

في حجم الطلب السابق إحصائياً مثل تحليل السلاسل الزمنية، الارتباط البسيط والمركب، الارتداد البسيط والمركب، قوائم المدخلات والمخرجات يضاف إلى ما سبق أسلوب الاستقصاء، استخدام النماذج أسلوب التجارب، وأسلوب المحاكاة وغيرها من الأساليب الأخرى. ومن المستحسن أن يستخدم أكثر من أسلوب في تقدير حجم المبيعات لإعطاء الإدارة صورة أكثر شمولاً لاحتمالات الطلب المختلفة تحت شروط وفرص مرتبطة بكل أسلوب من أساليب التوقع.

#### ٦- اختيار شرائح السوق المستهدفة:

بعد أن يتم تحديد شرائح السوق المستهدفة