الزبون خدمة جيدة من التاجر.
- 4- حاجات مفرحة **Delight Needs**: يود الزبون من التاجر ان يضمن له نظام الملاحه.
- 5- حاجات سرية **Secret Needs**: يريد الزبون أن يكون متفاخراً والظهور أمام الأصدقاء على أنه مستهلك مهم معروف.

وبالنسبة للحاجة المنصوصة فربما تغير من وجهة نظر البائع. فالعديد من المستهلكين لا يعرفون ما يردونه من المنتج. ولا يعرف المستهلكون كثير حول الهواتف الخلوية ومتى تم طرحها في الأسواق أول مرة.

وفي الماضي، كان مصطلح "الاستجابة لحاجات الزبون" يعني دراسة حاجات الزبون وصناعة المنتج الذي يلائم هذه الحاجات وفق نسبة معدلة، لكن البعض من شركات اليوم بدلا من ذلك بدأت في تلبية حاجات الزبون الفردية. فشركة حاسوب DELL لا يصنع حاسوب كامل المواصفات لسوقه المستهدف، بل تجهز الشركة أنواع المنتجات التي فيها يفضل كل شخص الميزات التي يرغب بها في هذا الحاسوب. وهذا يعتبر تغيير من فلسفة " الصناعة والبيع " إلى فلسفة جديدة هي "الإحساس والاستجابة".

## **Target Market, Positioning, والتجزئة: and Segmentation**

نادراً ما يرضي أي مسوق كل شخص في السوق. فليس كل شخص يحب نفس الحبوب ، غرفة الفندق، المطعم، السيارة، الكلية، أو الفلم. لذا بدأ المسوقون بتقسيم السوق إلى عدة أقسام. ثم يقرر المسوق أي قطعة في السوق تحتوي على الفرصة الأعظم التي تسمى بالأسواق المستهدفة. ولكل سوق مختار تطور الشركة عرض تسويقي. أمن هذا العرض هو موضوع في عقول المشتريين المستهدفين كتسليم بعض المنافع المركزية. وتعمل الشركات بشكل أفضل عندما تختار أسواق مستهدفة بعناية وتهيئ برامج تسويقية مضبوطة.

## **Offering and Brands: العروض والعلامات التجارية:**

تعالج الشركات الحاجات بإنتاج مقترح القيمة وهي مجموعة من المنافع تعرضها الشركات على الزبائن لأشباع حاجاتهم. ويتم تطبيق مقترح القيمة المعنوية بشكل ملموس من خلال العرض الذي يمكن أن يكون مجموعة من المنتجات والمعلومات والتجارب. أما العلامة التجارية فهي عبارة عرض من مصدر معروف. فمثلاً تحمل العلامة التجارية ماكدونالد العديد من الأفكار المشتركة في عقول الناس: الهمبرغر، المرح،

الأطفال، الطعام الجاهز، الراحة. وتخلق هذه الأفكار صورة الماركة. وتجاهد كل الشركات لبناء قوة الماركة أي صورة صنف فريدة ومناسبة وقوية.

## القيمة والرضا: Value and Satisfaction

سيكون العرض ناجحاً إذا صاحب حدوثه قيمة ورضا للمشتري المستهدف. حيث سيختار المشتري من بين العروض المختلفة على أساس ما يدركه عن تسليم القيمة الأكثر. وتعكس القيمة الأرباح الملموسة وغير الملموسة والكلفة إلى الزبائن. يمكن أن توصف القيمة على أنها مزيج من الجودة، الخدمة، السعر، وتسمى "ثلاثية قيمة الزبون".

فالقيمة **Value** هي مفهوم تسويق مركزي ويمكن ان يفسر على انه عملية مطابقة وخلق واتصال وتسليم ومراقبة قيمة الزبون. اما الرضا **Satisfaction** فهو يعكس أحكام الفرد المقارنة الناتجة من أداء المنتج المحسوس فيما يتعلق بتوقعات الفرد.

## القنوات التسويقية : Marketing Channels

من اجل الوصول إلى سوق مستهدف، يستعمل المسوق ثلاثة أنواع من القنوات التسويقية . حيث تستلم وتحويل **قنوات الاتصال** الرسائل من المشتري المستهدف، وتتضمن هذه القنوات الصحف، المجلات، الراديو، التلفزيون، البريد، لوحات الإعلانات، الملصقات، الاقراص المدمجة، الأشرطة الصوتية، والانترنت. ويضيف المسوقون قنوات الحوار على نحو متزايد(كالبريد الإلكتروني، وأرقام الهاتف المجانية)

ويستعمل المسوق **قنوات التوزيع** لعرض وبيع أو تسليم المنتج الطبيعي أو الخدمة إلى المشتري او المستخدم. وتشمل هذه القنوات التوزيعية: الموزعون، التجار، الباعة والوكلاء.

وكذلك يستعمل المسوق **قنوات الخدمة** لتنفيذ الصفقات مع المشتريين المحتملين. تتضمن قنوات الخدمة المخازن، شركات النقل، البنوك، وشركات التأمين التي تسهل الصفقات. ويواجه المسوقون بشكل واضح مشكلة التصميم في اختيار مزيج من قنوات الاتصال، التوزيع، والخدمة لعروضهم.

## سلسلة التجهيز: Supply Chain

بينما توصل القنوات التسويقية المسوق بالمشتري المستهدف، فإن سلسلة التجهيز تصف امتداد قناة طويلة من المادة الخام إلى المكونات إلى المنتج النهائي الذي يحمل إلى المشتريين النهائيين. فمثلاً سلسلة التجهيز لمحافظ النساء تبدأ بالجلود وتنتقل خلال عمليات الدباغة وعمليات التقطيع والتصنيع والقنوات التسويقية التي تجلب المنتجات إلى الزبائن.

## المنافسة: Competition

تتضمن المنافسة كل العروض وبدائل المنافسة الفعلية والمحتملة التي يفكر بها المشتري.

## البيئة التسويقية: Marketing Environment

تمثل المنافسة فقط قوة واحدة في البيئة التي يعمل فيها المسوق. وتشمل البيئة التسويقية بيئة المهمة والبيئة الواسعة.

تتضمن بيئة المهمة **The task environment** العاملين الذين اشتركوا في إنتاج وتوزيع وترويج العروض. إن الممثلين الرئيسيين في هذا النطاق هم : الشركة ، المجهزون، الموزعون، التجار، والزبائن المستهدفين. ويدخل في مجموعة المجهز ، المجهزين الماديين ومجهزي الخدمات مثل وكالات دراسة التسويق ووكالات الإعلانات والأعمال المصرفية وشركات التامين وغيرها. ويدخل ضمن مجموعة الموزعين والتجار الوكلاء ، السماسرة، وممثلي المصنع، والأشخاص الآخرون الذين يسهلون عملية الاكتشاف والبيع للزبائن.

أما البيئة الواسعة **The broad environment** فتشمل ستة مكونات هي: البيئة السكانية، البيئة الاقتصادية، البيئة الطبيعية، البيئة التقنية، البيئة السياسية القانونية، و البيئة الاجتماعية الثقافية.

## حقائق تسويقية جديدة : The New Marketing Realities

### القوى الاجتماعية الرئيسية: Major Societal Forces:

ان سوق اليوم يختلف بشكل جذري وفي بعض الأحيان نتيجة ارتباطاته مع القوى الاجتماعية التي تخلق سلوكيات جديدة، فرص جديدة وتحديات جديدة:

- **شبكات تكنولوجيا المعلومات Network information technology** : لقد أوجدت الثورة الرقمية عصر المعلوماتية ويمكن وصف العصر الصناعي بأنه عصراً مختص من إنتاج واستهلاك وخزن للبضائع والسلع في كل مكان. ولقد برهن عصر المعلومات على أن القدرة على التوصل إلى مستويات دقيقة من الإنتاج ووسائل الاتصالات الأكثر دقة وبأسعار نسبية.
- **العولمة Globalization** : إن التطورات التكنولوجية الهائلة التي حدثت في قطاعات النقل والتسويق والاتصال قد سهلت مهمة الشركات من أنه تسوق سلعها وخدماتها في بلدان أخرى وأصبح على الزبون في أي بقعة من العالم أن يشتري منتجاً أو خدمة من الأسواق في بلدان أخرى.
- **صياغة النظم Deregulation** : لقد صاغت العديد من البلدان نظم مطورة لإيجاد فرص عظيمة من المنافسة والنمو ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية استطاعت شركات الهاتف المحمول من المنافسة في الأسواق المحلية ومن منافسة شركات الاتصال الداخلي وكذلك الحال بالنسبة للشركات الكهربائية التي دخلت أسواقاً محلياً أخرى.
- **الخصخصة Privatization** : حولت العديد من البلدان الشركات العامة إلى الملكية والإدارة الخاصة لزيادة كفاءتها، مثل الخطوط البريطانية وشركة الاتصالات الهاتفية البريطانية في المملكة المتحدة.
- **مقاومة الزبون Consumer resistance**: يتوقع الزبائن دائماً على نحو متزايد. وهم متعطشون إلى الحاجة في أي وقت ويردون راحة أكثر ويدركم الزبائن اختلافات المنتج الحقيقية الأقل ويستطيعون التمييز بين العلامة التجارية الأقل رغبة ويمكن لهم أن يحصلوا على معلومات شاملة عن المنتج من الانترنت والمصادر الأخرى والتي تسمح لهم بالتسوق بشكل ذكي أكثر وهم يدركون حساسية السعر في بحثهم عن القيمة .
- **حدة المنافسة Heightened competition** : يواجه منتج الصنف منافسة حادة من الأصناف المحلية والأجنبية التي تؤدي إلى تمرد كلف الترويج وتقلص هوامش الربح. وهم يتلقون ضربات عنيفة من قبل الباعة الأقوياء الذين يتحكمون



- بنسبة السلعة المعروضة ويضعون المتبقي منها في مخازن خاصة في المنافسة بالأصناف الوطنية.
- **تقارب الصناعة Industry convergence**: تشوهت حدود الصناعة بنسبة مدهشة لان الشركات أدركت بأن الفرص الجديدة تمكن في تقاطع اثنان أو أكثر من الصناعات.
- **تحويل بيع بالمفرد Retail transformation** : يستسلم الباعة الصغار إلى القوة المتزايدة للبائعة العمالقة وهو ما يعرف باسم (قتلة الصنف). ويواجه الباعة الذين يعتمدون على المخزن منافسة متزايدة من الشركات المباشرة/كشركات البريد؛ الصحف، المجالات، وإعلانات التلفزيون إلى الزبون؛ تلفزيون التسوق ألبيتي؛ والتجارة الالكترونية على الانترنت.
- **الوساطة Disintermediation**: أن النجاح المدهش الذي حققته المواقع الإلكترونية على الانترنت مثل موقع AOL , وموقع Amazon وموقع Yahoo.com وموقع eBay وموقع E-Trade وعشرات المواقع الأخرى قد خلق مبدأ الوساطة في تسليم المنتجات والخدمات، وأثر العب في قلوب الكثير من المنتجين والباعة ورداً على مبدأ الوساطة عملت العديد من الشركات التقليدية في عملية إعادة الوساطة وأصبحت تتبنى مفهوم (الطابوقة والنقرة) الذي يضيف الخدمات على الانترنت إلى عروضهم الحالية. وبذا نشأ العديد من المنافسين الأقوياء بانهم اعتمدوا على الموارد الأولية وأسسوا علامات تجارية ذات شهرة عالمية.

توجهات الشركة نحو التسويق:

### Company Orientations toward the Marketplace

ترغب إدارة التسويق بإن تصنع لنفسها إستراتيجيات تبني علاقات مربحة مع المستهلكين المستهدفين، ولكن أي فلسفة سوف تقود هذه الاستراتيجيات التسويقية؟ واي أهمية يجب أن تعطي لفائدة الزبون ومصالحته والمنظمة والمجتمع؟

### 1-المفهوم الإنتاجي: The Production concept

يتمسك مفهوم الإنتاج بفكرة أن المستهلك سوف يفضل المنتجات التي تكون متوفرة في السواق والتي يمكن شرائها بسهولة، ولذلك على الإدارة أن تركز على تحسين الإنتاج وكفاءة التوزيع، وهذا هو من أقدم المفاهيم التي تقود البائع.

ولا يزال مفهوم الإنتاج فلسفة مفيدة يمكن استخدامها في بعض الحالات بالرغم من أنه قد يقود في بعض الحالات إلى قلة التميز بالتسويق وتواجه الشركات التي تتبع هذا المفهوم مخاطرة كبيرة لأنها تركز بشكل ضيق على عملياتها ولا ترى الهدف الحقيقي من عملها والذي هو ارضاء الزبون وتلبية حاجاته وبناء علاقات زبونية.

## **2- مفهوم المنتج: The Product concept**

ويتمسك هذا المفهوم بفكرة أن المستهلك يفضل المنتجات ذات الجودة العالية والأداء المرتفع. وكذلك تتمتع بميزات جديدة مبتكرة، واعتماداً على هذا المبدأ من خلال إجراء التحسينات المستمرة بالمنتج.

أن نوعية المنتجات وتطويرها هي أجزاء مهمة من أغلب الإستراتيجيات التسويقية. وعلى اية حال، فإن التركيز على المنتجات الشركة قد تؤدي على قلة التمييز بالتسويق.

## **3- المفهوم البيعي: The Selling concept**

تتبع الكثير من الشركات مفهوم البيع، والذي يتمسك بفكرة ان المستهلك سوف لن يشتري ما يكفي من منتجات الشركة ما لم تنفذ مبيعات كبيرة وجهود ترويجية .

ويتم إتباع هكذا مفهوم مع المنتجات التي لا تلاقي مبيعات كبيرة مثل التأمين او التبرع بالدم....الخ.

## **4- المفهوم التسويقي: The Marketing concept**

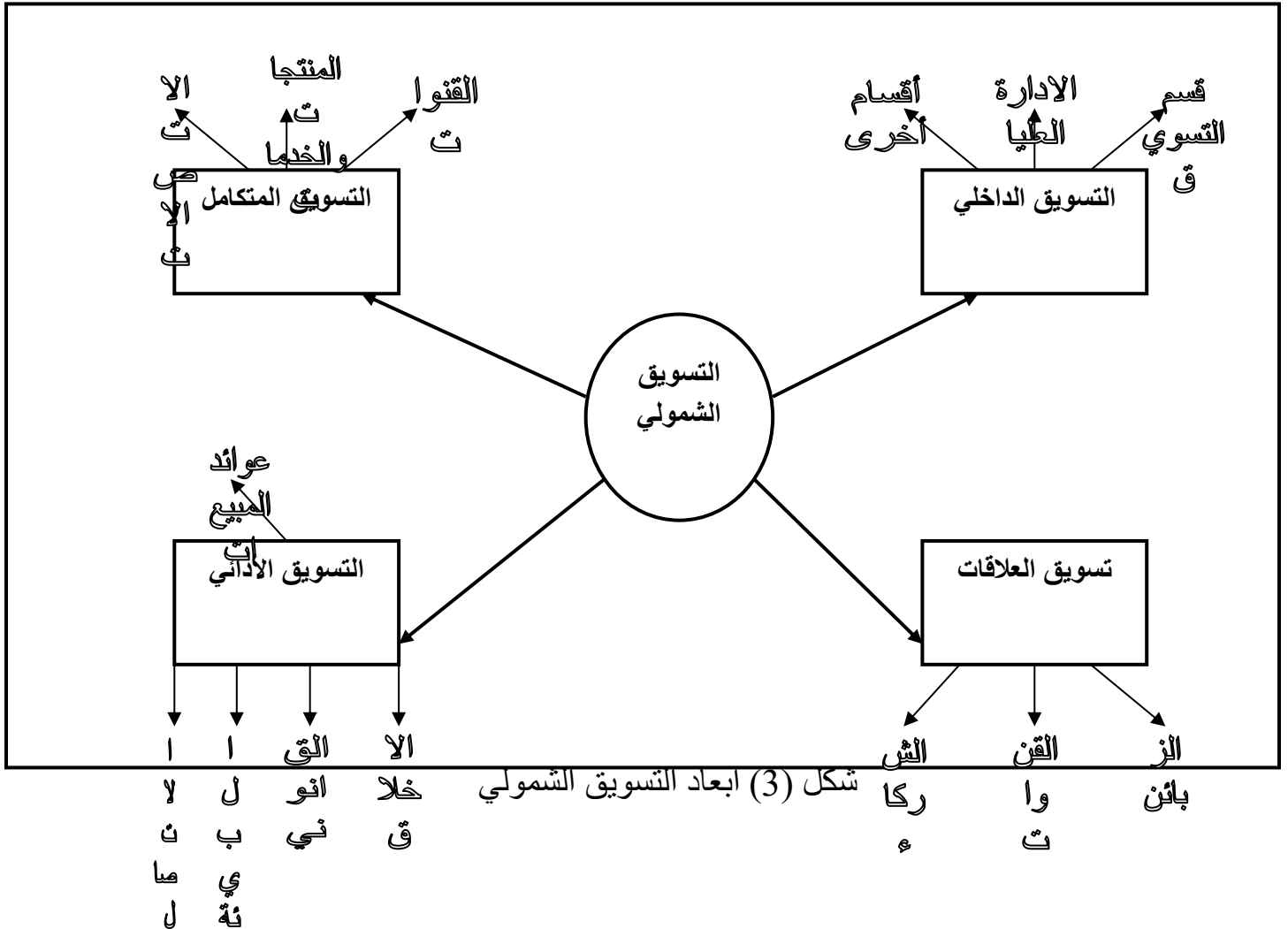
ويتمسك بفكرة كون تحقيق الأهداف المنظمة معتمدا على معرفة الحاجات والرغبات للسوق المستهدف واىصال القنوات المرغوب بها بشكل أفضل من المنافسين وتحت ظل هذا المفهوم يكون تركيز الزبون وقيمتها هما الطرق المؤدية للبيع والربح. وان مفهوم التسويق يعتمد على مبدأ التركيز على الزبون، والمهم هو ليس إيجاد الزبائن المناسبين لشراء المنتج بل إيجاد المنتج المناسب لزبائنك.

## **مفهوم التسويق الشمولي The Holistic Marketing Concept**

ظهرت مجموعة كاملة من القوى في العقد الأخير تدعو إلى ممارسات تتمتع بقباليات جديدة يمكن أن تحقق تفوقاً من خلال التسويق . وتحتاج الشركات إلى التأمل بالحاجات الجديدة وكيفية العمل والمنافسة في بيئة تسويقية جديدة . ويدرك مسوقو القرن الحادي والعشرين على نحو متزايد أن تكون لديهم نظرة متماسكة كاملة تتجاوز التطبيقات التقليدية لمفهوم التسويق.

إن التسويق الشمولي مستند على التطوير، التصميم وتطبيق برامج التسويق، العمليات والنشاطات التي تدرك عمق التفاعلات. ويعترف التسويق الشمولي بتسويق (كل الأشياء) من خلال تسويق ذات منظور متكامل واسع وضروري في اغلب الأحيان . وتتألف مكونات التسويق الشمولي من أربعة عناصر هي : تسويق العلاقة، والتسويق المتكامل، التسويق الداخلي وتسويق الأداء.

وهكذا يعد التسويق الشمولي كمدخل للعملية التسويقية التي تحاول تسويق جميع الأنشطة. ويوضح الشكل (3) نظرة عامة تخطيطية للمواضيع الأربعة الواسعة التي تميز التسويق الشمولي.



## 1- تسويق العلاقة Relationship Marketing :

أن الهدف الرئيس من تسويق العلاقة هو تطوير علاقات دائمية عميقة مع كل الأفراد او المنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح نشاطات الشركة التسويقية. ويهدف تسويق العلاقة إلى بناء العلاقات الطويلة الأمد المرضية بشكل متبادل مع الأطراف الرئيسية – كالزبائن، المجهزون، الموزعون، والشركاء التسويقيين الآخرين ، لكي يكسبوا ويحتفظوا بعملهم. ويساعد مفهوم تسويق العلاقة على تقوية الروابط الاجتماعية والتقنية والاقتصادية مع الأطراف.

يشمل تسويق العلاقة بناء العلاقات الصحيحة بمختلف المجموعات ، ولا يجب على التسويق أن يدير إدارة علاقات الزبون فقط، بل يدير إدارة علاقة الشريك فقط. ويعتبر الزبائن ، المستخدمون، الشركاء التسويقيين (كأن تكون قنوات، مجهزون، موزعون ، تجار، وكالات)، وأعضاء المجتمع المالي (كحملة الأسهم، المستثمرون، المحللون) من أهم المكونات الأربعة الرئيسة للتسويق.

إن النتيجة النهائية لتسويق العلاقة هي بناء ثروة للمنظمة وفريدة من نوعها وتسمى بالشبكة التسويقية. والشبكة التسويقية تشمل الشركة وأصحاب حصصها المساندين (زبائن، مستخدمون، مجهزون، موزعون، باعة، وكالات إعلان، أساتذة الجامعة، وآخرون)، مع ما بنته الشركة من علاقات العمل المربحة بشكل متبادل وعلى نحو متزايد، ليست المنافسة بين الشركات ولكنها بين الشبكات التسويقية ، وتذهب الجائزة على الشبكة الأفضل. أن مبدأ التشغيل هو مبدأ بسيط: وهو يعني بناء شبكة فعالة من العلاقات مع أصحاب الحصص الرئيسين وبالتالي تجنى الأرباح.

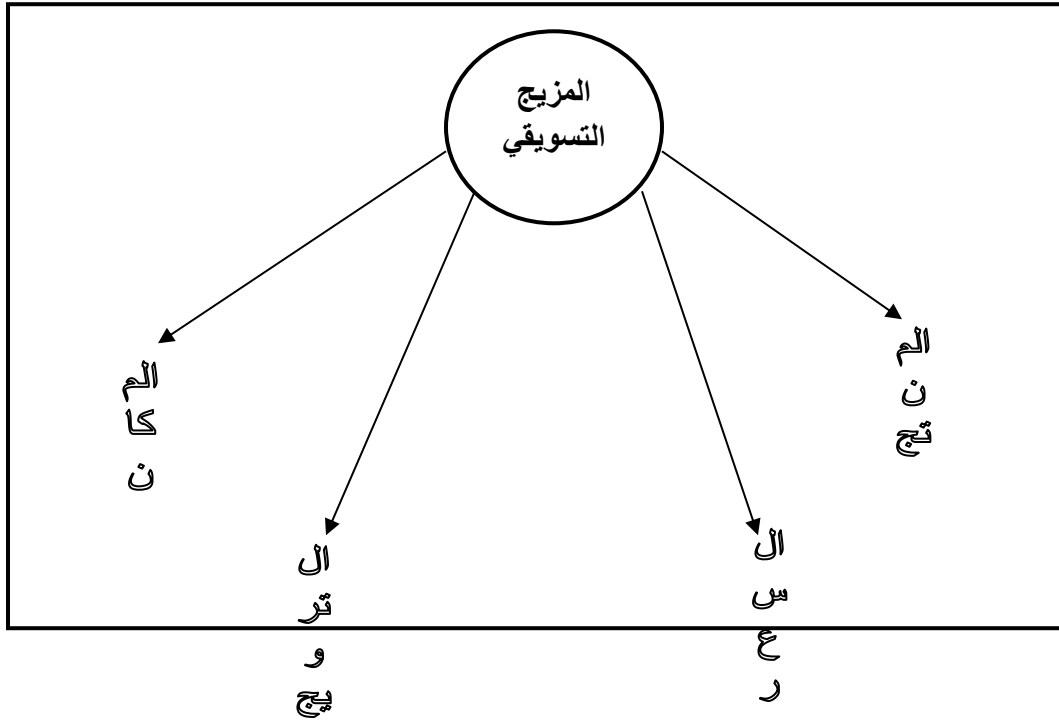
يتطلب تطوير العلاقات القوية فهم قابليات ومصادر المجموعات المختلفة بالإضافة إلى حاجاتهم ورغباتهم. يشكل العدد المتزايد من شركات اليوم عروض وخدمات ورسائل منفصلة إلى الزبائن الفرديين . تجمع هذه الشركات معلومات حول كل صفقات الزبون والخصائص الديموغرافية والايولوجية وتفضيلات التوزيع وأجهزة الإعلام.

أن قدرة الشركة على التعامل مع الزبائن بانفراد وفي وقت واحد أصبحت طريقة عملية نتيجة لتطور برامج المعامل وأجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت.

## 2- التسويق المتكامل Integrated Marketing :

أن مهمة المسوق أن يبتكر نشاطات تسويقية وإنشاء برامج تسويقية متكاملة لخلق ، وإيصال ، وتسليم قيمة للزبون. يشمل برنامج التسويق القرارات العديدة المتعلقة بتحسين قيمة النشاطات التسويقية المراد استخدامها. وجاءت النشاطات التسويقية على كل الاشكال. وهناك تصور تقليدي لتسويق النشاطات من ناحية المزيج التسويقي ، الذي عرف على أنه "مجموعة من الادوات التسويقية، التي تستعملها الشركة لمتابعة أهدافها التسويقية".

وقد صنف مارثي **McCarthy** هذه الأدوات إلى أربع مجموعات واسعة أطلق عليها اسم (Ps) وهي اختصار للكلمات الإنكليزية التي تبدأ بحرف (P) : المنتج (Product)، السعر (Price)، التوزيع (Place)، والترويج (Promotion). وتم توضيح كل متغير تسويقي في الشكل (4) الآتي:



الشكل (4)

#### العناصر الأربعة للمزيج التسويقي

ويجب انجاز قرارات المزيج التسويقية لكي يؤثر القنوات التجارية بالإضافة إلى المستهلكين النهائيين. ويمكن أن تغير الشركة أسعارها، وحجم المبيعات، ونفقات الإعلان في المدى القريب. وهذا يمكن أن يطور المنتجات الجديدة وبعدها قنوات توزيعية فريدة في

المدى البعيد . وهكذا تعمل الشركة مزيج الفترة التسويقي الذي يتغير في المدى القريب من عدة متغيرات إلى اقتراح قرار المزيج التسويقي.

تمثل العناصر الأربعة Ps وجهة نظر باعة أدوات التحليل التسويقي المتوفرة للتأثير على المشتريين . ومن وجهة نظر المشتري فكل أداة تسويقية تصمم لتسليم منفعة الزبون. أن الشركات المتميزة هي تلك الشركات التي يمكن أن تلبي حاجات الزبون اقتصادياً وبشكل ملائم بوسيلة اتصال فعالة.

وهناك موضوعان رئيسيان للتسويق المتكامل وهما (1) أن العديد من النشاطات التسويقية المختلفة تستخدم لإيصال وتسليم القيمة (2) كل النشاطات التسويقية المختلفة تنسق لتزيد تأثيراتها المشتركة. وبكلمة أخرى، فإن تصميم وتطبيق أي نشاط تسويقي يعمل مع النشاطات الأخرى بشكل معقول.

### **3- التسويق الداخلي Internal Marketing:**

يحتوي التسويق الشمولي على تسويقاً داخلياً، ويضمن بان كل شخص في المنظمة يحصل على مبادئ تسويقية مناسبة ، خصوصاً في الإدارة العليا. ويقصد بالتسويق الداخلي هو مهمة استئجار، تدريب ، وتحفيز المستخدمين القادرين الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد. ويعترف المسوقون الأذكاء بأن النشاطات التسويقية ضمن الشركة يمكن ان تكون مهمة بدرجة أكبر من النشاطات التسويقية الموجهة خارج الشركة. وسوف لن يكون معنى بالوعد بالخدمة الممتازة من قبل موظفي الشركة ما لم يكونوا مستعدين لتقديم هذه الخدمة.

ولا بد أن يحدث التسويق الداخلي على مستويين : المستوى الأول: يجب ان تعمل الوظائف التسويقية المختلفة سوية-كجماعات المبيعات، الإعلان، خدمات الزبائن، إدارة المنتج، دراسة التسويق. وفي أغلب الأحيان، تفكر جماعة المبيعات بمدراء المنتج وتحديد الأسعار أو حصص البية "العالية جداً"، أو بمدير الإعلان ومدير الصنف الذي لا يستطيع الموافقة على حملة الإعلانات. كل هذه الوظائف التسويقية يجب أن تنسق من وجهة نظر الزبون.

أما المستوى الثاني، يجب أن يتحد التسويق بالأقسام الأخرى ويجب أن يفكر بالزبون". فالتسويق ليس قسم يوجه الشركة. ويجب ان يكون التفكير التسويقي واسع الانتشار في كافة أقسام الشركة.

### **4- تسويق الأداء Performance Marketing:**

يضم التسويق الشمولي على التسويق الأدائي حيث يضم بين طياته نشاط أوسع لتسويق النشاطات والبرامج الاجتماعية والقانونية والبيئية والأخلاقية. وبشكل واضح يمتد والنتيجة لمدى التسويق إلى ابعدها من الشركة والمستهلك لكي يشمل المجتمع ككل. تتطلب المسؤولية الاجتماعية أيضاً من المسوقين على ضرورة اعتبار الدور الذي يلعبونه بعناية في كيفية تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

أن مثل هذه الحالات تدعو لاستحداث تعبير جديد يوسع مفهوم التسويق . ونقترح دعوته " مفهوم التسويق الاجتماعي الحضاري هو "مهمة المنظمة في تقرير الحاجات، الرغبات، ومصالح الاسواق المستهدفة وتسلم الرضاء المطلوب عملياً أكثر وبشكل كفوء من المنافسين بطريقة ما لتحسين المستهلك وحالة المجتمع.

ويدعو مفهوم التسويق الاجتماعي الحضاري المسوقين الاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية إلى ممارستهم التسويقية. ويجب أن يوازنوا ويقذفوا المعايير المتعارضة في أغلب الأحيان من الشركة الراجعة ، وإرضاء حاجة استهلاكية، ومصالحة عامة . ويعرض الجدول (1) بعض الأنواع المختلفة للمبادرات الاجتماعية المتعلقة بالشركات، كما صورت مع مطاعم ماكدونالد.

الجدول (1) المبادرات الاجتماعية المتعلقة بالشركات

النوع	الوصف	المثال
-------	-------	--------

التسويق الاجتماعي المتعلق بالشركات	حملات تغيير السلوك المساند	ترويج ماكдонаلد لحملة تلقيح طفولة في عموم الولاية أو كلاهما
تسويق السبب	ترويج للقضايا الاجتماعية من خلال الجهود مثل الضمانات، ترخيص الاتفاقيات، والاعلان	ضمان ماكدونالد المالي لغاية (الغوريلا) في حديقة حيوانات سدني بالتزام مالي ضمان لمدة 10 سنوات
التسويق المتعلق بالسبب	تبرع بنسبة مئوية من العائدات التي تحدث اثناء الفترة المعلنة للدعم	تخصيص ماكدونالد دولار واحد لمنظمات أطفال رونالد ماكدونالد الخيرية من بيع البييتزا
الإحسان بالشركات	عمل هدايا من المال، والسلع او توقيت مساعدة المنظمات اللاربحية كمجموعات أو افراد	مساهمة ماكدونالد لمنظمات الخيرية
ممارسات المسؤولية الاجتماعية	تكييف وإجراء ممارسات العمل التي تحمي البيئة، وحقوق الإنسان والحيوان	

## Marketing Management Tasks مهام إدارة التسويق

بالاستناد على فلسفة التسويق الشمولي، نستطيع أن نضع مجموعة من المهام التي تجعل الإدارة تسويقية ناجحة بالإضافة إلى قيادة التسويق.

- تطوير الخطط والاستراتيجيات التسويقية:
- استحواذ على رؤية (بصيرة) التسويق:
- الاتصال مع الزبائن:
- بناء علامات قوية :
- تشكيل عروض السوق:
- تسليم القيمة:
- اتصال القيمة:
- خلق نمو طويل الأمد:

## الفصل الثاني تطوير إستراتيجيات وخطط التسويق



## محتويات الفصل

### Marketing and Customer Value التسويق وقيمة الزبون ☞

The value delivery process عملية تسليم القيمة ◆

The Value Chain سلسلة القيمة ◆

Core Competencies المقدرات الجوهرية ◆

A Holistic Marketing التوجه نحو التسويق الشمولي وقيمة الزبون ◆

Orientation and Customer Value

The Central Role of الدور المركزي للتخطيط الاستراتيجي ◆

Strategic Planning

Corporate and Division التخطيط الاستراتيجي للشركة والقسم ☞

Strategic Planning

Defining the Corporate Mission تحديد رسالة الشركة ◆

Established Strategic تصميم وحدات الأعمال الإستراتيجية ◆

Business Unites

Assigning تخصيص الموارد لكل وحدة أعمال إستراتيجية ◆

Resources to Each SBUs

Assessing Growth Opportunities تقييم فرص النمو ◆

Organization & Organizational المنظمة والثقافة التنظيمية ◆

Culture

Marketing Innovation الإبداع التسويقي ◆

Business Unit Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال ☞

Business Mission رسالة وحدة الأعمال ◆

تحليل (SOWT) ◆

Goal Formulation صياغة الغاية ◆

Strategic Formulation الصياغة الإستراتيجية ◆

## Program Formulation & Implementation صياغة وتنفيذ البرنامج

### Feedback & Control التغذية العكسية والرقابة

Product Planning: The Nature & Contents of a Marketing Plan  
تخطيط المنتج : طبيعة ومحتويات خطة التسويق

### Marketing and Customer Value التسويق وقيمة الزبون

كما هو معروف فان التسويق يتعلق بإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين. وتعتبر عملية تقديم القيمة المربحة للزبون من مهام أي عمل . ففي الاقتصاد العالمي اليوم حيث شدة التنافس وتتعد الخيارات أمام المشتريين فان الشركة تكون رابحة فقط من خلال ضبط عملية تسليم اختيار القيمة وإيصالها بشكل فائق.

### The value delivery process عملية تسليم القيمة

ان النظرة التقليدية حول التسويق تشير بان المنشأة تقوم بصناعة بعض الاشياء ومن ثم تقوم بعملية بيعها. وضمن هذه النظرة فان التسويق يأخذ مكانه بالنصف الثاني من العملية. اذ ان الشركات التي تلتزم بهذه النظرة تكون لديها فرصة جيدة للنجاح في الاقتصاديات التي تتسم بوجود المنتجات العاجزة (shortage product) حيث يوجد هناك المستهلكون سهلي الإرضاء اتجاه قضايا الجودة او الخصائص او النمط.

وفي الحقيقة فان هذه النظرة التقليدية لعملية الأعمال سوف لن تعمل في الاقتصاديات التي يواجه فيها المستهلكون طيف واسع من الخيارات. فالمنافس المحنك يجب ان يعمل على تصميم وتسليم عروضه من المنتجات او الخدمات الى الاسواق المستهدفة التي تكون معرفة له بشكل جيد. فهذه الحقيقة تلهم بظهور نظرة جديدة اتجاه عمليات الاعمال والتي تضع التسويق في بداية عملية التخطيط. فبدلاً من التركيز على عملية الصنع او البيع فان الشركات تنظر الى نفسها اليوم على انها جزء من عملية تسليم القيمة.

ان عملية تسلسل خلق القيمة وتسليمها يمكن تقسيمها الى ثلاث مراحل. المرحلة الاولى هي مرحلة اختيار القيمة(chosen the value) والتي تمثل ما يسمى بتسويق الواجب البيتي "Homework" الذي يقصد به ممارسة الاعتبارات التسويقية قبل عملية إيجاد المنتج . اذ يعمل الكادر الوظيفي للتسويق على تخصيص السوق واختيار السوق

المستهدف وتطوير موقع قيمة العروض. اذ تعتبر معادلة " تجزئة السوق، واستهدافه وتحديد الموقع" والتي يرمز لها اختصاراً بـ (STP) بالجوهر الأساس للتسويق الاستراتيجي. اما المرحلة الثانية فهي مرحلة تجهيز القيمة ( Providing The Value ) والتي يحدد فيها التسويق مزايا واسعار وعملية توزيع المنتج. في حين إن المهمة في المرحلة الثالثة قد تتمثل في إيصال القيمة ( Communicating The Value ) عن طريق استخدام أقوى المبيعات وترويج المبيعات والإعلان عنها وأدوات الإيصال الأخرى الخاصة بعرض و إظهار المنتج للزبائن .

أقترح Kumar وهو أحد الباحثين في مدرسة أعمال لندن ثلاث مداخل للتسويق :

- 1- تحديد تجزئة القيمة أو الزبائن (وحاجاتهم).
  - 2- تحديد القيمة المقترحة.
  - 3- تحديد شبكة القيمة التي تسلم الخدمات الموعود بها.
- في حين حدد فرديريك وبستر ثلاثة وجهات نظر بخصوص التسويق :

- 1- عمليات تحديد القيمة: مثل بحث السوق والتحليل الذاتي للشركة.
- 2- عمليات تطوير القيمة : وتتضمن تطوير المنتج الجديد وإستراتيجية اختيار البائع.
- 3- عمليات تسليم القيمة: مثل الإعلان وإدارة التوزيع.

### ◆ سلسلة القيمة The Value Chain

اقترح مايكل بورتر أستاذ جامعة هارفرد بأن سلسلة القيمة تمثل أداة لتحديد الطرق اللازمة لخلق قيمة أكبر للزبون. وطبقاً لهذا النموذج فإن كل مؤسسة هي عبارة عن تركيب من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم ودعم منتجاتها. أن سلسلة القيمة تحدد تسع أنشطة إستراتيجية خمسة منها أساسية وأربعة داعمة والتي تخلق القيمة والكلفة ضمن عمل معين.

الأنشطة الأساسية وتمثل الإمدادات المتجه نحو الداخل او المواد التي يتم جلبها إلى الأعمال، وعمليات معالجتها وتحويلها إلى منتجات نهائية، والإمدادات الخارجية أو شحن المنتجات النهائية، تسويقها والتي تتضمن المبيعات وخدماتها. أما الأنشطة الداعمة تتضمن التطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية والبنى التحتية للمنظمة التي يتم إدارتها من قبل أقسام متخصصة في المنظمة . ان البنى التحتية للمؤسسة تغطي التكاليف العامة وتكاليف التخطيط والمالية والمحاسبية و التكاليف الخاصة بالشؤون الحكومية.

أن نجاح المنظمة لا يعتمد على مدى الأداء الجيد لكل قسم في عمله، بل يعتمد أيضاً على مقدار التنسيق الجيد للأنشطة الوظيفية لإجراء عمليات الأعمال الجوهرية والتي تتضمن :-

- ◆ عملية الاستشعار السوقي: كل الأنشطة التي تتضمن جمع استخبارات السوق ونشرها داخل المنظمة ثم تحويلها ثم العمل على هذه المعلومات.
- ◆ عمليات العروض الجديدة المدركة : تتضمن كل الأنشطة في إعادة البحث والتطوير وتقديم عروض جديدة عالية الجودة وضمن الموازنة.
- ◆ عمليات أكتساب الزبون: كل الأنشطة المتمثلة في تحديد الاسواق المستهدفة واكتساب الزبائن الجدد .
- ◆ عملية إدارة علاقات الزبون: وهي كل الأنشطة المتمثلة ببناء تصور واضح وعلاقات وعروض إلى الزبائن الأفراد.
- ◆ عملية إدارة الانجاز: كل الأنشطة التي تتضمن استلام وقبول الطلبات وشحن السلع في الوقت المحدد واستحصال المدفوعات.

### ◆ المقدرات الجوهرية Core Competencies

في السابق كانت الشركات تمتلك وتراقب معظم الموارد التي تدخل إلى أعمالها مثل (قوى العمل والمواد والمكائن والمعلومات والطاقة)، ولكن هذا الموقف تغير الآن ، إذ إن العديد من الشركات اليوم توفر موارد من المصادر الخارجية إذا هي استطاعت ان تحصل على جودة افضل وكلفة اقل.

والمقدرات الجوهرية ثلاث خصائص:-

- 1- أنها مصدر للميزة التنافسية بحيث انها تقدم مساهمة مهمة لمنافع الزبون المدركة.
  - 2- لديها تطبيقات مختلفة الأنواع في الأسواق .
  - 3- صعوبة تقليدها من قبل المنافسين .
- وفي حين أن المقدرات الجوهرية تشير إلى المجالات الفنية المتخصصة والخبرة في الإنتاج فإن المقدرات المتميزة تصف حالة التميز في عمليات الأعمال الأوسع.

لقد نظر جورج دي وهو استاذ في جامعة بنسلفانيا الى المنظمات التي تقود السوق على انها بارعة في ثلاثة مقدرات متميزة هي : الاستشعار السوقي والاتصال بالزبون وترابط القناة. وفيما يتعلق بخاصية استشعار السوق فإنه يعتقد بأن الفرص والتهديدات الكبيرة غالباً ما تبدأ باشارات ضعيفة من الوحدات الملحقة للاعمال . وقد قدم عمليات

نظامية لتطوير رؤية الوحدات الملحقة وتطبيق ادوات واستراتيجيات لبناء ما يسمى بالمنظمات المتبقطة للانسجام مع التغيرات في البيئة من خلال تقديم التساؤلات في ثلاث خصائص (انظر الجدول 1-2) .

## جدول (1-2)

### بناء المنظمات المتبقطة

#### 1- التعلم من الماضي

- \* ماذا حصل في ماضينا من نقاط مخفية؟
- \* ما هي المناظر المشابهة التي تعرضها الصناعة؟
- \* ما هي الشركات في الصناعة والتي تمتاز بانها ماهرة في التقاط الاشارات الضعيفة حتى نتصرف في ضوءها؟

#### 2- تقييم الحاضر

- \* ما هي الإشارات المهمة التي يمكن إن نعتبرها طريق منطقي للسير وفقها؟
- \* ماذا يتكلم الآخرون عنا؟
- \* ماذا يفكر زبائننا و منافسينا حقاً؟

#### 3- تصور المستقبل

- \* ما هي المفاجآت المستقبلية التي يمكن ان تضرنا او تساعدنا؟
- \* ما هي التكنولوجيات التي يمكن ان تغير اللعبة؟
- \* هل هنالك سيناريو مستحيل يمكن ان يعرقل أعمالنا المستقبلية؟

وبالنتيجة فان الميزة التنافسية تشتق من مدى قدرة الشركة على ملائمة قدراتها الجوهرية مع قدراتها المميزة بطريقة مترابطة باحكام " انظمة نشطة".

## ◆ التوجه نحو التسويق الشمولي وقيمة الزبون A Holistic Marketing Orientation and Customer Value

ان التوجه نحو التسويق الشمولي يمكن ان يساعد ايضا باستحواذ قيمة الزبون. لقد اشارت احدى وجهات النظر بأن التسويق الشمولي يمثل " تكامل أنشطة استكشاف القيمة وخلقها وتسليمها لغرض بناء علاقات مرضية متبادلة طويلة الامد تنسجم مع منافع اصحاب المصالح". وطبقاً لذلك فإن المسوقين الشموليين قد حققوا نجاحهم عن طريق إدارة سلسلة القيمة المتفوقة التي تسلم مستوى عالي من جودة المنتج والخدمة والسرعة. وقد يتمكن المسوقين الشموليين من تحقيق النمو في الربحية وبناء ولاء الزبون واستحواذ قيمة فترة حياة الزبون . ان الشكل (2-1) هو أطار عمل التسويق الشمولي والذي يعرض كيف ان التفاعل بين الأطراف ذات الصلة والنشاطات المعتمدة على القيمة تساعد في خلق قيمة الزبون والمحافظة عليها وتجديدها.

ان أطار عمل التسويق الشمولي قد صمم ليعنون ثلاثة أسئلة إدارية رئيسية:-

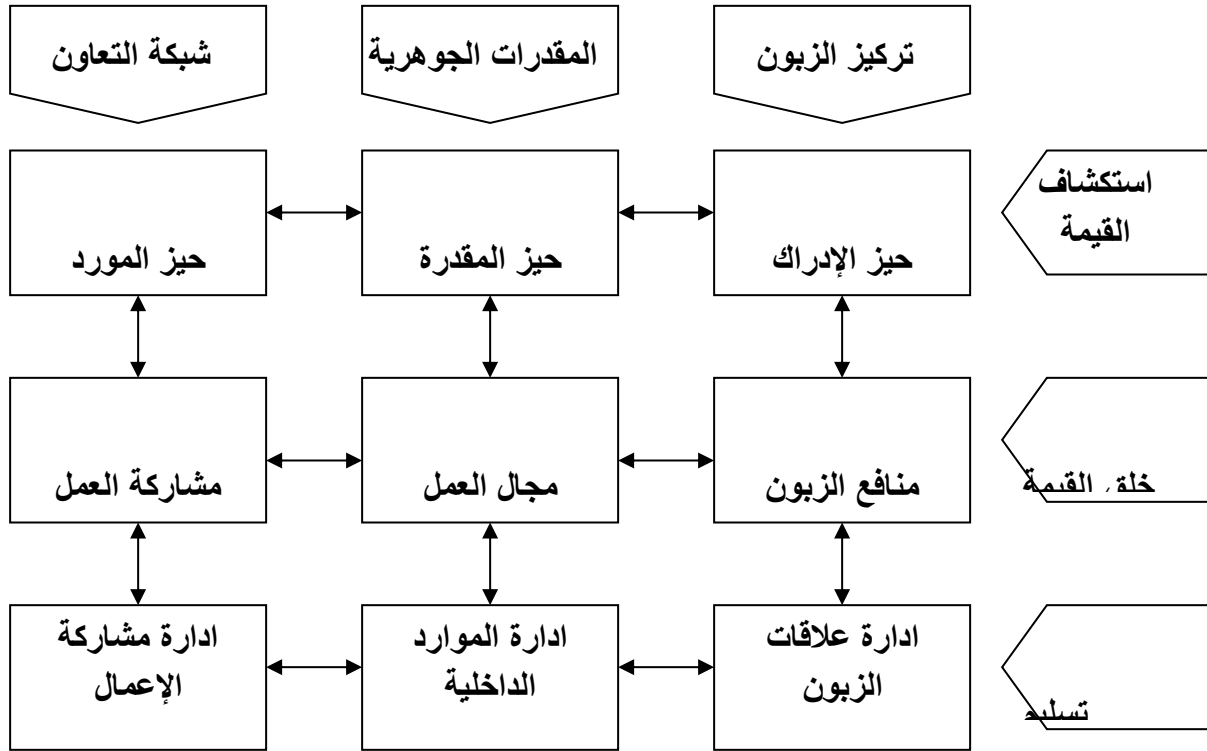
- 1- استكشاف القيمة: كيف تستطيع الشركة تحديد فرص قيمة جديدة ؟
  - 2- خلق القيمة : كيف تستطيع الشركة ان تخلق بشكل كفوء عروض قيمة جديدة وواعدة.
  - 3- تسليم القيمة: كيف تستطيع الشركة ان تستخدم مقدراتها وبنائها التحتية لتسليم عروض القيمة الجديدة بشكل كفء.
- دعنا ننظر الى كيفية الإجابة على هذه الأسئلة من قبل المسوقين :

◆ استكشاف القيمة : أن إيجاد فرص القيمة الجديدة هي موضوع يتعلق بفهم العلاقة بين ثلاث جوانب :

- 1- مجال ادراك الزبون : - ويعكس هذا المجال الحاجات المستترة والموجودة والتي تتضمن ابعاد مثل الحاجة للمشاركة ، والاستقرار والحرية والتغير .
- 2- مجال مقدرة الشركة : ويمكن ان يوصف من خلال مصطلحات التوسع ( أي النطاق المركز مقابل النطاق الواسع للإعمال ) ، او العمق ( أي المقدرات المعتمدة على المعرفة مقابل المقدرات المعتمدة على الجوانب المادية ) .
- 3- مجال مورد المتعاونين : ويتضمن هذا المجال المشاركات الأفقية المتمثلة باختيار الشركاء لقابلياتهم على توسيع الفرص السوقية ذات العلاقة ، والمشاركات العمودية مع المشاركين الذين يستطيعون خدمة عملية خلق قيمة للمنشأة .

◆ خلق القيمة : تتضمن مهارات خلق القيمة للمسوقين تجديد منافع الزبون الجديد من وجهة نظر الزبون ، واستخدام المقدرات الجوهرية من ميدان عملها السائدة ، وأختيار وإدارة شركاء العمل من شبكات عملها المتعاونة .

◆ تسليم القيمة : ويعني عمل الاستثمارات المستمرة في جوانب البنى التحتية والمقدرات . اذ ينبغي على الشركات ان تصبح محترفة في مجال ادارة علاقات الزبون وادارة الموارد الداخلية وإدارة المشاركة في الاعمال . فادارة علاقات الزبون تسمح للشركة بمعرفة زبائنها وكيف يمكن ان يتصرفوا وما هي حاجاتهم ورغباتهم . إما إدارة الموارد الداخلية فقد تحتاجها الشركة لتحقيق التكامل بإعمالها الرئيسية مثل عمليات الطلب والانتاج وغيرها . و أخيرا فان إدارة مشاركة الأعمال تساعد الشركة على التعامل مع العلاقات ذات الطابع المعقد مع شركائها لتوفير ومعالجة وتسليم المنتجات .



شكل (1-2)

أطار التسويق الشمولي

◆ الدور المركزي للتخطيط الاستراتيجي The Central Role of Strategic Planning

يتطلب التسويق الناجح ان يكون لدى الشركات قابليات معينة مثل فهم قيمة الزبون ، وخلق قيمة الزبون، وتسليم قيمة الزبون واستحواذ قيمة الزبون. وهذه الشركات التي تركز على الزبون ينبغي ان تكون منتظمة اتجاه تحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة بحاجات الزبون. فهي لديها قسم تسويق يتكون من كادر متمرس وكذلك تتقبل جميع اقسامها الأخرى شعار بان الزبون هو الملك (Customer is king).

ولضمان اختيار وتنفيذ الأنشطة الصحيحة ، ينبغي على المسوقين ان يعطوا أولوية للتخطيط الاستراتيجي ضمن ثلاث مجالات أساسية هي: إدارة أعمال الشركة باعتبارها محفظة استثمارات، وتقييم نقاط القوة الأعمال عن طرق الأخذ بالاعتبار معدل نمو السوق وموقع الشركة وقابليتها على التكيف بالسوق، وتصميم الإستراتيجية .

ان معظم الشركات الكبيرة تتألف من اربعة مستويات تنظيمية هي: مستوى الشركة، ومستوى القسم ، ومستوى وحدة الأعمال، ومستوى المنتج. وتكون المراكز الرئيسية للشركة مسؤولة عن تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة والتي تعمل على ارشاد المؤسسة بشكل عام فهذه المراكز تقوم باتخاذ القرارات حول كمية الموارد من اجل تخصيصها الى كل قسم، وكذلك اتخاذ القرارات الخاصة بانشاء وحدات الأعمال او إلغائها. ويعمل كل قسم على تأسيس خطة تغطي التخصيصات المالية لكل وحدة اعمال ضمن القسم. وكل وحدة أعمال تطور خطة استراتيجية لوضع تلك الأعمال ضمن مستقبل مربح . وأخيراً فإن كل مستوى منتج (خط انتاج أو علامة تجارية) ضمن وحدة الأعمال يطور خطة تسويقية لتحقيق الأهداف في سوق المنتج.

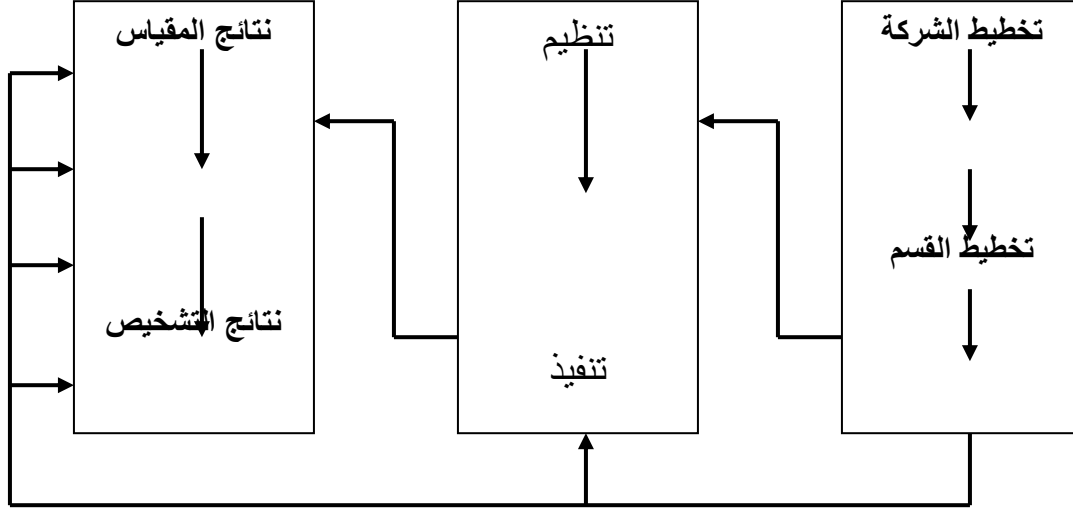
ان الخطة التسويقية هي أداة مركزية لتوجيه وتنسيق الجهود التسويقية والتي تعمل على مستويين : المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي. الخطة التسويقية الاستراتيجية هي عملية تخطيط للأسواق المستهدفة والقيمة المقترحة التي سوف تقدمها المنشأة بالاعتماد على تحليل فرص السوق الافضل . أما تخطيط التسويق التكتيكي فإنه يحدد التكتيكات التسويقية التي تتضمن مزايا المنتج والترويج والتسعير وقنوات البيع والخدمة. وبشكل عام تتضمن الخطة الاستراتيجية ثلاث مراحل وهي مرحلة التخطيط والتنفيذ والرقابة .

الرقابة

التنفيذ

التخطيط





شكل (2-2)

عملية الرقابة والتنفيذ والتخطيط الاستراتيجي

## Corporate and Division التخطيط الاستراتيجي للشركة والقسم Strategic Planning

تعطي بعض الشركات وحدات الأعمال التابعة لها الكثير من الحرية في وضع أهدافها الخاصة بالربحية والمبيعات وكذلك فيما يتعلق بالاستراتيجيات، وهناك شركات أخرى تعمل على وضع أهداف لوحدات أعمالها ولكن تسمح لها بتطوير استراتيجياتها الخاصة. في حين لا تزال هناك شركات أخرى تضع الأهداف وتشارك في تطوير استراتيجيات وحدات أعمالها .

وبشكل عام يقع على عاتق المراكز الرئيسية للشركة اربعة أنشطة تخطيطية : -

- 1- تحديد رسالة الشركة.
- 2- تصميم وحدات الأعمال الاستراتيجية.
- 3- تخصيص الموارد لكل وحدة أعمال.
- 4- تقييم فرص النمو.

◆ تحديد رسالة الشركة Defining the Corporate Mission

الرسالة هي الغرض الذي وجدت من أجله المنظمة ، وهذه الرسالة يمكن أن تتغير بمرور الزمن لتتضمن ميزة الفرص الجديدة أو الاستجابة لظروف السوق الجديدة.

ويجب على الشركة أن تجيب على ثلاثة أسئلة وضعها بيتر دركر من أجل تحديد رسالتها:-

- 1- ما هي اعمالنا ؟
  - 2- من هو الزبون ؟
  - 3- ما هي القيمة التي سوف نقدمها إلى الزبون ؟
  - 4- ما هو مستقبل أعمالنا ؟
- وتعتبر كل هذه الأسئلة البسيطة مهمة صعبة تواجه أغلب المنظمات . ويتضمن بيان الرسالة الجيد خمس خصائص أساسية:-

- 1- أن تركز على عدد محدود من الاهداف .
- 2- أن تأكد على السياسات الرئيسية للشركة وقيمها.
- 3- ان تعمل على تحديد المجالات التنافسية التي سوف تعمل ضمنها الشركة والتي تتضمن الآتي:-

- الصناعة: بعض الشركات سوف تعمل في صناعة واحدة فقط ، وبعض منها تعمل فقط في مجموعة من الصناعات المترابطة ، وبعض منها تعمل في السلع الصناعية وأخرى تعمل في السلع الاستهلاكية او الخدمات ، وبعض منها تعمل في أي صناعة.
  - المنتجات والتطبيقات: تحدد الشركات مدى معين من المنتجات او التطبيقات التي سوف تجهزها للزبائن.
  - المقدره: تحدد الشركات مدى المقدرات التكنولوجية والمقدرات الجوهرية الأخرى التي تتقنها وتعمل على تحسينها.
  - تجزئة السوق: يشير نوع السوق او الزبائن الذين سوف تخدمهم الشركة الى ما يسمى بتجزئة السوق.
  - المجال العمودي: يشير المجال العمودي الى عدد مستويات القنوات من المواد الأولية الى المنتج النهائي والتوزيع التي سوف تشارك فيها الشركة.
  - الجانب الجغرافي: نطاق الأقاليم والأقطار التي سوف تعمل فيها الشركة.
- 4- أن تأخذ في صياغتها النظرة الطويلة الأمد .
  - 5- وأن تكون مختصرة وقابلة للتذكر وذات مغزى قدر الإمكان.

◆ تصميم وحدات الأعمال الإستراتيجية Established Strategic Business

Unites

تعرف الشركات في الغالب وحدات أعمالها ضمن مستويات المنتجات فعلى سبيل المثال، الأعمال الخاصة بالملابس والأعمال الخاصة بالسيارات. لكن يشير استاذ التسويق في جامعة (ليفيت) بأن تعريف السوق المتعلقة بالأعمال هي تفوق تعريف المنتج، أي بعبارة أخرى ينبغي على الشركات ان تنظر إلى أعمالها على أنها عملية إرضاء للزبون وليست عملية إنتاج للسلع.

ينبغي على وحدات الأعمال الاستراتيجية أن تنظر إلى حاجات الزبائن كأساس في تعريف أعمالها بدلاً من أن تركز على منظور المنتج، ويمكن في ضوء هذا أن نوضح حالة الاختلاف بين تعريف سوق المستهدف وتعريف السوق الاستراتيجي. تعريف سوق المستهدف يميل إلى التركيز على بيع منتج أو خدمة بالسوق الحالي. في حين ان تعريف السوق الاستراتيجي يميل إلى التركيز على السوق المحتمل .

وتعرف وحدة الأعمال نفسها في ثلاثة أبعاد: مجاميع الزبون، حاجات الزبون ، والتكنولوجيا . ولكل وحدة أعمال ثلاثة خصائص رئيسية:

- 1- إنها تمثل أعمال مفردة أو مجموعة من الأعمال المترابطة التي يمكن أن تكون مخططة بشكل منفصل عن باقي الشركة .
- 2- لديها مجموعة خاصة من المنافسين.
- 3- لديها مدير مسؤول عن تخطيطها الإستراتيجي والذي يراقب معظم العوامل التي تؤثر على الربحية.

#### ◆ تخصيص الموارد لكل وحدة أعمال إستراتيجية Assigning Resources to Each SBUs

ينبغي على الإدارة أن تتخذ القرارات الخاصة بتخصيص موارد الشركة لكل وحدة أعمال استراتيجية وقد ظهرت في السبعينيات العديد من نماذج تخطيط المحفظة، وقد قدمت لتوفر وسائل تحليلية لإتخاذ القرارات الإستثمارية . إن مصفوفة ( GE/McKinsey ) تعمل على تصنيف كل وحدة أعمال استراتيجية وفقاً لمقدار ميزتها التنافسية من جهة وجاذبيتها في الصناعة من جهة أخرى. أما مصفوفة (BCG) والتي تسمى أيضاً بمصفوفة النمو/ الحصة والتي تعتمد على بعدين، البعد الأول يتعلق بالحصة السوقية والبعد الثاني يتعلق بمعدل النمو السنوي .

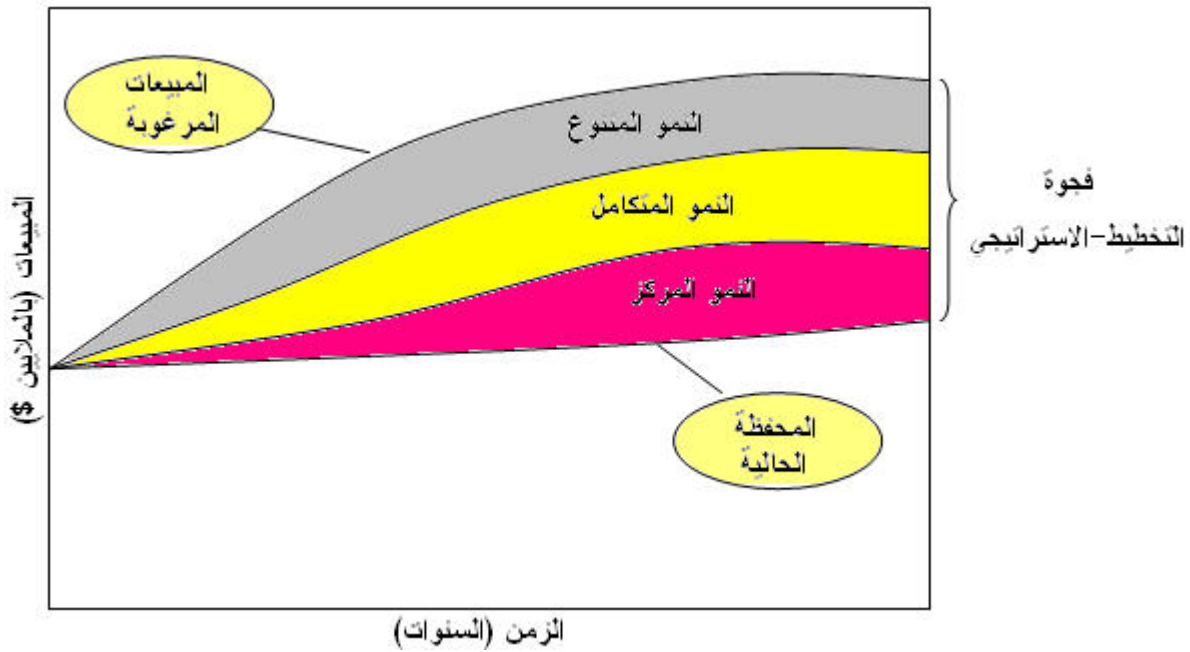
#### ◆ تقييم فرص النمو Assessing Growth Opportunities

تتضمن عملية تقييم فرص النمو تخطيط الأعمال الجديدة وتقليص الحجم وانهاء عمل الوحدات القديمة . فإذا كان هنالك فجوة ما بين المبيعات المرغوبة بالمستقبل

والمبيعات المخططة فإن إدارة الشركة سوف تحتاج لتطوير أو إكتساب الأعمال الجديدة لملء هذه الفجوة.

الشكل ( 2-3 ) يبين فجوة التخطيط الاستراتيجي المتعلقة باحد المصنعين الرئيسيين للأقراص المضغوطة الفارغة والتي تسمى Musacale ( اسم متكرر ) ، ويشير المنحني الموجود في اسفل الشكل إلى المبيعات المتوقعة خلال الخمس سنوات القادمة من محفظة الاعمال الحالية. أما المنحني في أعلى الشكل فيصف المبيعات المرغوبة خلال نفس الفترة. والسؤال الاساسي هنا هو كيف تستطيع الشركة ان تملأ فجوة التخطيط الاستراتيجي الموجودة ما بين منحنى المبيعات المرغوبة والمبيعات المتوقعة للمحفظة الحالية.

الخيار الأول يتمثل بتحديد الفرص لتحقيق النمو ضمن الأعمال الحالية( الفرص المركزة)، أما الخيار الثاني فيتمثل بتحديد الفرص لبناء أو اكتساب الأعمال التي تكون ذات صلة بالإعمال الحالية ( الفرص المتكاملة)، والخيار الثالث فيتعلق بتحديد الفرص الخاصة بإضافة أعمال جذابة لا ترتبط مع الأعمال الحالية( الفرص المتنوعة).



شكل (2-3)

فجوة التخطيط الاستراتيجي

النمو المركز (Intensive Growth): ينبغي إن تقوم المرحلة الأولى لعمل إدارة الشركة بمراجعة فرص تحسين واقع الأعمال الموجودة . واحد الأطر المفيدة في توضيح فرص النمو المركزية الجديدة تسمى بشبكة توسع المنتج -السوق ، انظر الشكل (2-4). والتي تتضمن اربع استراتيجيات هي:-

- ◇ إستراتيجية اختراق السوق : وهي إستراتيجية نمو الشركة التي عن طريقها تقوم الشركة بزيادة المنتجات الحالية ولقطاعات السوق الحالية دون تغيير المنتج (مثل إضافة متاجر في أسواقها الحالية).
- ◇ إستراتيجية تطوير السوق : وهي إستراتيجية نمو الشركة التي عن طريقها تقوم الشركة بتحديد وتطوير قطاعات سوقية جديدة لمنتجاتها الحالية.
- ◇ إستراتيجية تطوير المنتج: إستراتيجية نمو الشركة التي عن طريقها تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة او معدلة لقطاعات سوقها الحالية.
- ◇ إستراتيجية التنويع : هي إستراتيجية نمو الشركة التي تمكنها البدء بالأعمال أو شراء الأعمال خارج نطاق منتوجاتها وأسواقها الحالية.

	المنتجات الجديدة	المنتجات الحالية	
الاسواق الحالية	استراتيجية تطوير المنتج	استراتيجية اختراق السوق	
الاسواق الجديدة	استراتيجية التنويع	استراتيجية تطوير السوق	

شكل (2-4)

مصفوفة أنسوف (شبكة توسيع المنتج-السوق)

النمو المتكامل (Integrative Growth) : تستطيع الشركة ان تحقق زيادة في مبيعاتها وإرباحها من خلال تحقيق التكامل الخلفي والأمامي او الأفقي ضمن صناعتها. ففي ما يتعلق بتحقيق التكامل الخلفي يمكن أن تقوم الشركة باكتساب واحد او أكثر من مجهزيها . إما عملية اكتساب تجار الجملة والتجزئة يسمى بالتكامل الأمامي ، إما التكامل الأفقي ، يقصد به قيام الشركة باكتساب واحد أو أكثر من منافسيها .

النمو المتنوع (Diversification Growth): أن النمو المتنوع يأخذ أهميته من خلال وجود الفرص الجديدة خارج الأعمال الحالية ، أي ان الصناعة تمتاز بكونها ذات جاذبية عالية ويكون لدى الشركة مزيج مناسب من نقاط قوة الأعمال لتحقيق النجاح .

وهناك عدة أنواع من استراتيجيات التنوع يمكن إن تستخدمها الشركات التي تعاني من فجوة إستراتيجية. أولا ، يمكن للشركة ان تستخدم إستراتيجية التركيز (Concentric Strategy) للبحث عن المنتجات الجديدة التي لها تداولات تسويقية او تكنولوجية مع خطوط الإنتاج الحالية . ثانيا يمكن للشركة ان تستخدم إستراتيجية أفقية (Horizontal Strategy) للبحث عن المنتجات الجديدة التي يمكن تناشد الزبائن الحاليين، حتى وان كانت المنتجات الجديدة غير مرتبطة تكنولوجيا مع خطوط إنتاجها الحالية. ثالثا قد تبحث الشركة عن الأعمال الجديدة التي ليست لديها علاقة مع التكنولوجيا الحالية او منتجاتها او أسواقها وذلك من خلال تبني إستراتيجية مختلطة (Conglomerate Strategy).

تقليص حجم الأعمال القديمة وتجريدها: ان الأعمال الضعيفة تتطلب اهتمام متفاوت عن باقي الأعمال الأخرى. وعلى الشركات ان تشذب وتحصد بعناية الأعمال القديمة المنهكة من اجل إطلاق الموارد الضرورية للاستخدامات الأخرى وتخفيض التكاليف.

◆ المنظمة والثقافة التنظيمية Organization & Organizational Culture  
يحدث التخطيط الاستراتيجي ضمن سياق المنظمة ويتألف الجانب التنظيمي للشركة من الهياكل التنظيمية والسياسات وثقافة الشركة والتي جميعها يمكن ان تصبح ذات اتجاه معاكس لعملية التكيف في بيئة الاعمال المتغيرة بشكل سريع . وحيث يمكن للمدراء ان يغيروا الهياكل التنظيمية وسياسات الشركة (بصعوبة) فان ثقافة الشركة تكون جدا صعبة في التغيير . إذ تعتبر قضية تبني الثقافة المفتاح الاساس في تحقيق التنفيذ الناجح للاستراتيجيات الجديدة ويقصد بالثقافة التنظيمية "القصص والمعتقدات والخبرات والمعايير المشتركة التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات."

ان الثقافة التي تركز على الزبون يمكن ان تؤثر على كل جوانب المنظمة ، فالثقافة التي تركز على الزبون تمثل بالحقيقة المحور الأساسي لنجاح المنظمات المعاصرة. وينبغي على العاملين ان يدركوا بان قيمهم ومعتقداتهم وآرائهم يجب ان تصب باتجاه بناء الثقافة التنظيمية الموجه نحو الزبون . ففي بعض الأحيان ، تتطور ثقافة الشركة أولاً وتتحوّل بشكل مباشر من شخصية وعادات المدراء التنفيذيين الى العاملين في الشركة .

## الإبداع التسويقي Marketing Innovation

يعتبر الإبداع في التسويق من القضايا الجديرة بالاهتمام ، وتشير النظرة التقليدية بان مدراء الإدارة العليا قد عالجوا قضية الإستراتيجية وتعاملوا معها باهتمام قليل . وقد قدم كاري هامل نظرة مغايرة تفيد بان الأفكار المبدعة على موضوع الإستراتيجية توجد في أماكن عديدة داخل المنظمة . لذا ينبغي على الإدارة العليا إن تحدد وتشجع الأفكار المتجددة ضمن ثلاث مجاميع والتي تميل لتكون غير ممثلة في الغالب في صناعة الإستراتيجية وهم : العاملين ذوي الأفكار المتجددة ، والعاملين الذين يكونون بعيدين عن مراكز الإدارة في الشركة ، والعاملين الجدد في الصناعة . وكل مجموعة من هذه المجاميع هي قادرة على إن تتحدى اتجاه آراء الشركة وتحاكي الأفكار الجديدة. فقد قدمت مؤسسة جامب - وهي منشأة تهتم بإستراتيجية الإبداع- خمس إستراتيجيات أساسية لإدارة التغيير في المنظمة :-

- 1- تجنب عنوان الإبداع : اختيار اسم لفريق الإبداع لا ينفرد أو يعزل زملاء العمل عنه.
- 2- استخدام النظام الرفيق: إيجاد جهات متعاونة متشابه الرأي داخل المنظمة.
- 3- وضع مقاييس: تصميم مجموعات مختلفة من المقاييس والمعايير الخاصة بالتمويل والاختبار والأداء للإبداع.
- 4- البدء بالقضايا اليسيرة أولاً: البدء بالأفكار التي يمكن تنفيذها ببسر والتي سوف تعمل على أظهار بان الأشياء يمكن انجازها ، وذلك قبل التحول مباشرة إلى المبادرات المعقدة في التنفيذ.
- 5- الحصول على البيانات: استخدام الاختبار للحصول على التغذية العكسية وتحسين الفكرة.

وتطور المنشآت إستراتيجيتها عن طريق التحديد والاختيار من بين وجهات نظر مختلفة عن مستقبل أعمالها. وتعتبر شركة (Royal Dutch) من الشركات الرائدة في استخدام منهج تحليل السيناريو (Scenario Analysis) . وهذا التحليل يتضمن تطوير

مشاهد منطقية متعددة حول المستقبل المحتمل للشركة والتي تعمل على صنع افتراضات مختلفة حول القوى الدافعة للسوق والتي تتضمن حالات متعددة عن اللاتأكد. إذ يحتاج المدراء إن يفكروا في كل سيناريو في ضوء التساؤل الأتي (ماذا سوف نعمل إذا هو حدث؟) . وترسم السيناريوهات افتراضات (بدائل) تفاؤلية وتشاؤمية اتجاه واقع أعمالها في المستقبل. تعمل في النهاية على اختيار البديل الذي يتلائم مع الواقع والموقف الموجود آنذاك.

✂️ التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال Business Unit Strategic Planning  
إن عملية تخطيط إستراتيجية وحدة الأعمال تتألف من الخطوات المعروضة في الشكل (2-5) والتي سيتم توضيحها كآلاتي : -

- ◆ رسالة وحدة الأعمال : كل وحدة أعمال تحتاج إن تحدد رسالة معينة لها تكون مشتقة من رسالة الشركة العامة .
  - ◆ تحليل (SOWT) : يسمى التقييم الشامل لجوانب القوة والضعف في الشركة والفرص والتهديدات في البيئة بتحليل (SOWT) . ويمثل هذا التحليل طريقة لمراقبة بيئة التسويق الداخلية والخارجية .
  - ◆ تحليل البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات ) : ينبغي على وحدة الأعمال ان تراقب القوى الاساسية الموجودة في البيئة العامة ، وكذلك العوامل المهمة في البيئة الخاصة والتي لها تأثير على قابلية وحدة الاعمال في تحقيق الارباح . اذ يجب على وحدة الاعمال ان تضع نظام الاستخبارات التسويقي لمهاجمة التوجهات والتطورات المهمة وكل الفرص والتهديدات ذات العلاقة .
- والتسويق الجيد هو فن ايجاد وتطوير وتحقيق الربح من هذه الفرص . والفرصة التسويقية يقصد بها مجال حاجة واهتمام المشتري التي تمتلك الشركة احتمالية عالية لإرضائها بشكل مربح . وهناك ثلاث مصادر أساسية لفرص السوق . الاولى تتمثل بتقديم شيء ما معروض بشكل محدود في السوق . وهذا يتطلب القليل من المهارات التسويقية مثل القابلية على استكشاف الحاجات الواضحة في السوق . اما النقطة الثانية تتمثل بتقديم منتج او خدمة موجودة بطريقة جديدة ، اذ ان هنالك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تحسين الخدمات او المنتج مثل طريقة كشف المشاكل والتي تتمثل بالطلب من الزبائن بتقديم مقترحاتهم وطريقة اخرى تسمى الطريقة المثالية والتي تقدم تصور حول النسخة المثالية للمنتج او الخدمة . وطريقة سلسلة الاستهلاك والتي تطلب من المستهلكين رسم خطواتهم المتعلقة بالحصول على المنتج واستخدامه . وهذه الطريقة الاخيرة غالبا ما تفقد لتقديم خدمة او منتج جديد.



ويمكن ان تاخذ الفرص العديد من الإشكال ، اذ يحتاج المسوقون ان يكونوا ماهرين لاكتشافها . وذلك من خلال الأخذ بالاعتبار ما يأتي :-

- ◆ قد تنتفع الشركة من اتجاهات الصناعة وتعمل على تقديم منتجات او خدمات هجينة بحيث تمثل عروض جديدة في السوق .
- ◆ قد تقدم الشركة الية شراء اكثر سهولة او اكثر كفاءة مثل استخدام الانترنت للشراء.
- ◆ يمكن ان تقدم الشركة منتجات حسب طلب الزبون والتي كانت تقدم سابقا على شكل منتجات نمطية .
- ◆ يمكن للشركة ان تقدم قابليات جديدة للمستهلكين ( خدمات إضافية تعمل على تعزيز العلاقة مع الزبائن ) .
- ◆ قد تكون الشركة قادرة على تسليم المنتج او الخدمة بطريقة أسرع .
- ◆ قد تكون الشركة قادرة على تقديم منتج او خدمة بأسعار منخفضة جدا.

ومن اجل تقييم الفرص فان الشركات يمكن ان تستخدم ما يسمى بتحليل فرص السوق (Market Opportunity Analysis) (MOA) لتحديد جاذبيتها واحتمالية نجاحها عن طريق طرح الأسئلة الآتية :-

- 1- هل يمكننا الإفصاح عن المنافع بشكل مقنع حول الأسواق المستهدفة؟
- 2- هل يمكننا تحديد موقع الأسواق المستهدفة والوصول إليها عن طريق وسائل الأعلام قليلة الكلفة والقنوات التجارية؟
- 3- هل لدى شركتنا القابليات والموارد اللازمة التي نحتاجها لتقديم منافع الزبون؟
- 4- هل يمكننا ان نقدم منافع أفضل من أي المنافسين الآخرين المحتملين او الموجودين؟
- 5- هل سوف تتساوى النسبة المالية للعائد او تتجاوز المستوى المطلوب للاستثمار؟

والشكل 2-6 (أ) يوضح مصفوفة الفرص :

		احتمالية النجاح		
		منخفض	عالي	
	عالي	2	1	عالي
	منخفض	3	4	منخفض
				إمكانية

شكل (6-2) (أ)

### مصفوفة الفرص

التهديد البيئي : وهو تحدي يتشكل عن طريق اتجاهات أو تطورات غير مناسبة والتي سوف تقود في حالة غياب الفعل التسويقي الدفاعي إلى تخفيض المبيعات والإرباح. والشكل (6-2) (ب) يصور مصفوفة التهديدات.

		احتمالية الحدوث	
		منخفض	عالي
الخطورة	عالي	2	1
	منخفض	3	4

شكل (2-6ب))

### مصفوفة التهديدات

تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف): ان احد الأشياء المهمة التي يجب ان تأخذ بالحسبان هو بان وجود الفرص الجذابة يجب ان يكون مقرون بوجود القابلية على الانتفاع منها. فكل وحدة أعمال تحتاج ان تقيم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بها.

### ◆ صياغة الغاية Goal Formulation

بعد ان تقوم الشركة بإجراء تحليل (SWOT) فإنها يمكن ان تمضي اتجاه تطوير غايات محددة ضمن مدة من الزمن. هذه المرحلة من عملية التخطيط الاستراتيجي لوحدة الاعمال تسمى بصياغة الغاية. وهذه الغايات هي عبارة عن اهداف تكون محددة فيما يتعلق بناحية المقدار والوقت.

وتتبع معظم وحدات الاعمال مزيج من الاهداف التي تتضمن اهداف الربحية واهداف نمو المبيعات وتحسين الحصة السوقية واحتواء المخاطرة والسمعة. وتضع وحدة الاعمال هذه الاهداف ومن ثم تديرها عن طريق الادارة بالاهداف (MBO). وحتى يعمل نظام MBO فان اهداف وحدة الاعمال تحقق اربعة معايير:-

- 1- يجب ان تكون مرتبة بشكل هرمي من الاكثر اهمية الى الاقل اهمية
- 2- يجب ان تكون الأهداف كمية قدر الإمكان .
- 3- يجب ان تكون واقعية .
- 4- يجب ان تكون الأهداف ثابتة .

#### ◆ الصياغة الإستراتيجية Strategic Formulation

ان الغايات تشير الى ما تريد ان تحققه وحدة الأعمال، أما الإستراتيجية فهي خطة اللعبة لتحقيق تلك الأهداف. فكل وحدة أعمال يجب ان تعمل على تصميم إستراتيجية لتحقيق أهدافها والتي تتألف من إستراتيجية التسويق وإستراتيجية التكنولوجيا الملائمة و إستراتيجية الحصول على المصادر (Sourcing Strategy) .

**الاستراتيجيات العامة لبورتر :** اقترح مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات عامة تمثل نقطة بداية جيدة في التفكير الاستراتيجي : وهي قيادة الكلفة الشاملة ، والتميز ، والتركيز .

◆ إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة : ان المنشآت التي تتبع هذه الإستراتيجية تعمل جاهدة على تحقيق كلف إنتاج وتوزيع منخفضة جداً . فهي تستطيع ان تسعر منتجاتها او خدماتها بمستوى منخفض عن منافسيها بحيث تكتسب حصة سوقية اكبر أنها تحتاج إلى مهارات قليلة في عملية التسويق .

◆ إستراتيجية التميز : هي الأعمال التي تركز على ان تحقق بشكل استثنائي اداء متفوق في مجال الاهتمام بعوائد الزبون. أذن هي إستراتيجية المنشأة التي تبحث عن قيادة الجودة ، فعلى سبيل المثال، يجب ان تصنع المنتجات بأفضل الأجزاء والعناصر ، وان يتم تجميعها سوياً بشكل خبير وان يتم مراقبتها بعناية وإيصال مستوى جودتها الى الزبائن.

**إستراتيجية التركيز :** هي الأعمال التي تركز على جزء او أكثر من أجزاء السوق . فالمنشأة تحاول ان تعرف أجزاء السوق وتعمل على إتباع إما إستراتيجية قيادة الكلفة او إستراتيجية التمايز ضمن السوق المستهدف .

ووفقاً لبورتر فان المنشآت التي تتبع نفس الاستراتيجيات و المتجه نحو نفس السوق المستهدف تسمى بالمجموعة الاستراتيجية ، وضمن هذه المجموعة فان المنشأة التي تنفذ استراتيجيتها بشكل افضل من باقي المنشآت فانها سوف تحقق ارباح اكثر .

**التحالفات الإستراتيجية :** غالبا لا يمكن تحقيق القيادة على المستوى العالمي او الدولي بدون تشكيل التحالفات مع الشركات متعددة الجنسية او المحلية التي تكمل او ترفع من قابليتها او مواردها .

ان العديد من التحالفات الإستراتيجية تأخذ شكل التحالفات التسويقية وهذه التحالفات تقع ضمن أربعة فئات رئيسة :-

- 1- تحالفات المنتج او الخدمة : وتعني إن شركة ما ترخص شركة بإنتاج منتجها او شركتان تسوق بشكل مشترك منتجاتها المتكاملة او تسوق منتج جديد .
  - 2- التحالفات الترويجية: وتعني الاتفاق مع شركة ما لتنفيذ حملة ترويجية لمنتج او خدمة شركة اخرى .
  - 3- التحالفات اللوجستية : وتعني عرض شركة ما لخدماتها اللوجستية إلى منتج شركة أخرى .
  - 4- تعاونيات التسعير : وتعني قيام شركة ما او اكثر بالاشتراك بعملية تعاون تسعيري خاص.
- بشكل عام تحتاج الشركات ان تستخدم افكار مبتكرة لايجاد المشاركين الذين قد

يكملون نقاط القوة لديها او يساعدونها على التخلص من نقاط ضعفها . ان التحالفات التي تدار بشكل جيد تسمح للشركات بالحصول على مبيعات اكبر تؤثر على تقليل الكلفة . ولكي تحافظ على تحالفاتها الإستراتيجية فقد بدأت الشركات بتطوير هياكل تنظيمية لدعم هذه الحالة ، بحيث ان العديد منها تنظر الى القابلية على ادارة وتشكيل الشراكات على انها مهارات جوهرية يطلق عليها ادارة الشريك (PRM) .

#### ◆ صياغة وتنفيذ البرنامج Program Formulation & Implementation

حتى إستراتيجية التسويق الجيدة يمكن ان تكون غير مجدية في حالة التنفيذ غير الكفاء . فإذا وحدة الأعمال قررت ان تحقق قيادة تكنولوجية في السوق ينبغي عليها ان تخطط برامج لتقوية إمكانياتها في البحث والتطوير وتجمع الذكاء التكنولوجي وتحاول تدريب قوى المبيعات فنياً وتطور الإعلانات الكفيلة بإيصال أفكارها حول القيادة التكنولوجية . و من اجل صياغة البرامج التسويقية يجب على أفراد التسويق أن يخمنوا تكاليفها . ان وحدات الأعمال أدركت اليوم بشكل متزايد أنها اذا لم تعمل على ارضاء اصحاب المصالح الاخرين – الزبائن و العاملين والمجهزين – فانها لن تحصل ابدا على ايرادات و ارباح كفاءة منهم . فعلى سبيل المثال فان الشركة قد تهدف الى اسعاد زبائنها وتعمل بشكل حسن اتجاه عامليها وتحقق مستوى من الرضا اتجاه مجهزيها . ومن اجل تحقيق هذه الغاية يجب على الشركة ان تأخذ بالاعتبار و الاهتمام عدم انتهاك احساس اصحاب المصالح بوجود حالة من عدم العدالة في تعامل الشركة مع كل اطراف اصحاب المصالح .

إن الشركة المحنكة تخلق مستوى عالي من رضا العاملين سوف يمكنها من قيادتهم اتجاه تقديم الجهود العالية و التي تنعكس بالنتيجة على تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات والتي تخلق تبعاً مستوى عالي من الرضا لدى الزبائن بحيث ينعكس في نهاية المطاف على تحقيق مستويات عالية في جانب النمو والارباح مما يعزز من رضا اصحاب المصالح والذي يؤثر على زيادة مستوى الاستثمار في اسهم الشركة .

وفقاً لما ذكرته منشأة (McKinsey & Company) فان الاستراتيجية تعتبر واحدة من سبعة عناصر – كلها تبدأ بحرف S – في نجاح ممارسة الاعمال . العناصر الثلاثة الاولى هي: الإستراتيجية ، الهيكل ، الانظمة ، تمثل اجهزة (Hardware) النجاح . أما العناصر الاربعة الباقية هي: النمط ، والمهارات ، والكادر الوظيفي ، والقيم المشتركة التي تمثل البرامج (Software) في عملية النجاح .

إن العنصر الأول في جانب ما يسمى بالبرامج، وهو عنصر النمط يعني بان العاملين في الشركة يتشاركون بأسلوب التفكير وطريقة التصرف . اما العنصر الثاني وهو عنصر المهارات فهو يشير الى ان العاملين لديهم المهارات الضرورية لتنفيذ استراتيجية الشركة. اما عنصر الكادر الوظيفي فيعني بان الشركة تقوم باستئجار افراد قادرين ومدربين بشكل جيد وتعمل على تخصيصهم ضمن الوظائف المناسبة لهم . ويشير العنصر الرابع وهو القيم المشتركة بان العاملين يتشاركون بنفس القيم . وعندما تتواجد هذه العناصر فان الشركة عادة تكون اكثر نجاحا في تنفيذ الاستراتيجية .

لقد وجدت دراسة اخرى بان ممارسات الادارة التي تحقق الاداء الفائق بمرور الزمن تعتمد على:-

- 2- التنفيذ السليم .
- 3- ثقافة الشركة المعتمدة على الطموح العالي.
- 4- الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة والقابلية على الاستجابة.
- 5- الإستراتيجية التي تكون واضحة ومركزة.

#### ◆ التغذية العكسية والرقابة Feedback & Control

إن التلاؤم الاستراتيجي للشركة مع البيئة سوف يتأكل حتماً لان بيئة التسويق تتغير بشكل أسرع من العناصر السبعة التي تم ذكرها في أعلاه . وعليه فان الشركة قد تحافظ على حالة الكفاءة بينما هي تفقد الفاعلية . لقد أشار بيتر دركر الى ان يكون أكثر أهمية بان نعمل الشيء الصحيح حتى نكون فاعلين أكثر من فعل الأشياء بشكل

صحيح حتى نكون كفوئين . إن أكثر المنظمات نجاحا هي التي تستطيع أن تحقق كلا الأمرين ( الفاعلية والكفاءة).

عندما تفشل المنظمة بالاستجابة للبيئة المتغيرة فإنها ستعاني من أجل استرداد موقعها الذي فقدته . فالعديد من المنظمات وخاصة الكبيرة منها هي عرضة لموضوع القصور الذاتي. فهي تواجه صعوبة لتغيير جزء ما بدون ان تجري تعديل على كل الأجزاء الأخرى. وتعتبر القيادة القوية احد الجوانب التي تساعد المنظمة في تبني حالة التغيير والتي تفضل قبل حدوث الأزمة. فالمفتاح الأساس لتحقيق الصحة التنظيمية يتمثل بالاستعداد لتوضيح بيئة التغيير وتبني الأهداف والسلوكيات الجديدة.

## ⌘ تخطيط المنتج : طبيعة ومحتويات خطة التسويق

### Product Planning: The Nature & Contents of a Marketing Plan

ان العمل ضمن الخطط يتحدد بواسطة المستويات التي فوقها، فمدراء المنتج يأتون بخطة التسويق الخاصة بخطوط الإنتاج والعلامات التجارية وقنوات التوزيع او مجاميع الزبائن. فكل مستوى منتج سواء خط منتج أو علامة تجارية يجب ان يطور خطة تسويقية لتحقيق أهدافه. ويقصد بالخطة التسويقية وثيقة مكتوبة تلخص ما تعلمه المسوقين حول السوق والمؤشرات عن كيفية قيام المنشأة للوصول إلى أهدافها التسويقية. أنها تتضمن أدلة تكتيكية للبرامج التسويقية والتخصيصات المالية عبر فترة التخطيط. انه كذلك احد المخرجات المهمة لعملية التسويق.

ان معظم الخطط التسويقية تغطي فترة سنة من الزمن ضمن 5 الى 50 صفحة. ومن أكثر العيوب التي تكرر ذكرها حول الخطط التسويقية الحالية وفقاً لتنفيذي التسويق هو فقدان الواقعية ، والتحليل التنافسي غير الكفوء، والتركيز على الأجل القصير.

وتتكون خطة التسويق من الآتي:-

- ◇ **ملخص تنفيذي وجدول محتويات:** يجب ان تبدأ خطة التسويق بملخص بسيط للادارة العليا حول الأهداف والتوصيات الرئيسية . وجدول المحتويات يعمل على توضيح باقي عناصر الخطة وكل التفاصيل العملية والمنطقية الداعمة.
- ◇ **تحليل الموقف:** هذا المقطع يظهر البيانات ذات العلاقة بخصوص المبيعات والتكاليف والمنافسين والسوق والقوى المتنوعة الأخرى في بيئة الأعمال العامة. وتستخدم المنظمة كل هذه المعلومات بغية إجراء تحليل (SWOT) (الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف).

- ◇ إستراتيجية التسويق: هنا يعرف مدير المنتج الرسالة والأهداف المالية والتسويقية ، والمجاميع والحاجات التي تسعى عروض السوق إرضاءها. ومن ثم يعمل المدير على انشاء الموقع التنافسي لخط المنتج والذي سوف يخبر خطة اللعبة لانجاز اهداف الخطة.
- ◇ التقديرات المالية: تتضمن التقديرات المالية تنبؤ المبيعات وتنبؤ النفقات وتحليل نقطة التعادل. على جانب الإيرادات تعرض التقديرات المالية حجم المبيعات المتنبأ بها شهرياً. وعلى جانب النفقات فهي تعرض التكاليف المتوقعة للتسويق .
- ◇ رقابة التنفيذ: المقطع الأخير من خطة التسويق يوضح الرقابة المتعلقة بالاشراف والتعديل للخطة. وبشكل تقليدي فانها تقسم الأهداف والميزانية لكل شهر او ربع سنوية . ويجب ان تأخذ المنشأة عدد من المقاييس الداخلية والخارجية لتقييم حالة التقدم والتعديلات الممكنة.

## الفصل الخامس الزبون



أولاً- بناء قيمة ورضاء وولاء الزبون:

## Creating Customer Value, Satisfaction, and Loyalty

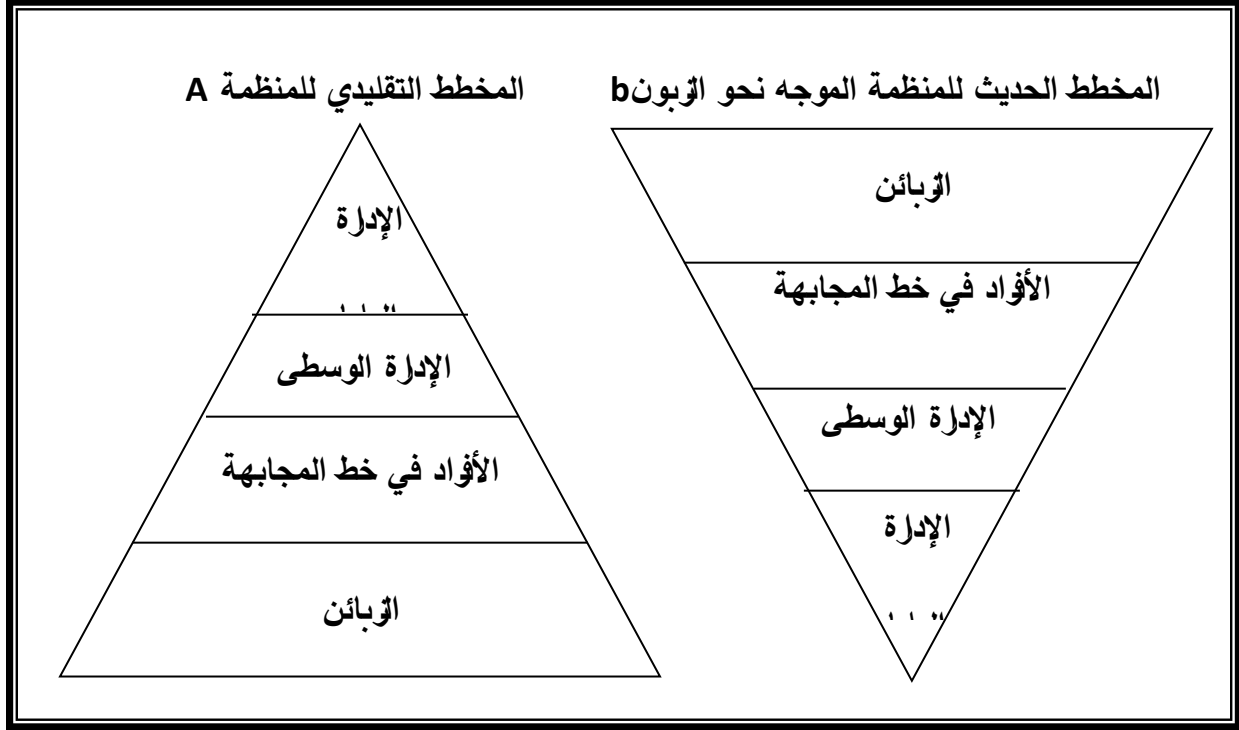
أن خلق ولاء الزبائن يدخل في صميم كل الأعمال. وكما يقول خبير التسويق Don Peppers & Martha Rogers: (أن القيمة التي تخلقها الشركة هي القيمة التي تأتي من الزبائن والمقصود بالزبائن هو الزبون الذي تمتلكه الشركة في الوقت الحالي والذي سوف تمتلكه في المستقبل. فنجاح الأعمال يعتمد على الحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم. فالزبائن هم السبب الرئيس الذي يدفع الأفراد إلى بناء المعامل واستئجار الموظفين وجدولة الاجتماعات. فبدون نشاط الزبائن لا نستطيع أن نتخيل قيام عمل تجاري).

أن المدراء الذين يعتقدون أن الزبون هو مركز الربح الرئيسي والحقيقي يأخذون بنظر الاعتبار مخطط المنظمة التقليدية الموضح في الشكل (5-1) وهو مخطط هرمي يوضح مكانة الرئيس في القمة والإدارة في الوسط والأفراد والزبائن في الأسفل.

أما شركات التسويق الناجحة فأنها تقلب المخطط رأساً على عقب حيث يأتي الزبائن في القمة ويليهم في الأهمية الأفراد الذين يخدمون ويلبون حاجات الزبائن ويليهم المدراء المتوسطون حيث تكمن وظيفتهم في مساندة الأفراد الأساسيين لكي يتمكنوا من خدمة الزبائن بشكل جيد ويأتي في القاعدة الإدارة العليا الذين تكمن مهمتهم في استئجار ومساندة المدراء لمتوسطين الجيدين. لقد أضفنا دور الزبائن على جانبي الشكل (5.1b) لكي نشير إلى أن المدراء وفي كل مستوى ينبغي عليهم معرفة وتلبية وخدمة الزبائن بأنفسهم.

ونلاحظ أن بعض الشركات تأسست على بناء نموذج الزبون في القمة وأن الزبون هو الإستراتيجية والميزة التنافسية الاقتصادية لها. ومن خلال تطور قيمة التكنولوجيا في كل مجالات الحياة كالإنترنت مثلاً توجب على الشركات الاعتناء وتهيئة كل الوسائل التي ترضي وتبهج الزبائن بل يتوقع الزبائن من الشركات أن تضيف لهم أنشطة جديدة، فقد قامت بعض شركات التسويق الإلكترونية الأمريكية ببناء منظومة كبيرة مكونة من معلومات الزبائن وتخزينها في الشبكة العالمية للمعلومات الإنترنت على مدى شهر وكانت مميزات هذا الموقع السماح للزبائن من الإطلاع المباشر على المنتجات والخدمات

الجديدة وكيفية الاستجابة لردود الزبائن والاستماع لأفكارهم وآرائهم فيما يتعلق بأداء الأعمال وتضمين المبيعات.

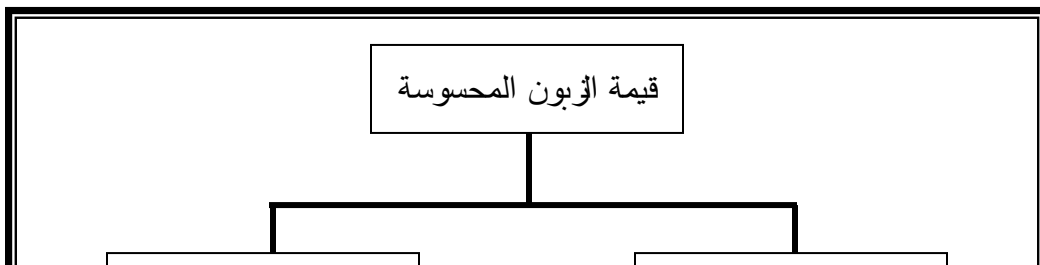


### الشكل (1-5) التوجه التقليدي للمنظمات مقابل التوجه الحديث المركز على الزبون

1- أدراك قيمة الزبون:

أصبح الزبائن أكثر ثقافة وإطلاعاً ومعرفةً من السابق وامتلكوا أدوار يستطيعون من خلالها إنجاز مهام الشركة والبحث عن بدائل متفوقة. وهناك سؤال يطرح نفسه بقوة وهو كيف يستطيع الزبائن اتخاذ الخيارات؟

يميل الزبائن إلى استغلال أفضل القيم ضمن قيود البحث عن الكلف والمعرفة المحدودة. ويتوقع الزبائن العروض التي سوف تؤدي إلى القيمة المحسوسة والعمل عليها (أنظر الشكل (2-5)) فيما إذا قدم العرض تأثير التوقعات لإرضاء الزبون واحتمالية شراء الزبون لمنتج مرة أخرى.



## الشكل (5.2) محددات قيمة الزبون المحسوسة

أن إدراك قيمة الزبون هي الفرق بين تقييم الزبون الوضعي للأرباح والكلف للعرض وبين البدائل المحسوسة (الإدراكية). ونقصد بمنفعة الزبون الكلية هي القيمة النقدية المعتبرة لمجموعة من المنافع السيكلوجية والوظيفية والاقتصادية التي يتوقعها الزبون من السوق المعروض بسبب دخول المنتجات والخدمات والملاك الإداري. أما كلفة الزبون الكلية فيُقصد بها مجموعة من الكلف المحسوسة التي يتوقعها الزبون في التقييم والحصول واستخدام وتحديث عرض السوق بما في ضمنها الكلف النقدية والزمن والطاقة والعوامل السيكلوجية. وهكذا تعتمد قيمة إدراك الزبون على الاختلاف بين ما يحصل عليه الزبون وبين الاختيارات المختلفة التي يمنحها الزبون. حيث يحصل الزبون على المنافع ويفترض الكلف. ويزيد السوق من قيمة عرض الزبون من خلال دمج المنافع الشعورية والوظيفية والاقتصادية وتقليل الأنواع المختلفة للكلف. ويستطيع الزبون الاختيار ما بين قيمتين معروضتين هما  $V_1, V_2$  وهذا سيختبر النسبة  $V_1: V_2$  لصالح القيمة  $V_1$  إذا كانت

النسبة أكبر من واحد ولصالح القيمة V2 إذا كانت النسبة أصغر من واحد، وملغية إذا كانت النسبة تساوي واحد.

## أ- تطبيق مفاهيم القيمة Applying Value Concepts:

لنفترض إن هناك مشتري من شركة معدات ثقيلة وهو يرغب بشراء جرار كبير من شركة كاتربيلر أو شركة كوماستو. فأن أفراد المبيعات المتنافسين سوف يصفون بعناية عروضهم من حيث الأسعار والمواصفات كما ويرغب المشتري أن يستخدم هذا الجرار في موقع بناء وإنشاء سكني وهو يرغب في الحصول على جرار ذي مواصفات معتمدة وذات قدرة عمل فائقة وأداء عالي وتبقى قيمة الجرار بعد أن يبيعه مرة أخرى.

وسوف يقيم كل أنواع الجرارات المعروضة ويقرر بأن الجرار الذي تصنعه شركة كاتربيلر يتمتع بفوائد ومنافع إنتاجية كبيرة اعتماداً على إدراكه لهذه المواصفات وسوف يدرك كذلك الاختلافات في خدمات ما بعد البيع كالتسليم والتدريب والإدامة، وسوف يقرر بأن شركة كاتربيلر تقدم أفضل الخدمات وكذلك المعلومات حول المنتج وأخيراً سوف يقرر بأن القيمة العليا لمنتج كاتربيلر هو الأفضل من حيث الشكل والسمعة. وسوف يضيف كذلك، كل المنافع الاقتصادية والوظيفية والسيكولوجية من هذه العناصر الأربعة وهي (المنتج والخدمات، الملاك، الشكل) وسوف يدرك بأن شركة كاتربيلر هي الأفضل في تحقيق منافع الزبون.

فهل أشتري هذا الشخص جرار شركة كاتربيلر؟

وليس بالضروري أن يفعل ذلك حيث يجب عليه أن يفحص الكلفة الكلية لإبرام العقد مع شركة كاتربيلر مقارنة بشركة كوماستو، والتي تشمل قضايا أكبر من المبلغ. وكما أوضح العالم آدم سميث قبل قرنين ماضين أن (السعر الحقيقي لأي شيء هو جهد ومشكلة الحصول عليه) وتشمل كلفة الزبون الكلية وقت المشتري والطاقة والتكاليف السايكولوجية التي تصرف للحصول على المنتج، واستخدامه والإدامة والملكية والأداء. وسوف يقيم الشخص المشتري كل هذه العوامل سويةً مع الكلفة النقدية لكي يكون كلفة الزبون النقدية. وبعد ذلك سوف يدرك فيما إذا كانت كلفة الزبون الكلية لشركة كاتربيلر عالية جداً في علاقتها بمنافع الزبون الكلية التي تقدمها شركة Caterpillar. فإذا كانت الكلفة عالية فإن الشخص المشتري سوف يختار شركة كوماستو (Komatsu) وعليه سوف يختار الزبون المصدر

الذي يعتقد بأنه يقدم القيمة الإدراكية العالية. والآن دعنا نستخدم نظرية صنع القرار هذه في مساعدة شركة Caterpillar في نجاح بيع المنتجات لهذا الشخص المشتري. حيث تستطيع شركة Caterpillar أن تحسب عرضها من خلال ثلاث طرق:

- 1- **الطريقة الأولى:** تستطيع أن تزيد منفعة الزبون الكلية من خلال تحسين المنافع الاقتصادية والوظيفية والسايكولوجية لمنتجاتها وخدماتها وموظفيها وشكل المنتج.
- 2- **الطريقة الثانية:** هي أن الشركة تقلل من تكاليف المشتري غير النقدية من خلال تقليل تكاليف الوقت والطاقة والعوامل النفسية.
- 3- **الطريقة الثالثة:** أن الشركة تلجأ إلى تقليل الكلفة النقدية لمنتجاتها للمشتري. وغالباً ما يستخدم المدراء مفهوم (تحليل قيمة الزبون) للكشف عن نقاط قوة وضعف الشركة المرتبطة بالأشخاص المتنافسين المختلفين وهناك عدة خطوات تدخل في هذا التحليل هي:

- 1- تشخيص الصفات والمنافع الرئيسة التي يقيها الزبون حيث يتم سؤال الزبائن عن ماهية المواصفات والمنافع ومستويات الأداء التي يبحثون عنها في اختيارهم للمنتج أو السلعة.
- 2- تقييم الأهمية النوعية للمواصفات والمنافع المختلفة: يطلب من الزبائن تحديد نسبة أهمية المواصفات والمنافع المختلفة وإذا كانت النسب مختلفة ومتباينة جداً، يجب على المسوق أن يضعها في مجاميع مختلفة.
- 3- تقييم أداء الشركة والمنافسين في العديد من قيم الزبون المختلفة مقابل أهمية النسب: يصف الزبائن المكان الذي رؤوا فيه أداء الشركة والمنافسين وفي كل صفة ومنفعة.
- 4- اختبار كيف يمكن للزبون تحديد أداء الشركة في جراء خاص ضد المنافسين الرئيسيين المحدد على أساس المنفعة أو الصفة الفردية: إذا كان عرض الشركة يفوق عرض المنافسين في المنافع والصفات، تستطيع الشركة أن تسعر سعر مرتفع (وبالتالي سوف تجني أرباح عالية) أو تسعر نفس السعر وتحصل على حصة قوية في السوق.
- 5- مراقبة قيم الزبون على مر الوقت: يجب على الشركة أن تدقق من فترة إلى أخرى قيم الزبون والمزايا التي يعرضها المنافس اعتماداً على التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والمواصفات.

## ب- الاختيارات والتطبيقات Choices and Implications:

ربما يختلف بعض المسوقين مع العملية التي وصفناها سابقاً ويقولون بأنها غير عقلانية ولا تخضع للمنطق. فلو افترضنا أن الشخص المشتري اختار جرار شركة

Komatsu وكيف سوف نوضح هذا الاختيار؟ وهناك ثلاثة احتمالات للإجابة على السؤال.

- 1- ربما كان المشتري تحت الضغوط القوية لشراء الجرار بسعر منخفض: أن مهمة رجل المبيعات في شركة Caterpillar في اقتناع مدير المشتري بأن الشراء وفق السعر فقط سوف يؤدي إلى أرباح منخفضة على مدى طويل.
- 2- سوف يمانع المشتري قبل أن تدرك الشركة بأن جرار شركة Komatsu غالي السعر: وسوف يهتم المشتري بصورة جيدة على المدى القصير وسوف يزيد من منافع الملاك الوظيفي. أن مهمة مدير المبيعات لشركة كاتربيلر هي إقناع الأفراد الآخرين في شركة الزبون بأن كاتربيلر تقدم قيمة الزبون العظمى.
- 3- تمتع الشخص المشتري بعلاقة طويلة المدى وصداقة قوية مع مدير مبيعات شركة Komatsu وفي هذه الحالة يحتاج مدير مبيعات شركة كاتربيلر أن يبين للشخص المشتري بأن جرار Komatsu سوف يسبب مشاكل أثناء العمل وتلقي العديد من الشكاوى بسبب كلفة الوقود المرتفعة والحاجة المتكررة للتصليحات. أن نقطة هذه الأمثلة واضحة جداً حيث يعمل المشتري تحت قيود مختلفة وأحياناً يتخذون اختيارات تعطي وزن كبير لمنافع الملاك الوظيفي. أن إدراك قيمة الزبون أطار مفيد ويمكن تطبيقه في العديد من المواقف والمجالات الفنية بالأفكار. وأليك بعض التطبيقات:

أولاً- يجب على البائع أن يقيم منفعة الزبون الكلية وكلفة الزبون الكلية المرتبطة مع كل عرض تنافسي لكي يعرف كم معدل نسبة العرض في عقل المشتري.

ثانياً- أن البائع الذي يُشخص عدم فائدة قيمة إدراك الزبون لديه بديلين هما أن يزيد من منفعة الزبون الكلية أو أن يقلل من كلفة الزبون الكلية. أن زيادة منفعة الزبون الكلية يتطلب تقوية المنافع الاقتصادية والوظيفية والنفسية للمنتج المعروض والخدمة والشكل. أما تقليل كلفة الزبون الكلية فيقصد به تقليل كلف المشتري من خلال تقليل السعر أو كلفة الملكية والإدامة وتبسيط عملية التسليم وامتصاص خطورة المشتري من خلال عرض ضمان المنتج.

### ج- تسليم قيمة الزبون العالية Delivering High Customer Value:

يتمتع الزبائن بدرجات متباينة من الولاء لبعض العلامات المحددة والأنواع والشركات. وعرف Oliver مفهوم الولاء على أنه (الالتزام العميق الجذور لشراء وامتلاك المنتج أو الخدمة المفضلة في المستقبل بالرغم من التأثيرات الحالية وتأثيرات التسويق التي تسبب حدوث سلوك متباين محتمل).

تتألف حصة القيمة من مجموعة متكاملة من المنافع التي تعدُّ الشركة بتسليمها وعرضها فعلى سبيل المثال كان شعار شركة فولفو الضمان إلا أن المشتري يتوقع أكثر من فكرة ضمان السيارة وقد وعدت الشركة بمنافع منها (عمر السيارة الطويل والخدمة الجيدة وطول فترة الضمان). أن حصة القيمة هي الخبرة التي يحصل عليها الزبائن من عرض تسويق الشركة ومن علاقتهم مع المجهز. يجب أن تمثل العلامة التجارية وعداداً حول الخبرة الكلية التي يتوقعها الزبائن. أن الحفاظ على الوعد يعتمد على قدرة الشركة على إدارة نظام تسليم القيمة. ويشمل نظام تسليم القيمة (Value Delivery System) ويشمل هذا النظام كل الخبرات التي يمتلكها الزبون في طريقه للحصول على العرض التجاري واستخدامه. وفي قلب نظام تسليم القيمة الجيدة مجموعة من إجراء الأعمال التي تساعد على تسليم قيمة الزبون المميزة.

## 2- الإرضاء الكلي للزبون Total Customer Satisfaction:

يعتمد رضا المشتري بعد عملية الشراء على أداء العرض وعلاقته بتوقعات المشتري وتفسيرات المشتري للاختلافات الحاصلة ما بين الأداء والتوقعات. وبشكل عام يمكن تعريف الرضا على انه مشاعر الشخص المبهجة أو خيبة الأمل الناتجة من مقارنة أداء المنتج المحسوس مع توقعاته. فإذا ما فشل الأداء مقابل التوقعات يصبح الزبون غير راضياً (استياء). وإذا ما تماثل الأداء مع التوقعات، يعتبر الزبون راضياً، أما إذا ازداد الأداء عن التوقعات ينظر إلى الزبون على أنه مبتهج.

وبالرغم من أن الزبون هو المركز الذي تبحث عنه المؤسسة وتحاوله أرضائه فإن الرضى ليس هو الهدف النهائي فإذا ما زادت الشركة من رضى الزبون من خلال تقليل سعر المنتج أو زيادة خدماتها فإن ذلك يؤدي إلى أرباح منخفضة وربما تستطيع الشركة أن تزيد من ربحيتها من خلال زيادة الرضا.

ولكن هنالك سؤال كيف يبني الزبون توقعاته؟ حيث تنتج التوقعات من خبرة الشراء السابقة ومن نصيحة الأصدقاء والأقارب ومن الدعايات التسويقية والمعلومات والوعود الذي يطلقها المنافسون. إذا رفع المسوقون من سقف التوقعات يكون الزبون مستاءً أما إذا بنت الشركة توقعات قليلة فأنها سوف لن تجذب اهتمامات الزبون.

## 3- مراقبة الرضا Monitoring Satisfaction:

تقيس العديد من الشركات بصورة نظامية مدى معاملتها لزيائنها وتشخيص العوامل التي تشكل مفهوم الرضا واتخاذ التغييرات المناسبة في عملياتها وتسويقها نتيجة لذلك. أنه من الحكمة للشركة أن تقيس رضى الزبون بشكل منتظم لأن العنصر الرئيس للاحتفاظ بالزبون هو أراضائه، فعندما يكون الزبون راضياً فإنه سوف يكون أكثرأ ولاءً للمنتج. وسوف يشتري ما تقدمه الشركة من منتجات جديدة وسوف يكون دعاية مجانية للشركة.

أن الربط بين رضا الزبون وولائه ليس نسبة تناسبية فلنفترض بأن رضا الزبون مرتبط بخمسة مستويات ففي المستوى المنخفض لرضا الزبون (وهو المستوى الأول) يقاطع الزبون الشركة ويتكلم عنها بسوء. وفي المستوى الثاني إلى المستوى الرابع يكون الزبون راضياً نوعاً ما ولكنه ما يزال ولائه ليس قوياً بما فيه الكفاية لوقت أطول. وفي المستوى الخامس يشتري الزبون المنتج ويزكي الشركة بكلمات جميلة. أن الرضا العالي يخلق عواطف جياشة نحو الشركة أو العلامة التجارية. وعندما يصنف الزبون رضاه مع عنصر أداء الشركة أي التسليم فإن الشركة تحتاج أن تدرك بأن الزبائن يتباينون في كيفية تعريف الأداء الجيد فالبعض ينظر إلى التسليم الجيد بأنه التسليم المبكر أو التسليم حسب التزام الوقت المحدد. أو أنجاز الطلبية. ويجب على الشركة أن تدرك بأن عدة زبائن سيكونون راضين ولعدة أسباب مختلفة. فلربما يكون الزبون راضياً معظم الوقت وبسهولة بيد أنه هنالك زبوناً آخر يصعب على الشركة أراضائه في هذه الحالة.

### أ- تقنيات القياس Measurement Techniques:

تحدث طرق عديدة لقياس رضى الزبون منها: المسوحات الزمنية، والتي تبين مسار رضا الزبون بشكل مباشر وتثير أسئلة تقليدية لقياس اهتمام الشراء والاستجابة والرغبة للشركة والعلامة التجارية. وبالإضافة إلى المسوحات الزمنية تستطيع الشركات أن تراقب نسبة خسارة الزبون واتصال الزبون الذي توقف عن الشراء أو الزبون الذي أنتقل إلى شركة أخرى وإيجاد السبب وراء ذلك. وأخيراً تستأجر الشركات بعض الأفراد لكي يدرجوا بيانات حول نقاط الضعف والقوة بعمليات الشراء والمنافسة. وتحتاج الشركات إلى مراقبة أداء منافسيها في بعض الحالات حيث لا بد من فهم أساليب المنافسين في كيفية الدخول في السوق أو الخدمة.

### ب- تأثير رضا الزبون Influence of Customer Satisfaction:

بالنسبة للشركات التي تعتمد على الزبون يكون رضى الزبون الهدف وأداة التسويق حيث تحتاج الشركات إلى الاهتمام اليومي برضى الزبون وتحديد مستواه لأن شركة



المعلومات العالمية الإنترنت تقدم أداة للزبائن بسرعة الانتشار أو الكلام السيئ حول منتج ما وهذا ما يحدث في عالم الأعمال.

### ج- شكاوي الزبون Customer Complaints:

تعتقد بعض الشركات بأنها تحسب على نوع من رضا الزبون من خلال الاستماع إلى الشكاوي ودراسة استياء الزبون يبين بأن الزبون غير راضي عن عمليات الشراء بنسبة 25% على مر الوقت. إلا أنه هناك بعض الشركات لا تشعر بأن الشكاوي مفيدة أو مؤثرة لأنها لا تعرف كيفية التعامل مع الشكاوي. وبعض الشركات استطاعت إن تصمم وتنفذ برنامج تسويقي يساعد في تشخيص الأخطاء والشكاوي، حيث قدمت مقترحات وإنشاء مواقع على الإنترنت و عناوين إلكترونية تسمح للزبون بسرعة الشكاوي وسهولة الاتصال.

### 4- جودة الخدمة والمنتج Product and Service Quality:

أن الرضا لا يعتمد على جودة الخدمة والمنتج. فما المقصود بالجودة بشكل دقيق؟ لقد عرف العديد من الخبراء الجودة على أنها ملائمة الاستخدام، أو الحصول على الأداء، أو الحرية من التغيير... الخ. وفي فصلنا هذا سوف نستخدم مفهوم الجمعية الأمريكية لتعريف رقابة الجودة، فالجودة هي (مجموعة من المزايا والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تمتلك القدرة على أرضا الحاجات المطلوبة وتلبيتها)، وهذا بالتأكيد تعريف مركزية الزبون، ونستطيع القول بأن البائع يسلم الجودة عندما يكون منتج أو خدمته، تلي أو تفوق توقعات الزبون. فالشركة التي ترضي أغلب زبائننا تحتاج وقت يطلق عليه وقت الجودة، ولكننا نحتاج إلى أن نميز بين جودة التوافق وجودة الأداء أو الدرجة.

### أ- تأثير الجودة Impact of Quality:

أن جودة المنتج والخدمة ورضا الزبون وربحية الشركة كلها مفاهيم مرتبطة، حيث أن المستويات المرتفعة للجودة تنتج من مستويات مرتفعة من رضى الزبون، والذي يدعم الأسعار المرتفعة وغالباً ما يقلل الكلف. ولقد بينت الدراسات بأن الارتباط بين جودة المنتج وربحية الشركة. فالشركات التي تمتلك كلف منخفضة تقطع جزء من أرباحها عندما تواجه معاناة أرضا الزبون.

### ب- الجودة الشاملة Total Quality:

يقصد بالجودة الشاملة وظيفية كل شخص وتسويق الوظيفية لكل شخص، حيث يلعب المسوقون أدوار مختلفة في مساعدة شركاتهم على تعريف وتسليم بضائع وخدمات ذات جودة عالية إلى الزبون المحدد. حيث يتحمل المسوقون المسؤولية الرئيسية لتشخيص احتياجات وطلبات الزبائن ويجب عليهم فهموا توقعات الزبائن بصورة صحيحة من أجل تصميم المنتج ويجب عليهم التأكد من طلبات الزبائن وبالوقت المحدد. ويجب أن يدققوا من إن الزبائن قد استلموا المعلومات الصحيحة والتدريب اللازم والمساعدة الفنية باستخدام المنتج، وينبغي عليهم أن يبقوا على اتصال دائم بالزبائن بعد عملية البيع لكي يتأكدوا من أن الزبون راضياً ويبقى راضياً ويجب عليهم أن يجمعوا أفكار الزبون نحو تحسينات المنتج والخدمة ونقلها إلى الشركة.

**ثانياً- تعظيم قيمة حياة الزبون:**

## **Maximizing Customer Lifetime Value**

### **1 - ربحية الزبون Customer Profitability:**

ما الذي يجعل الزبون رابحاً. فالزبون الراجح هو الفرد أو المالك أو الشركة التي تجني إيرادات على مر الوقت تفوق المبلغ المقبول الذي يكلف الشركة لاقتفاء أثر وبيع وخدمة الزبون، مع التركيز على تأثير دورة حياة الإيراد Revenue والكلفة وليس الربح من عقد الصفقة. ويستطيع المسوقون تقييم ربحية الزبون الفردية بواسطة تجزئة السوق أو القناة. وبالرغم من أن الشركات تقيس رضا الزبون إلا أن معظمها تفشل في قياس ربحية الزبون الفردية.

### **أ- تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis :**

خير مثال على توضيح تحليل الربحية هو كما موضح في الشكل (5.4) يتم تصنيف الزبائن على الأعمدة وتصنيف المنتجات على طول الصفوف. وتحتوي كل خلية على رمز يمثل ربحية بيع المنتج للزبون. ويعتبر الزبون 1 رابح جداً لأنه اشترى منتجين مربحين (P1 & P2) أما الزبون رقم 2 فهو يحصل على صورة من الربح المختلط لأنه اشترى منتج راح (P1) ومنتج غير رابح (P3). أما الزبون رقم 3 يعتبر زبون خاسر لأنه اشترى منتج مربح P1 ومنتجين غير مربحين (P3 & P4). فماذا تستطيع الشركة أن تقدم للزبون رقم 2 والزبون رقم 3؟ أنها تستطيع أن ترفع من سعر منتجاتها الربحية القليلة أو عدم إنتاجها مرة أخرى، أو تحاول أن تبيع للزبون 2 والزبون 3 منتجاتها

المربحة. ويقصد بتحليل ربحية الزبون: هي أفضل طريقة مرتبطة بأدوات تقنية المحاسبة والتي تسمى (الكلفة التي تعتمد على النشاط). وتتوقع الشركة كل الإيرادات التي تأتي من الزبون وتقليل الكلف. ويجب أن تشمل الكلف أيضاً كلفة صنع وتوزيع المنتجات والخدمات وكذلك كلفة الاتصالات الهاتفية مع الزبائن وكلف السفر لزيارة الزبائن ومبالغ الهدايا والتسليية وكل مصادر الشركة في خدمة الزبون.

		الزبائن			
		C3	C2	C1	
منوج ذوربح عالي	+	+		P1	المنتجات
	+				
منوج موبح	+			P2	
	-				
منوج غير موبح					
		زبون خسلوة الزبون	زبون خليط الحقيية	زبون ذو "	

الشكل (4.5) تحليل ربحية الزبون والمنتج

#### ب- محفظة الزبون Customer Portfolios:

يدرك المسوقون الحاجة إلى إدارة محفظة الزبون، وعمل مجاميع مختلفة من الزبائن وفق عوامل الولاء والربحية. وتتألف محفظة الشركة من مجموعة من (اكتساب المعرفة) و (الأصدقاء) و (الشركاء) الذين يتغيرون بشكل منتظم. وسوف تختلف الأنواع الثلاثة

للزبائن في احتياجات زبائنها وشرائهم وبيعهم وأنشطة خدمتهم وتكاليف الإطلاع والمعرفة والمزايا التنافسية.

## 2- قياس قيمة حياة الزبون مع الشركة: Measuring Customer Lifetime Value

أن حالة توسيع ربحية الزبون لمدى طويل مرتبط بمفهوم قيمة دورة حياة الزبون. وتصف قيمة دورة حياة الزبون القيمة الصافية الحالية لمجرى الأرباح المستقبلية المتوقعة على مدى عمليات شراء الزبون في حياته. ويجب على الشركة أن تطرح الإيرادات المتوقعة من الكلف المتوقعة لعملية جذب وبيع وخدمة الزبون وتطبيق نسبة مناسبة من الخصم (ما بين 10% إلى 20% اعتماداً على كلفة رأسمال والمخاطر).

### ثالثاً- علاقات رعاية الزبون: Cultivating Customer Relationships

أن توسيع قيمة الزبون يعني زراعة علاقات مع الزبون طويلة الأمد. وبدأت الشركات في الوقت الحاضر في الابتعاد عن التسويق غير المفيد إلى التسويق دقيق مصمم لبناء علاقات زبون قوية. ويعتمد اقتصاد اليوم على معلومات الأعمال. حيث تمتلك المعلومات فوائد عديدة لأنها مفيدة لتشخيص وتوصيل الشبكات مع بعضها البعض في سرعة فائقة.

### 1- إدارة علاقات الزبون Customer Relationship Management:

وهي عملية إدارة المعلومات المفضلة بشكل دقيق للزبائن بصورة منفردة ووضع نقاط التماس ما بين الزبائن من أجل توسيع ولاء الزبون. أن نقطة التماس الزبون هي المناسبة التي يتصل من خلالها الزبون بالعلامة التجارية والمنتوج من خلال الخبرة الحقيقية إلى الاتصالات الفردية إلى الملاحظات والنتائج. وخير مثال على ذلك الفنادق ففي الفندق نقطة التماس الزبون تتألف من الحجز والمغادرة وبرامج البقاء المعتدلة وخدمة الغرفة وخدمة الأعمال وممارسة الأعمال الترفيهية وخدمة كوي الملابس والمطعم والبار. حيث تساعد إدارة علاقة الزبون على تمكين الشركات من توفير خدمة الزبون الحقيقية من خلال الاستخدام المؤثر لمعلومات الحساب الفردي، وتستطيع الشركات تصنيف العروض التسويقية والخدمات والبرامج ووسائل الدعاية.

أ- التسويق من شخص إلى شخص آخر One-to-One Marketing :

لخص الأستاذ Don Peppers والأستاذ Maertha Rogers بعض نقاط إدارة علاقة الزبون. وقدماً ملخصاً يتضمن أربعة خطوات للتسويق من شخص إلى شخص آخر والتي تتبنى فكرة إدارة علاقة الزبون وهي:

- 1- **تشخيص المفاهيم والزبائن:** لا يجب على الشركة أن تسير وراء كل شخص، إذ يجب بناء وإدامة وامتلاك معلومات أساسية غنية عن الزبون من خلال بيانات مشتقة من كل قنوات ونقاط التقاء الزبون.
- 2- **التمييز بين الزبائن على ضوء (1) احتياجاتهم و(2) وقيمتهم للشركة:** يجب على الشركة أن تقضي تأثير جيد على الزبائن المهمين وتطبيق الكلفة على أساس النشاط واحتساب دورة حياة قيمة الزبون وإيجاد قيمة صافية من الأرباح المستقبلية الناجحة عن عمليات الشراء وتقليل كلف خدمة الزبون.
- 3- **التفاعل مع الزبائن الفرديين في تحسين معرفة الشركة حول احتياجاتهم الفدية وبناء علاقات قوية:** صياغة عروض تمكن الشركة من الاتصال بطرق مختلفة وشخصية.
- 4- **تصنيف المنتجات والخدمات والرسائل لكل زبون:** تسهيل مهمة التفاعل ما بين الشركة والزبون من خلال اتصال الشركة وموقع الإنترنت.

#### ب- زيادة قيمة قاعدة الزبون: **Increasing Value of the Customer Base**

أن المحرك الأساس لقيمة المالك هي القيمة المتراكمة لقاعدة الزبون. تحسن الشركات الرابحة من قيمة قاعدة زبائنهم بواسطة التأكيد على الإستراتيجيات التالية:

- ☒ **تقليل نسبة عزوف الزبون:** أن اختيار وتدريب الموظفين أن يكونوا مطلعين ووديين سوف يزيد من احتمالية الإجابة على أسئلة التسويق المحتملة من قبل الزبون بشكل مرضي.
- ☒ **زيادة طول عمر علاقة الزبون:** كلما كانت علاقة الزبون بالشركة متأصلة، كلما ازدادت نسبة بقاءه معها. فبعض الشركات تعامل زبائنهم على أنهم شركاء وخصوصاً في أسواق الأعمال إلى الأعمال ومساعدتهم في تصميم منتجات جديدة وتحسين خدمة الزبائن.
- ☒ **تحسين النمو المحتمل لكل زبون من خلال المشاركة في المبيعات وزيادة المبيعات من الزبائن بعروض جديدة وفرص تسويقية جيدة.**
- ☒ **عمل زبائن بأرباح منخفضة أفضل من أرباح كثيرة وبالتالي خسارة الزبائن:** من أجل تفادي خسارة الزبون، يشجع المسوّقون الزبون غير المربح على شراء كميات كبيرة والتركيز على مميزات وخدمات معينة ودفع مبالغ وأجور مرتفعة.

☒ **التركيز على الجهد المبذول في الحصول على قيمة الزبون:** يجب معاملة الزبون الثمين بطريقة خاصة من خلال التركيز على جوانب مهمة كإقامة حفلات عيد ميلاد ومنح الهدايا وإقامة الألعاب الخاصة ومناسبة الغنى والحفلات.

## 2- جذب الزبون والاحتفاظ به **Attracting and Retaining Customers**:

تبحث الشركات عن توسيع أرباحها ومبيعاتها ويجب عليها أن تقضي وقت معتبر في البحث عن مصادر لزبائن جدد. ومن أجل التوصل إلى هذا الاكتشاف تطور الشركات وسائل الدعاية والإعلان من خلال كافة الطرق (الصحف، المجلات، التلفزيون) والتي سوف توصل هذه المفاهيم الجديدة إلى الزبائن وكذلك تستخدم الشركة البريد الإلكتروني المباشر وتجري الاتصالات الهاتفية مع الزبائن وإرسال مدراء المبيعات لمشاركة في المعارض التجارية.

### أ- تقليل العيوب والضرر **Reducing Defection**:

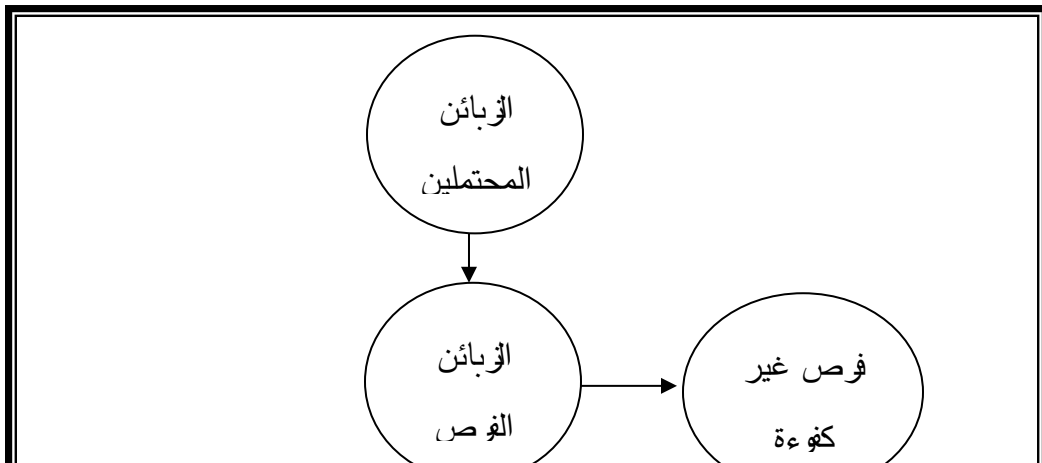
لا يمكن اعتبار تقليل التلف أمر مهم لجذب الزبائن الجدد. إذ يجب على الشركة أن تحتفظ بهم وأن تزيد من أعمالهم. وتعاني العديد من الشركات من عيب الزبون المرتفع لأجل تقليل نسبة المعيب يجب على الشركات أن تلجأ إلى :

- 1- تعريف وقياس نسبة احتفاظ الزبون.
- 2- التمييز بين أسباب جذب الزبون وتشخيص أفضلها.
- 3- مقارنة الربح المفقود الذي يتساوى مع قيمة دورة حياة الزبون من الزبون المفقود إلى الكلف من أجل تقليل نسبة المعيب.

### ب- ديناميكية الاحتفاظ بالزبائن **Retention Dynamics**:

يوضح الشكل (5.5) الخطوات الرئيسية في عملية جذب الزبون والاحتفاظ به فنقطة البداية فهي التي تبدأ بشراء الشخص للمنتج أو الخدمة ويطلق عليه أسم الشخص المحتمل وهو أما أن يكون فرد أو منظمة والذي أبدى اهتمام في شراء منتج أو خدمة الشركة. المهمة الثانية هي تشخيص أي من الأشخاص المحتملين هم في الحقيقة أنشطة جيدة ذات دوافع ممتازة وهم الأفراد الذين يمتلكون الدافع والقدرة والفرصة على الشراء. وبعد ذلك يتم التركيز على الدوافع لتمويلهم إلى زبائن لأول مرة. وبعد ذلك يصبح من بين الزبائن المتكررين ومن ثم إلى عملاء (والعميل هو الشخص الذي تعطيه الشركة معاملة خاصة ذات معرفة خاصة) أما التحدي الآخر فهو جعل العملاء أعضاء في برنامج العضوية والذي يمنح منافع للزبائن الذين يلتحقون بالبرنامج ومن ثم قلب الأعضاء إلى وسائل داعية ونقصد بوسائل الدعاية الزبائن الذي يطلبون منتجات وخدمات الشركة بشكل واسع

وينصحون الأفراد الآخرين بشرائها. أما النقطة الأخيرة فهي جعل الزبائن الذين يقيمون بالدعايات إلى شركاء حقيقيين.



الشكل (5.5) عمليات تطوير الزبائن



### 3- بناء الولاء Building Loyalty:

أن خلق اتصال قوي ومتين ما بين الزبائن والشركة هو حلم كل مسوّق وهو يعتبر بمثابة نجاح عملية التسويق على مدى طويل. فالشركات التي ترغب في تكوين زبون قوي تحتاج أن تحضر عدد من الاهتمامات المختلفة وهي موضحة بالشكل (6.5).

● خلق منتجات وخدمات وخبرات فائقة في السوق المستهدف.
● الحصول على مشاركة واسعة من الأقسام في التخطيط وإدارة رضى الزبون والاحتفاظ به.
● متكامل (صوت الزبون) في كل القرارات التجارية من اجل تلبية كل الحاجات والطلبات غير المعلنة.
● تنظيم وضع بيانات سهلة من المعلومات حول احتياجات الزبون الفردي وأداءه وتفضيلاته وعمليات الشراء التي يرغب بها وإرضائه.
● تسهيل مهمة وصول الزبون إلى الاتصال بالشركة والتعبير عن احتياجاته ومعرفة الشكاوى.
● تقييم البرامج المتكررة المحتملة وتنمية البرامج التسويقية.
● العمل على إنشاء برامج مكافآت لتمييز الموظفين البارزين.

وكما يوضح الشكل رقم (5.6)، فإن أغلب البحوث ترى أنشطة بناء الاحتفاظ بالزبون على أنها منافع مالية إضافية ومنافع اجتماعية وروابط هيكلية.

#### أ- التفاعل مع الزبائن Interacting with Customer:

إن الاستماع إلى الزبون هو أمر مهم في عملية إدارة علاقة الزبون ولكن الاستماع ليس الجزء الأساسي من القصة. فمن المهم إن يكون الزبون وسيلة دعائية للعديد من القضايا والأفكار والمفاهيم التي تطرحها الشركة.

#### ب- تطوير برامج الولاء Developing Loyalty Programs:

هناك برنامجين مهمين من برامج ولاء الزبون غالباً ما تعرضها الشركات في البرامج التسويقية، ويُطلق على البرنامج الأول اسم البرنامج المتكرر وهو برنامج مُصمم لتقديم وتوفير مكافآت للزبائن الذين يشترون بشكل متكرر وفي مبالغ كبيرة. ويساعد هذا البرنامج على بناء ولاء طويل الأمد مع الزبائن وخلق فرص بيع قوية. أما البرنامج الثاني فيسمى ببرنامج عضوية السوق وهو برنامج مفتوح لكل فرد يشتري المنتج أو الخدمة أو أن يكون مقصوراً على مجموعة معينة من الأشخاص الذين يدفعون مبالغ قليلة. وهذا

البرنامج مفيد جداً لأنه يبني بيانات حول الزبائن واستدراجهم من المنافسين وبناء ولاء طويل الأمد.

### ج - شخصنة السوق Personalizing Marketing:

يمكن خلق روابط قوية وعلاقات متينة مع الزبائن من خلال صنع علاقات شخصية وفردية. وفي جوهر الأمر، تستطيع الشركات الذكية تغيير الزبائن إلى عملاء. ولا بد من الإشارة إلى الفرق بين الزبون والعميل. فالزبون شخص نكرة، بينما العميل شخص معروف ويتم التعامل مع الزبون على أنه جزء من قطع كبيرة بينما تتم خدمة العملاء على أسس فردية ويتم خدمة الزبون من قبل أي شخص متوفر بينما تتم خدمة العميل من قبل أشخاص محترفين معينين لهذه الوظيفة.

### د - خلق روابط مؤسسية Creating Institutional Ties:

تجهز الشركة الزبائن بمعدات وروابط خاصة من خلال الكمبيوتر وتساعد هذه الحالة الزبائن على إدارة الطلبات وتحويل المبالغ والاستثمار، وليس من السهولة إن ينتقل الزبون إلى التعامل مع جهاز آخر إذا كانت هناك كلفة مالية مرتفعة أو خصومات منخفضة.

رابعاً- قاعدة بيانات الزبون وتسويق البيانات:

## Customer Databases and Database Marketing

يجب على المسوقين أن يعرفوا زبائنهم بشكل جيد. ومن أجل إن تعرف الزبائن لابد للشركة من إن تجمع المعلومات وتخزنها في قاعدة بيانات والتي تفيد لاحقاً في سهولة التسويق. أن قاعدة بيانات الزبون: هي مجموعة منتظمة من المعلومات الشاملة عن الزبون الفردي من أجل أغراض تسويقية لخدمة الأعمال ومبيعات المنتج والخدمة وإدامة علاقات الزبون. أما تسويق البيانات فهي عملية بناء وإدامة واستخدام قاعدة بيانات الزبون وبيانات أخرى (المنتجات، المجهزين، البائعين) من أجل بناء وتوصيل وفهم علاقات الزبون.

### 1- قاعدة بيانات الزبون Customer Databases:

تركب معظم الشركات الزبون من خلال إرساله قائمة بريدية تتضمن بيانات الزبون. إن قائمة بريد الزبون هي ببساطة مجموعة من الأسماء والعناوين وأرقام الهواتف.

وتحتوي قاعدة بيانات الزبون على معلومات كثيرة يتم تجميعها أثناء عقد الصفقات مع الزبون وتسجيل المعلومات في الأرشيف الخاص بكل زبون. وتحتوي قاعدة بيانات الزبون على عمليات الشراء السابقة التي نفذها الزبون وكذلك تحتوي على المعلومات الديموغرافية (العمر، الدخل، أفراد العائلة، عيد الميلاد) ومعلومات سيكولوجية (كالأنشطة والاهتمامات والأفكار) وبقية المعلومات المفيدة كبرامج التسلية والقنوات التلفزيونية المفضلة. وفي الواقع تستخدم الشركات قاعدة بيانات الزبون في خمسة طرق هي:

- 1- تشخيص الزبائن المحتملين: تلجأ معظم الشركات إلى عمليات البيع من خلال الدعاية عن منتجاتها وخدماتها مباشرةً.
  - 2- تحديد الزبائن الذين يجب إن يتلقوا عرض خاص: تهتم الشركات بالبيع وتنشيط منتجاتها وخدماتها وتلجأ إلى وصف معايير خاصة عن الزبون المستهدف المثالي الذي سوف يستلم العرض الخاص. وبعد ذلك تبحث الشركة في قاعدة بيانات زبائنها وتختار الزبون المثالي . وتساعد هذه الطريقة على تحسين القرارات الدقيقة وعلى مر الوقت.
  - 3- تعميق ولاء الزبون: تبني الشركات اهتمامات وشعور حماسي من خلال تذكير الزبون بالمنتج والخدمة الجيدة وكذلك إرسالها وعمل الخصومات والإعلانات.
  - 4- تنشيط عمليات شراء الزبون: تُنصب الشركات برامج أوتوماتيكية (التسويق الأوتوماتيكي) من خلال إرسال كارتات أعياد الميلاد أو مناسبات رأس السنة الميلادية والتهنئة.
  - 5- تفادي أخطاء الزبون الحقيقية: أن الاعتماد على قاعدة بيانات حقيقية يساعد الشركة في تفادي وقوعها في ارتكاب الأخطاء مع الزبائن.
- 2- الجانب الأسفل من تسويق البيانات وإدارة علاقة الزبون:

## The Downside of Database Marketing and CRM

هنالك أربعة مشاكل تواجه الشركة وتمنعها من استخدام إدارة علاقة الزبون بشكل فعال. فالمشكلة الأولى هي أن بناء وإدامة قاعدة بيانات الزبون تتطلب استثمار كبير في برمجيات الكمبيوتر وبرمجة البيانات بصورة صحيحة واستخدام البرامج التحليلية وروابط الاتصال والموظفين المحترفين. فمن الصعوبة جمع بيانات صحيحة وخصوصاً عن الزبائن وأفكارهم. أن بناء قاعدة بيانات الزبون لا تكون مفيدة في الحالات التالية:

- 1- عندما يتم شراء المنتج لمرة واحدة.
- 2- عندما يبدي الزبون ولاء منخفض نحو العلامة التجارية..

3- عندما تكون المبيعات منخفضة جداً وقليلة.

4- عندما تكون عملية جمع المعلومات مكلفة جداً.

المشكلة الثانية هي صعوبة الحصول على كل شخص في الشركة وجعله زبوناً دائماً وعمل معلومات متوفرة. والمشكلة الثالثة تكمن في أن الزبائن لا يرغبون كلهم في إقامة علاقات مع الشركة، ولا يرغبون في تقديم معلومات شخصية حول أعمالهم وحول أنفسهم. إذ يجب أن يتفهم المسوق أن الزبون يهتم بأمور السرية والأمان وأنه لا يفشي أسرارته التجارية إلى أي شخص. والمشكلة الرابعة تكمن في أن افتراضات إدارة علاقة الزبون لا تخمل الصحة في كل وقت. وعليه، نلاحظ بأن منافع قاعدة بيانات الزبون لا يمكن الحصول عليها بدون تكاليف عالية.

الخلاصة:

- 1- الزبائن هم القيمة العالية وهم يشكلون توقعات القيمة والعمل عليها. سوف يشتري المشترون من الشركة التي يشعرون بأنها تقدم أفضل قيمة في التسليم للزبون. وتحديد الفرق بين منافع الزبون الكلية والكلف الكلية للزبون.
- 2- أن رضا المشتري هو وظيفة أداء المنتج المحسوس وتوقعات المشتري. وأن إدراك الرضا العالي سوف يؤدي إلى ولاء الزبون العالي والذي تهدف إليه معظم الشركات في الوقت الحاضر من أجل أن تحقق رضا الزبون الكلي. فلهذه الشركات يعتبر رضا الزبون هو الهدف والوسيلة التسويقية.
- 3- إن خسارة الزبائن المربحين يمكن أن يؤثر بشكل جذري على أرباح الشركة. إذ إن تكلفة جذب زبون جديد تساوي خمسة مرات تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي. إن المفتاح الرئيسي للاحتفاظ بالزبون هو تسويق العلاقة.
- 4- إن الجودة هي مجموع الخصائص والمميزات التي يتمت عبها المنتج أو الخدمة والذي يحمل القدرة على تلبية احتياجات ضمنية. ويلعب المسوقون دوراً مهماً في تحقيق مستويات عالية من الجودة الشاملة ولذا تبقى الشركة مستمرة في جني الأرباح.
- 5- يجب على مدراء التسويق أن يحسبوا قيم دورة حياة الزبون على ضوء قاعدة زبائنهم وفهم التطبيقات التي تحقق الأرباح لهم.
- 6- تصبح الشركة مهارة في عملية إدارة علاقة الزبون عندما تركز على تطوير برامج متطورة لجذب الزبون الحقيقي والاحتفاظ به وتلبية حاجاته الفردية وبالتالي تقييم الزبون.
- 7- غالباً ما تتطلب إدارة علاقة الزبون عملية بناء قاعدة بيانات الزبون وعمل مؤشر عن تأثيرات العيوب والأجزاء والحاجات الفردية.

## الفصل السادس المستهلك

☒ ما هي العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك:  
What Influences Consumer Behavior?

إن سلوك المستهلك يمثل دراسة عن خيارات الأفراد والمجموعات والمنظمات وشرائعهم واستخدامهم للسلع والخدمات والأفكار والتجارب لإرضاء حاجاتهم ورغباتهم . وعليه يجب إن يكون للمسوقين فهم كامل لكل النظريات والحقائق حول سلوك المستهلك .

إن سلوك الشرائع للمستهلك يتأثر بمجموعة من العوامل هي : العوامل الثقافية ، والعوامل الاجتماعية ، والعوامل الشخصية . وتكون العوامل الثقافية العوامل الأكثر أهمية وتأثيرا في سلوك المستهلك .

### اولا :العوامل الثقافية:- Cultural factors

تفرض العوامل الثقافية تأثيرا واسعا ، وعميقا على سلوك المستهلك . وعليه يحتاج المسوق إن يفهم الدور الذي تلعبه ثقافة Cultural المستهلك ، وثقافته الفرعية subculture ، وطبقته الاجتماعية social status .

**الثقافة Culture:** تعتبر الثقافة السبب الأساسي تحديد رغبات الشخص وسلوكه . فيتم تعلم السلوك البشري إلى حد كبير . فيتعلم الطفل بنموه في المجتمع القيم و الإدراكات والرغبات ، والسلوكيات الأساسية من الأسرة ، ومن المؤسسات المهمة الأخرى . فعادة يتعلم الطفل في الولايات المتحدة ، أو يتعرف على القيم التالية: الانجاز والنجاح ، والنشاط والشمول ، والكفاءة وان يكون عمليا ، والتقدم ، والراحة المادية ، والفردية والحرية والإنسانية والشبابية واللياقة البدنية والصحة . ولكل مجموعة أو مجتمع ثقافة يمكن أن يختلف تأثير الثقافة اختلافا كبيرا من دولة إلى أخرى .

وتتضمن العوامل الثقافية **ثقافات فرعية subculture** أخرى والتي تمثل عوامل أكثر تحديدا في الاندماج والتطبيع الاجتماعي للأفراد وتتضمن هذه العوامل ، الجنسيات ، والأديان ، والمجموعات العرقية والمناطق الجغرافية . إذ تقوم الشركات بوضع برنامج تسويقي خاص لخدمة هذه الجماهير عندما تكون بإحجام أو أعداد كافية .

أما التسويق متعدد الثقافات فيتطلب بحوث تسويقية ذات فاعلية تحاول التمييز بين العوامل الديمغرافية والعرقية التي لا يمكن التجاوب معها بشكل جيد في البرامج الإعلامية للأسواق الواسعة . ولكل مجتمع بشري صيغة معينة من الطبقات الاجتماعية social status ، بحيث تأخذ شكل فئات اجتماعية مرتبة نسبيا بشكل يشترك الأفراد فيها بالقيم

والاهتمامات والسلوكيات وقد عرف علماء الاجتماع سبع طبقات اجتماعية للأمريكيين وهي كالتالي:-

- 1- طبقة اقل الأقل
- 2- طبقة أعلى الدنيا
- 3- الطبقة العاملة
- 4- الطبقة المتوسطة
- 5- الطبقة الأعلى المتوسطة
- 6- اقل الأعلى
- 7- الطبقة أعلى الأعلى

**إن الطبقات الاجتماعية social status** : لها بعض الخصائص ،أولها إن أعضاء كل فئة يتجهون نحو أذواق متشابهة في الزي وأنماط الكلام وغيرها ،ثانيا : إن الأشخاص لنفس الفئة يدركون إن موقع المهنة المرموق يجب أن يطابق الفئة الاجتماعية . ثالثا إن مجاميع المتغيرات مثل المهنة والدخل والثروة والتعليم والقيم هي مؤشرات للفئة الاجتماعية أكثر من كونها متغيرات منفردة . رابعا: إن الأفراد في كل فئة اجتماعية يمكن أن ينحدروا أو يرتفعوا الى فئة اجتماعية أخرى .

إن الفئات الاجتماعية توضح تفضيلات العلامة أو المنتج في مجالات عديدة مثل الملابس والأثاث المنزلي والسيارات . كما أنها قد تختلف في وسائل التفضيل فمثلا الفئة العليا من المستهلكين تفضل الكتب والقراءة في حين الطبقة الدنيا تفضل التلفاز . وكلا الفئتين مثل الطبقة العليا أو الدنيا تتجه نحو الأخبار أو البرامج الرياضية . كما إن هناك اختلاف في اللغة فالإعلانات المطبوعة والحوارات يجب إن توجه بشكل صحيح نحو الفئة الاجتماعية المستهدفة .

### ثانيا : العوامل الاجتماعية Social Factor

بالإضافة إلى العوامل الثقافية فان المستهلك قد يتأثر بعوامل اجتماعية مثل الجماعات المرجعية، والأسرة، والأدوار والمكانة الاجتماعية، في قراراته الشرائية .

### - الجماعات المرجعية Reference Groups:

الجماعات المرجعية للفرد تمثل كل المجاميع التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على اتجاهات وسلوكيات الفرد . الجماعات التي لها تأثير مباشر على الفرد

تدعى المجموعات العضوية membership groups . بعض من هذه المجموعات تكون مجموعات أولية primary groups والتي يأتلف ضمنها الفرد بصورة مستمرة وغير مباشرة . مثل العوائل و الأصدقاء والجيران وجماعات العمل . كما إن الأفراد قد ينتمون الى جماعات ثانوية secondary groups مثل الخبرات و مجموعات الاتحادات التجارية التي غالبا ما تكون أكثر رسمية و اقل استمراراً بالتفاعل .

إن الجماعات المرجعية تؤثر على الأفراد بثلاث طرق ، تحت الأفراد على ممارسة سلوكيات جديدة وأنماط حياة جديدة ، و تؤثر على الاتجاهات و المفهوم الذاتي ، كما قد تخلق الضغط لتبني اختيار المنتج أو العلامة . وقد يتأثر الأفراد بمجموعات أخرى ، مثل المجموعات الطموحة a pirational groups التي يأمل الفرد بالانتماء لها ، وعندما يكون تأثير المجموعات المرجعية قوي ، يجب على المسوقين إن يحددوا كيفية الوصول والتأثير على رواد الرأي . فرائد الرأي هو شخص في مجموعة مرجعية له تأثير على الآخرين بشكل رسمي أو غير رسمي بسبب مهاراته الخاصة ومعرفته أو شخصيته أو مهارات أخرى يتمتع بها .

### - الأسرة family :

يمكن إن يؤثر أفراد الأسرة تأثيرا كبيرا على سلوك المستهلك . فالأسرة هي تنظم شراء المستهلك الأكثر أهمية في المجتمع ، وتم بحثها بصورة موسعة . ويهتم المسوقون بادوار ، وتأثير كل من الزواج ، والزوجة والأطفال على شراء المنتجات والخدمات المختلفة .

كما يختلف شمول الزوج ، والزوجة اختلافا كبيرا طبقا لفئة المنتج ، ومرحلة عملية الشراء . وتتغير ادوار الشراء مع أنماط حياة المستهلك المتطورة . ففي الولايات المتحدة ، تقوم الزوجة تقليديا بعمل وكيل الشراء الرئيسي للأسرة ، وخاصة في مجالات الطعام ، ومنتجات الأسرة ، والملابس .

### - الأدوار والمكانة Roles and status :

ينتمي الفرد إلى عدد من المجموعات مثل الأسرة والنوادي والمنظمات ويمكن تعريف موقع الفرد في كل مجموعة بالنسبة إلى الدور Role والحالة اذ يتكون الدور من أنشطة يتوقع الأفراد تأديتها طبقا للشخص الموجود حوله ، ويحمل كل دور مكانة محددة تعكس



القيمة العامة التي يعطيها المجتمع له فعادة ما يختار الأفراد المنتجات التي تظهر حالته في المجتمع وعليه فان المسوقين يجب ان يدركو رموز المكانة المحتملة لكل منتج أو علامة

### ثالثا:العوامل الشخصية: Personal Factors

تتأثر قرارات المشتري للسمات الشخصية له والتي تتضمن عمر المشتري ومرحلة دورة حياة الأسرة والمهنة والظرف الاقتصادي والشخصية ومفهوم الذات ونمط الحياة والقيم ولان هذه العوامل لها تأثير مباشر على سلوك المستهلك لذا فانه من المهم على المسوقين الاستجابة لها بشكل جيد .

- مرحلة العمر أو نمط الحياة Age and stage in the life cycle : قد ترتبط أذواق الطعام والملابس والطعام . إذ يتشكل الاستهلاك في مرحلة دورة حياة الأسرة والمراحل التي يمكن أن تمر من خلالها الأسرة مع نضوجها عبر الوقت. وغالبا ما تتكون الأسرة من أربعة أفراد الزوج والزوجة وطفلين قد تشكل أكثر النسب من العوائل في أمريكا .

### المهنة والظرف الاقتصادي Occupation and economic circumstances

قد تؤثر المهنة على الفرد في شرائه للسلع والخدمات فالطبقة العاملة تشتري ملابس العمل وأحذية العمل. في حين مدير الشركة قد يرتدي القمصان وملابس السفر . وعليه فان المسوقين يحددوا المجموعات المهنية التي لها اهتمامات أعلى من المعدل لمنتجاتها وخدماتها. قد تأثر الحالة الاقتصادية للفرد على اختياره للمنتج فالدخل القابل للإنفاق والادخارت والديون وقوة الاستعارة والاتجاهات نحو الإنفاق والادخار.

- الشخصية والمفهوم الذاتي Personality and self concept : قد تؤثر الشخصية المميزة لكل فرد في سلوكه الشرائي . وتشير الشخصية إلى السمات النفسية الفريدة التي تقود إلى اتساق نسبي ، و استجابة مستمرة لفرد الخاصة به . وعادة توصف الشخصية بالنسبة للسمات مثل الثقة بالنفس والسيطرة و الاجتماعية

والاستقلال ، والهجومية والدفاعية والتكيفية . ويمكن أن تفيد الشخصية في تحليل سلوك المستهلك لمنتج معين ، أو اختيارات علامات تجارية معينة . كما إن للعلامة التجارية شخصيتها أيضا . وان من المرجح إن يختار المستهلك العلامة التجارية التي تتفق شخصيتها مع شخصياتهم . وتكون شخصية العلامة التجارية المزيج المحدد من السمات البشرية التي تساهم في التوافق مع علامة تجارية معينة . وعرف Stanford University خمسة سمات لشخصية العلامة التجارية وهي :

- 1- الإخلاص ( الأمانة المرح )
  - 2- الاثارة ( الجرأة ، الشجاعة ، التخيل ، والحدائق )
  - 3- الجدارة ( المعولية ، والذكاء ، والنجاح )
  - 4- ارتفاع الثقافة ( الطبقة العليا ، الجاذبية الشخصية )
  - 5- الخشونة ( بدائي ، و غليظ ) .
- ووجد الباحثون إن عدد من العلامات التجارية المشهورة تميل الى مصاحبة سمة واحدة بقوة . ويستخدم الكثير من المسوقين مفهوما مرتبطا بالشخصية – المفهوم الذاتي للفرد ، ويكون مدخل المفهوم الذاتي إن ما يمتلكه الناس يساهم في كينوناتهم، ويعكسها ، ولذلك على المسوقون فهم العلاقة بين المفهوم الذاتي للمستهلك وممتلكاته .

**نمط الحياة A lifestyle** : يمكن أن يكون للناس من نفس الثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية والوظيفة أنماط حياة مختلفة ،

ويجب على المسوقون أن يبحثوا عن العلاقة بين أنماط الحياة وسلوك المستهلك يعبر عن الأنشطة والاهتمامات والآراء . فهي تضيف شامل للشخص من حيث تفاعله مع البيئة . فالمسوقون يبحثون عن العلاقات بين منتجاتهم وأنماط شخصية الجماهير

والأنماط الشخصية : تتشكل بشكل جزئي مع المستهلك على أساس القيود النقدية أوقيود الوقت . الشركات تهدف الى خدمة المستهلك الذي يواجه قيود مالية من خلال تقديم منتجات متجاة متحققة .

### ☒ **العمليات النفسية الرئيسية : Key psychological processes**

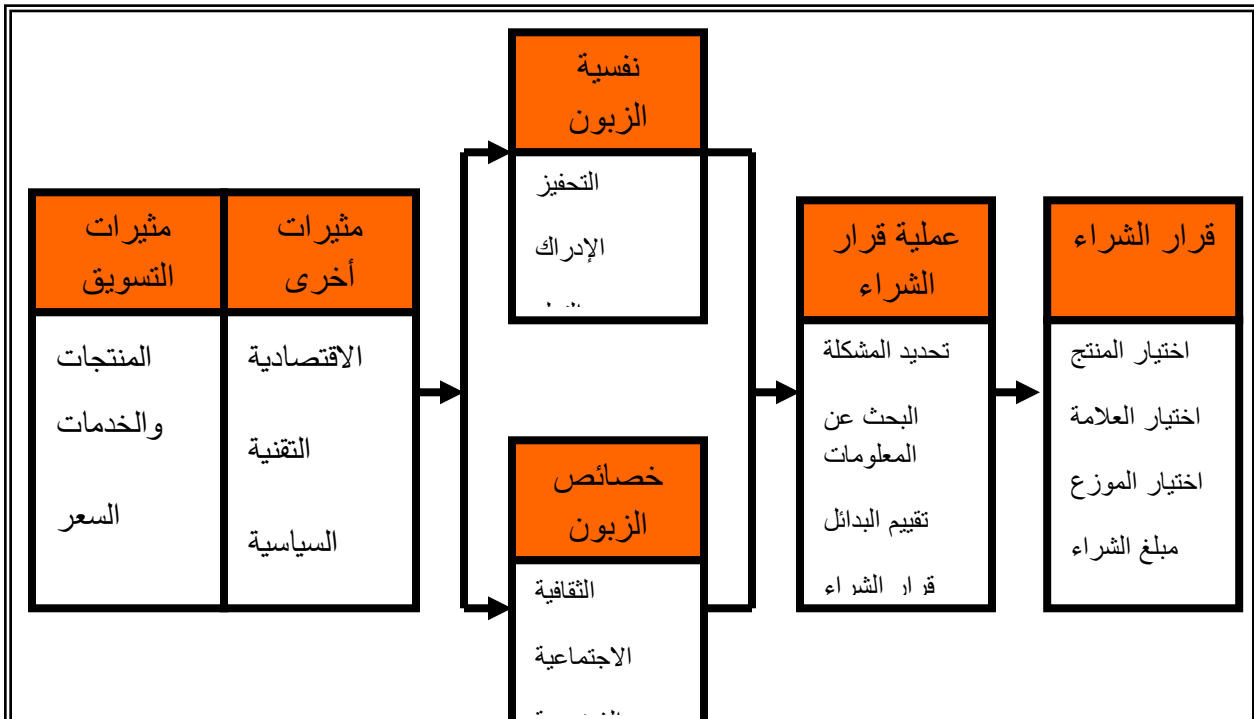
أن نقطة البداية لفهم سلوك المستهلك هي نموذج المثير – الاستجابة المعروف في الشكل (6-1) أن التسويق والمثيرات البيئية تدخل ضمن مجموعة من العمليات السلوكية المحددة ضمن خصائص المستهلك لتنتج عمليات القرار وقرارات الشراء .

إن مهمة المسوق هي فهم ما يحدث لمثيرات المستهلك لحين تحقيق الاستجابة . وهناك أربعة عمليات نفسية هي – التحفيز والتعلم والإدراك و الذاكرة – تؤثر بشكل جوهري على استجابة المستهلك .

العوامل النفسية: تتأثر اختيارات شراء الفرد بأربعة عوامل نفسية رئيسية : الدافعية والإدراك والتعلم والمعتقدات والمواقف .

### • التحفيز (أو الدافعية) Motivation research

للفرد العديد من الاحتياجات في أي وقت معين . بعضها يكون بيولوجيا تظهر حالات الشد مثل الجوع أو العطش أو عدم الراحة . ويكون بعضها الأخر نفسيا يظهر من الحاجة الى التميز والاحترام ، أو الانتماء . وتصبح الحاجة دافعا ، أو تحفيزا عندما ترتفع الى مستوى كاف من الشدة . وتكون الحاجة need (أو القيادة drive) الحاجة التي تضغط بدرجة كافية لتوجيه الشخص الى تحقيقها . وطور علماء النفس ثلاث نظريات التحفيز الفرد ( الدافعية البشرية ) ، والنظريتين الأكثر انتشارا نظريتي سيجموند فرويد Sigmund وأبراهام ماسلوا Abraham Maslow معاني مختلفة جدا لتحليل، وتسويق المستهلك .



## الشكل (1-6)

### نموذج سلوك المستهلك

اقترح فرويد بان القوى السايكلوجية قد تشكل سلوك الفرد من خلا العقل الباطن ، وان الفرد لايهتم بشكل تام امام دوافعه الخاصة . فالفرد لا يدرس العلامة الخاصة به ولكن قد يتاثر .

فافترض سيجموند فرويد إن الناس غير واعين بصورة كبيرة بالنسبة إلى العوامل النفسية الحقيقية التي تشكل سلوكهم ، وراى الفرد وهو يمثل العديد من الاندفاعات أثناء نموه . ولا تنتهي هذه الاندفاعات ولا تقع تحت التحكم الكامل ، وتتواجد في الأحلام ، أو في زلات اللسان ، أو في السلوك العصبي ، والاستحواذي أو في الاضطراب العقلي psychoses في النهاية .

### - نظرية سيجموند فرويد Sigmund Freud

وتقترح نظرية فرويد إن قرارات شراء الفرد تتاثر بشبه الوعي بالمحفزات (أو بالدوافع ) التي قد لايفهمها المشتري كاملا . وعلى مستوى اعمق قد يكون في محاولة لابهار اخرين بنجاحه . وعلى مستوى اعمق من ذلك ايضا ، قد يشتري السيارة ليشعر بانه صغير السن ، ومستقل مرة اخرى

ويشير مصطلح بحث التحفيز ( الدافعية ) الى البحث الكيفي لحس الدوافع شبه الواعية المخبأة للمستهلكين . ويجمع باحثو الدافعية معلومات معمقة من عينات صغيرة من المستهلكين للكشف عن الدافع الأعمق لاختياراتهم للمنتج ، وتتراوح الأساليب من إكمال جمل ، ومصاحبة كلمات ، إلى جعل المستهلكين يصفو مستخدمي علامة تجارية

معينة ، أو يكونوا أحلام يقظة وتخيلات خاصة بالعلامات التجارية ، أو حالات الشراء

## - نظرية ماسلو Maslow theory

وسعى أبراهام ماسلو إلى توضيح لماذا يقاد الناس باحتياجات معينة في أوقات معينة . لماذا ينفق احد الافراد الكثير من الوقت والجهد على السلامة الشخصية ، وينفق آخر على احترام الآخرين ،إجابة ماسلو هي إن الاحتياجات البشرية تكون مرتبة في هرمية كما هو مبين في الشكل (2-6) ، مع وجود الاكثر ضغطا في القاعدة ، والأقل ضغطا في القمة . وتشمل الاحتياجات الفسيولوجية ( الحاجة 5) physiological needs واحتياجات الامان safety (الحاجة 4) والاحتياجات الاجتماعية(الحاجة3-4) social ، واحتياجات تحقيق الذات ( الحاجة 1)-self-actualization . يحاول الفرد أن يلبي حاجته الأكثر أهمية أولا ، وعند تلبية هذه الحاجة بنجاح ، يتوقف تحفيزه (دافعه ) لها ، ويحاول أن يلبي الحاجة الأكثر أهمية التالية لها ، مثال ذلك ، لن يهتم الناس المعرضين لمجاعة ( حالة نفسية) بأخر الأحداث في العالم( احتياجات تحقيق الذات ) ، ولا بكيف يراهم الآخرون أو يحترمهم ( احتياجات اجتماعية أو احترام) ، ولا حتى بما كان ، أن يتنفسوا هواءً نظيفا ( احتياجات السلامة ) . لكن كلما تمت تلبية حاجة مهمة يأتي الدور على الحاجة الأكثر أهمية .

# مدرج ماسلو للحاجات



الشكل (2-6)

## هرم ماسلو للحاجات

### - نظرية هرزبرج Herzbergs Theory

طور فردريك هرزبيك نظرية العاملين التي تميز بين عدم الرضا (العوامل التي تسبب عدم الرضا) والرضا (العوامل التي تسبب الرضا). إن غياب عدم الرضا ليس كافي للتحفيز على الشراء ، اذ يجب تحقق الرضا. ولهذة النظرية تطبيقين ، الاول على البائعين إن يفعلوا افضل ما لديهم لتجنب عدم الرضا. الثاني على البائعين إن يحددوا العوامل الرئيسية التي تحقق الرضا وتحفز على الشراء .

#### • الإدراك: perception

يكون الشخص معدا لاتخاذ إجراء ، وتتأثر كيفية اتخاذه الإجراء على إدراكه للموقف. فكلنا نتعلم عن طريق اتباع المعلومات من خلال حواسنا الخمسة (البصر ، والسمع ، والشم ، واللمس ، والتذوق ) . الا إن كل منا يستقبل هذه المعلومات الحسية وينظمها ويفسرها بطريقة فردية . ويكون الادراك perception العملية التي يختار بها الناس المعلومات ، وينظمونها ، ويفسروها لتكوين صورة ذات معنى للعالم .

ويمكن إن يكون للناس ادراكات مختلفة لنفس التنبيه بسبب أربع عمليات ادراكية : الانتباه الاختياري ، والتشويه الاختياري ، والاستباق الاختياري . فيتعرض الناس للكثير من المنبهات كل يوم . وان النقطة المهمة هو ان الإدراك لا يعتمد على المحفزات الاساسية بل يعتمد على محفزات العلاقات من الجوانب الخارجية وعلى الظروف المحيطة داخل ادراكنا .

- **الانتباه الاختياري selective attention**: ميل الناس الى غرلة (أو تقنية) معظم المعلومات التي يتعرضوا لها ولذا على المسوقين أن يعملوا بجدية لشد انتباه المستهلك اذ إن المنبه الذي يلاحظه الفرد قد لا يأتي بالطريقة المستهدفة دائما فيستقبل كل فرد كم هائل من المعلومات للحالة الذهنية في موقف معين .

وعليه يمكن القول إن المسوقين يمكن أن يستفادوا من الانتباه الاختياري كميزة للعلامات القوية عندما يميل الفرد الى اختيار معلومات الجذب عن العلامة لتشكيل موقف ايجابي

- **التشويش الاختياري selective attention**: يصف ميل الناس لتفسير المعلومات بالطريقة التي تدعم ما يامنون به بالفعل ويعني هذا أن على المسوقين فهم الحالات الذهنية للمستهلك وكيف تؤثر على تفسيراتهم بمعلومات الإعلان والبيع .

- **الاستباق الاختياري selective retention**: قد ينسى الناس الكثير مما تعلموه ويميلوا للاحتفاظ للمعلومات التي تدعم مواقفهم ومعتقداتهم وبسبب الاستباق الاختياري من المرجح إن يتذكر الناس النقاط الجيدة التي تذكر علة العلامات التجارية المنافسة

### - **الادراك الثانوي subliminal perception** :

ان آليات الإدراك الانتقائية تتطلب استغراق نشط وأفكار فاعلة للمستهلكين . اذ نوقش بان المسوقين يضمنوا بشكل مخبأ عدد من الرسائل الثانوية في الإعلانات او ضمن الحملات الدعائية بحيث ان المستهلكون لا يدركون بشكل شعوري تلك الرسائل حتى تؤثر على سلوكهم . لا يوجد هناك دليل علمي يدعم الفكرة التي تشير بان المسوقين يمكن ان يراقبوا ويسيطروا بشكل منتظم على المستهلكين في ذلك المستوى ، خصوصاً في ظروف المعتقدات الراسخة بشكل كبير لدى المستهلكين .

الدافع هو حوافز قوية داخلية تحرك الفعل . الاسباب هي المحفزات

## • التعلم Learning :

عندما يتخذ الناس اجراء فانهم يتعلمو . يصف التعلم learning التغييرات في سلوك الفرد الناتجة من التجربة .ويقوم منظرو التعلم إن معظم سلوك الفرد يتم تعلمه . ويحدث التعلم من خلال تداخل القيادة drives ، والتنبيه stimuli والتلميحات cues ، والاستجابات responses ، والتعزيز reinforcement الأسباب هي محفزات ثانوية تحدد متى ، وأين ، وكيف يستجيب الشخص . افترض بأنك تشتري الحاسبة HP . فإذا كانت تجربتك جيدة ضمن سياق هذا الشراء فان استجابتك للحاسبات ولنوع HP سوف تكون معززة بشكل ايجابي . وفيما بعد فعندما تريد ان تشتري طابعة فانك قد تفترض بان HP تصنع حاسبات جيدة ولهذا فهي تصنع طابعات جيدة . بمعنى اخر ان تعميم استجابتك للحافز متشابهة . اما الميل المضاد للتعميم فهو التمييز . والتمييز يعني بأننا لدينا القابلية على ان نعرف الاختلافات ضمن المجاميع المتشابهة من الحوافز ويمكن ان نعدل من استجاباتنا وفقاً لها . ان التحيز التلذذي يشير بان الناس لديها ميول عام اتجاه نجاح الموقف لأنفسهم وفشلها للأسباب الخارجية

## • الذاكرة Memory

كل المعلومات والخبرات والتجارب التي يمكننا الحصول عليها خلال مسيرة حياتنا يمكن إن تكون بالنهاية ضمن الذاكرة الطويلة الأمد في عقولنا . وقد ميز علماء النفس الادراكين بين الذاكرة القصيرة الامد STM والتي يقصد بها مستودع محدود ومؤقت من المعلومات . والذاكرة الطويلة الأمد LTM والتي يقصد بها مستودع غير محدود وذو طبيعة دائمة في حفظ المعلومات و تخزينها.

وهناك وجهة نظر متفق عليها بان هيكل الذاكرة الطويلة الامد له علاقة بنموذج يطلق عليه نموذج ذاكرة الشبكة المترابطة . وينتظر هذا النموذج الى الذاكرة الطويلة الامد على انها مجموعة من العقد والترابطات . والعقد هي معلومات مخزونة مرتبطة عن طريق روابط التي تتباين في قوتها واي نوع من المعلومات يمكن إن يكون مخزون في شبكة الذاكرة والتي تتضمن معلومات متغيرة ومجردة وسياقية ومرئية . وعندما تصبح العقد فعالة بسبب تشفيرنا للمعلومات الخارجية (عندما نقرأ أو نسمع كلمات أو جمل) أو عند استرجاع المعلومات الداخلية من الذاكرة الطويلة الأمد (عندما نفكر حول بعض المفاهيم) ، والعقد الأخرى أيضا تفعل اذا كانت مرتبطة بشكل قوي مع تلك العقد.

وفي هذا النموذج بمعرفة العلامة التجارية للمستهلك على انها عقدة في الذاكرة مع مجموعة من الترابطات المتنوعة. إن قوة وتنظيم هذه الترابطات سوف تكون محددات



مهمة للمعلومات التي يمكن إن نسترجعها حول العلامة التجارية. انم ارتباطات العلامة التجارية تتألف من كل الأفكار المرتبطة بالعلامة التجارية والمشاعر وإدراكات والتخيلات والتجارب والمعتقدات والمواقف وغيرها التي تصبح مرتبطة بعقدة العلامة التجارية.

يمكن إن نفكر بالتسويق على انه طريقة لجعل المستهلكين متأكدين بان لديهم انواع صحيحة من خبرات المنتجات أو الخدمات لخلق معرفة حول العلامة التجارية لكي يتم حفظها في الذاكرة فشركات مثل بروكتر وكامبل على سبيل المثال تعمل على بناء خرائط عقلية (منطقية) للمستهلكين والتي تصف معرفتهم نحو علامة تجارية معينة ضمن كلمات تشير الى الارتباطات الأساسية التي من المحتمل إن حدثت في القضايا التسويقية ومزاياها وتفضيلاتها المتعلقة بالمستهلكين والشكل (6-3) يظهر خارطة عقلية كنموذج يوضح معتقدات العلامة التجارية لمستهلك افتراضي لتأمين مزرعة الدولة

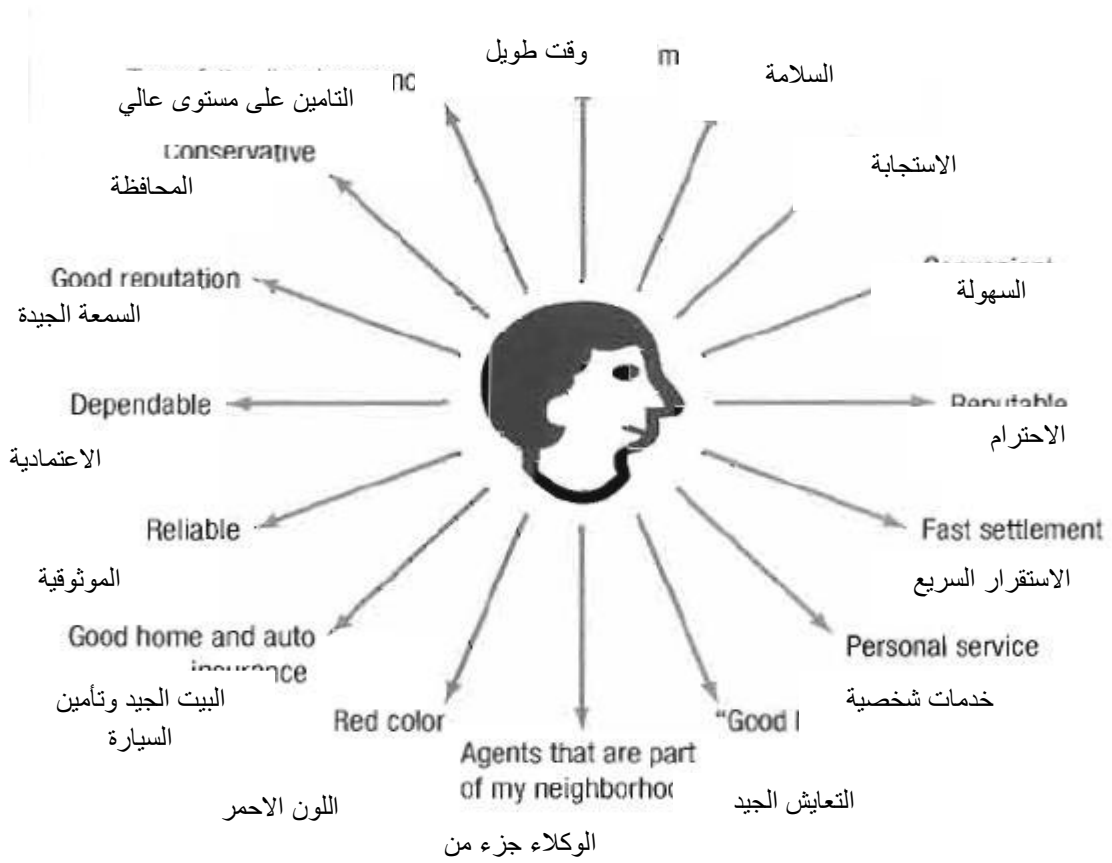
### - عمليات الذاكرة : Memory Process

الذاكرة هي عملية بناءة جدا لأننا لا نتذكر المعلومات والإحداث كاملة ودقيقة . وغالبا ما نتذكر أجزاء منها وندمجها مع المعلومات المتبقية اعتماداً على ما نعرف.

ويصف تشفير الذاكرة **Memory encoding** كيف وأين تحصل المعلومات في الذاكرة. وقوة ارتباط النتيجة تعتمد على كمية المعلومات التي نعالجها في التشفير (كم نحن نفكر حولها، على سبيل المثال) وبأي طريقة.

وبشكل عام فان مقدار الأهمية التي نعطيها لمعنى المعلومات خلال التشفير فأنا سنحصل على قوة ارتباطات النتيجة في الذاكرة. فعندما يفكر الزبون بشكل فاعل حول أهمية معلومات منتج أو خدمة معينة فسيكون هنالك ارتباطات قوية تنشأ في الذاكرة . وهو أسهل أيضا للمستهلكين إن يقوموا بخلق ارتباط بالمعلومات الجديدة عندما تكون هنالك معلومات موجودة في الذاكرة .

إن السهولة التي معها يمكن إن ندمج المعلومات الجديدة في هيكل المعرفة الموجود فانه يعتد بشكل واضح أيضا على بساطتها وصلابتها ونشاطها أو حيويتها. في بحوث الإعلان الحالية تقترح بان المستويات العالية من التكرار الغير متضمن وغير مقنع ومن غير المحتمل إن نمتلك الكثير من المبيعات المؤثرة على المستويات المنخفضة التكرار والمعروضة والمقنعة.



### الشكل (3-6)

### الحالة الافتراضية لخارطة العقل

#### استرجاع الذاكرة : Memory Retrieval

استرجاع الذاكرة هي طريقة الحصول على المعلومات من الذاكرة ووفقا لنموذج ذاكرة الشبكة المترابطة فان المعلومات المتعلقة بالعلامة التجارية والمرسوخة بشكل قوي في عقل المستهلك سيكون من السهولة الوصول اليها وبسرعة. إن النداء الناجح للمعلومات المتعلقة بالعلامة التجارية لا يعتمد فقط على القوة الاولية لتلك المعلومات في الذاكرة . هنالك ثلاثة عوامل مهمة:-

**أولاً:** إن وجود معلومات متعلقة بالمنتجات الأخرى بالذاكرة يمكن إن تقدم تأثيرات وأسباب متداخلة لنا إما إن توضح البيانات الجديدة أو تربكها.

**ثانياً:** كلما زاد الوقت بين عرض المعلومات والمواضيع المشفرة داخل العقل فان الترابط بين المعلومات سوف يكون اضعف .

**ثالثاً :** المعلومات قد تكون متوفرة في الذاكرة لآكن لا يمكن الوصول إليها "القابلية على الاسترجاع" بدون وجود أسباب ومذكرات استرجاع مسبقة. فالارتباطات الخاصة بالعلامة التجارية والتي تأتي الى العقل تعتمد على السياق الذي فيه يمكن إن نأخذه في الاعتبار. فالأسباب التي تكون مرتبطة بشكل كبير مع المعلومات سوف تكون هنالك ارجحية كبيرة على تذكرها . ففاعلية أسباب الاسترجاع هي شيء جدير بالاعتبار داخل الأسواق أو محلات التجزئة وخاصة فيما يتعلق بغلاف المنتج الظاهري والمعلومات الأخرى ذات العلاقة ، فالمعلومات الموجودة عن طريق الإعلانات أو المصادر الأخرى التي تكون خارج الأسواق أو المحلات سوف تكون محدداً أساسية لاتخاذ قرار المستهلك .

### **☒ عمليات قرار الشراء: نموذج المراحل الخمسة**

#### **The buying decision process : The Five Stage Models**

و الآن بعد إن القينا نظرة على المؤثرات التي تؤثر على المشتريين، نصبح مستعدين لإلقاء نظرة على كيف يتخذ المستهلكون قرارات الشراء وبين الشكل (6-4) عملية قرار الشراء تتكون من خمس مراحل : إدراك الحاجة need recognition والبحث عن المعلومات information search ، وتقويم البدائل evaluation of alternative ، وقرار الشراء purchase decision ، وسلوك ما بعد الشراء post purchase behavior من الواضح إن عملية الشراء تبدأ قبل الشراء الفعلي بوقت طويل ، وتستمر طويلاً بعده . ويحتاج المسوقون إن يركزوا على عملية الشراء كلها بدلاً من تركيزهم على قرار الشراء فقط .

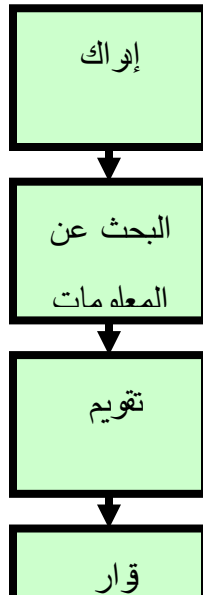
### **جدول (6-3)**

#### **فهم سلوك المستهلك**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- من المشتري لمنتجاتنا وخدماتنا .</li><li>- من الذي يتخذ القرارات لشراء منتجاتنا.</li><li>- من الذي يؤثر على قرارات شراء المنتج.</li></ul> |
|--|

- كيف يتخذ قرار الشراء ومن يفترض هذا الدور .
- ماذا يشتري المستهلك وما هي الاحتياجات التي يجب ارضائها.
- لماذا يشتري المستهلكون علامة تجارية معينة
- اين هم يذهبون لشراء المنتج او الخدمة.
- متى يشترون وما هي العوامل الموسمية .
- كيف تدرك منتجاتنا من قبل الزبائن.
- ما هي مواقف الزبائن تجاه منتجاتنا
- ما هي العوامل الاجتماعية التي تؤثر على قرار الشراء
- هل ان انماط حياة الزبائن تؤثر على قراراتهم بالشراء
- كيف تؤثر العوامل السكانية على قرار الشراء

يقترح الشكل (4-6) إن المستهلكين يمروا خلال الخمس مراحل كلها مع كل شراء . لكن في المشتريات الروتينية أكثر عادة يترك المستهلكون بعض هذه المراحل ، أو يعكسوها فالسيدة التي تشتري علامتها التجارية المعتادة من معجون الأسنان قد تدرك الحاجة ، وتذهب مباشرة الى قرار شراء ، تاركة البحث عن معلومات والتقويم.



## الشكل (4-6)

### نموذج المراحل الخمسة لعمليات شراء المستهلك

#### - ادراك المشكلة : Problem recognition

تبدأ عملية الشراء بادراك الحاجة يدرك المشتري مشكلة ، أو حاجة معينة ، ويمكن أن تنشط الحالة بمنبه داخلي عندما تصل إحدى احتياجات الفرد الشخصية \_ الجوع ، أو العطش أو الجنس \_ إلى مستوى مرتفع يكفي لان تكون قيادة . كما يمكن تنشيط الحاجة بمنبه خارجي أيضا . مثال ذلك يمكن أن يجعلك الإعلان ، أو المناقشة مع صديق تفكر في شراء سيارة جديدة . وعند هذه المرحلة يجب إن يبحث المسوق المستهلكين ليجد أنواع الاحتياجات ، أو المشاكل التي تظهر ، ما الذي أحظرهم لها وكيف قادت المستهلك الى هذا المنتج المعين .

#### - البحث عن المعلومات : information search

يمكن إن يبحث المستهلك المهتم ، أولا يبحث ، عن مزيد من المعلومات . فاذا كانت قيادة المستهلك قوية وكان المنتج المقنع قريبا من اليد ، من المرجح إن يشتريه المستهلك . أو يجري بحثا عن معلومات وترتبط بالحاجة .

- مصادر الحصول على المعلومات : Information sources: ويمكن إن يحصل المستهلكون على معلومات من احد العديد من المصادر وهي كالآتي

- ❖ الشخصية Personal. العائلة ، والأصدقاء ، والجيران ، والأقارب ،
  - ❖ التجارية commercial. الإعلان ، وأفراد المبيعات ، والتجار ، والتغليف ،  
والعروض
  - ❖ والعامية public sources: وسائل الإعلام ، وتنظيمات تقدير المستهلك
  - ❖ التجريبية Experiential: المناولة ، والفحص ، واستخدام المنتج
- وتختلف التأثيرات النسبية لمصادر المعلومات هذه مع المنتج والمشتري وبصفة عامة ، يحصل المستهلك على معظم المعلومات عن المنتج من المصادر التجارية تلك التي يتحكم السوق فيها . إلا أن المصدر الأكثر فعالية يميل إلى أن يكون شخصيا . وعادة تخطر المصادر التجارية المشتري ، إلا أن المصادر الشخصية تقنن ، أو تقوم المنتجات للمشتري .

ومع الحصول على المزيد من المعلومات ، يزداد المام المستهلك ، ومعرفة بعدد من العلامات التجارية المتاحة . كما يمكن ان تساعد المعلومات في استبعاد علامات تجارية معينة أيضا . فيجب أن تصمم الشركة المزيج التسويقي لها لجعل العملاء المحتملين ملمين بعلامتها التجارية.

### ديناميكيات البحث: Search Dynamacs

خلال عملية جمع المعلومات فان المستهلكين يتعرفون على العلامات التجارية للمنافسين وعلى خصائصها. الصندوق الأول بالشكل (6-5) تبين المجموعة الكلية العلامات التجارية المتوفرة للمستهلك. إما الصندوق الثاني المتعلق بمجموعة الإدراك، فان المستهلك الفرد سوف يأتي لمعرفة فقط مجموعة فرعية من هذه العلامات التجارية. مجموعة الاعتبارات أو مجموعة الاعتبار وهي التي تتطابق مع معايير الشراء للمستهلك. إما مجموعة الاختيار فبقوم المستهلك خلالها بجمع معلومات قليلة عن العلامات التجارية التي يرغبها. وفي المجموعة الأخيرة وهي مجموعة القرار فان المستهلك يقوم باختيار العلامة التجارية التي يرغبها.

يحتاج المسوقون إن يحددوا هرم الخصائص التي ترشد اتخاذ قرار المستهلك من اجل فهم القوى التنافسية المختلفة وكيفية صياغتها. هذه العملية تحدد هرم يسمى تقسيم السوق Market partitioning . خلال السنوات الماضية فان معظم مشتري السيارات يقررون أولا من هو المصنع ومن ثم يختارون مجموعة السيارات (التدرج المحكوم بالعلامة التجارية). فالمشتري قد يفضل سيارات جنرال موتورز وضمن هذه المجموعة من السيارات يختار سيارات بونتيات . وفيما يخص شركة تويوتا فان المشتريين يقررون أولا

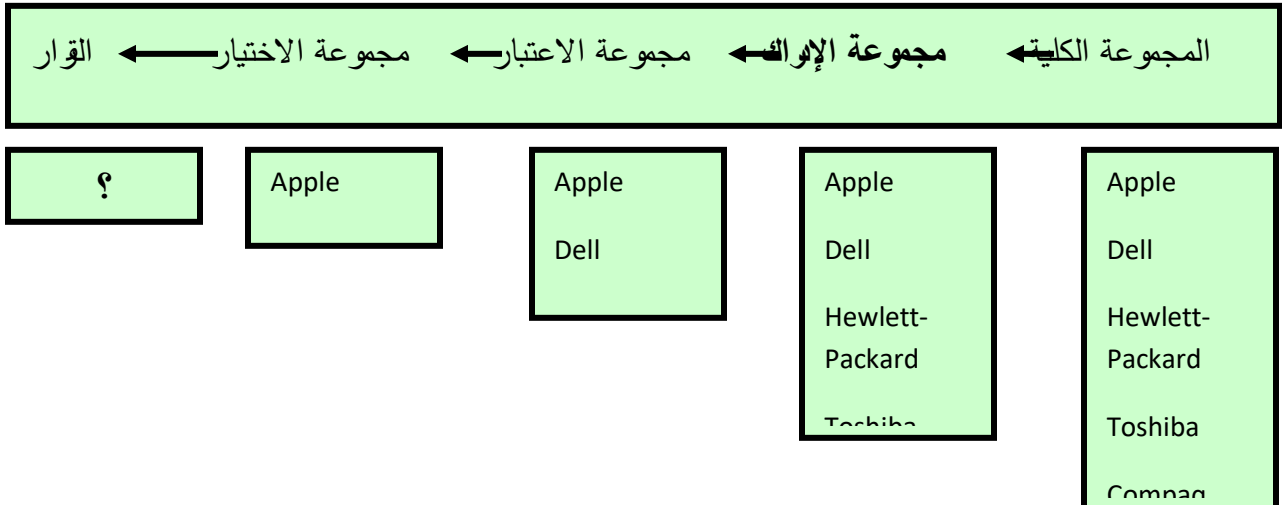
البلد المنشأ لصناعة السيارة (تدرج حاكمية البلد). المشتريين قد يقررون ماذا يريدوا إن يشتروا من السيارات اليابانية ومن ثم يختاروا شركة تويوتا ويختاروا منها سيارة نوع كورولا.

إن هرم المزايا يمكن إن يظهر اقسام الزبون . فالمشترون الذين يقررون اولاً على أساس السعر أي حاكمية السعر أو المشترون الذين يقررون على أساس النوع (مثل سيارة سبورة الرياضية أو سيارات المسافرين) أو الذين يقررون الشراء على أساس العلامة التجارية .

إن هذه المجاميع من المستهلكين على أساس السعر أو النوع أو العلامة التجارية يشكلون قطاع معين، أما المجاميع الأخرى من المشتريين فيتم تشكيلهم على أساس الجودة أو الخدمة. وكل قطاع قد يكون لديه جوانب ديموغرافية أو نفسية أو المتعلقة بوسائل الإعلام فضلاً عن الإدراكات والاعتبارات ومجاميع الاختيار الأخرى.

الشكل (5-6) يوضح بان الشركة يجب إن تخطط للحصول على علامتها التجارية في مجموعة الإدراك والاعتبار والاختيار.

ينبغي على الشركة إن تحدد العلامات التجارية الأخرى في مجموعة خيار المستهلك وان تضع الخطة الملائمة للمواقف التنافسية التي يمكن إن تواجهه وعلى الشركة أيضاً إن تحدد مصادر المعلومات وان تقيم المهمة منها وان تطلب من المستهلكين كيفية سماعهم للمرة الأولى عن العلامة التجارية وما هي المعلومات التي وصلت إليهم متأخرة وما هي الأهمية المرتبطة بالمصادر المختلفة التي تساعد الشركة على إعداد الاتصالات الفاعلة للسوق المستهدف.



## الشكل (5-6)

### المجموعات الناجحة في اتخاذ قرار المستهلك

#### تقويم البدائل Evaluation of Alternatives

سبق إن رأينا كيف يستخدم المستهلكون المعلومات في الوصول الى مجموعة من خيارات العلامة التجارية النهائية . كيف يختار المستهلك من العلامات التجارية البديلة ؟ يحتاج المسوق إن يعرف عن تقويم البديل \_ أي كيف يجري المستهلك تقويما للمعلومات كي يصل إلى اختيار العلامة التجارية . لسوء الحظ لا يستخدم المستهلكون عملية تقويم واحدة ، وبسيطة في كل مواقف الشراء . وبدلا من ذلك ، تعمل عدة عمليات تقويم يصل المستهلك إلى مواقف اتجاه العلامات التجارية المختلفة من خلال بعض اجراءات التقويم ، ويعتمد كيف يعمل المستهلك بالنسبة الى تقويم بدائل الشراء على المستهلك الفردي ، وموقف الشراء المحدد ففي بعض الحالات ، يستخدم المستهلكون حسابات دقيقة ، وتفكير منطقي . وفي أوقات أخرى ، يعمل نفس المستهلكين القليل من التقويم ، او لا يعملوا تقويما بالمرّة : وبدلا من ذلك فإنهم يشترو وبنادفاع ، ويعتمدو على البديهة ، وفي بعض الأحيان يأخذ المستهلكون قرارات الشراء بأنفسهم وفي بعض الأحيان يتحولوا غالى أصدقاء ، أو أدلة المستهلكين ، أو أفراد المبيعات للحصول على نصيحة بالشراء ومثال على ذلك :

- 1- الفنادق :الموقع، النظافة ، المناخ ، السعر ،
  - 2- غسول الفم ، اللون ، الفاعلية ، الجودة ، المذاق ،السعر، الطعم ،
  - 3- الاطارات ، الامان ، السعر ، الجودة، فترة الاستخدام
- وسوف ياخذ المستهلكون بنظر الاعتبار اهمية المزايا بعد استخدام المنتج . ويمكن في الغالب إن نقسم السوق على أساس المنتج وفقا للمزايا المهمة بمجاميع المستهلك المختلفة

- المواقف والمعتقدات : من خلال العمل ، والتعلم ، يكتسب الناس معتقدات ومواقف . وهذه بدورها تؤثر على سلوك شرائهم . ويكون المعتقد belief فكرة وصفية لدى الفرد عن شئ معين . ويمكن ان تبني المعتقدات على معرفة حقيقية ، او راي حقيقي ، ويمكن ان تحمل او لاتحمل تاثيرا فعليا . ويهتم المسوقون بالمعتقدات التي يصيغها الناس عن منتجات ، وخدمات محددة ، لان هذه المعتقدات تصنع صور المنتج والعلامة التجارية



التي تؤثر على سلوك الشراء . فاذا كانت بعض المعتقدات خطأ ، تمنع الشراء سيريد المسوق ان يستهل حملة لتصحيحها . ولدى الناس مواقف خاصة بالدين ، والسياسة ، والملابس ، والموسيقى، ، والطعام ، وكل شئى اخر تقريبا . يصف الموقف attitude تقويمات الفرد ، ومشاعره ، وميوله المتسقة نسبيا اتجاه شئى معين ، او فكرة معينة . تضع المواقف الناس في اطار ذهني لحب الاشياء او كرهها وللحركة اتجاهها او بعيدا عنها

### نموذج القيمة المتوقعة :

#### - قرار الشراء: Purchase Decision

في مرحلة التقييم يشكل المستهلك التفضيلات بين العلامات التجارية ضمن مجموعة الاختيار .وقد يشكل المستهلك ايضاً الاتجاه نحو شراء العلامة التجارية الاكثر تفضيلاً . وضمن نطاق التنفيذ لاهتمامات الشراء فان المستهلك قد يجري خمس قرارات فرعية : العلامة ( العلامة التجارية أ ) ، التاجر ( التاجر2 ) ، الكمية ( الحاسبة 1 ) ، الوقت ( نهاية الاسبوع ) ، وطريقة الدفع ( بطاقة ائتمان ) .

#### النماذج غير التعويضية لاختيار المستهلك : No compensatory models

يعتبر نموذج توقع القيمة نموذج تعويضي ، فالأشياء الجيدة المدركة للمنتج يمكن ان تغطي على الأشياء السيئة المدركة . لكن في الغالب يأخذ المستهلكون الاعتبارات العقلية في اتخاذ قرارات الشراء .

وفي النماذج غير التعويضية لاختيار المستهلك فان اعتبارات الميزة السلبية او الايجابية تكون غير ضرورية . اهمال تقييم المزايا يجعل من قرار الشراء اسهل للمستهلك لكنه ايضاً يزيد من ارجحية اتخاذ الخيار المختلف اذا المستهلك قام بدراسة الموضوع بشكل مفصل . والاتي يسלט الضوء على ثلاث من إرشادات لمثل هذه الحالة :

- 1- مع الاقتران الارشادي فان المستهلك يضع مجموعة القطع القليلة المستوى لكل الخصائص والخيارات ، البديل الاول الذي يقابل ادنى المعايير لكل الخصائص .
- 2- مع المعجم الارشادي فان الفرد يختار افضل العلامات على أساس ادراكاته لاهم الخصائص .
- 3- الإلغاء الاعتبارات لإرشادية: فان المستهلك يقارن على أساس الخصائص المحتملة الاختيار . حيث ان احتمال اختيار الخصائص مرتبط بشكل ايجابي بأهميته . اما العلامات الملغية والتي قد لا قابل ادنى مستويات الخيارات المقبولة.
- العوامل الطارئة : عندما يفهم المستهلك تقويم العلامة التجارية ، هنالك عاملين مهمين يمكن ان تتدخل بين اهتمام الشراء وقرار الشراء كما موضح في الشكل (6-6) ، الاول مواقف الآخرين . إلى أي مدى يعتمد موقف شخص آخر إلى تقليل من الأداء الذي يعتمد على البديل من خلال امرين : (1) حجم الاغراد الاخرين تجاه الموقف السلبسة نحو البديل المفضل (2) لدينا حافز الامتثال مع رغبات الاشخاص الاخرين .

إن المستهلك قد يدرك مجموعة من المخاطر في شراء واستهلاك المنتج :

- 1- مخاطر وظيفية – المنتج لا يؤدي الوظائف كما متوقع .
  - 2- مخاطر مالية – المنتج لا يضاهاى السعر المدفوع .
  - 3- مخاطر اجتماعية – ان المنتج قد يولد أضرار بالآخرين .
  - 4- مخاطر نفسية – المنتج قد يؤثر على المستخدم .
  - 5- مخاطر الوقت ان فشل المنتج قد تضيع تكلفة الحصول الرضا من استهلاك منتجات بديلة .
- ان كمية المخاطر المدركة تتنوع مع كمية الأموال المنفقة ، وكمية خصائص عدم التأكد ، وكمية ثقة الفرد بنفسه . ان المستهلك يطور آليات لتقليل عدم التأكد و الآثار السلبية لمخاطر ، مثل تجنب القرار ، جمع المعلومات من الأصدقاء ، وتفضيل العلامات الوطنية . لذا يجب على المسوقون ان يفهموا العوامل التي تؤثر على شعور الفرد بالخطر عند الاستهلاك ويزودوه بالمعلومات لتقليل المخاطر المدركة .

#### - السلوك ما بعد الشراء : Postpurchase behavior

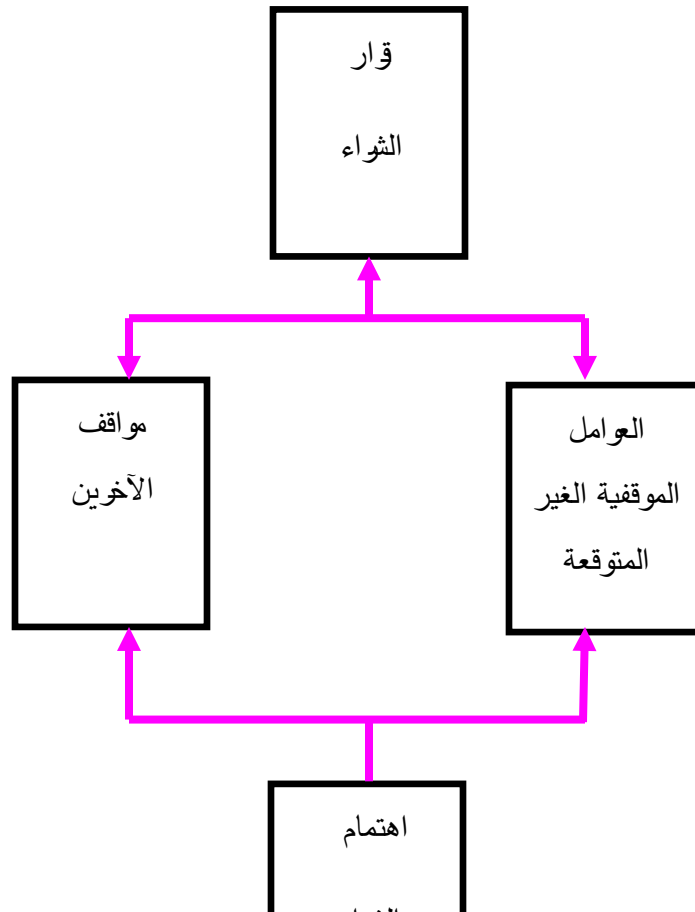
بعد عملية الشراء قد يتعرض المستهلك الى تنافر في التجربة والتي تنتج من ملاحظته للخصائص او سماعه الاشياء حول العلامات والتي ستكون معززة بالمعلومات والتي تدعم قراراته . ان الاتصالات التسويقية يجب ان توفر المعلومات التي تعزز تقييمه ومعتقداته حول خيار المنتج وتساعد على الارتياح للعلامة . وعليه فان وظيفة المسوق

لا تنتهي مع الشراء . على المسوقون لن يراقبوا الرضا بعد الشراء ، وبعد استخدام المنتج .

الرضا بعد الشراء : ان رضا المستهلك هي دالة للفرق بين توقعات الزبون وإدراكه لأداء المنتج .

ففي هذه العملية كيف يمكن للمسوقين إن تتعلم المراحل التي من خلالها توضح عمليات الشراء لمنتجاتها؟ هم يستطيعون إن يفكروا من خلال استخدام الطريقة المعمقة. فهي يمكن إن يجرو مقابلات مع عدد قليل من المشتريين ويسألونهم حول القضايا التي تقودهم الى تكرار عملية الشراء، إما في طريقة الأثر الرجعي فانهم يستخدمون الطريقة المعمقة لتحديد موقع المستهلكين الذين يخططون لشراء المنتج ويطلبون منهم الحلول المعمقة حول استمرار عملية الشراء أو يطلبون منهم وصف الطريقة المثلى لشراء المنتج بحيث إن كل طريقة تنتج صورة عن الخطوات العملية .

إن المحاولة لفهم سلوك الزبون بالارتباط مع المنتج تسم بنظام استهلاك الزبون ، حلقة نشاط الزبون أو سيناريوهات الزبون .



## الشكل (6-6)

### خطوات بين تقويم البدائل وقرار الشراء

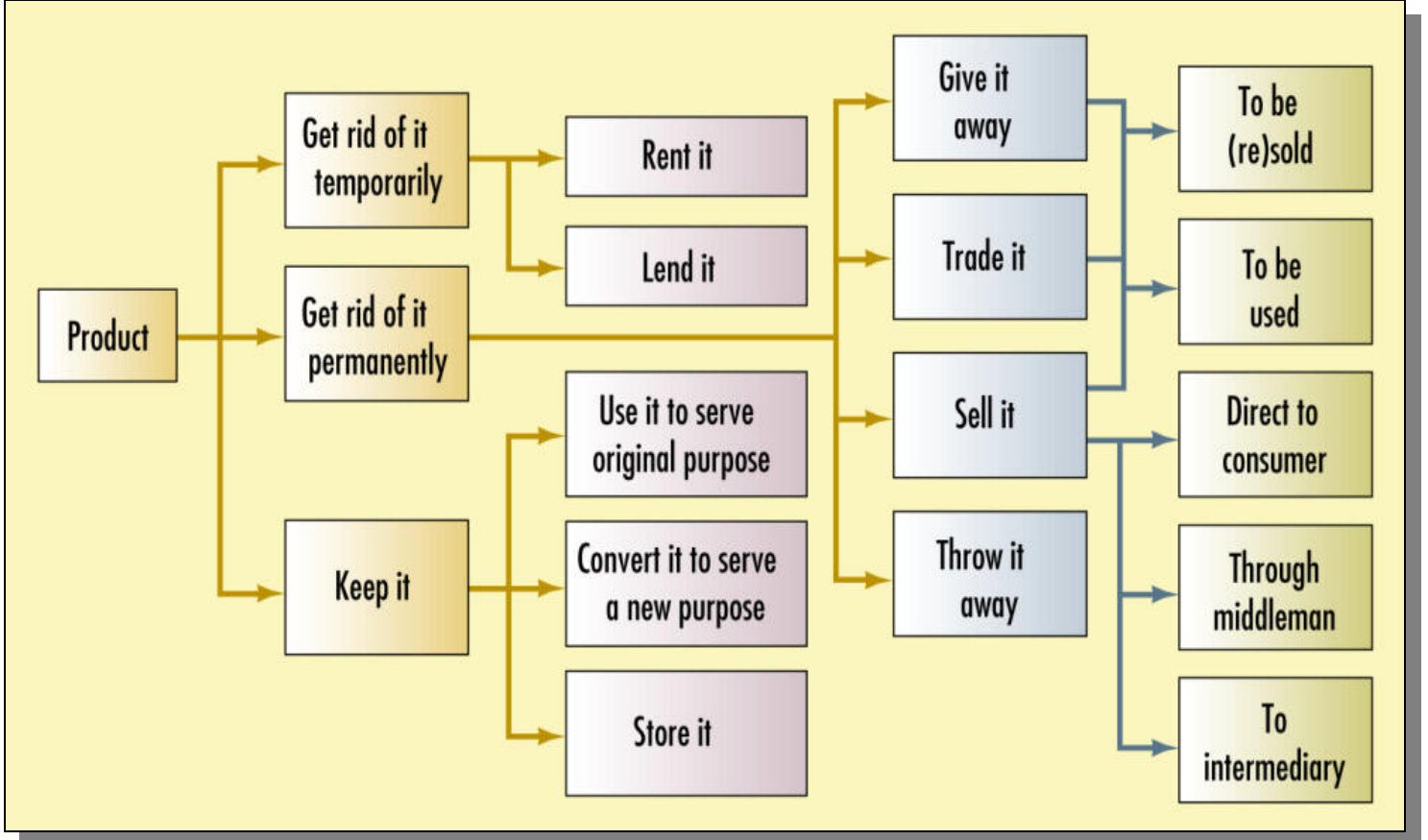
- الرضا بعد الشراء : يمثل الرضا دالة للعلاقة بين التوقع واداء المنتج . فاذا كان الاداء اقل من التوقع فان المستهلك سيكون غير راضي ، اما اذا تطابقت التوقعات مع الاداء فان المستهلك سيكون راضي ، في حين اذا تجاوزت التوقعات الأداء ستتحقق حالة البهجة للمستهلك . هذه الحالات قد تختلف فيما كان المستهلك يشتري المنتج مرة اخرى ، وسيحدث عن تفصيلاته للآخرين . و عند وجود فجوة واسعة بين التوقع والاداء يمكن ان تعظم حالة عدم الرضا .

- ردود الفعل بعد الشراء : اذا كان المستهلك راضي بعد واكثر تفضيلاً لشراء المنتج مرة اخرى . مما يجعل المستهلك يميل للتحدث عن العلامة التجارية للآخرين . من جانب اخر ، فان عدم رضا المستهلك ستمنع المستهلك من شراء المنتج مرة اخرى . وهذا ما يجعله يبحث عن المعلومات التي تتطابق مع قيمه العليا ، وسيتخذ ردود افعال معينة من خلال الشكاوي للشركة . او الذهاب للمحامي او الشكوى للجهات الاخرى (مثل وكالات الاعمال

الآخرى القطاع الخاص و الوكالات الحكومية ) . و عليه فان القطاع سيتخذ إجراءات لإيقاف الشراء من المنتج ، و يحذر الآخرين من شراء نفس المنتج .

ان برامج التي تصمم لبناء ولاء طويل الأمد ، فالاتصالات بعد الشراء مع المشترين قد تعطي نتائج لتقليل المردودات من المنتج و الأوامر التي تلغي الطلبات .

الاستخدام ما بعد الشراء و التقرير : ان المسوقين يراقبوا كيفية استعمال المشتري للمنتج كما هو في الشكل (6.7) . ان الموجه الرئيس لتكرار الشراء هو معدل استهلاك المنتج ، كذلك ان الاستهلاك السريع للمنتج يجعل يكرر الشراء من ذلك المنتج . و إحدى الفص لزيادة التكرار في استخدام المنتج يحدث عندما يدرك المستهلك بان استعماله يختلف عن الواقع ، و بهذا فان المستهلك قد يفشل في استبدال المنتج ببديل آخرى . ان إحدى استراتيجيات تعجيل الاستبدال هي محاولة تحريك الاستبدال و التأكيد على العطل ، و الأحداث و أوقات السنة . او قد نلجأ الى إستراتيجية أخرى من خلال تقديم المعلومات للمستهلك حول ما يأتي : 1- الاستخدام لأول مرة او حاجته للاستبدال 2- مستوى أدائه الحالي .



### الشكل (6-7)

كيف يمكن للمستهلكين ترتيب المنتجات

☒ النظريات الأخرى لاتخاذ قرار المستهلك:

### Other Theories Of Consumer Decision Making

قد لا تتطور دائما عملية قرار المستهلك ضمن الأسلوب المخطط والدقيق . وسيدرج في أدناه بعض النظريات والمداخل الأخرى لتوضيح عملية اتخاذ قرار المستهلك.

### مستوى انضمام المستهلك Level Of Consumer Involment

يفترض نموذج القيمة المتوقعة بان المستوى العالي للانضمام يعتمد على مواقف المستهلك. ويمكننا إن نعرف انضمام المستهلك ضمن مصطلحات الاستغراق وعملية نشاط المستهلك الخاصة بالاستجابة الى مثيرات وحوافز التسويق .

## - نموذج الارجحية المحكمة Elaboration Likelihood Model

قدم هذا النموذج من قبل Richard Petty and John Cacioppo وهو نموذج مهم في صياغة وتغيير المواقف اذ يصف كيف إن المستهلكين يقيمون في كل من ظروف الانضمام العالية وظروف الانضمام المنخفضة. وهناك مساران من الآراء في نموذجهم:

القناة المركزية ، حيث تشير الى صياغة وتغيير المواقف عن طريق محاكاة الكثير من الافكار والتي تعتمد على الاعتبار المنطقي والعقلي في معظم معلومات المنتج المهمة، إما القناة الثانية فهي القناة المحيطية ( السطحية) والتي تشير الى صياغة وتغيير المواقف بالاعتماد على القليل من الأفكار وتنتج من ارتباط الماركة بالاسباب السطحية السلبية أو الايجابية. وتتضمن الاسباب السطحية للمستهلكين التصديق المشهور والمصدر الموثوق أو أي موضوع يولد شعور ايجابي لدى المستهلكين .

يتبع المستهلكون المسار المركزي فقط اذا هم امتلكوا الحوافز الكفاءة والقابليات والفرص . وبعبارة اخرى ، فإن المستهلكين يردوا إن يقيموا الماركة التجارية بشكل مفصل وان يكونوا لديهم تصور مسبق حول الظروف. فإذا أي من هذه العوامل كان غير موجود فان المستهلكين يميلون لاتباع المسار السطحي ويضع القليل من الأهمية للمسار المركزي .

### إستراتيجيات تسويق الانضمام المنخفض:

إن العديد من المشتريات يتم شرائها تحت ظروف حالة الانضمام المنخفض ، وغياب الاختلاف في العلامة التجارية المميزة . وقد أشارت العديد من الدراسات العلمية إن المستهلكين يكون لديهم انضمام منخفض في حالة المنتجات ذات الكلف المنخفضة وكذلك المنتجات التي يتم شرائها بشكل متكرر.

ويستخدم المسوقون اربع تقنيات أساسية كمحاولة لتحويل المنتجات التي يكون عليها انضمام منخفض من قبل المستهلك الى حالة الانضمام العالي . أولا : هم يستطيعوا إن يربطوا المنتج بمجموعة من القضايا التي تزيد من حالة الانضمام . ثانيا: هم يمكن إن يقوا يربط المنتج ببعض المواقف الشخصية للانضمام. ثالثا: هم قد يصمموا الإعلانات التي

تحجز حالة من المشاعر والعواطف الجياشة التي يكون لها صلة بالقيم الشخصية للمستهلكين. رابعاً: هم قد يضيفوا مجموعة من الخصائص المهمة إلى المنتجات.

وبغض النظر عما يمكن إن يفعله المسوق فإذا كان لدى المستهلكين انضمام منخفض بقرار الشراء فهم من المحتمل سيتبعون المسار السطحي. وينبغي على المسوقين إن يأخذوا بالاعتبار اعطاء المستهلكين واحد أو أكثر من الاسباب الايجابية التي تبرر اختيارهم للعلامة التجارية.

### سلوك شراء البحث المتنوع :

بعض مواقف الشراء تتصف بحالة من انضمام المنخفض ولكن بوجود عدد من اختلافات المميزة للعلامة التجارية وفي هذه الحالة فان المستهلكين يجرون العديد من التغيرات نحو الكثير من العلامات التجارية ، فالمستهلك على سبيل المثال يكون لديه بعض الاعتقادات نحو العلامة التجارية للجبين والكيك بدون اجراء الكثير من التقييم المسبق اتجاهها بل يقوم بعملية التقييم بعد استهلاك المنتج. وفي المرة القادمة فان المستهلك قد يتجه نحو علامة تجارية اخرى خارج مجال تذوقه . وعليه فان التحول بالعلامة التجارية يحدث من اجل البحث عن التنويع بدلا من عدم الرضا.

### انحيازات وارشادات القرار:

لقد رأينا فيما سبق بان المستهلكين ليس دائما يقومون باتخاذ القرارات أو البحث عن المعلومات ذات الطابع المنطقي أو العقلاني وقد حدد منظري القرار السلوكي العديد من الارشادات والانحيازات المختلفة في اتخاذ قرارات المستهلك اليومية:

1- الإرشاد المتوفر : يعتمد المستهلكين في تنبؤاتهم على المعلومات السريعة والسهولة التي تتبادر في أذهانهم، فإذا خطر في مخيلة المستهلك مثال معين في لحظة الشراء فانه سوف يرجح حدوثه. فعلى سبيل المثال، اذا سبق وان اشترى المستهلك منتج ما لم يحقق رضاه فانه في المستقبل سوف لن يكرر هذا الشراء بكل سهولة ويسر

2- الارشاد التمثيلي : يعتمد المستهلكين في تنبؤاتهم على كيفية حالات التشابه والتمائل بالأمثلة الأخرى بمعنى اخر اذا كان غلاف المنتج(المظهر الخارجي) يشابه أو



يمثل علامة تجارية لمنتج آخر الذي هم يرغبوه فإنه سوف يؤثر على قرارهم الشرائي.

3- الارشاد المعدل : في هذه النقطة فان المستهلكين يصلون الى حالة الحكم الاولي حول شراء المنتج ومن ثم يقومون بالاعدال عنه بالاعتماد على بعض المعلومات الموقفية .

### المحاسبة المنطقية :

لقد وجد الباحثين بان المستهلكين يستخدمون الحساب المنطقي عندما يقوم بعملية الشراء ويشير الحساب المنطقي الى الطريقة التي يشفر ويصنف ويقيم فيها المستهلك المخرجات المالية للخيارات .

وبمعنى آخر فهو يعني الميل نحو تبويب وتصنيف النقود أو فقرات القيمة حتى في حالة عدم وجود أساس منطقي في عملية التصنيف، فعلى سبيل المثال فان الأفراد في الغالب يقومون بتقسيم مدخراتهم في حسابات منفصلة من اجل تحقيق أهداف مختلفة حتى في حالة كون هذه النقود من أي حساب يمكن إن تستخدم لتحقيق أي من هذه الأهداف.

ووفقاً لـ Chicago's Richard Thaler فإن المحاسبة المنطقية تعتمد على مجموعة من المبادئ الجوهرية الرئيسة:

1- يميل المستهلكين الى تقسيم المكاسب. عندما يكون لدى البائع منتج باكثر من بعد ايجابي واحد فان المستهلك سيقوم بتقييم كل بعد بشكل منفصل. فعلى سبيل المثال فان قائمة من منافع متعددة لمنتج صناعي كبير يمكن إن تجعل مجموع الاجزاء يبدو اكبر من المنتج ككل .

2- يميل المستهلكون لتوحيد ودمج الخسائر. يكون لدى المسوقين ميزة مختلفة في بيع بعض الاشياء اذا كانت كلفها يمكن اضافتها لصفقة شراء كبيرة اخرى، فعلى سبيل المثال فان الفرد الذي يقوم بشراء منزل ما فانه اكثر ميل لانفاق اسعار عالية تتعلق بشراء المنزل.

3- يميل المستهلكون الى دمج الخسائر الصغيرة مع المكاسب الكبيرة. إن مبدأ الإغلاق يوضح لماذا حجب الضرائب الصغيرة من صكوك الرواتب الشهرية اقل تأثيراً من تلك الكبيرة.

4- يميل المستهلكون إلى عزل المكاسب الصغيرة من الخسائر الكبيرة. ان مبدأ البطانة الفضية ..... الخ

ان مبادئ المحاسبة المنطقية مشتقة في جزء من نظرية التوقع تشير الى ان المستهلكين يشكلون بدائل قراراتهم في ظروف المكاسب والخسائر وفقا لدالة القيمة.

## الفصل السابع تحليل اسواق الاعمال

## ماهو الشراء التنظيمي :- ? What Is Organizational Buying ?

عرف الشراء التنظيمي على ان اتخاذ القرار الذي بواسطته تثبت المنظمات الرسمية الحاجة الى شراء المنتجات والخدمات وان تحدد، وتقيم وتختار الأفضل من بين عدد من الماركات التجارية للمجهزين .

سوق الأعمال (مقابل) سوق الزبائن *The Business Market versus the Consumer Market*:- تشمل السوق التجارية على كل المؤسسات والمنظمات التي تطلب السلع والخدمات المستخدمة في انتاج السلع الاخرى التي تباع او تؤجر او تجهز الاخرين . حيث ان الغالبية العظمى من الصناعات الفاعلة للأسواق التجارية تكون اما زراعية او تتعلق بالغابات ومصائد الأسماك ،تعدين ، تصنيع ، انشاء ، نقل ، اتصالات ، او خدمات ، او صيرفة وشؤون مالية ، او تأمين او توزيع وخدمات .

ويفضل بيع المزيد من المواد السلع الى المشتريين من السوق التجارية على بيعها إلى عملاء . ولتأخذ مثالا عملية إنتاج بيع زوج من الأحذية ، فعلى عملاء الدباغة ان يبيعوا الجلود إلى الدباغين وبدورهم يبيعون إلى مصنعي الأحذية وبدورهم إلى تجار الجملة ثم إلى تجار المفرد ومنهم الى المستهلكين . وان كل جزء من سلسلة التجهيز هذه يشتري ايضا العديد من السلع والخدمات لدعم هذه العمليات .

إن المسوقين في سوق الأعمال التجارية يواجهون العديد من التحديات كالمسوقين في أسواق المستهلكين . وعلى الأخص فهم زبائنهم وماذا يريدون وماذا يهمهم . ويلخص الجدول (1-7) تحديات أسواق العمل \_ أسواق العمل كما حددت في دراسة الاتجاهات والنزعات لمعهد دراسة أسواق العمل ، ان المسوقين ورجال الأعمال لديهم خصائص تتميز عن خصائص الأسواق الاستهلاكية .

## التحديات القصوى للتسوق الاميريكي خلال 2005-2007

1. توسع فهم حاجات المستهلك وشرائح السوق ومحركات قيمة الزبون.
2. التنافس العالمي من خلال ظهور الهند والصين واعادة تشكيل اسواقهما.
3. ادوات تحليلية رئيسية وتحسين خبرات نوعية.
4. اتخاذ الابتكار والاختراع كمحرك للنمو.
5. انشاء نماذج وروابط منظماتية.
6. تحسين عوائد استثمار التسويق.
7. توضيح وتوثيق قيمة الزبون المستلمة والاسعار طبقا لذلك.

مشترون اقل أو أكثر : عادة ما يتعامل مسوقوا الأعمال مع مشتريين اقل بكثير أو أكثر بكثير مما يتعامل مسوقو السلع الاستهلاكية ، ولأسيما في صناعات محركات الطائرات والأسلحة الدفاعية . ان مصير شركة ( كودبير ) لصناعة الاطارات ومجهزي ادوات سيارات اخرين يعتمد على الحصول على العقود من حفنة من شركات صناعة السيارات ومجهزي ادوات السيارات الرئيسيين . ومن الصحيح ايضا ان الاقتصاد المتباطئ يكبت ويخلق اقسام المشتريات في المؤسسات الكبيرة . في الوقت الذي يتوفر فيه الاسواق التجارية الصغيرة والمتوسطة تهيئ فرصا جديدة للمجهزين

**علامة المجهز -القريب – المستهلك *Fewer, larger buyers***: غالبا ما يلجا المجهزون الى تكييف عروضهم التجارية وبضائعهم وفقا لحاجات المستهلكين والسوق التجارية وذلك بسبب صغر قاعدة المستهلكين الصغار واتساع وقوة المجهزين بالمستهلكين الكبار .

فأصحاب الاسواق التجارية غالبا ما يختارون مجهزين يشترون منهم بضائعهم ايضا فمصنع الورق مثلا يشتري من شركة كيماوية تشتري منه أيضا كمية كمية اكبر من الورق

**المشتريات الاحترافية *Professional purchasing***: غالبا ما يهتم شراء البضائع والمواد من قبل وكلاء او عملاء ماهرين وممن يجب عليهم إتباع السياسات الشرائية لمؤسساتهم ومتطلباتهم وقيودها . ان العديد من سندات الشراء مثلا طلبات عروض الأسعار ، والمشاريع وعقود الشراء لا تكون عادة متوفرة في ضمن مشتريات المستهلك . ان المشتريين المحترفين يتعلمون خلال تدريبهم كيف يتم شراء الأفضل ، ففي أمريكا ينتمي الكثير الى ( الجمعية الوطنية لمدرء المشتريات napm ) والذي يهتم في تحسين

كفاءة المشتريين المحترفين . وان هذا يعني ان على المسوقين التجاريين أن يوفرُوا بيانات فنية أكثر عن منتجاتهم وميزاتها مقابل المنتجات المنافسة الأخرى .

**التأثيرات المتعددة لعملية الشراء *Multiple buying influences*:** ان الكثير من الناس يتأثرون بقرارات عملية الشراء . وغالبا ما تحتوي هيئات المشتريين ولجانها على خبرات فنيين بل وحتى ادارة عليا .

ص 224

دراسة حالة

تعرف اشركات الاعمال والمشاريع الصغيرة في امريكا على انها تلك التي تحتوي على اقل من (500) مستخدم وتحتل حوالي نصف عمالة القطاع الخاص ، وتهيئ من 60-80 من فرص العمل السنوية خلال العقد الماضي . وهالك حسب احصاءات ادارات مكاتب المحامات الصغيرة (670000) مشروعا صغيرا قد فتح في عام 2005 في الولايات المتحدة . وان كل من هذه الاستثمارات ( المخاطر )

ن المشاريع التجارية المتوسطة تعطي فرصا وتحديات كبيرة ان الأسواق كبيرة وواسعة ومتنوعة من حيث الصناعة والحجم والعمر ان أصحاب الأعمال الصغيرة يكرهون التخطيط البعيد المدى ويعملون ( سأسثريها عندما احتاجها ) وفيما يلي بعض الخطوط العامة التوجيهية للبيع لأصحاب المشاريع أو الأعمال الصغيرة .

1- لا تجمع الأعمال الصغيرة والمتوسطة سويه . ان هنالك فرق بين عائدات المليون دولار والخمسين دولارا، أو بعبارة هنالك فرق بين أن تبدأ بعشرة أعمال وبين عمل قديم ذو أكثر من 100 عامل .

2- لا تضيق وقتهم . تجنب الاتصالات البادرة ومعارض المبيعات الترفيهيه او عروض المبيعات ذات وجبات الطعام الفاخرة

3- خافض على البساطة والسهولة . وتعني هذه النقطة إجراء اتصال واحد مع المجهز لحل مشاكل الخدمة او عمل قائمه واحد تضم كل الخدمات والمنتجات فمؤسسه ( ) والتي تستخدم حوالي 3,9 مليون مشروع او عمل بأقل من 100 موظف تجمع إدارة البيانات والشبكات وإمكانيات أخرى في خدمه واحد ملائمة لهذى القطاع .

4- استخدم الانترنت . وجدت مؤسسة ( ) ان صناع القرار نوي الأوقات الضيقه وأصحاب المشاريع والأعمال التجارية الصغيرة يفضلون أن يشتروا او يبحثوا عن المنتجات عبر الانترنت ولذلك صممت موقعا موجها

إلى الأعمال التجارية والمشاريع المتوسطة والصغيرة ويجذب الزوار من خلال الإعلانات الواسعة والشاملة أو التراسل الفوري والالكتروني وعمل الكتالوكات ووقائع مختلفه .

5- لا تنسى الاتصال المباشر . ينبغي عليك الاتصال الهاتفي أو حتى لقاء الشخصي مع اي صاحب اتصال تجاري صغير حتى لو كان اتصاله الأول بواسطة الانترنت ففي التجمعات الحضرية والمدنية الامريكه تتم الاتصالات السريعه من خلال مركز الاتصالات السريعه المعنيه بالشركات حيث إن وكلاء ومدوبي الاتصالات السريعه يدعون الى استغلال كافة الفرص والتفاعل مع تقنيات المناسبة

6- وفر الخدمات مابعد البيع . يريد اصحاب اعمال التجارية الصغيرة شركاء وليس وكلاء غير شركات فعندما اشترت شركة ديوتز (وهي شركة منتجات وتصميم مناظر طبيعيه ذات 100 مستخدم ) ماكنه من شركة مويلر الالمانيه قام رئيس الشركة بتفادي الشخصي وهناك إلى إن شغل الماكنه بشكل صحيح

## ص 225

نداءات واتصالات المبيعات المتعددة: او جدت دراسة الوؤسه ما كجروهيل ان تستغرق أربع الى أربع ونصف اتصالات لمعدل لكي تنتهي عمليه بيع صناعيه اذن ففي حالة بيع معدات كبيره المشاريع كبيره سيستغرق الموضوع العديد من المحاولات لتمويل المشروع وترويج دورة المبيعات والعده سفني (ابداء من تحديد سعر السلعة الى نقل النتج)

- طلب المشتق Derived demand :يحكم على الطلب على البضائع التجارويه بشكل نهائي من خلال طلب المستهلك على بضائع معينه ولذلك يجب على السوق ان يراقب عن كثير انماط شراء المستهلكين النهائيين فعلاً سبيل المثال يقول مصنعوا السيارات الثلاث

## تابع ص 226 :

ان شركات التكنولوجيا مثل HP وغيرها تستخدم برامجا كهذه. (مذكرات التسويق: تعظيم مراجع المستهلك) هذا البرنامج يوفر بعض الملاحظات حول كيفية القيام ببعض النشاطات والبرامج ذات التأثير المهم.

يفضل العديد من مشتري الاعمال ان يشتروا حلا شاملا لمشكلة معينة من بائع ما. واول ما أنشئ ما يسمى (بشراء الانظمة) كان بواسطة ممارسة حكومية لشراء اسلحة مهمة وانظمة اتصالات. وقد تطلب الحكومة عروضاً من بعض المقاولين الرئيسيين الذين ينشأون ذلك النظام او تلك الحزمة.

ص 227:

ان المقاول الذي رسي عليه العقد مسؤول عن توريده وكافة فقراته الثانوية وحتى من المقاولين الثانويين. على المقاول الرئيسي ان يهيء حلا جاهزا وكاملا، وسمي كذلك لان المشتري ببساطة ليس عليه الا ان يدير مفتاحا واحدا وينجز العمل.

يتزايد ادراك البائعين بان المشتريين يحبون ان يشتروا بهذه الطريقة، والكثير منهم يتبنى انظمة بيع كاداة تسويقية. واحد انظمة البيع المختلفة مايسمى ب(اختصار الانظمة) حيث ان مجهزا واحدا يجهز المشتري بكافة خدماته ومتطلباته من معدات الصيانة والتصليح والتشغيل ويسمى هذا اختصارا بالانكليزية (MRO). وخلال فترة العقد يدير المجهز او المقاول معدات وموجودات المستهلك. فشركة (شل) مثلا تدير معدات البترول للعديد من زبائنها وتعرف جيدا متى يتطلب الامر التجديد ثانية. ويستفيد الزبون او المستهلك من اختصار او تقليص كلف المشتريات والادارة وحماية الاسعار وعلى مدى فترة نفاذ العقد. ويستفيد البائع من تخفيض تكاليف التشغيل وذلك بسبب الطلب الثابت وتقليص الاعمال الكتابية.

يعتبر بيع الأنظمة إستراتيجية صناعية رئيسية ومهمة في تقديم عروض انشاء المشاريع الصناعية الكبيرة مثل انشاء السدود ومصانع الفولاذ وأنظمة الري وغيرها. يجب ان تتنافس شركات هندسة المشاريع فيما بينها على الأسعار والنوعية ودقة الانجاز (الموثوقية) لكي تحصل على المقاول. عادة ما يقدم الزبائن او العملاء قائمة بمواصفات المشروع ومتطلباته الى المجهزين المحتملين وهؤلاء بدورهم اما ان يلتزموا بدقة بهذه المواصفات وترتفع بذلك الكلفة او ان يتم تعديلها بالاتفاق مع أولئك الزبائن او العملاء.

تابع ص 227:

### مذكرة التسويق: تعظيم الصلات والعلاقات مع الزبون:

تعتمد العديد من الشركات على اراء وخبرات الاخرين في تقييم مقترحات مشاريع الاعمال الجديدة المقدمة من شركات اخرى. وفيما يلي بعض الارشادات حول ما ينبغي او لا ينبغي عمله عند إعطاء بيانات او استشارات للزبائن استجابة لطلباتهم.

هناك خمسة أخطاء شائعة عند توجيه الزبون:

1. الفشل في تحديد حاجة الزبون وتوابعها بشكل دقيق ومحدد. ينبغي تحديد حاجات المستهلك او الزبون بوضوح وكيف يمكن لمنتج الشركة ان يفي بذلك. ان مثل هذه البيانات التفصيلية يمكن لها ان تحسن من قابلية فريق المبيعات في تخمين احتياجات السوق.
2. الفشل في تخمين النتائج وانطباعات الزبون. قد تمنع الشركات الخارجية في المشاركة ببيانات مهمة او رئيسية الاّ انها قد تعكس حقيقة انها لا تملك معلومات كافية يمكن تقديمها، لذا ينبغي المساعدة هنا.
3. الفشل في وصف منافع او فوائد عمل او مشروع ما ومن اي نوع كانت (مخمنة او غير مخمنة): لتركز على خبرائك في المجالات والتقنيات المختلفة من غير ان توضح كيفية مساعدتها نوعيا للزبون في دخول او تنمية اسواق. أنشيء رابطا واضحا للسبب - النتيجة بين الحل المقدم والادعاءات حول منتجك.
4. الفشل في المفاضلة بين عروضك والمنافسين: ينبغي ان توضح جيدا سبب عدم صلاحية اوقرة اي منتج لاي شركة بالوصول الى النتيجة المطلوبة وتحقيق الهدف.
5. الفشل في تقديم موجز مفهوم وواضح ومختصر لقضية معينة او امر معين: تأكد من تقديم حزمة كاملة من المساعدة للمستهلك او الزبون بطريقة مفهومة ويمكن التعامل والتعاطي معها بسهولة وبسرعة. وفيما يلي سبع طرق لعمل ذلك:
  1. وضح حاجات المستهلك او الزبون بنقاط مقنعة.
  2. ركز على عراقيل تحقيق تلك الاحتياجات.
  3. صف حلول شركتك بدلالة القيمة.
  4. ادرج النتائج المتوقعة.
  5. اجر مفاضلة بين عرضك والعروض المنافسة.
  6. جهز ملخصا شاملا.
  7. ضمّن كمية كبيرة من مقتبسات الزبون وعروض اسعاره

صفحة 228

## المساهمون او المشاركون في عملية شراء الاعمال: Participants in the Business Buying Process

من يشتري بضائعا و خدمات بقيمة تريليونات الدولارات وتحتاجها منظمات الاعمال الأخرى؟ ان وكلاء المشتريات يؤثرون في حالات اعادة الشراء المباشرة والمعدلة، بينما يؤثر موظفو الأقسام الأخرى على عملية الشراء الجديدة. وعادة ما يؤثر المهندسون بشكل كبير على اختيار أجزاء المنتجات وعلى وكلاء المشتريات الذين يؤثرون في اختيار المجهزين.



## **مركز الشراء: The Buying Center**

يسمى ويبستر ووند وحدة صناعة القرار في منظمة شرائية ب(مركز الشراء). ويضم كافة الافراد والمجاميع المشاركين في اتخاذ قرار الشراء ويشاركون ايضا ببعض الاهداف والمخاطر المشتركة الناشئة من جراء هذه القرارات. اي انه يضم كافة اعضاء المنظمة الذين يلعبون ايا من الادوار السبعة المذكورة اعلاه، وهم في الغالب كما يأتي:

1. البادئون: وهم المستخدمين او الذين يطلبون ما يجب شراؤه.
  2. المستخدمين: وهم من يستخدم ذلك المنتج او الخدمات المشتراة. وهؤلاء هم في الغالب من يبدأ مقترح الشراء ويساعد في تحديد متطلبات ذلك المنتج .
  3. المؤثرون: وهم أولئك الذين يؤثرون بقرار الشراء واهيانا يساعدون في تحديد المواصفات وتهيئة البيانات لتقييم البدائل. ان الموظفين الفنيين هم بصورة خاصة المؤثرون المهمون.
  4. المقررون: وهم الذين يقررون متطلبات المنتج نفسه او من هم المجهزون.
  5. المصادقون: وهم الذين يخولون او يجيزون الفعاليات او الاعمال المقترحة للمقررين او المشترين (تشبه هيئة الرأي).
  6. المشترين: وهم اصحاب السلطة الرسمية لاختيار المجهزين ووضع شروط الشراء والتجهيز. وقد يساعد المشترين في تحديد مواصفات شكل المنتج، ولكنهم يلعبون دورهم الرئيسي في اختيار البائعين واجراء المداولات. وفي عمليات الشراء المعقدة يمكن ان يضم المشترين مدراء من مستوى عالي.
  7. الحراس الخارجيين (البوابون): وهم الذين يمنعون الباعة من الدخول الى مركز الشراء اوتسرب المعلومات منه الى الخارج. فعلى سبيل المثال يمنع وكلاء المشتريات وموظفو الاستقبال ومشغلو الهاتف الباعة من الاتصال بالمستخدمين او المقررين.
- قد يقوم بضعة افراد بدور واحد معين كمستخدمين او مؤثرين، وقد يقوم شخص واحد بعدة ادوار في آن واحد. فمدير المشتريات قد يقوم بدور المشتري والمقرر والحارس الخارجي معاً.

قد يحتوي مركز الشراء النموذجي على 5 او 6 اشخاص واهيانا اكثر بكثير. وبعضهم قد يكون من خارج المنظمة كالموظفين الحكوميين ومستشارين فنيين وغيرهم.

## **تأثيرات مركز الشراء: Buying Center Influences**

عادة ما تضم مراكز الشراء اناسا يختلفون بالاهتمامات ومقدار الصلاحية والحالة والقناعات واحيانا اسس اتخاذ القرار. فالمهندسون مثلا يهتمون بتعظيم اداء المنتج، بينما يريد موظفو الانتاج سهولة ووثوقية اداء المعدات، ويركز موظفو الشؤون المالية على اقتصاديات الشراء، ويؤكد المسؤولون النقابيون على قضايا الأمان.

ولمشتري الاعمال دوافعهم الخاصة وتصوراتهم وتفضيلاتهم التي تتأثر بالعمر والدخل الشهري والتحصيل العلمي والمنصب والشخصية والمواقف ازاء المخاطر والثقافة. ويتخذ بالتأكيد المشترون عدة سياسات شرائية. هنالك منهم من سياسته (سهل الامور)، او سياسة (الخبير الخاص او الشخصي)، او (هات الافضل)، او من يفضل (الاشياء الجاهزة). ان بعض المشتريين الشباب ممن تقدموا بالتعليم واصبحوا خبراء بالكمبيوتر تمكنوا من القيام بتحليلات معقدة وشائكة للعروض المنافسة قبل اختيار المجهز.

صفحة 230

### **أهداف مركز الشراء: Buying Center Targeting**

يجب على مسوقي الاعمال اذا ارادوا ان يحددوا اهداف جهودهم بشكل مناسب ان يفهموا : من هم اصحاب القرار المهمين في صناعة القرار؟ وبأي القرارات يؤثرون؟ وما مدى تأثيرهم؟ وماهي اسس التقييم التي يعتمدونها؟ ولتأخذ المثال التالي من اميريكيا. هنالك شركة تبيع ملابس جراحية تلبس لمرة واحدة غير محاكاة (تستخدم في العمليات الجراحية) في المستشفيات. صناع القرار هنا يشملون نائب رئيس المشتريات ومدير غرفة العمليات والجراحين. فنائب رئيس المشتريات يدرس فيما اذا كانت المستشفى ستشتري ملابس وحيدة الاستعمال او متعددة الاستعمالات. فاذا كانت نتائج الدراسة توصي بشراء وحيدة الاستعمال فسيقارن مدير غرفة العمليات بين المنتجات المتنافسة والاسعار ثم يقرر بعد ذلك. أخذا بنظر الاعتبار الامتصاصية ونوعية التعقيم والتصميم والكلفة وعادة يختار الماركة التي تفي بهذه المتطلبات باقل كلفة. ويؤثر الجراحون على القرار بشكل رجعي بالتعبير عن مدى قناعتهم بتلك النوعية.

لا يجب على مسوق الاعمال ان يعرف بالضبط ماهي ديناميكية المجموعة التي تحدث خلال عملية اتخاذ القرار بالرغم من كون المعلومات التي يحصل عليها عن الموظفين والعوامل المؤثرة بينهم تعتبر مفيدة.

صغار البائعين يركزون على المؤثرين الرئيسيين على الشراء. بينما يذهب كبار البائعين الى الحلقات متعددة المستويات عمقا ليصلوا الى اكبر عدد ممكن من المشاركين بعملية اتخاذ القرار. حيث ان مندوبي مبيعاتهم (يعيشون) عمليا مع الزبائن ذوي المستويات العالية وواسعي الانتشار. يجب على الشركات ان تعتمد بشدة على برامج اتصالاتهم لكي يصلوا الى المؤثرين غير المنظورين ويحافظوا على الاتصال بالزبائن الحاليين.

**صفحة 231:** يجب على مسوقي الاعمال ان يراجعوا باستمرار معلوماتهم عن صناع القرار في مراكز الشراء. فغيرت شركة كوداك مثلا من سياسة تسويقها واعدت اعلانات جديدة لكي تصل الى صناع القرار الذين بدأوا يتخذون قرارات متزايدة.

### **عملية الشراء/التوريد: The Purchasing/Procurement Process**

يحاول مشتررو الاعمال ان يحصلوا على اكبر حزمة من المنافع (اقتصادية ، تكنولوجية ، خدمية ، واجتماعية) بالنسبة لكلف عروض السوق. وللمقارنة فانهم يحاولون ان يترجموا كل الكلف والمنافع الى مفردات نقدية. ان حافز مشتري الاعمال للشراء هو المفاضلة بين المنافع المكتسبة والكلف المدفوعة. وان مهمة المسوق هي صنع عرض مربح يعكسو يعطي قيمة او فائدة عليا للزبون للمشتريين المقصودين.

ان تنوع المجهزين منفعة مجانية وتعتبره كبريات الشركات من اولويات ادارة الاعمال.

**صفحة 232:** ان تطوير وسائل الشراء يعني انه يجب على المسوقين ان يطوروا موظفيهم بما يتوافق مع الامكانيات المادية والمعنوية المتزايدة للمشتريين.

### **المنظمات الشرائية وادارتها**

#### **Purchasing Organization and Administration**

يصف معظم خبراء الشراء ان عملهم الآن اصبح ستراتيجيا وفنيا وجماعيا وينطوي على مسؤولية اكثر من ذي قبل. ووضح 61% من المشتريين الذين استطلعت آراؤهم ان في السنوات الخمسة الاخيرة تم زج المجاميع الشرائية اكثر فاكثرا في تصميم وتطوير المنتجات.

وبدأت بعض الشركات بمركزة عمليات الشراء. وبدأت الادارات العامة بتصنيف وتوزيع المواد المشتراة حسب مجموعة من الاقسام وشرائها مركزيا مكتسبة بذلك نفوذا شرائيا اكبر. وبالنسبة للمسوقين يعني ذلك التعامل مع مشتريين اقل وعالي المستوى واستخدام مجموعة مبيعات وطنية للتعامل مع مشتريين من شركات كبيرة. وفي نفس الوقت هنالك شركات تعمل بلامركزية بعض عمليات المشتريات وذلك بتفعيل موظفين لشراء منتجات ثانوية بواسطة بطاقات انتمان صادرة من شركات معينة.

#### **ص 232: مراحل عملية الشراء : stages in the buying process**

أصبحنا مستعدون الآن لوصف المراحل العامة في عملية صنع قرار الشراء ، حدد روبنسون (robinson) وشركاؤه ثمانية مراحل سموها الأطوار الشرائية . والنموذج المبين في الجدول (2-7) يسمى ( بإطار الشبكة الشرائية )

#### **الجدول (2-7)**

اطار الشبكة الشرائية : المراحل الرئيسية (أطوار الشراء الصناعية بالنسبة إلى حالات الشراء الرئيسية (أصناف الشراء )

اصناف الشراء			
الشراء المباشرة	مهمة جديدة	اعادة الشراء معدلة	اعادة
1- تحديد المشكلة	نعم	ربما	كلا
2- وصغ عام للحاجة	نعم	ربما	كلا
3- مواصفات المنتج	نعم	نعم	نعم
4- البحت عن المجهزين	نعم	ربما	كلا
5- توجيه الدعوات	نعم	ربما	كلا
6- اختيار المجهز	نعم	ربما	كلا
7- مواصفات الطلبية	نعم	ربما	كلا
8- مراجعة الاداء	نعم	نعم	نعم

في عمليات اعادة الشراء المعدلة والمباشرة . يمكن ان تضغط بعض المراحل او يتم تجاوزها ، فعلى سبيل المثال يملك المشتري عادة مجهزا مفضلا او قائمة يصنف فيها المجهزين حسب مستوياتهم ويمكن ان يعبر مرحلتي البحت وتوجيه الدعوات . وفيما يلي بعض الاعتبارات المهمة لكلا من هذه المراحل الثمانية :-

تحديد المشكلة **problem Recognition** :- تبدأ عملية الشراء عندما يحدد احد الاشخاص في الشركة مشكلة ما ، او حاجة معينة يمكن معالجتها بتوفير سلعة او خدمة . ويفعل هذا التحديد بتحفيز خارجي او داخلي ، يكون التحفيز الداخلي عندما تدرك الشركة انها بحاجة لان تطور منتوجاتها وتحتاج الى معدات و مواد اولية جديدة او توقف ماكنة واحتياجها الى قطع غيار جديدة ، او ان المواد المشتراة تكون غير مجدية ، وتبدأ الشركة بالبحث عن مجهز اخر او سعر اقل او جودة افضل . وخارجيا يمكن ان ابتداء التحفيز

عن طريق زيادة معرض خارجي ويرى المشتري عرضا افضل بسعر اقل او جودة افضل او خدمة جديدة من احد مندوبي المبيعات . ويستطيع المسوقون ان يحفزوا تحديد المشكلة من خلال البريد المباشر او التسويق عند بعد (بالحقائق مثلا ) او دعوة اثناء منافسة

الوصف العام للعام للحاجة ، *general need description and product* ،  
*specificat ion* والخطوات التالي التالية ان يحدد المشتري المواصفات العامة للمادة المطلوبة والكمية اللازمة .

يكون هذا سهلا بالنسبة للاجزاء البسيطة ، اما المعقدة فعلى المشتري ان يعمل مع الاخرين كالمهندسين او المستخدمين لتهدين المواصفات كالموثوقية (مقدار الاعتماد على المنتج ) والعمر ، والسعر . ويمكن للمسوقين ان يساعدو بتوضيح كيف ان منتجاتهم يمكن ان تفي بالغرض او حتى اكثر من ذلك .

وبعد اعداد المواصفات ، غالبا ما يتم تعيين فريق هندسي لتحليل قيمة المنتج , ان اتجاه ) تحليل المنتج ، ويرمز له اختصارا (PVA) هو لتقليل كلفة الانتاج بدراسة الجزء لايجاد فيما اذا كان بالامكان اعادة تصميمه او تصنيعه بطريقة ارخص . وسيحدث فريق pva الاجزاء المعتاد تصميمها ، والتي وجدت انها افضل من الجزء الاصلي . ان المواصفات المحددة بدقة تمكن المشتري من رفض الاجزاء الغالية والتي لاتفي بالغرض ويمكن للمجهزين ان يستغلوا pva كادات لتحديد مكانتهم بين المنافسين لكسب عمل معين .

**بحث المجهز *Supplier Search*** :- ثم يحاول المشتري ان يحدد انسب المجهزين من خلال المفكرات التجارية والاتصال بعدة شركات او الإعلانات أو المعارض التجارية او الانترنت . ان الشراء عبر الانترنت يحقق الأهداف المطلوبة بسرعة وكما انه يستفيد من المواقع الالكترونية للأسواق عبر بضعة صيغ منها :

1. مواقع الكتالوكات : *Catalog sites* . تستطيع الشركات ان تعرض آلاف الأجزاء بالكتالوكات الالكترونية الموزعة بواسطة برامج التوريد الالكتروني مثل برنامج (كرا ينكر ) .

2. الأسواق العمودية *Vertical markets* : تستطيع الشركات شراء المنتجات الصناعية مثل اللدائن والفولاذ وغيرها ، وشراء الخدمات كالإعلام مثلا من خلال مواقع متخصصة ، تسمى با المحاور الالكترونية أو الموزعون الإلكترونيون ويتم من خلال إيجاد أفضل الأسعار من بين آلاف الباعة .

تابع صفحة 233:

3- مواقع المزادات والمضاربات الالكترونية البحتة *"Pure Play" auction sites* : توفر هذه المواقع مدى واسع جدا للمزادات بين باعة ومشتري الاجزاء الصناعية والمواد

الخام والسلع الاخرى الكترونيا. وتعرض فيه اكثر من 50 صنفا من المواد في مواقع مثل فري ماركتس.كوم واي بي .

4- اسواق التعامل النقدي الانّي او الفو *Spot (or exchange) markets* ري: وفي هذه الاسواق الالكترونية تتغير الاسعار مع الدقائق لباعة ومشتري الكميات الكبيرة للمواد الكيماوية كالبنزين ويصل حجم التداول فيه الى مليون برميل يوميا.

5- اسواق التعامل النقدي الخاصة: وتتعامل به شركات معينة تدعو فيه مجاميع خاصة من المجهزين والشركاء مثل شركة HP, IBM وغيرهما.

6- اسواق المقايضة: ويتبادل فيها المشاركون البضائع والخدمات.

7- التحالفات الشرائية: تتحالف مجموعة من الشركات لشراء بضائع متشابهة بهدف الحصول على مزيد من التخفيضات على الكميات الكبيرة.

من ميزات التعاملات الالكترونية: انها تقلل من كلف الصفقة للمجهزين والمشتريين، اختصار الزمن بين الطلب والتسليم،

تابع صفحة 234:

تدعيم انظمة الشراء، اقامة علاقات مباشرة اكثر، ومن جانب آخر انها تعمل على تفويض الثقة بين المجهزين والمشتريين، وتسبب مشاكل امان محتملة.

8- التوريد الالكتروني: تنظم المواقع الالكترونية حول محورين الكترونيين: 1- المحور العمودي ويتركز حول الصناعات (لدائن، كيماويات، فولاذ... الخ) 2- المحور (الافقي) الوظيفي: ويشمل (القضايا التموينية، شراء وسائل الاعلام، الاعلان وادارة الطاقة). ويمكن استخدام التوريد الالكتروني بطرق اخرى.

9- انشاء روابط خارجية مباشرة مع المجهزين الرئيسيين: وذلك بانشاء حساب توريد الكتروني مباشر والشراء من خلاله.

10- انشاء تحالفات شرائية: يتفق مجموعة من باعة المفرد والمصنعين على تكوين تحالفات يتبادل فيها المعلومات والبيانات والخدمات.

11- انشاء مواقع شرائية: وهو انشاء شبكة تجارية تعرض فيها الطلبات والشروط المطلوبة.

ان الانتقال الى التوريد الالكتروني يعني اكثر من حيازة البرامج الالكترونية، يعني تغيير هيكليات وسياسات الشراء، ومن منافعه الحصول على تخفيض كبير من خلال تجميع

طلبات شراء كثيرة ومركزية المفاضات والمداولات وتقليص كادر المشتريات، وتقليل شراء السلع دون المستوى من خارج قائمة المجهزين المفضلين.

**إعداد المرشدين:** ان مهمة المجهز هي ان يبقى في الحسبان حينما يبحث الزبائن في السوق عن مجهزين. ان تحديد الاهداف الجيدة (المشتريين) وتحويلها الى مبيعات يتطلب ان تعمل كامل منظمات التسويق والمبيعات بالتنسيق وفي مختلف الاتجاهات للعب دور الناصح الامين للزبون المتوقع. يجب ان يعمل التسويق سوية مع المبيعات لتحقيق مبدأ (البيع جاهز) وان يتعاون لارسال رسائل صحيحة بواسطة الدعوات والايميلات والمعارض التجارية وغيرها.

ولاعداد المرشدين المتهيئين يحتاج المجهزون ان يعرفوا اكثر عن زبائنهم. ويمكنهم ان يحصلوا على المعلومات الاساسية من خلال بائعين او من خلال مواقع مشاركة وتبادل المعلومات الالكترونية.

ان المجهزين منخفضي الطاقة الانتاجية او ممن ليس لديه سمعة جيدة سوف يتم استبعاده. اما المؤهلون فسيوزورهم وكلاء المشتري ويختبرون امكانياتهم التصنيعية ويلتقون بموظفيهم. وبعد تقييم كل شركة سيعد المشتري قائمة بالمجهزين المفضلين. العديد من المشتريين المحترفين يجبرون المجهزين على تغيير سياستهم التسويقية لزيادة احتمالية ترشيحهم للاتفاق معهم.

### **دعوة تقديم عروض:**

يدعو بعد ذلك المشتري المجهزين المؤهلين لتسليم عروضهم. فاذا كانت المادة معقدة او غالية الثمن يطالب المشتري المجهزين المؤهلين بتقديم عرض تحريري مفصل. وبعد تقييم العروض يدعو المشتري مجهزين قليلين لتقديم عرض رسمي.

يجب ان يكون المسوقون ماهرين في البحث وكتابة وتقديم العروض. يجب ان تكون العروض التحريرية من مستمسكات التسويق والتي تحدد القيمة والمنافع حسب شروط المستهلك. ان التقديم الشفهي يجب ان يوحى الى الثقة ومكانة الشركة وامكانياتها ومواردها وبذلك يستطيعون ان يبرزوا في المنافسة. ان اعداد العروض والبيع هو جهد جماعي ونمت بعض الشركات مجموعات على اما مناطق جغرافية معينة او صناعة او على سوق معين. ويستطيع كادر المبيعات ان يرفع من فعالية فريق العمل بدلا من العمل في عزلة.

### **اختيار المجهز:**

قبل اختيار الجهاز، سيحدد مركز الشراء خصائص الجهاز المطلوبة ويحدد اهميتهم. ولترتيب وتحديد المجهزين الاكثر اعتمادية يستخدم مركز الشراء نموذج التقييم المبين في جدول 3-7 المبين ادناه:

**صفحة 235: جدول 3-7: مثال عن تحليل البائع:**

الخصائص				الترتيب	
ممتاز (4)	جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)	وزن الاهمية	
*				0,3	السعر
	*			0,2	سمعة الجهاز
*				0,3	موثوقية المنتج
		*		0,1	موثوقية الخدمة
	*			0,1	مرونة الجهاز
الدرجة الكلية: $3,5 = (3) \times 0,1 + (2) \times 0,1 + (4) \times 0,3 + (3) \times 0,2 + (4) \times 0,3$					

ولاعداد مقترحات تقييم مقنعة، يحتاج المسوقون ان يتعرفوا على كيفية توصل المشتريين الى تقييماتهم. ووجد الباحثون ثمانية طرق لتخمين قيمة الزبون او المستهلك. وتتبع الشركات الطرق السهلة منها بينما تعتبر الطرق المعقدة ادق وافضل في التقييم.

ان اختيار اهمية ووزن خصائص التقييم المختلفة يختلف حسب حالة الشراء. فموثوقية التسليم والسعر وسمعة الجهاز تعتبر مهمة في حالة المنتجات الروتينية. اما في حالة المنتجات ذات الاجراءات المعقدة فتعتمد خصائص الخدمات الفنية ومرونة الجهاز وموثوقية المنتج. وبالنسبة للمنتجات ذات الطبيعة السياسية والتي تحرك التنافسات في المنظمة كمنظومة حاسبات مثلا، تعتبر الاسعار ووموثوقية المنتج وموثوقية الخدمة ومرونة الجهاز من اهم الخصائص فيها.

التغلب على ضغط الاسعار: يحاول دائما مركز الشراء بالتفاوض والمساومة مع الجهاز ان يحصل على افضل الاسعار والشروط قبل الاختيار النهائي بالرغم من التحرك نحو ايجاد مصادر تجهيز وشراكة وارتباطات استراتيجية. يستطيع المسوقون ان يواجهوا



طلبات تخفيض الاسعار ويردون عليها بعدة طرق. منها ان يثبتوا ان الكلفة الكلية على مدى عمر منتجهم اطول من المنافسين الاخرين او ان الخدمة التي يقدمونها افضل بكثير من الاخرين. ويبين الباحثون ان دعم الخدمات والتواصل الشخصي ومهارة المجهز بالسيطرة على السوق امور مهمة جدا في هذا المجال. كما ان تحسين معدل الانتاجية يخفف من ضغوط الاسعار. حيث تعمل حوافز للعاملين لزيادة الانتاجية. وتستخدم بعض الشركات التكنولوجيا الحديثة لايجاد حلول مبتكرة لمشاكل الزبائن. ولتخفيض الاسعار ولجذب المشترين تضع بعض الشركات قيودا مثل 1- محدودية الكميات 2- عدم ارجاع البضاعة 3- عدم وجو تعديلات 4- عدم وجود خدمات.

### صفحة 237:

\* حلول لتحسين عائدات الزبون. تستخدم شركة هندركس مستشاري مبيعاتها لمساعدة الفلاحين لزيادة نمو حيواناتهم 5-10% اكثر من المنافسين الاخرين

\* حلول لتقليل مخاطرة الزبون. يعمل مستخدمو شركة كراينكر على تقديم تسهيلات كبيرة للزبائن لتقايا كلفة ادارة المواد. وتعمل الشركات المزيد من اجل ايجاد حلول لزيادة منافع الزبون وتقليل كلفه بما يكفي لتلافي اية مخاوف من الاسعار المنخفضة. ان مشاركة المخاطرة والربح يُمكنُ أَنْ تعادلَ تخفيضَ السعر المطلوبَ مِنَ الزبائن.

عدد المجهزين: كجزء من اختيارات المشترين، يجب ان يقرر مركز الشراء عدد المجهزين المناسب. فشركتي موتورلا وفورد قللا عدد المجهزين من 20-80% ويريدونهم ان يكونوا مسؤولين عن نظام منتج اكبر. ويريدونهم ايضا الاستمرار بتحسين النوعية والاداء وبنفس الوقت تخفيض الاسعار سنويا بنسبة معينة وان يعملوا بقربهم

خلال عملية تطوير منتجاتهم. بل هنالك اتجاه نحو اعتماد مجهز واحد فقط. اما الشركات التي تعتمد تعدد مصادر التجهيز تستشهد باضراب العمال كاكبر عائق امام الشركات المفردة المجهز وامكانية فقدان هامش المنافسة.

مواصفات الطلب الروتيني: بعد اختيار المجهزين يفاوض المشتري على الطلب النهائي كادراج المواصفات الفنية والكمية المطلوبة ووقت التسليم المتوقع واجراءات البضاعة المعادة وغيرها.

### صفحة 238:

يؤجر العديد من المشترين الصناعيين المعدات الثقيلة. ويحصل المستأجر على عدد من المزايا كالمحافظة على راس المال والحصول على احدث المنتجات وافضل الخدمات ومزايا ضريبية. بينما يحصل المؤجر على صافي دخل اكبر وامكانية بيع المعدات على زبائن غير قادرين على الشراء الجديد.

وفي حالات الصيانة والتصليح والتشغيل يرغب المشترون بالعقود الشاملة بدلا من عقود الشراء الدورية. حيث ان الشاملة تحتوي على علاقات طويلة الامد يُجهز بموجبها المشتري حسب طلبه ووفق شروط متفق عليها مسبقا وخلال فترة زمنية محددة. ولان البائع هنا يملك الاسهم لذا تسمى ب(خطط الشراء الفاقدة للاسهم). ويرسل حاسوب المشتري ذاتيا طلبا الى البائع عندما تكون هنالك حاجة للبضاعة. ويربط هذا النظام المجهز بشكل او ثقل مع المشتري ويجعل من الصعب على طرف خارجي التجهيز الا اذا اصبح المشتري غير راض عن اسعار مجهزه الاصيلي او نوعيته او خدماته.

ان الشركات التي تخشى الازمات في المواد الرئيسية تشتري وتمتلك كبيرة منها. وتوقع عقودا طويلة الاجل لتضمن استمرار تدفق المواد. وينصّب المسوقون شبكات اضافية قرب الزبائن المهمين للتسهيل وتقليل كلفة الصفقات. حيث يدخل الزبون طلبه مباشرة الى حاسوب المجهز وينفذ مباشرة. وتذهب بعض الشركات ابعد من ذلك وتنقل هذه المسؤولية الى المجهز نفسه وفق نظام يسمى(مواد تدار من قبل البائع). ويحافظ المجهزون على سرية مواد زبائنهم ويكونون مسؤولين عن تجديدها وفق برنامج يسمى (برنامج التجديد المستمر).

مراجعة الاداء:

يراجع المشتري دوريا اداء المجهز(ون) مستخدما احد ثلاث طرق. بان يتصل المشتري بالمستخدم النهائي ويسأله عن رايه، او ان المشتري يستخدم طريقة الوزن (كما مبين في جدول 3-7). او يجمع المشتري كلف الاداء الضعيف ويجد حلا لكلف شراء معدلة بما فيها الاسعار. ومراجعة الاداء قد تجعل المشتري يستمر مع المجهز او يعدل او ينهي تعامله معه.

تعد العديد من الشركات نظام حوافز لمكافئة مدراء المشتريات ذوي الاداء الجيد لسلوكهم الشرائي الكفوء وكذلك الحال لمدراء المبيعات. مما يقود مدراء المشتريات للضغط على البائعين للحصول على افضل الشروط.

### **ادارة علاقات اصحاب الاعمال:**

لتحسين كفاءة وفعالية العمل يحسن المجهزون والمستهلكون علاقاتهم بمختلف الطرق فيما بينهم .

### **منافع التنسيق العمودي:**

تدعو بحوث كثيرة الى مزيد من التنسيق العمودي بين البائعين والمشتريين للمصالح والمنافع المتبادلة. ان بناء الثقة هو اول متطلبات العلاقة الصحية طويلة الامد.

صفحة 240: شكل 1-7: مستويات او مديات الثقة:

عالي		واطيء
معلومات صادقة وكاملة	شفاف ←→	معلومات مخفية او مشوهة
نوعية خدمة المنتج عالية وتفي بالوعود	نوعية المنتج/الخدمة ←→	نوعية خدمة المنتج واطئة لاتفي بالوعود
الحوافز جيدة للمستخدمين وتفي بحاجات الزبائن	الحوافز ←→	الحوافز جيدة للشركة دون الزبائن
ساعد الزبائن بالتعلم ومساعدة انفسهم	الشراكة مع الزبائن ←→	اترك الزبائن يحلون مشاكلهم بأنفسهم
يساعد الزبائن بالتصميم بشكل فردي ومن خلال جمعيات	تصميم تعاوني ←→	تباع الحلول للزبائن
قارن مع المنتجات المنافسة بصدق	مقارنة المنتج والنصيحة ←→	مقارنة انحيازية او عدم وجود مقارنة ولا نصيحة
يتعاون كل شركاء التجهيز على بناء الثقة	سلسلة التجهيز ←→	اضطراب ثقة المستهلك
كل القطاعات تعمل على بناء الثقة	الدفاع الواسع الإنتشار ←→	السوق يرفض المنتجات والخدمات

اوجدت احدى الدراسات التاريخية مجموعة من العوامل المؤثرة على تطور ونمو علاقات الاعمال:

- 1- ان احد الشركاء عايش النمو الكبير للسوق.
- 2- عدم تناظر المعلومات بين الشركاء يجعل الشراكة تولد مزيدا من المنافع.
- 3- وجود موانع كبيرة لدى احد الشريكين بحيث تمنع الثاني من دخول السوق.
- 4- اختلاف قدرة الشريكين بحيث يسيطر احدهما على قيادة الاخر.
- 5- استفادة احد الشريكين من اقتصاديات السوق اكثر من الاخر.

تعتمد علاقة المجهز – المشتري على العوامل التالية: 1- توفر البدائل. 2- اهمية التجهيز. 3- درجة تعقيد التجهيز. 4- ديناميكية سوق التجهيز. لذا تم تصنيف هذه العلاقة الى ثمانية اصناف مختلفة:

1. بيع وشراء اساسي: وفيه تبادلات روتينية وبسيطة ومستويات متوسطة من التعاون وتبادل المعلومات.
2. العظام العارية (الجرداء): وتتطلب من البائع تكيفا اكثر ومستويات قليلة من التعاون وتبادل المعلومات.
3. الصفقة التعاقدية: تتطلب تعاقدًا رسميًا وذات مستويات منخفضة من الثقة والتعاون والتفاعل.
4. تجهيز المستهلك: وفيها تنافس اكثر من التعاون
5. الانظمة التعاونية: يتحد فيها الشركاء بطرق تشغيلية بدون عرض التزاماتهم الهيكلية خلال الوسائل القانونية.
6. التعاونية الاشتراكية: وفيها مزيدا من الثقة والالتزام يؤديان الى شراكة حقيقية.
7. التكيف المتبادل: يقيم المشترون والبائعون علاقات ذات تكيف متبادل ولكن ليس بالضرورة مع ثقة او تعاون عاليين.
8. المستهلك ملك: وهوان يقوم البائع بتلبية حاجات الزبون من غيرحاجة لمزيد من التكيف.

وبمرور الوقت قد تتغير العلاقات حسب الظروف. ووجدت احدى الدراسات ان اقوى العلاقات بين المجهزين والمستهلكين نشأت عندما كان التجهيز مهما للمستهلك وكانت هناك معوقات للتوريد، مثل متطلبات شراء معقدة او وجود مجهزين بدلاء قليلين. اقترحت دراسة اخرى ان تنسيقا عموديا اكبر بين البائع والمشتري من خلال تبادل المعلومات والتخطيط يكون ضروريا فقط عندما يكون هناك تقلب تجاري والاستثمارات قليلة.

علاقات العمل والانتهازية: يلاحظ الباحثون ان انشاء علاقة مستهلك- زبون تسبب توترا بين الحماية الامنة والتكيف. التنسيق العمودي قد يسهل روابط بائع - مستهلك اقوى ولكن في نفس الوقت ربما تزيد المخاطرة على المستهلك واستثمارات المجهز النوعية. وهي تلك النفقات المخصصة لشركة معينة او شريك في السلسلة الانتاجية. فهي (اي الاستثمارات) تساعد الشركات من تنمية ارباحها واخذ موقع في السوق.

ويمكن ان تسبب الاستثمارات النوعية مخاطرة كبيرة لكلا المستهلك والمجهز لانها حسب نظرية الصفقات في الاقتصاد تعتبر منهارا و غارقة جزئيا(غير متكررة).

**صفحة 242:** ربما يتوجب ان يتم تبادل المعلومات والكلف الحساسة. حيث ان المشتري قد يكون عرضة للتوقف بسبب كلف التحويل، والمجهز قد يكون اكثر عرضة للتوقف عن التعاقدات المستقبلية بسبب الاصول او الموجودات المحجوزة و/او مصادرة التقنيات والمعلومات.

وعندما لا يستطيع المشترون مراقبة اداء المجهزين بسهولة فقد يحاول المجهز التهرب او الغش وعدم التسليم. والانتهازية هي احدى صيغ الغش او اخفاق التسليم بالنسبة لعقد ضمني او صريح. وتستلزم الانتهازية مصالح انانية ذاتية صريحة وسوء تقديم متعمد مما ينتهك اتفاقيات تعاقدية.

الانتهازية هي احدى المخاوف لان الشركات يجب عليها ان تركز مواردها للسيطرة والمراقبة والا فيجب ان تعيد التوزيع ولغايات اكثر انتاجية. وقد تصبح التعاقدات لوحدها غير كافية للسيطرة على تعاملات المجهز، عندما تصبح انتهازية المجهز صعبة الاكتشاف وعندما تقوم الشركات باستثمارات نوعية في اصول لايمكن استخدامها في مكان آخر وعندما يصعب توقع الحالات الطارئة. قد يشترك المجهزون والمستهلكون بعمل مشترك (بدلا من توقيع عقد) فعندما تكون درجة نوعية اصول المجهز عالية سيعب مراقبة سلوك المجهز وستكون سمعته سيئة. وعندما تكون سمعة المجهز جيدة سيتم تجنب انتهازية المجهز وحماية هذا الاصل المعنوي الثمين.

\*الاسواق الحكومية والمؤسساتية: كان بحثنا يتركز بصورة رئيسية على السلوك الشرائي للشركات الباحثة عن الربح. والكثير من كلامنا ينطبق ايضا على السلوكيات

الشرائية للمنظمات الحكومية والمؤسساتية. ونريد ان نؤشر جملة من الميزات الخاصة لهذه الاسواق.

تضم الاسواق المؤسساتية المدارس والمستشفيات والسجون ودور التمريض والمؤسسات الاخرى التي تقدم السلع والخدمات للناس. وتتميز هذه المنظمات بانخفاض ميزانياتها وزبائنها الاسرى لديها. فعلى سبيل المثال يجب ان تقرر المستشفى نوع الطعام الذي تشتريه للمرضى. والهدف الشرائي هنا ليس ربحيا، لان الطعام المجهز للمرضى جزء من حزمة الخدمات الكلية، ولا تقليل كلفته هي الهدف الوحيد، لان الطعام الرديء سيؤذي المرضى ويؤثر على سمعة المستشفى.

**صفحة 243:** في معظم البلدان، المنظمات الحكومية هي المشتري الرئيسي للسلع والخدمات. وعادة ما يطلبون تجهيزين لتقديم عروضهم واحيانا يمنحون العقد كجائزة للعرض الاقل. واحيانا تعطي الوحدة الحكومية سماحا للنوعية او السمعة الافضل لاكمالهم العمل في وقته المحدد. ويمكن ان تتفاوض الحكومات قبل التعاقد وبصورة رئيسية في حالة المشاريع المعقدة او حينما تكون المنافسة قليلة.

ان الشكوى الرئيسية للعمال الاجانب العاملين في اوربا كانت من تفضيل تلك الدول لمواطنيها عليهم بالرغم من جودة الخدمات التي تقدمها الشركات الاجنبية. بالرغم من تطويق هذه الممارسات الى حد ما، يسعى الاتحاد الاوروبي الى ازالة هذا التحيز.

نظرا لكون قرارات انفاقهم تخضع للمراجعة العامة لذا فالمنظمات الحكومية تتطلب الكثير من الاعمال الكتابية من المجهزين الذين غالبا ما يشتكون من البيروقراطية والروتينية وتأخر اتخاذ القرار وتكرار نقل موظفي التوريد. ولكن تبقى حقيقة كون الحكومة الاميريكية هي اكبر سوق يشتري البضائع والخدمات.

توجد هنالك اعداد كبيرة من طلبات الاستملاك الفردية ووفقا لاحد الاحصائيات ينجز سنويا اكثر من 20 مليون عملية تعاقد فردية. وبالرغم من ان كلفة شراء معظم المواد تتراوح من 2,5 الى 25 دولار فان مشتريات الحكومة الاميريكية تبلغ مليارات الدولارات معظمها في حقول التكنولوجيا. ويظن معظم صناعات القرار الحكوميين ان البائعين لا يقومون بواجباتهم كما ينبغيز ومعظم البائعون لا يعيرون مسألة الكلفة اهتماما كافيا، بالرغم من انها مسألة حكومية مهمة.

**صفحة 244:** لحسن الحظ ان الحكومة الاميريكية تسهل من اجراءات التعاقدات الحكومية. ومعظم عمليات الشراء تتم الكترونيا عبر الانترنت من خلال استمارات الكترونية خاصة وتواقع رقمية متجاوزين بذلك الكم الهائل من الاجراءات الكتابية المملة وكاسبين المزيد من الوقت ومتجنبين استجابات الوكالات الحكومية للذين يفقدون عروضهم .

تقوم بعض الوكالات الفدرالية مقام وكلاء البيع والشراء لجهات حكومية اخرى لتجهيزها بمختلف السلع والخدمات المدنية والعسكرية، ومعظم هذه التعاملات تتم عبر الانترنت. ويتوفر بذلك رابط اتصال مباشر بين المشتري والمجهز.

## صفحة 245: الخلاصة:

1. الشراء الحكومي هو عملية اتخاذ قرار تثبت بواسطتها المنظمات الرسمية الحاجة لشراء سلع وخدمات وتحدد وتقيم وتختار المجهزين والماركات المطلوبة. ويضم السوق كل الجهات التي تمتلك وسائل انتاج البضائع والخدمات التي تجهز للاخرين.
2. مقارنة بالاسواق الاستهلاكية تمتلك اسواق الاعمال مشتريين اكبر حجما واقل عددا، وعلاقات مستهلك - مجهز اقرب واوثق ومشتريين ذوي تقارب جغرافي اكثر. ان الطلب في اسواق الاعمال يُشتق من الكلب في الاسواق الاستهلاكية ويتذبذب مع دورة الاعمال. ومع هذا فان الطلب الكلي لسلع وخدمات سوق الاعمال يعتبر تماما غير مرن سعريا. ان مسوقي الاعمال بحاجة لان يدركوا دور المشتريين المحترفين والمؤثرين عليهم والحاجة الى نداءات البيع المتكررة واهمية الشراء المباشر والتبادل والتاجير.
3. ان مركز الشراء هو وحدة اتخاذ قرار الشراء للمنظمة. ويضم البادئين والمستخدمين والمؤثرين والمقررين والمصادقين والمشتريين والحراس وللتاثير على كل هذه الاجزاء يجب على المسوقين ادراك العوامل البيئية والمؤسسية والشخصية والفردية.
4. تحتوي عملية الشراء على 8 مراحل تسمى الاطوار الشرائية: 1- تحديد المشكلة 2- تحديد الحاجة العامة 3- مواصفات المنتج 4- البحث عن المجهز 5- دعوة تقديم عروض 6- اختيار المجهز 7- مواصفات الطلب 8- مراجعة الاداء.
5. يجب على المسوقين تكوين اواصر وعلاقات قوية مع المستهلكين ويجهزونهم بالقيمة المضافة.
6. تضم الاسواق المؤسسية المدارس والمستشفيات ودور التمرريض والسجون والمؤسسات الاخرى التي تجهز السلع والخدمات الاخرى لمن هم تحت رعايتها. ان مشتري المنظمات الحكومي يهتمون بالكميات الكبيرة من المعاملات الكتابية من

بائعهم ويفضلون العروض المفتوحة والشركات المحلية. كما يجب ان يؤهل  
المجهزون لتكييف عروضهم حسب الاحتياجات والاجراءات الخاصة بالاسواق  
الحكومية والمؤسسية.

## الفصل الثامن تحديد القطاعات السوقية

### المحتويات

❖ مستويات المجزأ السوقية

- التسويق المجزأ
- التسويق المركز السوقية (ة)
- التسويق المحلي
- التسويق الفردي



## ❖ أسس تجزئة اسواق

المستهلك :

- التجزئة الجغرافية
- التجزئة الديموغرافية
- التجزئة السيكوغرافية
- التجزئة السلوكية

اسس تجزئة اسواق الاعمال

## ❖ استهداف السوق

- معايير التجزئة الفاعلة
- تقييم و اختيار القطاعات السوقية
- اعتبارات اخرى

مستويات تجزئة السوق : Levels of Market Segmentation

بل مناقشة التجزئة سنوضح معنا التسويق الواسع ، والذي تقدم فيه الشركات الإنتاج الواسع ، والتوزيع الواسع ، والترويج الواسع ، لكل منتج من منتجاتها ولكل زبائنها . و أول من قدم هذه الاستراتيجية هو Henry Ford عندما قدم الطراز T من السيارات لكل المشتريين ، وقال ان كل المشتريين يمكنهم الحصول على السيارة باي لون طالما انه اسود . وبالمثل أنتجت Coca Cola في إحدى المرات مشروباً واحداً للسوق كله .

أن الغرض من التسويق الواسع ، خلق سوق واسعة ومحتمة ، تؤدي الى تقليل التكاليف وبالتالي تقليل الأسعار أو رفع الهامش . على أية حال هناك نقطة م): لزيادة توسع الاسواق ، وانتشار وسائل الاعلان وقنوات التوزيع ، التي رفعت الكلفة و جعلت من الصعب تحقيق التدقيق الواسع . البعض يدعي بأن التسويق الواسع قد تلاشى . فاعلب الشركات تحولت الى التسويق الجزئي Micromarketing والذي قد يمارس على اساس احد المستويات التالية : القطاعات ، المستوى المجزأ ، المجال المحلي ، وعلى مستوى الفردي .

### ◊ التسويق المجزأ (القطاعي) : Segment Marketing

أن قطاع السوق market segment يتضمن مجموعة من الزبائن الذين يشتركون في مجموعة متشابهة من الحاجات والرغبات. وبعد ان يقرر المسوقون تجزئة السوق عليهم أن يحددوا الهدف المحدد . ان التجزئة لها فوائد عديدة تفوق التسويق الواسع . اذ يمكن للشركة ان تقدم افضل منتج و بافضل سعر وانسب اسلوب للتسليم ، بالاضافة الى تعديل البرامج والانشطة التسويقية لتعكس افضل تسويق امام المنافسين .

على أية حال فان القطاع (الجزأ) Segment يمثل جزء من السوق لا تكون فيه كل الرغبات متشابهة في كل الأشياء تماماً . لقد حث احد خبراء التسويق على المرونة في العروض التسويقية flexible market offering لكل فرد في القطاع .

وتتضمن مرونة العروض التسويقية جزئين : الاول ، حلول مجردة تتضمن عناصر الخدمات والمنتجات التي يكون فيها كل قيم أعضاء القطاع . أما الثاني ، حرية الخيارات التي تتمثل فيها بعض قيم أعضاء القطاع . ويمكن تصنيف قطاعات السوق بطرق مختلفة أحد هذه الطرق ، القطاعات المفضلة preference segment . حيث توجد تفضيلات متجانسة Homogeneous preference عندما يكون لكل المستهلكين نفس التفضيلات تقريباً ، وبالمقابل يكون للمستهلكين تفضيلات مختلفة diffused عندما يكون هناك تنوع في

تفضيلاتهم . وأخيراً ، هناك تفضيلات المجاميع Cluster Preference ، التي تنشأ عندما تكون هناك مجاميع في السوق مشتركة في تفضيلات معينة .

### ◊ التسويق المركز ( الكوة ) Niche Marketing

الكوة تكون اكثر ضيقاً او تركيزاً من مجاميع الزبائن الذين يبحثون عن مزيج مميز من الفوائد . ويعرف المسوقون الكوة من خلال تقسيم السوق الى اجزاء فرعية ، ويكون للزبائن مجموعة مميزة من الحاجات ، ويدفعوا سعر اعلى للشركة التي تلبي تلك الحاجات بأفضل صورة . قد تكون الكوة صغيرة جداً ولكن ذات حجم محدد وارباح معينة ونمو محتمل ، كما انها لا تجذب المنافسين دائماً ، تكسب الشركات من خلال الكوة اقتصاديات محددة من خلال التخصص . من خلال التسويق المركز ( الكوة ) تحصل الشركة على موقع سوقي قوي لمعرفة حاجات الزبائن الذين تخدمهم وبالتالي يرغب هؤلاء بدفع قيمة اعلى ، وهذا ما يجعلها تسوق بفعالية اكبر من خلال التحديد الدقيق لمنتجاتها وأسعارها وبرامجها التسويقية في تلك الكوات .

### ◊ التسويق المحلي Local Marketing

أن التسويق المستهدف يؤدي الى مطابقة البرامج التسويقية مع حاجات ورغبات مجموعات الزبائن المحليين في المناطق التجارية، والمتاجر المتعددة، والمناطق المجاورة . وكثيراً ما تلجأ الشركات الى تطبيق هذا المفهوم ، فمثلاً يقدم Citibank مجموعات من مزيج مختلف من الخدمات المصرفية في كل فرع من فروع اعتماده على ديمغرافية المناطق المجاورة . هناك بعض نقاط القصور او الصعوبات في التسويق المحلي ، يمكن ان يؤدي الى زيادة تكاليف التصنيع ، ويواجه مشاكل في الإمداد عندما تحاول الشركة ان تلبي حاجات الاسواق المحلية التي تكون متغيرة . كما أنه قد يضعف الصورة الشاملة للعلامة التجارية فيما اختلف المنتج او الرسالة في المناطق التي يقدم فيها . ويعكس التسويق المحلي اتجاه النمو نحو ما يسمى بالانغماس التسويقي Grassroots Marketing ، ان الانشطة التسويقية تركز على الارتباط الوثيق مع الزبائن بشكل منفرد قدر الامكان . نلاحظ ان الكثير من مبادرات النجاح التي حققتها شركة Nike جاءت من الارتباط مع زبائنها المستهدفين باستخدام الانغماس التسويقي بتقديم الدعم او الرعاية المالية لفرق المداس المحلية بالمعدات والتجهيزات والملابس .

## ◊ التسويق الفردي Individual Marketing

المستوى الاخير من التجزئة تؤدي الى التجزئة على اساس الفرد ، التسويق حسب الايضاء، والتسويق من فرد الى فرد . فالزبائن قد يحددوا ما يريدوا شرائه وكيف يريدوا شرائه بشكل مفرد . كما اصبح من الممكن الحصول على معلومات حول المنتجات والخدمات وتقييمها عن طريق الانترنت ، وأجراء التفاوض المباشر مع الموردين والمستخدمين ، وفي بعض الحالات قد يتم تصميم المنتج كما يريد الزبون . ويرى Wind و Ringaswony & Cutomerization والتي تمثل توحيد العمليات الموجهة بالايضائية الواسعة مع التسويق حسب طلب الزبون بحيث يمكن المستهلك من تصميم العروض من المنتجات او الخدمات حسب خياراته . ان الشركة يمكن ان تعمل على اساس زبائني عندما تكون قادرة على الاستجابة لزبائنها بشكل مفرد من خلال تخصيص منتجاتها وخدماتها ورسائلها على اساس زبائنها من فرد الى اخر . ان الزبونية تحديداً لا يمكن تطبيقها في كل الشركات ، فقد تكون صعب جداً في التطبيق في بعض الصناعات ، خصوصاً الصناعات المعقدة كالسيارات . كما انها تزيد من كلفة السلع باكثر مما يرغب الزبون دفعه . فبعض الزبائن لا يعرفون ما يريدون بالتحديد حتى يشاهدوا المنتج الحقيقي ، وقد يكون من الصعب اصلاح المنتج او يصبح ذو قيمة قليلة عند البيع ، بالرغم من ذلك تبقى الايضائية ذات جدوى في بعض الصناعات .

## ➡ أسس تجزئة اسواق المستهلك Bases for Segmenting Consumer Markets

يمكن استخدام مجموعتين رئيسيتين لتجزئة أسواق المستهلك . فقد حدد الباحثين أسس تجزئة السوق على أساس خصائص وصفية : جغرافية ، ديمغرافية ، وسيكولوجية ، ونفسية. ثم حاول الباحثون ان يحددوا فيما اذا كان هناك اختلافات في استجابة الزبائن لحاجاتهم ، على سبيل المثال ، حاولوا ان يدرسوا الاختلاف في الاتجاهات بين الخبراء وطبقة العمل و المجاميع الاخرى حول الامان في السيارة . وحاول باحثون اخرون تحديد

الاجزاء على من خلال النظر الى الاعتبارات السلوكية ، مثل استجابة الى المنافع ، الاستخدام في المناسبات ، والعلامات التجارية . ثم درسوا فيما اذا كان هناك اختلاف في الخصائص التي تكون مشتركة بين استجابات الزبائن . على سبيل المثال ، هل يفضل الزبون الجودة على السعر المنخفض عند شراء السيارة ، على اساس العوامل الجغرافية ، او الديمغرافية ، او النفسية .

وبعض النظر عن نوع التجزئة المخطط استخدامها ، فان المفتاح الرئيس هو تكيف البرنامج التسويقي لتحديد الاختلاف بين الزبائن . ان المتغيرات الرئيسية للتجزئة هي : الجغرافية ، الديمغرافية ، السيكولوجية ، والتجزئة السلوكية ، والتي تم تلخيصها في الجدول (8.1) .

### ◇ التجزئة الجغرافية geographic segmentation

تتطلب التجزئة الجغرافية ان يتم تجزئة السوق الى وحدات جغرافية مختلفة على اساس الجنس ، او الاقاليم ، او الدول ، او المدن ، او المناطق المختلفة، والمناطق المجاورة . ويمكن ان تقرر الشركة العمل في منطقة جغرافية واحدة ، او مناطق جغرافية متعددة ، او تعمل في كل المناطق لكنها توجه انتباهها خاصاً للاختلافات الجغرافية في الاحتياجات ، والرغبات .

وقد حدد فندق Helton غرف حسب الطلب على اساس المناطق الجغرافية . كما قام تجار التجزئة مثل Wal-Mart ، Sears ، Roebuck & Co. بالسماح لمدرائها المحليين بخزن المنتجات التي تتلائم مع المجتمع المحلي .

بعض الشركات في الولايات المتحدة تستخدم برامج للخرائط لعرض المواقع الجغرافية لسكانها . وتعرض هذه المناطق مدى قرب الزبائن من تاجر التجزئة او المناطق المحيطة به ، التي تقع ضمن نطاق عمله . يتم تحديد المناطق الكثيفة و فرص المعيشة للسكان، وتركز الكثير من الشركات الان جهود منتجاتها ، واعلاناتها وترويجها ومبيعاتها . لتتنفق مع احتياجات مناطق او مدن او حتى مناطق نائية . او غيرها من المناطق لكي تستطيع هذه الشركات الهروب من المنافسة الشرسة .

وقد يستخدم مدخل جديد يجمع بين البيانات الجغرافية و الديموغرافية ليعطى وصف اكثر دقة عن المستهلكين . وتم تطوير هذا المدخل من قبل شركة (Claritas) لتحديد المجاميع الجغرافية geocustering وهو ما يسمى اليوم PRIZM (تصنيف مؤشرات

المحتملة من أسواق البريد ) وقد صنف هذا المدخل ما يزيد عن نصف مليون من سكان الاحياء السكنية الى 14 مجموعة محددة 66 قطاع على اساس نمط الحياة والتي تدعى عناقيد PRIZM . ان تصنيف المجاميع يأخذ بنظر الاعتبار 39 عامل في خمسة خصائص رئيسية وهي 1- التعليم والتأثير 2- دورة حياة العائلة 3- التحضر 4- العرق والاثنية 5- التنقل .

ويمكن استخدام PRIZM للإجابة عن أسئلة معينة مثل : ما هي المناطق الجغرافية (أحياء أو رموز البريدي) التي يكون لنا فيها زبائن ذات قيمة ؟ التي قنوات التوزيع والترويج ووسائل الإعلام التي تعمل على أفضل وجه يمكن ان يوصلنا الى المجموعات المستهدفة في كل منطقة؟ ان المجموعات او العناقيد الجغرافية (Geocustering) يجسد التنوع المتزايد من سكان الولايات المتحدة.

Ace Hardware استخدمت PRIZM للمساعدة في توجيه القرارات في مجالات عديدة : البريد المباشر ، والإعلانات ، والشراكات ، واختيار الموقع ، ومفاهيم جديدة ، ومتاجر للتسويق المحلي. بالاعتماد على التجربة الناجحة ل Veggie Tales . من الواضح ان قنوات الاتصالات تستخدم معلومات geocustering الاستهداف رسائل البريد الإلكتروني إلى آفاق وطنية للقيام بجولات في جميع أماكن الترفيه.

التسويق باستخدام التجزئة المصغرة micro segments أصبح في متناول المنظمات صغيرة ايضاً ، نتيجة لانخفاض تكاليف قاعدة البيانات ، وانتشار أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات الذي سهل استخدامها ، والتسارع في تكامل البيانات ، ونمو شبكة الإنترنت .

### ◇ التجزئة الديموغرافية: Demographic Segmentation

تقسم التجزئة الديموغرافية السوق الى مجموعات بناءً على متغيرات مثل السن ، والجنس ، ودورة حياة العائلة ، والدخل ، والعمل ، والتعليم ، والديانة ، والأعراق ، والجيل ، والجنسية . وتكون العوامل الديموغرافية الاسس الأكثر شيوعاً لتجزئة مجموعات المستهلكين . احد اسباب ذلك هو ان معدل احتياجات المستهلكين ، ورغباتهم ، واستخداماتهم عادة ما تختلف باختلاف العوامل الديموغرافية . السبب الآخر هو ان المتغيرات الديموغرافية تكون أسهل في قياسها عن معظم انواع المتغيرات الاخرى . حتى عند تعريف اجزاء السوق باستخدام اسس اخرى أولاً ، مثل الفوائد المستهدفة ، او

السلوك ، فيجب ان تعرف خواصها الديموغرافية لتقويم حجم السوق المستهدف ، والوصول إليه بكفاءة .

● العمر ، ومرحلة دورة الحياة AGE AND LIFE-CYCLE STAGE :  
تتغير حاجات المستهلك ورغباته مع التقدم في العمر . فتستخدم بعض الشركات التجزئة على اساس العمر ، ومرحلة دورة الحياة ، وتقدم منتجات مختلفة ، او تستخدم طرق تسويق مختلفة لمجموعات الاعمار المختلفة ، مثال ذلك تباع بروكتر وكامبل فرش اسنان كرسيت التي تتسم برموز محببة للاطفال . وبالنسبة للبالغين فانها تباع انواع اكثر جدية . ومن المهم الاشارة الى المسوقين يجب ان يتجنبوا النمطية عند استخدام تجزئة السوق على اساس العمر او دورة حياة .

● مرحلة العمر LIFE STAGE : الافراد الذين يكونون في نفس المرحلة من دورة الحياة قد يختلفوا في مرحلة حياتهم . وتشير مرحلة الحياة الى متطلبات الشخص الرئيسية . فمثلاً البعض يلجأ الى الطلاق ، أو الى زواج ثاني ، او العناية بالوالدين كبار ، او يقرر العيش مع شخص اخر ، او الذهاب الى بيت جديد . هذه المراحل العمرية تقدم فرص للمسوقين الذين يمكن ان يساعدوا الافراد في تلبية متطلباتهم الرئيسية .

● التجزئة على اساس الجنس GENDER: ويقصد بها تجزئة السوق الى مجموعات مختلفة على اساس الجنس . اذ المسوقون يعرفون بان هناك اختلاف في العوامل النفسية بين الرجل و المرأة والتي قد تحرك دوافعهم للشراء . على سبيل المثال ، اتجاهات المرأة تكون اكثر نحو التدبير العمومي ، و الرجل يتجه نحو الانطباع الذاتي و الاهداف المباشرة ، المرأة تتجه لأخذ معلومات اكثر عن البيئة الوسطية ، في حين الرجل يركز على جزء من البيئة بما يساعده على تحقيق أهدافه . كما درس الباحثون كيف يتسوق الرجل و المرأة ، ووجدوا ان الرجل غالباً ما يحتاج لزيارة واحدة لاقتناء ، في حين ان المرأة تتجول دون ان تأخذ ما تريد ، الرجل غالباً ما يقرأ المعلومات عن المنتج ، المرأة تحاول ان تربط المنتج بالمستوى الشخصي . و طبقاً لبعض الدراسات فان المرأة في الولايات المتحدة وبريطانيا تسيطر أو تؤثر على اكثر من 80% من المستهلكين ، وتأخذ 75% من قرارات الشراء في البيوت الجديدة ، و 60% من السيارات الجديدة . ان تمييز الجنس له اثر كبير في مجال الملابس ، والمكياج والمجلات . كما ان وسائل

الإعلان تستهدف المرأة بسهولة أكثر من الرجل ، فغالبا ما يصل المسوقون الى المرأة بسهولة عن طريق شبكات التلفاز وبطاقات المجلات . وقد توجهت بعض الصناعات بصورة كبيرة نحو الاناث مثل صناعة السيارات ، بحيث اصبح التصنيع على اساس التجزئة بالجنسية ويقدموا تصاميم السيارات على اساس ذلك . فقد لاحظ المسوقون ان النساء تهتم اكثر بالمكونات الداخلية وعلى الامان .

● التجزئة على اساس الدخل INCOME: استخدم المسوقون تجزئة الدخل كثيرا في سوق السيارات و الملابس ومستحضرات التجميل والخدمات المالية . على أية حال ، الدخل ليس معيار لأفضل الزبائن الذين يفتنون المنتج . ففي الولايات المتحدة العمال ذوي اللون الأزرق كانوا افضل المشترين لمجموعات التلفاز الملون فقد كان شراء هذا النوع التلفاز رخيص وكذلك الافلام والمطاعم . في بعض الحالات يذهب المسوقون الى ابعد من ذوي الدخل المنخفض في الحالات التي تكتشف فيها ضغط تنافسي قليل وولاء مستهلك اكبر .

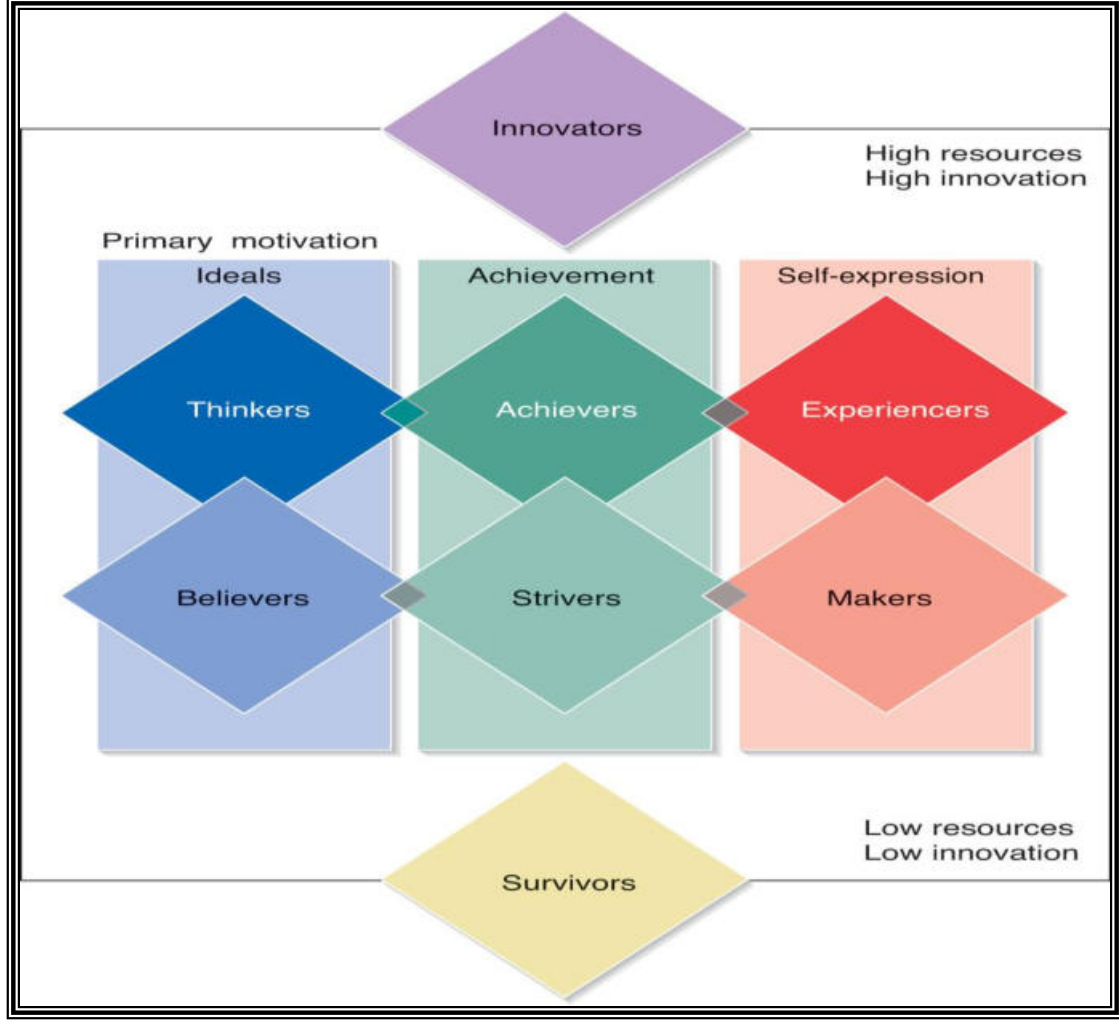
◇ التجزئة على اساس الجيل GENERATION : ان كل جيل من الممكن ان يتاثر بالزمن الذي يعيش فيه فالموسيقى السائدة او الافلام او السياسة والاحداث التي يعيشها في تلك الفترة ممكن ان تؤثر بأذواق وطلبات ذلك الجيل . فقد أطلق علماء الديموغرافية على مجموعات الجيل العصبية او المجموعة وهم الأعضاء الذين يشتركون في نفس الخبرات الثقافية والسياسية والاقتصادية ولديهم قيم وتوجهات متشابهة . اذ يستخدم المسوقون الاعلان لتلك المجموعات باستخدام العبارات والصور الشائعة والتي تعكس تجاربهم .

◇ الفئة الاجتماعية SOCIAL CLASS: للفئة الاجتماعية تأثير قوي على تفضيلات المستهلك في مجالات عديدة كالسيارات والملابس والأثاث المنزلي ونشاطات الترفيه ، وتحدد بعض الشركات تصميم المنتج او الخدمة على اساس الفئات الاجتماعية . ومن المهم ان يعرف المسوقون التغير الذي قد يحصل للفئات الاجتماعية عبر الزمن . ففي التسعينات كانت الأذواق حول الطموح والتفاخر للطبقات الاجتماعية ، لكن الأذواق اصبحت الان محافظة بشكل اكبر ، بالرغم من ان صناعات السلع الكمالية مثل Louis Vuitton وTiffany, Burberry, TAG Heuer, ، ما زالت تباع بشكل ناجح الى أولئك الذين يطلبون الترفيه .

◇ التجزئة السيكوغرافية : Psychographic Segmentation



هي علم يستخدم علم النفس والديموغرافية لتحسين فهم المستهلك , ويمكن تقسيم المشترين حسب التجزئة النفسية الى مجموعات مختلفة بناءً على سمات شخصية ، او نمط الحياة ، والقيم .ان الافراد الذين يكونون ضمن نفس المجموعة الديموغرافية يمكن ان يشكلوا انواع مختلفة الاوصاف النفسية. ويعد اكثر النظم المختصة في التجزئة النفسية في المجال التجاري هو تصنيف (VALS) - Consulting Business Intelligence's (SRIC-BI) VALS - مما يدل على القيم وأساليب الحياة ، ويصنف الراشدين في الولايات المتحدة إلى ثماني مجموعات الأولية استنادا إلى الردود على الاستبيان الذي يضم 4 الديموغرافية و35 أسئلة في المواقف. نظام فاليه يتم تحديثها باستمرار ببيانات جديدة من أكثر من 80,000 استبيان سنوي . الأبعاد الرئيسية VALS كإطار تجزئة هي دوافع المستهلك (البعد الأفقي) والموارد الاستهلاكية (البعد العمودي). ان المستهلكين في الولايات المتحدة يستوحون من خلال احد الدوافع الرئيسية الآتية : المثل العليا ، والإنجاز ، والتعبير عن الذات . تلك الدوافع تحقق لهم نظرة للمنتجات والخدمات التي يفتنوها بما يبرهن على نجاح لأقرانهم. المستهلكين الذين تكون دوافعهم التعبير عن الذات يرغبون في التعبير عن الأساسية.ال الأنشطة الاجتماعية أو النشاط البدني ، والتنوع ، والمخاطر. اما السمات الشخصية مثل الطاقة ، والثقة بالنفس 'العقلانية والبحث عن الجديد ، الابتكار ، الاندفاع ، والقيادة ، والغرور ، جنبا إلى جنب مع العوامل الديموغرافية الرئيسية لتحديد موارد الفرد. هناك مستويات مختلفة من الموارد تعزز أو تقييد الشخص للتعبير عن الدوافع الأساسية .



الشكل 8-الناجحون،ئة VALS على اساس ثمانية انواع.

وتتمثل المجاميع الأربعة ذات المستويات العالية بالاتي:-

- ◇ المبدعون: الناجحون ، المحنكون والنشطون الذين لديهم تقدير عالي للنفس.
- ◇ المفكرون: الافراد الناضجين والراضين الذين يندفعون من خلال الافكار وهم ايضا يقيمون المعرفة والمسؤولية . انهم يبحثون عن خصائص المتانة والقيمة العالية للمنتجات.
- ◇ المنجزون: هم الافراد الناجحين والمتوجهين نحو الاهداف والذين قد يركزوا على المهنة والعائلة. انهم يفضلون مقدار المنتجات التي تظهر لهم النجاح امام اقرانهم.

◇ الخبراء: وهم الافراد من الشباب المتحمسين والمندفعين للبحث عن التنوع والقضايا التي تثير الحماس. انهم ينفقون نسبة كبيرة من الدخل على الموضة والترفيه والتنشئة الاجتماعية .  
اما المستويات المنخفضة فتتمثل باربع مجاميع ايضا:-

◇ المعتقدون: هم الافراد التقليديون والمحافظون الذين يكون لهم معتقدات رصينة. انهم يفضلون الألفة والولاء للعلامات الموجودة.

◇ المكافحون: هم الافراد العصريين ومحبي المرح أو المتعة، انهم يفضلون المنتجات الأنيقة التي تحاكي تلك المشتريات التي يشتريها الأغنياء.

◇ الصناع: هم الافراد العمليين الذين لديهم اكتفاء ذاتي ومحبين للعمل بأيديهم .

◇ الباقون ( الناجين): هم الافراد المسنين والأشخاص السلبي الذين يشعرون بالقلق إزاء التغيير، انهم موالون لعلاماتهم التجارية المفضلة.

يمكن للمسوقين تطبيق مفاهيمهم للتجزئة على اساس VALS لتخطيط التسويق. على سبيل المثال ، النقل في كندا ، فان الوكالة التي تدير المطارات الكندية الكبرى ، وجدت أن المحققين، الذين يعربوا عن رغبتهم في الاستقلال ، والذوق ، كانت تشكل نسبة غير متناسبة من المسافرين جوا . أن خطط التجزئة السيكوغرافية

Psychographic في كثير من الأحيان يتم تطويعها على اساس الثقافة.

النسخة اليابانية VALS ، تقسم المجتمع إلى 10 شرائح من المستهلكين على أساس مفهومين أساسيين : التوجه نحو الحياة (الطرق التقليدية ، و المهنة ، و الابداع ، والتعبير الذاتي ) ، والاتجاهات نحو التغيير الاجتماعي ( الدعم ، التكيف ، و المصلحة ، و الابداع ) .

◇ التجزئة السلوكية: Behavioral Segmentation  
تقسم التجزئة السلوكية المشتريين الى مجموعات بناء على معرفتهم بالمنتج ومواقفهم منه واستخدامهم له، و الاستجابة له .

● ادوار القرار DECISION ROLES : من السهولة ان يحدد المشتري بعض المشتريات . ففي الولايات المتحدة الرجال يختارون معدات الحلاق العملاقة. هم ، في حين تختار النساء جواربها ، ولكن حتى في هذه الحالة فان هذا المسوقون

يجب ان يحذروا في قرارات الاستهداف ، لان أذواق الشراء قد تتغير عبر الزمن . فعندما (ICI) شركة المنتجات الكيماوية البريطانية العملاقة . اكتشفت بأن النساء تتخذ 60% من قرارات الشراء للعلامة التجارية الميلاذ . قررت هذه الشركة توجيه الاعلان لعلامة (DuLux) للنساء . اذ يلعب الأفراد خمس ادوار في قرارات الشراء وهي : المبادرون ، المؤثرون و المقررون و المشترين و المستخدمين . على سبيل المثال قد تطلب الزوجة شراء مطحنة من زوجها في عيد الميلاد . سيقوم الزوج بجمع المعلومات للزوجة، عديدة، مثل الأصدقاء الذين لديهم نفس العلامة التجارية، ويكون المؤثر الرئيس في قرار الشراء. بعد تقديم الخيارات البديلة للزوجة ، سيقوم الزوج بشراء النموذج المفضل لديها ، كما اتضح ، والذي ينتهي به الأمر بالاستخدام من قبل جميع أفراد العائلة. مختلف الأفراد قد يلعبون أدوارا مختلفة ، ولكن كل منها المنتج. امل حاسمة في عملية اتخاذ القرار النهائي ورضا المستهلك

## ● المتغيرات السلوكية :BEHAVIORAL VARIABLES

يعتقد بعض المسوقين بان المتغيرات السلوكية هي -المناسبات و المنافع و حالة المستخدم ، ومعدل الاستخدام ، ومرحلة الاستعداد للشراء وحالة الولاء والاتجاهات .

● **التجزئة على اساس المناسبات OCCASIONS**: يمكن تجزئة المشترين طبقا الى الفرص او المناسبات عندما يضعوا فكرة الشراء او يقوموا بالشراء الفعلي . ويساعد هذا النوع من التجزئة الشركات على بناء استخدام المنتج . مثال ذلك ، في بعض العيديات معينة و عيد الاب عاداتا ما تروج الشركات لزيادة مبيعاتها من الحلوى والزهور والبطاقات والهدايا الاخرى .

مناسبات يمكن تعريفها بعبارات معينة مثل اليوم ، اسبوع ، شهر ، سنة ، أو من حيث الجوانب الزمنية المحددة جيدا في حياة المستهلك . يمكننا أنالمثال،مشترين وفقا للمناسبات عندما نضع الحاجة، شراء منتج ما، أو استخدام المنتج. على سبيل المثال ، السفر بالطائرة يتم تشغيلها من قبل المناسبات المرتبطة بالأعمال التجارية ، والعطلات ، أو الأسرة. التجزئة على اساس المناسبة يمكن أن تساعد في توسيع نطاق استخدام المنتج. خلال 1960 و 1970 ، كانت ( Ocean Spray Cranberries Inc ) أساسا شركة وحيدة الغرض ، ومنتج وحيد الاستخدام : ان استهلاك التوت البري محصورة بالكامل تقريبا في صلصة التوت البري بمثابة الطبق ملازم لعيد الشكر. بعد المسوقين يمكن ان يتوسعوا في نطاق الأنشطة المرتبطة بالعطل لأوقات أخرى من سنة. على الرغم من أن عيد الميلاد ، عيد الأم ، و عيد الحب تتطلب هذه الأحداث وغيرها ما يزيد قليلا عن نصف الميزانيات. وهناك مناسبات متوفرة

على مدار السنة مثل أعياد الميلاد وحفلات الزفاف والمناسبات السنوية، وولادة أطفال جدد.

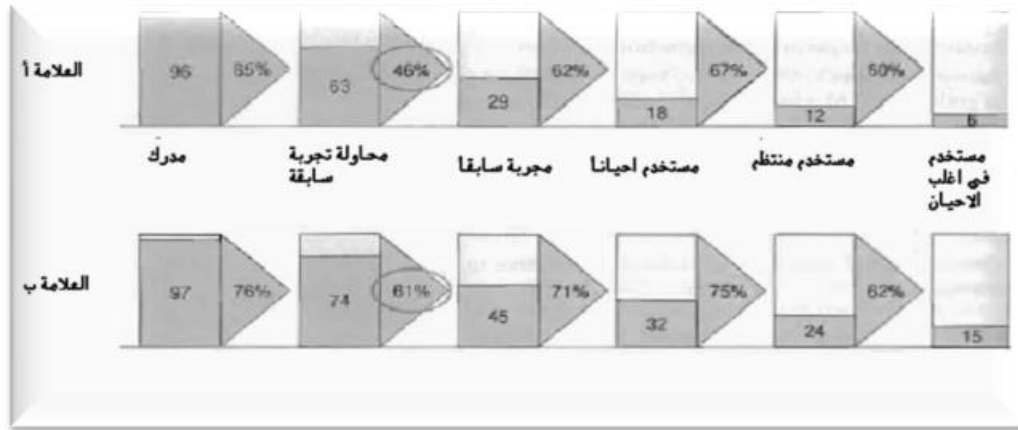
- **التجزئة على اساس المنفعة BENEFITS:** تتطلب التجزئة على اساس المنفعة إيجاد المنافع الرئيسة التي يبحث عنها الناس في طبقة المنتج، وأنواع الناس الذين يبحثون عن كل منفعة، والعلامات التجارية الرئيسة التي توفر كل منفعة. وقد يبحث كل قطاع عن مزيج مختلف من المنافع الذي يمكن ان يخدمه بشكل افضل وربحية اعلى باستخدام عروض تتفق مع تفضيلات المنفعة. ليس كل من يشتري المنتج يريد نفس الفوائد منه ( Constellation Wines U. S ) حددت ستة قطاعات تستفيد من النبيذ بشكل مختلف :
  - ✓ متحمسون (12 ٪ من السوق): وهي تميل تميل أكثر يبلغ متوسط دخل السنوي حوالي \$76,000. حوالي 3 ٪ من "عشاق الترفيه" والتي تميل أكثر للذكور ذوي الدخل العالي.
  - ✓ الباحثون عن الخيال (20 ٪ الذكور فقط الذي يميل إليه الذكور فقط، ويبلغ متوسط أعمارهم 35 عاماً. ويستخدمون النجداً، كل أساسي ، كما انهم على استعداد لدفع المزيد للتأكد من انهم يحصلون على زجاجة حقيقية.
  - ✓ الدهاة (15 ٪). انهم يحبون التسوق ، ويعتقدون أنهم لا يمتلكون الكثير لينفقونه على زجاجة من النبيذ الجيد. سعداء باستخدامهم المساومة.
  - ✓ التقليديون (16 ٪). بقيم تقليدية جداً ، وهم يرغبون في شراء الماركات التي سمعوا عنها ومن مصانع النبيذ العتيقة. ومتوسط أعمارهم 50 سنة ومنهم 68 ٪ الإناث.
  - ✓ Satisfied Sippers إلى (14 ٪). ولا يعرف الكثير عن النبيذ، فأنهم يميلون إلى شراء نفس العلامة التجارية. حوالي نصف ما هو الشراب عنب كاليفورنيا بيضاء.
  - ✓ الطغاة (23 ٪). السوق المستهدفة يحتمل أن تكون جذابة، لذا فهم يجدون شراء النبيذ شيء مذهل.

- **التجزئة على اساس معتقدات، ستخدم USER STATUSE:** يمكن تجزئة الاسواق الى مجموعات من غير المستخدمين ، والمستخدمين السابقين ، والمحتملين ، والمستخدمين لأول مرة ، والمستخدمين المنتظمين للسلعة. مثال ذلك وجدت إحدى الدراسات ان بنوك الدم لا يمكن ان تعتمد على الجهات المانحة و المنتظمة فقط في إمدادات الدم ، بل يجب أيضا تجنيد جهات جديدة كالمانحين لأول مرة

والاتصال بالمانحين السابقين ، و وضع استراتيجية تسويقية مختلفة لكل منها. المفتاح لجذب المستخدمين المحتملين ، أو حتى ربما غير المستخدمين ، هو فهم اسباب عدم استخدامهم . هل لديهم مواقف ومعتقدات ، أو سلوكيات راسخة ، أو يفتقرون إلى المعرفة عن المنتج أو العلامة التجارية وفوائد الاستخدام؟ ويندرج ضمن مجموعة المستخدمين المحتملين ، المستهلكين الذين سوف يصبحون مستخدمين عن طريق الاتصال في احدى مراحل الحياة أو في حدث حياتي معين. . قادة الحصة السوقية يميلون إلى التركيز على جذب المستخدمين المحتملين لأنهم الأكثر مردوداً. اما الشركات الصغيرة تركز على جذب المستخدمين الحالية بعيدا قادة السوق

- **التجزئة على أساس معدل الاستخدام USAGE RATE:** يمكن تجزئة الاسواق الى مستخدم بسيط للمنتج ، ومتوسط ، وواسع . وعادة يشكل المستخدم الواسع نسبة مئوية قليلة من السوق الا انها تناظر نسبة كبيرة من إجمالي الاستهلاك . وعادة ما يفضل المسوقون جذب مستخدم واسع واحد لمنتجاتهم بدلاً من عدد كبير من المستخدمين . ورغم ان الشركات قد تعتمد على المستخدمين الكبار او الثقال وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق رضاهم والحفاظ عليهم ، الا انها أي تلك الشركات قد تستهدف المستهلكين البسطاء بإعلاناتها و ترويجاتها .

- **التجزئة على اساس مرحلة الاستعداد للشراء Buyer- READNESS:** هناك أفراد لا يدركون المنتج ، وآخرين يدركون المنتج ، كما ان بعضهم يعلم به ، في حين هناك أفراد يطلبون المنتج ، و آخرين لديهم نية بشرائه للمساعدة في وصف مدى اختلاف الافراد في مراحل الشراء وكيف يتحولوا من مرحلة الى اخرى ، قد يستخدم بعض المسوقين ما يسمى بالقمع التسويقي .اذ ان الشكل (8.2) يعرض القمع التسويقي لعلامتين تجاريتين افتراضيتين . العالبدائية،والعلامة B يكون أداء B افضل من A .



46% فقط يتحول العلامة A وبالمقارنة مع 61% للعلامة B). ان الأعداد النسبية للمستهلكين في مختلف المراحل تتخذ اختلاف كبير في مجال تصميم وتسويق البرنامج. لنفترض أن وكالة الصحة تريد تشجيع النساء على حملة لاختبار حلقة الثدي للكشف عن سرطان عنق الرحم. في البداية ، قد تكون معظم النساء غير مدركات للاختبار . الجهد اللاحق، يجب ان يتوجه نحو الى بناء الوعي من خلال الاعلان باستخدام رسالة بسيطة. وفي وقت لاحق ، ينبغي أن يعظم الإعلان من فوائد الاختبار ، والمخاطر الناجمة عن عدم اتخاذ ذلك. وهناك عرض خاص لإجراء فحوصات طبية مجاناً ، مما قد يحفز المرأة على التسجيل للاختبار .

- **التجزئة على اساس حالة الولاء (Loyalty):Status) :** أن المسوقون يأخذون بالاعتبار اربعة مجموعات بالاعتماد على حالة الولاء للعلامة وهي :
  - ✓ الولاء المطلق (Hard-core loyal) – وهم الافراد الذين يشترون منتج واحد طوال الوقت.
  - ✓ الولاء المنشق ( بعض الولاء Split loyal) – يكون لديهم ولاء لعلامتين تجاريتين او ثلاث لمنتج معين ، ويفضلوا علامة تجارية واحدة بينما يشتروا الأخرى في بعض الأحيان .
  - ✓ الولاء المتبدل (Shifting loyal) : المستهلكون الذين يبدلون ولاءهم من علامة اخرى .

✓ المتحولون ( عديمو الولاء Switcher ) : هم المستهلكون الذين ليس لديهم ولاء لأي علامة .

ويمكن ان تتعلم الشركة الكثير عن طريق تحليل انماط الولاء في سوقها ، ويجب ان تبللتغيير . عملائها الذين لديهم ولاء لها . وبدراسة عملائها الاقل ولاء ، تستطيع الشركة ان تكتشف أي العلامات التجارية تكون اكثر تنافسية مع علامتها الخاصة بها . كما ان النظر الى الزبائن الذين ينتقلون بعيدا عن علاماتها التجارية ، تستطيع الشركة ان تحدد نقاط ضعف برنامجها التسويقي والعمل على تصحيحها ، وكما لغير الموالين ( الولاء المتبدل) يمكن ان تجذبهم الشركة بعمل تخفيضات على علامتها التجارية ، وتغير عالي في كلفها .

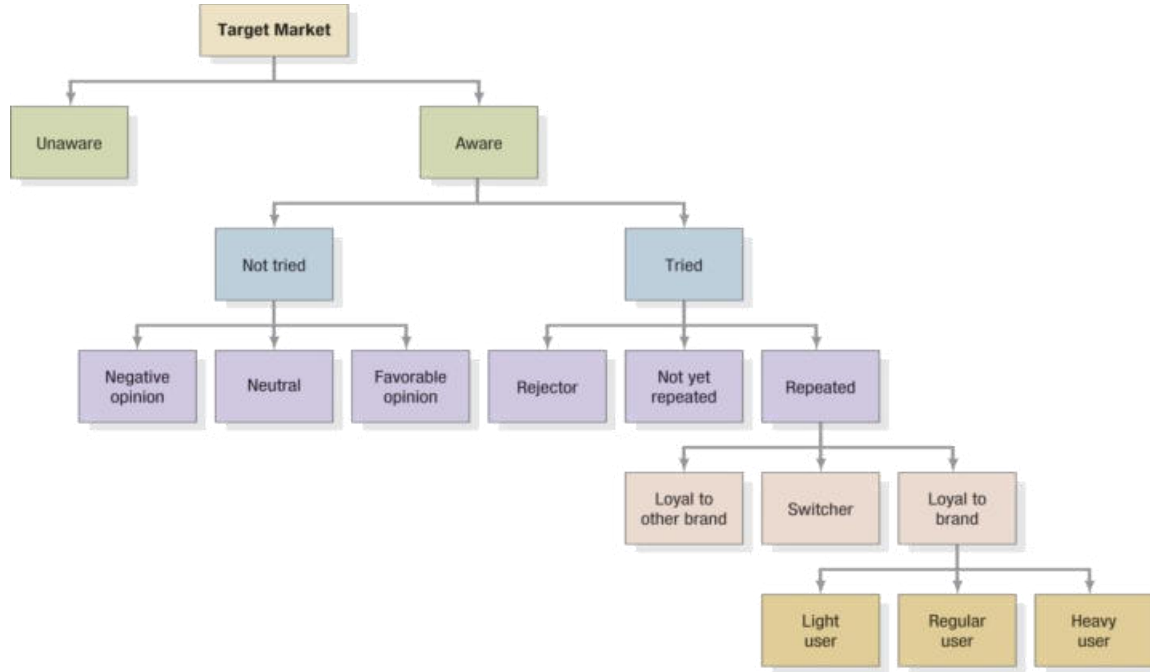
### ● الاتجاهات (Attitude):

يمكن تصنيف خمسة مجاميع حسب الاتجاهات هي : المتحمس ، و أليجابي ، غير المبالي ، السلبي ، والعدائي . ان العاملين بشكل مباشر عبر الابواب في الحملات الانتخابية يستخدمون الاتجاهات في قياس موقف الناخبين ، وتحديد مقدار الوقت المطلوب مع الناخب . فهم يشكرون المتحمسين للتصويت ويذكرونهم بالتصويت ، ويعززوا اصحاب الاتجاهات الايجابية ، ويحاولوا كسب اصوات غير المباليين ، و لا يضيعون أي وقت مع السلبيين أو العدائيين .

أن توحيد أسس التجزئة السلوكية المختلفة يمكن أن يساعد في إعطاء نظرة أكثر شمولية للسوق وقطاعاته المختلفة . الشكل 8.3 يصور احد الاساليب الممكنة لتجزئة السوق المستهدف بمختلف الاسس السلوكية للتجزئة .

### ● نموذج التحول The Conversion Model





أن نموذج التحول يقيس قوة الالتزام النفسي للمستهلك نحو العلامات ومدى استعداداه للتغيير . ولتحديد التحول(Convertible):لك نحو خيارات اخرى ، فان هذا النموذج يقيم الالتزام بالاعتماد على عوامل معينة ، مثل اتجاهات ورضا المستهلك عن خيارات العلامة الحالية كصنف و اهمية القرار لاختيار العلامات في صنف معين .

ان هذا النموذج يقسم مستخدمي العلامة الى أربعة مجموعات بالاعتماد على قوة الالتزام ، من الأدنى الى الأعلى ، و كآلاتي :

- 1- إمكانية التحول(Convertible) : ( غالباً مل يكون متراجع )
  - 2- الضحل(Shallow): ( غير ملتزم مع العلامة وقد يتحول – قد يكون فعال مع البدائل ).
  - 3- معتدل (Average) : (ملتزم مع العلامة ويستخدمها ، ولكن ليس بقوة – و نادراً ما يبدل العلامة في المدى القصير ) .
  - 4- الراسخ (Entrenched) : لديه التزام عالي للعلامة المستخدمة حالياً – ومن النادر جدا ان يتحول الى علامات اخرى في المستقبل المنظور .
- كما ان هذا النموذج يصنف المستهلكين غير المستخدمين للعلامة الى اربعة اصناف بالاعتماد على " التوازن في التصرف " واستعدادهم لتجربة العلامة ، من الأدنى الى الأعلى ، و كآلاتي :

- 1- غير قابل للتحويل إطلاقاً Strongly unavailable : نادراً ما يتحول الى العلامة ،تفضيله يكون لعلامته الحالية .
  - 2- غير قابل للتحويل بشكل ضعيف Weakly unavailable : غير قابل للتحويل للعلامة لأنه يفضل العلامة الحالية ولكن ليس بشكل قوي .
  - 3- متناقض : AmbivAvailable | ينجذب للعلامة الحالية فقد ينجذب لعلامة اخرى
  - 4- قابل للتحويل Available : غالباً ما يمكن كسبه في المدى القصير .
- وعندما طبق مصرف TBS هالسلم، وذج، فقد تبين أن ربحية عملائه الذين لديهم اقل التزام وصل الى 14% في 12 شهر ، اما الاقل التزام فقد زاد عن 9% . كما تبين ان العملاء الملتزمون كانوا يزيدون ما يقارب 20 % من عدد المنتجات التي تقتنوها خلال العام الواحد . ونتيجة لذلك ، فان المصرف اتخذ إجراءات معينة لجذب والاحتفاظ بالزبائن الذين تكون قيم الالتزام عالية، مما نتج عنه زيادة الربحية .

أخيراً ، هناك طرق مرتبطة بالتجزئة السلوكية اقترحت بان يتم التركيز اكثر على توقعات المستهلك المتصاعدة الى نوع معين من المعاملات لتحديد موقع هذه التوقعات على " جاذبية السلم المقرر " . في النهاية الضحلة من السلم ، المستهلكين يبحثون عن المنتجات والخدمات التي يعتقدون بأنها ستوفر لهم الوقت والجهد والمال ، مثل أدوات التنظيف والوجبات الخفيفة. ان تجزئة هذه البنوالسلم، ميل لقياس حساسية المستهلكين للأسعار ، والعادات ، والاندفاع. في الطرف الآخر من السلم ، وفي النهاية العميقة ، تكون قرارات الاستثمار العاطفي للمستهلك ، وهي أعظم وأهم القيم الأساسية ، مثل البت في مرافق الرعاية الصحية لكبار السن النسبي أو شراء بيت جديد. هنا المسوقالنموذج، حديد القيم والمعتقدات الأساسية المتعلقة بقرار الشراء. كما يقترح النموذج ، بأن التركيز على علاقات المستهلك والمشاركة مع المنتجات وخصائصها في كثير من الأحيان يكون الكشف عن مكان وكيف يمكن للشركة أن تسوق للمستهلكين .

## اسس تجزئة اسواق الاعمال Bases for Segmenting Business Markets

يمكن أن نستخدم نفس الاسس التي تم استخدامها في تجزئة سوق المستهلك ، لتجزئة اسواق الاعمال ، اذ يمكن تجزئة المشترين هنا على اسس جغرافية ، أو طبقاً للمنافع المستهدفة ، و معدل الاستخدام ، ولكن اسواق الاعمال قد تستخدم متغيرات أخرى . و الجدول 8.2 يوضح مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتجزئة اسواق الاعمال . يلاحظ

بأن المتغيرات الديموغرافية أكثر أهمية ، يتبعها متغير التشغيل ، الى ان نصل الى الخصائص الشخصية للمشتري .

ويسرد الجدول مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي ينبغي أن يسألها مسوقين الأعمال في تحديد الشرائح و الزبائن لخدمتهم . شركة الإطارات المطاطية ، على سبيل المثال يمكن ان تباع لشركات تصنيع السيارات والشاحنات والجرارات الزراعية والشاحنات ذات الرافعة الشوكية ، أو الطائرات. اثناء اختيار الصناعة المستهدفة ، يمكن للشركة زيادة حجم الشريحة من خلال زيادة حجم الشركة. ان الشركة قد انشأت عمليات منفصلة للبيع للزبائن ، كبيرهم وصغيرهم. ضمن حجم الصناعة والزبون المستهدف ، يمكن للشركة التجزئة على اساس معايير شراء اخرى . على سبيل المثال ، تحتاج المختبرات الحكومية لأسعار منخفضة وعقود الخدمة لتوفير المعدات العلمية ؛ مختبرات الجامعة تحتاج الى معدات تتطلب خدمات قليلة ؛ والمعامل الصناعية التي تحتاج إلى معدات موثوق بها ودقيقة للغاية. عموما ، فمسوقو الاعمال يحددوا القطاعات من خلال عملية متابعة.

الجدول (8.3) متغيرات التجزئة الرئيسية لأسواق الاعمال

• الديموغرافية

1- الصناعة : أي الصناعات يجب ان نخدم ؟

حجم الشركة : ما هو حجم الشركات التي نخدمها ؟

2- الموقع : ما هي المناطق التي يمكن ان نخدمها ؟

• متغيرات التشغيل

4- التكنولوجيا : ما هي التكنولوجيا التي ممكن التركيز عليها ؟

5- حالة المستخدم وغير المستخدم : هل سنخدم زبون ثقيل ، او خفيف ، ام متوسط ؟

6- قدرات الزبون : هل سنخدم زبون تكون حاجاته قليلة .

• مداخل الشراء

7- تنظيم وظيفة الشراء : هل نتعامل مع شركات ذات مركزية عالية او لا مركزية في تنظيم وظيفة الشراء .

8- قوة الهيكل : هل نتعامل مع شركات ذات طابع هندسي ، او مالي ، وهكذا .

9- طبيعة العلاقات الموجودة : هل نتعامل مع شركات لدينا علاقة قوية معها ؟

10- سياسيات الشراء العامة : هل نتعامل مع شركات تفضل التاجير ؟ ام خدمات التعاقد ؟ او نظام مشتريات ؟ او المزاد المغلق ؟

11- معايير الشراء : هل نتعامل مع شركات تبحث عن الجودة ام الخدمة ام السعر ؟

• العوامل الموقفية

12- الاضطرارية : هل نتعامل مع شركات لها طلبيات سريعة ومفاجئة لتسليم الخدمة ؟

13- تطبيقات خاصة : هل نركز على تطبيقات محددة في منتجاتنا اكثر من التطبيقات الاخرى ؟

14- الحجم او الامر : هل نركز على الاحجام الكبيرة ام الصغيرة ؟

• الخصائص الشخصية :

15- تشابه البائع والمشتري : هل نتعامل مع شركات لها نفس قيمنا ؟

16- الاتجاه نحو الخطر : هل نتعامل مع زبائن مخاطرين ام يتجنبون الخطر ؟

17- الولاء : هل نتعامل مع شركات لديها ولاء عالي لمجهزها ؟

## استهداف السوق Market Targeting

هناك بعض التقنيات التي تستخدم لإعداد الشرائح السوقية . بعد ان تحدد فرص السوق المستهدف ، يجب ان تقرر ، كم ستستهدف ومن ستستهدف . فالمسوقون قد يوحدون بعض المتغيرات لتحديد المجموعات المتشابهة والتي تكون افضل هدف ممكن . وهكذا ، فان المصرف لا يحدد فقط مجموعة المتقاعدين الأثرياء ، ولكن ضمن تلك المجموعة بعض الأجزاء تعتمد على الدخل الحالي ، الموجودات ، المدخرات ، تفضيلات الخطر . وهذا ما يدفع بعض بحوث السوق الى تحديد مدخل تجزئة السوق على اساس الحاجات . فقد اقترح Roger Best مدخل الخطوات السبعة وكما يلي :

- 1- التجزئة على اساس الحاجات : تجميع الزبائن الى قطاعات بالاعتماد على حاجات متشابهة ورغبات مطلوبة من قبل الزبون في حل مشاكل استهلاكية محددة .
  - 2- تحديد القطاع : لكل قطاع محدد على اساس الحاجة ، يتم تحديد أي العوامل الديموغرافية ام نمط الحياة ام سلوك الاستخدام، يتخذ لتمييز القطاع وامكانية تحديده.
  - 3- جاذبية القطاع : يستخدم معايير لتحديد جاذبية القطاع السوقي ( مثل نمو السوق ، وكثافة المنافسة ، وإمكانية الدخول للسوق ) .
  - 4- ربحية القطاع : تحديد ربحية القطاع .
  - 5- تمركز القطاع : يتم وضع "قيمة مقترحة" لكل قطاع وإستراتيجية تمركز لسعر المنتج اعتماداً على الحاجات والخصائص الفريدة للزبائن .
  - 6- اختبار القطاع : تجري اختبار جاذبية لكل قطاع سوقي .
  - 7- أستراتيجية المزيج التسويقي : توسيع إستراتيجية التمركز السوقي لتتضمن كل مكونات المزيج التسويقي .
- و لكي تكون التجزئة فاعلة يفضل ان تعتمد على المعايير الخمسة التالية : -

- قابلة للقياس : يمكن قياس حجم القطاعات السوقية وقوة مشتريها، وأنماطها . من الصعب قياس متغيرات تجزئة معينة .
- سهولة الوصول إليها : يمكن الوصول الى قطاع سوقي ، وخدمته بفاعلية .
- معنوية : تكون قطاعات السوق كبيرة ، او مربحة بدرجة كافية لخدمتها ، ويجب ان يكون القطاع اكبر مجموعة متجانسة ممكنة تستحق المتابعة ببرنامج تسويقي مفصل على احتياجاتها.
- مميزة : تكون القطاعات مميزة مفاهيميا ، وتستجيب بصورة مختلفة لعناصر المزيج التسويقي ، وبرامجه المختلفة .
- قابلية العمل : يمكن تصميم البرنامج الفعال لجذب القطاعات ، وخدمتها .

## تقييم و اختيار السوق المستهدف : Evaluating and Selecting the Market Segments

في تقويم القطاعات السوقية المختلفة ، يجب إن تنظر الشركة إلى عاملين هما : جاذبية القطاع الشاملة ، وأهداف الشركة ومواردها . كيف يمكن قياس تجزئة السوق المحتملة على أساس خمسة معايير ؟ هل إن الجزء السوقي المحتمل له خصائص تجعله جذاب مثل الحجم والنمو والربحية و اقتصاديات المجال ، وانخفاض المخاطرة ؟ هل إن الاستثمار في ذلك السوق أصبح واضح لأهداف الشركة ، المقدرات والموارد ؟ بعض الأسواق الجذابة قد تدخل ضمن الأهداف طويلة الأمد لشركة ، أو إن الشركة تفتقد واحد أو أكثر من المقدرات الضرورية لتقديم قيمة متفوقة .

بعد تقييم مختلف القطاعات السوقية ، على الشركة إن تأخذ بنظر الاعتبار خمسة أنماط من اختيار السوق المستهدف :

### 1- التركيز على قطاع- منفرد Single-Segment Concentration

في هذا النوع من التقسيم تقوم الشركة بتحصيل المعرفة السوقية حول حاجات ذلك القطاع ، لتحقيق حصة سوقية عالية ، ومن خلال التخصص في المنتج والترويج والتوزيع يمكن للشركة تحقيق اقتصاديات التشغيل . وفي حالة الوصول الى قيادة السوق فأنها تحقق عائد كبير على استثماراتها . بالرغم مما يحمله هذا النوع من مزايا إلا انه لا يخلو من عيوب أهمها المخاطرة التنافسية التي يتعرض لها سوق المنتج من غزو المنتجات المنافسة لهذا القطاع . لذا فان بعض الشركات تفضل الدخول لأكثر من قطاع سوقي . فاذا اختارت أكثر من قطاع سوقي يجب ان تكون غير مترابطة من جوانب الكلفة والاداء و التكنولوجيا . ان الشركة تنفذ تكاليف ثابتة ( قوى البيع ، مخازن خارجية ) ويمكن لها ان تضيف منتجات لتقليل ونشر بعض التكاليف .

تحاول بعض الشركات العمل في قطاعات كبيرة أكثر من العمل في قطاعات منعزلة ، فالقطاعات الكبيرة (super segment) تمثل مجموعة من القطاعات المشتركة التي يمكن الاستثمار فيها بشكل متشابه .

التركيز على قطاع منفرد

	$M_1$	$M_2$	$M_3$
$P_1$			
$P_2$			
$P_3$			

## الانتقائي Selective Specialization

## 2-التخصص

قد تختار الشركة مجموعة من القطاعات السوقية ، تكون ملائمة وذات جاذبية .  
التداؤب بين هذه القطاعات يكون بشكل بسيط او قد لا يوجد تداؤب ، ولكنها تكون  
واحدة بالإرباح . ان استراتيجية التجزئة المتعددة يمكن الاستفادة منها بتقليل مخاطر  
الشركة من خلال التنويع . عندما قدمت (Procter & Gamble) منتجها الجديد  
(White strips)، كانت الشرائح المستهدفة النساء حديثه الزواج والعرائس  
وبعدها توسعت لتشمل مثلي الجنس من الذكور.

	$M_1$	$M_2$	$M_3$
$P_1$			
$P_2$			
$P_3$			

3-التخصص في المنتجات (Product Specialization): وقد تختار منتجات معينة  
تبيعها لعدة قطاعات مختلفة من السوق. مصانع المجهر ، على سبيل المثال ، تبيع  
إلى الجامعة ، والحكومة ، والمختبرات التجارية. الشركة تقدم مجاهر مختلفة  
لمجموعات الزبائن المختلفين ، وبناء سمعة قوية في مجال تلك منتجات . مخاطر  
السلبية هو أن المنتج قد تحل محله لتكنولوجيا جديدة تماما.

التخصص في المنتجات

	$M_1$	$M_2$	$M_3$
$P_1$			
$P_2$			
$P_3$			

MARKET )

4-التخصص السوقي

#### : (PECIALIZATION

الشركة تركز على تلبية حاجا مجموعة معينة من الزبائن. على سبيل المثال ، يمكن لشركة لبيع تشكيلة المنتجات إلى مختبرات الجامعة فقط.ويمكن للشركة ان تكسب سمعة قوية في هذه المجموعة التي تخدمها من الزبائن وتصبح قناة لمنتجات إضافية لمجموعة الزبائن الذين يستخدموها. الجانب السلبي لهذا النوع هو أن مجموعة الزبائن قد تعاني من انخفاض في الميزانية أو تقليص الحجم .

التخصص السوقي

	$M_1$	$M_2$	$M_3$
$P_1$			
$P_2$			
$P_3$			

#### 5-التغطية الكاملة للسوق (FULL MARKET COVERAGE) :

تحاول الشركة ان تخدم كل مجموعات الزبائن بجميع المنتجات التي يحتاجونها . ويمكن للشركات الكبيرة جدا ان تستخدم استراتيجية التغطية الشاملة للسوق ،مثل Microsoft ، General Motor ، و Coca-Cola . ويمكن للشركات الكبيرة



ذلك بطريقتين  
الشركات الكبيرة  
واسعتين هما : من  
التسويق غير متمايز

التغطية الشاملة للسوق

ان تفعل

	$M_1$	$M_2$	$M_3$
$P_1$			
$P_2$			
$P_3$			

خلال

$P = \text{Product}$        $M = \text{Market}$

(undifferentiated marketing) أو التسويق المتمايز (differentiated marketing).

في مجال التسويق غير متمايز (undifferentiated marketing) ، تحاول الشركة ان تتجاهل الاختلافات في الشرائح السوقية وتذهب الى السوق كله بمنتج واحد. وتصمم المنتجات والبرامج التسويقية التي من شأنها أن تضيف على المنتج صورة فائقة الجودة وتجذب أكبر عدد من المشترين ، كما أنها تعتمد على توزيع الإعلان الواسعين. التسويق غير متمايز "تسويق مناظر للنمطية و الإنتاج الواسع

في التصنيع". أن ضيق الخط الإنتاجي سيقضي الخفض في تكاليف البحث والتطوير والإنتاج والمخزون ، والنقل ، وبحوث التسويق والإعلان ، وإدارة المنتج. كما أن برامج الاعلان غير المتمايز قد يقلل من تكاليف الإعلان ايضاً . الشركة يمكن أن تحول عملية خفض التكاليف إلى إلى أسعار مخفضة لكسب الشريحة الحساسة للسعر .

في مجال التسويق المتمايز (differentiated marketing)، تعمل الشركة في عدة قطاعات من السوق و تقدم تصاميم مختلفة لكل المنتجات. ف شركة مستحضرات التجميل (Estee Lauder) تسوق الماركات التي تروق للمرأة (والرجال) من مختلف الأذواق : إن العلامة التجارية الرائدة ،(Estee Lauder) الأصلي ، توجه نداءات لكبار السن من المستهلكين ؛ وتلبي احتياجات النساء في منتصف العمر . ومحبو موسيقى الجاز إلى الشباب ، والتأسيس للمستهلكين الذين يريدون مستحضرات التجميل المصنوعة من مكونات طبيعية .

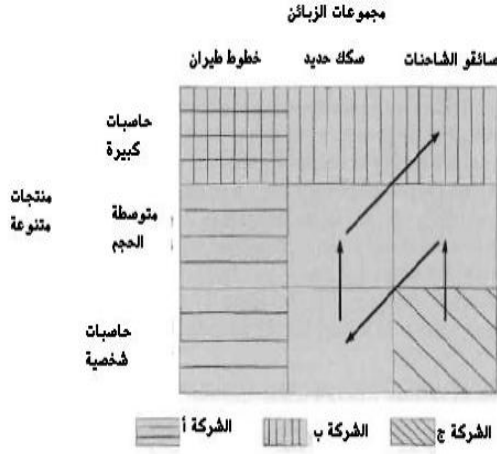
التسويق المتمايز يولد اجمالي المبيعات اكثر من التسويق غير المتمايز ، كما انه يزيد من تكاليف الاعمال ، وبذلك فهو يزيد من المبيعات والتكاليف معاً . وعموما لا شيء يمكن أن يقال عن الربحية لهذه الاستراتيجية. كما ان الشركات ينبغي أن تكون حذرة من التجزئة الكثيفة (over segmenting) في أسواقها. وإذا قامت بذلك ، فإنها قد ترغب في التحول إلى التجزئة المناظرة counter segmentation لتوسيع قاعدة الزبائن. على سبيل المثال ، وسعت شركة (Johnson & Johnson) السوق المستهدفة لشامبو الأطفال ليشمل البالغين. كما أطلقت (Smith Kline Beecham) معجون الأسنان (Aqua fresh) لجذب فوائد ثلاثة قطاعات بشكل متزامن: أولئك الذين يسعون نفسا طيب ، وأسنان ناصعة ، والساعين للحماية .

☒ اعتبارات اخرى (Additional Considerations): هناك اعتبارين آخرين في اختيار وتقييم القطاعات هما : خطط دخول ( غزو ) القطاع تلو الاخر ، و اخلاقيات خيار الاستهداف السوقية .

- خطط دخول ( غزو ) القطاع تلو الاخر (SEGMENT-BY-SEGMENT)  
:(INVA SION PLANS

قد يكون من الحكمة أن تدخل الشركة قطاع واحد في وقت محدد. إذ يجب ان لا يعرف المنافسين لماذا تدخل الشركة هذا القطاع (القطاعات) ومتى تنتقل الى القطاع القادم. خطط غزو (دخول) القطاع تلو الاخر موضحة في الشكل (8-5). ثلاث شركات ( أ ، ب ، ج ) والمتخصصة في مجال أنظمة الكمبيوتر لتلبية احتياجات شركات الطيران والسكك الحديدية وشركات النقل البري. شركة (أ) تلبي جميع احتياجات شركات الطيران من الكمبيوتر . (ب) شركة تبيع أنظمة الكمبيوتر الكبيرة لجميع القطاعات الثلاثة. وسائل النقل. شركة (ج) تبيع الحواسيب الشخصية إلى شركات النقل البري .

ما الحركة الواجبة في الخطوة القادمة لشركة(ج) ؟ الأسهم الموجودة في المخطط



البياني يبين تسلسل خطط في غزو القطاعات. ان التحرك القادم لشركة(ج) هي توفير أجهزة الكمبيوتر متوسطة الحجم لشركات النقل البري. ثم ، لتبديد قلق من شركة (ب) بشأن فقدان بعض الكمبيوتر التجارية الكبيرة مع شركات النقل البري ، اما شركة (ج) ستكون الخطوة التالية لها ، هي بيع أجهزة الكمبيوتر الشخصية لخطوط السكك الحديدية. وفيما بعد،

وسوف تقدم (ج) أجهزة الكمبيوتر متوسطة الحجم لخطوط السكك الحديدية. وأخيرا ، فإنها قد تشن هجمات واسعة النطاق على موقع الشركة (ب) التي تبيع الكمبيوتر الكبيرة لشركات النقل البري. بطبيعة الحال ، فان خطط التحرك المخفية لشركة (ج) تكون مؤقتة و يعتمد على تحركات المنافسين في القطاع واستجاباتهم .

للأسف ، فإن الكثير من الشركات تفشل في وضع استراتيجيات طويلة الأجل لخطط الغزو. شركة بيبيسي اول شركة مستثناة من ذلك. لأول مرة هاجمت كوكا كولا في سوق البقالة ، ثم بيع في السوق البيع بآلة ، ثم في سوق الآكلات السريعة ، وهلم جرا. الشركات اليابانية أيضا يخططون لغزو متسلسل. انهم أول الحصول على موطن قدم في السوق ، ثم دخول قطاعات جديدة ومنتجات جديدة. فشركة ( Toyota ) مثلاً بدأت بعرض

السيارات الصغيرة (Tercel, Corolla) ، ثم توسعت في السيارات متوسطة الحجم (Camry, Avalon) ، وأخيراً في السيارات الفخمة (Lexus) .

ان خطط الشركات للغزو يمكن ان تحبط عندما تواجه اطواق في الاسواق . الشركة الغازية يجب ان تجد طريقة لكسر تلك الاطواق ، والتي عادة ما تدعو إلى منهج التسويق المكثف (Megamarketing) . التسويق المكثف هو التنسيق الاستراتيجي للمهارات الاقتصادية والنفسية ، والسياسية ، والعلاقات العامة ، لكسب تعاون عدد من الأطراف التي تدخل أو تعمل في سوق معينة.

## - اخلاقيات اختيار الاسواق المستهدفة : ETHICAL CHOICE OF MARKET TARGETS

ان المسوقين يجب يستهدفوا شرائح السوق بعناية لتجنب ردة فعل المستهلكين .فقد يرفض بعض الافراد خدمة المواد الغذائية المغلفة لأنه لا يريد ان يتذكر انه سيكل وحيداً . اما المستهلكين من كبار السن الذين لا يشعرون بأنهم كبار قد لا تقدر المنتجات التي تعرف بأنها "قديمة".

كما ان استهداف السوق قد يولد جدلاً للجمهور . يمكن أن يقلق الجمهور عندما يحاول المسوقين الاستفادة غير المشروعة من الفئات الضعيفة (مثل الأطفال) أو الفئات المحرومة (مثل الفقراء في المدينة) ، أو الترويج لمنتجات ضارة . صناعة الحبوب انتقدت بشدة لجهودها التسويقية الموجهة نحو الأطفال . هناك قلق كبير حول مستوى الكلمات ( الطعون) المقدمة من خلال أفواه شخصيات الرسوم المتحركة المحبوبة والتي سوف تغطي على السلوك الدفاعي للأطفال . وقد انتقدت كذلك McDonald's وسلاسل أخرى أثارت انتقادات لوجود نسبة دهون عالية وشديدة الملوحة تقدم لذوي الدخل المنخفض ، من سكان المدينة . وهكذا فإن المسألة ليست من هو المستهدف ، ولكن بدلا من ذلك ، لماذا وكيف . المسؤولية الاجتماعية للتسويق في الاستهداف يجب ان تخدم اصحاب المصالح فقط ، ولكن يجب ان تراعي أيضا مصالح الفئات المستهدفة ايضاً . هذه هي الحالة التي تقوم بها العديد من الشركات التسويق في مرحلة ما قبل المدرسة . مع ما يقرب من أربعة ملايين من الشباب الذين يحضرون نوعا من الرعاية المنظمة للأطفال ، ان السوق المحتملة ، بما في ذلك الأطفال والآباء ، كبيرة جدا

لتحقيق ذلك. وقد تحاول بعض الجماعات القيام بمثل هكذا اعمال مثل جماعة إيقاف الاستغلال التجاري للأطفال .

يجب على المسوقين استهداف الاسواق بحذر لتجنب رد فعل المستهلك ، فبعض المستهلكين قد يقاوم اعتبارات معينة . فالعزاب قد يرفضون الأغذية المعلبة لأنهم لا يريدون ان يشعروا بأنهم وحيدون ، والمسنين الذين لا يريدون ان يشعروا بأنهم كبار قد لا يقدروا المنتجات التي لا تقدر ذلك .

أن الاسواق المستهدفة قد تولد خلاف عام ، يتعلق هذا الخلاف بمدى اخذ المسوقون فوائد غير عادلة من المجموعات الضعيفة ( الأطفال ) او مضرة للأفراد ( مثل الافراد وسط المدينة ) او يروجوا للمنتجات الضارة . فقد انتقدت صناعات الحبوب التي وجهت نحو الاعلان ببرامجها التسويقية .

ولكن ليس كل المحاولات التي تستهدف الأطفال والأقليات او الأجزاء الأخرى كانت منتقدة . فمعجون الأسنان له ميزة خاصة صممت للاطفال لتنظيف أجمل . أن المسؤولية الاجتماعية في التسويق تدعو الى الاستهداف الذي لا يراعي مصالح الشركة فقط ، بل عليه ان يراعي مصالح الآخرين . وهذا ما يحتم على الشركات الاهتمام بالتسويق الاجتماعي في الولايات المتحدة . فهناك ما يقارب اربعة ملايين طفل مشمولين برعاية منظمات رعاية الطفولة .

## المستخلص

1. ان التسويق المستهدف يتضمن ثلاث أنشطة هي : تقسيم السوق ، واستهداف السوق ، والتمركز السوقي .
2. يمكن ان نستهدف السوق على اساس ثلاث مستويات : القطاعات ، الكوات ، المناطق محلية ، التجزئة على اساس الفرد . ان القطاعات السوقية تكون كبيرة ، وهي مجموعات محددة ضمن السوق ، الكوة (المركز) تكون اكثر تحديد او ضيق من المجاميع المحددة . ان العولمة والانترنت جعلت من التسويق المركز ( الكوة ) أسهل للبعض . المسوقون يدخلون الاسواق المحلية من خلال الانغماس التسويقي في الاسواق التجارية ، والمناطق المجاورة ، بل وحتى المخازن الفردية .
3. ان اغلب الشركات المعاصرة تطبق التسويق على المنفرد و الايصائية الواسعة . وفي المستقبل تكون هناك رغبة نحو التسويق الذاتي ، والذي هو شكل من أشكال التسويق الذي يأخذ فيه المستهلك دور في تصميم المنتجات والعلامات .
4. هناك قاعدتين لتجزئة اسواق المستهلك هي : خصائص المستهلك و استجابات المستهلك . ان متغيرات التجزئة الرئيسية لاسواق المستهلك هي : الجغرافية ، والديموغرافية ، السيكوغرافية ، والسلوكية . وقد يستخدمها المسوقون بشكل منفرد او موحد .

5. ان اسواق الاعمال تستخدم كل تلك المتغيرات مع المتغيرات التشغيلية ، ومداخل الشراء ، والعوامل الموقفية .
6. لكي يتم الاستفادة من التجزئة يجب ان تتوفر فيها الشروط التالية : القابلية للقياس ، وإمكانية الدخول إليها ، و المعنوية ، و إمكانية تمييزها ، و القابلية للعمل .
7. على الشركة ان تقيم مختلف الأجزاء السوقية ، وأي الأجزاء ستدخل وكيف ستدخل .
8. على المسوقين ان يعدوا خطط غزو لقطاع تلو الاخر ويختاروا الاسواق المستهدفة على اساس المسؤولية الاجتماعية في كل الأوقات.

## الفصل التاسع و الفصل العاشر

### 1. خلق ملكية العلامة التجارية

### 2. البراعة في تمرکز او تموقع العلامة التجارية

## قائمة المحتويات

### الفصل التاسع

### خلق ملكية العلامة التجارية

#### What is Brand Equity

اولا: ماهي ملكية العلامة التجارية ؟

#### The Role Brands

أ- دور العلامة التجارية .

#### The Scope of Branding

ب- نطاق العلامة التجارية.

#### Defining Brand Equity

ج- تعريف ملكية العلامة .

د- ملكية العلامة التجارية كجسر او دفة قيادة. Brand Equity as abridge.

#### Brand equity model

هـ- نموذج ملكية العلامة التجارية.

Brand Asset Valuator (BAV)	1- مُقيم موجودات العلامة. 2- نموذج Brandz 3- نموذج Aaker
Brand Resonance model	4- نموذج صدى العلامة .
<b>Building Brand Equity</b>	ثانياً: بناء ملكية العلامة التجارية.
Choosing Brand Elements	أ- عناصر اختيار العلامة.
Brand Element Choice Criteria	1- معايير اختيار عنصر العلامة.
Developing Brand Element	2- تطوير عناصر العلامة.
Designing Holistic Marketing Activites	ب- تصميم أنشطة التسويق الشامل.
Personalization	1- الشخصية .
Integration	2- التكامل.
Internalization	3- وجهة النظر الداخلية
Leveraging Secondary Associations	ج- رفع الروابط الثانوية.
<b>Measuring Brand Equity</b>	ثالثاً: مقياس ملكية العلامة.
Brand Valuation	أ- تقييم العلامة
<b>Managing Brand Equity</b>	رابعاً: ادارة ملكية العلامة.
Brand Reinforcement	أ- دعم العلامة.
Brand Revitalization	ب- اعادة تنشيط العلامة.
<b>Devising a Branding Strategy</b>	خامساً: ابتكار إستراتيجية العلامة.
Branding Decision	أ- قرارات العلامة .
Brand Extensions	ب- توسعات العلامة.



1- ميزات توسعات العلامة. Advantages of Brand Extensions

\* الفرص المطورة لنجاح المنتج الجديد

\* اثار التغذية العكسية الايجابية

2- مساوئ التوسع بالعلامة. Disadvantages of Brand Extensions

3- خصائص النجاح . Success Characteristics

ج- محافظ العلامة التجارية . brand Portfolio

1- العلامات المتصارعة . Flankers

2- المدرة للنقدية . Cash Cows

3- مستوى الدخول بنهاية منخفضة Low-End Entry Level

4- المقام العالي . High-End Prestige

د- ملكية الزبون . Customer Equity

الملخص

### اولا: ما هي ملكية العلامة التجارية ؟ What Is Brand Equity

ربما من أكثر المهارات تمايزا لدى المسوق المحترف هو قدرته على إيجاد وصيانة وتحسين وحماية العلامة التجارية فعلامة مثل Sony و Nike تضيف علاوة سعرية وتحقق ولاء كبير للزبائن . والعلامات التجارية الجديدة مثل Google و Red bull استولت على خيال المستهلكين.

لقد عرفت هيئة التسويقيين الأمريكية العلامة على انها (( اسم أو فقرة أو إشارة أو رمز أو تصميم أو جميع ذلك يعمل على تعريف السلع أو الخدمات لبائع أو مجموعة بائعين ويميز هذه السلع والخدمات عن سلع وخدمات المنافسين )) فالعلامة هو منتج أو خدمة لها ابعاد تميزها عن باقي المنتجات المصممة لارضاء نفس الحاجات . وهذا التمايز أو

الاختلاف قد يكون وظيفي او عقلي او ملموس مرتبط بآداء المنتج حامل هذه العلامة . لقد كانت العلامة لقرون تستخدم كوسيلة لتمييز السلع الخاصة بمنتج معين عن غيره . واقدام الاشارات للعلامة التجارية في اوربا كانت متعلقة بمتطلبات التجار والصناعيين في القرون الوسطى من خلال وضع علامات لاصحاب الحرف على منتجاتهم لتحميمهم وتحمي زبائنهم من المنتجات الرديئة اما العلامة اليوم فتلعب ادوار مهمة تحسن من حياة المستهلكين وتزيد من القيمة المالية للشركة .

### أ- دور العلامة التجارية :-

العلامات تحدد مصدر او صانع المنتج وتسمح للمستهلكين (افراد او منظمات ) بتحديد المسؤولية عن اداء المنتجات لمصنع او موزع محدد . فقد يقيم المستهلكون المنتج بشكل مختلف اعتمادا على علاماتها التجارية .

وهم يتعلمون حول العلامات من خلال خبراتهم السابقة مع المنتج وبرامجه التسويقية ويكتشفوا بذلك أي العلامات سوف ترضي رغباتهم وايها لاتعمل على ذلك وكلما اصبحت حياة المستهلكين اكثر تعقيدا , اقل فراغا, واكثر ازدحاما تصبح قدرة العلامة على تسهيل اتخاذ القرار وتقليل المخاطرة غير متوفرة (ضعيفة) .

والعلامة تؤدي وظائف مهمة للمنظمة فهي أولا تبسط من عملية شراء المنتج او امتلاكه او وضع صورة له والعلامات تساعد على تنظيم الخزين والسجلات المحاسبية والعلامات تمنح حماية قانونية للمنظمة واسم العلامة يمكن حمايته من خلال تشريعات العلامات التجارية كما يمكن حماية العمليات التصنيعية من خلال براءات الاختراع ويمكن حماية المطبوعات من خلال حقوق الطبع وتصميمات الملكية كما ان حقوق الملكية الفكرية هذه تضمن بان المنظمة يمكنها الاستثمار بالعلامة بشكل آمن وتحقيق المنافع من الموجودات القيمة .

والعلامات تؤثر مستوى معين من الجودة فهي بذلك ترضي المشتريين ويمكن ان يختار المشتري بسهولة إعادة الشراء والولاء للعلامة يعطي موثوقية وحماية للطلب الخاص بالمنظمة ويخلق حواجز للدخول الى السوق تجعل من الصعب على المنظمات الاخرى الدخول الى هذه السوق ويمكن ترجمة الولاء الى عملية تفضيل الزبائن على دفع سعر اعلى تصل الى 20% او 25% اكثر من علامات المنافسين . ورغم انه يمكن للمنافسين تقليد العمليات التصنيعية وتصميمات المنتج ولكنها لايمكن مطابقة الانطباعات الماضية التي تترك في عقول الزبائن والمنظمات والتي استغرقت سنين لتنتبع في عقولهم من

خلال تجربة المنتج والنشاطات التسويقية واحيانا لا يرى المسوق الالهية الحقيقية للولاء للعلامة حتى يتغير عنصر اساسي في العلامة كما حصل لمحلات Federated Inc عندما اشترت محلات Marshall Field .

ان العلامات تمثل للمنظمات موجودات ذات قيمة قانونية كبيرة يمكن ان تؤثر على سلوك المستهلك عند الشراء والبيع واعطاء ضمان للعائدات المستقبلية المستدامة لمالكيها . والشركات تدفع مبالغ كبيرة من عائداتها من اجل العلامة عند الاندماج او الاكتساب وغالبا ما تعدل من اسعارها اعتمادا على الارباح الاضافية التي سوف تحققها من هذه العلامات كما ان هناك صعوبة كبيرة في تكاليف هائلة عند محاولة خلق علامات مشابهة .

ان Wall Street يعتقد ان العلامات تحقق عائدات وارباح افضل للمنظمات وهي بالمقابل تخلق قيمة اكبر للمساهمين .

### ب. نطاق العلامة التجارية :

كيف تضع العلامة للمنتج ؟ رغم ان المنظمات تعطي حافز لايجاد العلامات من خلال البرامج التسويقية وغيرها من النشاطات التي تبقى في عقول المستهلكين . والعلامات تعطي المنتجات والخدمات قوة تسمى قوة العلامة وكل ذلك مرتبط بايجاد تمايز بين المنتجات فالسوق يحتاج ان يعلم المستهلك عن ماهية المنتج ( من خلال اعطائه اسم او أي عنصر من عناصر العلامة ) ووضع العلامة بخلق هياكل عقلية تساعد المستهلك على تنظيم معرفته حول المنتجات والخدمات بطريقة تسهل عملية اتخاذ القرار وتعطي قيمة للمنظمة فيما يتعلق بالعمليات ولتكون استراتيجيات العلامة ناجحة ومن اجل ايجاد قيمة للعلامة فان المستهلكين يجب ان يقتنعوا بان هناك تمايز ذو فائدة بين العلامات في صنف المنتج او الخدمة واختلاف العلامات غالبا ما يكون مرتبط بخصائص او منافع المنتج نفسه فعلامات مثل جيليت و 3M وغيرها كانت هي القائدة في اصناف منتجاتها لعقود من السنين وذلك بسبب الابتكارات المستمرة ولو بشكل جزئي وغيرها من العلامات اوجدت ميزات تنافسية من خلال وسائل غير مرتبطة بالمنتج فعلامات مثل Gucci و Chanel وغيرها اصبحت قادة في اصناف منتجاتها من خلال فهم محفزات الزبائن ورغباتهم وايجاد صور مرتبطة بهذه الحاجات حول منتجاتهم والمسوقون يمكن ان يطبقوا العلامة في أي مكان وعلى المستهلك ان يختار فمن الممكن وضع علامة على سلعة مادية ( مثل شامبو باننتين او سيارات رينو او دواء Lipitor ) او على خدمة ( طيران سنغافورة

او بنك اوف امريكا ) او على محل ( محلات Nordstrom ) او على اشخاص مثل ( Tony Hawk او Jay-Z او Andreagassi ) او على مكان مثل (مدينة سيدني او ولاية تكساس ) او على منظمة ( UNICEF والهيئة الامريكية لصناعة السيارات او U2 ) او على فكرة ( مثل التجارة الحرة او حرية الخطابات ) .

### ج- تعريف ملكية العلامة :

ملكية العلامة هي اضافة قيمة محتومة الى المنتج والخدمة وهي قد تنعكس بطريقة تفكير ومشاعر وفعل المستهلكين مع احترام العلامة, وتنعكس على الاسعار والحصة السوقية والربحية للمنظمة والمسوقين والباحثين يستخدمون وجهات نظر مختلفة لدراسة ملكية العلامة فوجهة النظر المستندة على الزبون تأتي من وجهة نظر المستهلك (فرد او منظمة ) وترى نماذج ملكية العلامة المستندة الى الزبون بان قوة العلامة تقع على ماذا يرى الزبون وماذا يقرأ وماذا يسمع او يتعلم او يفكر ويشعر حول العلامة عبر الزمن ان ملكية العلامة المستندة الى الزبون هي اثر متميز بان معرفة العلامة تعمل على استجابة الزبون لتسويق هذه العلامة وتكون ملكية العلامة المستندة الى الزبون ايجابية عندما يتفاعل المستهلك بشكل مفضل مع المنتج والطريقة التي سوق بها المنتج اذا كانت العلامة معروفة وبالعكس يحدث في حالة ان تكون العلامة المستندة للزبون سلبية وهناك ثلاث من العناصر الاساسية لملكية العلامة المستندة الى الزبون :-

الاول :- تنشأ ملكية العلامة من الاختلاف في استجابات الزبائن فاذا لم يكن هناك اختلاف فان العلامة تكون معيارية او هناك رؤية عامة للمنتج وعندها تكون المنافسة على السعر .

ثانيا :- الاختلاف في الاستجابة ينتج من معرفة المستهلك بالعلامة ومعرفة العلامة تتكون من كل الافكار والمشاعر والخبرات والمعتقدات والتي تصبح متعلقة بهذه العلامة وبالخصوص العلامات يجب ان تخلق اسم تجاري قوي ومفضل وفريد مرتبط بالزبائن كما يحصل في VOLVO (الامان) و Hallmark (العناية) .

ثالثا :- الاستجابات المتميزة من قبل المستهلكين والتي تجعل من ملكية العلامة تنعكس في ادراكات وتفضيلات والسلوك المرتبط في كل مجالات تسويق العلامة فالعلامة القوية تقود الى عائدات قوية والجدول 1-9 يختصر بعض المنافع الأساسية من ملكية العلامة .

## جدول 1-9 المزايا التسويقية للعلامات القوية ص 281

1. تحسن من ادراكات اداء المنتج .
2. ولاء اكبر.
3. تقلل من خطورة النشاطات التسويقية التنافسية .
4. تقلل من خطورة الازمات التسويقية .
5. هوامش ربح اكبر .
6. تقلل من مرونة استجابات الزبائن لاي زيادة في السعر .
7. مرونة اكبر لاستجابات الزبائن عند انخفاض الاسعار.
8. دعم وتنسيق تجاري اكبر .
9. تزايد من فعالية الاتصالات التسويقية .
- 10- فرص تراخيص اكبر .
- 11- فرص اكبر لتوسيع العلامات .

### د- ملكية العلامة كجسر او كدفه للقيادة

من وجهة ملكية العلامة على المسوقين التفكير بكل الاموال التسويقية المنفقة على المنتج والخدمة سنويا كاستثمار في تعريف العلامة للمستهلك ونوعية هذا الاستثمار في بناء العلامة هو عنصر اساسي وليس بالضرورة ان تكون الكمية كذلك . ومن الممكن ان يكون الانفاق اكثر من اللازم على بناء العلامة غير مجدي اذا لم تتفق النقود بحكمة . فشركات مثل 7up و Miller Lite رأت بان مبيعاتها تناقصت في التسعينات بالرغم من الدعم التسويقي الكبير وقد يكون ذلك بسبب ضعف الاستهداف والتسليم في الحملات التسويقية . وفي نفس الوقت فان معرفة العلامة الموجودة بواسطة الاستشارات التسويقية يتحكم بالتوجهات المستقبلية المناسبة للعلامة . والمستهلك سوف يقرر اعتمادا على ماذا يفكر او يشعر تجاه العلامة وعلى ماذا يعتقد بان العلامة سوف تقدم له في أي نشاط او برنامج تسويقي . فالعلامات الجديدة مثل Crysta pepsi وخياطة البدلات الكلاسيكية Livi فشلت لان المستهلك وجد ان هذه العلامات هي توسعات غير مناسبة للعلامة .

## \* مستقبل العلامة :-

هو رؤية التسويق حول ما يجب ان تكون عليه العلامة وماذا تفعل للمستهلك . ففي نهاية اليوم يبقى مع المستهلك القيمة الحقيقية والتوقعات المستقبلية حول العلامة ومعرفتهم للعلامة واستجابتهم المحتملة للنشاطات التسويقية الناتجة عن هذه المعرفة .

وفهم ومعرفة العلامة للزبون- تعني كل الاشياء المختلفة التي تصبح مرتبطة بالعلامة في عقل الزبون – هو مؤشر مهم لانه يؤسس لملكية العلامة . يعتقد Holt من جامعة اوكسفورد بان على الشركات التي تريد بناء علامات قاندة في السوق ان تجمع كل معرفتها الثقافية واستراتيجياتها حسب مبادئ ثقافة العلامة وتعين وتدريب خبراء بهذه الثقافة . وحتى علامة قوية جدا مثل Procter & Gamble والتي لها ادراك كبير من قبل المتسوقين فقد بدأت كما يقول المدير التنفيذي Lafley ((برحلة التعلم )) مع المستهلك (( المستهلك يبدأ بادراك واقعي للحصول على علامتنا ويشارك في ايجادها )) حيث يقول (( نحتاج ان نتعلم بان نبدأ بالانطلاق )) واحدى الشركات التي اخذت حريتها وانطلقت Burger King .

## هـ - نماذج ملكية العلامة :-

رغم ان المسوقين اتفقوا حول المبادئ الاساسية للعلامة , الا ان هناك عدد من النماذج للعلامة. وسوف نلقي الضوء على اربعة نماذج من اهما :-

1- مقيم موجودات العلامة :- لقد طورت هذا النموذج وكالة Y&R للإعلانات وسمته ( BAV ) . وقد استندت على البحث على 500000 مستهلك في 44 بلد , BAV اعطت مقاييس للمقارنة بين العلامات ولالاف العلامات عبر مئات الاصناف المختلفة من المنتجات . وهناك خمس مكونات اساسية لملكية العلامة حسب BAV وهي :-

اولا: التمايز وقياس درجة اختلاف العلامة حسب رؤية المستهلك عن باقي العلامات .

ثانيا: الطاقة وقياس سرعة ادراك العلامة .

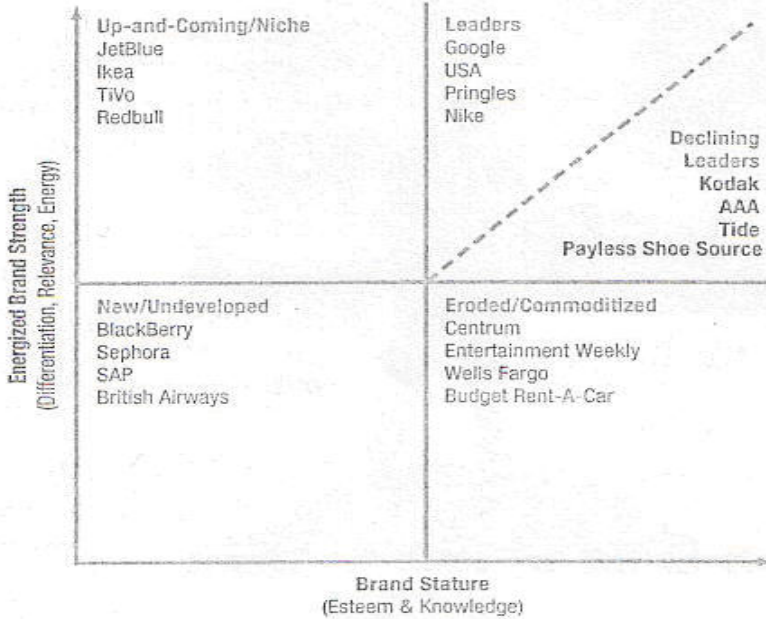
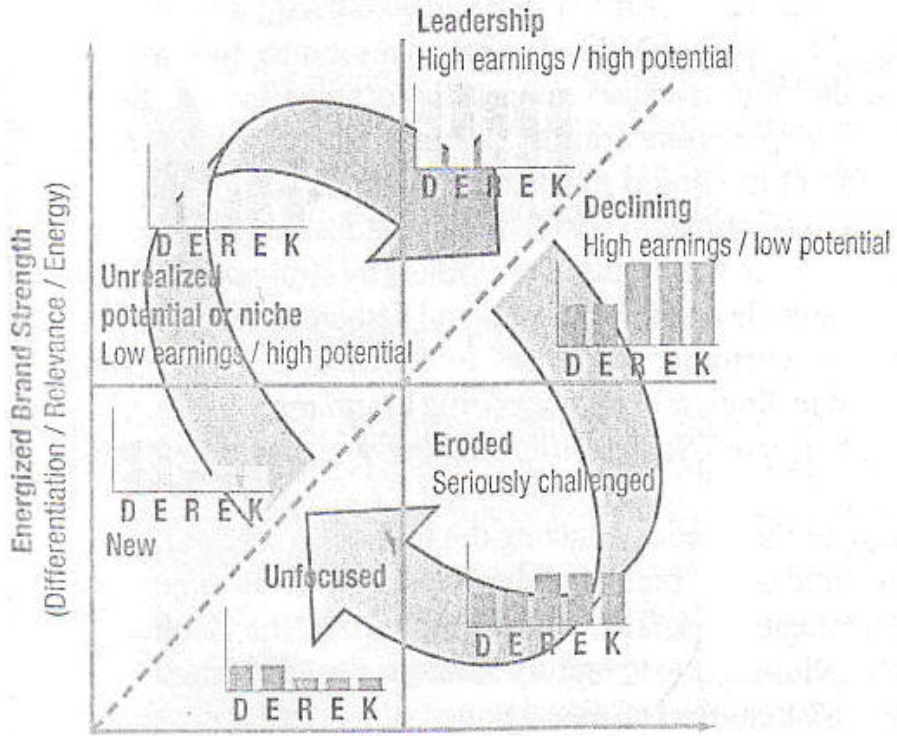
ثالثا: العلاقة (الصلة ) وقياس سعة جذب العلامة .

رابعاً: التقدير ويقاس مدى احترام العلامة والاهتمام بها .

خامساً: المعرفة وتقاس مدى علاقة المستهلك مع العلامة .

ان التمايز والطاقة والصلة تجمع معا لتحديد مدى قوة العلامة وهذه المكونات الثلاثة تشير الى القيمة المستقبلية للعلامة . اما التقدير والمعرفة فتجمع معا لايجاد مكانة المعرفة والتي تعتبر اكثر من عملية كتابة تقرير حول الاداء الماضي . والعلاقة بين هذه الابعاد تظهر اكثر حول المكانة الحالية والمستقبلية للعلامة . فقرة العلامة ومكانة العلامة بمجموعها تشكل ( شبكة قوة ) مصورة المراحل في دائرة من عملية تطوير العلامة – كل واحدة مع خصائص نماذج المكون الاساسي – على شكل مربعات متعاقبة كما يظهر في الشكل (2-9) . فالعلامة الجديدة القوية تظهر مستويات عالية من التمايز والطاقة والصلة بينما كلا التقدير والمعرفة تبقى منخفضة . اما العلامات القائدة فتظهر مستويات عالية من كل العناصر . واخيرا العلامات المنخفضة تظهر معرفة عالية – اعتمادا على الاداء العالي – ومستوى منخفض من التقدير وكذلك مستوى منخفض من كل من التمايز والقوة والصلة .

شكل 2-9 مخطط مقيم موجودات العلامة التجارية

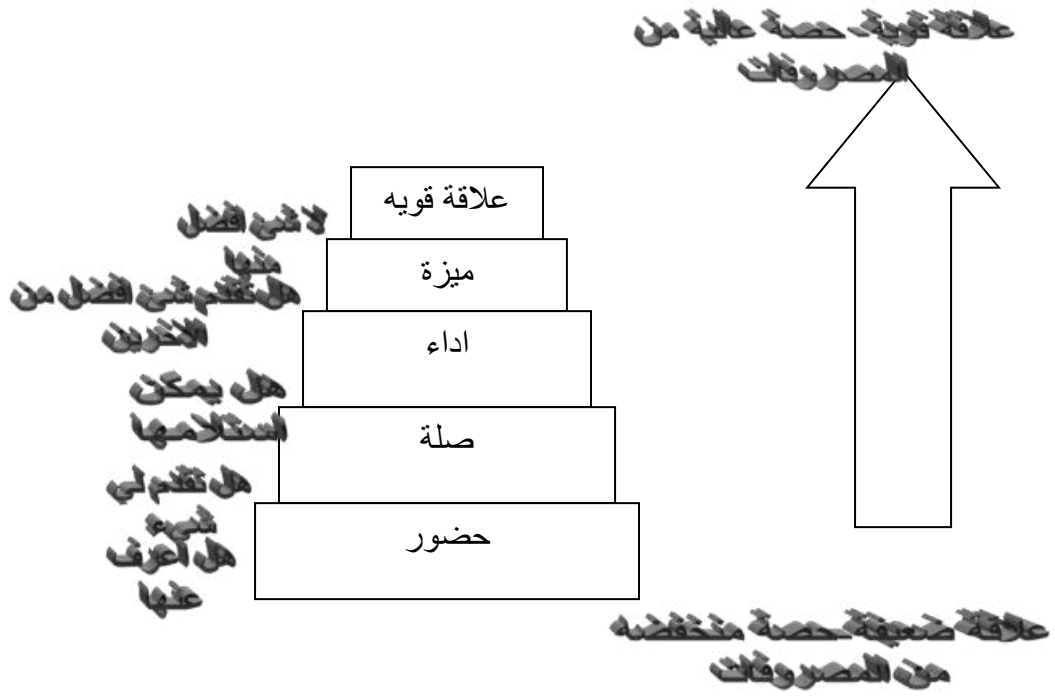


**Brandz -2:** - لقد طور هذا النموذج كل من استشاري بحوث التسويق Brown و Wpp وهو نموذج لقوة العلامة وحسب هذا النموذج فان بناء العلامة يتبع خطوات متعاقبة كل واحدة تعتمد على الانجاز الناجح للخطوة التي قبلها كما في الشكل (3)-



9) ويكون شكل النموذج هرمي حيث المستهلكين على قمة الهرم وهم اصحاب العلاقة القوية (Bonded) مع العلامة وينفقون عليها اكثر من أولئك الذين في اسفل الهرم . وعلى كل حال فان عدد المستهلكين في المستويات اكثر . والتحدي الذي يواجه التسويقي هو في كيفية تطوير برامج ونشاطات تساعد المستهلكين على التحرك نحو اعلى الهرم .

شكل: 9-3 هرم ديناميكيات العلامة



3- نموذج Aaker :- وهو استاذ التسويق في جامعة كاليفورنيا وقد نظر الى ملكية العلامة على انها ادراك العلامة والولاء للعلامة والمشاركة بالعلامة والتي تجتمع لتضيف او لتقلل من القيمة المقدمة من قبل المنتج او الخدمة وحسب Aaker .  
ادارة العلامة تبدأ مع تطوير هوية العلامة وهي تتكون من 8-12 عنصر تمثل مفاهيم مثل نطاق المنتج وخصائص المنتج والجودة /القيمة والاستخدام والمستخدمين والبلد الاصيل وخصائص المنظمة والرموز وشخصية العلامة .

واهم هذه العناصر تقود الى برامج بناء العلامة , وهي العناصر الجوهرية للهوية . اما العناصر المكملة للهوية فهي تضيف توجيهات للعلامة بالاضافة لذلك فان ادراك العلامة يمكن ان يتواصل مع هوية العلامة بطريقة مدمجة وملهمة على سبيل المثال شركة Ajax وهي شركة خدمة صناعية كبيرة لها علامة جوهرها ((ملتزمون بالتفوق باي وقت واي مكان ومهما لزم الامر )) والهوية الجوهرية ((روح التفوق )) و((حلول الفرق )) و ((التكنولوجيا المناسبة)) والهوية المكملة ((الثقة والتنافسية )) و((الاتصال المفتوح )) و((دعم الصحة العالمية )) و((عالمي ولكن غير رسمي )) .

وقد اكد Aaker بان هوية العلامة يجب ان تتميز ببعض الابعاد مثل ان تكون موثوقة وتعكس ثقافة واستراتيجية المنظمة وبرامج بناء العلامة .

#### 4- نموذج صدى العلامة :-

ان هذا النموذج ينظر لبناء العلامة على انه سلسلة من الخطوات من الاسفل الى القمة :-

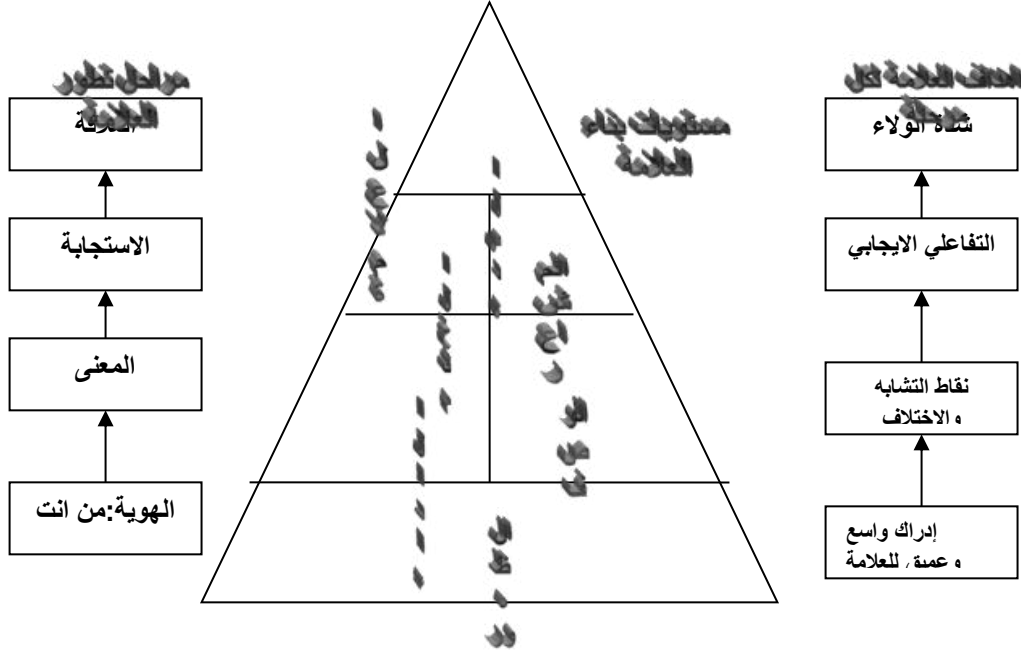
- 1- التاكيد من تعريف العلامة للزبائن وربط العلامة بعقولهم مع صنف محدد من المنتج او حاجة معينة للزبون .
  - 2- تاسيس معنى للعلامة في عقول الزبائن من خلال الربط الاستراتيجي بمكونات العلامة الملموسة وغير الملموسة .
  - 3- الحصول على الاستجابات المناسبة للزبائن من خلال المشاعر والاحكام المرتبطة بالعلامة .
  - 4- تحويل الاستجابات للعلامة لخلق علاقات ولاء مكثفة وفاعلة بين الزبائن والعلامة . وحسب هذا النموذج فان تفاعل هذه الخطوات الاربعة تعني تاسيس هرم من ستة اركان اساسية للعلامة مع الزبائن وهي موضحة في الشكل 4-9 . والنموذج يركز على ثنائية العلامات – الطريق العقلاني لبناء العلامة في الجانب الايسر للهرم بينما الطريق العاطفي في الجانب الايمن – واشهر مثال لذلك هو Master card حيث يستخدم هذه الثنائية لانه يركز على كل من المزايا العقلية لبطاقات الائتمان – قبولها عالميا – وعلى المزايا العاطفية معبر عنها بالحملات الاعلانية غير السعرية والتي تظهر الافراد يشتررون مواد للوصول الى هدف محدد وهذا الهدف نفسه غير سعري قد يكون مشاعر او انجاز معين او أي شيء غير ملموس آخر (هناك بعض الاشياء لايمكن شرائها بالنقود لاي شيء آخر : خذ Master card ) .
- ان ايجاد ملكية علامة متميزة يتطلب الوصول للقمة في اعلى الهرم والذي يحدث فقط اذا وضعت ركائز البناء للعلامة في محلها .

- بروز العلامة :- ويعني مدى سهولة تفكير الزبائن بالعلامة حسب مختلف حالات الشراء والاستهلاك .
- اداء العلامة :- ويصف الخصائص المتميزة للمنتج او الخدمة بضمنها الطرق التي تتناول العلامة من خلال الحاجات الاجتماعية والنفسية للزبائن .
- الشعور بالعلامة :- وهي الاستجابات العاطفية للزبائن والتفاعل باحترام للعلامة .
- التردد على العلامة :- ويشير الى طبيعة علاقة الزبون مع العلامة ومدى شعوره بان هذه العلامة متزامنة معه .

ان الصدى هو عمق او شدة العلاقة السايكولوجية للزبائن مع العلامة ومستوى النشاط الذي يلتزم به الزبون من خلال هذا الولاء . والعلامات التي لها صدى عالي مثل Apple و Ebay و Fox News وجدت المستويات العالية من

التردد على العلامة والالتزام ببرامجها يقود الى العودة الدائمة الى هذه العلامة.

### شكل : 9-4 هرم صدى العلامة



### ثانيا:- بناء ملكية العلامة التجارية :-

يبني المسوق العلامة من خلال ايجاد هياكل المعرفة الصحيحة للعلامة مع المستهلك المناسب . وهذه العملية تعتمد على كل ما يتصل بالعلامة . ومن وجهة نظر ادارة التسويق فان هناك ثلاثة مجموعات اساسية من قادة العلامة :-

1- الخيارات الاولية لعناصر العلامة او هوياتها التي تصنع العلامة (اسماء العلامة و URLs والرموز والخصائص والشعارات والاشارات) فمن خلال ايجاد خط من منتجات التنظيف غير السامة مع لون ناصع البياض وتصميم فريد رصدت شركة Method 32 مليون دولار من مبيعاتها لعام 2005 وبسبب موازنة الاعلان المحدودة فان الشركة تعتقد بان الترتيب الجذاب والابتكار في المنتج يجب ان يكون اكبر من اجل الحصول على موقع جيد للعلامة .

2- النشاطات التسويقية للمنتج والخدمة ودعم برامج التسويق .

3- العلاقات الاخرى غير المباشرة والتي تتحول الى العلامة من خلال ربطها ببعض الكيانات الاخرى ( شخص او مكان او شيء ) فاسم نيوزيلند مع الفودكا 42 يشير الى محتوى وجودة الكحول وبالتالي الى نقاوة الكحول القادمه من نيوزيلند للحصول على موقع جيد للعلامة .

### أ- عناصر اختيار العلامة :-

عناصر العلامة هي الادوات التي تُعرف وتُمايز العلامة . واغلب العلامات القوية توظف عناصر متعددة للعلامة . فشركة Nike لها شعار متميز ( SWOOSH ) .

والمسوق يجب ان يختار عناصر العلامة لبناء علامة اقوى قدر الامكان .

واختبار قدرة بناء العلامة لهذه العناصر هي في ماذا يفكر الزبون او يشعر حول المنتج اذا كانت جميع عناصر العلامة جديدة . وعنصر العلامة الذي يعطي مساهمة ايجابية في قوة العلامة ينقل علاقة ذات قيمة او استجابة جيدة والاعتماد على الاسهم فقط قد لايعطي الغرض المطلوب من العلامة .

### 1- معايير اختيار عنصر العلامة :-

هناك ستة معايير اساسية لاختيار عناصر العلامة اول ثلاثة وهي ( قابلية التذكر والمعنى والمحبة ) هي من بناء العلامة . والثلاثة الاخيرة هي ( القدرة على التنقل والقدرة على التكيف والقدرة على الحماية ) هي دفاعية وتتعامل مع كيفية الحفاظ على ملكية العلامة في مواجهة الفرص والمحددات .

**اولا: قابلية التذكر :-** كيف يمكن تمييز واستعادة عنصر العلامة بسهولة ؟ وهل هذا صحيح عند كلا الشراء والاستهلاك ؟ فعلامات مثل Tide و Crest هي عناصر علامة لها قابلية التذكر .

**ثانيا: ذات معنى :-** هل عنصر العلامة موثوق وموحي للصف المماثل ؟ هل يقترح شيء حول نوع الشخص الذي يجب ان يستخدم هذا المنتج؟

**ثالثا: امكانية حب العلامة (اللطافة) :-** كيف تظهر العلامة ؟ هل لها منظر لطيف ومحبوب ؟ لاحظ علامات مثل Spicand Span و Sun Kist و Jaguar وهي تستثير استعارات جميلة .

**رابعاً: قابلية النقل :-** هل يمكن استخدام عنصر العلامة لمنتج جديد لأصناف مشابهة او مختلفة ؟ هل يضيف الى قوة العلامة عبر الحدود الجغرافية والقطاعات السوقية ؟ فعلاصة مثل Amazon وهو مشهور كأكبر نهر في العالم والاسم ينطبق على سلع متنوعة يمكن وضع العلامة عليها حتى لو كانت منتجات تؤدي اغراض متعاكسة .

**خامساً: قابلية التكيف :-** مدى قدرة عنصر العلامة على التكيف ؟ فوجه Betty وهي الشخص المخترع والاسم التجاري لمصنعي الطعام الامريكي قد استلم اكثر من ثمانية تغييرات خلال 75 سنة ولم تبدو في يوم اكبر من 35 .

**سادساً: قابلية الحماية :-** ما هي امكانية الحماية القانونية لعنصر العلامة ؟ كيف يمكن حمايتها من المنافسين ؟ فأسماء اصبحت مترادفة مع صنف المنتج مثل كلينكس وجل و Xevox وفايبركلاس يجب ان لاتصبح عامة ويجب ان تبقى علامة تجارية .

## 2- تطوير عناصر العلامة :-

ان عناصر العلامة يمكن ان تلعب عدد من ادوار بناء العلامة . فاذا لم يجرب المستهلك معلومات كثيرة في صنع قرارات المنتج فان عناصر العلامة يجب ان تميز بسهولة وتسترجع وتوصف بطبيعتها . والقابلية على المحبة ( الشكل اللطيف ) لعناصر العلامة قد تلعب ايضاً دور حاسم في الادراك والصلة التي تقود الى ملكية العلامة وطبعاً ليس اسم العلامة اهم عنصر فيها . غالباً العناصر الاقل ملموسية اهم . فالعديد من منظمات التأمين تستخدم رموز القوة او الامن او بعض من مجموع كليهما والشعارات مثل الاسماء هي وسائل كفوءة جداً في بناء ملكية العلامة فيمكن ان توظف كاساليب لمساعدة المستهلكين على ادراك ما تعنيه العلامة

## ب- تصميم أنشطة التسويق الشامل

العلامات لا تبني بالإعلانات فقط . فالزبائن يمكن ان يعلموا العلامه من خلال مدى كبير من الاتصالات ونقاط التواصل :مثل الاستخدام والمشاهدات الشخصية وكلمات المنطوقه والتفاعل مع افراد الشركة واستخدام الهواتف والخطوط الساخنة وصفقات الدفع . والتواصل بالعلامة هي أي تجربة حمل معلومات

ايجابية كانت او سلبية يحملها الزبون عن العلامة او صنف المنتج او السوق لمنتج او خدمة المسوقين .والشركة يجب ان تبذل الكثير من الجهود لادارة هذه الخبرات كما تفعل مع الاعلانات .والاستراتيجية والتكتيكات وراء البرامج التسويقية تغيرت بشكل كبير في الاعوام الحالية .فالمسوق يخلق اتصال بالعلامة ويبنى ملكيه علامة من خلال عدة وسائل مثل النوادي وهيئات المستهلكين والعروض التجارية وتسويق المدن .وبغض النظر عن الادوات او المداخل التي يختارها المسوق الشامل فانه يركز على ثيمات جديدة مهمة في تصميم البرامج التسويقية لبناء العلامة :الشخصيه والتكامل والذاتية .

\* الشخصية : ان التوسع السريع لانترنت اوجد فرص للتسوق الشخصي فقد تجاهل المسوق بشكل متزايد تطبيقات السوق الواسع التي بنيت علامات وطنيه قوية في الخمسينيات والستينيات والسبعينيات للمداخل الحاليه التي اشتقت من التطبيقات التسويقية من القرن الماضي حيث كان التجار يعرف الزبائن باسمائهم حرفيا .والتسويق الشخصي يدور حول صنع تأكيد على ان العلامة وتسويقها مرتبط قدر المكان بالزبائن .والتحدي الموجود هو انه ليس هناك زبونين متطابقين تماما .وللتكيف مع زيادة رغبات الزبائن للشخصية والمسوق عليه تطوير مفاهيم مثل التسويق التجريبي والتسويق من شخص لشخص وتسويق الرخصة من وجهة نظر وضع العلامة ((Branding)) هناك مفاهيم مختلفه حول الحصول على زبائن اكثر تفاعلا مع العلامة تسويق الرخصة هو تطبيق تسويقي للمستهلكين يتم بعد حصولهم على تعابير الرخصة وتستند الى وعد بان المسوقين لن يستخدموا تسويق المنقطع بواسطة حملات الاعلام الواسع .وحسب Seth رائد التقنيات التسويقية .فان المسوق يمكن ان يطور علاقات قوية من خلال احترام رغبات المستهلكين وارسال رسائل فقط عندما يعبروا عن تفضيلهم لان يصبحوا اكثر تفاعلا مع العلامة .ويعتقد Seth بان تسويق الرخصة يعمل بسبب انه متوقع وشخصي ومعتمد (له علاقه بالموضوع ) وتسويق الرخصة مثل باقي مفاهيم الشخصيه يفترض ان الزبون يعرف ماذا يريد .ولكن في العديد من الحالات المستهلكون لهم تفضيلات غامضة او غير معروفة اومتصارعة .والتسويق التوقعي (Participatory) قد يكون مفهوم مناسب اكثر من تسويق الرخصة لان المسوق والمستهلك يحتاجون العمل معا لايجاد كيف يمكن للشركة ان ترضي الزبون بشكل جيد .

## \* التكامل:-

ان المزيج التسويقي التقليدي وفكرة (4ps) لا تستطيع ان تصف البرامج التسويقية الحديثة . فالتسويق المتكامل هو عن مزج ومطابقة النشاطات التسويقية لتعظيم آثارها الفردية والجماعية . ولتحقيق ذلك فان المسوقين يحتاجون نشاطات تسويقية متنوعة تدعم مستقبل العلامة . ويمكن ان نقيم كل النشاطات التسويقية المتكاملة من خلال الفاعلية والكفاءة والتي تؤثر على ادراك العلامة وخلق وصيانة وتقوية صورة العلامة . ولنميز بين ملكية العلامة وصورة العلامة . فالهوية (الكيان) هي طريقة الشركة التي تهدف لتعريف نفسها او منتجها اما الصورة فهي طريقة ادراك العامة والجمهور للشركة . ولتأسيس صورة جيدة في عقول المستهلكين يجب على المسوق تحويل هوية العلامة من خلال كل وسائل الاتصال المتوفرة والاحتكاك بالعلامة .

فالهوية يجب ان يعلن عنها من خلال تقارير سنوية والنشرات وبطاقات العمل والكتلوكات . فاذا كان (IBM تعني الخدمة) هي رسالة يجب ان يعبر عنها بالرموز والشعارات والالوان والاحداث والمجازات وسلوك العاملين . فستصبح بسرعة قوة اقتصادية . ان بعض الشركات الصينية دخلت متأخرة في لعبة تطوير الهوية والصورة ولكن بعض الشركات الصينية تعلمت بسرعة . والنشاطات المختلفة لها نقاط قوة مختلفة ويمكن ان تنجز اهداف مختلفة . والمسوق لذلك يجب ان يلتزم بمزيج النشاطات وكل واحد منها يلعب دور محدد في بناء او صيانة هوية العلامة . ويجب جمع برامج التسويق معا حيث تحقق التداؤبية بمعنى ان اثر أي خيار يجب ان يحسن او يكامل اثر خيار آخر .

## \*وجهة النظر الداخلية :-

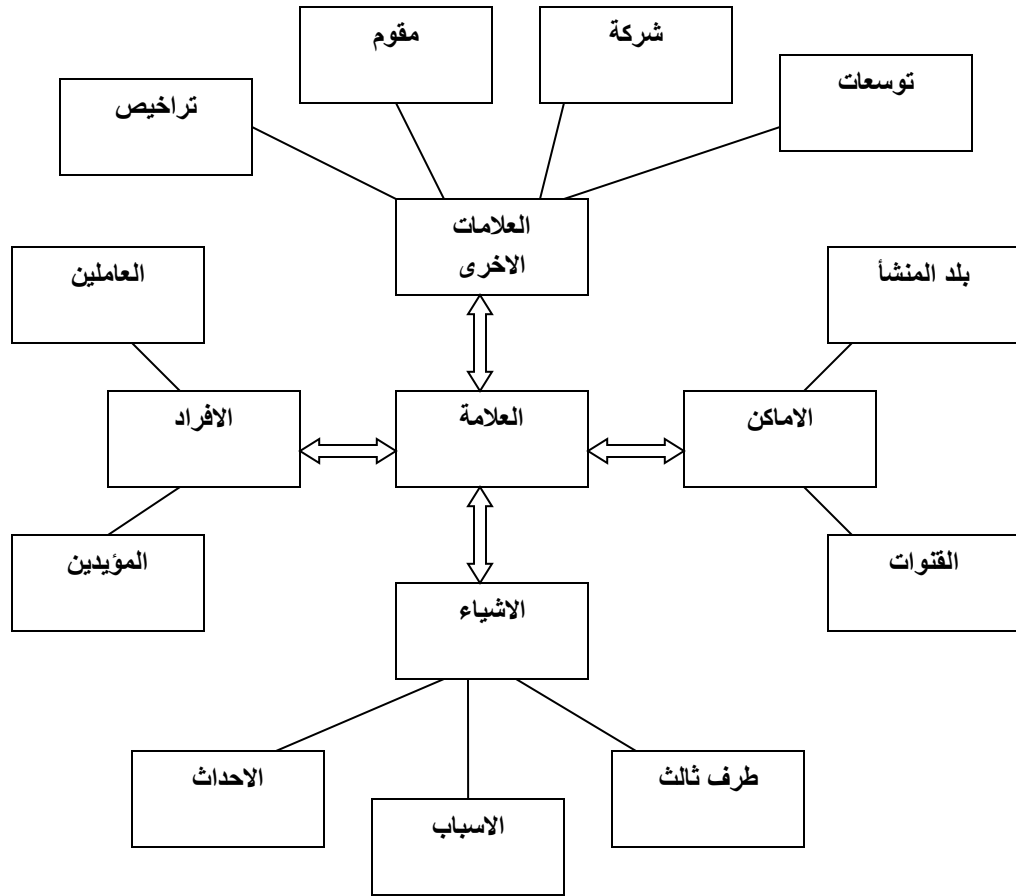
المسوقين يجب ان يسيروا بخطى واثقة لتسليم ما تعد به العلامة . فيجب ان يتبنوا وجهة النظر الداخلية للتأكد من ان العاملين والنماذج التسويقية يفهمون ويدركون افكار العلامة الاساسية وكيف يمكن ان تساعد او تؤدي ملكية العلامة . وعملية وضع العلامة الداخلية هي مجموعة من النشاطات والعمليات التي تساعد على تعليم والهام العاملين . وهي مهمة لمنظمات الخدمة لان كل عاملها او اغلبهم لهم فهم عميق للعلامة وما تعد به .



وعلى المسوق ان يشجع ويدرب الموزعين ووكلاء البيع لخدمة زبائنهم بشكل جيد لان التدريب السيء قد يضر الجهود الكبيرة في بناء علامة قوية . والعلاقة القوية للعلامة تحدث عندما تكون تجربة الزبون عن الشركة هي استلام جميع وعود العلامة . وكل الاتصالات بين الزبائن وعاملي المنظمة يجب ان تكون ايجابية . فوعد العلامة لا يمكن ان يسلم مالم يعيش كل واحد من الشركة هذه العلامة . وفضل مثال للعلامة الداخلية هي شركة ديزني فلها عاملين يدعمون العلامة ويعملون غالبا حلقات نقاشية حول انماط ديزني اكثر مما يعمله أي عاملين في أي شركة اخرى . وعندما يهتم العاملون بالاعتقاد بالعلامة فانهم يتحفزون للعمل الجاد ويشعرون بولاء اكبر للمنظمة وبعض اهم مبادئ العلامة الداخلية هي :-

- 1- **اختيار اللحظة المناسبة :-** ان نقطة التحول هي الفرصة المثالية للحصول على اهتمام العاملين . فشركة BP وجدت انه بعد حملاتها الاعلانية للعلامة الداخلية للشركة فان موقعها في الخارج قد تغير واعيد ترتيبه فاغلب العاملين كانت لهم نظرة ايجابية حول العلامة الجديدة ( ما وراء البترول ) وفكروا بان المنظمة تسير في الطريق الصحيح .
- 2- **ربط التسويق الداخلي والخارجي :-** يجب ان تتطابق الرسائل الخارجية والداخلية فالحملات الالكترونية لشركة IBM لم تساعد فقط على تغيير ادراك الجمهور حول الشركة في السوق ولكنها ساعدت ايضا على ارسال اشارات للعاملين بان IBM تسير لقيادة تكنولوجيا الانترنت .
- 3- **اجعل العلامة ممتلئة بالحياة للعاملين :-** ان الحملات الدعائية المحترفة للعلامة يجب ان تستند الى بحوث التسويق ويشرف عليها من خلال قسم التسويق . فالاتصالات الداخلية يجب ان تكون غنية بالمعلومات المفيدة ومليئة بالحيوية .

شكل 5-9 المصادر الثانوية لمعرفة العلامة



### ج- رفع الروابط الثانوية

ان الطريقة الثالثة والاخيرة لبناء هوية العلامة هو في (افتراضها) أي خلق ملكية علامة من خلال ربط العلامة بمعلومات اخرى في الذاكرة يمكن ان تتحول فيها المعاني الى المستهلكين انظر الشكل (5-9) وهذه الروابط الثانوية للعلامة يمكن ان ترتبط بمصادر مثل الشركة نفسها (من خلال استراتيجيات العلامة) او بالبلد او المنطقة الجغرافية (من خلال تعريف الموقع الاصلي (منشأ المنتج) او بقنوات توزيع (من خلال استراتيجية توزيع) او بباقي العلامات مثل (علامة مشتركة او عنصر مقوم) او بالاحداث الرياضية والثقافية او من خلال مصدر لطرف ثالث (من المكافآت او المقابلات) او الشخصية (من خلال التراخيص) 0

### ثالثا: قياس ملكية العلامة:

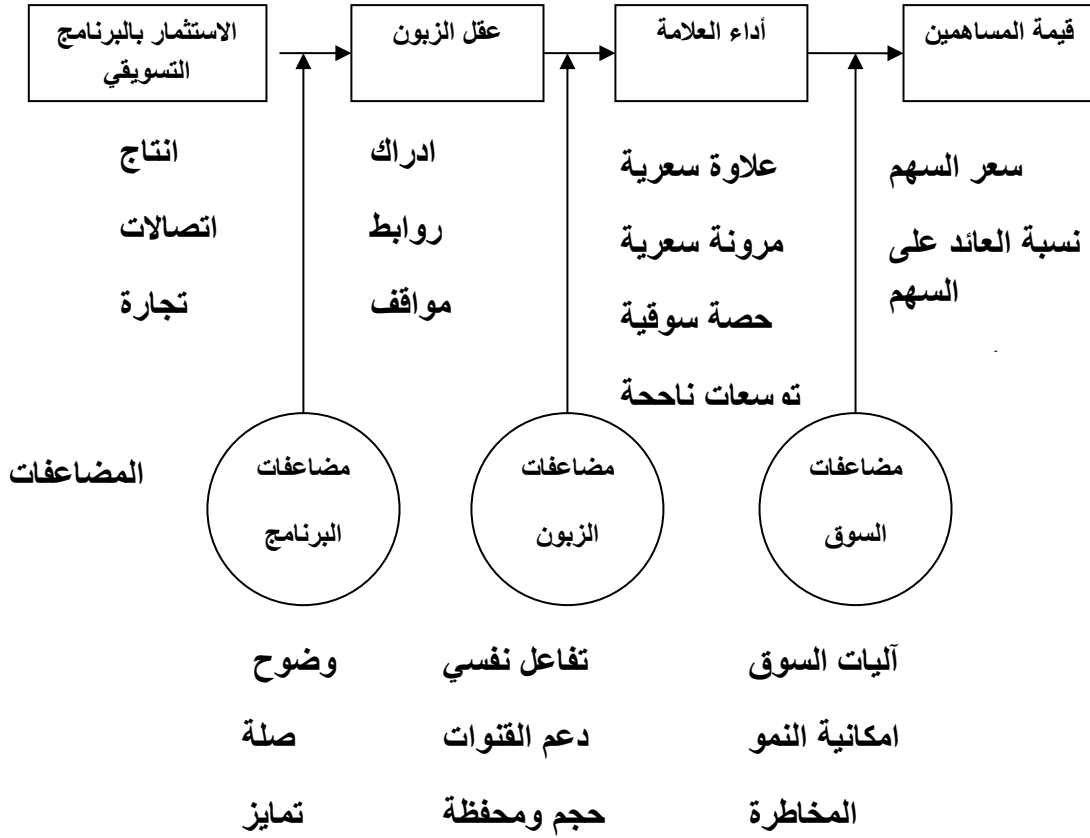
من اجل قوة بقاء العلامة في ذهن المستهلكين وطريقة تغير استجاباتهم للتسويق هناك مدخلين اساسيين لقياس ملكية العلامة مدخل غير مباشر لتقييم المصادر المحتملة للعلامة من خلال تعريف هياكل معرفة العلامة للزبون والمدخل المباشر يقيم الاثر الحقيقي لمعرفة العلامة على استجابات الزبون لمختلف مجالات التسويق والمدخلين العامين يكمل احدهما الاخر ويمكن للمتسوق ان يوظف كلاهما بكلمة اخرى لملكية العلامة ولاداء وظيفة استراتيجية مفيدة وتوجيه قرارات التسويق فالمسوق يحتاج الى فهم تام 1- مصدر ملكية العلامة وكيف تؤثر على المخرجات 2-كيف لهذه المصادر والمخرجات ان تتغير مع الوقت ويلعب هنا تدقيق العلامة دور اساسي وتدقيق العلامة هو سلسلة من الإجراءات مركزة على المستهلك لتقييم صحة العلامة وكشف مصادر العلامة واقتراح طرق لتحسين ورفع ملكية العلامة والمسوق يجب ان ينظم تدقيق علامة متى ما رأى ان هناك اهمية لتغير التوجة الاستراتيجي ويجب ان يكون التدقيق على اساس منظم مثلا سنويا للسماح للمسوق بان يضع يده على النقاط المهمة وبالتالي ينطبع ادارة العلامة بشكل استباقي ومسؤول والتدقيق يعطي خلفية مفيدة للمدراء الذين يضعون الخطط التسويقية .

\* دراسات اتجاه العلامة :-

ان جمع كميات كبيرة من البيانات للمستهلكين على اساس روتين مع الوقت لاعطاء المسوق معلومات ثابتة حول العلامات والبرامج التسويقية يتم ادائه على ابعاد اساسية فدراسات الاتجاه هي وسيلة لفهم متى وكم واي الطرق لتقييم العلامة اصبحت اليوم مهمة لتسهيل عملية اتخاذ القرار .

شكل 6-9 سلسلة قيمة العلامة التجارية

مراحل  
القيمة



قيمة العلامة التجارية لعام 2006 (بليون)	العلامة التجارية	التسلسل
--	------------------	---------

1	كاكوكولا	67.00 دولار
2	ميكروسوفت	56.93
3	أي بي أم	56.20
4	جي أي	48.91
5	إنتل	38.32
6	نوكيا	30.13
7	تيوتا	27.94
8	ديزني	27.85
9	أم سي دونالدز	27.50
10	مرسيدس بنز	22.13

#### \* تقييم العلامة :-

يجب على المسوق ان يميز ملكية العلامة عن تقييم العلامة والتي تعني وظيفة تخمين القيمة المالية الكلية للعلامة فالجدول 2-9 يوضح اكثر العلامات قيمة في العالم سنة 2006 حسب ترتيب واحد وفي هذه الشركات المشهورة نجد ان قيمة العلامة تتجاوز نصف راس مال الشركة . يقول John Stuart المؤسس الشريك لشركة Quaker Oats (( اذا اردنا فصل الشراكة سوف اعطيك الارض والمكائن والباقي وسوف اخذ العلامات التجارية والاسم التجاري وسوف اكون افضل منك بكثير )) والشركات الامريكية لاتسجل ملكية العلامة في كشوفات الميزانية بسبب التقديرات العشوائية لها . وعلى كل فان العلامة التجارية تعطي لها قيمة لبعض الشركات في بريطانيا وهونك كونك واستراليا .

#### رابعاً : ادارة ملكية العلامة :-

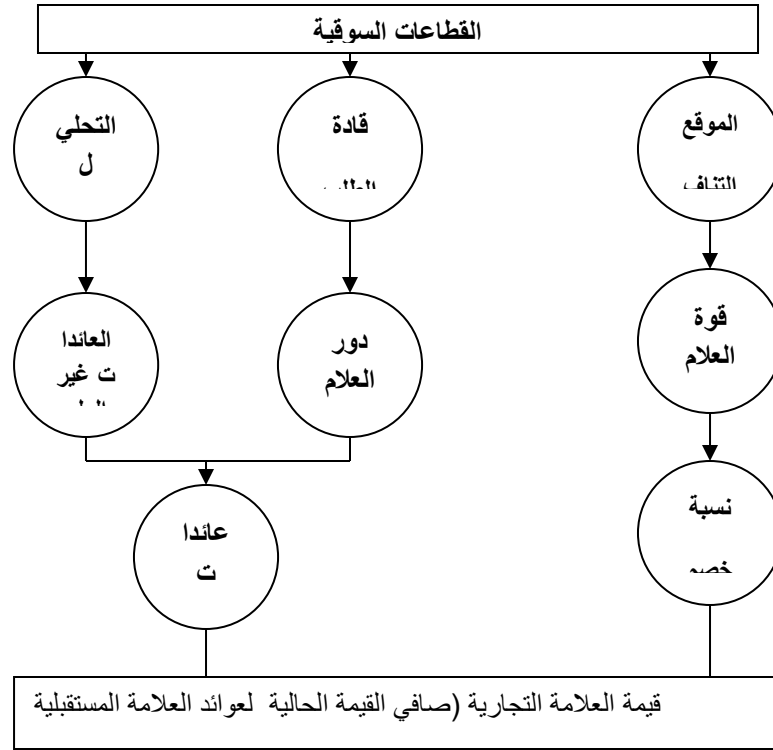
ان الادارة الفعالة للعلامة تتطلب نظرة طويلة الامد لنشاطات التسويق ولان استجابات الزبائن للنشاطات التسويقية تعتمد على ما يعرفه ويتذكره حول العلامة والنشاطات التسويقية قصيرة الامد من خلال تغيير معرفة العلامة وزيادة او نقصان النجاح طويل الامد للنشاطات التسويقية طويلة الامد .

### أ- دعم العلامة :-

كلما كانت للشركة موجودات كبيرة فان العلامة يجب ان تدار بعناية بحيث لاتقل قيمتها . العديد من العلامات القائدة لسبعين سنة مضت بقية للمنتجات والخدمات والتسويق . وملكية العلامة تدعم من خلال النشاطات التسويقية والتي تحول معنى العلامة على شكل التالي :-

- 1- ما هي المنتجات التي تمثلها العلامة وما هي المنافع الجوهرية التي تجهزها وما هي الحاجات التي ترضيها .
  - 2- كيف تجعل العلامة المنتجات متفوقة وقوية ومرغوبة وفريدة وباقية في عقول المستهلكين . Nivea واحدة من اقوى العلامات في اوربا قد وسعت من نطاقها من كريم مرطب للجلد الى العناية بالجلد والعناية الشخصية من خلال توسعات في العلامة مصممة ومنفذة بعناية تدعم مستقبل علامة Nivea .
- ودعم ملكية العلامة يتطلب الابداع والصلة من خلال برامج تسويقية . والعلامة يجب ان تتقدم دائما للامام . ولكن بالاتجاه الصحيح مع عروض جديدة وطرق لتسويقها . وجزء مهم في دعم العلامات هو اعطاء دعم تسويقي متكامل في المقدار والنوعية . والثبات والتوافق قد يكون ضروري للحفاظ على القفزة الاستراتيجية واتجاه واذا لم تكن هناك تغييرات في البيئة التسويقية فان الحاجة الى تعديل الموقع الناجح تكون قليلة وفي ادارة ملكية العلامة على المسوق ادراك المبادلة بين النشاطات التي تقوي العلامة وبين دعم معنى العلامة مثل استلام منتج مع تحسينات جديدة او تصميم مبدع وحملات اعلانية او تلك التي ترفع من العلامة الموجودة حاليا للحصول على منافع مالية مثل الخصم الترويجي قصير الامد والذي يؤكد على تخفيض السعر . وفي بعض الحالات فان فشل دعم العلامة سوف ينهي ادراك العلامة ويضعف من صورتها .

### شكل 7-9 طرق التقييم للعلامات التجارية



## ب- اعادة تنشيط العلامة :-

ان التغيرات في أذواق وتفضيلات المستهلك او ظهور منافسين جدد او تكنولوجيا جديدة او أي تطور جديد في البيئة التسويقية يمكن ان يؤثر على مصير العلامة وفي الواقع كل صنف منتج كان مشهورا مرة وعلامته جيدة مثل Zenith و Smith و corong وغيرها سقطت في اوقات صعبة جدا او حتى اختفت . مع ذلك عدد من العلامات تم ادارتها لصنع جودة قوية ومؤشر في الاعوام الاخيرة حيث اوجد المسوقون حياة جديدة لوكالات جديدة للزبائن. واول شيء يجب عمله لتنشيط العلامة هو فهم مصدر ملكية العلامة الذي بدأت منه .

احيانا يكون البرنامج التسويقي الحقيقي هو مصدر المشكلة لانه يفشل في تسليم ما تعد به العلامة ومن ثم استراتيجية ( العودة الى الاساس ) قد تكون منطقية وفي حالات اخرى قد يكون الموقع القديم غير متوفر وبالتالي فان استراتيجية اعادة ابتكار تكون ضرورية .

## خامسا : ابتكار استراتيجية العلامة :-

ان استراتيجية العلامة للمنظمة تعكس عدد وطبيعة كلا عناصر العلامة المشتركة والمتمايزة والتي تطبق على المنتج المباع . وقرار كيفية وضع علامة للمنتج الجديد هي اساسية جدا . فعندما تقدم المنظمة منتج جديد فان لديها ثلاث خيارات اساسية هي :-

1- يمكن ان تطور عناصر علامة جديدة للمنتج الجديد .  
2- يمكن ان نطبق بعض من عناصر علامتها الموجودة اصلا .  
3- يمكن ان نصنع مجموعة من كلا العناصر الجديدة والموجودة اصلا للعلامة .  
وعندما تؤسس المنظمة علامة لتقديم منتج جديدة فان المنتج يسمى ( توسيع في العلامة ) . حيث يجمع السوق العلامة الجديدة مع العلامة الموجودة ويمكن تسميتها ( التوسيع في العلامة ) ( العلامة الفرعية ) ومثال ذلك برمجيات Adobe Acrobat وسيارة Camry من تويوتا والبطاقة الزرقاء لـ American Express والعلامة الموجودة التي تعطي ولادة للعلامة الفرعية تسمى العلامة الام . فاذا كانت العلامة الام مرتبطة بمنتجات متعددة من خلال توسعات العلامة يمكن تسميتها علامة العائلة . والتوسعات في العلامة تنقسم الى صنفين اساسيين هما :- التوسع الخطي حيث العلامة الام تغطي منتج جديد داخل صنف المنتج الموجود حاليا كما في ادخال نكهة جديدة او اشكال او الوان او عناصر واحجام للرزم جديدة .

والثاني هو التوسع في الصنف حيث العلامة الام تستخدم لادخال اصناف منتجات مختلفة عن المنتج الموجود حاليا كما فعلت هوندا عندما وضعت علاماتها على منتجات مختلفة مثل السيارات والدراجات والزلاجات . وخط العلامة يتكون من كل المنتجات الاصلية والتوسعات في الصنف والتي تباع تحت علامة محدودة . اما مزيج العلامة فهي مجموعة كل خطوط العلامات التي يوفرها البائع للمشتري . والعديد من الشركات اصبحت اليوم تقدم (علامات مختلفة) وهي خطوط علامات محدودة تعطي لقنوات توزيع محددة . وهي ناتجة من ضغط الباعة على المصنعين لتقديم منتجات ممتازة .

اما المنتج المرخص :فهو يحمل اسم العلامة التي تم ترخيصها الى مصنع اخر يصنع نفس المنتج . والشركة تقدم التراخيص من اجل دفع اسم شركتها الى مدى واسع من المنتجات واعطاء صورة واسعة لهذه المنتجات .

أ- قرارات العلامة :-



ان اول قرار لاستراتيجية العلامة هي في تطوير اسم علامة للمنتج . افترض ان المنظمة تقرر ان نضع علامة على منتجاتها او خدماتها فيجب ان تختار أي اسماء العلامات يجب ان تستخدم . هناك اربع ستراتيجمات غالبا ما تستخدم هي :-

1- **الاسماء الفردية :-** General Mills يستخدم اسماء فردية مثل Bisquick و Gold medal Flour و old elapse foods وغيرها . والميزة الاساسية لاستراتيجيات الاسماء المفردة هو انه مهما تفعل الشركة لايرتبط بسمعتها بالمنتج . فاذا فشل احد المنتجات فان اسم الشركة لايتأثر . والشركات غالبا ما تستخدم اسماء علامات مختلفة لخطوط ذات نوعية مختلفة داخل نفس صنف المنتج .

2- **الاسماء العائلية الشاملة :-** العديد من المنظمات مثل GE و Heinz تستخدم علامة الشركة على مدى واسع من منتجاتها . فكل التطوير تكون منخفضة في هذا النوع لان ليس هناك حاجة لبحوث الاسم الجديدة وليس هناك انفاق كبير على الاعلانات لايجاد تمايز معين . وبيع المنتج الجديد من المحتمل ان يكون هناك قوي اذا كان اسم المصنع جيد . ويمكن لمثل هذه الاستراتيجية ان تقود الى قيمة غير ملموسة كبيرة للشركة .

3- **اسماء عائلة منفصلة لكل المنتجات :-** اذا كانت الشركة تنتج منتجات متميزة الى حد ما فان اسم العائلة الشاملة يكون غير مناسب لذلك تطور الشركة اسماء عائلية منفصلة لمنتجاتها .

4- **اسم الشركة مترافق مع اسم المنتج :-** تقوم شركة Kellogg بوضع اسمها مع اسم المنتج وكذلك تفعل هوندا و Sony حيث ان اسم الشركة ينفع من الناحية القانونية واسم المنتج يعطي خصوصية للمنتج الجديدة .

ان الاسماء الفردية احيانا تسمى ( بيت العلامات ) اما اسماء العائلة الشاملة فيسمى احيانا ( علامات البيت الواحد ) وهي تمثل نهايتين لعلاقة مستمرة للعلامة اما اسماء العلامات المفضلة فتأتي بين الاثنين اما جمع اسم الشركة مع اسم المنتج فيجمع بين الاثنين . وحيانا ما تستخدم الشركة اكثر من استراتيجية.

### ب- توسعات العلامة :-

العديد من المنظمات تقرر دفع موجوداتها القيمة من خلال تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة تحت اسم علامتها القوية . واغلب المنتجات الجديدة هي توسعات للخط من

80% الى 90% في السنة . والعديد من المنتجات الجديدة الناجحة التي ترتب حسب مصادر مختلفة هي توسعات . ومن بين اكثر المنتجات الجديدة الناجحة عام 2005 كان Nabisco و Tide ونظام العاب الفيديو المايكرو سوفت و Nokia 6800 . مع ذلك فان العديد من المنتجات الجديدة قدمت مع علامات جديدة .

**1- مزايا توسعات العلامة :-** هناك ميزتان اساسيتان للتوسعات في العلامة فهي يمكن ان تسهل قبول المنتج الجديد وتعطي تغذية عكسية ايجابية للعلامة الام والشركة .

**اولا: الفرص المطورة لنجاح المنتج الجديد :-**

المستهلكون يمكن ان يصنعوا استنتاجات ويشكلوا توقعات مكونات واداء المنتج الجديد مستندة الى ما هو معرف الان حول العلامة الام وتمتد الى تلك المشاعر بالمعلومات المرتبطة بالمنتج الجديد . ومن خلال وضع توسعات ايجابية فان التوسعات تقلل من المخاطرة . وهي ايضا قد يسهل ملائمتها والترويج للعلامة الجديدة بسبب زيادة طلب الزبائن . ويمكن للتوسعات ان تقلل الكلف من خلال تقديم الحملات الجديدة المقدمة للسوق .

جدول 9-3 اختيار موقع سلسلة علاقات العلامة التجارية

**ثانيا: اثار التغذية العكسية الايجابية:-**

بجانب تسهيل عملية قبول المنتج الجديد فان توسعات العلامة يمكن ان تعطي تغذية عكسية مفيدة . فهي يمكن ان تساعد على توضيح معنى العلامة والقيمة الجوهرية للعلامة او تحسين من ولاء المستهلك وادراكه لموثوقية الشركة والتوسعات في الخط ممكن ان تجدد منافع العلامة وتخدم العلامة الام من خلال توسيع السوق الواطئ . ومن مزايا التوسعات الاخرى هي انها يمكن ان تعمل كاساس للتوسعات المتعاقبة . حيث نجاح أي توسع يقود الى ايجاد توسعات اخرى .

**ب- مساوي التوسعات في العلامة :** قد تسبب التوسعات في الخط بان يكون اسم العلامة اقل قوة لاي منتج . وهذا ما يسمى فخ التوسع في العلامة . لان ربط العلامة بمنتجات كثيرة يمكن ان يسبب مخاطرة فقدان المعنى المحدد لهذه العلامة . اما مصطلح تخفيف قوة العلامة (dilution) فيحدث عندما لا يرتبط الزبون بالعلامة لمدة اطول مع منتج

محدد او منتجات متشابهة ويبدأ بتقليل التفكير بهذه العلامة . فاذا قدمت الشركة توسعات في العلامة يراها المستهلك غير مناسبة فقد يتم التساؤل عن مدى نزاهة العلامة او قد يصبح مشوش وربما محبط حتى . فاي المنتجات مناسبة له ؟ ان بائعة التجزئة يرفضون العديد من المنتجات الجديدة والعلامات بسبب عدم امتلاكهم لرغبات او مكان مناسب لذلك . واسوء ما يمكن ان يحدث من التوسع هو ليس فقط فشل التوسع ولكن ايضا قد يؤدي هذا التوسع صورة العلامة الام .

**ج- خصائص النجاح:** المسوق يجب ان يحكم على كل توسع محتمل للعلامة من خلال مدى فاعليته على رفع العلامة الموجودة حالياً (العلامة الام) ومدى فاعليته في المساهمة في ملكية العلامة الام . والشكل 8-9 يسجل عدد من استنتاجات البحوث الاكاديمية حول توسعات العلامة . واحد من اكبر الاخطاء في تقييم فرص التوسع . هي الفشل في اخذ كل هياكل المعرفة للعلامة بالحسبان والتركيز على واحد فقط او ربما عدد قليل منها .

### الشكل 8-9 اهم استنتاجات الباحثين حول التوسع في العلامة .

- 1-التوسعات الناجحة في العلامة تحدث عندما يكون للعلامة الام مميزات مرغوبة وادراك بان هناك مناسبة بين العلامة الام والمنتج الجديد .
- 2-هناك عدة أسس مناسبة :الخصائص والمنافع المتعلقة بالمنتج والخصائص المتعلقة بغير المنتج تكون مرتبطة بالاستخدام المشترك او انواع المستخدم .
- 3\_اعتمادا على معرفة المستهلك للأصناف فان ادراك الملائمة قد يستند على مشتركات تصنيعية او فنية او اعتبارات سطحية مثل التكامل الضروري .
- 4-العلامات ذات الجودة العالية تمتد اكثر من العلامات ذات الجودة المتوسطة وكلاهما له حدود معينه .
- 5-العلامة التي تبدو على انها مرتبطة جدا بصنف منتج قد يصعب امتدادها الى صنف اخر .
- 6-الخصائص الحقيقية تميل لان يكون التوسع بها اصعب من الخصائص او المنافع المختصرة .

7-المستهلك قد ينقل علاقاته الايجابية للصنف الاساسي للمنتج ولكن قد يصبح سلبي للعلامة المتوسطة.

- 8-المستهلك قد يستنتج علاقات سلبية حول التوسع .ربما حتى لو كان في استنتاجات اخرى لها علاقات ايجابية .
- 9-قد يكون صعب التوسع الى منتج يبدو من السهل صنعه .
- 10- التوسع الناجح لايساهم فقط بصورة العلامة الام ولكن قد يساعد العلامة على التوسع المستمر ايضا .
- 11-التوسع غير الناجح يؤدي العلامة الام فقط
- 12- التوسع غير الناجح لايمنع الشركة من تقديم توسعات مشابهه اخرى .13- التوسع العمودي يمكن ان يكون اصعب وغالبا يتطلب استراتيجيات للعلامة الفرعية
- 14- اغلب الإعلانات الفاعلة للتوسع تركز على المعلومات حول التوسع (بدلا من التذكير بالعلامة الام).

#### \* محافظ العلامات :-

كل العلامات لها حدود وكل القطاعات السوقية التي تستهدفها المنظمة قد لا تنظر للعلامة بنفس الرغبة . فالمسوق غالبا ما يحتاج علامات متعددة لاكتساب تلك القطاعات المختلفة . وهناك اسباب لتقديم علامات متعددة للصنف تتضمن :-

- 1- زيادة الحضور على الرفوف والاعتمادية في محلات التجزئة .
  - 2- جذب المستهلك الذي يرغب بالترويج والذي قد ينتقل الى علامات اخرى .
  - 3- زيادة المنافسة الداخلية في المنظمة .
  - 4- الحصول على اقتصاديات الحجم في الاعلان والمبيعات والمتاجرة والتوزيع .
- ومحفظة العلامة هي مجموعة من كل العلامات وخطوط العلامات لمنظمة معينة تقوم ببيع منتج معين الى قطاع سوقي .

ان ميزة محفظة العلامات المثلى هي قدرة كل علامة فيها على تعظيم الملكية عند جمعها مع باقي العلامات . والمسوق عادة يحتاج الى المبادلة بين تغطية السوق ومع الكلف والربحية . فاذا استطاع زيادة الارباح من خلال خفض العلامات فان المحفظة كبيرة جدا واذا استطاع زيادة الارباح من خلال الاضافة الى المحفظة فهذا يعني ان

المحفظة صغيرة . والمبدأ الاساسي في تصميم المحفظة هو تعظيم تغطية السوق بحيث لا يتم تجاهل أي زبون ولكن من غير تقليل تداخل العلامات فالعلامات يجب ان لا تتنافس على رغبة الزبون . وكل علامة يجب ان تتميز وان تكفي القطاع السوقى من اجل تعديل كلف الانتاج والتسويق . وعلى المسوق ان يراقب محفظة العلامة مع الوقت لمعرفة العلامات الضعيفة والغاء غير المربحة منها . والعلامات يمكن ان تلعب دورا محددًا من خلال كونها جزء من محفظة .

\* العلامات المتصارعة :- وهي التي تقع باحترام علامات المنافسين والتي تكون اكثر اهمية ( واكثر ربحية ) من العلامات المتراضية ويمكن ان تحافظ على موقعها المميز .

\* المدرّة النقدية :- بعض العلامات قد تبقى مهمة بالرغم من انخفاض مبيعاتها لانها تبقى تدار من اجل طلبها من قبل زبائن كافين ومحاظتها على ربحيتها من غير دعم تسويقي لذلك يمكن للشركة الاستفادة من هذه العلامات باعتبارها مدرّة للارباح .

\* مستوى الدخول بنهاية منخفضة : ان دور العلامة ذات الاسعار المنخفضة نسبيا في المحفظة قد يجذب الزبائن الى العلامات الباقية في المحفظة . \*المقام العالى : ان دور العلامات ذات السعر المرتفع هو اضافته هيبه ومقام جيد وموثوقية للمحفظة ككل .

### سادسا : ملكية الزبون :-

ملكية العلامة يجب ان تكون له اسبقية في كل منظمة .(ومذكرة التسويق :علامات القرن الحادي والعشرين)تعرض بعض وجهات النظر المتعاكسة حول قيادة العلامة .واخيرا يمكن ان نربط ملكية العلامة ببعض المفاهيم التسويقية المهمة الاخرى مثل ملكية الزبون .ان هدف ادارة علاقات الزبون CRM\_هو ايجاد ملكية زبون عالية .ويمكن ان نحسب هذه الملكية بطرق مختلفه واحدى تعريفات ملكية الزبون هي (مجموع القيم مدى الحياة لكل الزبائن ) والقيمة مدى الحياة للزبون تتأثر بالعائدات واعتبارات الكلف المرتبطة باكتساب الزبون ولاحتفاظ به والبيع المتقاطع .

1-الاكتساب مباشر بعدد التوقعات واحتمالية الاكتساب (الحصول على التوقع )

والاتفاق عند الحصول على المتوقع .

2- الاحتفاظ ويتأثر بنسبة الاحتفاظ ومستوى الاتفاق على الاحتفاظ .

3- الاتفاق المضاف . هو دالة لكفاءة البيع المضاف عدد البيع المضاف المقدم للزبائن الموجودين حاليا ونسبة الاستجابة للعروض الجديدة .

ان ملكية العلامة و ملكية الزبون تشترك بامور كثيرة . فكلاهما يركز على اهمية الزبون وولائه و فكرة القيمة المتولدة من امتلاك اقصى ما يمكن من الزبائن لدفع اعلى اسعار ممكنة . ان مدخل ملكية الزبون يمكن النظر إليه على انه (قيمة التماير ) للعلامة واحتمالية تأثيرها على العائدات والكلف المستقبلية . اما ملكية العلامة فتتميل للتركيز على المشاكل الاستراتيجية في ادارة العلامة وخلق ورفع الادراك للعلامة من قبل الزبون . وهي تعطي دلائل عملية اكثر للنشاطات التسويقية . ومع التركيز على العلامة لايقوم المدراء دائما بتحليل الزبائن بمعنى ملكية العلامة التي يحققونها او نتائج الارباح طويلة الامد التي سوف يحصلون عليها . ومع ذلك ليس هناك علامة من غير زبون ولا زبون من غير علامة .

## الملخص:

- 1- العلامة التجارية هي اسم,مصطلح, رمز, تصميم, او أي مزيج من هذه العناصر ,بهدف تحديد السلع او الخدمات لكل بائع لمجموعة من البائعين ولتمييز المنتج عن منتجات المنافسين.
- 2- تقدم العلامة التجارية عدد من المنافع للزبون وللشركة ,وتعد العلامة موجودات غير ملموسة والتي تحتاج ان تدار بعناية.  
ملكية العلامة التجارية يجب ان تعرف بالمصطلح الذي يجعلها فريدة بالصفات التي تنسب اليها.
- 3- بناء ملكية العلامة يعتمد على ثلاث عوامل أ- الاختيار الاولي لعناصر العلامة ب\_ الطريقة التي تتكامل فيها العلامة ضمن برامج دعم السوق ج- الروابط غير المباشرة تنتقل الى العلامة من خلال ربط العلامة ببعض الموجودات الاخرى.
- 4- تحتاج ملكية العلامة التجارية ان تكون مقاسة (أي يتم قياسها) لكي تدار بشكل جيد
- 5- استراتيجية وضع العلامة لمنتجات للشركة لتحديد ماهي عناصر العلامة التي تختارها الشركة لتضعها على منتجاتها التي تباعها .

- 6- يمكن للعلامة ان تلعب ادوار مختلفة ضمن محفظة العلامة التجارية.  
7- ملكية الزبون هو مكمل لمفهوم ملكية العلامة التجارية والتي تعكس مجموع القيم مدى الحياة (اي فترة تعامل الزبون مع الشركة) لكل الزبائن الذين يقتنون العلامة التجارية.

## قائمة المحتويات

### الفصل العاشر

#### البراءة تمرکز العلامة التجارية

اولا: تطوير وتواصل إستراتيجية التموقع  
**Developing & Communicating positioning strategy**

أ- الإطار التنافسي للمرجع  
**competitive Frame of Reference**

ب- نقاط الاختلاف ونقاط التشابه (مع علامات المنافسين)  
**Point-of-Difference & Point-of-Parity**

1- نقاط الاختلاف (PoDs) **Point –of-Difference**

2- نقاط التشابه (PoPs) **Point –of- Parity**

3- نقاط التشابه مقابل نقاط الاختلاف –  
**Point –of- Parity Versus Point of-Difference**

ج- تأسيس عضوية الصنف  
**Establishing Category Membership**

1- التموقع غير المنظم **Straddle Positioning**

2- نقل عضوية الصنف **Communicating Category Membership**

د- اختيار pods و pops

هـ- ايجاد pods و pops

ثالثا: استراتيجيات التسويقية حسب دورة حياة المنتج Product Life Cycle  
Marketing Strategies

- أ- دورة حياة المنتج
- ب- دورات حياة الأسلوب النمط والموضة
- ت- استراتيجيات التسويق : مرحلة التقديم وميزة الريادة
- ث- الاستراتيجيات التسويقية: مرحلة النمو
- ج- الاستراتيجيات التسويقية: مرحلة النضج
- ح- الاستراتيجيات التسويقية: مرحلة الانحدار
- خ- إثباتات على مفهوم دورة حياة المنتج
- د- الانتقادات لمفهوم دورة حياة المنتج

اولا: تطوير وتواصل استراتيجية التموقع

كل الاستراتيجيات التسويقية تبنى على STB ( التجزئة والاستهداف والتموقع ) فالشركة تكتشف حاجات وجماعات مختلفة في السوق وتستهدف اولئك الذين تستطيع ارضاءهم بطريقة متفوقة ومن ثم تضع منتجاتها بحيث يستطيع الزبائن في السوق المستهدف من ادراك المنتجات المتميزة للشركة ويستطيع تصورها واذا كانت الشركة سيئه في تموقع منتجاتها فان الزبائن السوق سوف تشوش معرفتهم عن هذه المنتجات وهو ماحدث عندما اندمج كل من شركة السيارات الوطنية مع شركة Alamo .

والتموقع: هونشاط تصميم منتجات الشركة وصورتها لتحتل مكان متميز في عقول الزبائن في السوق المستهدف .والهدف من جعل العلامة التجارية حيزا في عقول المستهلكين هو تعظيم المنافع المحتملة للمنظمة .والعلامة التي لها موقع جيد تساعد على توجيه الاستراتيجية التسويقية من خلال توضيح معنى العلامة وما هو الهدف التي تسعى لتحقيقه للمستهلك وكيف تفعل ذلك بطريقة فريدة .وكل فرد في المنظمة يجب ان يفهم تموقع العلامة ويستخدمه في مجال القرارات التسويقية ونتيجة التموقع هي الخلق الناجح لفرضية القيمة المركزة على الزبون وايجاد سبب قوي يجعل السوق المستهدف يشتري من المنتج .والجدول 1-10 يوضح كيف ان ثلاثة شركات تعطي منافع واسعار لزيائنها المستهدفين والتموقع يتطلب ان تكون التشابهات والاختلافات بين العلامات معرفة ويمكن التوصل اليها .خصوصا عن عند اتخاذ قرار بالتموقع الذي يحتاج الى تحديد اطار مرجعي



من خلال تعريف السوق المستهدف والمنافسة ومعرفة النقاط المثالية ونقاط الاختلاف المرتبطة بالعلامة .

شكل: 10-1 مثال لتمركز القيمة

الشركة والمنتج	الزبون المستهدف	المنافع	الاسعار	فرضية القيمة
شركة Perdue (دجاج)	الزبون المدرك لجودة الدجاج	سهل المضغ	علاوة 10%	دجاج ذهبي سهل المضغ مع علاوة سعريه متوسطة
شركة Volvo (سيارة سفرة)	العوائل المدركة للامان	المتانة والامان	علاوة 20%	السيارة الاكثر امنا ومتانة التي يمكن للعائلة ركوبها
شركة Domino للبيتزا	محبى البيتزا الملائمة لهم	التسليم السريع والجودة العالية	علاوة 15%	بيتزا حارة وطيبة ومسلمة عند الباب بسعر معتدل

#### أ- الاطار التنافسي للمرجع

ان نقطة البداية في تعريف الاطار التنافسي للمرجع المتموقع العلامة هي تحديد صنف العضوية .(المنتجات او مجموعات المنتجات التي تتنافس معها العلامة والتي تعتبر البديل

الاقرب لها ) وكما سنناقش في الفصل 11 فان التحليل التنافسي يهتم بكل العناصر (بضمنها الموارد والامكانيات والاهتمامات المحتملة للمنظمات المتنوعة الاخرى) عند اختيار الاسواق حيث يكون المستهلكين بها مربحين. وقرار استهداف نوع معين من المستهلكين يمكن ان يعرف من خلال طبيعة المنافسة لان المنظمات عليها ان تقرر استهداف القطاعات التي استهدفتها في الماضي (او التخطيط لعمل ذلك في المستقبل) او بسبب ان المستهلكين في القطاع قد يبحثون اصلا عن منتجات معينة او علامات معينة عند اتخاذ قرارات الشراء. ولتحديد الاطار التنافسي المناسب للمرجع. فان التسويقي يحتاج لفهم سلوك المستهلك ومجموعة الاعتبارات التي يستخدمها المستهلك في خيارات العلامة التسويقية. ففي المملكة المتحدة على سبيل المثال هيئة السيارات وضعت نفسها كعنصر رابع لتقديم (خدمات الطوارئ) بعد الشرطة والإطفاء والإسعاف وذلك للحصول على المصادقية الكبيرة .

### ب- نقاط الاختلاف ونقاط التشابه (مع علامات المنافسين):-

عندما يمتلك المسوقون اطار تنافسي في مرجعي ثابت للتموقع من خلال تعريف سوق الزبون المستهدف وطبيعة المنافسة فيمكن ان يعرفوا نقاط الاختلاف والتشابه المناسبة .

1- نقاط الاختلاف:- (poDs) وهي خصائص او منافع المستهلكين المرتبطة بقوة مع العلامة والتقييم الايجابي والاعتقاد بعدم وجود نفس هذه النقاط عند علامات المنافسين ومن امثلة علامات الاختلاف في شركة Apple (التصميم) و Nike (الاداء) و (lexus) (الجودة) .

وايجاد ارتباطات فريدة وقوية ومرغوبة هو تحدي حقيقي ولكنه اساسي في تموقع العلامة التنافسي .

2- نقاط التشابه (pops):- وهي الاشياء التي لاتكون بالضرورة فريدة للعلامة ولكن قد تكون مشتركة مع علامات اخرى. وهذا النوع من الاشياء ياتي على شكلين: الصنف والمنافسة

\* نقاط التشابه في الصنف هي اشياء يراها المستهلكون اساسية لشرعية وموثوقية المنتجات داخل صنف المنتج او الخدمة. ومن ناحية اخرى هي تتكون ضرورية (لكن ليست كافية) لاختيار العلامة. فالمستهلك قد لايعتبر وكالة سفر بانها فعلا وكالة سفر مالم تكون قادرة على صنع حجوزات الطيران والفنادق وتقديم دليل على الراحة وتقديم مختلف

عروض التذاكر وخيارات التسليم .ونقاط التشابه بالصنف قد تتغير مع الوقت بسبب التطورات التكنولوجية والتطورات القانونية واتجاهات المستهلك ولكن هناك ((اماكن خضراء))لممارسة اللعبة التسويقية .

\* اما نقاط التشابه في المنافسة فهي الاشياء المصممة لابطال مفعول نقاط الاختلاف مع المنافسين .فاذا كانت العلامة في عيون المستهلكين ممكن ان تعادل مجالات المنافسين التي يحاولون ايجاد الميزة فيها وتحقيق المزايا في مجالات اخرى فان العلامة ستكون قوية ولها موقع تنافسي قوي .

### 3- نقاط التشابه مقابل نقاط الاختلاف

من اجل تحقيق نقاط التشابه pop لخصائص او منافع معينة فيجب ان يكون هناك عدد كافي من المستهلكين يعتقدون بان العلامة ((جيدة الى حد كاف ) في هذا البعد وهناك منطقة او مدى مقاومة او قبول لنقاط التشابه هذه فالعلامة قد لا تحتاج ان تبدو بانها مساوية حرفياً للمنافسين ولكن المستهلك يجب ان يشعر بان العلامة تعمل جيداً وبشكل كافي بهذه الخاصية او المنفعة .فاذا كانت كذلك قد يفضل المستهلك الانحياز في تقيمه وقراراته حول العناصر الاخرى والمحتمل ان تكون مفضله اكثر في العلامة .ومع نقاط الاختلاف فان العلامة يجب ان تظهر التفوق الواضح والمستهلك يجب ان يدرك ذلك وعلى العموم فان الاساس في المتوقع لا يتحقق كثيراً من خلال نقاط الاختلاف كما يحصل في نقاط التشابه

### ج- تاسيس عضوية الصنف

ان الزبائن المستهدفين يدركون بان شركة May belline هي العلامة القائدة في صناعة مستحضرات التجميل وان Cheerios هي العلامة القائدة في منتجات الحبوب الزراعية وان Accenture هي العلامة القائدة في المنظمات الاستشارية وهكذا .والمسوقون يجب ان يخبروا (يعلموا) المستهلكين حول عضوية صنف العلامة .وربما افضل حالة واضحة هي عند تقديم منتج جديد خصوصاً عندما يكون الصنف نفسه غير معروف .

وعضوية الصنف يمكن ان تكون مشكلة خاصة للمنتجات ذات التكنولوجيا العالية .فعندما اوجدت GO اول حاسبة تعمل لوحتها بالقلم في بداية التسعينيات والمحللون والاعلام استجابوا بشكل حماسي لهذه المفهوم ولكن اهتمام المستهلكين لم يتحقق .وقد تم شراء GO من قبل AT&T في عام 1994 من اجل استخدام مشروع الحاسبات القلمية ومع التطورات الحالية للوحات PCS فان الحسبات القلمية وصلت الى حياة جديدة .وهناك

حالات حيث ان الزبائن يعرفون عضوية صنف العلامة ولكن قد لا يدركون بان العلامة هي عضو مهم جدا في هذا الصنف .على سبيل المثال قد يعلم المستهلك بان الكامرات علامة Hewlett - packard هي كامرات رقمية .ولكن قد لا يكون متأكد من ان كامرات Hewlett من نفس صنف Sony و Kodak و Nikon .وفي هذه الحالة فان HP قد تحتاج الى تدعيم عضوية الصنف .

والعلامات احيانا تدمج مع الاصناف بحيث لاتحمل أي عضوية .وهذا المدخل هي طريقة للقاء الضوء على نقاط الاختلاف للعلامة واعطاء المستهلك معرفة حول العضوية الحقيقية للعلامة .ومع هذا المدخل من المهم ان لاتقع العلامة في الفخ بين الاصناف .فالمستهلك يجب ان يفهم بان العلامة ممثلة لنفسها .والمدخل الاساسي للتموقع هو اخبار المستهلك حول عضوية العلامة قبل وضع نقاط الاختلاف .ومن الطبيعي ان المستهلك يحتاج لمعرفة ما هو المنتج وما هي الوظيفة التي يؤديها قبل القرار فيما اذا كانت هذه العلامة هي الغالية او المسيطرة على علامات المنافسين .وبالنسبة للعلامات الجديدة فان الاعلان الاولي غالبا مايركز على ايجاد ادراك للعلامة .والإعلانات اللاحقة تحاول ان نجعل صورة العلامة بارعة واكثر تميزا .

## 1- التوقع غير المنظم (ذواتجاهين )

احيانا تحاول المنظمة ان تمتد (تستخدم )اطارين مرجعيين .والتوقع غير المنظم غالبا مايكون جذابا كوسيلة لاصلاح الصراعات المحتملة لاهداف المستهلكين وايجاد الحل الذي يسمى ((افضل حل على الجانبين .وهو ايضا يحمل عبء اضافي فاذا كانت نقاط التشابه (POP) ونقاط الاختلاف POD للصنفين غير موثوقة فقد لا ينظر الى العلامة كلاعب قانوني (شرعي) في أي صنف وتصبح ليست علامة مميزة لاي صنف .والعديد من PDA التي حاولت بغير نجاح ان تصنف بمثل هذا الشكل من التموضع تتعرض الى مخاطر كبيرة .

## 2- نقل عضوية الصنف

هناك ثلاث طرق رئيسة لتحويل عضوية صنف العلامة

اولا: منافع الصنف المعلنة – لاعادة طمأنة المستهلك بان العلامة سوف تعطي سبب اساسي لاستخدام الصنف .فان المسوقين يستخدمون باستمرار المنافع للاعلان عن عضوية الصنف .لذلك فان الادوات الصناعية قد تحتاج الى المتانة وان تكون مضادة

للحموضة لتعلن عن فعاليتها. فمزيج كعكة الشوكولا بالبندق قد يكسب عضوية صنف الحلويات المحمصة من خلال استخدام منافع المذاق الجيد ودعم هذه الحالة بتضمين مقومات ذات جودة عالية (الاداء) او من خلال اظهار المستخدمين بحالة سرور شديد وهم ياكلون هذه الحلوى (التصور)

ثانيا: المقارنة بالنماذج :- ان العلامات المعروفة بجدارتها في الصنف يمكن ان تساعد ايضا على تحديد عضوية صنف العلامة لاي شركة . فعندما كان Tommy.HilFiger غير معروف كعلامة . فان الاعلان عن عضويته كمصمم امريكي كبير من خلال ربطه ببعض المصممين الكبار مثل Klein و BeenC و Fllis فهو بهذا ميز نفسه كعضو في هذا الصنف .

ثالثا: الاعتماد على واصف المنتج :- ان واصف المنتج الذي يتبع اسم العلامة غالبا ما يعتبر اداة مختصرة لتحويل اصل ومنشا الصنف . فشركة FordmotoR استثمرت اكثر من مليار دولار نموذج حديث سمته x-Trainer والذي يجمع خصائص SUV و MINIVAN و لسيارات العائلة وللوصول الى الموقع الفريد وتجنب الارتباط مع نماذج المستكشفين الخاصين بها اطلقت على اسم السيارة بالاخير Freestyle والتي اعتبرت سيارة للرياضيين .

#### د- اختيار pops و pops

ان نقاط التشابه (pops) تشتق من خلال عضوية الصنف (لايجاد نقاط تشابه الصنف ) مع ضرورة ابطال تأثير . poD للمنافسين (ايجاد pop تنافسية) بالإضافة لذلك ومن اجل التمايز فهناك اعتبارين مهمين في اختيار poDs تجعل المستهلك يجد ان poD مرغوبة وان المنظمة لديها القدرات على ايصالها . والجدول 2-10 يظهر ثلاث معايير يمكن من خلالها الحكم على المرغوبية (جعل الشيء مرغوب به) والقدرة على التسليم (التسليمية) والمسوقون يجب ان يقرروا في أي مستوى يمكن الاعتماد على pods فعلى المستوى الادنى هناك خصائص العلامة وفي المستوى الذي يعده هناك منافع العلامة وفي المستوى الاعلى . هناك قيم العلامة :-لذلك فان مسوقي صابون Dove يمكن ان يتحدثوا عن خصائص المراهم المطهرة فيها . او عن منافعها للجلد الناعم او عن قيمة ان تكون اكثر جذبا . والخصائص عادة تكون في اقل مستوى مرغوب للموقع . فالمشتري يهتم اكثر بالمنافع وهذا اولا وثانيا المنافسون يمكن ان يقلدوا الخصائص بسهولة وثالثا فان الخصائص الحالية قد تتخفف الرغبة بها مع مرور الوقت . والباحثون اظهروا بان

العلامات يمكن ان تتمايز بنجاح في بعض الاوقات من خلال الخصائص ليست لها علاقة بالعلامة. و p & G مايزت قهوة Folgers من خلال ((بلورات القهوة ذات الرقائق)) والتي اوجدتها من خلال عميلة ابتكار فريدة. وفي الواقع فان شكل القهوة يعتبر غير ذي علاقة لان الكريستالات تذوب مباشرة في الماء الحار. والقول بان علامة القهوة ((مزرعة في الجبل)) ايضا يعتبر غير ذي علاقة لان اغلب القهوة تزرع بهذه الطريقة .

### هـ- ايجاد pops و poD

من الصعوبات الشائعة في ايجاد تموقع علامة تنافسي وقوي هو ان العديد من الخصائص او المنافع التي تصنع pop و poD يكون بينها ارتباط سلبي .على سبيل المثال قد يكون من الصعب وضع العلامة (غير مكلف ) وفي نفس الوقت احاول اظهار بانها ((على اعلى مستويات الجودة)) والجدول 3-10 يوضح بعض امثلة الارتباطات السلبية للخصائص والمنافع .وعلى كل حال فان الخصائص والمنافع الفردية غالبا ما يكون لها مجالات ايجابية وسلبية .على سبيل المثال العلامة طويلة العمر La-z-Boy قد يكون تراث العلامة الكبيرة يوحي بالخبرة والحكمة والتجربة ولكن من ناحية اخرى قد تظهر ببساطة بانه نموذج قديم الطراز لايناسب الوقت الراهن .

### جدول 2-10 :-الحكم على المرغوبية والتسليمية لـ poD

#### معايير المرغوبية

1- الصلة (العلاقة):المستهلكون المستهدفون يجب ان يجدوا ان poD مهمة ولها علاقة شخصية بهم .

2- التمايزية: المستهلك المستهدف عليه ان يجد ان poD متميزة ومتفوقة .

3- الاعتقادية: المستهلك المستهدف يجب ان يجد ان poD موثوقة ويمكن تصديقها  
والعلامة يجب ان تقدم اسباب مقنعة لاختيارها دون باقي الخيارات

### معايير التسليمية

1- المعقولة: تصميم المنتج وعروض التسويق يجب ان تدعم العلاقات المرغوبة .سواء  
كان هذا الارتباط المرغوب يتطلب تغيير حقيقي في المنتج نفسه او تغيير مفاهيمي في  
طريقة تفكير المستهلكين بالمنتج او بالعلامة .

2- القدرة على التواصل :-المستهلكون يجب ان يعطي لهم اسباب مقنعه وعقلانية للفهم  
لماذا يمكن للعلامة ان تسلم منافع مرغوبة وماهي الاثباتات الواقعية التي تؤكد للمستهلك  
بانه سوف يعتقد فعلا بالعلامة وارتباطاتها المرغوبه .

3-الاستدامة :-على المنظمة ان تلتزم بشكل كاف وان تختار تخصيص الموارد الكافية  
لايجاد التموقع الثابت .وهل التموقع له دفاعات حصينة ويصعب مهاجمته ؟ وهل يمكن  
تدعيم وتقوية العلامة مع الوقت ؟.

### جدول 3-10:-امثله على الارتباط السلبي بين المنافع والخصائص

- 1- السعر المنخفض مقابل الجودة العالية .
- 2- القوة مقابل الامان .
- 3- المذاق مقابل السرعات الحرارية .
- 4- التنوع مقابل البساطة .
- 5- القوة مقابل الرقة .
- 6- الكفاءة العالية مقابل اللطافة .
- 7- الحصري مقابل الكلي .
- 8- التغذية مقابل المذاق الجيد .

ولسوء الحظ ان المستهلكين يرغبون بتعظيم كل من الخصائص والمنافع المرتبطة سلبيًا  
وتحتاج للكثير من العلم الفن التسويقي الذي يتعامل مع هذه التبادلية .لكي لا يختلف التموقع  
و افضل مدخل واضح هو تطوير منتج او خدمة تؤدي بشكل جيد بكلا البعدين .فشركة  
BMW قادرة على تأسيس ((الأداء والمتعة )) الخاصة بها والتموقع على طرفين يعود  
بجزء كبير منه الى تصميم المنتج .ولكن بعض المسوقين تبنوا مداخل اخرى للحصول  
على تبادلية الخصائص والمنافع فقد قدموا حملتين تسويقيتين مختلفتين كل واحدة

خصصت لخاصية او منفعة مختلفه للعلامة . وربطها في نوع معين من الهوية (شخص او مكان او شيء )والذي يمتلك النوع الصحيح من الملكية كوسيلة لتأسيس خصائص او منافع ك pop او poD وحتى محاولة اقناع المستهلكين بان العلاقة السلبية بين الخصائص والمنافع (اذا اعتبروها مختلفة) هي في الحقيقة ايجابية .

### ثانيا : استراتيجيات التمايز :-

لتجنب فخ النمطية السلعية . على المسوقين ان يبدأوا بالاعتقاد بانهم يمكن ان يتمايزوا باي شيء . والميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على الاداء بطريقه او اكثر لايسطيع المنافسين استخدامها . وقد قال مايكل بورتر بان المنظمات ان تحاول بناء الميزة التنافسية المستدامة ولكن العديد من المزايا التنافسية غير مستدامة . وفي افضل الاحوال يمكن ان تكون قابله للرفع . والميزة القابله للرفع هي التي يمكن ان تستخدمها المنظمة كقاعدة لمزايا جديدة . فقد استخدمت مايكروسوفت رفع انظمة التشغيل لديها لمايكروسوفت اوفس ومن ثم الى التطبيقات الشبكية . وعموما فالمنظمة التي تأمل في الثبات عليها الاستمرار في ابتكار المزايا الجديدة . ويجب ان يرى الزبائن اي ميزة تنافسية على انها ميزة للزبون . على سبيل المثال لو ان المنظمة تسلم اسرع من منافسيها لن تكون ذات ميزة للزبون الذي لايرى في السرعة اي قيمة . وعلى الشركات ان تركز ايضا على بناء مزايا الزبون . وبالتالي تستطيع تسليم قيمة عالية للزبون

للزبون ورضا كبير وهذه تقود الى السرعة في اعادة او تكرار عمليات الشراء وبالتالي الى ربحية عاليه للزبون .

والمسوق يمكن ان يمايز العلامات على اساس عدة متغيرات كم فعلت شركة

Southwest للطيران عندما خفضت اسعارها والخدمات المقدمة فقد حافظت على كلف منخفضة من خلال تقديم خدمات الطيران الاساسية فقط (من غير وجبات ولا افلام فيديو ) وسارعت من جولاتها للحفاظ على طائرتها في الجو . ولكن southwest الجديدة لم تمايز نفسها من خلال السعر فقط لان المنافسون ممكن ان يحاولوا ان يشقوا طريقهم الى السوق بقوة مع مايمتلكون من قدرة على تخفيض اجور السفر . لذلك هي مايزت نفسها من خلال السعر فقط لان من قدرة على تخفيض اجور السفر . لذلك هي مايزت نفسها على انها طائرة (( Fun ))(مريحه ) والخاصية الاخرى لهذه الشركة هي انها ((القادم الاول ))والمقاعد موجه لخدمة القادم الاول :حيث يعطي الراكب بطاقات مرقمه عندما يصلوا الى البوابة . والشركة اليوم اكبر شركة طيران وطنية وهذه الوسائل السابقة للتمايز ترتبط



بمجالات المنتج والخدمة. وفي الاسواق العالمية ,على كل حال ,قد تحتاج المنظمات الذي الذهاب الى ما وراء ذلك .فخذ هذه الابعاد الاخرى من بين غيرها والتي يمكن ان تاخذها الشركات لتمييز عروضات السوق الخاصة بها .

1- التمايز الشخصي :الشركات يمكن ان تمتلك عاملين مدربين بشكل جيد فهناك شركات تمتلك سمعه ممتازة بسبب عاملها مثل GE و CiSCo و pfizer .

2- التمايز في القناة :يمكن للشركات ان تصمم قنواتها التوزيعية من اجل تغطيه اكثر كفاءة وفاعلية واداء وخبرات عالية .

3- تمايز الصورة :يمكن للشركة ان تبدع صورة قوية .ويمكن ان تعمل بجد من اجل تطوير صور متميزة عن باقي العلامات في السوق .وحتى اماكن العرض البيع يمكن ان تولد صورة قوية .

### ثالثا: استراتيجيات التسويقية حسب دورة حياة المنتج

ان تموقع الشركة واستراتيجية التمايز يجب ان تتغير كما يتغير المنتج والسوق والمنافسون مع دورة حياة المنتج (pLc) وتقول ان المنتج له دورة حياة يجب تاكيد اربعة اشياء .

- 1- المنتجات لها حياة محدودة
  - 2- مبيعات المنتج تجتاز مراحل متميزة كل واحدة منها لها تحديات مختلفة. وفرص مختلفة ومشاكل مختلفة للبائع .
  - 3- الربح يرتفع وينخفض في مراحل مختلفه من دورة حياة المنتج .
  - 4- المنتج يتطلب استراتيجيات تسويقية ومالية وتصنيعيه وموارد بشرية مختلفه في كل مرحله من مراحل دورة حياة المنتج .
- أ- دورة حياة المنتج :- اغلب منتجات دورة حياة المنتج ترسم على شكل ناقوس كما في الشكل 1-10 والمنحنى ينقسم الى اربع مراحل هي التقديم والنمو والنضج والتناقص .

1-التقديم : فترة من بطء النمو في المبيعات تحدث كلما كان المنتج في مرحلة التقديم للسوق .والارباح تكون غير موجودة بسبب المصاريف الكبيرة لتقديم المنتج .

2- النمو : هي فترة تسارع قبول المنتج في السوق وتحسن كبير في الإرباح .

3- النضج : بطيء في نمو المبيعات بسبب ان المنتج وصل او حقق القبول عند اغلب المشترين المحتملين .الارباح تكون ثابتة او متناقصة بسبب زيادة المنافسة .

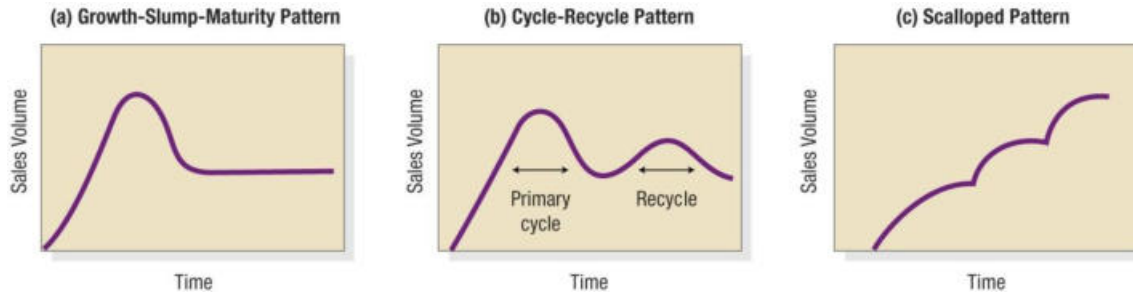
#### 4- الانحدار : تظهر المبيعات انخفاض كبير والارباح تختفي .

ويمكن استخدام مفهوم pLc لتحليل صنف المنتج او شكل المنتج او المنتج او العلامة .وليس كل المنتجات تعطي شكل الناقوس في دورة حياتها .فهناك ثلاث نماذج أخرى شائعة تظهر في الشكل 10-2 .فالشكل (10-2a) يظهر نموذج القفز من النمو الى النضج حيث يزداد نمو المبيعات بسرعة عندما يقدم المنتج لأول مرة ومن ثم ينخفض الى مستوى معين يبقى بعده ثابتا من خلال مشترين متأخرين يتبنون شراء المنتج في الوقت الاول والمتبني المبكر يقوم باستبداله .والشكل (10-2b) يظهر نموذج الدورة واعادة الدورة وهو يصف مبيعات العقارات الجديدة .حيث تقوم شركة الادوية بالترويج الى العقار الجديد وهذا سوف ينتج اول دورة حياة .واخيرا تبدأ المبيعات بالانخفاض فتعطي الشركة دفعة ترويجية اخرى للعقار وهذا ينتج دورة الحياة الثانية (عادة تكون هذه الدورة اصغر في فترتها ) .والنموذج الشائع الاخر في الشكل (10-2c) وهو scalloped .حيث تمر المبيعات بفترات ازدهار في دورة الحياة يعتمد على .اكتشاف خصائص جديدة للمنتج او استخدامات جديدة او مستخدمين جدد ومثال ذلك مبيعات (النايلون) فهي تظهر في هذا النموذج لان هناك استخدامات عديدة لهذه المادة مثل المضلات والقمصان والمفروشات واشرة القوارب واطارات السيارات .والاكتشافات الجديدة مستمرة مع الوقت .

#### شكل:10-1 دورة حياة الارباح والمبيعات



شكل: 2-10 عينة من دورات حياة المنتجات المعروفة

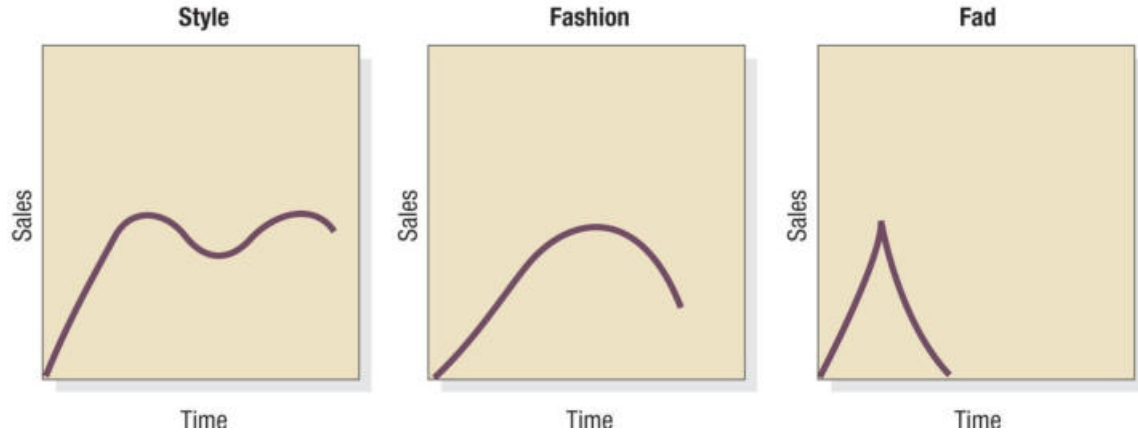


### ب- دورات حياة : الاسلوب النمط والموضه :-

نحتاج لتمييز ثلاثة انواع معينه من دورات حياة المنتج كما في الشكل 3-10 حيث يعتبر الاسلوب الطريقه الاساسية والمتميزة يظهر في مجال المحاولات البشرية. الاساليب تظهر في المنازل والملابس والفن. اما النمط فهو الاسلوب الشائع والمقبول اليوم في اي مجال والنماذج تمر من خلال اربع مراحل. هي التمايزية والمحاكاة والنمط الواسع والانحدار. وطوال دورة حياة النمط يصعب التنبؤ بها. احدى وجهات النظر هو ان الانماط تنتهي لانها تمثل صفقه شراء , والمستهلكون يبدؤون بالبحث عن الخصائص المفقودة على سبيل

المثال السيارات اصبحت اصغر وقد اصبحت اقل راحة وبالتالي فان عدد متزايد من المشترين بدأو يرغبون بالسيارات الكبيرة .وتوضيح اخر هو ان العديد من المستهلكين يتبنون النمط لذلك يعيدون غيره من الأنماط .ويبقى تميزه يعتمد على مدى مقابلة النمط للحاجات الحقيقية .وهو يتكامل مع الاتجاهات في المجتمع وارضاء المبادئ الاجتماعية والقيم والبقاء ضمن الحدود التكنولوجية عند تطوره .اما (الموضه ) فهي انماط تاتي بسرعة الى العامة ويتم تبنيها مع حماس كبير ومن ثم تتحدر بسرعة كبيرة .والدورة هنا تكون قصيرة وتميل لان تجذب اتباع قليلين والذين يبحثون عن تمييز انفسهم عن الاخرين .والموضه تفشل في البقاء لانها عادة لاترضي حاجات قوية .والمسوق الناجح هو الذي يدرك الموضه بسرعة ومبكرا ويحولها الى منتجات مادامت باقيه بنفس القوة .

### شكل: 10-3 دورة حياة الاسلوب والنمط والموضه



### ج- استراتيجيات التسويق: مرحلة التقديم وميزة الريادة

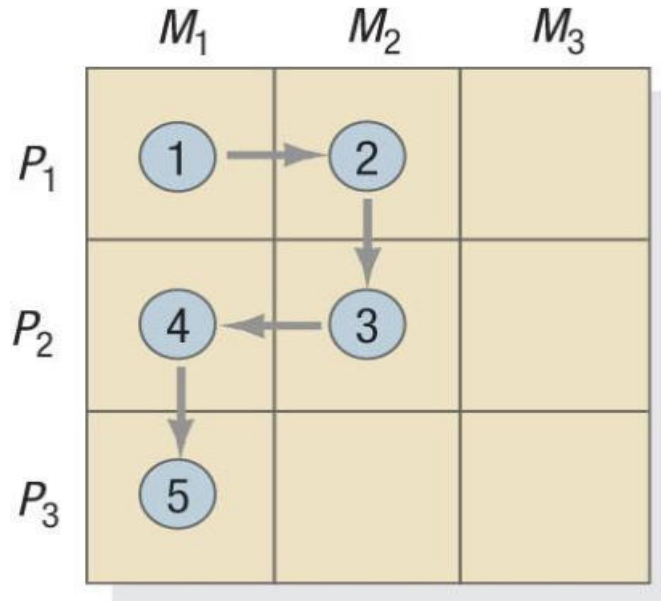
بسبب ان المنتج الجديد ياخذ وقت ,والعمل مع المشاكل الفنية ووقت الحصول على قبول المستهلك فان المبيعات تميل لان تكون بطيئه النمو في مرحلة التقديم .والارباح تكون سالبه او منخفضة والمصاريف الترويجية تكون في اعلى نسبتها مقارنة مع المبيعات لان هناك حاجه الى

- 1- اخبار واعلام المستهلكين المحتملين .
- 2- تقديم المنتج للتجربه .
- 3- ضمان التوزيع بالتجزئه لفترة طويلة .فالمنظمات تركز على المشترين الذين هم الاكثر استعدادا للشراء وعادة هم جماعات الدخل المرتفع .والاسعار تميل لان تكون عاليه

لان الكلف عالية . والشركات التي تفكر ان تقدم منتج جديد يجب ان تحدد متى تدخل الى السوق . وان تكون اول الداخلين فان ذلك فيه منافع كبيرة , ولكن هناك ايضا مخاطرة ومصاريف كبيرة . وان تاتي متاخرا يكون ذلك منطقيًا اذا كانت الشركة تستطيع الحصول على تكنولوجيا فائقة وجودة وعلامة قوية . والتسريع في وقت الابتكارات اساسي في تقليل دورات حياة المنتج . وان تكون مبكرا عليك ان تدفع . واغلب الدراسات اظهرت ان رواد السوق يحصلون على مزايا اكبر . فشركات مثل Coca-Cola و Campbell و Hallmark طورت سيطرة على سوق مستدامة وقد وجد Nakemono و carponter ان 19 من 25 شركة كانت قائدة في السوق عام 1923 بقيت قائدة للسوق حتى عام 1983 أي بعد 60 سنة . وقد وجد Robinson و min في عينه من منظمات السلع الصناعية ان 66% من الرواد ظلوا على الاقل 15 سنة مقابل 48% بالنسبة للاتباع لهؤلاء الرواد . ولكن ما هو مصدر ميزة الريادة . ان المستخدمين الاوائل سوف يستحضرون اسم العلامة التجارية للرائد اذا قام المنتج بأشباع حاجاتهم . وعلامة الرائد سوف تؤسس للخصائص التي يجب ان يمتلكها المنتج ضمن هذا الصنف . وعلامة الرائد عادة تستهدف وسط السوق وبالتالي تحصل على مستخدمين اكثر . كما ان هناك مزايا للمنتج منها : اقتصاديات الحجم والقيادة في التكنولوجيا وبراءات الاختراع وملكية الموجودات النادرة وحوازر اخرى على الدخول للسوق . وقد يحصل الرائد على كفاءة عالية في مصاريف التسويق مع تمتعه لسبب اعلى من اعادة الشراء . والرائد اليقظ يمكن ان يحافظ على قيادته من خلال السعي لاكتساب استراتيجيات مختلفة . وميزة الرائد على كل حال هي ليست حتمية . فانظر الى Fateof Bomor (حاسبة يد ) و Apples Newton (مساعد رقمي شخصي ) و nets cap (باحث في الشبكة ) وافلام pallpoint وجميعهم كانوا رواد في السوق ولكن تم الاستيلاء عليهم من قبل داخلين متاخرين للسوق . وعلى المتحرك الاول ان يراقب ماهي مزايا المتحرك الثاني . وقد درس Steven 28 صناعة حيث يتجاوز فيها المقلد المبدع وقد وجد عدة نقاط ضعف بين الرواد الفاشلين بضمنها ان المنتج الجديد لم ينضج بعد او يظهر المنتج قبل ان يكون الطلب قوي او الافتقار الى الموارد للمنافسة ضد المنظمات الكبيرة . والمقلدين الناجحين يزددهرون من خلال عرض الاسعار المنخفضة وتحسين المنتج باستمرار او استخدام قوة السوق الوحشية لتجاوز الرواد . ولا توجد شركة اليوم من المتحركين الاوائل تسيطر على سوق الحاسبات بضمنها Dell و Gateway و Compaq وقد وضح كل من Golder و Tellis بان هناك شك في مزايا الرائد الاول فقد ميزوا بين المبتكر , اول براءة اختراع لصنف المنتج الجديد , ورائد المنتج اول مطور لنموذج العمل . ورائد السوق اول بائع لصنف المنتج الجديد . وقد استنتجوا بان الرواد قد يبقون يمتلكون الميزة , وعدد كبير من الرواد الاوائل للسوق فشلوا في عملهم . مقابل نجاح عدد كبير من قادة السوق المتأخرين . ومن امثلة الداخلين المتأخرين الذين تجاوزوا رواد السوق شركة IBM التي تجاوزت Sperry في صناعة اطارات الحاسبات وتجاوز Matsushita على سوني و GE على EMI في معدات فحص CAT . وفي دراسة حديثة عرف Golder و Tellis العناصر الخمسة التالية كدعامات لقيادة السوق طويلة

الامد :- رؤية السوق الواسع . والمثابرة والابداع . والالتزامات المالية ورفع الموجودات . وبعض البحوث سلطت الضوء على اهمية حداثة ابتكارات المنتجات . فعندما يبدأ الرائد يسوق مع منتج جديد وحقيقي كما في حالة Segway للنقل فان البقاء يمثل تحديات كبيرة عليها . بالمقابل عندما تبدأ السوق من قبل ابتكارات متأخرة كما في حالة MB3 players في صناعة قدرات الفيديو فان نسب بقاء الرواد تكون اكبر . والرائد عليه ان يتصور مختلف اسواق المنتج التي يمكن الدخول اليها ومعرفة بانه لايمكن الدخول اليها جميعا مرة واحدة . على فرض ان تحليل القطاع السوقي يظهر قطاعات سوق المنتج في الشكل 4-10 فالرائد عليه ان يحلل الارباح المحتملة لكل سوق منتج على انفراد وفي حالة المجموع ويقرر أي طريق توسعي سوف يسلك . لذلك فالرائد في الشكل 4-10 يخطط أولا للدخول الى سوق المنتج P1M1 ثم ينقل المنتج الى السوق الثاني P1M2 ثم يفاجأ المنافسين من خلال تطوير منتج جديد للسوق الثاني P2M2 ثم يرجع المنتج الثاني الى السوق الاول P2M1 ومن ثم يطرح المنتج الثالث في السوق الاول P3M1 . فاذا نجحت هذه اللعبة فان المنظمة الرائدة سوف تمتلك جزء جيد في اول قطاعين ويقوم بطرح منتجات او ثلاثة في هذه القطاعات .

شكل: 4-10 استراتيجية توسيع سوق المنتجات في الامد الطويل



د- الاستراتيجيات التسويقية: مرحلة النمو

ان مرحلة النمو تتصف بالقفزة السريعة في المبيعات. فالمتبني المبكر يرغب بالمنتج ومستهلكين إضافيين يبدأون بشراء المنتج. والداخليين الجدد من المنافسين يواجهون قلة الفرص. وهم يقدمون خصائص المنتج الجديد والتوسع بالقنوات. والأسعار تبقى كما هي او تنخفض قليلا اعتمادا على سرعة زيادة الطلب. والشركات تحافظ على مصاريفها الترويجية نفسها او تزيدها قليلا لمقابلة المنافسة وللاستمرار بتغطية السوق. والمبيعات ترتفع اسرع من المصارف الترويجية مسببة انخفاض مرغوب في نسبة الترويج للمبيعات. والأرباح تزداد خلال هذه المرحلة لان كلفة الترويج تتوزع على عدد اكبر من الوحدات وكلفة التصنيع تنخفض اسرع من انخفاض الاسعار. بسبب اثر التعلم للمنتج. والمنظمات يجب ان تراقب أي تغيير في تسارع او تناقص النمو من اجل تحضير استراتيجيات جديدة. وخلال مرحلة النمو تستخدم المنظمة عدة استراتيجيات للمحافظة على النمو السريع للسوق:-

- 1- تقوم بتحسين الجودة للمنتج وتضيف خصائص جديدة وتحسن النموذج.
- 2- نضيف انماط جديدة ومنتجات مساندة (مثل منتجات بمختلف الاحجام والاذواق وهكذا هي تحمي المنتج الاساسي).
- 3- تدخل الى قطاعات سوق جديدة .
- 4- تزيد من تغطية القنوات التوزيعية والدخول الى قنوات توزيع جديدة .
- 5- تنتقل من الاعلانات حول ادراك المنتج الى اعلانات تفضيل المنتج .
- 6- تخفيض الاسعار لمهاجمة الطبقة التالية من المشترين الحساسين للأسعار. وهذه الاستراتيجيات التوسعية للسوق تقوي من موقع المنظمة التنافسي. والمنظمة في مرحلة النمو تواجه مبادلة بين الحصة السوقية العالية والربح الحالي المرتفع. ومن خلال الانفاق على تحسين المنتج والترويج والتوزيع فيمكن ان تحقق موقع مسيطر. فهي تعمل على تعظيم الأرباح الحالية على أمل صنع ارباح اكبر في المرحلة التالية.

### هـ الاستراتيجيات التسويقية: مرحلة النضج

في بعض النقاط نسبة نمو المبيعات تنخفض والمنتج سوف يدخل مرحلة النضج النسبي وهذه المرحلة عادة ما تكون اطول من المراحل الاخرى السابقة ويكون فيها تحديات كبيرة على ادارة التسويق. ومرحلة النضج تنقسم الى ثلاث مراحل وهي النمو والثبات والانحدار. ففي المرحلة الاولى تبدأ نسبة نمو المبيعات بالانخفاض. فليس هناك قنوات توزيع جديدة وتظهر قوى تنافسية جديدة. وفي المرحلة الثانية تستقر المبيعات بسبب تشبع

السوق. واغلب الزبائن المحتملين قد جربوا المنتج والمبيعات المستقبلية سوف تدار من خلال النمو السكاني فقط. وفي المرحلة الثالثة تلاشي النضج فان مستوى المبيعات يبدأ بالانخفاض والزبائن يبدأون بالتحول الى منتجات اخرى. وهذه المرحلة تكمن فيها التحديات الكبيرة. فبطئ المبيعات تخلق طاقة فائضة في الصناعة وهذه يقود الى ان تكون المنافسة شديدة. ويقوم المنافسون بزيادة الاعلانات وترويج المنتجات كما يقومون بزيادة موازانات البحث والتطوير لاجاد تحسينات جديدة في المنتج. ويعلمون على ايجاد علامات خاصة بهم وتبدأ صدمة السوق حيث ينسحب المنافسون الضعفاء وتبقى السوق للشركات او المنافسون الذين يستطيعون الحفاظ على حصتهم السوقية. والسيطرة على الصناعة تكون من قبل منظمات قليلة - (ربما قادة الجودة وقادة الخدمة وقادة الكلفة) - والتي تخدم السوق ككل وتحقق ارباحها اساسا من الحجم الكبير والكلف المنخفضة. ويحيط بالمنظمات المسيطرة مجموعة من المسيطرين على نوافذ سوقية صغيرة بضمنها المتخصصين بالسوق والمتخصصين بالمنتج والمنظمات الايصادية. والمشكلة التي تواجه المنظمة في السوق الناضج هو الجهاد من اجل ان تصبح واحدة من ((الثلاثة الكبار)) وتحقيق الارباح من خلال زيادة الحجم وتقليل الكلف, او السعي وراء استراتجية التخفيض بنافذة سوقية صغيرة وتحقيق الارباح من خلال تقليل الحجم ورفع هامش الربح, واحيانا يصبح السوق مستقطبا بين القطاعات ذات النهاية العالية او المنخفضة والمنظمات التي في الوسط ترى بان حصتها السوقية تتآكل بشكل مستمر. ان بعض الشركات تتنازل عن المنتجات الضعيفة للتركيز على المنتجات الجديدة والاكثر ربحا. فهي قد تتجاهل بعض السواق الناضجة وتبقى محتفظة بالمنتجات القديمة. والصناعات التي تبدو انها ناضجة جدا مثل (السيارات والدراجات النارية والساعات والكاميرات والتلفزيونات). ثبت انها ليست كذلك بواسطة اليابانيين الذين وجدو طرق لتقديم قيمة جديدة للزبائن. وهناك ثلاث طرق محتملة لتغيير نشاط العلامة وهي تعديل السوق والمنتج وبرامج التسويق.

1- تعديل السوق : الشركة قد تحاول التوسع في السوق لعلامتها الناضجة من خلال العمل مع العاملين التي تضع حجم المبيعات. الحجم = عدد مستخدمي العلامة × نسبة الاستخدام لكل مستخدم كما الجدول 4-10

2- تعديل المنتج :- قد يحاول المدراء تحفيز المبيعات من خلال تعديل خصائص المنتج من خلال تحسينات النوعية او تحسينات المعالم او تطوير النمط. فتحسين النوعية يهدف الى زيادة الاداء الوظيفي للمنتج. فالمصنع يمكن ان يتجاوز المنافسين من خلال تقديم منتج محسن وجديد. وهذه الاستراتيجية فاعلة الى مدى تحسين الجودة فان المشتريين يقبلون



بالشراء وعدد كافي منهم يكون مستعد للدفع مقابل هذه التحسينات. اما تحسين المعالم فيهدف الى اضافة معالم جديدة مثل الحجم والوزن والمواد الاولية والمواد الاضافية الاخرى وملاحق التوسع من اداء المنتج وأمانة وملائمة. وهذه الإستراتيجية لها عدة مزايا. فالمعالم الجديدة تبني صورة المبدع وتحقق الولاء من قبل القطاع السوقي لقيمة هذه المعالم. وهي تعطي فرصة للعلاقات العامة المجانية وتولد قوى بيع وموزعون متحمسون. اما السيئة الاهم لتحسينات المعالم فهي سهولة التقليد اما تحسينات النمط فتهدف لزيادة من قدرة الجذب للمنتج. فالتقدم الدوري لانماط السيارات الجديدة هو على الاكثر يدور حول نمط المنافسة كما يفعل ذلك تقديم رزم جديدة للمنتجات. واستراتيجية النمط قد تعطي للمنتج هوية سوق فريدة ولمنافسة النمط مشاكل : اولا هي صعوبة التنبؤ في هل ان الافراد سوف يعجبهم النمط الجديد. وثانيا تغيير النمط غالبا ما يتطلب عدم الاستمرار في النمط الجديد والشركة سوف تخاطر بفقدان الزبائن وبغض النظر عن نوع التحسينات فان المسوقون عليهم ان يدركوا الحركة الارتجاعية المحتملة. فالزبائن لا يفضلون دائما قبول المنتج المحسن.

#### الجدول 10-4 الطرق الملائمة لزيادة حجم المبيعات

##### توسع العدد من مستخدمي العلامة

- 1- تحول غير المستخدمين : ان الاساس في نمو العلامة هو اقدام مستخدمي جدد على استخدام العلامة.
  - 2- الدخول في قطاعات سوقية جديدة.
  - 3- محاولة استمالة زبائن المنافسين.
- زيادة معدل الاستعمال بين المستخدمين

- 1- يرتبط استعمال المستهلكين للمنتج على الحاجة بكثرة.
- 2- يرتبط اكثر استعمال المستهلك للمنتج على كل الحاجات
- 3- يرتبط استعمال المستهلك للمنتج بالطرق الجديدة

##### 3- تعديلات البرامج التسويقية

قد يحاول مدراء المنتج تحفيز المبيعات من خلال تعديلات عناصر البرنامج التسويقي الاخرى. ويجب ان يسألوا الاسئلة التالية

اولا: الاسعار:- هل تقليل الاسعار يجذب زبائن جدد؟ واذا كان الجواب نعم فهل يجب ان نخفض قائمة الاسعار او تخفيض الاسعار من خلال السعر الخاص من خلال الحجم او خصم الشراء المبكر؟ ام هل من الافضل ان ترفع الاسعار للاشارة الى الجودة العالية؟.

ثانيا: التوزيع:- هل تستطيع الشركة الحصول على دعم اكبر للمنتج في المنافذ الموجودة؟ وهل يمكن ان تخترق منافذ اكبر؟ وهل تستطيع الشركة تقديم المنتج الى قنوات توزيع جديدة؟

ثالثا: الاعلان :- هل يجب ان تزيد مصاريف الاعلان؟ تغيير الرسالة او نسخة الاعلان؟ المزيج الاعلامي؟ ماذا عن التوقيت او التكرار او حجم الاعلان؟

رابعا: ترويج المبيعات:- هل يجب ان تخطو المنظمة خطوة اعلى تجاة ترويج المبيعات؟ اتفاقات تجارية وكوبون خصم وتعهدات وهدايا والمباريات؟

خامسا: البيع الشخصي :- هل يجب ان تزيد عدد او نوعية رجال البيع؟ هل يجب ان تغير الاسس لتخصصات قوى البيع؟ هل يمكن تحسين خطط اعادة البيع؟

سادسا: الخدمات :- هل يمكن للشركة ان تسرع من وقت التسليم؟ هل يمكن تقديم مساعدة فنية اكبر للزبائن؟ او ضمان اكثر؟

### و- الاستراتيجيات التسويقية: مرحلة الانحدار

تنحدر المبيعات لعدد من الاسباب بضمنها التطورات التكنولوجية وتغير ادواق الزبائن وزيادة المنافسة المحلية والاجنبية. وكل ذلك يقود الى حدوث الطاقة الفائضة وزيادة خصم الاسعار وتلاشي الارباح. والانخفاض قد يكون بطيء كما في حالة مكائن الخياطة او سريع كما في حالة الفلوبي دبسك. والمبيعات قد تصل الى الصفر او قد تتراوح بمستوى منخفض. وكلما تناقصت المبيعات والارباح فان بعض المنظمات تنسحب من السوق. والباقيين قد يقللون من عدد المنتجات التي يقدمونها. وقد ينسحبوا من القطاع السوقي الضعيف والقنوات التجارية الاضعف وقد يقللون من موازنات الترويج وبالتالي يقللون من الاسعار. ومالم تكن هناك اسباب قوية للاحتفاظ بالمنتج فانه يصبح مكلف جدا على المنظمة. والمنتجات الضعيفة غالبا ما تستهلك اوقات كبيرة من وقت الادارة. وتتطلب تعديلات مستمرة في السعر والمخزون وتضع ضلال على صورة المنظمة وتأخذ الكثير من اهتمام قوى البيع التي يمكن توجيهها الى منتجات اكثر ربحية. والكلفة قد تقع في المستقبل. ان فشل في ازالة المنتج الضعيف يؤخر البحوث حول المنتجات الجديدة البديلة.

وفي حالة حمل منتجات هرة. فان الشركة تواجه عدد من المهام والوظائف. اول مهمة هي ايجاد نظام لتعريف المنتج الضعيف فالعديد من المنظمات تعين هيئة لمراجعة المنتج مع تمثيل من قبل التسويق والبحث والتطوير والتصنيع والمالية والذين يعتمدون على كل المعلومات المتوفرة لصنع النصح بترك المنتج او الاستمرار به او تعديل الاستراتيجية التسويقية او هجرها. بعض المنظمات ترك الاسواق المنحدرة مبكرا عن الاخرين وهذا يعتمد على ارتفاع الحواجز الموجودة في الصناعة. فاذا كانت الحواجز منخفضة يكون اسهل على المنظمات مغادرة الصناعة. والاستراتيجية المناسبة تعتمد ايضا على الجاذبية النسبية للصناعة ونقاط القوة التنافسية للشركة داخل الصناعة. فالمنظمة التي تعمل في صناعة غير جذابة ولكنها تمتلك نقاط قوة تنافسية يجب ان تهتم بالتقليص الانتقائي اما الشركة التي تعمل في صناعة جذابة ولها نقاط قوة تنافسية فيجب ان تهتم بتقوية استثماراتها. والشركات الناجحة في اعادة مرحلة بيع المنتج. هي غالبا قادرة على اضافة قيمة الى المعروضات الاصلية. واذا اختارت المنظمة بين ان تكون منظمة حاصدة او منظمة متجردة. فان استراتيجياتها سوف تختلف حسب كل حالة. فالمنظمات الحاصدة تحاول تقليل كلف العمل او المنتج لتبقى محافظة على مبيعاتها. والخطوة الاولى هي في تقليل كلف البحث والتطوير والاستثمار في المعدات والمصانع. والشركة قد تقلل ايضا من جودة المنتج وحجم قوى البيع او الخدمات الهامشية ومصاريف الاعلان. وقد تحاول تقليل الكلف من غير ان تدع الزبائن او المنافسون او العاملون يعلموا بذلك . ويصعب تنفيذ استراتيجية الحصاد مع ذلك العديد من المنتجات الناضجة تبرر هذه الاستراتيجية . فهي يمكن ان تزيد من التدفقات النقدية الحالية للشركة بشكل كبير .

وعندما تقرر الشركة تخفيض المنتج فانها تواجه مجموعة من القرارات ايضا . فاذا كان للمنتج توزيع قوي فان الشركة يمكن ان تبيعه الى منظمة اخرى . واذا لم تجد المنظمة مشتري فيجب ان تقرر اما ان تسييل المنتج بسرعة او ببطء . ويجب ان تقرر مقدار الخزين والخدمات التي يجب الحفاظ عليها من اجل الزبائن السابقين .

#### ي- إثباتات على مفهوم دورة حياة المنتج :-

حسب النقاش السابق , فان الجدول 5-10 يختصر الخصائص والاهداف التسويقية والاستراتيجيات التسويقية للمراحل الاربعة من PLC . ومفهوم PLC يساعد المدراء

على تفسير ديناميكية المنتج والسوق وتنظيم تخطيط ورقابة وضع التنبؤات . واحدى الدراسات الحالية على 30 صنف منتج توصل الى نتائج تركز على PLC :-

- 1- تحميل المستهلك الجديد يظهر تقدير بعد زيادة المبيعات بنسبة 45% سنويا ويظهر هبوط عندما تنخفض المبيعات بنسبة 15% سنويا.
- 2- الانخفاض يحدث ب34% كمثل قبل ان يمتلك اغلبية اصحاب المنازل المنتج الجديد .
- 3- مرحلة النمو تتأخر قليلا بعد ثمانية سنوات ولا تبدو انها اقصر مع الوقت.
- 4- الافراد محتمل ان يتبنوا المنتج مع الوقت اذا كان غيرهم يتبنوا اساسا بدلا من صنع تقييمات لمنتج .

### ط- الانتقادات لمفهوم دورة حياة المنتج :-

ان نظرية PLC لها حصتها من الانتقاد. فمماذج دورة الحياة لها شكل متغير جدا وفترات يصعب تعميمها والمسوقون نادرا ما يستطيعون الاخبار عن مرحلة المنتج الخاص بهم. فقد يظهر المنتج في مرحلة النضج عندما يكون حقيقة وصل الى طور الاستقرار قبل ارتفاع اخر مفاجئ. والانتقاد ايضا كان حول التالي, بدلا من التحرك المحتوم الذي يجب ان تتبعه المبيعات. فان نموذج PLC هي انجازات شخصية ينتج عنها استراتيجيات تسويقية وان المهارة التسويقية العالية يمكن ان تقود الى نمو مستمر.

شكل 10-5 ملخص خصائص دورة حياة المنتج, الاهداف, والاستراتيجية

التقديم	النمو	النضوج	الانحدار	
-	-	-	-	الخصائص
مبيعات منخفضة	زيادة تدريجية بالمبيعات	ذروة المبيعات	انخفاض المبيعات	المبيعات
كلفة عالية للزبون	كلفة معتدلة للزبون	انخفاض الكلفة للزبون	انخفاض الكلفة للزبون	الكلفة
سالبة	زيادة الارباح	ارباح عالية	انخفاض الارباح	الارباح
المبتكرون	المستخدمون الاوائل	الاجلبية	المتأخرين	الزبائن
قليل	نمو العدد	العدد الثابت يبدأ بالانخفاض	انخفاض العدد	المنافسون
				اهداف السوق
خلق المنتجات مدرك ومتردد	تعظيم حصة السوق	تعظيم الارباح بينما تحدد الحصة السوقية	انخفاض المصاريف والعلامة المدرة	
				الاستراتيجيات
عرض المنتج الاساسي	توسع المنتجات والخدمات المعروضة	تنوع العلامات ونماذج المفردات	مرحلة خروج المنتج الضعيف	المنتج

السعر	السعر زائد الكلفة	السعر حسب السوق	السعر ثابت وافضل منافسه	خصم السعر
التوزيع	بناء اختيار التوزيع	ايجاد قنوات متعددة	ايجاد قنوات توزيع اكثر	اخراج قنوات التوزيع غير المربحه
الاعلان	بناء ادراك المنتج بين المتعاملين الجدد	بناء ادراك والفوائد على مستوى السوق الكلي	تمييز العلامة والمنافع	انخفاض في مستوى الاحتياجات
ترويج المبيعات	استخدام ترويج المبيعات لاقناع المتردد	انخفاض اخذ الميزة من طلب الزبون	زيادة التشجيع لاقثناء العلامة	انخفاض للمستوى الاقل

### تقييم السوق

لان PLC يركز على ماذا يحدث الى المنتج او العلامة المعينة بدلا على ماذا يحدث في السوق ككل, فانه يعطي صورة متوجهة نحو المنتج بدلا من الصورة المتوجهة نحو السوق. والمنظمات تحتاج ايضا لتصور طريق تقييم السوق كلما تأثر بالحاجات والمنافسين والتكنولوجيا والقنوات والتطويرات الجديدة. ففي حالة المنتج او العلامة الموجودة فان موقعها يجب ان يتغير من اجل الحفاظ على التوافق مع التطورات الجديدة. ومثل المنتجات فان الاسواق تتطور من خلال اربع مراحل هي الظهور والنمو والنضج والانحدار .

1- الظهور:- قبل الوجود المادي للسوق فهو موجود كسوق كامن. على سبيل المثال خلال فترة قرون كان الافراد يرغبون بوسائل حسابية اسرع. والسوق حاول اتباع هذه الحاجة من خلال عدة وسائل للحساب. وعلى فرض ان احد الرياديين ادرك هذه الحاجة وتخييل حل تكنولوجي على شكل حاسبة الكترونية صغيرة. هو الان يستطيع تحديد خصائص المنتج بضمنها الحجم وعدد الوظائف الحسابية ولأنه متوجهة للسوق فهو يراجع المشترين المحتملين وقد يجد ان الزبائن المستهدفون يختلفون بشكل كبير في تفضيلاتهم. فالبعض يريد اربع وظائف حسابية والاخر يريد اكثر من ذلك والبعض يريد

حاسبة صغيرة وغيره يريدونها كبيرة. وهذا النوع من السوق حيث تفضيلات المشترين متبعثرة يسمى سوق التفضيلات المنتشرة ومشكلة الريادي هو تصميم منتج امثل لهذه السوق. وهناك ثلاثة خيارات

1- تصميم منتج جديد لمقابلة تفضيلات احد اركان السوق (استراتيجية النافذة المفردة في السوق )

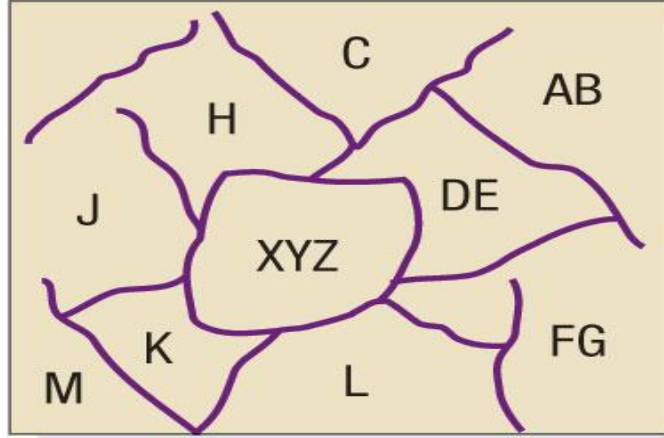
2- تقديم منتج او اثنين بنفس الوقت للحصول على جزئين او اكثر من السوق (استراتيجية النوافذ المتعددة )

3- تصميم منتج جديد لوسط السوق (استراتيجية السوق الواسع ) والمنظمات الصغيرة لاتمتلك الموارد من اجل السيطرة على السوق الواسع لذلك تكون استراتيجية النافذة المفردة اكثر ملائمة لها. والمنظمات الكبيرة قد تذهب الى ما هو ابعد من السوق الواسع من خلال تصميم منتج متوسط في الحجم وفي عدد الوظائف. وعلى فرض ان منظمنا الرائدة كبيرة وتصمم منتجها للسوق الواسع فعندما تقدم المنتج تبدأ مرحلة الظهور.

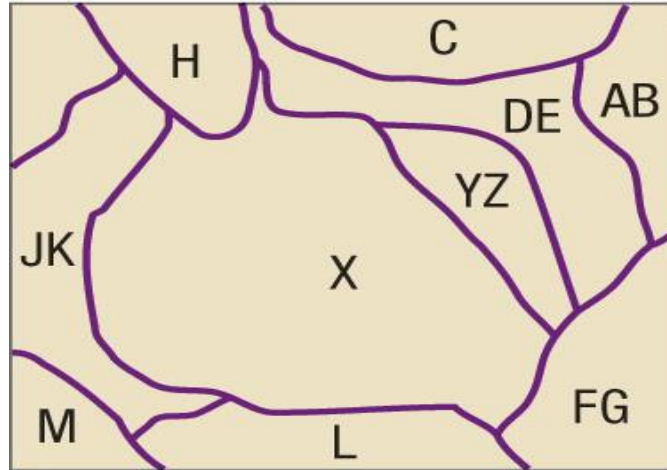
2- مرحلة النمو :- اذا بيع المنتج الجديد بشكل جيد سوف تدخل منظمات جديدة للسوق مما يقود الى مرحلة نمو السوق. اين ستدخل المنظمة الثانية للسوق مع افتراض ان المنظمة الاولى وضعت نفسها في المركز ؟ فاذا كانت المنظمة الثانية صغيرة فمن المحتمل ان تتجنب المنافسة وجها لوجه مع المنظمة الرائدة وتقدم علامتها في واحد من زوايا السوق. واذا كانت المنظمة الثانية كبيرة فقد تقدم علامتها في المركز مقابل الرائدة. والمنظمتين يمكنهما بسهولة تقاسم السوق الواسع. او المنظمة الكبيرة يمكن ان تستخدم استراتيجية النوافذ المتعددة وتحيط بالمنظمة الرائدة

3- مرحلة النضج :- عندما يغطي المنافسون كل قطاعات السوق الكبيرة فان السوق يدخل مرحلة النضج. والمنافسون سوف يصارع احدهم الاخر مما يسبب انخفاض ارباح كل واحد منهم. وكلما انخفض نمو السوق فان السوق ينقسم الى قطاعات صغيرة ويحدث تجزئة السوق. وهذه الحالة موضحة في الشكل (10-5a) حيث ان الحرف يمثل شركات مختلفة تجهيز لقطاعات مختلفة. لاحظ بان هناك قطاعان لم يخدم بسبب انهما اصغر من ان يحققا الارباح. وتقسيم السوق غالبا ما يتبع اندماج السوق من خلال ظهور خصائص جديدة لها جاذبية قوية. وهذه الحالة موضحة في الشكل (10-5 b) كما في توسيع حجم منطقة x . وحتى اندماج السوق لن يكون الحالة الاخيرة. فشركات اخرى قد تقوم باستنساخ العلامة الناجحة وينقسم السوق بعد ذلك. والاسواق الناضجة تتراوح بين التقسيم الناتج عن المنافسة والاندماج الناتجة عن الابتكارات .

### (a) Market-fragmentation Stage



### (b) Market-consolidation Stage



4- مرحلة الانحدار:- احتمال الطلب على المنتجات الحالية يبدأ بالانخفاض وعندها يدخل السوق في مرحلة الانحدار. اما بسبب تناقص مستويات الحاجة الكلية للمجتمع او بسبب دخول تكنولوجيا جديدة محل القديمة .



## مذكرة تسويقية :- كيفية بناء العلامة المنفصلة (الفريدة)

لقد عرف Barry و Kelly العلامة المنفصلة هي التي تكون مستقلة ليس فقط عن صنف المنتج ولكن ايضا عن كل العلامات الاخرى والتالي عشرة افكار مفيدة للعلامة المنفصلة .

1- صنع الالتزام :- المنظمة كلها من القمة الى الاسفل تحتاج ان تلتزم ببناء ودعم العلامة المنفصلة. اخذ المنظمة الى ما وراء تطوير المنتج الجديد وهو ان تمتلك خصائص منفصلة (فريدة).

2- اجعل الرئيس وراءها :- القليل من العلامات الفريدة لها فرص نجاح من غير الدعم الحماسي من قبل CEO او COO او CMO فيجب ان يلعب المدير العام في الشركة دور رؤية العلامة او دور بطل العلامة او مهندس العلامة .

3- جد حقيقة العلامة :- ان DNA للعلامة الفريدة هو حقيقة العلامة وهو ما يعرف ويميز اي علامة فريدة .

4- استهدف العقول الراححة :- وهي العقول الملهمة والتي تنتشر في وجهة النظر حول الحياة وهي تصبح نقية من خلال كل الاعلانات والنشاطات الترويجية المتبعة .

5- ايجاد صنف الواحد :- من اجل خلق علامة فريدة فان علامتك تحتاج ليس فقط الى الابتعاد عن باقي العلامات في صنف المنتج ولكن ايضا من خلال فتح فجوة بين العلامة والمنافسين. وعندها تصبح صنف الواحد .

6- طلب حملات كبيرة :- الحملات الكبيرة هي من خلال الاتفاق بينك وبين وكالة لاجاد حملة تذهب بك بعيدا .

7- التكامل الذي لايتعب :- التكامل هو اسم اللعبة. اعتمادا على تدقيق محاولتك للوصول فان الحملة ممكن ان تتكامل مع الشبكات والتلفزيونات والبريد المباشر وكل الوسائل الاعلامية وحتى تسويق الشارع .

8- المجازفة :- اليوم 80% من العلامات هي فقط ماء راكد في بحر رمادي و فقط 20% هي من تصنع الموجات. ولايمكن ان تعرض منتجك للغرق في البحر. وهذا قد يعني ان تتعرض لمخاطرة او اثنين محسوبة. للتأكد من ان العلامة ترتفع اعلى من الاخرين .

9- تسريع تطوير المنتج الجديد :- لاشيء اهم من تمايز المنتج في السوق ولكن الطريق الوحيد لذلك هو الابتكار او عمل شيء فريد بالمنتج. وهذا قد يعني الابعاد عن علامة المنتج القديم واعادة الابتكار. اوقد يعني البدء من البداية .

10- الاستثمار كما لو ان العلامة تعتمد عليه :- بناء علامة فريدة هي عمل متسلسل فقد ياخذ استثمارات متسلسلة مثل الاستثمار في المنتج طبعاً ولكن ايضا في الرزم والحملات التسويقية المتكاملة. استثمر بحكمة كلما كانت العلامة تعتمد على الاستثمار .

## المخلص

- 1- تقرير متطلبات التمركز المحددة بناء على المرجع باعتماد تحديد السوق المستهدف وطبيعة المنافسة ونقاط الاختلاف والتشابه.
- 2- نقاط الاختلاف هي خصائص ومنافع المستهلكين المرتبطة بقوة مع العلامة.
- 3- اساس الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق تمايز للعلامة.
- 4- بسبب تغير ظروف الاقتصاد وانشطة المنافسة فان الشركة من الطبيعي ان تحتاج الى اعادة صياغة استراتيجية التسويق الخاصة بها.
- 5- كل مرحلة لدورة حياة المنتج تتطلب استراتيجية تسويق مختلفة.
- 6- دورة حياة المنتج هي التقديم, النمو, النضوج, والانحدار.

## **الفصل الحادي عشر : التعامل مع التنافس – التسعير**

### **الجزء الاول**

#### المحتويات

#### **Competitive Force**

#### **أولاً: القوى التنافسية:**

1. تهديد شدة المنافسة داخل الصناعة. Threat of intense segment rivalry.
2. تهديد الداخلين الجدد Threat of new entrants
3. تهديد المنتجات البديلة Threat of substitute products
4. تهديد القوة التساومية المتزايدة للمشتريين Threat of buyers' growing bargaining power
5. تهديد القوة التساومية المتزايدة للمجهزين Threat of suppliers' growing bargaining power

#### **Identifying Competitors**

#### **ثانياً: تشخيص المتنافسين:**

#### **Analyzing Competitors**

#### **ثالثاً: تحليل المتنافسين:**

1. الاستراتيجيات. Strategies
2. الاهداف. Objective
3. مواطن القوة والضعف Strengths and Weaknesses
4. اختيار المنافسين. Selecting Competitor

Selecting Customer

5. اختيار الزبائن

## رابعاً:الستراتيجيات التنافسية لقادة السوق: Competitive Strategies For Market Leaders

1. التوسع الشامل في السوق. Expanding the Total Mark
2. الدفاع عن حصة السوق. Defending Market Share
3. توسيع الحصة السوقية. Expanding Market Share

## خامساً: الستراتيجيات التنافسية الأخرى. Other Competitive Strategies

1. ستراتيجية تحدي السوق. Market-Challenger Strategies
2. ستراتيجية إتباع السوق Market-Follower Strategies
3. ستراتيجية الأجزاء السوقية الأصغر Market-Nicher Strategies

## سادساً: الموازنة بين توجهات المنافس والزبون Balancing Customer and Competitor Orientations

يتطلب بناء العلامات التجارية القوية, الإدراك التام وكيفية التعامل مع التنافس فعندما ينمو المنافس يصبح أقوى كلما تمضي فترة . حيث يأتي التنافس الجديد من جميع الاتجاهات- من المنافسين الجاهزين الذين يتربصون الطرق الذين يمتلكون Cost-efficient ( فاعلية الكلفة ) لتوفير البدائل منخفضة السعر وتوسيع عملية التوزيع ومن إمدادات المتوفرة في مخازنهم الخاصة باسم العلامة التجارية القوية التي تحرك مواطن القوة للأصناف الجديدة. وثمة طريقة جيدة واحدة للبدء بالتعامل مع حالة التنافس هي من خلال برامج التسويق المنفذة جيداً والمصممة بصورة متكاملة.

اختصت شركة progressive insurance عندما كانت متبارياً صغيراً نسبياً في صناعة التأمين الآلي بالبيئة الصغيرة, وقد تم شراء التأمين غير القياسي عادةً من قبل سائقي السيارات ذو التاريخ المليء بالحوادث والانتهاكات المرورية والذي تجاهل معظم المؤمن عليهم الآخرين، وقد كسبت progressive الفهم التام لما يكلفها بسبب خدمة أنماط مختلفة من الزبائن وكيفية صنع الربح من خدمة الزبائن المرشحين جداً , وتجنبت

المخاطرة العالية للذين لم يرغب أي أحد في خدمتهم من خلال جمع وتحليل بيانات الخسارة في تأمين السيارات بصورة أفضل من أي جهة أخرى.

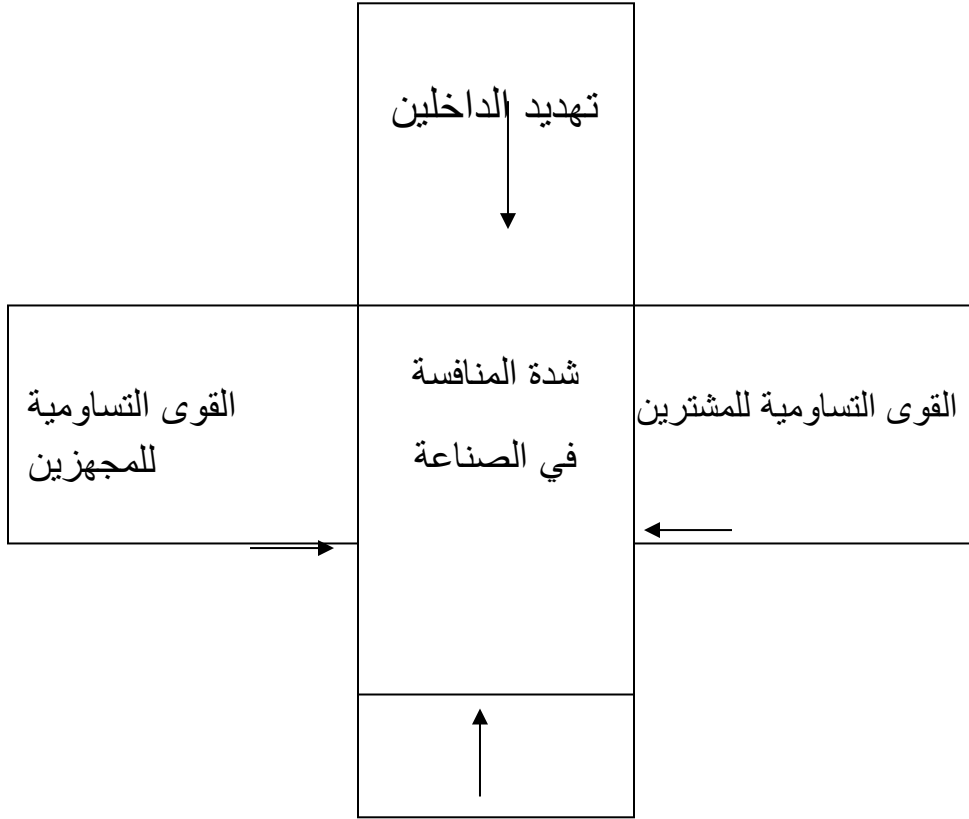
ولكن progressive كسبت ميزتها التنافسية المستدامة حقاً في منتصف التسعينات حينما أصبحت إحدى أول شركات التأمين للسيارات للبيع مباشرةً إلى المستهلكين عبر الانترنت. ولعل التنبؤ المبكر للتكنولوجيا هو الذي مكنها من تقديم (عرض) الخدمة المميزة؛ حيث بالإضافة إلى توفير المعلومات الجاهزة والمجانبة لسياساتها الخاصة وفرت progressive المعلومات عن ثلاثة منافسين، وهي المعلومات التي كانت متوافرة فقط من خلال وكلاء التأمين. وبالإضافة أيضاً إلى ادخار وقت الزبائن وكانت progressive قادرة على ادخار المال لهم بتوضيح أنه في العديد من الحالات، تكون سياستها مسعرة تنافسياً أكثر. وبعد فوز الشركة بكسب الزبائن الجدد، عبأت هذه الشركة حشداً من منظمي الطلبات Claims الـ 12.000 الذين توجهوا مسرعين إلى موقع الحادث ودفعوا الشيكات فوراً. وكان هذا الأمر قد وسع من التنافسية بإضافة مواصفات الخدمة الإبداعية مثل "بواب الحوادث" الذي يعالج كل أوجه الطلبات وعملية التصليح للزبائن وإدارة السياسة الجاهزة التي تمكن الزبائن من القيام بالتسديدات ، في كل وقت. وتوسعت الشركة بمعدل اعتيادي 17% كل سنة من عام 1996 إلى عام 2005 من 3.4 بليون دولار إلى 14 بليون دولار ، وفي عام 2006 كانت أكبر ثالث مؤمن سيارات في الولايات المتحدة من مركز الـ 48 عام 1980، مع 12 مليون زبون.

ويجب على الشركات توجيه الاهتمام الكبير لمنافسيها من أجل ابتكار وتنفيذ أفضل استراتيجيات النهوض مركز العلامة التجارية إلى أفضل مركز ممكن على نحو فاعل. وكانت الأسواق قد أصبحت تنافسية جداً من حيث التركيز على المستهلك فقط. ويتناول الفصل الحالي الدور الذي يؤديه التنافس وكيفية إدراك التسويقيين علاماتهم التجارية اعتماداً على مركزهم في السوق.

### اولاً: القوى التنافسية Competitive Force:

لقد شخص Porter خمسة قوى تحدد جاذبية السوق الداخلية طويلة الأمد (أو تجزئة السوق): منافسة الصناعة، الداخلين المحتملين، المنتجات البديلة، المشترين والمجهزين. ويوضح الشكل 1-11 نموذج Porter. حيث أن التهديدات التي تطرحها هذه القوى هي كما يأتي:-

## الشكل (11-1) القوى الخمسة لهيكل الجاذبية في الصناعة



### 1. تهديد شدة المنافسة في الصناعة :

عندما تكون جاذبية الاسواق سلبية فانها تحتوي على منافسين كثيرين أو الأقوياء أو يمثلون اساليب هجومية في السوق. ويكون أيضاً غير جذاب أكثر إذا كان مستقراً لا يستوعب المزيد أو متدهوراً، أو زيادة منتجات في الاسواق باضافات كبيرة وإذا كانت التكاليف الثابتة عالية أو عقبات الخروج عالية من السوق أو إذا كان للمنافسين مخاطر عالية إذا بقوا في السوق. وهذه الحالة سوف تقود إلى حروب

الأسعار المتكررة ومزايدات إعلانية متأججة، و إضافة منتجات جديدة متعددة عندها سوف تجعل التنافس مكلفاً. وهذا ماحدث في سوق الهاتف الخليوي الذي يعيش تنافساً حاداً بسبب منافسة التجزئة.

## 2. تهديد الداخلين الجدد:

في هذه القوى التنافسية تكون جاذبية السوق عالية جدا و تكون فيه عقبات الدخول عالية و عقبات الخروج منخفضة. حيث بوسع الشركات الجديدة دخول الى الصناعة و بوسع الشركات ضعيفة الأداء الخروج بسهولة من الصناعة. وفي هذه الحالة تكون احتمالية الربح عالية عندما تكون عقبات الدخول والخروج عالية ولكن الشركات هنا تواجه مخاطرة أكبر لأن الشركات الأضعف أداءً منها تبقى وتصارع من أجل البقاء. وعندما تكون عقبات الدخول والخروج منخفضة، فان الشركات تدخل وتغادر بسهولة في الصناعة وتكون العائدات مستقرة ومنخفضة. وأسوأ حالة عندما تكون عقبات الدخول منخفضة و عقبات الخروج عالية: إذ تدخل الشركات هنا خلال الأيام المزدهرة ولكن يكون من الصعب عليها المغادرة في الأيام السيئة، والنتيجة هي القدرة المفرطة المستمرة للشركات والأرباح المنخفضة لها، وكان لصناعة الخطوط الجوية عقبات دخول منخفضة ولكن عقبات خروج عالية تاركة كل الناقلين ينافسون خلال فترة الكساد الاقتصادي.

## 3. تهديد المنتجات البديلة:

ويمثل هذا التهديد بدائل فعلية أو محتملة للمنتج. بحيث تضع البدائل حداً على الأسعار والأرباح. وهناك احتمال أن تنخفض الأسعار والأرباح إذا تقدمت التكنولوجيا الذي يؤدي إلى ازدياد التنافس لهذه الصناعات البديلة. وهذا ماشهدته شركات النقل البري الأمريكية Greyhound و Amtrak من ربحية مهددة بنهوض وازدهار النقل الجوي.

#### 4. تهديد القوة التساومية المتزايدة للمشتريين:

وهم المشتريين الذين يمتلكون قوة تساوميه قوية أو متزايدة. وظهر منافسين يمثلون تجار التجزئة مثل Wal-Mart فقد أخذ المحللين إلى الاستنتاج بأن الربحية المحتملة لشركات البضائع المرزومة ستصبح منخفضة. وتزداد القوة التساومية للمشتريين حينما يصبحوا مركزين أو منظمين أكثر وعندما يمثل المنتج جزء مهم من تكاليف المشتريين، وعندما يكون المنتج غير متميز وعندما تكون تكاليف تحويل المشتريين منخفضة وحينما يكون للمشتريين حساسية تجاه السعر بسبب الأرباح المنخفضة أو عندما يتمكنوا من الاندماج خارجياً. وتجار التجزئة ربما يختارون المشتريين الذين لديهم أدنى قوة لمفاوضة أو تحويل المجهزين، لحماية أنفسهم. من خلال العروض المتفوقة التي لا يتمكن المشتريين الأقوياء من رفضها.

#### 5. تهديد القوة التساومية المتزايدة للمجهزين:

الاسواق هنا لاتملك جاذبية اذا كان المجهزين قادرين على رفع الأسعار أو تقليل الكمية المجهزة. حيث أن شركات النفط مثل Exxonmobil و Shell و Bp و Chevron-Texaco تكون تحت رحمة الكمية المحدودة من احتياطي النفط وأعمال الكارتلات المجهزة للنفط مثل OPEC. حيث يميل المجهزون إلى أن يكونوا أقوياء عندما يتركزوا أو ينظموا وعندما تكون هناك بدائل قليلة وعندما يكون المنتج المجهز مدخلات مهمة، وعندما تكون تكاليف تحويل المجهزين عالية وعندما يتمكن المجهزين من الاندماج خارجياً. وأفضل الدفاعات هي بناء علاقات لصالح كلي الطرفين مع المجهزين أو استخدام المصادر المتعددة للتجهيز.

#### ثانياً: تشخيص المنافسين:

يبدو تشخيص المنافسين هي المهمة البسيطة بالنسبة للشركة، حيث تعرف Pepsico بأن coca-cola's Dasani هي منافس قناني الماء الرئيسي لعلامتها التجارية Aquafina وتعرف Citigroup بأن Bank of America هي منافس صيرفة رئيسي وتعرف PetSmart.com بأن المنافس الموجود الكبير للأطعمة والتجهيزات المفضلة هي Petco.com. مع ذلك، يمكن أن يكون المدى المحتمل لمنافسي الشركة أوسع مما في

السابق. وتكون الشركة أكثر عرضة للضرر من قبل المنافسين الجدد أو التكنولوجيات الجديدة من المنافسين الحاليين.

ففي السنوات الأخيرة مثلاً، ازداد عدد "المنافسين الكبار الجدد" في الظهور من البلدان النامية وإن هؤلاء المنافسين الأذكى لا يتنافسون فقط مع الشركات المتعددة الجنسيات حول سباقهم الداخلي (داخل البلد) بل أيضاً يريدون التحول إلى قوة عالمية بحد ذاتهم. وفعلاً كسبوا الميزة التنافسية من خلال استغلال معرفتهم حول عوامل الإنتاج المحلية-ورأس المال والموهبة وسلاسل التجهيز لبناء الأعمال المصنفة عالمياً.

*ويمكننا دراسة التنافس من وجهة نظر الصناعة والسوق، حيث أن الصناعة هي مجموعة من الشركات التي تعرض المنتج أو صنف من المنتجات التي هي بدائل قريبة لبعضها البعض. ويضيف مسوقوا الصناعات استناداً إلى أعداد التجار، درجة تميز المنتج، حضور أو غياب الدخول، التحول، عقبات الخروج، هيكل التكاليف، درجة التكامل (الاندماج) العمودي ودرجة العولمة.*

### ثالثاً: تحليل المنافسين Analyzing Competitors:

بعد أن تشخص الشركة منافسيها الأساسيين عليها التأكد من ستراتيبياتها وأهدافها ومواطن قوتها ومواطن ضعفها.

#### 1. الستراتيبيات : Strategies:

إن مجموعة الشركات التي تتبع نفس الستراتيبيات في سوق ذات هدف معين هي مجموعة ستراتيبيات. وافترض بأن الشركة تريد دخول صناعة المعدات المخطط الموضح في الشكل 11-2 وتكتشف أربع مجاميع ستراتيبيات تعتمد على جودة المنتج ومستوى الاندماج العمودي. وللمجموعة A منافس واحد (Mytag)، والمجموعة B لها ثلاثة منافسين (General Electric، Whirlpool وشركة LG Electronics) والمجموعة C لها أربعة والمجموعة D لها اثنين. والرؤية المهمة تظهر من هذه الممارسة. أولاً، أن ارتفاع عقبات الدخول يختلف لكل مجموعة. ثانياً، إذا كانت الشركة تدخل المجموعة بنجاح فإن أعضاء المجموعة يصبحون منافسيها الرئيسيين.



## 2. الأهداف Objectives:

يجب على الشركة أن تسأل بعد تشخيص منافسيها الرئيسيين وستراتيجياتها الرئيسية: **ماذا لو تنافس كل منافس في مكان السوق؟ ما الذي يسوق سلوك كل منافس؟** هناك العديد من العوامل التي تصيغ أهداف المنافس من ضمن ذلك الحجم والتاريخ والإدارة الحالية والوضع المالي. وإذا كان المنافس قسم من شركة أكبر فان من المهم أن نعرف هل أن الشركة الأم تديره لنموها أم لربحها أم لابتزازه.

### الشكل (3-11) يمثل بناء العلامات التجارية القوية ( ص 338)

#### أولاً: أساسيات التشكيل :

1. إعادة هيكلة حدود السوق
  - ✓ نظرة الى الصناعات البديلة.
  - ✓ نظرة الى المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة.
  - ✓ نظرة الى سلسلة المترين
  - ✓ نظرة الى المنتج المكمل والخدمات المقدمة
  - ✓ نظرة الى كيفية الاغراءات الوظيفية والعاطفية للمشتريين
2. العوامل الصورة الواضحة وليست الارقام.
3. المد المتواصل للنهائية للطلبات الحالية.
4. تولد استراتيجية صحيحة متسلسلة
  - ✓ هل منفعة للمشتري
  - ✓ هل السعر مقبول
  - ✓ هل نستطيع تحقيق الكلفة المستهدفة
  - ✓ ماهي التحديات التي تبنيها.

#### ثانياً: أساسيات الانجاز:

1. اجتياح العقبات الرئيسية للمنظمة

- ✓ ادراك العقبات
  - ✓ عقبات الموارد
  - ✓ عقبات التحفيز
  - ✓ العقبات السياسية
2. انجاز البناء نحو الاستراتيجية.

ولعل من المفيد الافتراض بأن المنافسين ينشدون تعظيم الأرباح. ومع ذلك، تختلف الشركات في تأكيدها النسبي الذي تضعه على الأرباح القصيرة والطويلة الأمد. وأن العديد من الشركات الأمريكية كانت قد انتقدت للعمل على نموذج متوسط الأمد لأن الأداء الحالي يقيمه حملة الأسهم الذين يفقدون الثقة ويبيعون أسهمهم ويسببون زيادة تكاليف رأس مال الشركة. حيث تعمل الشركات اليابانية إلى حد كبير على نموذج تعظيم حصة السوق. وتحصل على الكثير من رؤوس أموالها من البنوك بسعر فائدة أدنى وكانت قد قبلت الأرباح المنخفضة في التنافس. لذلك، يوجد هناك افتراض ثابت آخر هو أن كل منافس يتبع مزيج معين من الأهداف: الربحية الحالية، نمو حصة السوق، تدفق النقد، القيادة التكنولوجية وقيادة الخدمة.

وأخيراً، يجب على الشركة مراقبة خطط توسع المنافسين. والشكل 4-11 يوضح لنا خارطة ساحة تنافس سوق المنتج لصناعة الحاسبات الشخصية. حيث أصبحت Dell الآن التي بدأت كقوة قوية في بيع الحاسبات الشخصية للمستخدمين الأفراد، قوة رئيسية في السوق التجاري والصناعي. وربما يحاول أصحاب المراكز الآخرين نصب عقبات التحول أمام التوسع الأكبر لـ Dell.

الشكل 4-11 خطط التوسع للمنافس

	الثقافية	تجارية وصناعية	استخدام فردي
حاسبات شخصية	Dell		→
مكونات الحاسبة			↓

### 3. مواطن القوة الضعف:

تحتاج الشركة إلى جمع المعلومات حول مواطن قوة وضعف المنافس (كل منافس). ويوضح الجدول 1-11 نتائج مسح الشركة الذي يطلب من الزبائن تقدير منافسيهم الثلاثة A-B-C على خمسة مواصفات. حيث تبين لنا في النهاية بأن المنافس A هو معروف جيداً بإنتاج المنتجات عالية الجودة التي تتبعها قوة المبيعات الجيدة ولكنها ضعيفة في توفير وإتاحة المنتج والمساعدة الفنية.

والمنافس B هو جيد عبر board وتميز في إتاحة المنتج وقوة المبيعات. والمنافس C يقدر بين ضعيف- إلى جيد على معظم المواصفات. وتقتصر هذه النتيجة بأن الشركة يمكنها مهاجمة المنافس A على إتاحة المنتج والمساعدة الفنية والمنافس C على أي حال؛ ولكن يجب أن لا يهاجم B، الذي ليس له نقاط ضعف بارزة. وبصورة عامة يجب على الشركة مراقبة ثلاثة متغيرات عند تحليل المنافسين:

- a. حصة السوق: حصة المنافس في السوق المستهدف.
- b. حصة الفكرة: النسبة المئوية للزبائن الذين يسمون المنافسين استجابة لعبارة: سمي الشركة التي تتبادر إلى ذهنك أولاً "في هذه الصناعة".
- c. الحصة العاطفية: وهي النسبة المئوية للزبائن الذين يسمون المنافسين استجابة لعبارة "سمي الشركة التي تفضل شراء المنتج منها".

### 4. اختيار المنافسين:

بوسع الشركة تركيز تنافسها على إحدى الأصناف الآتية من المنافسين: الأقوياء إزاء الضعفاء، القريبين إزاء البعيدين، والجيدون إزاء الرديئين.

## الذاكرة التسويقية – المقارنة المرجعية لتحسين الاداء التنافسي (ص340)

ان المقارنة المرجعية هي فت التعلم من الشركات التي تؤدي مهمات معينة بصورة افضل من الشركات الاخرى وهناك فرق عشرة اضعاف بين جودة وسرعة واداء تكاليف الشركة العالمية النصف وتلك الخاصة بالشركة الاعتيادية . وهدف المقارنة المرجعية هو استنتاج او تحسين افضل الممارسات اما داخل الصناعة او عبر الصناعات وللمقارنة المرجعية سبعة خطوات :

1. تحديد اية وظائف و عمليات هي التي نقاترها .
2. تشخيص متغيرات الاداء الاساسية التي نقيسها .
3. تشخيص الشركات الافضل من حيث الصنف .
4. قياس اداء الشركات الافضل من حيث الصنف .
5. قياس اداء الشركة الكلي .
6. تحديد البرامج والاعمال لسد الثغرة .
7. تنفيذ ومراقبة النتائج.

كيف تفسر هذه الشركات والشركات الاخرى ذات الممارسة الافضل ذلك ؟ ان نقطة البداية الجيدة هي استشارة الزبائن والمجهزين والموزعين والمحليين الماليين والاتحادات التجارية لرؤية قدرهم لانهم يقومون بأفضل عمل . وحتى افضل الشركات تمكنها من المقارنة المرجعية لتحسين أدائها وكانت GE قد قارنت مرجعيا ازاء P & G وكذلك تطوير أفضل الممارسات الجديدة الخاصة بها لجعل هدفها الاكبر الابداع للشركة.

### a. الأقوياء مقابل الضعفاء:

توجه معظم الشركات ضرباتها صوب المنافسين الضعفاء لأن هذا يتطلب الموارد الأقل لكل نقطة حصة مكتبية. ولكن على الشركة التنافس مع المنافسين الأقوياء للوصول الأفضل. لان حتى المنافسين الأقوياء يعانون من بعض مواطن الضعف.

### b. القريبين مقابل البعيدين:

تتنافس معظم الشركات مع المنافسين الذين يشبهوها جداً. حيث تتنافس Chevrolet مع Ford لا مع Ferrari. ولكن يجب على الشركات تشخيص المنافسين البعيدين أيضاً. وتعرف كوكاكولا بأن منافسها رقم 1 هو Tap water وليس Pepsi. وتقلق U.S Steel أكثر حول البلاستيك والألمنيوم لا حول Bethlehem وتقلق (Museams) الآن حول باركاتها ومولاتها (أسواقها الكبيرة).

### c. الجيدين مقابل الرديئين:

تحتوي كل صناعة على منافسين جيدين ورديئين. حيث يؤدي المنافسون الجيدون التنافس حسب قواعد الصناعة، ويضعون الأسعار بعلاقة مع التكاليف ويفضلون الزبائن عادة الصناعة التي تهتم بالصحة. ويحاول المنافسون الجيدون شراء الحصة لا كسبها ويقومون بمخاطرات كبيرة، ويستثمرون القدرة الكبيرة لغرض الإخلال بالتوازن الصناعي. وربما تجد الشركة ضرورة مهاجمة منافسيها السيئين أو إنهاء ممارساتهم اللاوظيفية التي يمارسوها.

### 1. اختيار الزبائن:

يجب على الشركات كجزء من تحليلها التنافسي تقييم قاعدة زبائنها والتفكير حول مسألة أي الزبائن تستعد لخسارتهم وأيهم تريد الاحتفاظ بهم. وهناك طريقة واحدة لتقسيم قاعدة الزبون، هي في ضوء هل أن الزبون هو ذات قيمة وعرضه للتأثير، وهنا يخلق التأثير أربع أقسام، ينظر الجدول (11-3). حيث يقترح لكل قسم نشاطات تنافسية مختلفة. وقد أجرت شركة الهاتف الاسترالية Telstra هذا النمط من تحليل السوق وطورت سلسلة من منتجات "Flex-Plan" المصممة للحفاظ على (القيم/والعرضة للتأثر) منها من دون خسارة الهامش الذي تحقه على القيم/غير القابل للتأثر. ولـ "Flex-Plan" أجرة اشتراك ولكن تعرض ادخارات صافية كبيرة. وكانت قادرة على رؤية كيف تستفيد من الخطط ولكن Valuable/not Vulnerable اعتبرت الخطط غير ضرورية لأنها كانت منشغلة جداً بالصنف. ونتيجة لذلك، حققت الخطط الأهداف المرجوة.

### الجدول 3- 11 يمثل اختيار الزبائن

غير حساسة

حساسة

قيم

<p>هؤلاء الزبائن مربحين ولديهم ولاء لان الشركة خدمتهم وقدمت لهم منح لذلك تحتفظ بهم لانها تحصد فوائد رضا الزبون</p>	<p>هؤلاء الزبائن مربحين لكن بهجتهم غير مكتملة , الشركة حددت الموارد الحساسة للاحتفاظ بها.</p>
<p>هؤلاء الزبائن غير مربحين بحيث سعداء لانهم يحاولون ان يكونوا ذات قيمة محسوسة</p>	<p>هؤلاء الزبائن من المحتمل ان يكونوا ضعفاء ممكن ان ينتهوا لذلك تشجعهم الشركة على الخروج</p>

#### رابعاً: الاستراتيجيات التنافسية لقادة السوق:

يمكننا كسب رؤية أعمق من خلال تصنيف الشركات حسب الأدوار التي تؤديها في السوق الهدف: القائد أو المتحدي أو التابع أو الاجزاء السوقية الاصغر. وافترض بأن السوق تشغله الشركات المعروضة في الشكل 11-5. حيث أن 40% من السوق هو بأيدي قائد السوق و 30% هو بأيدي متحدي السوق و 20% هو بأيدي تابع السوق، الذي هو شركة مستعدة للحفاظ على حصة سوقها وعدم ضرب القارب بالصخرة. والـ 10% الباقية هي بأيدي منتجي الاجزاء الاضغر التي هي شركات تخدم أجزاء السوق الصغيرة التي لا تخدمها الشركات الأكبر. والعديد من الصناعات تحتوي على شركة واحدة يعترف بها كقائد سوق. حيث تمتلك هذه الشركة أكبر حصة سوق في سوق المنتج الملائم وتقوم عادةً الشركات الأخرى في تغييرات السعر وطروحات المنتج الجديد وتغطية التوزيع، والقوة الترويجية. وبعض قادة السوق التاريخيين هم Microsoft (برامجيات الحاسوب)، و Countrywide (رهانات البيت المستقلة) و Gatorade (المشروبات الرياضية) و Best Buy (بيع الإليكترونات بالتجزئة) و McDonald (الأطعمة السريعة) و Blue و Cross Blue Shield (التأمين الصحي) و Visa (بطاقات الائتمان). ومقالة التسويق الإبداعي التوكيدية تلخص لنا كيف أحرزت تلك الشركة قيادة السوق وحافظت عليها.

وإذا لم تتمتع الشركة المهيمنة بالاحتكار القانوني فان عليها المحافظة على يقظتها الدائمة مع أن التسويقيين يفترضون بأن العلامات التجارية المعروفة جيداً هي متميزة في أذهان المستهلكين. وربما يبرز إبداع المنتج ويضر بالقائد وربما يجد المنافس على نحو غير متوقع زاوية التسويق الجديدة القوية أو يقوم باستثمار التسويق الكبير أو ربما يجد القائد هيكل تكاليفه يتجه تصاعدياً. والعلامة التجارية الشهيرة وقائد السوق الذي ضيع طريقه هي بائع التجزئة الأمريكي The Gap.

وكان منافس الخصم discount competitor، (في العديد من الصناعات) قد دخل وخفض أسعار السوق. وتصف مقالة تبصر التسويق: "حتى يسلم منافسك الأكثر من أجل الأقل" كيفية استجابة القادة لخاصم السعر التنافسي الهجومي. والبقاء كشركة رقم 1 يدعو إلى العمل على ثلاثة جبهات. أولاً، يجب على الشركة إيجاد طرق توسع طلب السوق الإجمالي. ثانياً، يجب على الشركة حماية حصة سوقها الحالية من خلال الأعمال الهجومية والدفاعية الجيدة. ثالثاً، بوسع الشركة محاولة زيادة حصة سوقها حتى لو بقيت حصة سوقها ثابتة. وسنتناول كل ستر اتيجية.

## 1. التوسع الشامل في السوق:

غالباً ما تكسب الشركة المهيمنة على حصة الأسد عند توسع السوق الكلي. وإذا كان المستهلكين الأمريكيين يزدون حصة استهلاكهم للكعب، فان Heirs تكسب الأكثر لأنها تباع ثلثي كعب ذلك البلاد. وإذا كان بالإمكان إقناع ناس أكثر على استخدام الكعب، أو استخدام الكعب مع وجبات أكثر، أو استخدام كعب أكثر في كل مرة، فان Heirs سوف تستفيد إلى حد كبير. وقائد السوق بصورة عامة يجب عليه البحث عن الزبائن الجدد أو الاستخدام الأكثر من الزبائن الموجودين.

### a. الزبائن الجدد:

لكل صنف منتج إمكانية جذب المشترين الذين هم غير واعين للمنتج أو الذين يقاومونه بسبب السعر أو قلة مواصفات معينة. وكما يقترح الفصل الثاني، فان الشركة بوسعها البحث عن المستفيدين الجدد بين ثلاثة مجاميع: تلك التي ربما تستفيد منه ولكن لا تستفيد (ستراتيجية اختراق السوق)، تلك التي لم تستخدمه (ستراتيجية جزء السوق الجديد)، وهؤلاء الذين يعيشون في مكان آخر (ستراتيجية التوسع الجغرافي).

## b. الاستخدام الأكبر للمنتج:

بوسع التسويقيين محاولة زيادة كمية أو مستوى أو تكرار الاستهلاك. حيث يمكن زيادة كمية الاستهلاك من خلال الرزم أو إعادة تصميم المنتج. وقد تم التوضيح بأن أحجام الرزمة الأكبر تزيد كمية المنتج الذي يستخدمه المستهلكون في وقت واحد. ويزداد بصورة أكبر استخدام المنتجات الاستهلاكية التحفيزية مثل المشروبات الغازية والوجبات الخفيفة عند جعل المنتج متوافر أكثر. من جانب آخر يتطلب التكرار المتزايد للاستهلاك أما (1) تشخيص الفرص الإضافية لاستخدام العلامة بنفس الطريقة الأساسية أو (2) تشخيص الطرق الجديدة والمختلفة تماماً لاستخدام العلامة التجارية. وربما يرى المستهلكون المنتج بوصفه مفيداً فقط في أماكن معينة وأوقات معينة لاسيما إذا كان له ارتباطات قوية بحالات استخدام معينة أو أنماط مستفيد معينة. وبوسع برنامج التسويق إيصال ملاءمة وفوائد استخدام العلامة على نحو متكرر أكثر في الحالات الموجودة أو تذكير المستهلكين باستخدام العلامة القريبة جداً من تلك الحالات لتوليد الفرص الإضافية لاستخدام العلامة بنفس الطريقة الأساسية. وكانت شركة Clorox قد قدمت الإعلانات التي تؤكد العديد من فوائد قصر الملابس مثل كيفية إزالة روائح المطبخ. وهناك فرصة أخرى تظهر عندما تختلف مدركات المستهلك حول استخدامه. حيث يفشل المستهلكون في استبدال المنتج القصير الأمد حسبما تتطلب الضرورة، لأنهم يفرطون في تقدير المدة التي يبقى فيها طازجاً.

وهناك استراتيجية واحدة لتعجيل استبدال المنتج هي ربط استبدال المنتج بعطلة أو حدث معين أو وقت معين في السنة. واستراتيجية أخرى ربما تكون تزود المستهلكين بالمعلومات الأفضل حول (1) استخدمت المنتج أولاً أو احتاجت إلى استبداله أو (2) المستوى الحالي من أداء المنتج.

## 2. الدفاع عن حصة السوق:

يجب على الشركة المهيمنة الدفاع عن عملها الحالي على نحو مستمر وفعال مع محاولة توسيع حجم السوق الكلي: فمثلاً Airbus ضد Boeing؛ Staples ضد Office Depot؛ Google ضد Yahoo و Microsoft. ونجاح الموقع الشبكي

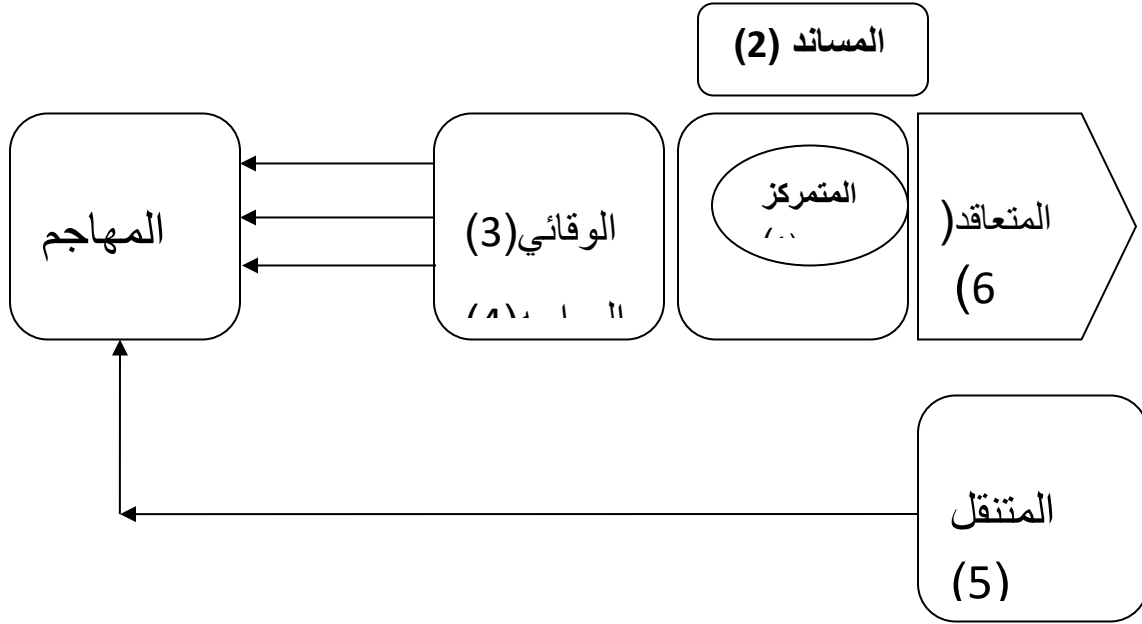


الاجتماعي الجاهز الارتباط My Space و Facebook كان قد جلب التحديات من الشركات المبتدئة مثل شبكة العمل الشخصية Linked In و Dogster لمالكي الكلاب و Eons & Vox لمشاركة الصور والفيديو والـ blog posts للجيل العامل من عمر 50-60 سنة baby boomers والمستهلكين الأكبر سناً. ماذا بوسع قائد السوق القيام به للدفاع عن مركزه؟ إن الإجابة البناءة جداً عن هذا السؤال هي الإبداع المستمر. وعلى القائد قيادة الصناعة في تطوير المنتجات الجديدة وخدمات الزبون الجديدة وفاعلية التوزيع، وتخفيض التكاليف. وتستمر بزيادة قوتها التنافسية والقيمة للزبائن من خلال توفير الحلول الشاملة.

ويمكننا إجراء التمييز بين التسويق الاستجابي والتسويق التوقعي والتسويق الخلاق من خلال سد حاجات الزبون. حيث يجد التسويقي الاستجابي-الحاجة المعلنة ويسدها وينظر التسويقي التوقعي صوب الأمام إلى حاجات الزبائن التي ربما يريدون سدها في المستقبل القريب. ويكتشف التسويقي الخلاق وينتج الحلول التي لا يطلبها الزبائن ولكن تلك التي يستجيبوا لها بتحمس. والتسويقيين الخلاقين هم شركات تسوق السوق لا مجرد مسافة من قبل السوق. والوكالات الإعلانية التفاعلية R/GA هي شركة تسوق السوق. وأصبحت الشركات التي تسوق السوق قادة سوق من خلال تسليم القيمة المتفوقة لحاجات المستهلك غير الملباة وغير المعروفة ربما. فكر بشركة Sony. حيث كان Akio Morita مؤسس Sony يعمل على المشروع المفضل الذي أحدث ثورة في سماع الناس للموسيقى: المسجل المحمول الذي أسماه Walkman. وقد أصر المهندسون في الشركة على وجود الطلب على هكذا منتج ولكن Morita رفض التضحية برؤيته. وفي الذكرى السنوية العشرين لـ Walkman، باعت Sony أكثر من 250 مليون في 100 نموذج مختلف تقريباً.

وعلى قائد السوق عدم ترك أي جوانب كبيرة مكشوفة حتى عند عدم طرحه أية منتجات هجومية. حيث عليه أخذ بعين الاعتبار وبدقة الأجزاء (الأماكن) التي من المهم الدفاع عنها حتى ولو بخسارة، والتي يمكن أن تستسلم. وهدف الاستراتيجية الدفاعية هو تقليل احتمالية الهجوم وتحويل الهجمات إلى المناطق الأقل تهديداً، وتقليل شدته. وسرعة استجابة المدافع يمكن أن تخلق الفرق المهم في نتائج الربح. وبوسع الشركة المهيمنة استخدام الاستراتيجيات الدفاعية الستة الملخصة في الشكل 6-11.

### الشكل (6-11) انواع الاحتفاظ بالستراتيجية



### a. الدفاع عن المركز:

ويعني احتلال مكان السوق المرغوب جداً في أذهان المستهلكين جاعلاً العلامة التجارية محصنة تماماً كما فعلت Procter & Gamble مع مادة تايد التنظيف، ومعجون الأسنان Crest لمنع التسوس وحفاضات Pampers.

### b. الدفاع عن الجناح:

يجب على قائد السوق نصب مخافر لحماية الجبهة الضعيفة أو الخدمة كقاعدة غزو للهجوم المضاد، مع أن الدفاع عن المركز هو مهم. وقد رفعت Heublein سعرها وزيدت عائداتها في الإعلان حينما هوجمت علامتها التجارية Smirnoff التي كان لها 23% من سوق الـ Vodka الأمريكي من قبل المنافس المنخفض السعر Wolf Schmidt. وفي الوقت نفسه قدمت Heublein علامة

تجارية أخرى Relska للتنافس مع Wolf Schmidt ومازالت شركات أخرى هي Popov تبيع بأقل من Wolf Schmidt. وكانت هذه الاستراتيجية قد دعمت Wolf Schmidt وكذلك حمت شركة Smirnoff.

### c. الدفاع الوقائي Preemptive Defense:

إن المناورة الدفاعية هي أكثر من الهجوم قبل بدء المقابل هجومه، حيث بوسع الشركة بدء دفاعها الوقائي بطرق عديدة. ويمكنها إشعال حرب العصابات عبر السوق-ضارباً منافس واحد هنا وآخر هناك وجعل كل واحد منهم خارج التوازن أو يمكنها محاولة إنجاز تغطية السوق الكبيرة. وتوفر الـ 17.000 ATM والـ 5.700 فرع بيع التجزئة عبر أمريكا (Bank of America) التنافس الشديد للبنوك المحلية والإقليمية. وبهذه الطريقة تتمكن الشركة من إرسال إشارات السوق لمنع المنافين من الهجوم. وبوسع التسويقيين تقديم تدفق غزير من المنتجات الجديدة مع التأكد من إبقائها بإعلانات مسبقة-اتصالات مقصودة فيما يتعلق بالأعمال المستقبلية. إذ بوسع الإعلانات المسبقة الإشارة إلى المنافسين بأنهم سوق يحتاجوا إلى القتال لكسب حصة السوق. وربما تختار الشركات الأصغر تركيز جهودها التطويرية في اتجاهات أخرى لتجنب التنافس المباشر إذا أعلنت مايكروسوفت الخطط لتطوير المنتج الجديد. وكانت بعض الشركات المتقدمة جداً قد اتهمت ببيع الـ Vaporware-"أي إعلان المنتجات مسبقاً التي تفقد تاريخ التسليم أو لا يتم تقديمها.

### d. الدفاع الهجومي Counter Offensive Defensive:

أن معظم قادة السوق حينما يهاجموا يستجيبون بهجمة مضادة. حيث بوسع القائد في الهجوم المضاد مواجهة الهجمة وجهاً لوجه أو ضرب جناحها أو البدء بحركة القناص. ولعل الهجوم المضاد الفاعل هو غزو الأرض الرئيسية للمهاجم لكي ينسحب للدفاع عنها. وبعد أن شاهدت Fed Ex شركة UPS تغزو نظام التسليم الجوي الخاص بها، فأنها استثمرت بصورة مكثفة في خدمة التسليم البري من خلال سلسلة من الاكتسابات لتحدي UPS في مقر دارها.

وهناك شكل آخر شائع للهجوم المضاد هو ممارسة الضربة الاقتصادية أو السياسية. حيث ربما يحاول القائد سحق المنافس من خلال إعانة الأسعار السياسية. حيث ربما يحاول القائد سحق المنافس من خلال إعانة السعار المنخفضة سالباً للمنتج المتأثر بعائدات من منتجاتها المربحة أكثر أو ربما يعلن القائد في وقت سابق لأوانه بأن الجودة العالية (Upgrade) للمنتج سوق تكون متاحة لمنع الزبائن من شراء منتج المنافس. أو ربما أن القائد يؤثر على المشرعين للقيام بالعمل السياسي لمنع التنافس.

### d. الدفاع المتنقل Mobile Defense:

في الدفاع المتحرك (المتنقل) يمدد القائد مملكته إلى الأقاليم الجديدة التي يمكن أن تخدم كمراكز مستقبلية للدفاع والهجوم من خلال توسيع السوق وتنويع السوق. وتوسيع السوق يحول التركيز من المنتج الحالي إلى الحاجة الأساسية العامة. حيث تشترك الشركة في R & D عبر مدى كلي من التكنولوجيا المرتبطة بتلك الحاجة. لهذا السبب، سعت شركات البترول مثل BP إلى إعادة صياغة نفسها كصناعات نפט وفحم وصناعات نووية وهيدروليكية، وكيمياوية.

وتنويع السوق يتحول إلى الصناعات غير المرتبطة. ولم تقتنع شركات التبغ الأمريكية مثل Reynolds و Philip Morris بالدفاع عن المركز. أو حتى بالبحث عن بديلات السكائر حينما اعترفت بالعقبات المتزايدة على التدخين. وتحولت عوضاً عن ذلك إلى صناعات جديدة مثل البيرة والـ Liquor (المشروبات الكحولية) والمشروبات الغازية والأطعمة المجمدة.

### 3. توسيع حصة السوق:

هناك في العديد من الشركات Share Point واحدة تعادل عشرات ملايين الدولارات. و الحقيقة أن التنافس أصبح حاداً جداً في العديد من الأسواق. ومع ذلك، فإن كسب حصة متزايدة في اسواق لا ينتج لنا الأرباح آلياً، لاسيما للشركات الخدمية المكتنزة العمل التي ربما لا تمارس العديد من اقتصاديات الحجم. والكثير يعتمد على استراتيجية الشركة. وعلى الشركة أن تأخذ أربع عناصر بعين الاعتبار قبل شراء الحصة المتزايدة لأن تكاليف شراء حصة السوق الأعلى ربما تفوق قيمة عائداته.

### a. إمكانية إثارة تطبيق المقاومة:

يميل المنافسون الغيورين إلى الانفعال من الاحتكار إذا قامت الشركة المهيمنة بهجمات أكبر. وهذه الزيادة في المخاطرة ستقلل من جاذبية توسيع مكاسب حصة السوق إلى حد كبير. وأن شركة Microsoft و Intel هما مثال حول الشركات التي واجهت الفحص الكبير لقيادة سوقها وممارساتها.

### b. الكلفة الاقتصادية:

ربما تنخفض الربحية مع المكاسب الأكبر لحصة السوق بعد بعض المستوى. وفي هذا الشكل، تكون حصة السوق المثلى للشركة 50%. وأن تكاليف كسب حصة سوق أكبر ربما تفوق القيمة. وربما يكره الزبائن "أل holdout" الشركة ويكونوا موالين للمجهزين التنافسيين أو يكون لهم حاجات مميزة، أو يفضلون التعامل مع المجهزين الأصغر. وأن تكاليف العمل القانوني والعلاقات العامة والتأثير على صناعات القرار lobbying ترتفع مع حصة السوق. والتوسع من أجل الحصة الأكبر يكون مبرراً على نحو أقل حينما تكون هناك اقتصاديات مقياس أو خبرة قليلة وعند وجود أجزاء السوق غير الجاذبة وعندما يريد المشتريين مصادر تجهيز متعددة وعندما تكون عقبات الخروج عالية. وقد زيد بعض قادة السوق الربحية من خلال تقليل حصة السوق في المناطق الأضعف.

### c. إتباع فعاليات التسويق الخاطئة:

تتفوق الشركات التي تكسب الحصة بنجاح، ادائها على المنافسين في مجالات ثلاث: فعالية المنتج الجديد، جودة المنتج النسبية ونفقات التسويق. من جانب آخر، لا تحقق الشركات التي تحاول زيادة حصة السوق بتخفيض الأسعار بصورة أكبر من المنافسين، أية أرباح كبيرة لأن عدداً كافياً من المنافسين يواجهون الانخفاضات السعرية ويعرض آخرون قيم أخرى ولهذا السبب لا يتحول المشتريين. وتم التوضيح بأن التنافسية وتخفيض السعر هما شديداً في الصناعات ذات التكاليف الثابتة العالية وتكاليف الخزين العالية، والطلب الأولي الراكد مثل الاستيل والسيارات والورق والمواد الكيماوية.

#### d. تأثير حصة السوق المتزايدة على الجودة الفعلية والمدركة:

هناك العديد من الزبائن الذين يمكنهم من وضع قيد على موارد الشركة مسببين الضرر لقيمة المنتج وتسليم الخدمة. وكانت U.S Internet Portal و America online قد عانت من آلام متزايدة عندما توسعت قاعدتها من الزبائن ونتاج عن ذلك مشاكل كثيرة للوصول الى النظام. وربما يستنتج المستهلكين بأن الأكبر هو الأفضل وافترض أن النمو سوق يقود إلى تدهور الجودة. وربما يرفض الزبائن الموجودين الزبائن الجدد الإضافيين إذا كانت الاستثنائية "exclusivity" فائدة العلامة الرئيسية.

#### خامساً: الاستراتيجيات التنافسية الأخرى:

أن الشركات التي تحتل المراتب الثانية والثالثة والأدنى في الصناعة غالباً ما يطلق عليها الشركات الزاحفة runner-up أو التعقب trailing. وبعض هذه الشركات مثل Pepsico و Ford و Avis و Texas Instruments هي كبيرة جداً. ويمكنها تبني أحد الموقفين. إذ يمكنها مهاجمة القائد والمنافسين الآخرين في عرض هجومي لحصة سوق أكبر مثل متحدي السوق أو يمكنهم لعب الكرة وعدم ضرب القارب بالصخرة، مثل أتباع السوق.

#### 1. استراتيجيات تحدي السوق:

لقد كسب العديد من متحدي السوق موطيء وقد تحدوا قادة السوق . بحي حيث تنتج Toyota اليوم سيارات أكثر من شركة General-Motors؛ ويسلط مخزن التحسن المحلي Lowe الضغط على Home-Depot وكانت AMD قد تنشظت حصة تجزئة سوق Intel.

وكان للمتحددين طموحات عالية معززين مواردهم مع إدارة قيادة السوق لعملها. وسنعرض استراتيجيات الهجومية التنافسية المتوفرة لمتحدي السوق.

## a. تحديد الهدف الاستراتيجي والخصم الاستراتيجي:

يجب أن يحدد متحدي السوق أولاً هدفهم الاستراتيجي. ومعظمهم يهدف إلى زيادة حصة السوق. وعلى المتحدي اختيار من سيهاجم يهاجم:

- **يمكن مهاجمة حصة السوق:** وهذه استراتيجية عالية المخاطرة ولكنها ذات مكافأة عالية ولها معنى جيد إذا لم يخدم القائد السوق جيداً، وفي أغلب الأحيان لها فائدة إضافية هي فصل الشركة عن المتحدين الآخرين. وفي سوق البيرة "Lite" هاجم Miller Lite أو Bud Lite حول جودة المنتج خلال 2004-2005 وكانت Coors Lite خارج حديث المستهلك. والاستراتيجية البديلة هي التفوق إبداعياً Out-Innovate على القائد عبر الجزء ككل، وكانت Xerox قد أخذت سوق الاستنتاج من 3M من خلال تطوير عملية الاستنساخ الأفضل. بعد ذلك سيطرت Canon على جزء كبير من سوق Xerox من خلال طرح أجهزة الاستنساخ المنضدية (desk copiers).

- **يمكن مهاجمة الشركات بحجمها التي لم تؤدي العمل والتي هي قليلة التمويل:** لهذه الشركات منتجات قديمة وتفرض أسعار باهظة أو أنها لا ترضي الزبائن بطرق أخرى.

- **ومهاجمة الشركات المحلية والإقليمية الصغيرة:** هناك العديد من البنوك التي نمت حتى وصلت إلى الحجم الحالي من خلال ابتلاع (ازدراء) البنوك الإقليمية الأصغر أو الـ "guppies".

## b اختيار استراتيجية الهجوم العامة:

ما خيارات الهجوم المتاحة مفترضين المناوئين (الخصم) والأهداف الواضحة؟ يمكننا التمييز بين خمسة استراتيجيات للهجوم: الهجوم الجبهوي، الجناحي، التطويق، التجاهلي وهجوم العصابات.

❖ هجوم المواجهة :

الهجوم بالمواجهه يماثل منتج الخصم وإعلانه وسعره وتوزيعه. وأن مبدأ القوة يقول بأن الجانب ذو الموارد الأكبر هو الذي سيربح. والهجوم بالمواجهة المعدل مثل تخفيض السعر يمكن أن يعمل لو لم يرد قائد السوق بالمثل وإذا أفتع المنافس السوق بأن منتجه هو مساوي لمنتج القائد. وكانت Helene Curtise الرائدة في إقناع السوق بأن علاماتها مثل Suave و Finesse-هي متساوية في الجودة ولكن ذات قيمة أفضل من العلامات الأعلى سعراً.

### ❖ الهجمة الجناحية:

تكون المواضع الضعيفة للخصم أهداف طبيعية. حيث يمكن توجيه الهجوم الجناحي على طول *بعدين ستراتيجيين-الجغرافي والجزئي*. في الهجوم الجغرافي، يحدد المتحدي المناطق التي يؤدي فيها الخصم بصورة رديئة. وتبيع Independent News & Media الشركة الإعلامية الايرلندية التي عمرها 102 سنة أغلبية أل 175 عنوان جريدة ومجلة في المدن التي يكون فيها الاقتصاد القوي ولكن الانترنت مازال ضعيفاً نسبياً، بلدان مثل ايرلندا أو جنوب أفريقيا واستراليا ونيوزلندا والهند. والستراتيجية ذات المواجهة الأخرى هي خدمة حاجات السوق غير المغطاة.

وكانت بوتات الكاوبوي لـ Ariat قد تحدث قادة السوق الطويلة الأمد Justin Boots و Tony Lama من خلال صنع البوتات التي كان كل جزء منها جاهزاً ranch ready ولكن مصمم هندسياً بشرياً (ergonomically) للشعور بالراحة مثل حذاء الركض-الفائدة الجديدة تماماً في هذا الصنف.

والستراتيجية الجناحية هي اسم آخر لتشخيص التحولات في أجزاء السوق التي تسبب تطوير الثغرة، مندفعاً لسد الثغرات وتطويرها إلى أجزاء قوية. والهجوم الجناحي هو لصالح التسويق الحديث تماماً، الذي يؤكد بأن غرض التسويق هو اكتشاف الحاجات وسدها. وهو وهو ذات جاذبية للمتحدي ذو الموارد الأقل من خصمه ويميل إلى النجاح أكثر من هجومات المواجهة



## ❖ الهجوم التطويقي:

أن مناورة التطويق هي محاولة الاستيلاء على جزء واسع من أرض العدو من خلال الـ blitz. وهذا يعني شن هجوم كبير على جبهات عديدة. ويكون التطويق مفيداً عندما يطلب المتحدي موارد أكبر ويعتقد بأن التطويق السريع يكسر إرادة (وقوة) الخصم. وفي صمودها أمام (ضد) مايكروسوفت الأرشيفية، أجازت شركة Sun Microsystems برامجياتها Java لمئات الشركات وملايين مطوري البرامجيات لكل أنواع الأدوات الاستهلاكية. وبدأت Java بالظهور في مدى واسع من الأدوات لأن منتجات الإليكترونيات الاستهلاكية أصبحت رقمية كلها.

## ❖ الهجوم التجاهلي:

إن استراتيجية الهجوم غير المباشرة جداً هي تتجاهل العدو تماماً والهجوم على الأسواق الأسهل لتوسيع قاعدة موارد الشركة. وتعرض هذه الاستراتيجية ثلاثة خطوط للمدخل: التنوع إلى منتجات غير مرتبطة، التنوع إلى أسواق جغرافية جديدة، والقفز إلى التكنولوجيات الجديدة لاستئصال المنتجات الموجودة. وفي العقد السابق، كانت Pepsi قد استخدمت استراتيجية التجاهل ضد Coke من خلال:--

- ✓ توسيع الماء المقنن Aquafina عبر الولايات المتحدة عام 1997 قبل طرح Coke علامتها المسماة Dasani.
- ✓ شراء علامة عصير البرتقال Tropicana بـ 3.3 بليون دولار عام 1998، التي امتلكت تقريباً ضعفي حصة سوق Minute Maid التابعة لكوكاكولا.
- ✓ شراء شركة Quaker Oats Company مالكة المشروبات الروحية Gatorade بـ 14 بليون دولار أم 2000.

## ❖ القفزة التكنولوجية:

وهي استراتيجية الطرق النيسمية التي تمارسها الصناعات المتقدمة جداً. حيث يبحث المتحدي بصبر تام ويطور التكنولوجيا الأخرى ويشن الهجوم، ويحول فضاء الهجوم إلى إقليمه الخاص الذي يكون فيه فائدة له. وكانت

الهجمة الناجحة لـ Nintendo في سوق ألعاب الفيديو حول الاستيلاء على حصة السوق من خلال طرح التكنولوجيا المتفوقة وإعادة تحديد "المكان (الفضاء) التنافسي". وبعد ذلك قامت Sega/Genesis بالشيء نفسه وبتكنولوجيا متقدمة أكثر والآن حصلت Sony لـ Play station على القيادة التكنولوجية لكسب نصف سوق ألعاب الفيديو. واستفادت شركة Challenger Google من القفزة التكنولوجية للتفوق على Yahoo وأصبحت قائد السوق في البحث.

### ❖ اسلوب المناورات ( حرب العصابات):

تتألف حرب العصابات من شن الهجمات الصغيرة المنقطعة لإحراج وتدمير الخصم وضمان موطن قدم دائم وراسخ بصورة نهائية. حيث يستفيد المتحدي العصاباتي من الوسائل الاعتيادية وغير الاعتيادية للهجوم. وهذه تتضمن التخفيضات السعرية الاختيارية والغارات السعرية (أي حروب ترويج الاسعار). وكانت Princeton Review قد تحدثت وبنجاح Kaplan Educational Center أكبر عمل لتحضير الاختبارات في الولايات المتحدة من خلال قصص الرعب الإيميلية. ويمكن أن تكون حملة العصابات مكلفة ولكن أقل كلفة من الهجوم الجبهوي أو التطويقي أو الجناحي. وحرب العصابات تكون أكثر استعداداً للمواجهة أكثر من المواجهة ذاتها. ولا بد أن تكون مدعومة بهجمة أقوى إذا كان المتحدي يأمل ضرب الخصم. مع ذلك يجب على التسويق العصاباتي عدم عبور خطوط الشرعية أو الأخلاقية.

### c اختيار استراتيجية هجوم محددة:

يجب على المتحدي التوسع ما وراء الاستراتيجيات الواسعة الخمسة وتطوير الاستراتيجيات المحددة أكثر. فأي جانب للبرنامج التسويقي يخدم كأساس للهجوم مثل المنتجات المنخفضة السعر أو المنتجات الخصم أو المنتجات والخدمات الجديدة أو المحسنة والتنويع الأوسع من العروض واستراتيجيات التوزيع الإبداعية. ونجاح

المتحدي يعتمد على دمج العديد من الاستراتيجيات لتحسين المركز بمرور الوقت. وتوفر مقالة "ذاكرة التسويق: جعل الأصغر أفضل" بعض الأفكار الإضافية لعلامات المتحدي التجارية.

## 2. - استراتيجيات اتباع السوق:

كتب السيد Theodore Levitt قبل سنوات قلائل مقالة عنوانها "المحاكاة الإبداعية" التي أكد فيها بأن استراتيجية محاكاة المنتج ربما تكون مربحة مثل استراتيجية إبداع المنتج. والمبدع يتحمل نفقة تطوير المنتج الجديد، وتوزيعه وإبلاغ السوق وتعليمه بهذا الصدد. والمكافأة لكل هذا العمل والمخاطرة أيضاً هي قيادة السوق بصورة طبيعية. ومع ذلك بوسع شركة أخرى استنساخ أو تحسين المنتج الجديد. وبوسع التابع تحقيق الأرباح العالية لأنه لا يتحمل أية نفقات إبداع مع إنه لا يتفوق على القائد.

وتفضل العديد من الشركات إتباع لا تحدي قائد السوق. ونماذج "التوازي الواعي" (Conscious Parallelism) هي شائعة جداً في الصناعات المتجانسة والمكثفة من حيث رأس المال مثل الاستيل والأسمدة والمواد الكيماوية والفرص لتمييز المنتج والصورة هي قليلة وجودة الخدمة هي قابلة للمقارنة (Comparable) والحساسية السعرية هي عالية. والمزاج في هذه الصناعات هو ضد الانتزاع القصير الأمد لحصة السوق لأن الاستراتيجية تحفز على الرد بالمثل فقط. حيث تقرر معظم الشركات مكافحة سرقة زبائن بعضهم البعض. وعوضاً عن ذلك، تقدم عروض مماثلة للمشتريين، من خلال مواجهة القائد عادةً. وتعرض حصص السوق الاستقراء العالي. وهو أليس لقول أن السوق يفتقدون إلى الاستراتيجيات.

## الذاكرة التسويقية - جعل الأصغر أفضل. (ص 351)

يعرض Adam Morgan ثمانية مقترحات حول تنافس العلامات التجارية بصورة اصغر :

1. القطعية مع ماضيك القريب – لاتخشى من طرح الاسئلة المفضلة لتحدي المؤلف ورؤية علامتك على نحو مختلف .

2. بناء الهوية المضيئة – تأسيس القيم وايصال من ولماذا انت هكذا . وتمتاز Apple بهذه المهمة .
3. أقترض القيادة الفكرية للصنف – الابتعاد عن المؤلف في ضوء ما تقوله حول نفسك واين قلته وماذا تفعل ماوراء هذا الكلام .
4. خلق رموز واعادة التقييم – ان الصاروخ يستخدم نصف وقوده في الميل الاول للانقطاع عن سحب جاذبية الارض وربما تحتاج الى استقطاب الناس لجعلهم يعيدون التفكير بعلاماتك .
5. Sacrifice – التضحية : ركز على أهدافك ورسالتك والوصول اليك والتردد عليك والتوزيع وامتدادات الخط وادراك بأن الأقل يمكن ان يصبح اكثر .
6. التعهد المفرط : قم بالاشياء الكبيرة عندما تعمل مع انك ربما تقوم بأشياء أقل .
7. الاستفادة من الشيوخ والاعلان لدخول الثقافة الشعبية – ان الاتصالات غير الاعتيادية تجعل الناس يتحدثون .
8. ركز على الفكرة – لاالمستهلك – استدامة زخم المتحدي من خلال عدم فقدان الرؤية حول ماذا تكون العلامة وماذا يجب ان تكون واعادة تحديد دعم التسويق كمرکز الشركة لعكس هذه الرؤية

فتابع السوق عليه معرفة كيفية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والفوز بحصة جيدة من الزبائن الجدد. وكل تابع يحاول جلب الفوائد المميزة لسوق الهدف-الموقع، الخدمات، التمويل. ولأن التابع هو هدف رئيسي للهجوم من المتحدين، إذن عليه أن يبقي تكاليف التصنيع منخفضة وجودة المنتج والخدمات عالية. ويجب أن يدخل الأسواق الجديدة عند افتتاحها. وأن يحدد مسار النمو ولكن يجب أن يكون المسار الذي لا يدعو إلى الرد بالمثل التنافسي. ونحن نميز أربع ستراتيجيات واسعة:-

- ✓ المزورين Counterfeiter: يتبلج المزور منتج القائد ويرزمه ويبيعه في السوق السوداء أو من خلال تجار سيئي السمعة. وقد بليت شركات الموسيقى Apple و Rolex بمشكلة المزورين لاسيما في آسيا.
- ✓ المستنسخ Cloner: وهو الذي يحاكي منتجات القائد واسمه ورزمه مع تباينات طفيفة. على سبيل المثال، تبيع Ralcorp Holding Inc-حادثات الاسم- الحبوب الحاملة للعلامة في صناديق مشابهة. حيث تبيع Tasteos و Fruit Rings و Corn Flakes الصندوق بدولار واحد أقل من علامات الاسم الرئيسية.

✓ المقلد (أو المحاكي أيضاً) Imitator: يستنسخ المقلد بعض الأشياء من القائد ولكن يحافظ على التميز في ضوء الرزم أو الإعلان أو التسعير أو الموقع. والقائد لا يهتم للمقلد طالما أن المقلد لا يهاجم القائد بصورة عدوانية. وكان Fernandez Pujals قد تربى في Fort Lauderdale فلوريدا، وأخذ فكرة التسليم في البيت للـ Domino Pizza إلى أسبابنا التي افترض فيها 80.000 دولار لفتح مخزنه الأول في مدريد. وسلسلته Tele Pizza الآن تشغل 1.000 مخزن في أوربا وأمريكا اللاتينية.

✓ المعدل Adapter: يأخذ المعدل منتجات القائد ويعد لها أو يحسنها. وربما يختار المعدل البيع لأسواق مختلفة ولكن ينمو إلى مستقبلي كما فعلت العديد من الشركات اليابانية بعد تحسين المنتجات المطورة في مكان آخر. ماذا يكسب التابع؟ أقل من القائد عادةً. على سبيل المثال، وضحت دراسة شركات معالجة الأطعمة بأن أكبر شركة لها عائد استثمار 16% كمعدل اعتيادي والشركة رقم 2-6% والشركة رقم 3-1% والشركة رقم 4-60%. وفي هذه الحالة كانت الأرباح لشركتين Top فقط. ولا نندهش إذا كان Jack Welch رئيس التنفيذ السابق قد أخبر وحدات عمله بأن كل واحدة منها يجب أن تصل إلى المركز رقم 1 أو رقم 2 في سوقها. والتابعة Follower ship هي ليست بالمسار المكافئ.

### 3. استراتيجية الاجزاء السوقية الاصغر

إن البديل للتابع في السوق الكبير هو أن تكون قائداً في سوق صغير أو الـ Niche كما قدمنا ذلك في الفصل الثامن. والشركات الأصغر عادةً ما تتجنب التنافس مع الشركات الأكبر من خلال استهداف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة (أو التي لا تهتم الشركات الأكبر). ولكن حتى الشركات المربحة الكبيرة ربما تختار استخدام استراتيجيات الاجزاء الاصغر في السوق لبعض وحدات عملها أو شركاتها.

ويمكن أن تصبح الشركات ذات الأسهم المنخفضة للسوق الكلي مربحة أكثر من خلال التعامل مع هذه الاستراتيجية الذكية. وهكذا شركات تميل إلى عرض قيمة عالية وإنفاق سعر العلاوة، وتحقيق تكاليف التصنيع الأدنى وصياغة ثقافة ورؤية الشركة القوية. وتبيع شركة Rack التي تديرها العائلة مليون من الإطارات المختصة سنوياً من خلال الانترنت والتلفون والبريد من موقعها South Bend، إنديانا. وقد قررت VAALCO

Energy الواقعة في هوستون بأن فرص جعلها غنية كانت أفضل في الأرض الأجنبية مما في البلد الأم الذي واجهوا فيه مئات من المنقبين عن البترول. وواجهت التنافس الأقل بكثير، عند الحفر في حقل النفط خارج ساحل الكابون في غرب ووسط أفريقيا. وكانت عائدات الشركة قد ارتفعت كثيراً بحيث اعتبرت شركة النمو السريعة رقم واحد للبرنزويك عام 2006. وفي دراستها لمئات وحدات العمل وجدت مؤسسة التخطيط الاستراتيجي بأن عائد الاستثمار بلغ معدله الاعتيادي 27% في الأسواق الأصغر ولكن 11% فقد في الأسواق الأكبر.

لماذا أن هذه الاستراتيجية هي **مريح جداً**؟ أن السبب الرئيسي هو أن السوق ينتهي بمعرفة الزبائن الهدف بصورة جيدة وأنه يسد الحاجات بصورة أفضل من الشركات الأخرى التي تبيع لهذا السوق عادةً. نتيجة لذلك، فرض سعر كبير على التكاليف. ويحقق هذا السوق الهامش العالي بينما التسويقي الواسع يحقق الحجم العالي.

لهذه الاستراتيجية في الاسواق ثلاثة مهمات: **خلق الأسواق الأصغر لتوسيعها وحمياتها. ولكن تحمل مخاطرة كبيرة من حيث أن بيئة السوق ربما تنتهي أو تهاجم. وبعد ذلك؛ تتمسك الشركة بالموارد المختصة جداً التي ربما لا يوجد لها استخدامات بديلة عالية القيمة.**

والشركات التي تدخل السوق يجب أن تستهدف الاجزاء الاصغر وليست كل السوق بصورة أولية. وقد مارست صناعة الهاتف الخليوي النمو الظاهر ولكن تواجه الآن تنافساً حاداً بسبب تساؤل عدد المستفيدين المحتملين الجدد. وكانت الشركة الايرلندية المبتدئة Digicel Group قد اخترقت إحدى الأجزاء القليلة الباقية العالية النمو: ناس فقراء من دون هواتف خلوية.

## الذاكرة التسويقية – الادوار المختصة لNICHU

ان الفكرة الاساسية الناجحة لهذه الفكرة هي التخصص وتوجد هنا بعض الادوار الممكنة:

1. مختص المستفيد النهائي : تختص الشركة بخدمة نمط واحد من المستفيد النهائي على سبيل المثال يوصي بائع القيمة المضافة (VAR) ماديات وبرمجيات الحاسوب لأجزاء زبون محددة ويكسب علاوة السعر في العملية .

2. المختص ذو المستوى العمودي : تختص الشركة بمستوى معين من سلسلة قيمة توزيع الإنتاج . وربما تركز . شركة النحاس على انتاج منتجات النحاس الاولية ومركبات النحاس أو منتجات النحاس المصنعة نهائياً.
3. مختص حجم الزبون : تركز الشركة على البيع أما للزبائن الصغار او المتوسطي الحجم
4. متخصص زبون محدد : تحد الشركة من بيعها لأحد او القليل من الزبائن وأن العديد من الشركان تبيع مخرجاتها ككل لشركة واحدة , مثل Sears or General Motors .
5. المخصص الجغرافي : تبيع الشركة فقط في موقع معين او منطقة معينة في العالم او اقليم معين .
6. متخصص المنتج او خط المنتج : تنقل الشركة او تنتج فقط منتج او خط واحد . وربما ينتج المصنع العدسات للميكروسكوبات فقط وربما ينقل بائع التجزئة الأريطة فقط .
7. متخصص مواصفات المنتج : تختص الشركة بأنتاج نمط معين في المنتج او مواصفة منتج معينة . وخدمات مشاركة السيارات ل Zip car تستهدف الناس الذين يعيشون ويعملون في سبعة مدن امريكية كبيرة ويستخدمون النقل العام على النحو متكرر ولكن مازالوا يحتاجون السيارة في مرات قلائل في الشهر .
8. متخصص ورشة العمل : توصي الشركة بمنتجاتها للزبائن الأفراد .
9. مختص سعر الجودة : تعمل الشركة بنهايات جودة عالية او منخفضة للسوق حيث تختص Hp (Hewlett-Packard) بالجودة العالية ونهاية السعر السعر العالية لسوق الحاسبات المحمولة باليد .
10. مختص الخدمة : تعرض الشركة واحدة او اكثر من الخدمات التي لاتتوافر من الشركات الاخرى . وربما يأخذ البنك طلبات القرض عبر الهاتف ويسلم المال باليد للزبون .
11. متخصص القناة التوزيعية: تختص الشركة بخدمة فقط قناة توزيع واحدة . مثلاً تقرر شركة المشروبات الغازية جعل الخدمة الكبيرة الحجم جداً متوافرة في محطات الغاز فقط .

## سادسا: الموازنة بين توجهات الزبون والمنافس:

لقد تم التأكد على أهمية تمركز الشركة نفسها تنافسيا كقائد سوق وكمتحمدي وتابع أو سوق صغير. لذا ينبغي للشركة أن لا تقوم باستنفاد كامل وقتها بالتركيز على المنافسين.

1. الشركات المركزة على التنافس: تتخذ هذه الشركات اجراءاتها الأساسية بالتأكيد

على المنافسين في ضوء ما يأتي:-

a. الموقف الملحوظ ( الحالة المدركة)

✓ المنافس W يعمل على مواجهتنا مواجهة عنيفة في لندن.

✓ المنافس X يحسن تغطيته في مجال التوزيع في باريس , مما  
ينعكس سلبا على مبيعاتنا.

✓ المنافس Y يخفض سعره في برلين مما يجعلنا نفقد ثلاثة حصص  
سوقية.

✓ المنافس Z أدخل خدمة جديدة في دبلن مما جعلنا نتعرض الى فقدان  
المبيعات .

b. ردود الافعال :

✓ الانسحاب من سوق لندن لعدم استطاعتنا المواجهة .

✓ سنعمل على زيادة انفاقنا على الاعلان في باريس.

✓ سنواجه تخفيض الاسعار للمنافس Y في برلين.

✓ سنعمل على زيادة ميزانية ترويج مبيعاتنا في دبلن.

ولهذا النوع من التخطيط بعض المآخذ ولكن ذلك لا يمنع من وجود بعض المزايا الايجابية , فمثلا تعمل الشركة على تبني أسلوب المواجهه, اذ تقوم بتدريب المسوقون لديها على سرعة التغيير ومتابعة نقاط الضعف لدى المنافسين ومراكزهم السوقية , اما في الجانب السلبي لهذا النوع من التخطيط فيتجسد بكون الشركة مستجيبة الى حدود عالية جدا ( منظمات خاملة) وتعمل استراتيجية التوجه نحو الزبون على صياغة تحركاتها تبعا لتحركات المنافسين بمعنى إنها لا تتحرك طبقا لأهدافها ولا تعرف اين سينتهي بها المطاف لان ذلك يعتمد بشكل كبير على توجهات المنافسين وتحركاتهم .



2. الشركات المتوجه نحو الزبون : وهي الشركات التي تركز على تطوير الزبون في صياغة ستراتيبياتها .

a. الموقف الملحوظ ( الحالة المدركة)

- ✓ نمو إجمالي السوق 4% سنويا.
- ✓ يقدر نمو الأجزاء السوقية الحساسة للجودة بنسبة 8%.
- ✓ سجل عدد كبير من الزبائن اهتمامهم بالخط الساخن على مدار الساعة والذي لم يستطع احد في الصناعة من تقديم تلك الخدمة .

b. ردود الأفعال:

- ✓ بذل جهود أكبر في بلوغ وإشباع الأجزاء السوقية الحساسة للجودة إذ ستقوم الشركة بشراء مكونات أفضل والتحسين المستمر للجودة وضبط الجودة وتحويل فكرة إعلانات الشركة وتوجهها نحو الجودة وهي الفكرة الجوهرية ( التحويل نحو الجودة).
- ✓ ستعمل الشركة على تجنب انخفاض الأسعار بسبب كونها لا ترغب بهذا النوع من المشترين الذين يبحثون عن أسعار منخفضة .
- ✓ ستعمل الشركة على استحداث خط ساخن على مدار اليوم إن أبدى ذلك نفعا في المستقبل.

يبدو واضحا ان الشركة التي تركز على الزبون تتحلى بمركز أفضل بصدد تشخيص الفرص الجديدة و وبالتالي اتخاذ اجراءات محددة من شأنها تحقيق أرباح على الأمد البعيد , وتستطيع الشركة كذلك من خلال رصد حاجات الزبون وتحديد مجموعات الزبائن وحاجاتهم الأكثر أهمية بعد الاخذ بنظر الاعتبار مواردها وأهدافها.

## الملخص Summary:

- 1- يجب على الشركة دراسة تأثير المنافسين وكذلك الزبائن الفعليين والمحتملين لتهيئة ستراتيبيية التسويق الفاعلة. ويحتاج التسويقيين إلى تشخيص ستراتيبييات المنافسين وأهدافهم ومواطن قوتهم وضعفهم.
- 2- المنافسين المباشرين للشركة هم هؤلاء الذين ينشدون إرضاء نفس الزبائن وسد الحاجات والقيام بعروض مماثلة. وعلى الشركة تشخيص المنافسين من خلال استخدام التحليلات المعتمدة على الصناعة والسوق.

- 3- لقادة السوق حصة سوقية كبيرة للمنتج الملائم. ويبحث القائد عن طرق توسيع طلب السوق الكلي ويحاول حماية حصة السوق الحالية وربما يحاول زيادة حصة السوق الخاصة به.
- 4- يهاجم متحدي السوق قادة السوق والمنافسين الآخرين في المواجهة لحصة السوق الأكبر. ويمكن للمتحددين الاختيار من خمسة أنماط من الهجوم العام، وعلى المتحددين اختيار استراتيجيات هجوم محددة.
- 5- وتابع السوق هو شركة نامية مستعدة للحفاظ على حصة السوق ولا تضرب القارب بالصخر. وبوسع التابع أداء دور المزور أو المستنسخ أو المقلد أو المتكيف.
- 6- يخدم تجار تجزئة السوق الأصغر التي لا تخدمها الشركات الكبيرة. والعامل الأساسي لخدمة أجزاء السوق الأصغر Niche man ship هو التخصص. حيث يطور ألد Nichers العروض لسد مجموعة معينة من حاجات الزبائن طالباً سعر العالوة في العملية.
- 7- المهم في مثل الاتجاه التنافسي للأسواق العالمية اليوم هو عدم إفراط الشركات في تأكيدها على المنافسين. حيث ينبغي عليهم الحفاظ على التوازن الجيد بين مراقبة المستهلك والمنافسين.

## الجزء الثاني

### أولا / فهم التسعير : Understanding Pricing

يتخذ السعر أشكالاً مختلفة ويؤدي وظائف متعددة ، فقد يكون على شكل أجور وأتعاب أو رسوم وعمولات جميعها تستخدم للحصول على سلعة أو خدمة . وتاريخياً كثيراً ما كانت الأسعار تتحدد عن طريق التفاوض بين المشتري والبائع ليحصل ذلك من السعر محدداً رئيساً لخيارات المشتري . وتتاح أمام المستهلكين ووكلاء الشراء وسائل عدة للحصول على معلومات تفصيلية عن الأسعار و مقدموا الخصومات السعرية . ويمارس المستهلكون ضغوطهم على تجار التجزئة لتخفيض الأسعار، ويقوم الاخيريون بالضغط

على المنتجين لتخفيض الاسعار تارة أخرى وبالتالي يأج السوق بسياسة الخصومات السعرية وترويج المبيعات .

## أ. بيئة التسعير المتغيرة : A changing pricing

### Environment

تغيرت أساليب التسعير في الآونة الأخيرة تغير كبيراً ، فبعض المنشآت تعارض التوجه نحو تخفيض الأسعار وتفلاح في إقناع المستهلكين وتوجيههم نحو أقتناء منتوجات باهظة الثمن نسبياً عن طريق تقديم منتوجات فريدة والدخول في حملات إعلانية مكثفة . فالانترنت مثلاً في عصرنا هذا، قلب الاتجاه الثابت للتسعير من أن الجميع يتحرك نحو أقتصاد غاية في التعقيد . والآتي إيجاز دال ومعبر عن كيفية مساعدة الانترنت للبائعين في التميز بين مشتر وآخر وكذلك مساعدة المشترين في التمييز بين بائع وآخر:

**1. المقارنات السعرية المستمرة بين آلاف البائعين :** يستطيع المستهلكون المقارنة بين عدد كبير من العروض السعرية . ويقوم وكلاء التسوق الأذكاء كذلك بأجراء المقارنات السعرية والبحث عن المنتوجات ، والاسعار ، ومراجعة المئات أن لم يكن الآلاف من التجار وزيارتهم عبر الانترنت .

**2. تحديد الأسعار وتلبيتها :** يقوم المستهلكون بتحديد الاسعار التي يرغبون دفعها ثمناً للسلع أو الخدمات على موقع شركة Priceline.com التي تقوم بالتحقق من وجود البائعين الذين لديهم الاستعداد بقبول تلك الأسعار ومحاولة استحصال خصومات سعرية اكبر .

**3. الحصول على العروض المجانية :** تعمل حركة البرمجيات الجاهزة المجانية على إزالة جزء كبير من الهوامش الربحية للعديد من الشركات المصنعة للبرمجيات الجاهزة تدريجياً ويتجسد التحدي الأكبر بالنسبة للعديد من الشركات أمثال IBM and

Microsoft , Oracle بكيفية التنافس ببرامج مجانية ، لاسيما أن العديد من الشركات أفلحت في عروضها المجانية .

4. مراقبة سلوك الزبائن وتصميم العروض المناسبة : تمتلك شركة GE برامج الكترونية تعمل على تقويم 300 عامل من العوامل واجبة الأخذ بعين الاعتبار عند التسعير كبيانات المبيعات الماضية والخصومات السعرية السابقة التي مكنتها من تقليل وقت المعالجة من 30 يوماً إلى 6 ساعات تقريباً .

5. إتاحة فرصة الحصول على أسعار خاصة لبعض الزبائن : تقوم شركة CDNOW مثلاً وهي شركة البومات موسيقية بإرسال مواقع خاصة بالأسعار المخفضة لبعض المشترين . ويقوم مسوقوا الأعمال كذلك باستخدام الانترنت والشبكات الخارجية بغية التعامل الدقيق مع المخزون والكلف وحتى الطلب في لحظات وبالتالي تعديل الأسعار بصورة مستمرة .

6. التفاوض على الأسعار في مزادات وأسواق الانترنت : يستطيع كل من المشترين والبائعين التفاوض على أسعار السلع والخدمات عبر المزادات والأسواق المعروضة على شبكة الانترنت .

### ب. كيفية تسعير الشركات للمنتجات : How Companies Price

تختلف طرائق تسعير الشركات لمنتجاتها ، فعاده ما يجري وضع الأسعار في الشركات الصغيرة من قبل مالكيها بينما يتم التسعير في الشركات الكبيرة من قبل مدراء خطوط الإنتاج ومدراء التقسيمات المعنية الأخرى في المنظمة.

وتقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف العامة للتسعير وسياساته تاركة المقترحات السعرية إلى المستويات الإدارية الأدنى . و من المحتمل أن تقوم الشركات خصوصا في صناعات يعد فيها السعر عاملا أساسيا له وقعه المميز (شركات الطائرات ، وسكك الحديد ، والنفط مثلا ) باستحداث قسم متخصص بالتسعير يحدد الأسعار أو يشترك مع الآخرين

في تحديد الأسعار المناسبة في أقسام التسويق والمالية ، أو الإدارة العليا نفسها. ويلعب مدراء المبيعات والإنتاج والمحاسبون كذلك دورهم في تحديد الأسعار.

وقد لا تتمكن بعض الشركات من التعامل الصحيح مع آلية التسعير ، فتجد بعضها تعتمد إستراتيجية تحديد الكلف واعتماد الهوامش الربحية المعروفة مسبقا في الصناعات . ومن الأخطاء الأخرى الشائعة في التسعير عدم مراجعة الأسعار ودراساتها وربطها بتغيرات السوق بمعنى وضع الأسعار بصورة مستقلة عن بقية عناصر المزيج التسويقي وعدم اعتبارها عنصرا حقيقيا من عناصر إستراتيجية التمركز السوقي بالإضافة إلى عدم إحداث فروقات سعرية تختلف باختلاف المواد المكونة للمنتوج وأجزاء السوق علاوة على قنوات التوزيع وعدد مرات الشراء .

وأدلى Jeffrey Immelt دلوه بهذا الصدد مشددا على إمكانية الأخذ بطروحاته من قبل العديد من المدراء، والمرتبطة بطريقة التسعير التي تعتمدها شركة GE واعتبار السعر واحدة من مبادراتها الأساسية الثلاث :

1. تنظيم مصفوفة التسعير.
2. رفع الأسعار من المدير التنفيذي للتسويق CMO وتقديمها إلى المدير التنفيذي الأعلى CEO.
3. تركيز مدراء التسعير على تسعير المنتجات ووضع مدير للتسعير في كل وحدة أعمال يرفع تقاريره إلى رئاسة قسم التسويق .
4. إضافة قضايا التسعير إلى المنهج الدراسي للمدراء في شركة GE بمثابة مبادرة ملزمة لمجلس الريادة (التميز) التجاري المتكون من 100 مدير من المدراء في شركة GE .
5. البحث المتواصل لمجلس التسعير العالمي المتألف من قادة التسعير في جميع وحدات أعمال شركة GE عن أفضل طرائق التسعير ونشرها في جميع أرجاء المنظمة .
6. قيام مجالس التسعير المتخصصة على مستوى الصناعات في وحدات الأعمال الكبيرة بتلبية حاجات صناعات محددة.

وما يقتضي ذكره في مستهل هذا العرض هو أن التصميم والتنفيذ الفاعلين لاستراتيجيات التسعير في كل منظمة يتطلبان فهماً شاملاً للجوانب النفسية للتسعير بالنسبة للمستهلك والطريقة النظامية لتحديد الأسعار وتكييفها وتغييرها.

## ج . نفسية المستهلك والتسعير : Consumer Psychology and Pricing

يفترض الاقتصاديون أن المستهلكين يتقبلون الأسعار بالقيمة الاسمية أو كما هي عليه. ويدرك المسوقون أن المستهلكين لديهم القدرة على معالجة المعلومات السعرية وتفسيرها طبقاً لمعرفتهم المستقاة من مشترياتهم السابقة ، أو طبقاً لاتصالاتهم الرسمية (الإعلان ، ونداءات البيع ، والكراسات )، و اتصالاتهم غير الرسمية ( الأصدقاء ، والزملاء ، وأفراد العائلة ) أو طبقاً لعوامل أخرى . وتعتمد قرارات الشراء على كيفية إدراك المستهلكين للأسعار وتقديرهم السعر الحقيقي الحالي واجب الدفع للحصول على السلعة أو الخدمة . ويحتمل أن يمتلك الزبائن في أذهانهم حدوداً سعرية معينة تعكس الأسعار الدنيا منها مستويات جودة متدنية غير مقبولة للمنتجات ، بينما تعكس الأسعار الأعلى منها أسعاراً باهظة لا تستحق الدفع .

ويعد فهم واستيعاب كيفية إدراك الزبائن للأسعار أسبقية تسويقية مهمة . وأدناه ثلاث موضوعات أساسية ذات صلة واجبة الأخذ بنظر الاعتبار :

### 1. الأسعار المرجعية : Reference Prices

أوضحت البحوث التجريبية انه على الرغم من معرفة المستهلكين بأسعار العديد من المنتجات ومستوياتها ، إلا أن النزر القليل منهم يستطيع استحضار تلك الأسعار على وجه من الدقة . وعلى أية حال ، غالباً ما يقوم المستهلكون بدراسة المنتجات واختبارها باستخدام الأسعار المرجعية من خلال مقارنة السعر المحدد مع الأسعار المرجعية الداخلية التي يستذكرونها أو مقارنته مع أطار مرجعي خارجي كأسعار التجزئة المعتادة .

ويمكن استخدام جميع أنواع الأسعار المرجعية التي يوضحها الجدول رقم (14-1) والتي غالباً ما يحاول البائعون التلاعب بها، فمثلاً يستطيع البائع وضع منتج مع منتجات المنافسين باهظة الثمن محاولة منه إيهام الآخرين بان منتجهم يبوب ضمن هذه الفئة نفسها. إذا تقوم منشآت التجزئة ذات الأقسام المتعددة

Department Stores بعرض الملابس النسائية في أقسام الملابس مرتفعة الثمن على اعتبار أن الملابس الموضوعة في الأقسام باهظة الثمن يفترض أن تكون ذات جودة أعلى كما يقوم المسوقون بتشجيع التفكير بالأسعار المرجعية من خلال تحديد سعر عالي مقترح ، أو الإشارة إلى تسعير المرتفع للمنتوج مسبقاً ، أو الإشارة إلى الأسعار المرتفعة للمنافسين .

ويمكن أن تختلف الأسعار التي يدركها المستهلكون عن السعر المحدد عندما يستذكروا إطاراً أو أكثر من هذه الأطر المرجعية المذكورة. وقد توصلت بحوث الأسعار المرجعية إلى أن المفاجئات غير السارة (انخفاض السعر المدرك مقارنة بالسعر المحدد أو المنصوص عليه) يمكن أن تمارس تأثيراً أكبر في احتمالية الشراء مقارنة بالمفاجئات السارة فضلاً عن الدور الذي تلعبه توقعات المستهلك في الاستجابة السعرية.

ففي موقع البيع بالمزاد على شبكة الانترنت مثل الموقع ebaby ، وعندما يعلم المستهلكون أن كميات كبيرة من السلع ستتاح في تلك المزادات مستقبلاً ، يمتنعوا عن المزايدة بأسعار مرتفعة في المزادات الحالية. و بالتالي فإن المسوقين الحاذقين يحاولون وضع إطاراً للسعر يعكس أفضل قيمة ممكنة. فمثلاً يمكن لمادة معينة باهظة الثمن أن تبدو أقل كلفة عندما يجري تجزئة السعر إلى وحدات أصغر. إذ أن أجور عضوية معينة بمبلغ 500 دولار سنوياً تبدو أكثر كلفة من أجور عضوية شهرية بمبلغ 50 دولار حتى وإن كان المجموع نفسه أو يقاربه.

### الجدول (14-1)

#### الأسعار المرجعية للمستهلكين

ت	نوع السعر
1	السعر العادل

2	السعر النموذجي
3	آخر سعر مدفوع
4	سعر الحد الأعلى (السعر التحفظي أو ما يدفعه غالبية المستهلكين )
5	سعر الحد الأدنى (سعر البداية أو السعر الذي يدفعه القلة القليلة من المستهلكين )
6	أسعار المنافسين
7	السعر المستقبلي المتوقع
8	السعر المخفض (السعر المخصوم) على الدوام

## 2. استدلالات السعر والجودة : *Price- Quality Inferences*

يعتبر العديد من المستهلكين السعر مؤشراً لجودة المنتج . وتسعير الصورة Ego- Image Pricing يكتسب أهمية خاصة بالنسبة للمنتجات الحساسة "اللغة الأنا" - Sensitive Products مثل العطور ، والسيارات الثمينة . فقتينة عطر سعرها 100 دولار مثلاً قد لا تحتوي في داخلها على عطر حقيقي سوى ما يعادل 10 سنت لكنك تجد بعض المستهلكين يدفعون 100 دولار للحصول عليها لاعتبارات شخصية تشعر المستهلك لثمنها بمكانتهم العالية. أما بخصوص السيارات، فإن السعر والجودة يتفاعلان مع بعضهما بحيث يعتقد أن السيارة عالية الثمن هي سيارة عالية الجودة ، بينما ينظر إلى السيارة عالية الجودة إنها تعادل قيمة أعلى مما تستحقه بالفعل .

وعندما تتوفر معلومات بديلة عن الجودة الحقيقية ، يصبح السعر مؤشراً ذي أهمية أقل مقارنة بالجودة ، و عندما لا تتوفر تلك المعلومات ، يصبح السعر مؤشراً للجودة . و قد تتبنى بعض العلامات أسلوب الحصر والتفرد Exclusivity والندرة Scarcity كرسائل للدلالة على التفرد والتميز وتبرير التسعير العالي . فغالباً ما يركز منتجي سلع Luxury من الساعات والجواهر ، والعطور والمنتجات الأخرى على أسلوب التفرد بالإنتاج وحصره بهم وعرضه برسائل الاتصال واستراتيجيات منافذ التوزيع وبالتالي من المتوقع زيادة الطلب على هذه المنتجات من قبل المستهلكين الذين يبحثون عن التفرد



رغم ارتفاع الأسعار لاعتقادهم أن القلة القليلة من الزبائن الآخرين لهم القدرة على تحمل أعباء شراء هذه المنتجات .

### 3. النهايات السعرية : Price Endings

يعتقد العديد من البائعين أن الأسعار ينبغي أن تنتهي بأرقام وتريية ( فردية )، فالزبائن يرون السلعة المسعرة بمبلغ 299 دولار كأنما سعرها 200 دولار وليس 300 دولار. وأوضحت البحوث ذات الصلة إن المستهلكين يتعاملون مع الأسعار بأسلوب اليسار إلى اليمين وليس على أساس التقريب . وهذا يعني أن ترميز السعر على هذا المنوال له أهميته إذا كان هناك سعر ذهني Mental Price في خلجات المستهلك يدحض السعر التقريبي الأعلى . والتفسير الآخر للأسعار التي تنتهي بالرقم "9" يكمن في أنها تعطي فكرة الخصم أو المساومة بما يوحي إلى انه في حالة رغبة الشركة الظهور بصورة السعر المرتفع High-Price Image ، ينبغي لها تجنب أسلوب النهايات السعرية الفردية Odd-Ending .

و قد توصلت إحدى الدراسات إلى ارتفاع حجم الطلب على رداء معين بما يعادل الثلث عندما ارتفع سعره من 34 دولار إلى 39 دولار بينما بقي الطلب ثابتا عندما ارتفع سعر ذلك الرداء من 34 دولار إلى 44 دولار . كما أن الأسعار التي تنتهي بالصفرة و 5 ، هي الأخرى شائعة في السوق . إذ يسود الاعتقاد أنها أسهل في المعالجة على المستهلكين فضلا عن استرجاعها من ذاكرتهم . كما شوهد كذلك أن إشارات البيع Sales Signs إلى جانب الأسعار يمكن أن تزيد من الطلب إن لم تستخدم بشكل مفرط . و تكون المبيعات الكلية من صنف معين و ليست الأصناف جميعها في أعلى المستويات عندما تتوافر لها تلك الإشارات ، ولكن بعد حد معين قد تتسبب إشارات البيع في انخفاض المبيعات الكلية لذلك الصنف من المنتجات . ويبدو أن إشارات البيع المذكورة إلى جانب الأسعار التي تنتهي بالرقم "9" تصبح اقل فاعلية كلما زاد استخدامها . وهي أكثر تأثيرا عندما تكون معرفة المستهلكين بالأسعار محدودة ، أو عندما لا يقدمون على شراء المنتج بصورة متكررة ، أو أنهم جدد على التعامل في صنف معين من المنتجات ، وكذلك عندما تتغير تصاميم المنتج بين الحين و الآخر أو تتغير الأسعار موسميا فضلا عن اختلاف الجودة أو الحجم بين متجر وآخر . ويمكن لمحدودية توافر المنتج كذلك من زيادة المبيعات بين المستهلكين الذين يتسوقون المنتج بشكل متكرر .

## **ثانياً / تحديد الأسعار: Setting the Price**

ينبغي للمنشأة تحديد سعر المنتج للمرة الأولى إذ بان تطويره كمنتوج جديد أو عندما تعمل على تقديم منتجها الحالي أمتعاد إلى منافذ توزيع جديدة ومناطق جغرافية تتعامل فيها للمرة الأولى لا بل حتى عند دخولها في مفاوضات تعاقدية جديدة بشأن المنتج . ويعمل أغلب المسوقون على وضع مستويات سعرية يصل عددها بين ثلاث إلى خمس مستويات يعتمدها الزبائن في ترتيب العلامات والمفاضلات السعرية . ولربما تصل مستوياتها إلى أكثر من ذلك كما هو الحال بالنسبة لفنادق Marriott وعلى النحو الآتي :

1. السعر الأعلى Highest Price.
2. سعر عالي High Price.
3. سعر عالي – معتدل High Medium Price .
4. سعر معتدل – عالي Medium High Price.
5. سعر معتدل Medium Price .
6. سعر معتدل – منخفض Medium Low Price .
7. سعر منخفض Low Price .

ويجب على المنشأة دراسة مجموعة عوامل عندما تقوم بتحديد سياستها السعرية بحيث تعتمد إجراءات محددة تقوم على خطوات ست هي :

1. اختيار هدف التسعير.
2. تحديد الطلب .
3. تقدير الكلف .
4. تحليل الكلف وأسعار المنافسين وعروضهم .
5. اختيار طريقة التسعير.
6. اختيار السعر النهائي .

## **أ. اختيار هدف التسعير : Selecting the Pricing Objective**

تعمل المنشأة في البداية على تحديد مدى رغبتها في تركيز عروضها السوقية وكلما كانت الأهداف واضحة ، كلما سهلت عملية تحديد السعر . وعادة ما تبرز خمسة أهداف رئيسة بهذا الصدد هي :

**1. البقاء والاستمرار *Survival***: يعد البقاء هدفاً رئيساً للمنشآت خصوصاً عندما تواجه فائض في الطاقة أو منافسة عالية أو حتى تغييراً في رغبات المستهلكين. وطالما تعمل الأسعار على تغطية التكاليف المتغيرة جميعها وجزءاً من الكلف الثابتة ، تستطيع المنشأة من الاستمرار والبقاء . لهذا فان هدف البقاء هو هدف قصير الأمد وبالتالي يجب على المنشأة في الأمد البعيد معرفة كيفية إضافة قيمة أو مواجهة خطر الانقراض .

**2. تعظيم الأرباح الحالية *Maximum Current Profit*** : تحاول العديد من الشركات وضع السعر بطريقة تؤدي إلى تعظيم الأرباح الحالية وبلوغ أعلى المستويات الممكنة منها. إذ تقوم بتقدير الطلب والكلف المرافقة لكل بديل من بدائل التسعير ثم اختيار السعر الذي يحقق هذا الهدف ، بمعنى أقصى الأرباح الحالية أو التدفقات النقدية الحالية ناهيك عن معدل العائد على الاستثمار. وتقوم هذه الإستراتيجية على فرض امتلاك المنشأة للمعلومات عن دوال الطلب والكلفة وهو أمر بعيد المنال في الواقع العملي. كما أن التركيز على الأداء الحالي يعني التضحية بالأداء المستقبلي بعيد الأمد وإغفال تأثيرات عناصر المزيج التسويقي الأخرى في السعر يضاف لها تأثيرات ردود أفعال المنافسين والقيود القانونية.

**3. تعظيم الحصة السوقية *Maximum Market Share***: ترغب بعض الشركات في تعظيم حصتها السوقية اعتقاداً منها أن ذلك يؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة وزيادة الأرباح على الأمد البعيد تزامناً مع افتراضها حساسية السوق للأسعار وبالتالي تسعير المنتج تسعيراً منخفضاً . وتدعى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التغلغل السوقي *Market-Penetration Strategy* التي تبنتها شركة Texas Instruments لسنوات عدة .

ويفضل اعتماد هذه الإستراتيجية عندما تسود السوق الظروف الآتية :

- أ- حساسية عالية للسعر في السوق و السعر المنخفض يدعم نمو السوق.
- ب- انخفاض كلف الإنتاج والتوزيع مع تراكم الخبرة في مجال الإنتاج .

ت- إحباط السعر المنخفض للمنافسة الحالية والمتوقعة وكبح جماحها.

**4- تعظيم مستوى قشط السوق *Maximum Market Skimming*: تفضل** الشركات التي تكشف النقاب عن تكنولوجيا جديدة معينة وضع أسعار عالية لتعظيم مستوى قشط السوق . وتعد شركة Sony من أكثر الشركات استخداماً لهذه الإستراتيجية التي تبدأ بأسعار مرتفعة ثم تخفيض تلك الأسعار تدريجياً مع مرور الزمن. ويمكن أن تترتب على هذه الإستراتيجية عواقب وخيمة ، لان المنافس المقتدر يستطيع أحياناً من تخفيض الأسعار إلى مستويات أدنى كما فعل المنافسون اليابانيون عندما قامت شركة Philips بتسعير أجهزة أقراص الفيديو التي تصنعها، حيث خفض اليابانيون الأسعار إلى مستويات أدنى ليفلحوا في بناء حصتهم السوقية بشكل سريع وبالتالي تخفيض الكلف إلى حدود عالية . وتزداد أهمية هذه الإستراتيجية في حالة تحقق الظروف الآتية:

ا. وجود عدد كافي من المشتريين وزيادة حجم الطلب الحالي .

ب. ارتفاع كلفة إنتاج حجم معين صغير من الوحدات إلى حدود مقبولة.

ج. لا يؤدي السعر العالي إلى جذب منافسين آخرين إلى السوق.

د. ارتباط السعر العالي بصورة المنتج الأفضل.

#### **5- قيادة جودة المنتج *Product Quality leadership* :**

تستهدف الشركات أحياناً قيادة الجودة في بيئة السوق من خلال محاولة تقديم منتجات أو خدمات تتصف بمستويات عالية من الجودة المدركة و بأسعار عالية نسبياً لا تكون بعيدة عن منال المستهلكين وبالتالي بلوغ مستويات ولاء أعلى من قبل الزبائن.

**6- أهداف أخرى Other Objectives:** قد يكون للمنظمات العامة والنظمات الأخرى غير هادفة للربح أهدافاً أخرى من التسعير. فالجامعة مثلاً تستهدف تغطية جزئية للتكاليف معتمدة على التمويل الحكومي والمنح الخاصة في تغطية الجزء المتبقي من الكلف 0 وقد تستهدف مستشفى غير هادفة للربح تغطية كامل الكلف من سياستها التسعيرية. كما قد تعمل مؤسسة خدمة اجتماعية على تحديد أسعار لخدماتها تتفق مع دخل العميل 0

وعلى أية حال ، يتوقع للمنشأة التي تستخدم السعر كأداة إستراتيجية أن تتحقق أرباحاً أعلى من المنشآت التي تترك السوق أو الكلف يحددان الأسعار ، فحتى المتاحف لفنية التي لا تحقق سوى 5% إرباحاً من إيراداتها المتأتية من رسوم الدخول إليها يمكن للتسعير أن يبعث رسالة تؤثر في صورتها العامة وبالتالي مقدار ما تحصل عليه من هبات وتبرعات مالية 0

### **ب. تحديد الطلب : Determining Demand**

يؤدي كل سعر الى مستوى مختلف من الطلب وبالتالي يمارس تأثيراً مختلفاً في النشاطات التسويقية للمنشأة 0 والعلاقة بين السعر والطلب التي يحددها منحى الطلب الظاهر في الشكل اللاحق هي علاقة عكسية في الاحوال الاعتيادية بحيث ينخفض الطلب كما زاد السعر 0 أما في حالة السلع المرتبطة بسلع المنزلة والمقام Prestige Goods ، فالأمر مختلف بحيث يرتفع الطلب أحياناً مع زيادة السعر. إذ عملت إحدى الشركات على زيادة اسعار مبيعاتها من العطور واستمر الطلب في الارتفاع ليعكس رغبة بعض الافراد من الشراء باسعار اعلى للدلالة على ان المنتج افضل 0 ولكن اذا ارتفع السعر لمستويات عالية جداً ، فمن المحتمل جداً انخفاض حجم الطلب .

ا. حساسية السعر Price Sensitivity : يوضح منحى الطلب كميات

الشراء المتوقعة في السوق معين بأسعار مختلفة 0 وهو يجمع ردود أفعال

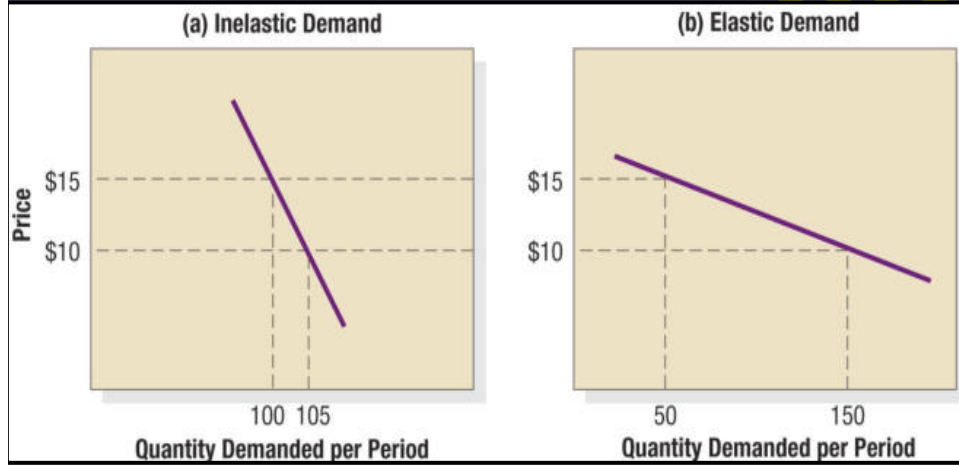
لعديد من الأفراد الحساسون للسعر بطرائق مختلفة وتكمن الخطوة الأولى في

تقدير الطلب بفهم تأثيرات التحسس إلى الأسعار. وبصورة عامة تنخفض

حساسية الزبائن إلى السعر عندما تكون كلفة المواد منخفضة أو أن شرائهم لتلك المواد غير متكرر وكذلك عندما يتحقق ما يأتي:

- أ- قلة البدائل أو المنافسين أو حتى غيابهم 0
- ب- لا يكثر الزبائن إلى ارتفاع الأسعار كثيراً 0
- ج- بطئ تغيير الزبائن لعاداتهم الشرائية 0
- د- يعتقد الزبائن أن ارتفاع الأسعار له مسوغاته 0
- هـ- يمثل السعر جزء صغير فقط من كلفة الحصول على المنتج واستخدامه طوال عمره الإنتاجي .

Figure 14.2 Inelastic and Elastic Demand



يستطيع البائع فرض أسعار أعلى من أسعار المنافسين والاستمرار في مزاوله النشاط ، إذا استطاع إقناع الزبون بأن هذا السعر يمثل الكلفة الكلية الأدنى للملكية . Lowest Total Cost Of Ownership , TCO

وتفضل الشركات في غالب الأحوال التعامل مع الزبائن ذوي الحساسية الأقل إلى الأسعار 0 ويلخص الجدول اللاحق بعض الخصائص المرافقة لانخفاض الحساسية إلى الأسعار . ومن جهة أخرى ، يتوقع للانترنت انه يساهم في رفع مستوى الحساسية للأسعار. إذ وجدت البحوث أن المستهلكين يدفعون أسعاراً أقل على بعض الخدمات والسلع كخدمات التأمين وسلع التجزئة .

### الجدول ( 14-3 )

#### عوامل تقليل حساسية السعر

ت	التفاصيل
1	تميز عالي للمنتوج
2	معرفة محدودة للمشتريين بالبدائل الأخرى
3	صعوبة مقارنة المشتريين لجودة البدائل
4	تمثل النفقات الجزء الأصغر من الدخل الكلي للمشتريين
5	صغر حجم النفقات مقارنة بالكلفة الكلية للمنتوج النهائي
6	تسبب طرف آخر في جزء من الكلفة
7	استخدام المنتوج مع موجودات اشترت سابقا

8	افتراض تحلي المنتج بجودة أعلى ومكانة ارفع علاوة على اقتصار حق الإنتاج والبيع على الشركة بمفردها Exclusiveness
9	عدم تمكن المشتريين من خزن المنتج

## 2. تقدير منحيات الطلب : Estimating Demand Curves

تسعى بعض الشركات إلى قياس متحينات الطلب باستخدام طرائق مختلفة يمكن إيجازها بما يأتي :

(أ)المسوحات survys ، تكشف عدد الوحدات التي يشتريها الزبون بأسعار مقترحة مختلفة 0

(ب)التجارب السعرية Price Experiments ، تغيير أسعار منتوجات مختلفة معروضة في المتاجر أو فرض أسعار مختلفة على نفس المنتج بالمناطق نفسها لدراسة تأثير تلك التغييرات في المبيعات . ويمكن استخدام الانترنت كذلك للغرض المذكور نفسه عن طريق توظيف أعمال التجارة الالكترونية e - business في اختبار زيادات الأسعار بنسب معينة لتكن 5% وعرضها أمام كل 40 زائر للمقارنة بين استجابات الشراء لكل منهم 0

(ج)التحليل الإحصائي statistical Analysis : التحليل الإحصائي للأسعار و الكميات الماضية وبعض العوامل الأخرى ودراسة العلاقات القائمة فيما بينها 0 وان بناء النموذج المناسب الذي يتلاءم مع البيانات المطلوبة للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، يستدعي مهارات عالية في هذا المجال 0

وينبغي للباحثين المختصين في السوق وهم بصدد قياس العلاقة بين السعر والطلب ، السيطرة على مجموعة عوامل تؤثر في الطلب كاستجابة المنافسين. كما أن تغيير الشركة لعوامل المزيج التسويقي الأخرى إلى جانب السعر ، يمكن أن تمارس تأثيراً في تبدل مستويات الطلب لكن يصعب عزل تأثيرات السعر نفسه فيها



### 3. المرونة السعرية للطلب : Price Elasticity of Demand

يحتاج المسوقون معرفة كيفية استجابة الطلب أو مقدار مرونته للتغير في السعر 0 إذ يظهر من الشكل اللاحق انه في منحنى الطلب (a)، إذا ارتفع السعر من 10 دولار إلى 15 دولار لأدى ذلك إلى انخفاض نسبي صغير في الطلب من 105 إلى 100 وحدة 0 أما في منحنى الطلب (b) ، فان زيادة السعر نفسها تؤدي إلى انخفاض كبير في الطلب من 150 وحدة إلى 50 وحدة، فيقال إن الطلب غير مرن 0 أما إذا تغير الطلب تغييراً كبيراً فيقال أن الطلب مرن 0

وهذا يعني انه كلما كانت المرونة اكبر ، كلما كان حجم النمو الناشئ عن انخفاض السعر بمقدار 1% أكبر 0 وإذا كان الطلب مرناً ، عندئذ يعتمد البائعون إلى تخفيض السعر لزيادة حجم النمو وتحقيق إيرادات أعلى 0

وتزداد أهمية هذه الحقائق طالما أن كلف إنتاج وبيع وحدات إضافية لا تزداد بنسب عالية غير مناسبة 0 وتعتمد مرونة السعر على مقدار واتجاه التغير المتوقع في السعر بحيث لا قيمة لها تذكر عندما تكون تغيرات السعر طفيفة وتكون المرونة عالية عندما تكون تغيرات السعر كبيرة 0

وأخيراً، قد تختلف مرونة السعر في الأمد البعيد عما هي عليه في الأمد القصير 0 إذ لربما يستمر المشترون بالشراء من المجهز الحالي بعد زيادة الأسعار ولكن قد يقومون في نهاية المطاف بالتحول إلى مجهزين آخرين 0 ويكون الطلب هنا ذو مرونة عالية في الأمد البعيد مقارنة بالأمد القصير أو قد يحدث العكس 0 ومن المحتمل قيام المشتريين بترك المجهزين في حال معرفتهم بزيادة السعر والعودة إليه مجدداً في وقت لاحق 0 والفرق بين المرونة على الأمد البعيد والقصير يعني عدم معرفة البائعين بالتأثيرات الإجمالية لتغيرات الأسعار إلا بعد فوات الأوان .

توصلت إحدى الدراسات الشمولية التي بموجبها تمت مراجعة البحوث الأكاديمية المختصة بمرونة الأسعار طالية أربعون عاماً إلى عدد من النتائج المهمة وعلى النحو الآتي :

- (أ) تبلغ متوسط مرونة السعر لجميع المنتوجات والأسواق والفترات الزمنية ( ) - (2,62).
- (ب) تزايد أهمية مرونة الأسعار في السلع المعمرة مقارنة بالسلع الأخرى وارتفاعها في مرحلتي التقديم والنمو من مراحل دورة حياة المنتج مقارنة بمرحلتي النضوج والانحدار 0
- (ت) مساهمة التضخم في زيادة مرونة السعر زيادات كبيرة خصوصاً على الأمد القصير 0
- (ث) زيادات مرونة الأسعار الترويجية مقارنة مع مرونة الأسعار الفعلية في الأمد القصير ( والعكس صحيح في الأمد البعيد)
- (ج) زيادة مرونة السعر على مستوى المادة الواحدة أو مستوى SKU مقارنة مع المستوى الكلي للعلامة 0

### ج تقدير الكلف : Estimating Costs

يحدد الحد الأعلى للسعر الذي تضعه المنشأة على منتوجاتها طبقاً للطلب بينما يحدد السعر الأدنى طبقاً للكلف ، إذ ترغب الشركات بفرض الأسعار التي تغطي كلف إنتاج وتوزيع وبيع المنتج بما في ذلك رغبتها في تحقيق عائد مقبول على جهودها المبذولة والمخاطر المرافقة لذلك .

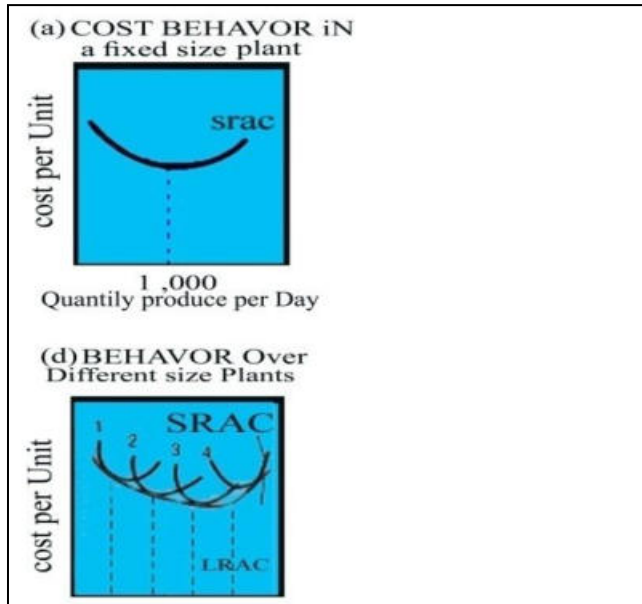
### 1. أنواع الكلف ومستويات الإنتاج Types of Costs and Levels of Production

تتخذ الكلف التي تتحملها المنشأة نوعان هما كلفة ثابتة لا تتغير مع التغير في حجم الإنتاج أو المبيعات كمصروف الإيجار الشهري الثابت ، والتدفئة، والفوائد ، والرواتب. وتتحمل كذلك كلف متغيرة تتغير مباشرة مع حجم الإنتاج، فمثلاً تتحمل شركة Texas كلف متغيرة لكل وحدة تنتجها من الحاسبات اليدوية تتمثل بكلف مادة البلاستيك ، ورقائق المعالجات المايكروية ، وكلف التغليف 0 وهذه الكلف هي كلف ثابتة للوحدة الواحدة وتسمى متغيرة لأن مجموعها يتغير مع عدد الوحدات المنتجة 0 وهذا يعني أن الكلف الكلية التي تتحملها المنشأة تتألف من الكلف الثابتة

والمتغيرة لأي مستوى من الإنتاج. ويمثل متوسط الكلفة ، كلفة الوحدة الواحدة عند ذلك المستوى من الإنتاج والتي تحسب من خلال قسمة أجمالي التكاليف على حجم الإنتاج . لذا ترغب الإدارة بفرض سعر محدد يغطي على أقل تقدير الكلف الإجمالية للإنتاج عند مستوى محدد منة (0) وتحتاج الإدارة بغية تحديد السعر بصورة ذكية بارعة معرفة حجم التغير في الكلف عند مستويات متعددة من الإنتاج 0 فمثلاً لو قامت شركة TI ببناء مصنع لإنتاج 1000 وحدة في اليوم من الحاسبات اليدوية لكانت

### جدول (14-3)

كلفة الوحدة الواحدة مع اختلاف وحدات الإنتاج والمدد الزمنية



كلفة الوحدة الواحدة عالية عندما يجري إنتاج عدد قليل من الوحدات في اليوم الواحد . و عندما يقترب حجم الإنتاج من 1000 وحدة في اليوم ينخفض متوسط الكلفة نتيجة توزيع الكلف الثابتة على عدد اكبر من الوحدات 0 وينبغي لشركة TI التفكير ببناء مصنع اكبر عندما تخطط لإنتاج وبيع 2000 وحدة في اليوم الواحد 0 وهذا يعني أن المصنع سيستخدم مكائن ذات 1.000 2.000 3.000 4.000

Quantity produced per day  
التالي انخفاض كلفة إنتاج

2000 وحدة يومياً مقارنة مع كلفة إنتاج 1000 وحدة في اليوم الواحد وهو ما يوضحه الشكل (3-14) في الجزء (a) منه على منحنى متوسط الكلف طويلة الأمد , LRAC Long-Run Average Cost Curve .

ويظهر من الشكل كذلك وفي الجزء (b) منه أن اتساع حجم الطاقة إلى مستوى إنتاج 3000 وحدة يحقق الكفاءة في ضوء انخفاض الكلف ولكن بعد هذا المستوى وعند إنتاج 4000 وحدة في اليوم الواحد ينخفض مستوى الكفاءة بسبب عدم تحقيق وفورات اقتصادية في الحجم Diseconomies of scale، فهناك عدد كبير من العاملين والعمل المكتبي عند هذا المستوى من الإنتاج ليعني ارتفاع الكلف ويشير الشكل كذلك إلى أن المستوى الأمثل للإنتاج اليومي هو 3000 وحدة إذا كان الطلب قوياً بما فيه الكفاية لدعم هذا المستوى من الإنتاج 0

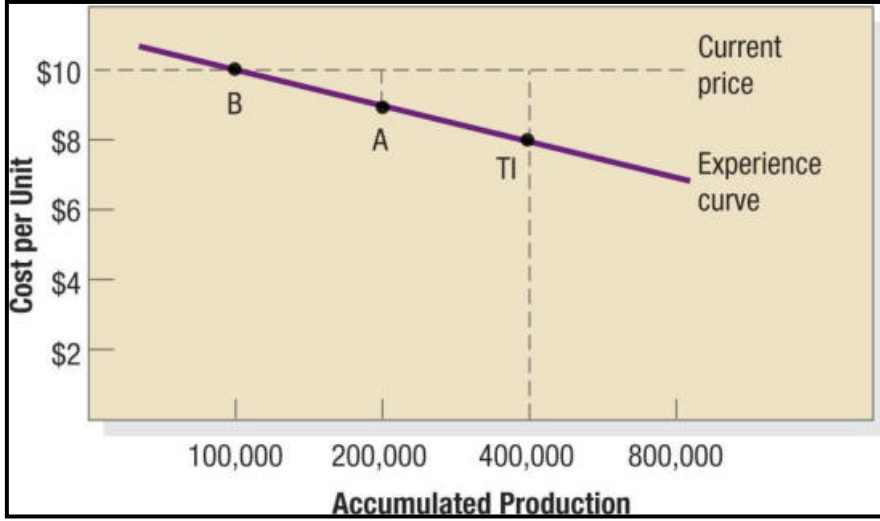
ويحتاج المنتج بغية تقدير الربحية الحقيقية من البيع لعدة متاجر تجزئة أو عدد محدد من الزبائن إلى استخدام أسلوب المحاسبة على أساس النشاط Activity-based cost accounting بدلاً من محاسبة الكلفة المعيارية. إذ يجري بموجب محاسبة الكلفة على أساس النشاط تحديد الكلفة الحقيقية المرافقة لخدمة كل زبون و تخصيص الكلف المباشرة ( كلف العمل المكتبي ، مصروفات إدارية ، تجهيزات ) على النشاطات التي تستنفدها وليس على أساس تحديد نسبة معينة من الكلف المباشرة. والشركات التي تفشل في قياس كلفها بصورتها الصحيحة تفشل كذلك في قياس ربحيتها بصورة صحيحة ومن المتوقع لها أن تقع

في خطأ سوء تخصيص جهودها التسويقية ، وبالتالي فإن السبب الرئيس وراء استخدام أسلوب ABC هو لتحديد النشاطات بصورة مناسبة ومن ثم كلفة كل منها.

**2. الإنتاج المتراكم Accumulated Production:** افترض إن شركة TI تدير مصنعاً يقوم بإنتاج 3000 حاسبة يدوية في اليوم الواحد 0 وحالما تكتسب الخبرة اللازمة من الإنتاج ، تبدأ طرائقها في الإنتاج تتحسن من خلال تعلم العاملين ، وانسيابية المواد بشكل كبير وانخفاض كلف الإمداد أو التوريد 0 والنتيجة كما يوضحها الشكل اللاحق هي انخفاض متوسط الكلفة مع زيادة الخبرة المتراكمة في الإنتاج 0 هذا يعني أن متوسط كلفة إنتاج 100000 حاسبة هو 10 دولار للحاسبة بينما كلفة إنتاج 200000 حاسبة كمتوسط تنخفض إلى 9 دولار 0 وبعد أن تتضاعف الخبرة المتراكمة للإنتاج إلى 400000 وحدة مرة أخرى ، يكون متوسط الكلفة 8 دولار .

ويدعى هذا الانخفاض المتتالي في متوسط الكلفة بمنحنى الخبرة Experience Curve أو منحنى التعلم Learning Curve . و الذي يوضحه الشكل (4-14). إن التسعير على أساس منحنى الخبرة يحمل في طياته العديد من المخاطر لعلها تتمثل في وضع المنتج بصورة مبتدلة واعتبار المنافسين أتباع ضعفاء. كما أنها تدفع الشركة نحو بناء مصانع ومعدات اكبر لمواجهة الطلب بينما يختار المنافس الابتكار باستخدام تكنولوجيا منخفضة الكلفة ، مما يعني التصاق قيادة السوق بالتكنولوجيا القائمة .

Figure 14.4 Cost per Unit as a Function of Accumulated Production



14-18

### 3. نظام الكلف المستهدفة Target Costing: تتغير الكلف مع تغير

حجم الإنتاج والخبرة المتحققة 0 كما أنها تتغير نتيجة الجهود المركزة للمصممين والمهندسين وكلاء الشراء نحو تخفيض تلك الكلف من خلال نظام الكلف المستهدفة 0 وتقوم بحوث السوق باستخدام وظائف مرغوبة للمنتوج والسعر الذي سيبيع به بعد الأخذ بنظر الاعتبار أسعار المنافسين 0 تتحدد الكلفة المستهدفة من خلال طرح هامش الربح المطلوب من السعر المذكور.

ويجب على المنشأة دراسة كل عنصر من عناصر التكاليف ( التصميم ، الهندسة ، التصنيع ، المبيعات ) وتفحص الطرائق المختلفة لتخفيض الكلف بحيث تنصب تقديرات الكلفة النهائية ضمن مدى الكلفة المستهدفة 0 وان لم تستطع فعل ذلك ، قد يستدعي ذلك منها إيقاف تطوير المنتج لإمكانية البيع بالسعر المستهدف وتحقيق الأرباح المستهدفة.

د . تحليل كلف وأسعار المنافسين وعروضهم :

### Analyzing Competitors' Costs, Prices, and Offers

ينبغي للمنشأة القيام بدراسة كلف وأسعار منتوجات المنافسين وردود أفعالهم مبتدئة بالمنافسين الأقرب 0 فإذا كانت عروضهم ذات ملامح وخصائص لا يمتلكها المنافس الأقرب لها ، فينبغي لها تقويم قيمة تلك الخصائص و أبدائها للزبون ثم العمل على إضافتها فوق سعر المنافس الأقرب لها . وإذا حصل العكس و كانت عروض المنافس تحمل تلك الخصائص و لا تحملها المنشأة ، فعليها طرح قيمتها من أسعار بيع منتوجاتها 0 وهذا يعكس قدرة المنشأة على فرض أسعار أعلى أو مماثلة لأسعار منتوجات المنافسين أو حتى أقل منها.

إن تقديم أو فرض أي سعر يمكن أن يستثير استجابة معينة من الزبائن والمنافسين أو الموزعون والمجهزين أو حتى الحكومة 0 ويتوقع ظهور ردود فعل من المنافسين عندما يكون عدد المنشآت قليل و المنتج متجانس بالإضافة إلى توافر معلومات كافية للمشتريين عن السوق 0 ويمكن أن تعكس تلك الاستجابة مشكلة ذات وقع خاص على المنافس عندما تتبنى المنشآت مقترحات على قدر من القوة و الأهمية 0 فمثلاً استطاعت شركة Zantac لصناعة العقاقير الطبية من سحب الحصة السوقية لشركة Tagamet الرائدة في هذا

المجال وفرض أسعار أعلى بسبب المزايا المرافقة لأدائها وهي ذات تفاعلات دوائية قليلة ، وتأثيرات جانبية أقل ، وجرع مناسبة أكبر 0

والسؤال المهم الذي يطرح نفسه بهذا الصدد هو كيف تستطيع المنشأة من استشراق ردود فعل المنافس والتنبؤ بها مسبقاً ؟ ولعل إحدى الطرائق الممكنة للتنبؤ تكمن في افتراض ردود فعل نمطية للسعر المفروض من قبل المنشأة 0 أو طريقة أخرى تفترض أن المنافس يقوم بمعالجة كل سعر بمعزل عن الآخر أو إبداء ردود فعل طبقاً للمصلحة الشخصية في حينه 0 لذا تحتاج المنشأة دراسة الوضع المالي الحالي للمنافسين ، ومبيعاتهم الحالية ، و مدى ولاء الزبائن لهم ، وأهدافهم الأساسية 0 فإذا كان هدف المنافس الحصة السوقية ، فمن المتوقع له القيام بمعالجة الفر وقات السعرية كل على حدة . وإذا كان هدفه تعظيم الربح قد تكون استجابته من خلال زيادة ميزانية الإعلان أو تحسين جودة المنتج. والمشكلة هنا معقدة ، لأنه المنافس يضع تفسيرات مختلفة على تخفيض الأسعار ، فهو يمكن أن يفهم منها أن المنشأة تحاول مباغته السوق بمعنى إبداء ضعيف و محاولة زيادة

مبيعاتها في الوقت نفسه أو أن المنشأة تطمح في تخفيض الأسعار على المستوى الكلي للصناعة بغية تحفيز الطلب الكلي 0

### هـ. اختيار طريقة التسعير : Selecting a Pricing Method

تبدي الشركة جاهزيتها لاختيار سعر المنتج بعدما تجري جدولة الطلب وتحديد الكلف فضلاً عن أسعار المنافسين 0 ويلخص الشكل ( 5-14 ) الاعتبارات الأساسية الثلاث واجبة الأخذ بالاعتبار في تقدير السعر . فالكلف تكون بمثابة أرضية للأسعار . إما أسعار المنافسين

### الشكل (5-14)

### The Three Cs Model For Price Setting





وأسعار المنتجات البديلة ، فهي تمثل نقاط أساسية لا بد من الاسترشاد بها إذ بان وضع الأسعار . و يأتي تقويم الزبائن لملاح المنتج الفريدة مشكلا سقفا للأسعار . وهذا يعني أن المنشأة تختار طريقة التسعير بناء على واحد أو أكثر من هذه الاعتبارات الثلاث . وطرائق التسعير متعددة تبرز من بينها طرائق ست لعلها تتمثل بالاتي :

### **1. التسعير على أساس هامش الربح Markup Pricing:**

تعد هذه الطريقة ابسط طرائق التسعير التي يجري بموجبها إضافة هامش ربح معياري محدد على كلفة المنتج.

والمثال الآتي يوضح الفكرة : أدناه بيانات لشركة صناعية تخص الكلف والمبيعات المتوقعة :

الكلفة المتغيرة الوحدة الواحدة \$10

الكلفة الثابتة \$300000

المبيعات المتوقعة (وحدة) \$ 50000

تحدد كلفة الوحدة الواحدة بموجب العلاقة الرياضية الآتية :

كلفة الوحدة = الكلفة المتغيرة + الكلفة الثابتة

المبيعات بالوحدات

$$\$ 16 = 50000 / 300000 + 15 =$$

وعلى فرض وجود رغبة للشركة في تحقيق هامش ربح قدرة 20%

من المبيعات، فيحدد السعر طبقاً للمعادلة أدناه :

$$\text{سعر الهامش} = \text{كلفة الوحدة الواحدة} = 16 =$$

$$(1 - \text{العائد المرغوب على المبيعات}) \times 16 = 1 - 0,2$$

يفهم من ذلك أن الشركة ستحقق ربح قدرة 4 دولار ( 16 - 20 ) للوحدة الواحد ويقوم المتعاملون مع الشركة من التجار برفع سعر البيع عندما يرغبون تحقيق نسبة ربح محددة لتكن 50% مثلاً مما يتطلب رفع سعر للبيع 100% أي بما يعادل 40 دولار 0

وتستعمل هذه الطريقة كثيراً في تسعير المواد الموسمية ( لمواجهة مخاطر عدم البيع ) والمواد بطيئة الحركة أو المواد التي تحمل الشركة كلف خزن ومناولة عالية بالإضافة إلى المواد التي يكون الطلب عليها غير مرن ، قبل الأدوية أو العقاقير الطبية التي لا تصرف إلا بموجب وصفات طبية معينة 0

و لعله من المناسب في هذا الخصوص طرح التساؤل حول ما إذا كانت هذه الطريقة في التسعير تحمل معنى منطقي محدد ؟ الجواب بصورة عامة لا 0 وذلك لأن أية طريقة من طرائق التسعير تهمل الطلب الحالي أو القيمة المدركة أو المنافسة أصلاً من غير المتوقع لها أن تقود إلى السعر الأمثل 0 أضف إلى ذلك أن طريقة التسعير بالهامش لا تفلح إلا في حالة اتفاق السعر المحدد مع المبيعات المتوقعة فعلاً . ولكن على الرغم من ذلك ، يلاحظ أن هذه الطريقة في التسعير ما زالت شائعة وذلك لأسباب عديدة منها :

1. سهولة تحديد البائعين للكلف مقارنة بإمكانية تقدير الطلب.  
2. إمكانية تماثل الأسعار واقترابها من بعضها وبالتالي تخفيف وطأة المنافسة السعرية عندما تقوم جميع المنشآت في صناعة معينة بتطبيق هذه الطريقة في تحديد الأسعار

0

3. يعتقد العديد من المعنيين أن طريقة التسعير هذه (الكلفة زائداً هامش الربح ) توفر عدالة أكبر لكلا الطرفين البائع والمشتري إذ لا يستطيع البائعون الانتفاع بصورة أكبر على حساب المشتريين عند زيادة مستويات الطلب إلى حدود عالية وبالتالي استمرارهم في تحقيق عوائد مقبولة عادلة على الاستثمار.

## 2. التسعير على أساس العائد المستهدف Target- Return Pricing

تقوم المنشأة بتحديد السعر على أساس العائد الذي تستهدف تحقيقه من الاستثمار Return on Investment , ROI ويمكن حساب السعر على أساس العائد المستهدف وفقاً للعلاقة الرياضية الآتية :

السعر = كلفة الوحدة الواحدة + العائد المرغوب \* رأس المال المستثمر / كمية المبيعات

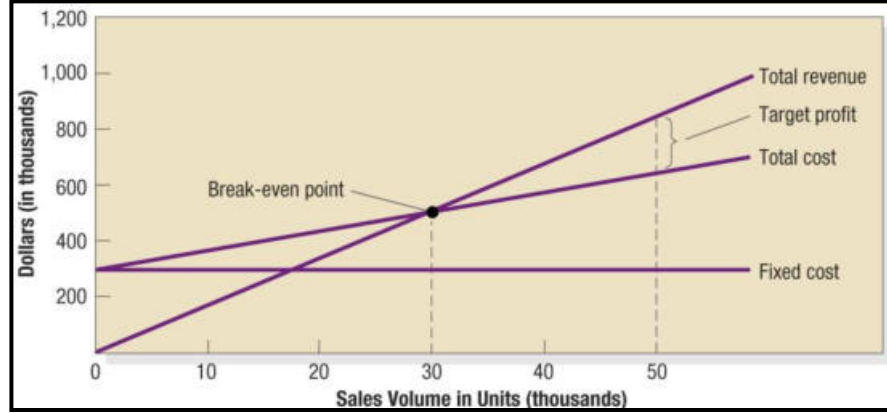
فلو قامت الشركة الصناعية نفسها باستثمار مبلغ مليون دولار ورغبت بتحديد سعر يحقق لها 20% عائداً على الاستثمار بمعنى 200000 دولار، وكان السعر المطلوب 20 دولار وعلى النحو الآتي :

$$\text{سعر العائد المستهدف} = 16 + 0,20 * 1000000 / 50000$$

$$= \$ 20$$

وتستطيع الشركة تحقيق نسبة العائد المذكور 20% إذا كان تقدير كلفها ومبيعاتها دقيقاً ، فإذا لم يكن كذلك عليها اللجوء إلى مخطط التعادل لتحديد العوائد المتوقع تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات كما هو واضح في الشكل ( 6-14 ) 0

## Figure 14.6 Break-Even Chart



14-21

يتضح من الشكل أن الكلف الثابتة هي 300000 دولار بغض النظر عن حجم المبيعات بينما لا تظهر الكلف المتغيرة في الشكل والتي تتغير مع تغير حجم المبيعات .

أما الكلف الكلية ، فهي تساوي حاصل جمع الكلف الثابتة مع المتغيرة 0 ويبدأ منحنى الإيرادات من نقطة الصفر ويتخذ اتجاه تصاعدي مستمر عاكساً زيادة الإيرادات الكلية مع كل وحدة إضافية مباعة . ويتقاطع منحنيا الإيرادات الكلية مع الكلف الكلية عند مستوى مبيعات 300000 وحدة ، وهو ما يطلق عليه بحجم التعادل Break- Even Volume الذي يتخذ التعبير الرياضي له شكل الصيغة الآتية :

**حجم التعادل بالوحدات = مجموع الكلف الثابتة**

(سعر الوحدة الواحدة - الكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة)

$$300000 = \frac{\text{مجموع الكلف الثابتة}}{\text{سعر الوحدة الواحدة - الكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة}}$$

وبطبيعة الحال ترغب الشركة في المثال المذكور قيام السوق بشراء 50000 وحدة حتى تتمكن من تحقيق عائد قدره 200000 دولار على رأسمالها المستثمر البالغ 1000000 دولار أي نسبة عائد قدرها 20%. ولكن تحقيق هذا الهدف متروك في جانب كبير منه إلى مرونة السعر وأسعار المنافسين التي من المؤسف لا تؤخذ هذه الاعتبارات بنظر الاعتبار وفقاً لطريقة التسعير على أساس العائد المستهدف.

وهو ما يدعو الشركات إلى ضرورة دراسة أسعار مختلفة وتقدير تأثيراتها المحتملة في حجم المبيعات والأرباح المتحققة تبعاً لذلك ناهيك عن ضرورة البحث عن طرائق من شأنها أن تسهم في تخفيض الكلف الثابتة أو المتغيرة أو الاثنين معاً وبما ينسحب على تخفيض حجم التعادل.

### 3. التسعير على أساس القيمة المدركة Perceived Value Pricing

تعتمد العديد من الشركات في الوقت الراهن على القيمة المدركة من قبل الزبون في تحديد الأسعار 0 وهي تتألف من مجموعة عناصر تتمثل في تصورات المشتري حول أداء المنتج ومنافذ توزيع المنتجات علاوة على نوعية الضمانات المتوفرة والدعم المقدم إلى الزبائن لا بل حتى بعض الصفات الرفيعة التي يتحلها بها المجهزون من سمعة وثقة ومكانة 0 إذ يجب على الشركات تقديم القيمة التي وعدت بها وبالشكل الذي ينعكس على تمكين الزبائن من إدراكها فعلاً ، ولها في ذلك إمكانية استخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى بغية إيصال القيمة إلى ذهن الزبون وتعزيزها .

تقوم شركة Caterpillar على سبيل المثال باستخدام القيمة المدركة في تسعير معدات البناء . وقد تقوم بتسعير الجرارات التي تنتجها بمبلغ 100000 دولار على الرغم من إن سعر الجرارات الأخرى المماثلة للمنافسين هو 90000 دولار للواحد منها . وعندما يوجه زبون معين سؤاله إلى الوسيط الذي يتعامل مع شركة Caterpillar لماذا ينبغي تحمل 10000 دولار إضافية للحصول على جرار Caterpillar ؟ يجيب الوسيط قائلاً :

\$90000 سعر الجرار إن كان مكافئاً لجرار المنافس

\$7000 علاوة سعر (سعر إضافي) عن ديمومة معدات Caterpillar  
\$6000 علاوة سعر عن معوليه (اعتمادية) أفضل لشركة Caterpillar  
\$5000 علاوة سعر عن الخدمة الأفضل من قبل شركة Caterpillar  
\$2000 علاوة سعر عن الضمانات الأطول التي توفرها شركة Caterpillar  
\$10000 السعر الاعتيادي الذي يناظر القيمة الأفضل لشركة Caterpillar  
10000 - خصم  
\$100000 السعر النهائي

ويعد تقديم قيمة اكبر للزبون مقارنة بالقيم التي يقدمها المنافسون جوهر طريقة القيمة المدركة في التسعير . وينبغي للمنشأة فهم و استيعاب عملية اتخاذ القرار لدى الزبون الأمر الذي يجعلها تحاول تحديد قيمة عروضها بعدة طرائق أو أساليب:

أ- نقاشات إدارية مستفيضة داخل المنشأة نفسها .  
ب- النظر إلى قيمة المنتوجات المماثلة.  
ج - مجموعه التركيز.

د - المسوحات .

ه - التجارب.

و - تحليل البيانات التاريخية.

ز - التحليل المشترك Conjoint Analysis.

**4. التسعير على أساس القيمة Value Pricing :**

اعتمدت الكثير من الشركات في الأونة الأخيرة على تبني طريقة التسعير على أساس القيمة بحيث أفلحت في كسب الزبائن و ولائهم من خلال فرض أسعار منخفضة إلى حد ما لعروضها ذات الجودة العالية لذا لا يعد تسعير القيمة مسألة ترتبط بالأسعار الأدنى قدر ارتباطه بإعادة هندسة عمليات المنشأة لتصبح منتجا منخفض الكلفة دون التضحية بالجودة وبالتالي جذب عدد اكبر من الزبائن المتحسسين للقيمة في تعاملاتهم مع المنشأة ومن بين أهم أنواع التسعير على أساس القيمة يبرز التسعير اليومي المنخفض *Every Day Low Pricing, EDLP* والذي يأخذ وقعه المميز على مستوى البيع بالتجزئة، إذ يقوم تاجر التجزئة بفرض سعر ثابت منخفض من اجل تجنب التقلبات الأسبوعية في الأسعار ناهيك عن التسعير (العالي – المنخفض) للمنافسين الذين يعتمدون الترويج أساسا لهم في ذلك من خلال فرض أسعار عالية على أساس يومي ثم القيام بحملات ترويجية متكررة تنخفض فيها الأسعار بصورة مؤقتة تحت مستوى *EDLP* . وقد أوضحت التجارب قدرة هاتين الإستراتيجيتين في التسعير على التأثير في دراسة وتقرير المستهلكين للأسعار لاسيما إن الخصومات الكبيرة التي تقدمها إستراتيجية *EDLP* يمكن إن تؤدي إلى إدراك الزبائن لأسعار أدنى يوما بعد يوم مقارنة بالإستراتيجية الثانية إستراتيجية التسعير (العالي والمنخفض) حتى لو كانت متوسطات الأسعار متساوية في الإستراتيجيتين. ويكمن السبب الأهم وراء تبني إستراتيجية *EDPL* في ارتفاع كلفة المبيعات الثابتة والترويج المستمر إلى الحد الذي يفقد الزبون ثقته بالقدرة على التخفيض اليومي المستمر ويضاف إلى ذلك الوقت المحدود الذي يمتلكه المستهلكون لغرض التسوق والشراء وبالتالي العادات التي اعتادوا عليها في ذلك ولهذا السبب لا يمكن الجزم باستمرار تحقيق النجاح عند تبني إستراتيجية التسعير اليومي المنخفض *EDLP* خصوصا إن أسواق التجزئة *Supermarkets* تلاقي منافسة شديدة من نظيراتها الأسواق الأخرى ومنافذ التسويق المتعددة الأخرى، مما يعني ضرورة جذب الزبائن عن طريق توليفة محكمة من الإستراتيجيتين في وقت واحد وزيادة جهود الإعلان والترويج .

## 5. التسعير على أساس التعقب المستمر للمنافسين *Going-Rate Pricing* :



تعتمد المنشأة في تحديدها للأسعار وفقاً لهذه الطريقة على أسعار المنافسين لدرجة أنها تسعر منتوجاتها بسعر المنافس الرئيس لها نفسه أو أكثر منه أو أقل بقليل . إذ عادة ما تقوم المنشآت العاملة في صناعات يسودها احتكار القلة (كصناعات الاستيلا والورق وحتى صناعة الأسمدة ) بفرض سعر المنافسين لها نفسه واعتباره سعراً لبيع منتوجاتها . إما بالنسبة للمنشآت الصغيرة فهي تتبع قائد السوق وتغير أسعار منتوجاتها تبعاً للتغير في أسعار البيع التي يفرضها قائد السوق وليس بناء على حجم الطلب أو التغيرات الحاصلة في مختلف أنواع الكلف التي تتحملها . ويشاع استخدام طريقة التعقب المستمر للتغيرات في أسعار المنافسين عندما يصعب قياس الكلف أو عندما تكون الاستجابة التنافسية غير مؤكدة فضلاً عن كونها تمثل حلاً للمنشآت من أنها تعكس الخبرة الكلية للعاملين في الصناعة برمتها وحكمهم في تسعير المنتوجات .

#### **6. التسعير على أساس المزادات Auction-Type Pricing :**

يلاقي شيوع استخدام هذه الطريقة في التسعير نمواً متواصلاً مع استمرار النمو في الشبكة المعلوماتية (الانترنت ) . إذ أن هناك أكثر من 2000 موقع الكتروني الأسواق على هذه الشبكة تقوم ببيع مالد وطاب بدءاً من ملابس الحمل ومروراً بالمركبات وتواصل مع الكيمياءويات . وتتجسد إحدى الإغراض الأساسية للبيع بالمزادات في التخلص من فائض المخزون أو السلع المستخدمة . وينبغي التعرف بهذا الصدد على ثلاثة أنواع أساسية من المزادات وإجراءات التسعير الخاصة بكل منها :

#### **أ- المزادات الانكليزية (العروض التصاعديّة) English Auctions (Ascending Bids)**

يعرف هذا الإجراء في التسعير بوجود "بائع واحد وعدد من المشترين" . إذ يقوم البائع على موقع معين مثل yahoo أو eBay بطرح منتج معين ويبدأ المتزايدون برفع أسعار عروضهم حتى يتم بلوغ السعر الأعلى ليأخذ المتزايد حقه في الحصول على ذلك المنتج . وتستخدم المزادات الانكليزية في هذه الأونة لبيع الانتيكات من المواد المستعملة الثمينة والمواشي والعقارات علاوة على المعدات والمركبات المستعملة .

#### **ب- المزادات الهولندية (العروض التنازلية) Dutch Auctions :**

## (Descending Bids)

وهي إجراء آخر للتسعير يكون فيه بائع واحد وعدد من المشترين أو مشتري واحد وعدد من البائعين . ففي حاله وجود بائع واحد وعدد من المشترين يقوم سمسار البيع بإعلان سعر بيع مرتفع للمنتوج ومن ثم يبدأ بتخفيض السعر تدريجيا حتى يتم قبول السعر من قبل احد المشترين. إما في حالة وجود مشتري واحد وعدد من البائعين يقوم المشتري بتعريف الشيء المراد شراؤه ويبدأ البائعون بالتنافس فيما بينهم للفوز بصفقة البيع من خلال عرض السعر الأدنى الذي يقبله المشتري .

### ج - مزادات العطاءات المغلقة Sealed- Bid Auctions :

يتم بموجب هذا النوع من المزادات تقديم المجهزين لعرض مغلق واحد لكل منهم بحيث لا يعرف المجهز العروض المقدمة من قبل بقية المجهزين . ويمثل سعر العرض أو العطاء بالنسبة للمجهز الحد الأدنى الذي يستطيع النزول إليه شرط إن لا يقل عن الكلفة . وبالمقابل لا يستطيع المجهز من فرض سعر عالي جدا خوفا من فقدان فرصة الحصول على العطاء وتوضح معالم هذا الإجراء من خلال تحليل الإرباح المتوقعة إذ تعني هذه الطريقة الكثير للبائع الذي يدخل في مزادات عديدة مقارنة بالأخر الذي يدخل في صفقة واحدة أو مزيدة واحدة لا سميا أن البعض من البائعين يفضلون الإرباح المنخفضة المؤكدة على الأرباح العالية غير المؤكدة.

ويبدأ وان المزادات الالكترونية التي يكثر فيها المتزايدون ورؤوس الأموال ويقل فيها وضوح رؤية التسعير أحدثت مستويات رضا شاملة أكبر و توقعات مستقبلية أفضل ناهيك عن تبديد فرص الانتهازية.

### و . اختيار السعر النهائي Selecting the Final Price :

تعمل طرائق التسعير على تضيق خيارات التسعير التي تختار الشركات منها أسعارها النهائية . ويجب على كل منشأة في اختيارها للأسعار دراسة مجموعة عوامل إضافية تتضمن تأثير النشاطات التسويقية الأخرى وسياسات المنشأة في تسعير منتجاتها علاوة على التسعير المستند إلي العائد والمخاطرة لا بل دراسة تأثيرات السعر نفسه في الأطراف الأخرى والأتي تفصيل موجز و دال لكل من هذه العوامل :

## 1. تأثير النشاطات التسويقية الأخرى :Impact of other Marketing Activities

يجب أن يأخذ السعر النهائي في الحسبان علامات المنافسين وبرامجهم الإعلانية. وفي إحدى الدراسات التي قام بها كل من Farris and Reibstein لاختبار العلاقة بين السعر و الجودة والإعلان بين 227 زبون وجدوا الآتي :

(أ) كانت العلامات ذات الجودة النسبية وميزانيات الإعلان الكبيرة قادرة على فرض أسعار أعلى وكان المستهلكين راغبين في دفع أسعار أعلى على المنتجات المعروفة مقارنة بمثيلاتها المنتجات غير المعروفة لديهم.

(ب) حصلت العلامات ذات الجودة العالية والميزانية العالية للإعلان على أعلى الأسعار وبالعكس .

(ج) ازدادت العلاقة بين الأسعار العالية و الإعلانات الكثيفة قوة في المراحل الأخيرة من دورة حياة المنتج بالنسبة لقادة السوق (0

وتوحي هذه النتائج إلى أن السعر ليس بأهمية الجودة والمنافع الأخرى الكامنة في عروض السوق. وقد طلب من زبائن محددتين في إحدى الدراسات تقدير أهمية السعر والخصائص الأخرى الملازمة للمنتج، فوجدت أن 19% منهم فقط اهتموا بالسعر بينما اهتمت الغالبية الكبرى منهم 65% في دعم الزبون، والتسليم في الوقت المحدد 58%، بينما حصلت مناولة وشحن المنتجات على 49%.

## 2. سياسات المنشأة في التسعير : Company Pricing Policies

ينبغي للسعر أن يكون منسجماً مع سياسات التسعير التي تعتمدها المنشأة في الوقت الذي لا تتمتع العديد من المنشآت في فرض جزاءات تسعير معينه pricing penalties في ظروف محددة فمثلاً تقوم شركات الخطوط الجوية بفرض كلفه معينه على أولئك الذين يغيرون حجوزاتهم وتعمل المصارف على فرض أجور معينه على زبائنهم الذين يكررون عملية سحب الأموال من ودعائهم بشكل كبير خلال الشهر أو يقومون بسحب ودعائهم بصورة مبكرة جداً من المصرف .

وتقوم العديد من المنشآت بتأسيس أقسام خاصة بالتسعير مهمتها وضع سياسات التسعير واتخاذ القرارات اللازمة أو الموافقة على اتخاذها. والهدف من كل ذلك هو لضمان سلامة الأسعار التي يحددها رجال البيع من حيث كونها أسعار معقولة للزبائن ومربحة للشركة .

### **3. التسعير على أساس اقتسام العائد والمخاطرة :Gain and Risk Sharing Pricing**

قد يرفض المشترون قبول المقترح الذي يتقدم به البائع على اثر إدراكهم لمستوى عال من المخاطرة. وللبيع حرية في تقديم عرض معين يعمل فيه على امتصاص جزء من المخاطرة أو قد تكون المخاطرة بأكملها شرط أن لا يقدم القيمة الكلية المتفق عليها. وهذا يعني أن البائع قد يقبل تحمل جزء من المخاطرة أو حتى بأكملها لكنه مقابل ذلك يقلل من العائد الذي ينتظر المشتري تحقيقه من المنتج المزمع شراؤه وذلك من خلال عدم الوفاء بتقديم المنتج بالقيمة المتفق عليها بين الطرفين .

### **4. تأثير السعر في الأطراف الأخرى :Impact of Price on Other Parties** يقتضي الأمر على الإدارة كذلك دراسة ردود أفعال الأطراف الأخرى حول السعر المؤمل تقريره..

فكيف يشعر ويتحسس الموزعون والتجار بذلك السعر؟ فإذا لم يستطيعوا تحقيق قدر كاف من الربح يتوقع لهم ترك المنتج وعدم تقديمه إلى السوق. وهل سترغب القوة البيعية ببيع المنتج وفقا لذلك السعر؟ كيف سيستجيب المنافسون؟ هل سيعمل المجهزون على رفع أسعارهم بعد تأمل سعر المنتج؟ هل ستتدخل الحكومة وتمنع فرض هذا السعر؟ وهذه تساؤلات جميعها تحتاج الإجابة عنها إذ بان تسعير المنتجات .

### **ثالثا / تكيف الأسعار : Adapting the Price**

لا تعتمد الشركات إلى وضع سعر واحد ، إنما تعمل على وضع هيكل تسعير متكامل يعكس الاختلافات الموجودة في الطلب والكلف بين منطقة وأخرى آخذة بعين الاعتبار الاختلافات في متطلبات الأجزاء السوقية ومستويات الطلب فيها وتوقيت الشراء علاوة على عدد مرات تسليم البضائع والضمانات والخدمات المقدمة وعوامل عديدة أخرى. ونادرا ما تحقق المنشآت الربح نفسه الذي تحققه من بيع كل وحدة منتجة

بسبب اختلاف الخصومات الممنوحة والسماحات المقدمة بالإضافة إلى تباين الجهود الترويجية والآتي دراسة مركزة لعدد من استراتيجيات تكييف الأسعار :

### أ- التسعير الجغرافي (تسديد نقدي . تجارة متناظرة . مقايضة ) : Geographical Pricing (cash, countertrade ,barter)

تقرر المنشأة بموجب هذه الإستراتيجية كيفية تسعير منتوجاتها لزبائن مختلفين في مواقع جغرافية وبلدان مختلفة . وتواجه المنشأة بهذا الخصوص مجموعة تساؤلات تدور في جوهرها حول هل ينبغي لها فرض أسعار أعلى على الزبائن الأبعد مسافة لتغطية تكاليف الشحن ؟ أو تخفيض الأسعار لكسب أعمال إضافية ؟ كيف ينبغي لها دراسة أسعار الصرف والقوة الشرائية للعملات على اختلاف أنواعها ؟ وكيف ستتقاضى قيمة مبيعاتها ؟ وهي مسألة حاسمة في تأثيرها خصوصا عندما يفتقر المشترون إلى عملات الصعبة المطلوبة مقابل مشترياتهم من المنشأة.

ويرغب العديد من المشتريين تسديد ثمن المواد التي اشتروها من المنشأة بمواد أخرى تقدم للمنشأة وتدعى هذه الممارسة بالتجارة المتناظرة كما هو الحال بالنسبة للعديد من الشركات الأمريكية لدرجة أنها تمثل 15% إلى 25% من التجارة العالمية وتتخذ أشكال عديدة مختلفة منها :

1. المقايضة : يتم تبادل السلع بصورة مباشرة بين البائع والمشتري بدون إنفاق أي مبلغ من المال وبدون تدخل أي طرف ثالث .
2. الاتفاق التعويضي Compensation Deal : يستلم البائع نسبة معينة من ثمن البضاعة المباعة نقدا والباقي على شكل منتوجات معينة ومثال ذلك قيام الشركة البريطانية لتصنيع الطائرات ببيع الطائرات إلى البرازيل نقدا بنسبة 70% والباقي من الثمن تستلم مقابله قهوة بما يعادل قيمته .
3. اتفاقية إعادة الشراء Buyback Arrangements : يقوم البائع ببيع معدات وأدوات أو تكنولوجيا معينة إلى بلد آخر ويتفق على قبول ثمن جزء من قيمتها على شكل منتوجات يجري تصنيعها بالمعدات المجهزة إلى ذلك البلد. ومثال ذلك قيام شركة كيمياويات أمريكية ببناء مصنع لشركة في الهند وقبول جزء معين من الثمن نقدا والمتبقي على شكل كيمياويات مصنعه في ذلك المصنع .

4. الموازنة (المراجعة) Offset : يستلم البائع كامل ثمن البضاعة نقدا لكنه يتفق مع المشتري على أنفاق الجزء الأكبر من ثمن البضاعة في بلد المشتري خلال مدة محدودة من الزمن. فمثلا تقوم شركة Pepsico ببيع مشروباتها من علامة Cola إلى روسيا نقدا بالروبل الروسي وشراء مشروب Vodka الروسي بنسبة معينة وبيعه في الولايات المتحدة .

ب- الخصومات والسماحات السعرية : Price Discounts and

### Allowances

تقدم اغلب الشركات على تعديل أسعار فواتيرها ومنح خصومات وسماحات مقابل التسديد المبكر أو كبر حجم المشتريات أو الشراء في غير مواسم الشراء off-season buying وعلى النحو الوارد في الجدول ( 5-14) . ويجب على الشركات توخي الحذر والدقة الشديدين عند اعتماد هذه الإستراتيجية أو ستجد أرباحها اقل بكثير مما خططت له . لقد أصبح التسعير على أساس الخصومات منهجاً لعمل الكثير من الشركات لكن التماذي في منح الخصومات قد ينعكس على تقليل القيمة المدركة لعروض المنشأة، فالعديد من المنشآت تندفع نحو منح المزايد الخصومات التي يحتمل أن تفقد المنشأة أرباحها في الأمد البعيد على أمل تحقيق أهداف زيادة حجم المبيعات في الأمد القريب الأمر الذي يدعو تلك المنشآت إلى التوقف عن منح المزيد من الخصومات .

وبالمقابل يمكن اعتبار سياسة منح الخصومات أداة نافعة في الوقت نفسه عندما تتمكن المنشأة من الحصول على تنازلات معينة مقابل ذلك ، كقيام الزبون بالموافقة على توقيع عقود طويلة الأمد أو تحريره لأوامر شراء بكميات كبيرة.

وتحتاج إدارة المبيعات إلى مراقبة نسبة الزبائن الذين يستلمون خصومات معينة من المنشأة ومعدل تلك الخصومات فضلا عن رجال البيع المسئولين عن منح خصومات. وينبغي للمستويات الإدارية الأعلى القيام بتحليل صافي الأسعار للوصول إلى السعر الحقيقي للعرض السوقي. ولا يتأثر السعر الحقيقي بالخصم فقط بل يتأثر بالمصروفات الأخرى التي تنعكس على تخفيضه0

الجدول (5-14)

## الخصومات والسماحات السعرية

ت	نوع الخصم أو السماح	التفاصيل
1	الخصم Discount	تخفيض محدد في سعر الفاتورة لكل مشتري يسدد فوراً. ومثال ذلك 2/10 صافي 30 بمعنى استحقاق الدفع في غضون ثلاثون يوماً، ويحصل المشتري على تخفيض بنسبة 2% إذا سدد خلال الأيام العشرة الأولى.
2	خصم الكمية Quantity Discount	تخفيض محدد في السعر لمن يشتري بإحجام كبيرة. ومثال ذلك ، \$10 للوحدة الواحدة ولأقل من 100 وحدة، و\$ 9 للوحدة الواحدة ابتداء من 100 وحدة فأكثر. ويجب تقديم خصومات الكمية لجميع الزبائن على أن لا تفوق الادخارات الكلفوية للبائع. ويمكن تقديم هذا الخصم على مستوى كل أمر شراء جرى تحريره أو على أساس عدد الوحدات المطلوبة خلال مدة محددة.
3	الخصم الوظيفي Functional Discount	يدعى بالخصم التجاري كذلك ، وهو الخصم المقدم من قبل المنتج إلى أعضاء القناة التجارية إن رغبوا بانجاز وظائف معينة كالبيع والخرن ومسك السجلات . ويجب على المنتجين تقديم الخصومات الوظيفية نفسها لكل قناة أو منفذ .
4	الخصم الموسمي Seasonal Discount	تخفيض محدد في السعر لكل من يشتري سلعة أو خدمة في غير موسمها . إذ تقدم الفنادق و الموتيلاات وشركات الخطوط الجوية خصومات موسمية في أوقات انخفاض حجم المبيعات .

<p>مدفوعات إضافية مصممة لكسب المشاركة في برامج خاصة من قبل أولئك الذين يعيدون بيع ما اشترروه مسبقا Reseller. وتضمن السماعات التجارية تسليم المادة القديمة عند شراء واحدة أخرى جديدة. و يكافئ التجار في إطار السماعات الترويجية عن مساهمتهم في برامج الإعلان ودعم المبيعات.</p>	<p>السماعات Allowances</p>	<p>5</p>
--	----------------------------	----------

### ج. التسعير الترويجي Promotional Pricing:

تستطيع الشركات استخدام أساليب تسعير متعددة لحث الزبائن على الشراء المبكر وتمثل هذه الأساليب بما يأتي :

1. **التسعير على أساس خسارة قائد العلامة Loss-Leader Pricing** :  
تقوم العديد من أسواق السوبر ماركت ومتاجر التجزئة ذات الأقسام المتعددة Department Stores بتخفيض أسعار العلامات المعروفة لزيادة حجم المبيعات.

وتجدي هذه الطريقة نفعا في حالة تغطية الإيرادات المتحققة من المبيعات الإضافية للعلامات المعروفة التي تم بيعها بأسعار منخفضة وتعويض الهوامش الربحية المنخفضة. وعادة ما يعترض قادة السوق على هذه الطريقة في التسعير لأنها تعمل على تشويه صورة العلامة وتحدث تدمرا واسعا من لدن تجار التجزئة الذين يتحملون عبئ سعر الفاتورة. ولقد عمل المصنعون على منع الوسطاء من اعتماد أسلوب التسعير على أساس خسارة قائد العلامة من خلال الاحتكام إلى قوانين حماية أسعار التجزئة إلا أن هذه القوانين قد ألغيت بعد حين .

2. **التسعير على أساس الأحداث الخاصة Special- Event Pricing** :  
يعمل البائعون على وضع أسعار خاصة في أحيان معينة سعيا نحو جذب عدد أكبر من الزبائن فمثلا يتم توفير اللوازم المدرسية مع بدء الجامعات والمدارس فتح أبوابها للدراسة في الشهر الثامن من كل عام .

3. **التسعير على أساس التخفيضات النقدية Cash Rebates Pricing** :



تعمل بعض الشركات على عرض تخفيضات نقدية معينة لتشجيع الزبائن على شراء المنتجات خلال مدة زمنية محددة. ويفيد هذا الأسلوب في التسعير بتصفية المخزون دون الحاجة إلى خفض أسعار الفاتورة .

#### 4. التسعير على أساس التمويل المنخفض الكلفة (الفائدة) *low Interest Financing*:

بدلا من أن تقوم الشركات بتخفيض أسعار بيع منتجاتها تقدم عروض تمويل منخفضة الكلفة إلى زبائنها تشجيعا لهم على زيادة حجم مشترياتهم (البيع الآجل).

#### 5. التسعير على أساس إطالة مدة التسديد *longer payment terms*:

يقوم البائعون خصوصا المصارف العقارية وشركات السيارات في توسيع منحها للقروض طويلة الأمد وإطالة القصور منها وبالتالي تخفيض حجم المدفوعات (الأقساط) الشهرية. إذ غالبا ما يقلق الزبائن من عدم القدرة على تسديد الأقساط الشهرية أكثر من قلقهم على كلفة القرض (معدل الفائدة) نفسها.

#### 6. التسعير على أساس الضمانات وعقود الخدمة *Warranties and Service Contracts Pricing*:

تستطيع الشركات من الترويج لمبيعاتها وزيادة حجمها عن طريق تقديم ضمانات عديمة أو منخفضة الكلفة وإبرام عقود تقديم خدمات مجانية أو بكلفة منخفضة .

#### 7. التسعير على أساس الخصم النفسي *Psychological Discounting*:

يتم بموجب هذه الإستراتيجية وضع أسعار وهمية عالية ومن ثم تقديم المنتج بأسعار منخفضة جدا مثل الإعلان عن بيع منتج بتخفيض عالي من سعره من \$395 إلى 220 دولار. وعلى الرغم من محاولات المؤسسات الحكومية مواجهة ومحاربة أساليب الخصم غير القانونية إلا أنها تتخذ طابعا شرعيا من جانب التسعير الترويجي كخصم اعتيادي من أسعار بيع المنتجات .

ويمكن القول أن استراتيجيات التسعير الترويجي تشبه اللعبة، فإذا أفلحت قلدها المنافسون وفقدت فاعليتها، وان لم تفجح فقدت الشركة جزءا من أموالها التي كان من الممكن أنفاقها على تقوية صورة المنتج من خلال الإعلان مثلا .

## د.التسعير التمييزي Differentiated Pricing:

غالبا ما تقوم الشركات بتعديل أسعارها الأساسية محاولة منها للتوفيق بين الاختلافات الخاصة في الزبائن والمنتجات والمواقع وهكذا .

ويحدث التمييز السعري Price Discrimination عندما تقوم الشركة ببيع منتجاتها أو خدماتها بسعرين مختلفين أو أكثر لا تعكس تلك الأسعار الاختلافات النسبية في الكلف. إذ يقوم البائع في التمييز السعري من الطراز الأول بفرض سعر منفصل لكل زبون اعتمادا على مقدار الطلب لكل منهم .

أما في التمييز السعري من الدرجة الثانية ، يقوم البائع بفرض أسعار أدنى على المشترين بكميات كبيرة. وبخصوص التمييز السعري من الدرجة الثالثة، يفرض البائع مبالغ مختلفة لأصناف مختلفة من المشترين كما هو وارد في الحالات الآتية :

### 1 . التسعير على أساس مجموعات الزبائن Customer-Segment Pricing:

تدفع مجموعات مختلفة من الزبائن أسعار متباينة على المنتجات والخدمات نفسها إذ تقوم المتاحف مثلا بتخفيض رسوم دخول الطلبة والمواطنين كبار السن إليها .

### 2 . التسعير على أساس شكل المنتج Product-Form Pricing:

يتم التسعير لأشكال مختلفة من المنتج نفسه بأسعار متباينة ليس لها علاقة بالكلفة. فمثلا يجري بيع قنينة من المياه المعدنية بسعر محدود وإعادة تعبئة المياه المعدنية بقنينة ذات شكل آخر وبيعها بسعر مختلف لكنها تحمل الاسم والصورة نفسها .

### 3. التسعير على أساس صورة المنتج Image Pricing :

تعمل بعض الشركات على تسعير المنتج نفسه بمستويات سعرية مختلفة تختلف باختلاف صورة المنتج. فمثلا يمكن لمنتج معين للعطور وضع العطر في قنينة تحمل اسم وصورة معينه وبيعه بسعر 15 دولار ومن ثم إعادة تعبئته في قنينة أخرى تحمل اسم وصورة أخرى وبيعه بسعر 30 دولار .

### 4 . التسعير على أساس قنوات التوزيع Channel Pricing:

تلجأ المنشآت أحيانا كما هو الحال بالنسبة لشركة Coca-Cola إلى وضع أسعار مختلفة على منتوجاتها اعتمادا على منافذ توزيعها فهل يجري بيعها في مطعم عام أو مطعم وجبات سريعة أو استخدام مكائن البيع المباشر.

#### 5 . التسعير على أساس الموقع *Location Pricing*:

يسعر المنتج بأسعار مختلفة بحسب اختلاف مواقع البيع حتى لو تساوت كلفة العرض في كل موقع . فمثلا ، تقوم المسارح بتغيير أسعار مقاعها طبقا لتفضيلات جمهور الحاضرين في المسرح حول أماكن الجلوس.

#### 6 . التسعير على أساس الزمن *Time Pricing* :

تختلف الأسعار باختلاف المواسم والأيام بل وحتى الساعات فمثلا تعمل مؤسسات النفع العام كمؤسسات توفير الطاقة الكهربائية بتغيير معدلات الطاقة من وقتلآخر خلال اليوم أو الأسبوع فمثلا تقوم المطاعم بتخفيض أسعارها للزبائن الذين يقدمون إليها مبكرا قبل الآخرين. كما تقوم المصارف بتخفيض أسعار خدماتها في نهاية الأسبوع .

تقوم صناعة الخطوط الجوية والمستشفيات عادة باستخدام نظم إدارة العائد أو تسعيرة العائد *yield pricing* التي تقوم بموجبها بتقديم خصومات معينة على المشتريات المبكرة ومن ثم ترفع أسعار المشتريات اللاحقة وتفرض أدنى الأسعار على المخزون المتبقي لديها غير المباع قبل أن يتقادم وتنتهي صلاحيته للاستخدام .

### **رابعا / المبادرة بتغيير الأسعار والاستجابة لها *Initiating and Responding to Price Changes***

تحتاج الشركات في غالبية الأحيان إلى خفض أسعارها أو زيادتها لتأخذ المضامين الآتية:

#### **1 . مبادرة خفض الأسعار *Initiating Price Cuts***

يسود الاعتقاد بان هناك ظروف معينة تدفع المنشآت نحو تخفيض أسعار بيع منتوجاتها يأتي في مقدمتها وجود طاقة فائضة لدى المنشأة لتصبح

بحاجة إلى أعمال إضافية ولا تستطيع توليدها من خلال زيادة حجم المبيعات أو تحسين المنتج أو أية وسائل أخرى. وتتولى الشركات أحيانا مبادرة تخفيض الأسعار محاولة منها لسيادة السوق والسيطرة عليه عن طريق تخفيض الكلف مقارنة بالمنافسين أو كسب حصة سوقية أكبر .

وغالبا ما يؤدي تخفيض الأسعار للحفاظ على الزبائن أو التغلب على المنافسين إلى تشجيع الزبائن على طلب تنازلات سعرية تستلزم تدريب رجال البيع على كيفية تقديمها لهم ويمكن لإستراتيجية تخفيض الأسعار أن تؤدي إلى حدوث المشكلات الآتية :

1. مشكلة انخفاض الجودة: يعتقد المستهلكون أن جودة المنتج منخفضة .  
2. مشكلة سرعة زوال الحصة السوقية: تخفيض الأسعار يؤدي إلى كسب حصة سوقية ولكن سرعان ما تزول عندما يتحول الزبون إلى أية منشأة أخرى تقدم عروضها بأسعار أدنى.

3. مشكلة المكاسب السطحية: يواجه المنافسون ذوي الأسعار المرتفعة نظرائهم ذوي الأسعار المنخفضة. ولكن الصنف الأول من المنافسين لديهم قدرة أكبر على المطالبة

بسبب ما لديهم من احتياطات نقدية أكبر.

4. مشكلة حرب الأسعار: يستجيب المنافسون بتخفيض أسعارهم إلى مديات أكبر شاعلين قتيل حرب الأسعار .

وعادة ما يلجأ الزبائن إلى تقصي أسباب تغيير الأسعار. و لربما يعتقدوا أن هناك نية في استبدال المنتج بآخر جديد لعدم القدرة على بيع المنتج الحالي ، أو أن المنشأة تواجه مشكلة مالية نتيجة استمرار السعر بالانخفاض علاوة على انخفاض جودة المنتج . وهذا يعني ضرورة قيام المنشأة بدراسة هذه الاعتبارات بجدية أكبر .

## ب.مبادرة رفع الأسعار Initiating Price Increases:

يمكن للزيادة الناجحة في الأسعار أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في الأرباح. فمثلا لو كان هامش ربح المنشأة 3% من مبيعاتها، فإن زيادة في السعر قدرها 1% تعمل على زيادة الأرباح بنسبة 33% إذا بقي حجم المبيعات ثابتاً. ويعد تضخم الكلفة Cost Inflation سببا رئيسا وراء زيادة الأسعار وبالتالي فإن ارتفاع الكلف دون إحداث زيادات مقابلة في الإنتاجية يمكن أن يؤدي إلى تخفيض هوامش الربح ويدفع بالشركات نحو مواجهة زيادات دورية منتظمة في الأسعار. وغالبا ما تقوم المنشآت برفع أسعار منتجاتها بنسب تفوق الارتفاع الحاصل في الكلف تحسبا لارتفاع معدلات التضخم في المستقبل أو السيطرة الحكومية على الأسعار وهو ما يدعى بالتسعير الاحترازي Anticipatory Pricing.

ويمثل فائض الطلب Overdemand ، عاملا آخر يؤدي إلى رفع الأسعار. فعندما لا تستطيع الشركة من تلبية طلبات زبائنهم جميعهم تستطيع الشركة رفع الأسعار أو تقنين العرض أو كلاهما ويمكن زيادة الأسعار بطرائق عديدة لكل منها تأثير مختلف في المشتريين وعلى النحو الآتي :

1. التسعير التناسبي المؤجل *Delay Quotation Pricing*: لا تقوم الشركة بتحديد السعر النهائي للمنتوج ما لم يجري تصنيعه بشكل كامل وتسليمه. ويكثر هذا الأسلوب في التسعير في الصناعات ذات أوقات الانتظار الطويلة كصناعة البناء وصناعة المعدات الثقيلة .

2. العقود المشروطة *Escalator Clauses*: تطلب الشركة من الزبون بموجب عقد مبرم بينهما على دفع سعر المنتوج الآن مضافا إليه أية زيادة يحدثها التضخم قبل موعد التسليم. وتعتمد زيادة السعر على مؤشر محدد للأسعار. ويكثر هذا النوع من العقود في عقود المشروعات الكبيرة كصناعة الطائرات وبناء الجسور.

3. التسعير المنفصل *Unbundling*:

تحافظ الشركة على السعر الحالي إلا أنها تزيل أو تسعر كل عنصر من عناصر عروضها السابقة بصورة منفصلة ومستقلة عن بعضها كتسعييرها للتسليم المجاني أو النصب المجاني للمعدات. وتقوم الشركات المصنعة للسيارات مثلا بإضافة نظام للكابحات الهوائية الذي يساعد على التوقف الفجائي للسيارة من سرع عالية أو تزويد السيارات بأكياس الحماية الهوائية القابلة للانتفاخ لحماية الركاب في السيارات من الصدمات المحتملة واعتبارها إضافات تكميلية لسياراتها .

#### 4. *تقليل الخصومات Reduction of Discounts*:

توصي الشركة الرجال البيع العاملين لديها بعدم منح خصومات نقدية أو كمية .

وعلى الرغم من وجود احتمالية لحمل الزيادات السعرية معان محددة في أنظار الزبائن، لكنهم لا يرغبون فيها بصورة عامة مما يعني ضرورة توخي الحذر عند اعتماد المنشأة لأسلوب ما في التسعير. وبصورة عامة يفضل المستهلكون الزيادات السعرية الطفيفة على الزيادات السعرية الحادة والمفاجئة. فذاكرتهم بعيدة المدى وهم قادرون على تحريض الآخرين ضد المنشأة التي يرونها موضعا للابتزاز من خلال مواصلة رفع أسعارها. إذ أن تقلبات الأسعار دون استثمار مقابل في قيمة العلامة من الممكن أن يؤدي إلى زيادة التعرض إلى احتمالية مواجهة المنافسة على أساس الأسعار المنخفضة وبالتالي قد يجد الزبائن التوجه نحو تقليص مشترياتهم طالما ليس لديهم ما يبرر جدوى ارتفاع سعر العلامة إلى حدود معينه.

وهناك مجموعه أساليب تساعد المستهلكين على تجنب ردود الفعل العدائية عند ارتفاع الأسعار منها ضرورة الشعور بالإنصاف لأي زيادة في الأسعار وبالتالي الاستمرار في الشراء والتسوق. وتحتاج الزيادات الحادة في الأسعار إلى تفسيرات مقنعة. وكذلك يعد البدء بأسعار منخفضة أسلوبا جيدا آخر يتم بموجبه استبعاد الخصومات بأنواعها وزيادة الحدود الدنيا لأوامر الشراء بالإضافة إلى تقليص حجم إنتاج المنتجات ذات الهوامش الربحية المنخفضة.

وقد يلجا المسوقون في ظل المقاومة الشديدة للمستهلكين تجاه تقلبات الأسعار وارتفاعها إلى إيجاد طرائق بديلة تتيح لهم تجنب ارتفاع الأسعار وبخلافه تجد الشركات نفسها ملزمة برفع أسعارها فعلا. و أدناه بعض الطرائق الشائعة لتجنب ارتفاع الأسعار :

1. تقليص حجم الإنتاج بدلا من زيادة الأسعار.
2. استبدال المواد أو المكونات القائمة حاليا بأخرى منخفضة الثمن.
3. تقليل أو إزالة بعض الملامح أو الخصائص غير الضرورية للمنتجات
4. إزالة أو تقليل الخدمات المرافقة للمنتوج كخدمات التوصيل المجاني والنصب المجاني .
5. استخدام مواد تغليف منخفضة الكلفة أو توسيع حجم عبوات المنتوجات .
6. تقليل عدد الحجم والنماذج المقدمة.
7. تكوين علامات جديدة.

### ج . الاستجابة الى تغيرات أسعار المنافسين ' Responding to Competitors' : Price Changes

السؤال المهم الذي يطرح نفسه بخصوص التغيرات المحتملة في أسعار المنافسين هو كيف ينبغي للمنشأة الاستجابة إلى تخفيض المنافسين للأسعار؟ بصورة عامة، الاستجابة تختلف من موقف لآخر. إذ يجب على الشركة دراسة المرحلة التي يمر بها المنتوج ضمن مراحل دورة حياته وأهميته ضمن محفظة أعمال المنشأة فضلا عن قوة المنافسين ومواردهم وحساسية السوق للأسعار والجودة ناهيك عن سلوك التكاليف وعلاقتها بحجم الإنتاج ومدى توافر فرص بديلة أمام المنشأة .

ويمكن للمنشأة البحث عن طرائق لزيادة حجم مبيعاتها في الأسواق التي تتصف بحجم تجانس عالي في المنتوجات . وان لم تستطيع فعل ذلك ،تصبح بحاجة إلى مواجهة تخفيض الأسعار. وإذا قام المنافس برفع الأسعار في هكذا سوق، يحتمل لبقية المنشآت عدم قدرتها على مواجهة تلك الأسعار خصوصا عندما لا تعود تلك الزيادات في الأسعار بنفع على الصناعة ككل. وبالتالي سيحتاج قائد الصناعة إلى الرجوع مرة أخرى إلى سابق عهده.

أما في أسواق المنتوجات غير المتجانسة، فللمنشأة حرية أكبر في التصرف والاختيار وهي بحاجة إلى دراسة مجموعة مسائل غالبيتها تتمثل بالآتي:

1. ما السبب وراء تغيير المنافس للأسعار ؟ فهل السبب هو لاجتياح السوق وسحب البساط من تحت أرجل المنافس ؟ أم لاستخدام الطاقة الفائضة ؟ أو لمواجهة تغيير الكلف ؟ أو لقيادة تغيير الأسعار على مستوى الصناعة ؟

2. هل يخطط المنافس لتغيير السعر بصورة مؤقتة أم دائمة؟

1. ما الذي سيحدث لحصة المنشأة في السوق وإرباحها إن لم تستجب للتغيير؟ وهل تستجيب الشركات الأخرى للتغيير؟
2. ما هي الاستجابات المتوقعة من المنافسين والمنشآت الأخرى بصدد ردود الفعل الممكنة؟

يعمل قادة السوق في الغالب عند مواجهة التخفيض الهجومي للأسعار على استغلال المنشآت الصغيرة محاولة منهم لبناء الحصة السوقية. وان التمادي في تحليل البدائل الممكنة ربما لا يكون مجديا على الدوام إذ بان أوقات الهجوم. إفقد يكون على المنشأة إبداء رد فعل حاسم في غضون ساعات أو أيام خصوصا في الصناعات التي تشهد تغييراً مستمراً في الأسعار وحيث تزداد أهمية الاستجابة السريعة كما هو الحال في صناعات النفط والألواح الخشبية. ولعله بهذا القدر من الوصف والتحليل تتضح أهمية التنبؤ بالتغيرات السعرية التي من المتوقع أن يحدثها المنافسون في المستقبل والاستعداد المسبق لها من خلال تهيئة استجابات شاملة ومدروسة.

### خلاصة واستنتاجات

يستمر المزيج التسويقي لاسيما مكون الأسعار في لعب دوره الفاعل بالتأثير في نجاح المنشأة وتنافسيتها لا بل ديمومتها واستمرارها في ممارسة أعمالها وتقديم مخرجاتها منتوجات سلعية كانت أم خدمات. وللمنشأة في ذلك استراتيجيات متعددة للتسعير تشترك جميعها في نهاية المطاف بوحدة الهدف تعظيم للإرباح وللحصة السوقية أو قيادة لجودة المنتج وبقاء و استمرار. ولعل ما يأتي توصيف موجز دال ومعبر بأهم الاستنتاجات التي أمكن التوصل إليها .

1. يبقى السعر عنصرا حرجا ومهما من عناصر المزيج التسويقي على الرغم من الدور المتناهي للعوامل غير السعرية في التسويق الحديث. فالسعر هو العنصر الوحيد المولد للربح بينما العناصر الأخرى هي مولدات للكلفة .
2. تعتمد المنشأة في سياستها السعرية إجراء سداسي الخطوات يبدأ باختيار الهدف من التسعير ويمر بخطوات أخريات من تقدير لمنحنى الطلب والكميات المتوقع بيعها بسعر ما أو من تقدير لاختلاف الكلف مع اختلاف مستويات الإنتاج ناهيك عن اختلاف مستويات الخبرة المتركمة في الإنتاج وجهود التسويق المميزة ثم



اختيار طريقة التسعير بعد دراسة كلف وأسعار المنافسين وعروضهم وانتهاء  
باختيار السعر النهائي للمنتوج.

3. عادة ما تقوم الشركات بوضع هيكل للأسعار وليس الاعتماد على سعر محدد واحد . ويعكس هذا الهيكل الاختلافات الحاصلة في الطلب والكلف من موقع جغرافي لآخر علاوة على اختلاف متطلبات الأجزاء السوقية وتوقيت الشراء لا بل حتى الاختلاف في مستويات أوامر الشراء وعوامل أخرى منها التسعير على أساس المواقع الجغرافية والخصومات والسماحات السعرية يضاف لها التسعير الترويجي والتمييزي .

4. تواجه المنشآت في اغلب الأحيان وبعد صياغة استراتيجيات التسعير مواقف تحتاج فيها إلى تغيير الأسعار، فانخفاض السعر لربما تحدثه الطاقة الفائضة أو تراجع الحصة السوقية فضلا عن الرغبة في السيطرة على السوق، أو التعرض إلى الكساد الاقتصادي. إما ارتفاع الأسعار فسببه المحتمل تضخم الكلفة أو فائض في الطلب يلزم الشركات ضرورة توخي الحذر والعناية اللازمة بإدارة ادراكات الزبائن لزيادة الأسعار والدلالات الناشئة عنها .

5. يجب على المنشأة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في أسعار منتوجات المنافسين والاستعداد الشامل لمواجهتها أولا بأول بطرائق استجابة متعددة تدور في جوهرها حول تثبيت الأسعار أو تغييرها فضلا عن تثبيت المستوى الحالي للجودة أو تغييره نحو الأفضل.

6. يقتضي للمنشأة التي تواجه تغييرا في أسعار المنافسين محاولة فهم واستيعاب ما يرمي إليه المنافسون من قصد والمدة الزمنية التي يستغرقها التغيير. وغالبا ما تعتمد الإستراتيجية على ما إذا كانت المنشأة تصنع منتوجات متجانسة أو غير متجانسة. ويستطيع قادة السوق الذين تعرضوا إلى هجومات المنافسين من ذوي الأسعار المنخفضة، تمييز أنفسهم على نحو أفضل.

## الفصل الثالث عشر تصميم وإدارة الخدمات

### Designing and Managing Service

#### The Nature Of Services

#### أولاً: طبيعة الخدمات

- Service Industries Are Every Where
- Categories of Service Mix
- Distinctive Characteristics of Services

#### Marketing strategies for Service Firms

- A shifting Customer Relationship
- Holistic Marketing for Services

#### Managing Service Quality

#### ثالثاً: ادارة جودة الخدمة

- Customer Expectation
- Best Practices of Service-أدارة الجودة- Quality Management

#### Managing Service

#### رابعاً : أدارة العلامات التجارية للخدمات Brands

- Differentiating Services
- Developing Brand Strategies for Services

## خامساً : إدارة المنتج – الخدمات المساندة **Managing Product-Support Services**

- تحديد وإرضاء حاجات الزبون  
-Identifying and Satisfying Customer Needs

Needs

- ستراتيغيات الخدمات ما بعد البيع  
- Post sale Service Strategy

### Summery

### الخلاصة

ستخاطب الأسئلة الآتية في الفصل الحالي:

1- كيف نعرف ونصنف الخدمات ، وكيف تختلف عن البضائع؟

2- كيف نسوق الخدمات؟

3- كيف نحسن جودة الخدمة؟

4- كيف يخلق مسوقي الخدمات العلامات التجارية القوية؟

5- كيف يحسن مسوقي البضائع الخدمات التي تدعم الزبون؟

تلجأ الشركات المنتجة للبضائع إلى تمييز الخدمة لأنها تجد صعوبة بالغة في تمييز منتجاتها المادية. وفي الواقع ، تجد العديد من الشركات الربحية الكبيرة في تسليم الخدمة المتفوقة سواء أكان ذلك يعني التسليم الآني أو الإجابة الأسرع عن الأسئلة أو الحل الأسرع للشكاوى. ويعرف مجهزي الخدمة هذه الفوائد جيداً. وقد وضعت Mayo Clinic معايير جديدة في صناعة الرعاية الصحية من خلال الأخذ بعين الاعتبار كل أوجه خبرة المريض.

إن Mayo Clinic هي أول وأكبر مجموعة طبية غير ربحية متكاملة في العالم. وقد بنت إحدى أقوى العلامات التجارية للخدمات ، على أساس اعتقادها الراسخ حول العلامات التجارية ، وتركيزها الدائم على خبرة المريض. وهناك قيمتين جوهريتين مترابطتين اللتين ولدهما اثنتين من المؤسسين لهذه المجموعة وليام و جارلس مايو قبل أكثر من قرن والتي تكمن في جوهر المنظمة: ( وضع مصالح المريض فوق كل

المصالح الأخرى، ومزاولة العمل الجماعي). وقد تم أخذ كل جانب من خبرة المريض بعين الاعتبار. وقد تم تصميم تسهيلات في مجموعة Mayo ابتداءً من غرف الفحص العامة إلى المختبرات ، لكي يشعر المرضى

بالحالة الأفضل قبل رؤية أطباءهم، حسبما قال مصمم إحدى المباني لهذه المجموعة. وكان مبنى الـ Gonda المتكون من 20 طابق والواقع في منطقة في Rochester و Minnesota ذات فضاءات مفتوحة واسعة ومذهلة ، وكان لرواق مستشفى Mayo الواقع في منطقة Scottsdale، Arizona ، مدخل متميز يضم ينبوع (نافورة) مياه وجدار من النوافذ المطلّة على الجبال. وفي غرف فحص الأطفال كانت المعدات الخاصة بالإنعاش مخفية وراء صورة فاكهة الكرز الكبيرة. وغرف المستشفى تتميز باحتوائها على الأفران المايكرويفية والكراسي التي تتحول إلى أسرة ، وحسب قول احد اعضاء المجموعة "الناس لا يأتون إلى المستشفى بمفردهم" .

ونحلل في الفصل الحالي الخدمات على نحو نظامي بصورة نظامية وكيفية تسويقها بصورة فاعلة جداً لأنه من المهم جداً فهم الطبيعة الخاصة للخدمات وماذا يعني ذلك للتسويقيين.

### أولاً: طبيعة الخدمات :

يؤشر المكتب الأمريكي لإحصائيات العمل ، بأن قطاع انتاج الخدمات سيستمر كمولد للعمالة ومهيمن في الاقتصاد الأمريكي وسيضيف حوالي 20 مليون فرصة عمل في غضون 2014. ومن المتوقع أن تزداد فرص العمل في قطاع انتاج الخدمات 17% للفترة 2004-2014 ، بينما من المتوقع أن تقل فرص العمل في قطاع الصناعة 5%. وفي الواقع، من المتوقع انخفاض حصة فرص العمل في قطاع الصناعة للمجموع الكلي لفرص العمل في امريكا من 10% عام 2004 إلى 8% عام 2010 . وكانت هذه الأرقام والأرقام الأخرى قد قادت إلى الاهتمام المتزايد بالمشاكل الخاصة لتسويق الخدمات.

## آ - صناعات الخدمات هي كل مكان:

القطاع الحكومي ، بما له من المحاكم ، وخدمات التوظيف ، والمستشفيات ، وكالات القروض ، والخدمات العسكرية والشرطة وادارات مكافحة الحرائق ، الخدمات البريدية ، والوكالات التنظيمية ، والمدارس ، هي ضمن اعمال الخدمات.

والقطاع غير الربحي الخاص بمتاحفه ومؤسساته الخيرية وكنائسه وكياناته ومؤسساته الأخرى والمستشفيات، هو ضمن اعمال الخدمات. والجزء الجيد من قطاع الاعمال مثل الخطوط الجوية والبنوك والفنادق وشركات التأمين وشركات القانون والشركات الاستشارية للإدارة والممارسات الطبية وشركات الأفلام وشركات اصلاح السباكة وشركات العقارات هي ضمن اعمال الخدمات. والعديد من العاملين في قطاع الصناعة مثل مشغلي الحاسبات والمحاسبين والكادر القانوني هم حقاً من مجهزي الخدمات. وهم يشكلون في الواقع "مصنع للخدمات" الذي يوفر الخدمات "المصنع البضائع". ويوفر الخدمة أيضاً هؤلاء الموجودين في قطاع البيع بالتجزئة مثل أمناء الصناديق والباعة وممثلي خدمة الزبون.

ونعرف الخدمة كما يأتي: أن الخدمة هي أي فعل أو أداء يقدمه طرف واحد الى آخر والذي يكون غير مادي (غير ملموس) ولا ينتج عنه ملكية أي شيء.

وربما يرتبط إنتاجه (أو لا يرتبط) بالمنتج المادي. مع ذلك؛ يوفر المصنعون والموزعون وباعة التجزئة خدمات القيمة المضافة أو خدمة الزبون المتميزة لتمييز أنفسهم.

مع ذلك؛ لا تتضمن العديد من الخدمات أية منتجات مادية ، وأن العديد من الشركات الخدمية تستخدم الآن الانترنت للوصول إلى الزبائن. واستلمت شركة State Farm Insurance جائزة Webby الذي يتم منحها لمواقع الانترنت المتميزة ، لموقعها الشبكي المعلوماتي ، والآن ماذا؟ (Now What?). وبعض الشركات الخدمية تقدم خدماتها مباشرة عبر الانترنت. وكانت Monster.com قد حازت على جائزة الـ Webby لموقعها الالكتروني لدعم المشورة المهنية عبر الانترنت وجهودها في توظيف العمالة. وبوسع التحسينات المنفذة بصورة صحيحة في خدمة الزبون جني المكافآت الكبيرة. ويلخص الشكل 1-13 بعض مشاريع خدمة الزبون العالية التأثير عبر الانترنت.

## ب - أصناف مزيج الخدمة:

يمكن أن يكون لمكون الخدمة جزء صغير أو كبير من العرض الكلي ( Total Offering ). ونحن نميز خمسة أصناف من العروض:

- 1- الفائدة المادية الخالصة: يتألف العرض أساساً من الفائدة المادية مثل الصابون أو معجون الأسنان أو الملح. ولا توجد هناك الخدمات التي تصاحب المنتج.
- 2- الفائدة مع الخدمات المصاحبة: يتألف العرض من الفائدة المادية المصحوبة بخدمة واحدة أو خدمات أكثر. حيث كلما كان المنتج متقدماً تكنولوجياً أكثر كلما ازدادت الحاجة إلى المدى الواسع من خدمات الدعم العالية الجودة. والخدمات هي مهمة جداً للسيارات والحاسبات والهواتف الخلوية.
- 3- الهجين: يتألف العرض من بضائع وخدمات متساوية الأجزاء. على سبيل المثال، يمدح الناس المطاعم لطعامها ولطريقة تحضير الطعام.
- 4- خدمة رئيسية مع مصاحبة لبضائع وخدمات ثانوية : يتألف العرض من الخدمة الرئيسية سوية مع الخدمات الإضافية أو البضائع الداعمة. مثلاً، تتضمن الرحلة الجوية القليل من الماديات مثل الوجبات الخفيفة والمشروبات ولكن ما يشتريه مسافرو الخط الجوي هو النقل. وهذه الخدمة تتطلب رأس مال قوي جداً –الطائرة- لتحقيقها (أو تنفيذها)، ولكن العنصر الرئيسي هو الخدمة .
- 5- الخدمة الخالصة ( Pure Service ): يتألف العرض من الخدمة أساساً. والأمثلة تتضمن مربية الأطفال (أي من يربي الأطفال غير الأم داخل البيت أو ما يسمى المرأة المرافقة للأطفال)، والعلاج النفسي، والمساج. من الصعب تعميم نطاق عروض الخدمات بدون فروقات اضافية :

(1) تتباين الخدمات فيما يتعلق بمسألة اعتمادها على المعدات (غسالات السيارات الآلية، ومكائن البيع)، أو المعتمدة على الناس (غسل النوافذ، الخدمات المحاسبية) . الخدمات المعتمدة على الناس تتباين من حيث هل يوفرها عمال غير مهرة، او مهرة ، أو مهنيين.

(2) بوسع الشركات الخدمية الاختيار من بين العمليات المختلفة لتسليم خدمتها. وكانت المطاعم قد طورت أشكال مختلفة من الخدمة مثل ، الكافيتيرية ، والأطعمة السريعة ، والبوفيه، وخدمة مطاعم ذات ضوء الشموع.

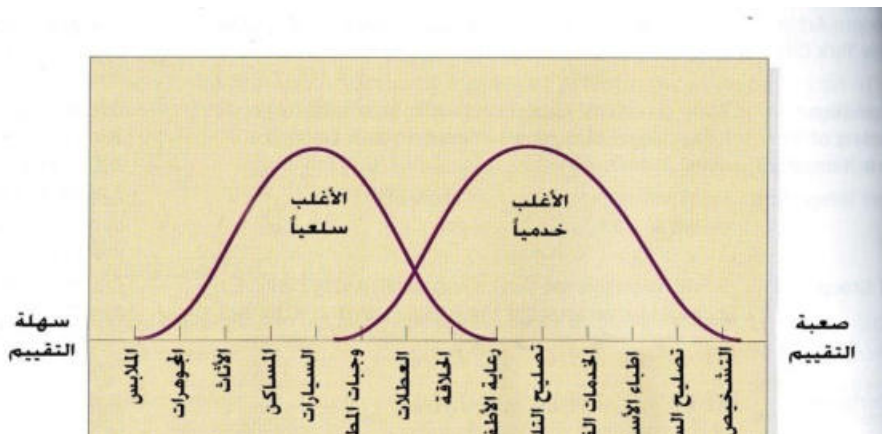
(3) تحتاج بعض الخدمات إلى حضور الزبون، حيث تتطلب جراحة الدماغ حضور المريض ، بينما تصليح السيارة لا يتطلب ذلك. وإذا كان من المهم جداً حضور الزبون، فإن على مجهزي الخدمة الاهتمام بحاجاته. ولذلك فإن المشتغلون في صالون الحلاقة يهتمون بالديكور، والموسيقى ، والانشغال بحديث خفيف مع الزبون.

(4) ربما تسد الخدمات حاجات شخصية (خدمات شخصية) أو حاجات اعمال (خدمات اعمال). ويطور مجهزي الخدمة برامج تسويق مختلفة للأسواق الشخصية وأسواق الاعمال.

(5) يختلف مجهزي الخدمة في أهدافهم (الربحية وغير الربحية) والملكية (الخاصة والعامية). وتنتج هاتين الخاصيتين عند التقاطع أربعة أنواع مختلفة من المنظمات. وأن برامج التسويق لمستشفى المستثمر الخاص سوف تختلف عن برامج المستشفى الخيري الخاص أو مستشفى إدارة المحاربين القدماء.

وليس بوسع الزبائن الحكم على الجودة الفنية لبعض الخدمات حتى بعد استلامها. والشكل 2-13 يوضح لنا المنتجات والخدمات المختلفة استناداً إلى صعوبة التقييم. وتقع على اليسار البضائع العالية في جودة البحث-أي الخصائص التي يقيمها المشتري قبل الشراء. وفي الوسط توجد البضائع والخدمات العالية في جودة الخبرة-الخصائص التي يقيمها المشتري بعد الشراء. وتوجد في اليمين البضائع والخدمات العالية في جودة المصدقية-الخصائص التي يجد المشتري صعوبة في تقييمها حتى بعد الاستهلاك.

وهناك مخاطرة أكبر في الشراء لأن الخدمات هي بصورة عامة عالية في جودة الخبرة والمصدقية. ولهذا العامل عواقب عديدة. أولاً- أن مستهلكي الخدمة يعتمدون بصورة عامة على الكلمة الشفوية لا الإعلان. ثانياً- يعتمدون بصورة كبيرة على السعر ، والأفراد ، والإشارات المادية للحكم على الجودة. ثالثاً- أنهم موالين مخلصين لمجهزي الخدمات الذين يرضوهم. رابعاً- يمكن أن يقوم القصور الذاتي للمستهلك بتحدي يتمثل بإبعاد الزبون عن المنافس ، بسبب ارتفاع تكاليف التحويل.



### ج - الخصائص المميزة للخدمات:

للخدمات خصائص مميزة أربعة تؤثر بصورة كبيرة على تصميم برامج التسويق:  
اللامادية (*intangibility*)، التلازم (عدم القابلية على الانفصال)  
(*inseparability*)، المتغيرة (*variability*)، والفنائية (التلف) (*perishability*).

### اللامادية:

لا يمكن رؤية الخدمات أو تذوقها أو الإحساس بها أو السماع بها أو تذوقها قبل شرائها،  
على نحو لا يشبه المنتجات المادية.

والشخص الذي يخضع لجراحة تجميلية لا يرى النتائج قبل الشراء ، ولا يتمكن  
المريض في عيادة الطبيب النفسي من معرفة النتيجة المضبوطة للعلاج. ولتقليل عدم  
التأكد سيبحث المشترون عن ادلة للجودة من خلال استنباط الاستنتاجات (الاستدلالات)



من المكان ، والناس، والمعدات، والاتصال، والرموز، والسعر. لهذا السبب، أصبحت مهمة مجهز الخدمة "إدارة الأدلة" "لجعل اللامادي ملموس مادياً".

وتحاول شركات الخدمات إثبات جودة الخدمة من خلال الدليل المادي والعرض المادي. وسوف يطور الفندق نظرة وأسلوب التعامل مع الزبائن واللذان، يحققان افتراض قيمة الزبون سواء من حيث النظافة أو السرعة أو أية فائدة أخرى.

وافترض بأن بنك ما يريد مركزة نفسه كبنك "سريع". وربما يجعل ستراتيجية التمركز ملموسة من خلال أي عدد من أدوات التسويق:

1- المكان: يجب أن يكون للداخل والخارج خطوط واضحة. وتخطيط تصميم الطاولات والتدفق المروري بدقة. وعدم تطويل خطوط الانتظار.

2- الناس: يجب أن يكون الأفراد مشغولين ، ولكن يجب أن يكون هناك عدد كافي من العمال لإدارة حمل العمل.

3- المعدات: يجب أن تكون الحاسبات ومكائن الاستنساخ والطاولات منظمة بشكل فني وجذاب .

4- مادة الاتصال: (المواد المطبوعة-النص والصور) يجب ان توحى بالكفاءة والسرعة.

5- الرموز (Symbols): يمكن أن يوحي الاسم والرمز إلى الخدمة السريعة.

6- السعر : بوسع البنك الإعلان بأنه سيودع 5 دولارات في حساب أي زبون ينتظر في الطابور لأكثر من خمس دقائق.

يجب أن يكون تسويقي الخدمة قادرين على تحويل الخدمة اللامادية إلى منافع ملموسة مادياً وتجارب واضحة المعالم. (Disney Company) هي خبيرة في "جعل اللامادي مادي" ، وخلق الخيالات الجامحة السحرية في متنزهاتها وكذلك الشركات مثل Jamba Juice و Barnes & Noble في مخازن بيع التجزئة الخاصة بها. وكان بنك Washington Mutual ناجحاً جداً على نحو جزئي من خلال تصاميمه المتميزة لفرعه الداخلية، وسياساته مع المتاجر.

**التلزم :**

يتم إنتاج واستهلاك الخدمات في نفس الوقت ، في حين يتم صنع البضائع المادية وتوضع في الخازن وتوزع من خلال باعة متعددين وتستهلك فيما بعد. حيث لا يتمكن الحلاق من قصة الشعر دون الحضور فعلاً. وإذا سلم الشخص الخدمة، فإن المجهز هو جزء من الخدمة. وتفاعل المجهز-الزبون هو صفة مميزة خاصة لتسويق الخدمات لأن الزبون هو حاضر عند إنتاج الخدمة. ويهتم المشترون بمجهز محدد إلى حد كبير في حالة الخدمات الترفيهية والمهنية. وبوسع المجهز للخدمة رفع سعره للحفاظ على وقته المحدود عندما يقدم للزبائن خدمات ذات اداء عالي.

هناك العديد من الاستراتيجيات الموجودة لتجنب تحديات التلازم. حيث بوسع مجهز الخدمة التعلم للعمل مع المجاميع الكبيرة. وقد تحول المعالجين النفسيين من علاج واحد إلى علاج الجماعة الصغيرة ثم الى المجاميع المؤلفة من أكثر من 300 من الناس في قاعة رقص فندق كبير. ويمكن للمجهز (مجهز الخدمة) تعلم العمل بصورة أسرع- بوسع المعالج النفسي قضاء 30 دقيقة أكثر كفاءة مع كل مريض بدلاً من الـ 50 دقيقة الأقل هيكلية، وبذلك ويمكن رؤية مرضى أكثر. وبإمكان منظمات الخدمات تدريب مجهزي خدمة أكثر وبناء ثقة الزبون ، كما حاولت H & R Block القيام به مع شبكتها الأمريكية المؤلفة من المستشارين الضريبيين المدربين. وكان الفنانين المبدعين قد طوروا التقنيات للتغلب على تحديات التلازم.

## المتغيرة Variability:

أن الخدمات هي متغيرة جداً بسبب اعتماد جودة الخدمات على من يجهزها ومتى وأين ولمن. حيث كان لبعض الأطباء طريقة متميزة للبقاء بجانب سرير المريض وكان أطباء آخرين أقل تقمصاً للدور. ومشترو الخدمة هم واعين لهذه المتغيرة ويتحدثون للآخرين قبل اختيار مجهز الخدمة. ولطمأنة الزبائن تعرض بعض الشركات ضمانات الخدمة التي ربما تقلل مدركات الزبائن للمخاطرة. وتوجد هنا ثلاث خطوات تتبناها الشركات الخدمية لزيادة السيطرة على الجودة.

1- الاستثمار الجيد في إجراءات التأجير والتدريب:

إن استقطاب العمال المناسبين وتزويدهم بالتدريب المتميز هو مهم جداً بغض النظر عن هل أن العمال هم مهنيين مهرة جداً أم عمال ذو مهارة قليلة. حيث يعرض الأفراد الأفضل تدريباً ستة خصائص: الكفاءة: يمتلكون المهارة والمعرفة المطلوبة؛ المجاملة: حيث أنهم أصدقاء (صديقين، ومحترمين وكيسين)؛ المصداقية: أنهم جديرين بالثقة؛ الثبات: أنهم يؤدون الخدمة على نحو دائم ودقيق؛ الاستجابة: إنهم يستجيبون بصورة سريعة لطلبات الزبائن ومشاكلهم؛ والاتصال: أنهم يبذلون جهداً لأجل فهم الزبون والاتصال بصورة واضحة.

وتنشد عملاق الصرف والرهن Wells Fargo وتدريب القوة العاملة المختلفة على نحو فعال. ويستفيد زبون Wells Fargo من 5.2 منتج بنك مختلف، تقريباً ضعف المعدل الاعتيادي للصناعة وشكراً للعمل الفرقي لكادرها المندفع بصورة كبيرة.

## 2- تقييس عملية أداء الخدمة في كل المنظمة:

بوسع مخططات الخدمة رسم خارطة عملية الخدمة بصورة تلقائية وكذلك نقاط تقاطع الزبون ودليل الخدمة من وجهة نظر الزبون. ويوضح لنا الشكل 3- 13 برنامج الخدمة للضيف الذي يقضي ليلة في الفندق. وخبرة الضيف تتضمن سلسلة من الخطوات التي يجب أن يقوم بها قبل الذهاب إلى النوم. وعلى الفندق (خلف الكواليس) مساعدة الضيف بصورة ماهرة على التحول من خطوة واحدة إلى أخرى. ويمكن أن تكون مخططات الخدمة مساعدة في تطوير الخدمة الجديدة، داعمة ثقافة النواقص الصفرية (انعدام النواقص)، وابتكار استراتيجيات استرداد الخدمة.

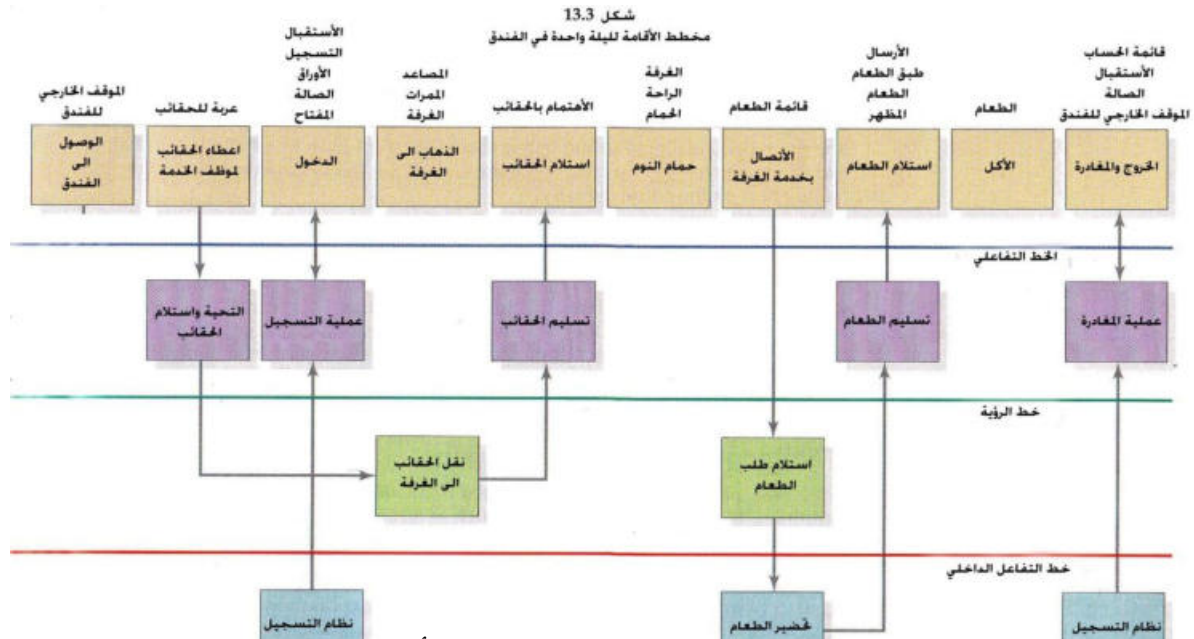
## 3- مراقبة رضا الزبون:

وتستخدم أنظمة الاقتراح والشكاوى، والمسوحات الميدانية للزبون، ومقارنة التسوق. حيث ترسل شركة General Electric، 700.000 بطاقة إجابة سنوياً طالبة من الأسر تقدير أداء مجهزي الخدمة. ويفحص Citibank باستمرار على أساس قياسات الدقة والاستجابة والتوقيت (ART) (accuracy, responsiveness, and timeliness). والتعرف على كيفية تباين حاجات الزبون في مساحات جغرافية مختلفة يسمح للشركات بتطوير البرامج المحددة بالمنطقة لتحسين رضا الزبون الكلي. وبوسع الشركات أيضاً تطوير قواعد بيانات وأنظمة معلومات الزبون للسماح بخدمة شخصية أكبر، وخصوصاً عبر الانترنت.

## الفئائية (التلف) Perishability:

لا يمكن تخزين الخدمات ولهذا السبب أصبح قابلية الفناء مشكلة عند تقلب الطلب. مثلاً- يجب على شركات النقل العام امتلاك معدات أكثر بسبب الطلب في ساعات الذروة أكثر مما لو كان الطلب طول اليوم. وبعض الأطباء يفرضون النفقات حتى على المواعيد الضائعة لأن قيمة الخدمة (توافر الطبيب) تكون موجودة فقط في وقت الموعد.

وإدارة الطلب أو المنتج هي مهمة حرجة جداً- حيث يجب أن تتوافر الخدمات المناسبة للزبائن المناسبين في أماكن مناسبة وأوقات مناسبة وأسعار مناسبة لتعظيم الربحية.



وبوسع العديد من الاستراتيجيات تحقيق التوازن الأفضل بين الطلب والعرض (التجهيز) في أعمال الخدمات. ومن جانب الطلب:

- 1- التسعير التفاضلي سيحول بعض الطلب من فترات الذروة Peak إلى خارج فترات الذروة -Off-Peak والأمثلة تتضمن أسعار الأفلام الليلية المبكرة المنخفضة وخصومات نهاية الأسبوع لإيجارات السيارات.
- 2- يمكن تعديل الطلب خارج فترات الذروة. حيث توسع مطاعم الأتعمة السريعة خدمة الفطور ، وتروج الفنادق نهايات الأسبوع للعطل الصغيرة.
- 3- توفر الخدمات التكميلية البدائل للزبائن المنتظرين مثل الكوكتيل (التنوع) في صالات المطاعم ، ومكائن الصرف الآلي في البنوك.

4- أنظمة الحجز هي طريقة للإدارة على مستوى الطلب. حيث تستخدمها الخطوط الجوية والفنادق والأطباء بصورة مكثفة.

ومن جانب التجهيز (العرض):

- 1- يمكن لعمّال الوقت الجزئي (Part-Time) ان يجهزوا الطلبت في وقت الذروة. حيث تضيف الكليات مدرسي الوقت الجزئي عند ازدياد تسجيل الطلبة في الكلية، وتؤجر المخازن كتبة إضافيين خلال فترات العطلة وتدعو المطاعم النادلين ذو الوقت الجزئي متى ما تطلب الأمر.
  - 2- روتينيات كفاءة وقت الذروة تسمح للعاملين بأداء المهام الاساسية فقط خلال هذه الفترة . المسعفين (مساعدين الأطباء) يساعدون الأطباء خلال الفترات المزدحمة بالمرضى.
  - 3- تشجيع مشاركة المستهلك المتزايدة. حيث يملأ المستهلكين سجلاتهم الطبية، أو يملئوا الأكياس عند شراء البقالة.
  - 4- الخدمات المشتركة تحسن العروض، حيث تشارك العديد من المستشفيات في شراء المعدات الطبية.
  - 5- التسهيلات للتوسع المستقبلي والتي يمكن أن تكون استثمار جيد. حيث يشتري برك التسلية الأرض المحيطة به للتطوير اللاحق.
- والعديد من الخطوط الجوية والفنادق والمنتجعات ترسل بواسطة البريد الالكتروني (e-mail) للأجزاء المختارة ذاتياً لقاعدتهم الزبونية التي تعرض الخصومات والترويجات القصيرة الأمد الخاصة. وتستخدم Club Med الإيميلات المبكرة إلى منتصف الأسبوع للناس في قاعدة البيانات لزيادة رزم نهاية الأسبوع غير المباعه وعادة 30-40% خارج سعر الرزمة القياسي. بعد اربعين سنة من الوقوف في طوابير الانتظار لدخول متنزهات شركة Disney ، قامت الشركة باستخدام اسلوب جديد للدخول بشكل سريع ودون انتظار. وعند إجراء قرعة على الزوار؛ ثبت لنا في النهاية بأن 95% يرغبون التغيير. وكان Dale Stafford نائب رئيس الشركة قد أخبر الصحفي قائلاً "لقد علمنا الناس كيفية الوقوف في الطابور منذ عام 1955 والآن نخبرهم بأنه لا ينبغي عليهم الوقوف في الطابور". وهذا شيء له تأثير عميق على كل الصناعة من جملة كل الأشياء التي نتمكن من القيام بها وكل المعجزات التي نتمكن من خلقها مع عوامل الجذب التي تحملها.

## ثانياً : ستراتيجيات التسويق لشركات الخدمات:

في وقت ما، تخلفت الشركات الخدمية وراء شركات التصنيع في استخدامها للتسويق لأنها كانت أعمال صغيرة أو مهنية لا تستفيد من التسويق، أو تواجه الطلب الكبير أو التنافس القليل. وقد تغير هذا الأمر بالتأكيد.

وتقدم لنا مقالة الذاكرة التسويقية: توصيات لتحسين جودة الخدمة "المجموعة الكاملة" من التوجيهات التي تؤديها منظمات التسويق الخدمية الـ TOP.

### آ - علاقة الزبون المتحولة:

لم تستثمر كل الشركات في تجهيز الخدمة المتفوقة لكل الزبائن في الأقل. وكان رضا الزبون في الولايات المتحدة قد انخفض في السنوات الأخيرة في العديد من الصناعات الخدمية مثل الخطوط الجوية والبنوك والمخازن والفنادق. ويشتكى الزبائن من المعلومات غير الدقيقة أو الأفراد غير المستجيبين أو الغلطاء أو الضعيفي التدريب وأوقات الانتظار الطويلة.

والأسوأ هو أن العديد من الزبائن يجدون شكواهم لا تصل بنجاح إلى الشخص المعني بسبب التلفون البطيء أو الخاطئ أو خدمة الزبون عبر الانترنت البطيئة أو الخاطئة. ولم تكن خبرات محلي شركة Forrester Research إيجابية كلها حينما اتصلوا بـ 16 شركة عبر مواقعهم الشبكية وكلاء الهواتف والاستجابة الصوتية التفاعلية (IVR) (Interactive Voice Response)، والإيميل لتقييم خدمة الزبون:

1- حينما دعا المحللين Wal-Mart لمتابعة الطلب وجمع المعلومات الإضافية فان نظام الصوت الآلي أخبرهم بكل أدب بأن رضاهم الكامل كان الأسبقية الأولى ومن ثم يقول "good buy" ويتوقف.

الذاكرة التسويقية، توصيات لتحسين الخدمة: ص 393

يعرض الرواد في تنفيذ بحث الخدمة الأكاديمية كل من Berry و Parasuraman و zeithaml عشرة دروس أكدوا بأنها أساسية لتحسين جودة الخدمة عبر الصناعات الخدمية.

- 1- **الاستماع:** فهم ما يريده الزبائن فعلاً من خلال التعلم المستمر حول توقعات وإدراكات الزبائن واللازبائن (مثلاً- من خلال نظام معلومات جودة الخدمة).
- 2- **الثبات:** هو البعد المهمة جداً لجودة الخدمة ويجب أن يكون أسبقية خدمة.
- 3- **الخدمة الأساسية:** -يجب أن تسلم الشركات الخدمية الأسس وتقوم بما يجب القيام به- الحفاظ على الوعود-الاستفادة من الحس المشترك-الإصغاء للزبائن-إبقاء الزبائن على علم بحال الخدمة-والعزم على تسليم القيمة للزبائن.
- 4- **تصميم الخدمة:** تطوير الرؤية الاستكشافية للخدمة مع إدارة العديد من التفاصيل.
- 5- **المعافاة:** لإرضاء الزبائن الذين يواجهون مشكلة في الخدمة؛ إذن يجب على شركات الخدمة تشجيع الزبائن على الشكوى (وتسهيل ذلك لهم) والاستجابة بصورة سريعة وشخصياً وتطوير نظام حل المشكلة.
- 6- **إدهاش الزبائن:** أن الثبات هو البعد المهم جداً في الإيفاء بتوقعات خدمة الزبائن وأن أبعاد العملية مثل الثقة والاستجابة والتفهم هي مهمة جداً في التفوق على توقعات الزبائن من خلال إدهاشهم بالمرونة، والجمال والخلق الرفيع والكفاءة والالتزام والفهم.
- 7- **العدل:** يجب أن تبذل الشركات الخدمية الجهود الخاصة لتكون عادلة وإثبات الإنصاف مع الزبائن والعمال.
- 8- **العمل الفرقي:** أن العمل الفرقي هو الذي يمكن المنظمات الكبيرة من تسليم الخدمة برعاية واهتمام من خلال تحسين دافع وقدرات العمال.
- 9- **بحث العاملين:** يجب على التسويقيين إجراء البحث مع العمال لكشف سبب حدوث مشاكل الخدمة وما يجب أن تقوم به الشركات كل المشاكل.
- 10- **القيادة الخادمة:** تأتي الخدمة الجودة من القيادة الملهمه في كل المنظمة، من تصميم نظام الخدمة المتميز، من الاستخدام الفاعل للمعلومات والتكنولوجيا ومن البطيئة إلى القوة المتغيرة واللامرئية والقوية والداخلية المسماة بثقافة الشركة.

2-وحيثما طلب الباحثون شركة Radio Shack للاستفسار عن توصيات الكاميرا الرقمية، أخبر وكيل المبيعات المتصل أن يتصل مرة أخرى ويطلب الدعم الفني، ولكن الاتصال الثاني تم تحويله إلى نفس قسم المبيعات.

3-لقد وفر الموقع الشبكي Cingular قوائم لإرسال الأسئلة الإيميلية مع حساب مسجل ولكن ال-Password (كلمة السر) للحساب كانت قد أرسلت عبر رسالة نصية للهاتف والتي لم يتم استلامها بعد.

وينبغي أن لا يكون الأمر بتلك الطريقة. حيث وفر صانعو Better ball turkey 55 عامل لمعالجة 100.000 طلب استلموها سنوياً، و-10.000 طلب في يوم عيد الشكر فقط-حول كيفية تحضير وطبخ وتقديم الديك الرومي. وبعد تدريبهم في Butter Ball University؛ طبخ العمال الديك الرومي بدرازن من الطرق المختلفة وعالجوا الطلبات الهائلة العدد وتخلصوا من خطر تخزين الديك الرومي في البنوك الثلجية بسبب الفريزرات الممتلئة والتي ربما تخلق خطوات ذوبان الديك الرومي في الأنابيب.

وتحاول Hewlett-Packard الإجابة عن كل سؤال إيميلي خلال ساعة-وتجيب عادةً في غضون 10 دقائق. وتراقب الشركة مراكزها الإيميلية دقيقة دقيقة لضمان أنها تقي بقياسات جودة الخدمة. واستملت HP 25% من الطلبات لمراكز الطلب الخاصة بها بين 2005 و2006 بسبب مراكزها الخدمية الإيميلية الناجحة. وقد ارتفع حجم الإيميل محسناً الأرباح لأن الإجابة الإيميلية تكلف HP 60% أقل من المكالمات الهاتفية.

ويجب أن تنفذ الإجابة الإيميلية بصورة ملائمة لتكون فاعلة. حيث يعتقد خبير واحد بأن الشركات:

- 1- عليها الإجابة آلياً لأخبار الزبائن متى سيصل الجواب الأكثر اكتمالاً (خلال 24 ساعة عادةً).
- 2- ضمان أن خط الشخص subject line يحتوي على اسم الشركة.
- 3- جعل الرسالة سهلة الرصد بصدد المعلومات الملائمة.
- 4- إعطاء الزبائن طريقة سهلة للاستجابة مع أسئلة المتابعة.

(1)مستويات الربح:

لقد قررت الشركات رفع الأجور وتخفيض الخدمة لهؤلاء الزبائن الذين يدفعون بطريقتهم الخاصة وتداول المنفقين الكبار للاحتفاظ برعايتهم لأطول مدة ممكنة. والزبائن في مستويات الربح العالية يحصلون على خصومات خاصة، وعروض ترويجية خاصة والكثير من الخدمة الخاصة، وربما يحصل الزبائن في المستويات المنخفضة الربح على أجور أكثر وخدمة قليلة ورسائل صوتية لمعالجة طلباتهم.

وأن أفضل زبائن Charles Schwab تتم الإجابة عن طلباتهم في 15 ثانية، وبوسع الزبائن الآخرين الانتظار لمدة أطول. وترسل بائع التجزئة الأمريكية Sears



المصلحين لأفضل زبائنها خلال ساعتين، وينتظر الزبائن لمدة أربع ساعات. وعلى الشركات التي توفر مستويات الخدمة المتميزة أن تكون دقيقة حول المطالبة بالخدمة المتفوقة-والزبائن الذين يتلقون على معاملة غير مناسبة سيظهروا بسمعة الشركة ويجرحوها إلى حد كبير. ويمكن أن يكون تسليم الخدمة الذي يعظم رضا الزبون وربحية الشركة تحدياتي. "التسويق الإبداعي": تصف Southwest Airlines كيفية تبني الخط الجوي الشجاع الأولاد الكبار والنجاح إلى حد كبير.

## (2) تمكين الزبون Customer Empowerment:

لقد أصبح الزبائن أكثر تعقيداً حول شراء خدمات دعم المنتج وهم يلحون من أجل الخدمات المفككة (المتفرقة)، وربما يؤيدون أسعاراً منفصلة لكل عنصر خدمة وحق اختيار العنصر الذي يريدوه، والزبائن لا يرغبون أيضاً التعامل مع عدد هائل من مجهزي الخدمة الذين يقدمون أنواع مختلفة من المعدات. والآن تخدم منظمات الخدمة ذات الطرف الثالث أكبر مدى من المعدات.

والمهم جداً هو أن الانترنت كان قد مكن الزبائن بالسماح لهم من التعبير عن سخطهم من الخدمة السيئة -أو مكافأة الخدمة الجيدة- ونشر تعليقاتهم حول العالم بطاقة ماوس (أي عبر الانترنت). ويقرر لنا 90% من الزبائن الساخطين بأنهم يشتركون بقصتهم مع صديق ما. والآن يمكنهم مشاركة قصصهم مع الغرباء عبر الانترنت. وبوسع المتسوقين (Shoppers) إرسال الشكاوى أو المديح أو الاقتراح أو السؤال عبر الإيميل إلى الشركة مع اختيار إرسال التعليقات علناً على الموقع أيضاً بطاقات قلائل على الموقع الشبكي Planet Feed Back.com. وتستجيب معظم الشركات بصورة سريعة والبعض في غضون ساعة. وأن الأهم من الاستجابة للزبون الساخط هو منع حدوث الاستياء في المستقبل. وربما يعني ذلك استغراق وقت لبناء (دعاية) علاقات الزبون وإعطاء الزبائن الاهتمام من الشخص المعني.

وقد أنفقت Columbia Records ، 10 مليون دولار لتحسين مركز الطلبات الهاتفية الخاص بها، وبوسع الشركة الآن "اختيار" الوصول إلى المشغل (عامل البدالة) في أية لحظة في طلبها.

### (3) الإنتاج المشترك:

الواقع هو أن الزبائن لا يشترطون ويستخدمون الخدمات فقط؛ فهم يؤدون الدور الفعال في تسليم تلك الخدمة في كل خطوة في الطريق. وتؤثر كلماتهم وأفعالهم على جودة خبراتهم في الخدمة وخبرات الآخرين وإنتاجية عمال الخط الأمامي. وهناك دراسة قدرت بأن ثلث مشاكل الخدمة يسببها الزبون. ومن المتوقع أن تزداد هذه النسبة المئوية مع التحول المتزايد لتكنولوجيات الخدمة الذاتية (Self-Service).

ومنع حالات فشل الخدمة من الحدوث هو أمر مهم جداً لأن انتعاش الخدمة هو تحد يأتي دائماً. ولعل أكبر المشاكل هو الإسناد attribution-حيث أن الزبائن سوف يشعروا بأن الشركة هي المخطئة حتى لو لم تكن على خطأ وأنها مازالت مسؤولة عن تصحيح أي أخطاء. ولسوء الحظ، فإن الشركات يجدون بأن إدارة حالات فشل الزبون هي أصعب بكثير، مع أن العديد من الشركات تمتلك الإجراءات المصممة جيداً والمنفذة جيداً للتعامل مع حالات فشلها الخاصة.

والشكل 4-13 يعرض لنا الأصناف الأربعة الواسعة للأسباب الجذرية لحالات فشل الزبون ، مع أنه توجد هناك أسباب عديدة في العمل. والحلول تأتي بكل أشكالها كما برهنت ببعض الأمثلة الآتية مع الولايات المتحدة.

#### 1- إعادة تصميم العمليات وإعادة تحديد أدوار الزبون لتبسيط موجهات الخدمة:

إن إحدى العوامل الأساسية لنجاح Netflix هي أنها تفرض أجر ثابت وتسمح للزبائن بإرجاع الـ DVDs بالبريد في وقت فراغهم معطية الزبائن السيطرة الأكبر والمرونة الأكبر.

#### 2- دمج التكنولوجيا المناسبة لمساعدة العمال والزبائن:

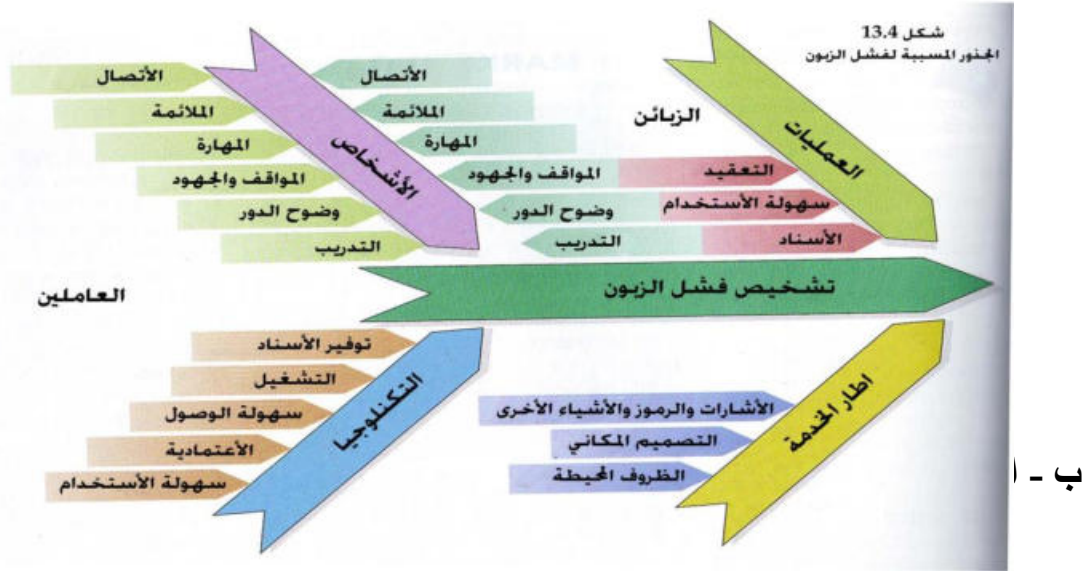
تحتفظ Circuit City بنسخة افتراضية من معلومات الشراء في حالة عجز الزبائن عن إيجاد وصل الاستلام المطلوب لغرض الإعادة .

3- خلق زبائن عالي الأداء من خلال توسيع وضوح دورهم، ودافعهم وقدرتهم:

تدريب Saturn المشتريين المبتدئين حول صيانة السيارات الملائمة. وتذكر USAA حاملي سندات التأمين الذين هم في الخدمة العسكرية بتعليق تأمينهم للسيارات حينما يكونوا عبر البحار (خارج البلد). وتوفر Gordian Health Solution التي تعرض خدمات إدارة صحية متكاملة للعمال، التحفيزات السريعة للعمال مثل تخفيض 20% في مساهمتها بعلاوات التأمين الصحي وجعلهم يشاركون في برامج صحية مختلفة.

4- تشجيع مواطنية الزبون حينما يساعد الزبائن الزبائن:

في كورسات الغولف بوسع اللاعبين ليس فقد إتباع القواعد من خلال اللعب والتصرف بصورة ملائمة، بل تشجيع الآخرين على القيام بذلك.

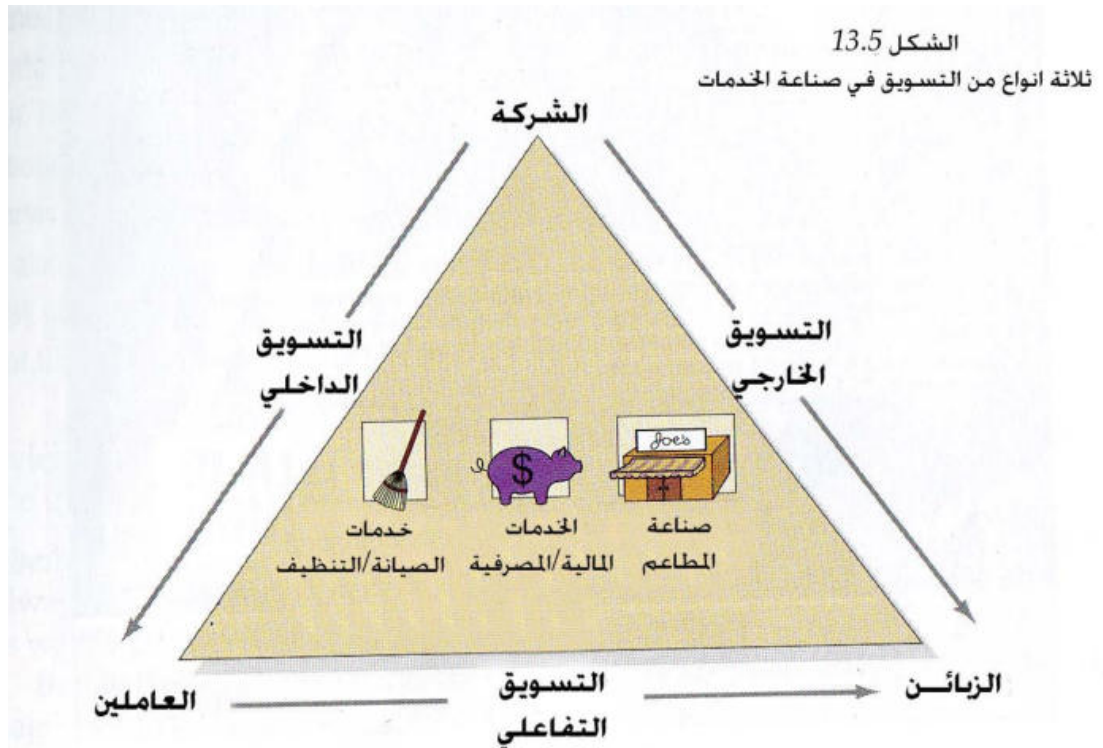


كبير بمجموعة من المتغيرات. حيث شخّصت دراسة واحدة أكثر من 800 سلوك مهم تسبب في تحويل الزبائن للخدمات. وهذه السلوكيات تقع في ثمانية أصناف (الجدول-13-1). يتطلب التسويق الكلي للخدمات ، التسويق الخارجي والداخلي والتفاعلي (الشكل 5-13). التسويق الخارجي يصف العمل الطبيعي لتحضير وتسعير وتوزيع وترويج الخدمة للزبائن. بينما التسويق الداخلي يصف تدريب ودفع العمال لخدمة الزبائن جيداً. والمساهمة المهمة جداً التي يقوم بها قسم التسويق هي ذكية على نحو استثنائي في جعل كل شخص في المنظمة يمارس "التسويق".

### الجدول (13-1)

العوامل المؤثرة على سلوك تحول الزبون

3. انتظار الخدمة	<b>التسعير</b>
<b>فشل الخدمات الجوهرية</b>	1. سعر عالي
1. اخطاء الخدمات	2. زيادة السعر
2. اخطاء قوائم الحساب	3. سعر غير عادل
3. كارثة الخدمة	4. سعر خادع
<b>فشل الخدمات غير المتوقع</b>	<b>الازعاج</b>
1. عدم العناية	1. الموقع / الساعة
2. الخشونة	2. الانتظار لتحديد موعد
3. غير الأمن	3. عدم الاستجابة
4. تضارب المصالح	4. عدم المعرفة
<b>التحول غير الطوعي</b>	<b>الاستجابة لفشل الخدمة</b>
1. انتقال الزبون	1. استجابة سلبية
2. اغلاق المجهز	2. لا يوجد استجابة
	3. استجابة مترددة
	<b>المنافسة</b>
	1. ايجاد خدمة افضل
	<b>المشاكل الاخلاقية</b>
	1. الغش
	2. البيع الصارم



التسويق التفاعلي يصف مهارة العمال في خدمة الزبون. والزبائن يحكمون على الخدمة ليست فقط من جودتها الفنية. (هل كانت الجراحة ناجحة؟) ولكن من جودتها الوظيفية أيضاً (هل يبدي الجراح اهتمامه ويُلهم الثقة للمريض؟). والعمل الفرقي هو العامل الرئيسي في أغلب الأحيان ، ومنح التفويض authority للعمال الأماميين يسمح بالمرونة والتكيف الأكبر في تسليم الخدمة من خلال حل المشكلة الأفضل وتعاون العمال الوثيق ونقل المعرفة الأكفأ بكثير.

وكانت للتكنولوجيا التأثير الكبير لجعل عمال الخدمة منتجين أكثر. وأن العديد من الأطباء والممرضات يحملون الآن أدوات لاسلكية شبيهة بالـ laptop في جيوبهم من غرفة فحص واحدة إلى أخرى. وهذه الأدوات تحتوي على كل معلومات المريض الملائمة، والمراسلة بالإيميل والمعالجات المقترحة لتشخيصات معينة ومعلومات دفع الفواتير أيضاً. وهي تسمح للأطباء بكتابة الوصفات وهي تخزن وتعالج أيضاً كل المعلومات التي تدخل خلال زيارة المريض.

ومن واجب الشركات تجنب توسيع الإنتاجية إلى حد كبير بحيث تقلل الجودة المدركة (أو المتوقعة). وبعض الطرق تقود إلى التقييس الكبير جداً. وعلى موفري الخدمات تسليم اللمسة المتقدمة جداً، والتكنولوجيا المتقدمة جداً.

وكان الانترنت قد سمح للشركات بتحسين عروض خدماتها وتقوية علاقاتها مع الزبائن بالسماح بالتفاعلية الحقيقية والتوجه الشخصي الى الزبون personalization والوقت الحقيقي المعدل لعروض الشركة. ولكن تظهر حالات الاهتمام بالأمن والسرية مع جمع الشركات للمعلومات وخبزنها والاستفادة من معلومات أكثر حول الزبائن. وأن على الشركات دمج حماياتها الملائمة وطمأنة الزبائن حول جهودها بهذا الصدد.

**ثالثاً : إدارة جودة الخدمة:**

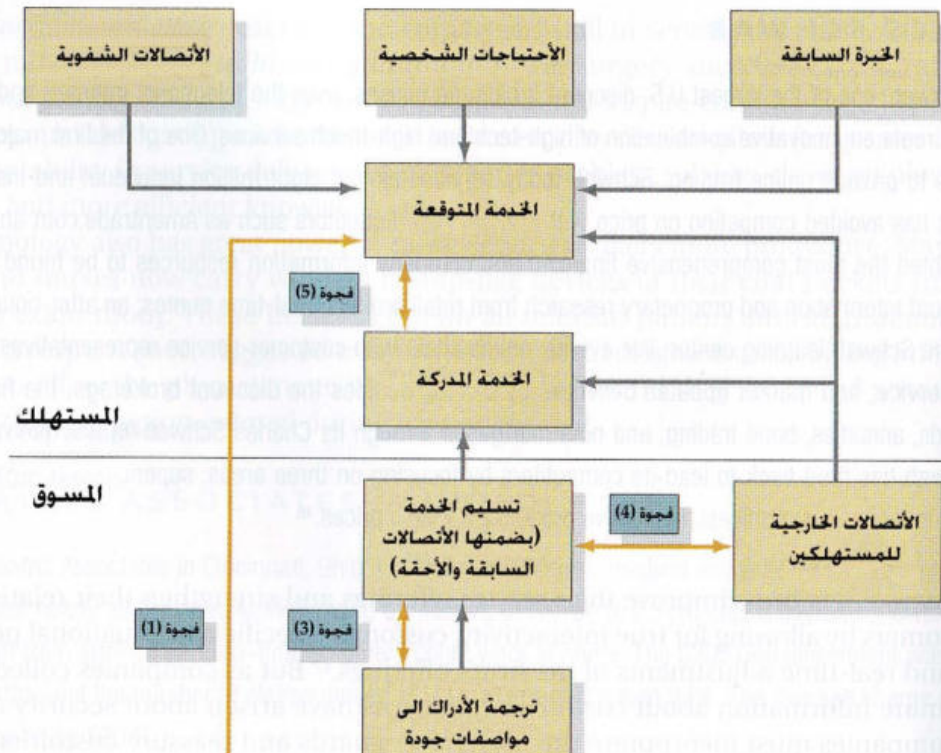
يتم اختبار جودة الخدمة للشركة عند كل خدمة يتم انجازها . فإذا سأم (ضجر) أفراد الخدمة، فأنتهم لا يتمكنون من الإجابة عن الأسئلة البسيطة ، أو زيارة بعضهم البعض ، بينما يكون الزبون في حالة انتظار . وسيفكر الزبائن مرتين حول أداء العمل مرة أخرى مع ذلك البائع.

## آ- توقعات الزبون:

يبنى الزبائن توقعات الخدمة من مصادر عديدة، مثل الخبرات السابقة ، والكلمة الشفوية، والإعلان. والذبائن بصورة عامة يقارنون الخدمة المدركة مع الخدمة المتوقعة، وإذا كانت الخدمة المدركة أدنى من المتوقعة، سيصاب الزبون بخيبة أمل. وتضيف الشركات الناجحة المنافع لعرضها بحيث لا ترضي الزبائن فقط بل تفاجئهم وتمتعهم. وإمتاع الزبائن هو مسألة التفوق على التوقعات.

ويسلط نموذج جودة الخدمة في الشكل (6-13) الضوء على المتطلبات الأساسية لتسليم جودة الخدمة العالية. ويشخص خمسة ثغرات تسبب التسليم غير الناجح:

- 1- الفجوة بين توقع المستهلك وإدراك الإدارة: لا تدرك الإدارة دائماً ما يريده الزبائن بصورة صحيحة. وربما يعتقد إداريو المستشفى بأن المرضى يريدون الأطعمة الأفضل ولكن ربما يكون المرضى أكثر اهتماماً باستجابة الممرضة.
- 2- الفجوة بين إدراك الإدارة ومواصفة جودة الخدمة: ربما تدرك الإدارة حاجات الزبائن بصورة صحيحة ولكن لا تضع قياس للأداء. وربما يطلب إداريو المستشفى من الممرضات إعطاء الخدمة السريعة من دون تحديدها بالدقائق.



3- الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتسليم الخدمة: ربما يكون الأفراد مدربين بصورة ضعيفة أو عاجزين عن أو غير مستعدين للإيفاء بالقياس أو ربما يكون لديهم قياسات متنازعة مثل قضاء الوقت للاستماع للزبائن وخدمتهم بصورة سريعة.

4- الفجوة بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية: تتأثر توقعات المستهلك ببيانات وإعلانات ممثلي الشركات. فإذا كان كراس المستشفى يعرض غرفة جميلة، ولكن المريض يصل ويجد بأن الغرفة مبتذلة وغير أنيقة (tacky)، فإن الاتصالات الخارجية تشوه توقعات الزبون.

5- الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة: تحدث هذه الثغرة عندما يكون إدراك المستهلك سيء حول جودة الخدمة. وربما يستمر الطبيب بزيارة المريض لإبداء العناية به ولكن المريض يؤول هذا كدليل على أن شيئاً ما خطأ (أو ربما أن حالته خطيرة).

وشخص الباحثون العوامل المقررة الخمسة الآتية لجودة الخدمة حسب ترتيب الأهمية اعتماداً على نموذج جودة الخدمة هذا!:

- 1- الثبات: القدرة على أداء الخدمة الموعودة على نحو معتمد ودقيق.
  - 2- الاستجابة: الاستعداد لمساعدة الزبائن وتوفير الخدمة السريعة.
  - 3- الثقة: معرفة ودمائة خُلق العمال وقدرتهم على نقل الثقة والسرية التامة.
  - 4- التعاطف: توفير الرعاية والاهتمام الفردي للزبائن.
  - 5- الماديات: ظهور التسهيلات المادية والمعدات والأفراد ومواد الاتصال.
- وطور الباحثون مقياس الـ SERVQUAL ذو الـ 21 فقرة (الجدول 2-13)، اعتماداً على هذه العوامل الخمسة. وهم يؤكدون أيضاً وجود منطقة التحمل أو المدى الذي يكون فيه بعد الخدمة مرضياً جداً، مثبتاً بالمستوى الأدنى الذي يستعد المستهلكون قبوله والمستوى الذي يمكن ويجب أن يسلموه حسب اعتقادهم.

### سمات SERVQUAL الجدول (2-13)



## الثبات:

## الثقة:

- 1- توفير الخدمة كما تم الوعد بها.
- 2- الاعتمادية في معالجة مشاكل خدمة الزبائن.
- 3- أداء الخدمات بصورة مناسبة في المرة الأولى.
- 1- العمال الذين يغرسون الثقة بالزبائن.
- 1- جعل الزبائن يشعرون آمنين في تعاملاتهم.
- 2- العمال الدمثي الخلق دائماً.

## التعاطف:

- 4- توفير الخدمات في الوقت الموعود.
- 5- إبقاء السجلات خالية من الخطأ.
- 6- العمال الذين يمتلكون المعرفة للإجابة عن أسئلة الزبون.
- 1- إعطاء الزبائن الاهتمام الفردي.
- 2- العمال الذين يتعاملون مع الزبائن في الاهتمام بالأزياء.
- 3- الاهتمام التام بأفضل مصالح الزبائن.

## الاستجابة:

- 1- جعل الزبائن على معرفة بمسألة متى ستؤدي الخدمات.
- 2- تعجيل الخدمة للزبائن.
- 3- الاستعداد لمساعدة الزبائن.
- 4- الاستعداد للاستجابة لطلبات الزبائن.
- 4- العمال الذين يفهمون حاجات زبائنهم.
- 5- ساعات العمل الملائمة.

## الماديات:

- 1- المعدات الحديثة.
- 2- التسهيلات الجذابة مرئياً.
- 3- العمال الذين لهم مظهر مهني أنيق.
- 4- المواد الجذابة مرئياً المرتبطة بالخدمة.

## ب - أفضل الممارسات لإدارة جودة الخدمة:

لقد وضحت العديد من الدراسات المختلفة بأن شركات الخدمة المدارة جيداً تشترك بالممارسات المشتركة الآتية:- المفهوم الاستراتيجي، تاريخ التزام الإدارة العليا بالجودة، القياسات العالية، تكنولوجيات الخدمة الذاتية، أنظمة مراقبة أداء الخدمة، وشكاوى الزبون والتأكيد على رضا العاملين . و Rack space هي شركة الضيافة الشبكية الأمريكية التي توفر الفضاء للسيرفرات لتسهيل وصول زبائننا إلى المواقع الشبكية على الانترنت؛ تجسد لنا العديد من هذه الممارسات.

## (1) المفهوم الاستراتيجي:

إن شركات الخدمة الرائدة هي "مستحوذة زبونياً". ولديها إحساس واضح بزبائنها وحاجاتها، وقد طورت الاستراتيجية المميزة لسد هذه الحاجات. وفي السلسلة الفندقية Four Season Luxury، يجب مقابلة المتقدمين للعمل أربع مرات قبل تعيينهم. وكل فندق يستخدم مؤرخ للضيوف لمتابعة تفضيلات الضيوف. وتبقى شركة Edward Jones للوساطة، قريبة جداً من الزبائن من خلال تعيين مستشار مالي مفرد وإداري مفرد لكل مكتب، مع مكاتب فرعية أكثر في الولايات المتحدة، أكثر مما تمتلك Starbucks. ويتبنى حجمها الأساسي العلاقات الشخصية مع أن هذا الأمر مكلف.

## (2) التزام الإدارة العليا:

أن لشركات مثل Marriot و Disney و USAA التزام تام بجودة الخدمة. وتهتم إدارتها ليس فقط بالأداء المالي على أساس شهري ولكن بأداء الخدمة أيضاً. وقد أصر Ray Kroc من McDonald على قياس كل منفذ لـ McDonald باستمرار على مطابقتها لـ (QSCV) (Quality, Service, Cleanliness, and Value): الجودة، الخدمة، النظافة، القيمة. وتدخل بعض الشركات مذكرة مع رواتب العاملين: لقد جلبها لك الزبون "Brought to you by the Customers". وطلب Sam Walton لـ Wal-Mart تعهد العمال الآتي: "أنا أقسم وأعلن بأن كل زبون يأتي لي ضمن عشرة أقدام سيلقى مني الابتسامة والنظرة الطيبة والترحيب الكبير لذلك ساعدني Sam".

## (3) القياسات العالية "High Standards":

يضع أفضل مجهزي الخدمة قياسات جودة الخدمة العالية. حيث يهدف Citibank إلى الإجابة عن الاتصالات الهاتفية في غضون عشرة ثواني ورسائل الزبائن خلال يومين. ويجب أن تكون القياسات عالية على نحو ملائم. فربما يبدو قياس الدقة 98% جيداً؛ ولكن ينتج عنه ضياع 64.000 رزمة لـ FedEx يومياً، ستة كلمات ملفوظة خطأ على كل صفحة من الكتاب، 400.000 وصفة مملوءة خطأ يومياً، ومياه شرب غير آمنة 8 أيام في السنة. ويمكننا التمييز بين الشركات التي تعرض "الخدمة الجيدة" فقط وتلك التي تعرض الخدمة المبدعة الهادفة إلى غياب النقص أـ 100%.

وتتمكن الشركة المبدعة من تمييز نفسها بتصميم نظام التسليم الأفضل والأسرع. وهناك ثلاثة مستويات للتمييز:

الأول- الثبات: حيث يكون بعض المجهزين أكثر ثباتاً في تسليمهم الآني واكتمال الطلب ووقت دورة الطلب.

والثاني- المرونة: حيث يكون بعض المجهزين أفضل في معالجة حالات الطوارئ وإعادة طلب المنتج والإجابة عن الأسئلة.

والثالث- هو الإبداعية: حيث يخلق بعض المجهزين نظم المعلومات الأفضل ويقدمون التفسيرات الرقمية bar cording والمنصات الناقلة ومساعدة الزبون بطرق أخرى. "والتبصير التسويقي: تطوير أنظمة تفاعل الزبون" يناقش كيفية إعادة تسويق الخدمة هندسة أنظمة تفاعل الزبون للكفاءة والفاعلية الأمثل.

#### (4) "تكنولوجيات الخدمة الذاتية": (SSTs) (Self-Service Technologies)

يقيم المستهلكين الملاءمة في الخدمات. وقد تم استبدال تفاعلات الخدمة بين شخص وشخص (Person-to-Person) بالعديد من تكنولوجيات الخدمة الذاتية. ويمكننا إضافة ماكينة الصرف الآلي (ATMS) Automated Teller Machines إلى مكائن البيع التقليدية. الضخ الذاتي في محطات بيع الوقود، والدفع الذاتي في الفنادق ، وأنواع من الفعاليات على الانترنت مثل شراء البطاقات والتبادل الاستثماري، وإيصائية المنتجات.

وليس كل الـ SSTs تحسن من جودة الخدمة، بل تتمكن من القيام بتعاملات الخدمة الأكثر دقة وملائمة وسرعة. وهي تتمكن من تقليل التكاليف بصورة واضحة. وادخرت IBM، بليون دولار من خلال تحويل الـ 99 مليون اتصال هاتفي خدمي عبر الانترنت. وتحتاج كل شركة إلى التفكير حول تحسين خدماتها باستخدام SSTs.

وكانت بعض الشركات قد وجدت بأن أكبر عقبة هي ليست التكنولوجيا بل إقناع الزبائن على استخدامها لاسيما لأول مرة. وعلى الزبائن امتلاك الحس الواضح بأدوارهم في عملية SST وأن يروا الفائدة الواضحة لـ SSTs وأن يشعروا بقدرتهم على استخدامها فعلاً. وكانت Delta ناجحة في جعل الزبائن يستخدمون أكشاك الخدمة الذاتية من خلال استخدام عدد من التكتيكات مثل إعلان فوائد الخدمة الذاتية، توفير ممثلي الزبون لتسهيل العملية، وضمان توافر العديد من المكائن قدر المستطاع.

#### (5) أنظمة المراقبة:

تقوم الشركات الرائدة بمراجعة اداء الخدمة لها وللمنافسين على أساس منتظم. وهي تجمع قياسات صوت الزبون (VOC)(Voice of the Customer) لسبر غور الراضين والمستائين بين الزبائن. وتستخدم مقارنة التسوق ، والتسوق الشبهي ، ومسوحات الزبون ، وقوائم الاقتراحات والشكاوى ، وفرق تدقيق الخدمة ، والرسائل للمدير.

التسوق السري-وهو استخدام المتسوقين السريين الذين يدفع لهم من قبل الشركة مقابل التقارير التي تقدم للشركة -وهو الآن عمل كبير: 500 مليون دولار في كل العالم. وتستخدم سلسلات الأطعمة السريعة ومخازن الصناديق الكبيرة، ومحطات الوقود ، وحتى الوكالات الحكومية الأكبر، تستخدم المتسوقين السريين لتحديد وحل مشاكل خدمة الزبون.

ويمكننا تقدير (أو الحكم على) الخدمات على أهمية الزبون وأداء الشركة. إذ يقدر تحليل الأهمية-الأداء العناصر المختلفة لمجموعة الخدمة ويشخص الأعمال المطلوبة. والجدول (3-13) يوضح كيفية تقدير الزبائن الأمريكيين عناصر أو سمات الخدمة الأربعة عشر لقسم خدمة تاجر السيارات على الأهمية والأداء. مثلاً-حصلت عبارة إنجاز العمل بصورة صحيحة أول مرة (السمة 1) على تقدير الأهمية ذو الوسط الحسابي 3.83 وتقدير الأداء ذو الوسط الحسابي 2.63 الذي يشير إلى شعور الزبائن بأنه مهم للغاية ، وكلن لم يؤدي بصورة جيدة. وتقديرات الـ 14 عنصر يتم عرضها في الشكل (7-13) وتنقسم إلى أربع أجزاء:

1- الربع A: يوضح عناصر الخدمة المهمة التي لم تؤدي عن المستويات المرغوبة وهي تتضمن العناصر 1-2-9. وعلى التاجر أن يركز على تحسين أداء قسم الخدمة على هذه العناصر.

2- الربع B: يوضح عناصر الخدمة المهمة المؤداة جيداً، وإنتاج الشركة إلى الحفاظ على الأداء العالي.

3- الربع C: يوضح عناصر الخدمة الثانوية المسلمة بطريقة معتدلة ولكن لا تحتاج إلى أي اهتمام.

4- الربع D: يوضح أداء عنصر الخدمة الثانوي "إرسال إشعارات الصيانة" بطريقة متميزة.

وربما يجب على الشركة إنفاق الأقل على إرسال إشعارات الصيانة واستخدام الادخارات لتحسين الأداء على العناصر المهمة. وبوسع الإدارة توسيع التحليل من خلال فحص مستويات أداء المنافسين على كل عنصر.

**الجدول (3-13)**  
**معدلات الأداء والأهمية للزبائن لأحد وكلاء السيارات**

العدد	وصف العمل	معدل الوسط للأهمية	معدل الوسط للأداء
1	القيام بالعمل الصحيح لأول مرة	3.83	2.63
2	التصرف الصحيح تجاه الشكاوي	3.63	2.73
3	اعمال الضمان الفورية	3.60	3.15
4	القابلية للقيام بالأعمال المطلوبة	3.56	3.00
5	توفر الخدمة عند الطلب	3.41	3.05
6	خدمات الصداقة والمجاملة	3.41	3.29
7	السيارة جاهزة في الموعد المحدد	3.38	3.03
8	اداء الأعمال الضرورية فقط	3.37	3.11
9	اسعار منخفضة للخدمات	3.29	2.00
10	التنظيف بعد انتهاء الخدمات	3.27	3.02
11	ملائمة للمنازل	2.52	2.25
12	ملائمة للعمل	2.43	2.49
13	الموافقة للباصات والسيارات	2.37	2.35
14	إرسال ملاحظات الصيانة	2.05	3.33

**(6) ارضاء شكاوى الزبون:**

إن كل شكوى هي هبة اذا تم معالجتها بشكل جيد. وقد تم التوضيح بأن الشركات التي تشجع الزبائن المحبطين على الشكوى - وتمكن العاملين من معالجة الحالة فورياً- تحقق عائدات أعلى وأرباح أكبر من الشركات التي ليس لها مدخل نظامي لمخاطبة حالات فشل الخدمة. وتطبع Pizza Hut رقمها المجاني على كل علب ألـ Pizza. وحينما يشتكي

الزبون ترسل Pizza Hut البريد الصوتي إلى مدير المخزن الذي يجب أن يتصل بالزبون خلال 48 ساعة ويحل الشكوى. وقد حصلت Hyatt Hotels أيضاً على درجات عالية على العديد من المعايير.

وجعل عمال الخط الأمامي يتبنون سلوكيات الدور الإضافي ودعم مصالح وصورة الشركة للمستهلكين وكذلك اتخاذ زمام المبادرة والانشغال بالسلوك الواعي الضمير في التعامل مع الزبائن يمكن أن يكون أصلاً (asset) مهماً جداً في معالجة الشكاوى. وقد وضع لنا البحث بأن الزبائن يقيمون الأحداث في ضوء النتائج التي يستلموها والإجراءات المستخدمة للتوصل إلى تلك النتائج وطبيعة التعامل بين الأشخاص خلال العملية. وتزيد الشركات أيضاً جودة مراكز الاتصال وممثلي خدمة الزبون فيها، (CSRs) (Customer-Service Representatives).

ومعالجة الاتصالات الهاتفية بصورة كفاءة أكثر يمكن أن تحسن الخدمة وتقلل الشكاوى وتمدد مدة بقاء الزبون. ولكن المشكلة في أغلب الأحيان هي ليست الجودة الضعيفة بل أن المشكلة هي أن الزبائن يطلب منهم استخدام نظام الاستجابة للصوت الآلي بدلاً من التفاعل مع ممثلي خدمة الزبون. والصوت المؤدب جداً والمرح لـ Amtrak Julie يربح ألمجد والشهرة (Kudos) من المتصلين-مثيراً الإحباط والسخط الأكبر مع أن بعض الأصوات الآلية هي شائعة جداً بالنسبة للزبائن. وهناك مقال ذكي واحد أخذ ذلك الخط واستفاد منه.

نظراً لأهمية المواقف الإيجابية لموظف رضا العملاء ، يجب على شركات الخدمات اجتذاب أفضل الموظفين اللذين يستطيعون العثور عليهم .

### (7) إرضاء العاملين والزبائن أيضاً:

تعرف شركات الخدمة المتميزة بأن اتجاهات العاملين الإيجابية ستروج ولاء الزبون الأقوى. حيث أن غرس الاتجاه صوب الزبون في العاملين سيزيد رضا عملهم والتزامهم ، لاسيما لو كانوا في أوساط خدمية تسمح بدرجة عالية من وقت الاتصال بالزبون. والعاملين يزدهرون في مراكز الاتصال بالزبون حينما يكون لديهم الدافع الداخلي لـ:

1- تدليل الزبائن.

2- قراءة حاجات الزبون بصورة دقيقة.

3- تطوير العلاقة الشخصية مع الزبائن.

4- تسليم الخدمة ذات الجودة لحل مشاكل الزبون.

وانسجماً مع هذا الاستنتاج العقلاني وجدت Sears الارتباط العالي بين رضا الزبون ورضا العاملين وربحية المخزن. ويعرض العمال فخر الشركة الحقيقي في شركات مثل Four Season Hotels, John Deere, Hallmar.

خذ بالحسبان الدور الحاسم للعاملين مع Paychex Inc ، المجهز الرئيسي لكشوفات الرواتب وخدمات الموارد البشرية في الولايات المتحدة.

ويجب على شركات الخدمة جذب أفضل العماملين الذين تجدهم ، مفترضين أهمية اتجاهات العاملين الإيجابية صوب رضا الزبون. على الشركات ان تعلم بأن العاملين هم اصحاب مهنة وليسوا اصحاب وظيفة فقط . وعليها تصميم برنامج التدريب السليم وتوفير الدعم والمكافأة للأداء الجيد. ويمكنها استخدام الانترنت، والرسائل الإخبارية الداخلية والمذكرات اليومية والطاولات المستديرة للعمال لتعزيز الاتجاهات التي تركز على الزبون، وأخيراً، يجب تدقيق رضا العاملين بانتظام.

الشكل 13.7  
تحليل الأداء / الأهمية

مهم جداً	
ا. التركيز هنا	ب. مواكبة العمل الجيد
1	3
2	4
	5
	6
	7
	8
9	10
ج. اولوية منخفضة	د. الاحتمالية المفضلة

#### رابعاً : إدارة العلامات التجارية للخدمة:

إن بعض أقوى العلامات التجارية في العالم هي الخدمات –خذ بعين الاعتبار قادة الخدمة المالية مثل American Express, City Corp, Goldman Sachs, JP Morgan, HSBC-. ومثل أية علامة تجارية، فإن العلامة التجارية للخدمة يجب أن تكون ماهرة وتميز نفسها وتطور ستراتيجيات العلامة التجارية الملائمة.

#### أ - تمييز الخدمات:

يشتكى مسوقي الخدمة دائماً من صعوبة تمييز خدماتهم. أن الغاء الكثير من القوانين الحكومية في العديد من الصناعات الخدمية الكبيرة -الاتصالات، النقل، الطاقة، الصيرفة، ادى الى تنافس سعري قوي جداً. والزبائن يهتمون بالسعر أكثر من المجهز، حيث انهو يرون الخدمة بأنها متجانسة جداً.

والتسويقيين مع ذلك، يمكنهم تمييز عروض خدمتهم بطرق عديدة؛ من خلال الناس والعمليات التي تضيف قيمة. ويمكن أن يتضمن العرض المواصفات الإبداعية. وما يتوقعه الزبون يمكن أن نطلق عليه صفقة الخدمة الأولية. وكان لشركة Vanguard، ثاني أكبر شركة مالية، تمتلك هيكل ملكية زبون متميز يقلل التكاليف ويسمح بعائدات أفضل. ونمت العلامة التجارية من خلال كلمة شفوية، والتسويق الفيروسي، متميزة بقوة عن العديد من المنافسين.



وبوسع المجهز إضافة مواصفات الخدمة الثانوية للصفقة. حيث قدمت السلسلات المختلفة في صناعة الفندقة هكذا مواصفات خدمة ثانوية مثل، المتاجرة بالسلع، وبوفيه الفطور المجاني، وبرامج جائزة الولاء. وأنشأت فنادق Marriott غرف الفندق للمسافرين المتقدمين جداً الذين يحتاجون إلى التجهيزات التي ستدعم الحاسبات وماكنات الفاكس والإيميل.

وتستفيد العديد من الشركات من استخدام الشبكة الدولية للمعلومات لعرض مواصفات الخدمة الثانوية التي لم تكن ممكنة من قبل. وبالعكس، فإن مجهزي الخدمة الآخرين من ضمنهم سلسلات مخازن الأدوية الكبيرة، يضيفون العنصر البشري لمكافحة التنافس ضمن أعمال الشبكة الدولية. وهم يُظهرون حضور مهني للرعاية الصحية الموقعية (on-site)، كما في الصيدليات المخازن التي تنظر إلى التنافس من مخازن أدوية الطلب عبر البريد الإلكتروني، والمنخفض التكاليف. على سبيل المثال؛ تؤسس Brooks Pharmacy الأمريكية "مراكز رعاية RX" في العديد من المخازن المنمذجة ثانياً. وهناك غرف استشارية خاصة يتحدث فيها الصيدلة بإسهاب مع المرضى حول خطط فائدة الوصفة المعقدة وتفاعلات العقاقير الخطيرة جداً وإحراج الأشخاص المستمري الإدرا.

وأحياناً، تنجز الشركة التميز من خلال المدى المطلق من عروض الخدمة ونجاح جهود البيع المتعدد. والتحدي الأساسي هو أن معظم عروض وإبداعات الخدمة هي مستنسخة بسهولة. ومازالت الشركة التي تقدم الإبداعات باستمرار تكسب تعاقب الامتيازات المؤقتة على المنافسين.

أن الخلق والإبداع هما أساسيان في الخدمات كما في أية صناعة. وهناك دائماً طرق تحسين خبرة الزبون. حيث اجتمعت مجموعة من خبراء صناعة الضيافة والسفر في أواخر عام 2006 لمشاركة تبصراتهم في ما يبدو عليه فندق 2025 المثالي واقترح رؤاهم خبرة الخدمة التامة التحول. وتم تبني فكرة واحدة، تحويل الفنادق إلى غرف عرض يجوب فيها الضيوف ويشترى المفردات المعروضة، من قبل سلسلات مثل Hyatt و Kimpton. وبعض الأفكار الأخرى يجب تنفيذها وربما تستغرق وقت أكثر ولكن تساعد في توضيح كيف أن تميز الخدمة هو عملية لا تنتهي أبداً.

1- يمكن استخدام الاضاءة الحركية للاروقة، بغطاء من النجوم والعلامات المضاءة لتزويد الضيوف بالدخول السهل والمرن لغرفهم.

- 2- يمكن تحريك الفراش المتعدد الأغراض لخلق سطوح عمل أكبر، أو رفعها كلها إلى أن تصبح لوح سقفي.
- 3- يمكن تجهيز الكرسي المتعدد المهام بأضوية قراءة وطاولات قابلة للطي وسماعات متكاملة قريبة من الأذن ومساج العضلات.

### ب - تطوير استراتيجيات العلامة للخدمات:

يتطلب تطوير استراتيجيات العلامة التجارية للخدمة اهتمام خاص لاختيار عناصر العلامة مؤسساً أبعاد الصورة وابتكار استراتيجية العلامة.

### (1) اختيار عناصر العلامة **Choosing Brand Element**:

يصبح تذكر العلامة التجارية مهماً جداً ، لأن الخدمات هي غير مادية ولأن الزبائن يضعون القرارات والاتفاقيات حولها بعيداً عن موقع الخدمة الفعلي (في البيت أو العمل).

وعناصر العلامة الأخرى- شعار الشركة Logos، الرموز، والشعارات والمزايا، يمكنها إكمال اسم العلامة لبناء الوعي للعلامة وصورة العلامة. وعناصر العلامة هذه تحاول في أغلب الأحيان جعل الخدمة وبعض فوائدها الأساسية ملموسة مادياً أكثر وعيانية وواقعية -مثلاً- السماوات الصديقة للخطوط الجوية المتحدة United Airlines والأيدي الجيدة لشركة التأمين Allstate والطبيعة الجريئة لـ Merrill Lynch.

والمهم بصورة خاصة هو التسهيلات المادية لمجهز الخدمة الأولية والثانوية والتصميم البيئي، ومنطقة الاستقبال، والملابس، والمادة الملازمة والخ. ويمكن وضع علامة على كل جوانب عملية تسليم الخدمة وهذا سبب اهتمام Allied Van Lines بمظهر سواقها وعمالها، وسبب تطوير UPS هكذا أسهم قوية مع شاحناتها البنية ، وسبب عرض فنادق Double Tree الأكلات الدافئة المطبوخة الطازجة كوسيلة لترميز الرعاية والصدقة.

### (2) تأسيس أبعاد الصورة **Establishing Image Dimensions**:

من غير المدهش أن تكون شخصية العلامة ذات ابعاد صورية مهمة للخدمات ،  
مفترضين الطبيعة البشرية للخدمات. حيث تدرّب Starwood عمال الفندق وعمال مركز  
الاتصالات على نقل الخبرات المختلفة لسلسلات الفنادق المختلفة للشركة: ويوصف  
شيرتون بأنه دافئ ومريح رسمي ويوصف Westin في ضوء التجديد وهو أكثر رسمية  
بقليل ويصمم Four Points من قبل Sheraton ليكون مريحاً لا معقداً وبسيطاً أيضاً.

وبوسع الشركات الخدمية تصميم برامج اتصالات ومعلومات التسويق لكي يتعلم  
المستهلكون أكثر حول العلامة ، أكثر من المعلومات التي يحصلوا عليها من موجهات  
الخدمة فقط. قامت شركة "Comcastic" الحملة الإعلانية التي أنشأتها وكالتها الإعلانية  
Goodby, Silverstein & Partners حملة متعددة الجوانب مصممة لعلاقة سرية  
ولكن ساخرة، مجهز الأسلاك الأمريكي، كمجهاز أولي لكل حاجات الاستجمام. ودعمت  
الإعلانات فوائد الخدمة باستخدامها الذكي للقيم الإرشيفية المعدلة من العروض التنافسية  
السابقة الشائعة المدعومة بموقع شبكي متحرك. واعتبرت الإعلانات بأنها أفضل حملة  
لعام 2005 من قبل مجلة Adweek Magazine.

### (3) استنباط استراتيجية العلامة:

وأخيراً يجب على الخدمات ، الاخذ بعين الاعتبار، تطوير هرم العلامة ومحفظة  
العلامة التي تسمح بتمركز العلامة واستهداف أجزاء سوق مختلفة. حيث بوسع التسويقيين  
تعيين علامات على أصناف الخدمة عمودياً على أساس السعر والجودة. والامتدادات  
العمودية تتطلب في أغلب الأحيان استراتيجيات العلامة الفرعية التي تجمع اسم الشركة  
مع اسم العلامة أو المعدل (Modifier). وأنشأت خطوط العلامة ومحفظات العلامة في  
الصناعات الفندقية وصناعة الخطوط الجوية من خلال امتداد العلامة والطرح المتعدد  
للعلامة. حيث كان لفنادق Hilton محفظة العلامات التي تتضمن Hilton Garden  
Inns لاستهداف مسافري العمل الواعين للميزانية والتنافس مع Popular Courtyard  
لسلسلة ماريوت Marriot Chain وكذلك Hampton Inn, Home Wood Suites, و كذلك  
Embassy Suites, Double Tree. وكانت Cirque du Soleil قد تبنت استراتيجية  
العلامة المضبوطة جداً.

## خامساً : ادارة المنتج – والخدمات المساندة :

أن التي ليست أقل أهمية من الصناعات الخدمية هي الصناعات المعتمدة على المنتج التي يجب أن توفر مجموعة من الخدمات. وعلى مصنعي المعدات- المعدات الصغيرة، المكائن المكتبية، الجرارات، الحاسبات الكبيرة، الطائرات، توفير الخدمات التي تدعم المنتج. وقد أصبحت خدمات دعم المنتج أرض المعركة الأساسية للميزة التنافسية.

وقد وصف الفصل 12 كيفية توسيع المنتجات بميزي الخدمة الأساسيين- سهولة الطلب، التسليم، النصب، تدريب الزبون، مشاوره الزبون، الصيانة والتصليح. وأن بعض شركات المعدات مثل Caterpillar Tractor و John Deere ، تصنع أكثر من 50% من أرباحها من هذه الخدمات. وفي مكان السوق العولمي، تكون الشركات التي تصنع المنتج الجيد ولكن توفر دعم الخدمة المحلي الضعيف ، متضررة جداً.

### أ - تشخيص وإرضاء حاجات الزبون:

يقلق الزبائن من ثلاثة أشياء محددة:

- 1- أنهم يقلقون حول ثبات وتكرار الفشل. حيث يتحمل الفلاح عطل الحاصدة مرة واحدة في السنة وليس مرتين أو ثلاثة في السنة.
- 2- يقلقون حول وقت العطل. حيث تكون التكاليف أعلى كلما طال وقت العطل. ويعتمد الزبون على اعتماد البائع على الخدمة- قدرة البائع على تصليح الماكنة بصورة سريعة أو في الأقل توفير من يقدم القرض لغرض الاصلاح.
- 3- أنهم يقلقون حول التكاليف الجيبية. كم يمتلك الزبون للإنفاق على تكاليف الصيانة والتصليح المنتظمة؟

أن المشتري يأخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار ويحاول تقدير تكاليف دورة الحياة ، التي هي تكاليف شراء المنتج مضافاً إليها التكاليف المخصصة للصيانة والتصليح ناقصاً قيمة الانقاص المخصصة. والمكتب ذو الحاسوب الواحد سوف يحتاج إلى إثبات منتج أعلى وخدمة تصليح أسرع من المكتب الذي تتوافر فيه الحاسبات الأخرى إذا عطل واحد. ويحتاج الخط الجوي إلى ثبات 100% في الجو. وبوسع المصنعين أو مجهزي الخدمة عرض الضمانات لترويج المبيعات حيثما يكون الثبات مهماً.

ولتوفير أفضل دعم، إذن يجب على المصنع تشخيص الخدمات التي يقيمها الزبائن وأهميتها النسبية. وفي حالة المعدات الغالية، يعرض المصنعون خدمات التسهيلات مثل النصب وتدريب الكادر وخدمات الصيانة والتصلية والتمويل. وربما يضيفوا الخدمات التي توسع القيمة التي تمتد ما وراء وظيفية وأداء المنتج نفسه. وقدمت شركة Johnson Controls الواقعة في أمريكا الخدمات التي امتدت ما وراء معدات السيطرة على المناخ وعمل المركبات لإدارة التسهيلات المتكاملة من خلال عرض المنتجات والخدمات التي تجعل استخدام الطاقة ذات حد أمثل وتحسن الراحة والأمن.

وبوسع المصنع العرض، واستلام الثمن، لخدمات دعم المنتج بطرق مختلفة. حيث توفر شركة الكيمياويات العضوية المختصة عرض قياسي مضافاً إليه المستوى الأساسي من الخدمات. وإذا كان الزبون يؤيد الخدمات الإضافية، فبوسعه دفع الأكثر أو زيادة مشترياتها السنوية لمستوى أعلى، الحالة التي يتم فيها تضمين الخدمات الإضافية. وهناك العديد من الشركات التي تعرض عقود الخدمة (المسماة بالترخيصات الممتدة) التي يتفق فيها الباعة على توفير خدمات الصيانة والتصلية المجانية لفترة زمنية محددة بسعر عقد محدد.

وعلى شركات المنتج فهم غايتها الاستراتيجية وميزتها التنافسية في تطوير الخدمات. هل يُفترض أن تدعم الوحدات الخدمية أو تحمي أعمال المنتج الموجودة أو النمو كبرنامج مستقل؟ هل تعتمد مصادر الميزة التنافسية على اقتصاديات الحجم أم اقتصاديات المهارة؟. ينظر الشكل (9-13) بصدد الأمثلة حول الشركات الخدمية المختلفة.

#### ب - استراتيجية خدمات ما بعد البيع:

تتباين جودة أقسام خدمة الزبون إلى حد كبير. ففي طرف واحد توجد هناك الأقسام التي تنقل طلبات الزبون إلى الشخص أو القسم الملائم للعمل مع متابعة قليلة. وفي الطرف الآخر، توجد هناك الأقسام المتلهفة لاستلام طلبات الزبون، ومقترحاتهم وحتى شكواهم ومعالجتها بصورة سريعة. والجدول 4-13 يعرض ترتيب واحد للشركات التي توفر أفضل خدمة زبونية.

#### (1) تطور خدمة الزبون:

عادةً ما يبدأ المصنعون بإدارة أجزاءهم وأقسام خدمتهم. حيث أنهم يريدون البقاء قريبين جداً من المعدات ومعرفة مشاكلها. ووجدوا بأنه من المكلف والمستغرق للوقت تدريب الآخرين واكتشاف إنهم بمقدورهم صنع المال الجيد من إدارة الأجزاء والعمل الخدمي ، لاسيما إذا كانوا مجهزين فقط للأجزاء المطلوبة وفرض سعر علاوة. وفي واقع الحال ، يسعر العديد من مصنعي المعدات معداتهم بسعر منخفض ويعرضون ذلك من خلال فرض أسعار عالية للأجزاء والخدمة. وأن المصنعين بمرور الوقت يحولون خدمة الصيانة والتصليح إلى الموزعين والتجار بصورة أكبر. وهؤلاء الوسطاء هم قريبين جداً من الزبائن ويعملون في مواقع أكثر ويقدمون خدمة أسرع. ومؤخراً ظهرت الشركات الخدمية المستقلة وعرضت السعر المنخفض أو الخدمة الأسرع. وفي الولايات المتحدة يتم تنفيذ نسبة مئوية كبيرة من العمل الخدمي الآلي (تصليح السيارات) خارج الشركات صاحبة الامتياز (franchised) ، من قبل كراجات وسلسلات مستقلة مثل JC Penney, Sears, Midas Muffler. وتعالج منظمات الخدمة المستقلة الحاسبات الكبيرة ومعدات الاتصالات وأنواع من خطوط المعدات الأخرى.

## (2) ضرورة خدمة الزبون:

تتزايد خيارات خدمة الزبون بصورة سريعة ومع ذلك؛ يجب أن يقرر مصنعو المعدات كيفية جعل المال على معداتهم أو كيفية صنع المال من معداتهم بالاستقلال عن عقود الخدمة. وتغطي بعض ترخيصات السيارات الجديدة 100.000 ميل قبل الخدمة. فالزيادة في المعدات ذات الاستخدام الواحد أو التي لا تعطل تجعل الزبائن أقل ميلاً لدفع 2%-10% من سعر الشراء كل سنة للخدمة. وربما نجد الشركة ذات المئات من الحاسبات الشخصية والطابعات والمعدات المرتبطة بأنه من الأرخص وضع أفراد الخدمة الخاصة بها في الموقع الخاص بها.

## الملخص Summary:

- 1- إن الخدمة هي أي فعل أو أداء يعرضه طرف واحد لآخر والذي يكون ضمناً (لا مادياً) أساساً ولا ينتج عنه ملكية أي شيء. وربما يربط أو لا يربط بالمنتج المادي.
- 2- الخدمات هي غير مادية و متلازمة ( غير قابلة للانفصال ) ومتغيرة وقابلة للفناء. وكل خاصية تطرح التحديات وتتطلب استراتيجيات معينة. وعلى التسويقيين إيجاد طرق إعطاء الملموسية مادياً إلى غير المادية (اللاملموسة مادياً) لزيادة الإنتاجية لمجهزي الخدمة، وزيادة وتقييم جودة الخدمة المجهزة ومطابقة تجهيز الخدمات مع طلب السوق.
- 3- لقد تخلفت الصناعات الخدمية في السابق وراء الشركات التصنيعية في تبني واستخدام مفاهيم وأدوات التسويق ولكن هذه الحالة تغيرت الآن. يجب ان يعتمد تسويق الخدمات على التسويق الكلي : اي لا يعتمد فقط على التسويق الخارجي ، بل على التسويق الداخلي لدفع العاملين ، والتسويق التفاعلي لتأكيد أهمية "التكنولوجيا المتقدمة واللمسة المتقدمة".
- 4- تؤدي توقعات الزبائن دوراً مهماً في خبراتهم وتقييماتهم الخدمية (أو للخدمة). وعلى الشركات إدراك جودة الخدمة بفهم تأثيرات كل مواجهة خدمية.
- 5- تتميز شركات الخدمة الرائدة بالممارسات الآتية: المفهوم الاستراتيجي، تاريخ التزام الإدارة العليا بالجودة ، والقياسات العالية، وتكنولوجيات الخدمة الذاتية ، ونظام مراقبة أداء الخدمة، وشكاوى الزبون والتأكيد على رضا العاملين.
- 6- لإعلان العلامة التجارية للمنظمة الخدمية بصورة فاعلة؛ يجب على الشركة تمييز علامتها من خلال مواصفات الخدمة الأولية والثانوية وتطوير استراتيجيات العلامة الملائمة. وغالباً ما تستخدم برامج العلامة الفاعلة للخدمات عناصر العلامة المتعددة. وتطور أيضاً هرميات ومحفظات العلامة وتؤسس أبعاد العلامة لتعزيز أو إكمال عروض الخدمة.
- 7- حتى الشركات المعتمدة على المنتج عليها توفير خدمة ما بعد الشراء. ولتوفير أفضل دعم، يجب على المصنع تشخيص الخدمات التي يقيمها الزبائن جداً وأهميتها النسبية. ومزيج الخدمة يتضمن خدمات ما قبل البيع (الخدمات التسهيلية والموسعة للقيمة) وخدمات ما بعد البيع (أقسام خدمة الزبون، وخدمات التصليح والصيانة).

## الفصل الخامس عشر تصميم و إدارة قنوات التسويق المتكاملة

## قنوات التسويق والشبكات القيمة

ان معظم المنتجين لا يبيعون بضائعهم مجازفة الى المستفيدين النهائيين .حيث تقف بينهم مجموعة من (الوسطاء) الذين يؤدون انواع من الوظائف وهؤلاء الوسطاء يشكلون قناة التسويق المسماة القناة التجارية او قناة التوزيع ورسميا فان قنوات التوزيع هي مجاميع من المنظمات المتبادلة الاتكال المنشغلة بعملية صنع المنتج او الخدمة المتوفرة للاستخدام او الاستهلاك . وهي مجموعة من المسارات التي يتبعها المنتج او الخدمة بعد الانتاج المتواجدة بالشراء والاستخدام من قبل المستفيد النهائي ؟

وان بعض الوسطاء – مثل باعة الجملة وباعة التجزئة – الذين يشترون take title ويبيعون ثانياة السلع ,يطلق عليهم التجار . والآخرين مثل الوسطاء وممثلي المصنعين و وكلاء المبيعات – الباحثن عن الزبائن الذين يتفاوضوا نيابة عن المتج ولاكن لا take title للبضائع يطلق عليها اسم الوكلاء . وهناك اخرين ايضا ( مثل شركات النقل والمخازن المستقلة والبنوك ووكالات الاعلان) – ( التي تساعد في عملية التوزيع ولاكن لا take title to ولا تتفاوض حول المبيعات والشراءات ) والذين يطلق عليهم اسم المسهلين .

## اهمية القنوات \_ نظام قناة التسويق

وهو مجموعة خاصة من قنوات التسويق التي تستخدمها الشركة والقرارات حوله هي من بين القرارات المهمة جدا التي توجهها الادارة . ففي الولايات المتحدة ليست اعطاء القناة على نحو جمعي الهوامش التي تشكل 30% - 50% من سعر البيع النهائي . على النقيض من ذلك شكل الاعلان 5-7% من سعر البيع النهائي . وتمثل قنوات التسويق ايضا التكاليف الفرضية الكبيرة . حيث ان احدى الادوار الرئيسية لقنوات التسويق هي تحويل المشترين المحتملين الى زبائن بحين . ويجب على قنوات التسويق ان لا تخدم الاسواق فقط – بل يجب عليها صنع الاسواق .

ولاقتوات المختارة تؤثر على كل قرارات التسويق الاخرى . فتسير الشركة يعتمد على مسألة هل انها تستفيد من التجار الواسعين او البوتيكات العالية الجودة . وقوة مبيعات الشركة وقرارات الاعلان كلها تعتمد على كمية التدريب والدافع الذي يحتاجه التجار . فضلا على ذلك لا تتضمن القرارات القناة الالتزامات الاقد نسبيا مع الشركات الاخرى



وكذلك مجموعة السياسات والاجراءات . حينما بعين صانع السيارات تجار مستقلين لبيع سياراته . فان هو الصانع للسيارات لا يتمكن من شراءها في اليوم التالي واستبدالها بمناخذ تمتلكها الشركة . ولكن في الوقت نفسه تعتمد خيارات القناة بحد ذاتها على استراتيجية تسويق الشركة فيما يتعلق بالتجزئة والاستهداف وتعيين المركز او المكان . والتسويقيين الاستكشافيين ( holistic ) يضمنون بان قرارات التسويق في كل هذه المجالات المختلفة و ثم صنعها لتعظيم القيمة على النحو جماعي .

وعند ادارة وسطاءها ينبغي على الشركة تقرير كمية الجهد الذي يبذل لتسويق الدفع ازاء السحب . فستراتيجية الدفع تستفيد من قوة مبيعات المصنع او اموال الزويج التجاري او الوسائل الاخرى لحث الوسطاء على نقل والترويج وبيع المنتج الى المستفيدين النهائيين وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة حيث ما يكون هناك ولاء علاقة قليل في الصنف وخيار العلاقة يضع في المخزن والمنتج هو مفردة تحفيزية و فوائد المنتج هي مفهومة جيد وفي سيطرة استراتيجية السحب يستفيد المصنع من الاعلان و الترويج والاشكال الاخرى من الاتصال لاقتناع الزبائن على طلب المنتج من الوسطاء محفزين بذلك الوسطاء على طلبه وتكون استراتيجية السحب ملائمة حينما يكون هناك ولاء علاقة عالية ومشاركة عالية في الصنف وحينما تمكن المستهلكين من ادراك الفوارق بين العلامات وحينما يختارون العلاقة قبل الذهاب الى المخزن . وسعت شركات الادوية لسنوات لاعلان حصراً للاطباء والمستشفيات.ولكن في عام 1997 اصدرت U .S feed and drug administration

الاعلانات التلفزيونية التي فتحت الطريق امام الصيادلة للوصول الى المستهلكين مباشرة . وهذا مؤكد بصورة خاصة في العمل المبتدي بوصفه مساعدات على النوم .

ان شركات تسويق top مثل coca cola و intel و nike تستخدم استراتيجية الدفع والسحب على نحو ماهر . حيث ان نشاطات التسويق موجهة صوب القناة كجزء من استراتيجية الدفع تكون فعالة اكثر حينما تكون مصحوبة ب استراتيجية سحب جيدة التصميم والتنفيذ التي تفعل طلب المستهلك . من جانب اخر يمكن ان يكون من الصعب جدا كسب وصول القناة ودعمها من دون بعض الفائدة للمستهلك في الاقل تطوير القناة .

تبدا الشركة الجديدة على نحو نموذجي كعملية محلية تبيع في سوق مطوق تماما : باستخدام الوسطاء الموجودين . وعددهم هؤلاء الوسطاء يميل الى ان يكون محدود اي القليل من وكلاء مبيعات المصنعين "قليل من باعة الجملة والعديد من باعة التجزئة الثاتين " والقليل

من شركات الشحن وقليل من المخازن . وان تقرير افضل القنوات ربما لا يكون مشكلة . بل ان مشكلة هو اقتناع الوسطاء المتوفرين على قيادة الشركة . واذا كانت الشركة ناجحة فربما تتفرع الى اسواق جديدة وتستفيد من قنوات مختلفة في اسواق مختلفة . وفي الاسواق الاصغر ,ربما تباع الشركة بصورة مباشرة الى باعة التجزئة وربما تباع في الاسواق الباكبر من خلال الموزعين . وربما تعمل في مناطق الريفية مع تجار البضائع العامة " ومع تجار الخط المحدود في المناطق الحضرية . وربما تمنح امتيازات خاصة في جزء واحد من البلاد وربما تباع من خلال المنافذ المستفيدة لتسليم السلع. وربما تستفيد في البلاد ولعددمن وكلاء البيع الدولي وفي بلد اخر ربما تشترك مع شركة محلية .

ولاسواق الدولية تطرح تحديثات مميزة . وعادات تسوق الزبائن يمكن ان تتباين حسب البلدان وان العديد من باعة التجزئة مثل Aidu الالمانية و Tesco من المملكة المتحدة و Zara الاسبانية كانت قد اعدت تعريف ( تحديد ) نفسها الى درجة معينة حينما دخلت سوقا جديدا لربط صورتها بصورة افضل بالحاجات والرغبات المحلية . وكان باعة التجزئة الذين تمسكو الى حد كبير بنفس معادلة البيع بغض النظر عن الجغرافيا مثل Eddie Bauer و Spencer و Marks و Al mort قد واجهوا المشكلة في دخول الاسواق الجديدة .وباختصار فان نظام القناة يتطور كدالة وظيفة للفرص والاضاع المحلية والتهديدات والفرص الجديدة والموارد وقدرت الشركة والعوامل الاخرى . خذ بعين الحساب بعض التحديات التي واجهتها Deu في السنوات الاخيرة .

### القنوات الهجينة

تضاعف الشركات الناجحة اليوم ايضا عدد مرات ( الذهاب الى السوق ) او القنوات الهجينة في اي منطقة سوق ولعدد فعلي نحو مناقض Dell كانت Hp قد استخدمت قوة مبيعاتها للبيع الى حسابات الكبيرة والتسويق اللاسلكي ,لمنتجه خارجا للبيع للحسابات المتوسطة الحجم والبريد المباشر مع عدد متجه صوب الداخل للبيع للحسابات الصغيرة وباعة التجزئة للبيع للحسابات الاصغر والانترنت لبيع المفردات مختصة وتسوق السلع الرئيسية من خلال قناة بيع التجزئة التقليدية – ومع الانترنت ذو الاستجابة المباشرة و المولات الافتراضية والاف الروابط على المواقع متصاهرة و الشركات التي تدير القنوات الهجينة يجب عليها التأكد من ان هذه القنوات تعمل سوية جيدا وتطابق الطرق المفضلة للزبون الهدفلاء العمل ويتوقع الزبائن دمج القناة المتميزة بمواصفات مثل 1- القدرة على طلب المنتج بالارتباط الجاهز والتقاطهه عند موقع بيع التجزئة الملائم 2- القدرة على ارجاع المنتج المطلوب بالارتباط الجاهز الى مخزن قريب لبائع التجزئة 3- حق

استلام الخصومات والعروض الزوجية المعتمدة على الارتباط الجاهز وغير الجاهز الكل . وكان بائع التجزئة الالكترونيات الامريكي الشمالي Circuit City قد قدر بان الالتقاطات ( Pickups ) المخزنية شكلت الى من صنف مبيعاتها الجاهزة الارتباط عام 2006 وهناك مثال حول لشركة التي ادارت قنواتها المتعددة بصورة دقيقة .

## فهم حاجات الزبون

ربما يحث المستهلكين القنوات التي يفضلونها اعتمادا على عدد من العوامل : السعر , تصنيف المنتج وملائمة اختيار القناة وكذلك اهداف التسوق الخاصة ( الاقتصادية او الاجتماعية او التجريبية ) . كما هي الحالة مع المنتج فان التجزئة هي موجودة والتسويقيون الذين يستخدمون انماط مختلفة من القنوات يجب عليهم ان يكونوا واعين الى ان المستهلكين المختلفين لهم حاجات مختلفة خلال عملية الشراء .

ويؤكد الباحثون مثل Nunes و Cespedes بان في العديد من الاسواق يقع المشترين في احد الاصناف الاربعة .

- 1- المتسوقون المعتادون يشتررون من نفس الاماكن بنفس الطريقة بمرور الوقت .
- 2- يعرف طالبي الصفقات العالمية القيمة حاجاتهم و القناة التي تخدمهم الى حد كبير قبل الشراء بادنى سعر ممكن
- 3- يجمع المتسوقين المحبين للتنوع المعلومات في قنوات عديدة مستفيدين من الخدمات العالمية اللمسة ومن ثم الشراء في قنواتهم المفضلة بغض النظر عن السعر
- 4- يجمع المتسوقين العالي المشاركة المعلومات في كل القنوات ويقومون بالشراء في القناة منخفضة التكاليف ولكن يستفيدون من دعم الزبون من قناة عالمية اللمسة .

ووجدت دراسة 40 بائع تجزئة للبقالة والملابس في فرنسا والمانيا والمملكة المتحدة بان باعة التجزئة في تلك البلدان خدمو ثلاثة انماط من المتسوقين

1- زبائن الخدمة / الجودة الذين يهتمون الى حد كبير بتنوع واداء المنتجات في المخازن وكذلك الخدمة المتوفرة

2- زبائن السعر الخدمة الذين يهتمون الى حد كبير بانفاق الاموال بصورة حكيمة

3- زبائن ذات الصلة الوثيقة لذين سعوا اساسا وراء المخازن التي لاءمت اناسا مثلهم او اعضاء من الجماعات التي يطمحوا الى الالتحاق بها .

وكما يوضح الشكل 1-15 فقد اختلفت ملفات الزبون لهذه الانماط من باعة التجزئة عبر ثلاثة اسواق . في فرنسا وضع التسويقيون اهمية كبيرة على الخدمة والجودة . وفي ( المملكة المتحدة على الصلة الوثيقة ) وفي المانيا على السعر والقيمة .

وحتى نفس المستهلك ربما يختار استخدام القنوات المختلفة لوظائف مختلفة في القيام بالشراء. على سبيل المثال – ربما يختار شخص ما التصفح خلال التالوك قبل زيارة المخزن او الدخول في السياق الاختبارية عند التاجر مثل طلب سيارة بالارتباط الجاهز . وربما ينشد المستهلكون انماط مختلفة من القنوات اعتمادا على انماط معينة من بضائع التجزئة . ويستعد بعض المستهلكين للتبادل مع باعة التجزئة الذين يعرضون بضائع ذات سعر اعلى ( Higher and goods ) مثل الساعات TAG Heuer او نوادي الكولف Callowoy , ونفس هؤلاء المستهلكين هم مستعدون ايضا للتبادل باسعار منخفضة لخصم باعة التجزئة لشراء مناشف ورقية ذات اسم خاص او مطهرات او فيتامينات خاصة الاسم .

### شبكات القيمة

تري سلسلة التجهيز في الشركة الاسواق كموقع غاية ( Destination ) ومرنوا الى الخدمة الخطية للتدفق . وعلى الشركة ان تفكر اولا بالسوق الهدف ومن ثم تصمم سلسلة تحفيز خلفيا من تلك النقطة وسميت وجهة النظر هذه التخطيط لسلسلة الطلب .

و يقول Dan Schultz من جامعة North western : ان مدخل ادارة سلسلة الطلب لا يدفع الاشياء خلال النظام . انه يؤكد على الحلول التي يبحث عنها المستهلكين لا المنتجات التي نحاول بيعها لهم . لقد اقترح Schultz بان ال Ps الاربعة للتسويق التقليدي سيتم استبدالها بتسمية جديدة SIVA التي تمثل الحلول والمعلومات والقيمة والوصول والرؤية الاوسع ترى الشركة في مركز الشبكة القيمة – نظام الشركات والتحالفات الذي تخلقه الشركة لتوريد وتوسيع التسليم عروضها .

وشبكة القيمة تتضمن مجهزي الشركة ومجهزي المجهزين وزبائنهم المباشرين وزبائنهم النهائيين . والشبكة القيمة تتضمن العلاقات القيمة مع الاخرين مثل باحات الجامعات و وكالات التصديق الحكومية . والشركة تحتاج الى تنسيق هذه الاطراف لتسليم القيمة المتنوعة الاعلى الى السوق الهدف . و Palm - المصنع الرئيسي للادوات المحمولة باليد تتالف من المجتمع الكلي من المجهزين والمجمعين للماركات اشباه الموصلات والصناديق البلاستيكية وعرض LCD والاكسسوارات وباعة ثانية

الجاهزي الارتباط وغير جاهزي الارتباط و 275 الف مطور في شبكة مطوري Palm الذين خلقوا اكثر من 21.000 برنامج و 100 من الماديات الاضافية لانظمة التشغيل Palm للحاسبات المحمولة اليد والهواتف الذكية . والتخطيط لسلسلة الطلب ينتج عند العديد من التبصرات .اولا – ان الشركة يمكنها التقدير هل ان اموالا تم صنعها خارجيا ام داخليا - وهي حالة التي ترغب فيها اندماج الخلفي او الامامي . ثانيا – ان الشركة هي واعية اكثر للاضطرابات في اي مكان في سلسلة التجهيز . والتي تسبب التغيير المفاجى للتكاليف والاسعار او التجهيزات . ثالثا – بوسع الشركات الارتباط الجاهز مع شركاء العمل لاجراء الاتصالات وتعاملات وتسديدات اسرع وادق لتقليل التكاليف وتعجيل المعلومات وزيادة الدقة . على سبيل المثال – فان فورد لا تدير فقط العديد من سلسلات التجهيز بل ايضا ترعى ( او تتعامل مع ) العديد من المواقع الشكلية B2B والتبادلات كلما ظهرت الحاجة الى ذلك .

وادارة الشبكة القيمة هذه تطلبت من الشركات القيام باستثمارات متزايدة في تكنولوجيا المعلومات (ii) والبرمجيات وكانت الشركات قد قدمت برمجيات ادارة سلسلة التجهيز ودعت شركات البرمجيات مثل SAP و Oracle لتصميم انظمة تخطيط موارد المؤسسة ( ERP ) لادارة تدفق النقد وتصنيع والموارد البشرية والشراء والوظائف الرئيسية الاخرى داخل هيكل العمل الموقد .

وكانت تتمنى تجزئة سايلاوات الاقسام و تنفيذ عمليات العمل الجوهرية بصورة مستمرة مع ذلك ففي معظم الحالات ما زالت الشركات بعيدة من انظمة ERP الشاملة حقا .

والتسويقين من جانبهم نوافذ تركز وبصورة تقليدية على جانب شبكة القيمة الذي يرونو صوب الزبون وتبني البرمجيات وممارسات ادارة علاقات الزبون SRM . وسوف يشاركون في المستقبل فيه وبصورة متزايدة في التأثير على الفعاليات الخارجية بشركتهم والتحويل الى مدراء شبكة وليس فقط مدراء المنتج والزبون .

## دور قنوات التسويق

لما يفوض المنتج بعض عمل البيع للوسطاء ؟ التفويض يعني اطلاق عنان السيطرة على كيفية والى من تباع المنتجات ولاكن المنتجين يمكنهم في اغلب الاحيان كسب الفاعلية والكفاءة من خلال استخدام الوسطاء . ويوفر الوسطاء البضائع على نطاق

---

واسع ويجعلها قابلة للوصول الى الاسواق الهدف والذي يعرض للشركة اكثر مما تتمكن من انجاز لوحدها , من خلال اتصالاته و خبرتهم وتخصصهم ومقياس العملية

وتفتقد العديد من المنتجات الى الموارد المالية وخبرة البيع مباشرة ووجدت الشركة William بانهم غير العملي تاسيس مصانع العلك للبيع بالتجزئة في كل العالم او بيع العلك بالطلب البريدي . وهي بحاجة الى بيع العلك سوية مع العديد من المنتجات الصغيرة وسوف تنتهي بعمل مخزن الادوية والبقالة . ووجدت Wrigley بانه من الاسهل العمل من خلال شبكة متكافئة من منظمات التوزيع والمملوكة بصورة خاصة وحتى General Motor تم الضغط عليها باستبدال كل المهمات التي تم انجازها من قبل منافذ تجارها 8.000 .

### وظائف وتدفعات القناة

تؤدي قناة التسويق عمل تحويل البضائع من المنتجين الى المستهلكين . وهي تتغلب على تغيرات الزمان والمكان والملكية التي تفضل البضائع والخدمات عن هؤلاء الذين يحتاجونها او يرغبونها واعضاء قناة التسويق يؤدون عديدا من الوظائف الاساسية

## ( الجدول 15.1 )

وبعض الوظائف ( المادية والعنوان و الترويج ) تشكيل التدفق الامامي للفعالية من الشركة الى الزبون والوظائف الاخرى ( الطلب و التسديد) تشكل التدفق الخلفي من الزبون الى الشركة . وما زالت وظائف اخرى تحدث في كلي الاتجاهين . والتدفعات الخمس يتم برهنها في الشكل 15.2 لتسويق للشاحنات المشقبة . واذا كانت هذه اتدفعات متراكمة في مخطط واحد , فان التعقيد الهائل لقنوات التسويق البسيطة سيكون واضحا . والمصنع الذي يبيع المنتج والخدمات المادية ربما يحتاج الى ثلاث قنوات – قناة المبيعات – قناة التسليم – قناة الخدمة . وبيع معدات المومة Bowflex من خلال اعلان التجاري والبيع بالتجزئة وقنوات البيع بالتجزئة المتخصصة .

والسؤال هو ليس هل ان وظائف القناة المختلفة هي بحاجة الى الاداء – بل يجب معرفة من يؤديها . وكل وظائف القناة لها ثلاث اشياء مشتركة : انها تستفيد من موارد الالنادرة , ويمكن اداها بصورة افضل من خلال التخصص ويمكنها التحويل بين اعضاء القناة , والتكليف واسعار المنتج هي ادنى ولاكن يجب ان يصنف الوسيط نفقته لتغطية عمله . واذ كان الوسيط اكثر كفاءة من الاعضاء من بالمصنع فان الاسعار للمستهلكين يجب ان تكون ادنى . واذ كان المستهلكين يؤدون بعض الوظائف بانفسهم , اذن يجب ان يتمتعوا باسعار ادنى . والتغيرات في مؤسسات القناة لهاذا السبب تعكس اكتشاف الطرق الاكثر كفاءة لادماج او فصل الوظائف الاقتصادية التي توفر تصنيف البضائع للزبائن الهدف .

### مستويات القناة

ان المنتج والزبون النهائي هما جزء من كل قناة. وسوف نستفيد من عدد المستويات الوسيطة لتعيين طول القناة . والشكل 15.3 برهن لنا العديد من قنوات تسويق البضائع الاستهلاكية ذات الاطوال المختلفة والقناة ذات المستوى الاصغر ( المسمات قناة التسويق المباشر ) تتالف من المصنع الذي يبيع الى الزبون النهائي مباشرة . والامثلة الرئيسية هي المبيعات على باب باب والباعة الذين يذهبون الى البيت الذي يطلب البضاعة , والطلب البريدي والتسويق الاسلكي والبيع التلفزيوني والبيع عن طريق الانترنت والمخازن الذي تملكها المصانع . وبيع ممثلوا المبيعات AVON الكماليات على الابواب وبيع ممثلو Tupperware بضائع المطبخ من خلال ال Homepartier اي الذين (يذهبون الى البيت الذي يطلب البضاعة ) وبيع Fronklin mint مجاميع الاشياء من خلال الطلب البريدي وتستفيد Verizon من الهاتف للاتصال بالزبائن الجدد او بيع الخدمات الموسعة للزبائن الموجودين وتبيع Red Enuelopu مجاميع الموسيقى والفيديو من خلال الاعلانات التجارية التلفزيونية او الاعلانات الاطول امد . وتبيع Apple الحاسبات والالكترونيات الاستهلاكية الاخرى من خلال مخازنها الخاصة.

والقناة ذات المستوى الواحد تحتوي على وسيط بيع واحد , مثل بائع التجزئة . وتحتوي القناة ذات المستويين الوسيطين . وهما بائع الجملة وبائع التجزئة في الاسواق الاستهلاكية . وتحتوي القناة على ثلاث مستويات . على ثلاثة وسطاء . ففي صناعة

تعبئة اللحوم يبيع باعة الجملة الى Jobbers الذين يبيعون الى باعة التجزئة الصغار . ففي اليابان ربما يتضمن توزيع الاطعمة ( الاغذية ) على العديد من المستويات ( ستة مستويات مثلا) . ومن جهة نظر المنتج فان احراز المعلومات حول المستفيدين النهائيين وممارسة السيطرة تصبح صعبة اكثر مع ازدياد عدد مستويات القناة . والشكل 15-36 يوضح القنوات المستخدمة بصورة شائعة في تسويق B 2 وB وبوسع مصنع البضائع الصناعية الاستفادة من قوة مبيعاتها للبيع مباشرة الى الزبائن الصناعيين او يمكنه للبيع الى الموزعين الصناعيين الذين يبيعون الى الزبائن الصناعيين او البيع من خلال ممثلين المصنع او فرد 4 مبيعاته مباشرة الى الزبائن الصناعيين او بصورة غير مباشرة الى الزبائن الصناعيين من خلال الموزعين الصناعيين . وقنوات التسويق الشائعة جدا هي القنوات ذات المستوى الصغري و واحد و اثنين وثلاثة والقنوات تصف عادة التحرك الامامي للمنتجات من المصدر الى المستفيد ولاكن هناك قنوات تدفق عكسية ايضا . وهذه قيمة في الحالات الاتية

- 1- اعادة استخدام المنتجات او الحاويات ( مثل الدرامات التي تنقل المادة الكيماوية القابلة للملا ثانية) ,
- 2- حقل المنتجات ( مثل الواح الدائرة الكهربائية او الحاسبات للبيع ثانية )
- 3- تكرير المنتجات ( مثل الورق )
- 4- التخلص من المنتجات والرزوم ( منتجات التالف ) .

والعديد من الوسطاء يؤدون دوراً في القنوات ذات التدفق العكسي من ضمن ذلك مراكز . تجديد المصنعين وجماعات تامجتمع – الوسطاء التقليديين المشروبات الغازية ومختصي جماعات النفايات – ومراكز التكرير – و تجار التكرير النفايات /ومخزن المعالجة المركز قنوات قطاع الخدمة . ان قنوات التسويق هي ليست محدودة بتوزيع البضائع المادية . ويواجه منتجي الخدمات والافكار مشكلة جعل مخرجاتهم متوافرة وقابلة للوصول الى اساس الهدف . وتطور المدارس .

انظمة البت التربوية وتطور المستشفيات انظمة التسليم الصحية . وهذه المؤسسات يجب عليها اكتشاف الوكالات والمواقع للوصول الى اساس المنتشرين على الارض .

وقنوات التسويق ايضا تديم تعرف تسويق الشخص .وبوسع المسلمين والموسيقين والفنانين الاخرين الوصول الى الزبائن المتوقعين والموجودين بالارتباط الجاهز بطرق عديدة – عبر مواقعها الشكلية ومواقع المجتمع الاجتماعي مثل My Space والمواقع الشكلية ذات الطرق الثالث , بالاضافة الى التسلية الحية والمبرمجة . وحتى Beatie Paul My Certsey السابقة الاسطوري قررت انها علاقتها ذات 45 سنة مع التجمع الموسيقي E . M . T ل طرح البومه الجديد ( الذاكرة ممثلة في



اغلب الاحيان ) . في حزيران 2007 كُنشَر موسيقي ( حفلاتي ) من Hear Music الذي هو اسم التسجيل الذي توالَت عليه العديد من اسماء النجوم للبيع في مقاهي الشركة ومخازن التسجيل والى Oni Tune . وعلى السياسيين ايضا اختيار مزيج القنوات وسائط الاعلام – المسيرات / ساعات الجلوس في القهوة الاعلانات التلفازية الفورية والبريد المباشر / ونشرات والفاكس والايميلات وال Blogs والمواقع الشكلية – التسليم وسائلهم الى المصوتين . وبسبب الانترنت والتقدم التكنولوجي – فان الصناعات الخدمية مثل الصيرفة والتامين والسفر وشراء وبيع الخزين كلها تعمل من خلال القنوات الجديدة وتعرض كودك لزيائنها اربع طرق مختلفة لطبع صورها الرقمية – المختبرات المصغرة في منافذ بيع التجزئة والطابعات البيئية والخدمات الجاهزة الارتباط مع المواقع Ofoto الشبكية التي تمتلكها كودك اكشاك الخدمة الذاتية . و كودك القند العالمي ذات ال 80.000 كشك من ضمنها 2.000 في المارت , تصنع المال من خلال بيع الاكشاك وتجهيز الوحدات بالمادة الكيميائية والورق المستخدم للقيام بالطباعة .

### قرارات تصميم القناة

ان تصميم نظام قناة التسويق يتطلب تحليل حاجات الزبون وتأسيس اهداف القناة وتشخيص وتقييم بدائل القناة الرئيسية .

### تحليل مستويات مخرجات الخدمة المرغوبة للزبائن

عند تصميم قناة التسويق – يجب على التسويقي فهم مستويات مخرجات الخدمة التي / يريدونها زبائنها الهدف . وتنتج القنوات خمسة مخرجات خدمة :

1- حجم الحصة Lot Size - عدد الوحدات التي تسمح القناة للزبون الاعتيادي بشرائها في مناسبة واحدة ( وفي مرة واحدة ) ؟! وعند شراء السيارات لاسطولها تفضل Hertz القناة التي تشتري منها حجم حصة كبير وتزيد الاسرة القناة التي تسمح بشراء حجم حصة واحدة .

2- وقت انتظار والتسليم – ينتظر الزبائن الوقت الاعتيادي لتلك القناة استلام البضائع . ويفضل الزبائن قنوات التسليم الاسرع والاسرع بصورة كبيرة .

3- الملائمة المكانية – هو الدرجة التي تسهل بها القناة التسويق على الزبائن شراء المنتج . ف Chevrolet مثلا تعرض ملائمة مكانية اكبر من Cadillac لانه يوجد هناك تجار

Chevrolet اكثر . والامكزية الاكبر لسوق Chevrolet تساعد الزبائن على ادخار تكاليف النقل والبحث في شراء وتصليح السيارات .

4-تنوع المنتج – سعة التصنيف التي توفرها قناة التسويق ويفضل الزبائن عادة التصنيف الاكبر لان الغرض الاكبر تزيد فرصة ايجاد ما يحتاجونه .

5- دعم الخدمة – وهو الخدمات الاضافية ( الاتمتن – التسليم – النصب – التصليحات ) التي توفرها القناة . ويكبر العمل الذي توفره القناة كلما كبر دعم الخدمة .

حيث يعرف مصمم قناة التسويق بان توفر مخرجات الخدمة الاكبر تعني ايضا زيادة تكاليف القناة ورفع الاسعار للزبائن . وللزبائن المختلفين حاجات خدمة مختلفة . ونجاح مخزن الخصم يؤكد استعدادا العديد من المستهلكين لقبول مخرجات الخدمة الاصغر اذا تمكنوا من ادخار المال .

### تاسيس الاهداف والقيود

يجب على التسويقيين التصريح او ( الاعلان ) اهداف قناتهم في ضوء مستويات مخرجات الخدمة الهدف . حيث بموجب الاوضاع التنافسية يجب على مؤسسات القناة تنظيم مهماتها الوظيفية لتقليل تكاليف القناة الكلية وتوفير المستويات المرغوبة من مخرجات الخدمة . والمخططون عادة يمكنهم تشخيص العديد من اجزاء السوق التي تزيد مستويات الخدمة المختلفة . والتخطيط الفاعل يتطلب تحديد اقسام السوق المراد خدمتها واختيار افضل قناة لكل قسم . واهداف القناة تتباين مع خصائص المنتج .: حيث تتطلب المنتجات القابلة للفناء تسويق اكثر . والمنتجات الضخمة مثل مواد البناء تتطلب من القنوات التي تقلل مسافة الشحن وكمية المعالجة . والمنتجات الغير قياسية مثل المكننة المبنية ايصائيا واشكال العمل المختصة , تباع كلها من قبل ممثلي مبيعات الشركة . والمنتجات التي تتطلب خدمات النصب والصيانة مثل انظمة التدفئة والتبريد تباع عادة ويحافظ عليها من قبل الشركة او من قبل تجار اصحاب الامتياز . ومنتجات قيمة الوحدة – العالية مثل المولدات و الثوربينات تباع من خلال قوة مبيعات الشركة لا الوسطاء . وهناك عدد منم العوامل التي تؤثر على اهداف القناة فمثلا / عند دخول الاسواق الجديدة , تراقب الشركات ما تقوم به الشركات الاخرى من سوقها الام في تلك الاسواق واعتبرت Auchan الفرنسية وجود منافسيها الفرنسيين Leclerc و Casino في بولندا – كسائق اساسي لها لدخول ذلك السوق .

وعلى التسويقيين تكييف اهداف القناة للبيئة الاكبر . حيث يرغب المنتجون تحويل بضائعهم الى السوق باستخدام قنوات اقصر ومن دون خدمات تضاف الى السعر النهائي للبضائع حينما تتدهور الاوضاع الاقتصادية . والانظمة القانونية والقيود تؤثر ايضا على تصميم القناة . حيث ينظر القانون الامريكي بصورة غير ملائمة الى تنظيمات القناة التي تقلل التنافس او تخلق الاحتكار بصورة كبيرة .

### تشخيص وتقييم بدائل القناة الرئيسية

تختار الشركات من تنوع واسع من القنوات للوصول الى الزبائن من قوى المبيعات الى الوكلاء والموزعين والتجار والبريد المباشر .

والتسويق الاسلكي والانترنت . وكل قناة لها مواطن قوة مميزة ومواطن ضعف مميزة . ويوسع قوى المبيعات معالجة المنتجات و التعاملات المعتمدة ولكنها غالية . والانترنت هو اخص بكثير ولكن ربما لا يكون فاعلا مع المنتجات المعقدة . والموزعين يمكنهم خلق المبيعات ولكن الشركة تخسر اتصالها المباشر مع الزبائن . وامثلوا المصنعين هم قادرين على الاتصال بالزبائن بتكاليف ادنى لكل زبون يكون اقل كثافة مما لو كان ممثلي مبيعات الشركة هم الذين يقومون بالبيع . والمشكلة تتعقد اكثر بحقيقة ان معظم الشركات الان تستفيد من مزيج القنوات . والفكرة هي ان كل قناة تصل الى جزء مختلف من المشترين وتستلم المنتجات الملائمة بادنى التكاليف . وهناك نزاع قناة وتكاليف مفرطة عند عدم حدوث ذلك .

يوصف بديل القناة بثلاثة قنوات : انماط وسطاء العمل المتوفرين , عدد الوسطاء المطلوبين و فترات ومسؤوليات كل عضو قناة .

### انماط الوسطاء

تحتاج الشركة الى تشخيص انماط الوسطاء المتوفرين لتنفيذ عمل القناة الخاصة لها . والجداول 2-15 يدون بدائل القناة التي شخصها شركة الالكترونيات الاستهلاكية التي تنتج هواتف السيارات الخلوية . وان على الشركات البحث عن قنوات التسويق الابداعية . حيث باعت Meduon 600.000 حاسوب شخصي في اوربا الزويجات الانفجارية ذات اسبوع الواحد او الاسبوعين في الاسواق المركزية فعلي . وكانت Columba

House قد باعت الالبومات الموسيقية بنجاح خلال البريد والانترنت والبائعين الاخرين مثل .

Harry & Dauy و Caly & corolla قد باعوا الفواكه والورود بصورة مبدعة على التوالي من خلال التسليم المباشر ( ينظر تبصر التسويق : كيف حاولت Carmax عمل السيارات )

و احيانا تختار الشركة القنوات الجديدة او غير المألوفة بسبب صعوبة او التكاليف او عدم فعالية العمل مع القناة المهيمنة . والفائدة هي ان الشركة ستواجه التنافس لاقبل خلال التحول الاولي الى هذه القناة وقبل سنوات مضت – وبعد لامحاولاتها لبيع ساعاتها الى Timex الرخيصة خلال مخزن المجوهرات المنتظمة – وضعت شركة Timex الامريكية هذه الساعات في منافذ السلع الواسعة النمو . وبعد ان اصيبت بالاحباط من الكاتلوك المطبوع الذي راته انه عتيق الطراز وغير مهني طورت شركة الاضاءة التجارية المسماة Display supply & Lighting كاتلوك الارتباط الجاهز التفاعلي الذي خفض التكاليف وتعجيل عملية المبيعات وزيادة العائدات

### عدد الوسطاء

يجب ان تقرر الشركات عدد الوسطاء الذين تستخدمهم عند كل مستوى القناة . وهناك ثلاثة ستراتيجمات : التوزيع الاقتصادي المحدود والتوزيع الاختياري والتوزيع المكثف .

التوزيع الاقتصادي ويعني تحديد ( بشدة) عدد الوسطاء . ويكون ملائما حينما يرغب المنتج الاحتفاظ بالسيطرة على مستوى الخدمة و المخرجات المعروض من الباعة ( ثانية ) ويتضمن في الغالب الاحيان ترتيبات التعامل الاقتصادية . اذ يامل المنتج الحصول على بيع تخصيص وذكي من خلال منح التوزيع الاقتصادي . والتوزيع الاقتصادي يتطلب الشركة التامة بين البائع وبائع ثانية . ويستخدم في توزيع السيارات الجديدة , وبعض المعدات الكبيرة – و بعض علامات ملابس النساء .

والصفقات الاقتصادية بين المجهزين وباعة التجزئة اصبحت الدعامة الاساسية للمختصين الذين يبحثون عن ميزة فب العالم العمل المساق بالسعر .

وقرر المصمم الايطالي الاسطوري Gucci انهاء العقود مع مجهزي الطرف الثالث والسيطرة على توزيعه . وفتح مخازن خاصة لارجاع بعض البريق للعمل حينما وجد صورة ملوثة تماما بالتعرض المفرط للخطورة من المخازن الخصم - 19 الترخيص .

**التوزيع الاختياري** ويعتمد على الكثير ( ولكن اقل مما ) يستعد كل هؤلاء لبيع منتج معين . وهذا مفيد للشركات الثابتة والجديدة التي تنشئ الموزعين . فالشركة ليست بحاجة الى القلق حول العديد من المنافذ ويمكنها كسب تغطية السوق الملائمة مع سيطرة اكثر وتكاليف ادنى من توزيع المكثف يضع المصنع البضائع او الخدمات في العديد من المناطق الممكنة . وهذه السيتراتيجية تستخدم عادة المفردات مثل وجبات الطعام السريعة – والمشروبات الغازية – والصحف والحلوى او العلك المنتجات التي يريد المستهلك شرائها على نحو متكرر او انواع من المواقع . والمخازن الملائمة مثل Circlek و Elemes و المخازن المرتبطة بمحطة الغاز مثل Exxon mobil on the Run كانت قد بقيت من خلال بيع المفردات التي يوفر ذلك الملائمة الموقع والوقت .

والمصنعون يتم اغراءهم باستمرار للتحويل من التوزيع الاقتصادي او الاختيار الى التوزيع الاكثر كثافة لزيادة التغطية والمبيعات . وهذه الاستراتيجية ربما تساعد في الامد القصير ولكن تضر بالاداء الطويل الامد . والتوزيع المكثف يزيد من توفر المنتج والخدمة ولكن ربما يشجع باعة التجزئة على التنافس بصورة عدوانية.

والحروب السعرية يمكنها بعد ذلك اكل الربح مهية اهتمام البائع التجزئة بدعم المنتج وتسبب الضرر مساواة العلاقة .

وبعض الشركات تتجنب التوزيع المكثف ولا تريد البيع في كل مكان وسحب Nike كل منتجاتها من Sears للتأكد من ان Kmort لا تتمكن من حمل العلاقة بعد ان اكتسبت مخازن اقسام Sears الخصم Kimort عام 2005

### **فترات ومسؤوليات اعضاء القناة .**

يجب معاملة عضو كل قناة باحترام واعطائه فرصة ان يكون مربحا . والعناصر الرئيسية في مرايج العلاقات التجارية هي السياسات السعرية واوضاع البيع والحقوق الاقليمية والخدمة المحدودة المراد اداها من قبل كل طرف .

- السياسة السعرية وتدعوا المنتج الى تاسيس قائمة اسعار وجدولة الخصومات وال Allowances التي يراها الوسطاء بانها عادلة وكافية .
- اوضاع البيع – وتشير الى فترات الشديديوضمانات المنتج . حيث يمنح معظم المنتجين خصومات نقدية للموزعين للتسديد المبكر .

وربما يوفر المنتجين للموزعين الضمان ازاء السلعة الناقصة او انخفاض الاسعار والضمنان ازاء الانخفاض السعري يعطي الموزعين التحفيز لشراء الكميات الاكبر

- حقوق الاقليمية للموزعين وتحدد اقليم الموزعين والفترات التي تمنح فيها المنتج الامتياز للموزعين الاخرين . ويتوقع الموزعين عادة استلام الائتمان الكامل لكل المبيعات في الاقاليم سواء اقاموا بالبيع ام لا .

-الخدمات والمسؤوليات المتبادلة – يجب اعلانها بدقة لاسيما في القنوات صاحبة الامتياز والمقصورة على الوكالة . وتوفر Donald , لاصحاب الامتياز البناء والدعم الترويجي ونظام حفظ السجلات والتدريب والمساعدة الادارية والمالية العامة . وبالمقابل يتوقع من اصحاب المتيار ارضاء قياسات الشركة من حيث التسهيلات المادية والتعاون مع البرامج الترويجية الجديدة / وتوفر المعلومات المطلوبة وشراء التجهيزات من باعة محددين .

### تقييم البدائل الرئيسية .

هناك حاجة الى تقييم بديل القناة ازاء المعايير الاقتصادية ومعايير السيطرة والمعايير

التكيفية .

**المعايير الاقتصادية .** سينتج كل بديل قناة مستوى مختلف من المبيعات والتكاليف . والشكل 4- 15 يوضح كيف تتكدس قنوات المبيعات المختلفة الستة في ضوء القيمة المضافة لكل بيع و التكاليف لكل تعامل على سبيل المثال , في بيع المنتجات الصناعية التي تكلف ما بين 300 . او 3.50 باون كانت التكاليف لكل تعامل قد قدرت عند 3.40 باون ( المبيعات الميدانية ) و 13.5 باون ( الموزعين ) – 35 باون ( المبيعات الاسلكية ) و 75 باون ( للانترنت ) .

وفي حالة خدمات صيرفة بيع التجزئة وضحت OZ Allen Hamilton التعامل الاعتيادي في فرع الخدمة الكاملة يكلف البنك 4.07 دولار ويكلف التعامل الهاتفى 45 سنت ويكلف تعامل ATM 27 سنت . ولكن التعامل المعتمد على الشبكة النموذجية يكلف سنتا واحدا فقط . وسوف تحاول الشركات توجيه الزبائن والقنوات لتعظيم الطلب بادنى التكاليف . ويحاول الباعة بوضوح استبدال القنوات العالمية التكاليف بالقنوات المنخفضة التكاليف طالما ان القيمة المضافة لكل بيع هي كافية . وبدا ممثلوا خدمة المدير الموجد ل Vanguard بتدريب الزبائن على الاستفادة من موقع الشبكية عبر الهاتف . نتيجة لذلك / كانت Vanguard قادرة على تخفيض الكادر الى النصف وهذا انجاز مهم

مفترض بان الاتصال الهاتفي بالممثل يكلف الشركة 6 باون ازاء سنتات قليلة لكل Log in – اتصال شبكي .

وخذ بعين الحسبان الحالة الاتية كمثال حول التحليل الاقتصادي لاختيارات القناة : يريد مصنع / الاثاث ( من كارولينا لشمالية ) بيع خطه لباعة التجزئة على الساحل الغربي الامريكي . ويحاول المصنع التقرير الخيار بين البلدين . فواحد منهم يدعوا الى تاجير عشرة ممثلين مبيعات جدد الذين يشغلون مكتب المبيعات في سان فرانسكو – كاليفورنيا . ويستلمون راتب الاساس + العمولات . والبديل الاخر هو الاستفادة

من وكالة مبيعات مصنعي سان فرانسكو التي لها اتصالات مكثفة مع باعة التجزئة. والوكالة لها 30 ممثل مبيعات الذين استلموا العمولة المعتمدة على مبيعاتها .

الخطوة الاولى في التحليل هي تقدير عدد المبيعات المراد توليدها منقبل قوة المبيعات الشركة او الوكالة المبيعات . فمن جانب واحد – ستركز قوة مبيعات الشركة على المنتجات الشركة وستدرب بصورة افضل لبيع تلك المنتجات وستكون عدوانية اكثر لان مستقبل كل ممثل يعتمد على نجاح الشركة , وستكون ناجحة اكثر لان العديد من الزبائن يتعاملون مع الشركة مباشرة . ومن جانب اخر – لووكالة المبيعات 30 ممثل – وليست عشرة , وربما تكون عدوانية كقوة مبيعات مباشرة اعتمادا على مستوى العمولة , وربما تكون عدوانية كقوة المبيعات مباشرة اعتمادا على مستوى العمولة , وربما يتلقاها الزبائن بصورة افضل كونها اكثر استقلالا , وربما يكون لها اتصالات مكثفة ومعرفة مكان السوق المكثفة . والتسويق يحتاج الى تقييم كل العوامل هذه في صياغة دالة الطلب لقناتين مختلفتين .

الخطوة القادمة هي تقدير التكاليف بيع كميات مختلفة من خلال كل قناة . ويعرض الشكل 5-15 جدول التكاليف . والتكاليف الثابتة لتشيل وكالة المبيعات هي ادنى من تكاليف تاسيس مكتب مبيعات الشركة الجديد – ولكن التكاليف ترفع بصورة اسرع من خلال الوكالة لان وكلاء المبيعات يحصلون على عمولة اكبر من باعة الشركة .

والخطوة النهائية هي مقارنة المبيعات والتكاليف . وكما يوضح الشكل 5-15 فانه يوجد هناك مستوى مبيعات واحد (  $S_b$  ) الذي تكون التكاليف البيع عند نفسها للقناتين . ووكالة المبيعات لهذا السبب – هي الافضل لاية كمية مبيعات ادنى من (  $S_b$  ) . وفرع مبيعات الشركة هو الافضل عند اية كمية فوق (  $S_b$  ) وليس من المدهش بعد اعطاء هذه المعلومات ان استخدام الشركات الصغيرة لوكلاء المبيعات – او الشركات الكبيرة في الاقاليم الكبيرة التي تكون فيها الكمية منخفضة .

## النمو المستقبلية ونمط الزبائن .

تدريب ودفع اعضاء القناة . ان الشركة تحتاج الرؤسة وسطائها بنفس الطريقة التي ترى فيها مستفيدها النهائيين . وهي تحتاج الى تحديد حاجات الوسطاء وبناء مركز القناة لكي يتم الايصال بعرض القناة لتوفر القيمة الاعلى لهؤلاء الوسطاء .

وتمكن من تنبيه اعضاء القناة للاداء العالي يبدا بفهم حاجاتهم ورغباتهم . والشركة يجب ان تخطط وتنفذ برامج التدريب الدقيق وبرامج بحث السوق وبرامج بناء القدرة الاخرى لتحسين اداء الوسطاء . وتحتاج Micro Soft الى المهندسي الخدمة الطرق الثلاث لاكمال مجموعة من المفردات واداء امتحانات الشهادة . وهؤلاء الذين يحتاجون لامتحان رسميا يتم الاعتراف بهم رسميا كمهنيين قانونيين ل Micro soft ويمكنهم استخدام هذه استخدام هذه التسمية لتزوج عملهم . واخرين يستفيدون من مسوحات الزبائن لا لامتحانات . والشركة عليها ايصال رؤيتها باستمرار بان الوسطاء هم الشركاء في جهد مشترك لاعضاء المستفيدين النهائيين من المنتج .

والمنتخبين يتباينون الى حد كبير في مهماتهم في ادارة الموزعين . وقوة القناة هي القدرة على تعديل سلوك اعضاء القناة لكي يقوم بالاعمال التي يقوموا بها في حالات اخرى . و المصنعين يمكنهم الاعتماد على انماط القوة الاتية لاستنباط التعاون .

- القوة القسرية : يهدد المصنع بسحب المورد او انهاء العلاقة . اذا فشل الوسطاء في التعاون . ويمكن ان تكون هذه القوة فعالة ولكن ممارساتها ينتج عنها الاشياء وتولد النزاع وتقود الوسطاء الى تنظيم القوة الموازنة .
- قوة المكافاة : يقدم المصنع للوسطاء اضافة اضافية لاداء افعال محدودة او وظائف محدد . وقوة المكافاة تنتج لنا نتائج افضل من قوة القسرية ولكن يمكن الافراط بتقديرها . وربما يتوقع الوسطاء المكافاة في .

كل مرة يريد فيها المصنع حدوث سلوك معين .

- القوة الشرعية : يطلب المصنع السلوك المرخص بموجب العقد . والقوة الشرعية تعمل طالما ان الوسطاء يريدون المصنع قائد شرعي .
- قوة الخبير : يمتلك المصنع معرفة خاصة يقيمها الوسطاء . وتضعف قوة الخبير حالما يكتسب الوسطاء هذه الخبرة . ويجب ان يستمر المصنع بتطوير الخبرة الجديدة اكي يرغب الوسطاء مواصلة التعاون .



- قوة المراجع : يكون المصنع محترما جدا بحيث يكون الوسطاء فخورين للارتباط بها والشركات مثل IBM و Cater Pillar و Packard و Hewlett تمتلك القوة مجعية عالمية

والقوة القسرية وقوة المكافاة هما ملحوظتان والقوة الشرعية والخبرة والمرجعية هي ذاتية اكثر وتعتمد على القدرة واستعداد الطرف على الاعتراف بها. ويرى معظم المنتخبين تعاون الوسطاء كتحدي كبير . فهم يستخدمون الدوافع الايجابية مثل الهوامش الاعلى والصفقات الخاصة والعلاقات و حوافز Allowanus الاعلانات التعاونية , وحوافز العرض وتنافسات المبيعات . واحيانا تطبق العقوبات السلبية مثل التهديد بتقليل الهوامش وتبطأة التسليم او انهاء العلاقة . وضعف هذا المدخل هو ان المنتج يستفيد من التفكير الاستجابي المنبه البسيط . وتحاول الشركات الادق صياغة الشركة الطويلة المد مع الموزعين ويواصل المصنع بوضوح ما يريد من موزعيه بطريقة تغطية السوق ومستويات الخزين – وتطوير التسويق – وطلب الحساب والمشورة الفعلية والخدمات والمعلومات التسويق . والمصنع ينشد اتفاق الموزع مع هذه السياسات وربما يقدم خطة التعويض لدعم السياسات .

والعديد من المصنعين وباعة التجزئة كانوا قد تبنا ممارسات استجابة المستهلك الكفوءة

( ECR ) لتنظيم العلاقات في ثلاثة مجالات من اجل انسيابية سلسلة التجهيز وتخفيض التكاليف

1- اداة جانب الطلب او الممارسات التعاونية لتنبية طلب المستهلك تبرمج الفعاليات

المشاركة للتسويق و المبيعات

2- ادارة جانب العرض او الممارسات التعاونية من اجل جعل العرض ذات حد

مثل ( مع تركيز على السوقيات المشاركة والفعاليات سلسلة التجهيز .

3- الممكنات او المكملات او التكنولوجيا المعلومات او ادوات تحسين العملية لدعم

الفعاليات المشاركة التي تقلل المشاكل العملية والسماح بالتنقييس الاكبر .

وكانت البحث قد وضح لنا بان ( ECR ) ربما يولد ادراكات اكبر للتباين من

جانب المصنعين من حيث الشعور بانهم يشاركون على نحو متفاوت باعباء

تبني ( ECR ) وعدم الحصول على الكثير مما يستحقونه مع ان ( ECR ) له

تأثير ايجابي على الاداء الاقتصادي للمصنعين وتطوير قدراتهم

تقييم اعضاء القناة . يجب ان يقيم المنتجين اداء الوسطاء ازاء هكذا قياسات مثل

احراز كون حصص المبيعات ومستويات التخزين الاعتيادية ووقت التسليم للزبون

ومعالجة البضائع التالفة والمفقودة والتعاون في البرامج الترويجية و التدريب .  
والمنتج سوف يكتشف احيانا بانها يدفع الوسطاء معينين الكثير لما يقوموا به فعلا .  
وهناك مصنع ولحد يعوض الموزع بسبب حمله الخزينات الموجودة بحيث تكون  
الخزينات موضوعة فعلا في المخزن العام على حسابه الخاص ويجب على  
المنتجين وضع خصومات وظيفية يدفعوا فيها مبالغ محددة لاداء القناة التجارية  
لكل خدمة متفق عليها . والمؤدين بصورة قليلة هم بحاجة الى التشاور معهم  
وتدريبتهم من جديد او دفعهم ( Motivate ) او انهاء عملهم .

### تعديل تصميم وتنظيمات القناة .

يجب على المنتج استعراض تعديل تصميم قناته وتنظيمها ايضا وسوف يحتاج الى  
تعديلها حينما لا تعمل القناة التوزيع كما هو مخطط . وتغير نماذج الشراء  
الاستهلاكية و اتساع السوق وظهور التنافس الجديد – وظهور قنوات التوزيع  
الابداعية وتحول المنتج الى المراحل الاخيرة في دورة حياة المنتج .

ولا توجد هناك قناة تسويق التي تبقى فاعلة عبر دورة الحياة المنتج ككل . وربما يستعد  
المشتركين المبكرين للدفع للقنوات ذات القيمة المضافة العالية ولكن المشتركين اللاحقين  
سوف يتحولون الى القنوات المنخفضة التكاليف فاجهزة الاستنساخ الصغيرة للمكاتب  
كانت قد بيعت من قبل قوى المبيعات المباشرة للمصنعين – ولاحقا من خلال تجار المعدات  
المكتبية ومن ثم من خلال تجار السلع الواسعين ولان من قبل الشركات الطلب البريدي  
والتسويقي لانترنت .

وسوف يتغير هيكل القناة المثلى في الاسواق التنافسية ذات عقبات الدخول القليلة . وتغير  
يعني اضافة او سحب اعضاء قناة الافراد او اضافة اة سحب قنوات سوق معينة او تطوير  
طريقة جديدة كليا لبيع البضائع . وخذ بعين الحسبان الشركة ( Apple ) . واطافة ( او  
السحب ) اعضاء القناة تتطلب التحليل الاضافي . فماذا تبدو عليه ارباح الشركة مع هذا  
الوسيط وبدونه ؟ ربما سحب المنتج اي الوسيط تنخفض مبيعاته بادننى من المستوى المعين  
 . وان معلومات تسوق الزبون المفضلة اكثر ومخزونة في قواعد البيانات والدقيقة تعني  
بان تحليل تلك البيانات يوفر التوجيه في تلك القرارات .

وبما ان القرار الصعب جدا هو هل تنفع سيطرة القناة ككل وتصبح قنوات التوزيع بالية على نحو واضح وتضهر الثغرة بين النظام التوزيع الموجود والنظام المثالي الذي يسد حاجات ورغبات الزبائن الهدف . والامثلة هي كثيرة : حيث ان نظام ( AVON ) لبيع الكماليات على الابواب كان قد عدل مع دخول نساء اكثر في القوة العاملة . وفي صيرفة البيع بالتجزئة – وجدت البنوك بان العديد من الناس مازالوا يريدون اللمسة العالمية على التكنولوجيا المتقدمة جدا . او الخيار في الاقل على الرغم من الاعتقاد السائد بان التقدمات التكنولوجية سوق مثل مكائن المراقبة .

النفقات الالي والصيرفة الجاهزة الارتباط . ومركز الاتصال الهاتفي كلها تقلل اعتماد الزبون على الفروع المجاورة . والبنوك تستجيب من خلال افتتاح فروع اكثر وتطوير ممارسات البيع المتعدد والبيع العالي السعر ( Up - Selling ) .

**الدمج وانظمة القناة :** ان قنوات التوزيع لا تبقى ساكنة حيث هناك ظهور لمؤسسات البيع بالجملة والبيع بالتجزئة – الجديدة وتطور انظمة القناة الجديدة . و سوف ندرس النمو الحديث لانظمة التسويق الافقية والعامودية والمتعددة القنوات والجزء القادم يدرس كيف تتعاون هذه الانظمة وتتسارع وتتنافس

### انظمة التسويق العامودية .

ان احدى تطورات القناة الحديثة المهمة جدا هي ظهور انظمة التسويق العامودية . وقناة التسويق المألوفة تتالف من المنتج المستقل و باعة الجمل و باعة التجزئة وكل واحدة هي عمل منفصل ينشد تعظم ارباحه حتى اذا كان هذا الهدف يقلل الاربح للنظام ككل . ولا يوجد عضو القناة الذي له سيطرة كبيرة على الاعضاء الاخرين

ونظام التسويق العامودي ( VMS ) على النقيض من ذلك , يتالف من المنتج و باع الجملة و باع التجزئة كنظام موحد . وهناك عضو قناة واحد – كابتن القناة الذي يمتلك القنوات الاخرى او يمنح القنوات الاخرى الامتياز او الذي له قوة كبيرة جدا بحيث الكل يتعاون .

---

وتبصر التسويق : اهمية اداري القناة يوفر بعض المنظور حول كيف يجب ان يعمل الاداري

( او الوكلاء ) القناة , والذي هو مفهوم مرتبط تماما . وقد ظهرت انظمة تسويق العامودي ( VMS ) نتيجة محاولات اعضاء القناة الاقوياء السيطرة على سلوك القناة و ازالة النزاع الذي ينتج حينما يواصل الاعضاء المستقلين اهدافهم الخاصة . ويحقق ( VMS ) الاقتصاديات من خلال الحجم و القوة التصاقية و ازالة الخدمات المدبلجة .

وتم التوضيح بان مشتري المنتجات و الانظمة المعقدة في العمل يمنحون التبادل المكثف للمعلومات التي يمكنوا من الحصول عليها من ( VMS ) على سبيل المثال – اصبحت ( VMS ) الطريقة السائدة للتوزيع في مكان السوق الاستهلاكي الامريكي خادمة ما بين 70 % - 80 % من السوق ككل . وهناك ثلاثة انواع من ( UMS ) الشركاتي و المدارة والتعاقدية .

( VMS ) الشركاتية . و تدمج المراحل المتقاربة للانتاج و التوزيع تحت ملكية واحدة مثلا – تحصل

( Sears ) على اكثر من 50 % من البضائع التي تبيعها من الشركات التي تملكها جزئيا او كليا . و ان ( Sherwin – Williams ) تصنع الصبغ ولكن تمتلك وتشغل 3.000 منفذ بيع تجزئة .

( VMS ) المدارة . وتنسق المراحل المتعاقبة للانتاج من خلال حجم وقوة احد الاعضاء . فمصنعي العلق المهنية هم قادرون على ضمان التعاون والدعم التجاري القوي من الباعة (ثانية). وليطحي السبب – كانت ( Kodak و Gillette و Comp bell soup ) قادرة على قيادة المستويات العالية من التعاون من باعتها ثانية بالارتباط مع العروض و المكان الرقي والترويحات والسياسات السعر والتنظيم التجهيز – الموزع المتقدم جدا ل ( VMS ) المدارة يعتمد على برمجة التوزيع التي تبني نظام التسويق المخطط والمدار مهني و العامودي الذي يسد حاجات المصنع والموزعين . وحيث يؤسس المصنع القسم داخل الشركة المسمى تخطيط العلاقات الموزع . وعمله هو تشخيص حاجات التوزيع وبناء برامج السلعية لمساعدة كل موزع على العمل باكفا طريقة ممكنة . وهو القسم والموزعين يخططون اهداف التسليع . ومستويات الخزين – وخطط التسليع

المكانية و المرئية ومتطلبات تدريب المبيعات – وخطط الاعلان وترويج . الهدف هو تحويل الموزعين من التفكير بان يضعوا مالهم اساسا على الجانب .

الشرائي ( من خلال التفاوض القاسي مع المصنع ) الى رؤية انهم يصنعون مالهم على جانب البيع

( ومن خلال كونهم جزءا من النظام التسويقي العامودي الدقيق .

( VMS ) التعاقدية . تتالف vms التعاقدية من الشركات المستقلة عند مستويات مختلفة من الانتاج والتوزيع دامجة برامجها على اساس تعاقدى للحصول على تاثير الاقصاديات او المبيعات اكثر مما يمكن من انجازها لوحدها ويسمى ( Johnston ) و ( Lawrence ) باسم الشركات القيمة المضافة ( VAP ) وتشكل ( VMS ) التعاقدية الان احدى التطورات المهمة جدا في الاقتصاد . وهي ذات ثلاث انماط .

1- السلسلت الطوعية : يرها بائع الجملة – حيث ينظم باعة الجملة سلسلات طوعية باعة التجزئة المستقلين لمساعدته على تقييس ممارسات بيعهم وانجاز اقتصاديات الشراء للتنافس مع المنظمات التجهيز الكبيرة .

2- تعاونيات باعة التجزئة : - يتخذ باعة التجزئة زمام المبادرة وينظمون لكيان ( الوحدة ) العمل الجديد للقيام ببيع الجملة وبعض الانتاج . ويركز الاعضاء على شراياتهم من خلال تعاونيات بائع التجزئة وتخطيط الاعلان بصورة مشتركة . والارباح ترجع الى الاعضاء نسبة الى شراياتهم . وباعة التجزئة غير الاعضاء يمكنهم الشراء من خلال الجمعية التعاونية ولاكن ال يشتركون بالارباح .

3- المنظمات صاحبة الامتياز : - ان عضو القناة المسمى صاحب اللامتياز ربما يربط بين العديد من المراحل المتعاقبة في العملية الانتاج – التوزيع و الامتياز كان تطور البيع بالتجئة الاسرع نموا في السنوات الاخيرة . وبعض اشكال الامتياز هي جديدة تماما مع ان الفكرة الاساسية هي قديمة . ونظام التقليدي هو امتياز بائع التجزئة الذي يراه صاحب الامتياز . فمثلا تجهيز

( FORD ) للتجارة بيع سياراتها . والتجار هم رجال اعمال مستقلين الذين يتفقوا على الايفاء بشروط محدودة للمبيعات والخدمات

والاخر هو الامتياز بائع الجملة الذي يراه المصنع . فمثلا – كوكا كولا تجيز لباعة الجملة في اسواق مختلفة بشراء المركز . المشروب ومن ثم تكوينه وتنقيه وبيعه لباعة التجزئة في الاسواق المحلية ونظام الاجدد هو امتياز بائع التجزئة الذي تراه الشركة .

وتنظم الشركة الخدمية النظام الجملة لجلب خدماتها الى المستهلكين بصورة كفوءة . ونجد امثلة في عمل تاجر السيارات ( Tertza Avis ) وعمل خدمة الاطعمة السريعة

( Macdonald s ) و ( Ger king ) وعمل الفنادق على الطرق عامة ( HOWARD Jdmson ) و ( Ramadainn ) . ويتم القيام ببعض الامتياز من خلال نظام التوزيع المزدوج الذي تستخدم فيه الشركات الاندماج العامودي ( الذي يمتلك فيه صاحب الامتياز الوحدات ويديرها ) وحاكمية السوق ( التي يجيز فيها صاحب الامتياز لحاصلي الامتياز الاخرين ) .

### التنافس الجديد في البيع والتجزئة .

لقد طور العديد من باعة التجزئة المستقلين الذين لم يلتحقوا ب ( VMS ) المخازن الاختصاص التي تخدم اجزاء سوق خاصة . ومالنتيجة هي الاستقطاب في البيع التجزئة بين المنظمات التسويق العامودي الكبيرة ومخازن الاختصاص المستقلة التي تخلق مشكلة للمصنعين .

وهي الترتيب بالوسطاء المستقلين بقوة ولكن يجب ان يوحدا انفسهم بصورة نهائية مع أنظمة التسويق العالية النمو على ( Terms ) اقل جذبا . فضلا على ذلك تهدد أنظمة التسويق العامودية و باستمرار بتجاهل المصنعين الكبار وبناء تصنيعهم الخاص .

والتنافس الجديد في البيع التجزئة لم يعد اطوال بين الوحدات العمل المستقلة ولكن بين أنظمة الكلية للشبكات المبرمجة مركزيا .

(الشركائية و المادرة و التعاقدية ) التي تتنافس ضد بعضها البعض لتحقيق افضل اقتصاديات التكاليف و استجابة الزبون .

**أنظمة التسويق الأفقية .** هناك تطور القاة اخر يطلق عيه نظام التسويق الافقي الذي تجتم فيه شركتين او اكثر غير مرتبطة , الموارد او البرامج لاستغلال فرصة التسويق الجديدة فكل شركة تفتقد الى راس المال ومعرفة كيف ( Know – how ) او انتاج او الموارد التسويق للبدء بحشر 45 لوحدة او تخشى المخاطرة . وربما تعمل الشركات مع بعضها البعض على اساس مؤقت او دائم او خلق شركة ذات حشر 45 مشترك .

### دمج أنظمة التسويق المتعددة القنوات .

لقد ثبتت معظم الشركات اليوم التسويق المتعدد القنوات . حيث تباع ( Disney الى DVD من خلال خمسة قنوات رئيسية ) مخازن ايجار الافلام ( Block bou ) و مخازن دراي

( Disney Storeg ) التي تملكها الان وتديرها ( Childueris Place ) ومخازن بيع التجزئة مثل ( Best buy ) وباعة التجزئة الجاهزي الارتباط مثل ( Amazon .com ) ومخازن دراي الجاهزة للارتباط ل ( Disney ) وباعة

الكتلوكات الاخرين . وهذه القنوات المتنوعة منحت ( Disney ) اقصى تغطية سوق وتمكن الشركة من عرض فيدواتها عند عدد من نقاط الاسعار . والتسويق المتعدد القنوات يحدث حينما تستفيد شركة واحدة من اثنتين او اكثر من قنوات التسويق للوصول الى واحدة او اكثر من قنوات الزبائن . ونظام قناة التسويق متكامل هو نظام الذي تعكس فيه السيتراتيحيات وتكتيكات لبيع من خلال قناة واحدة ستراتيحيات وتكتيكات لبيع من خلال القنوات الاخرى .

وتمكن الشركات من كسب ثلاثة فوائد مهمة من خلال اضافة قنوات اكثر . الاولى هي تغطية السوق المتزايدة . وليس فقط زبائن اكثر هم القادرين على التسوق منتجات الشركة في اماكن اكثر بلدان الذين يشتررون من اكثر من قناة واحدة وهم الذين

يكونوا مربحين اكثر من الزبائن ذو القناة المفردة . والثانية هي تكاليف القناة الدنيا – البيع من خلال الهاتف هو ارخص من البيع خلال الزيارات الشخصية للزبائن الصغار . والثالث هي البيع الايصائي الاكبر – مثل اضافة قوة مبيعات فنية لبيع معدات معقدة اكثر . والمكاسب من اضافة قنوات لها ثمنها . والقنوات الجديدة تخلق النزاع و المشاكل مع السيطرة . وربما تنتهي قناتين او اكثر بالتنافس حول نفس الزبائن .

والقنوات الجديدة ربما تكون اكثر استقلالا وتجعل التعاون صعبا اكثر . والقائمة التسويقية : قائمة فحص التسويق المتعددة القنوات : تعرض لنا بعض المشورة الواقعية حول دمج القناة للقنوات الجاهزة الارتباط وغير جاهزة الارتباط . ومن الواضح تماما بان الشركات هي بحاجة الى التفكير من خلال تصميم القناة الخاصة بها . بحيث يجب ان تقرر اي القنوات هي التي يجب ان تؤدي الوظائف ( الوظائف المعنية ) . والشكل 6-15 يوضح لنا شبكة بسيطة للمساعدة في صنع قرارات تصميم القناة . والشبكة تتالف من قنوات التسويق الرئيسية ( كصفوف ) ومهمات القناة الرئيسية التي يجب اكمالها ( كاعمدة )

و الشبكة تبرهن لنا لماذا . ان استخدام قناة واحدة فقط هو غير كضوء . خذ بعين الاعتبار استخدام فقط قوة مبيعات مباشرة فقط . حيث ينبغي على البائع ايجاد البضائع رخيصة التي تجذب الزبائن ( Leads ) وتاهيلها وبيعها مسبقا واغلاق البيع , توفر الخدمة وادارة وتملا من زيادة نمو الحساب . ومن الكفوء اكثر بالنسبة للشركة اداء المهمات السابقة وترك البائع يستثمر وقته المكلف اساسا في غلق البيع . وسوف يدير حملة قسم تسويق الشركة حملة البيع المسبق مبلغا الزبائن المتوقعين حول المنتجات الشركة من خلال الاعلان والبريد المباشر – والتسويق الاسلكي – و توليد البضائع الرخيصة ( Leads ) من خلال التسويق الاسلكي والبريد المباشر و الاعلان – والمعارض التجارية وتاهيل ( مثشيس ) الى الحارة و الدافئة والباردة . ويأتي البائع الى الزبون المتوقع حينما يكون عذا الزبون مستعد للتحديث

---

بالعمل . وهذا التصميم المتعدد القنوات يجعل التغطية و الايصائية و السيطرة ذات حد امثل مع التقليل التكاليف و النزاع .

و القنوات يجب تصميمها للعمل على نحو فاعل وكانت بائعة التجزئة ( Howken & Smith ) قد شاهدت ازدهار مبيعات موقعها الشبكي الى 20% من المبيعات الاجمالية مع انخفاض مبيعات الكتلوك الى 15% في السنوات الاخيرة . ولكن الشركة لن تهمل الكتلوك الورقية لانها تعتقد بانها طريقة فاعلة جدا لخلق الجذب الالشعوري و افضل طريقة لاقناع الزبائن بالارتباط الجاهز . وكانت الكاتلوكات قد تمت فعلا في عالم الانترنت لان شركات اكثر تستخدمها كادوات علامة تجارية . حيث تشحن ( Victoria Secret ) 400 مليون كتالوك سنويا او 1.33 لكل مواطن امريكي - وتشكل طلبات الكتلوك مزداة والارتباط الجاهز حوالي 28% من عائداتها ككل نامية الى ضعف سعر المبيعات من مخزنها .

وينبغي على الشركات استخدام قنوات مختلفة للبيع لزبائن عمل مختلفي الحجم . وبوسع الشركة الاستفادة من قوة المبيعات مباشرة للبيع للزبائن الكبار و التسويق الاسلكي للبيع للزبائن المتوسطي الحجم و الموزعين للبيع للزبائن الصغار ولكن هذه المكاسب يمكن تسويتها بالمستوى المتزايد من النزاع حول من الذي له الملكية الحساب . على سبيل المثال - ربما يريد ممثلي المبيعات الواقعين في الاقليم الامان لكل المبيعات في اقليمهم بغض النظر عن قناة التسويق المستخدمة ....

.....**النهاية**.....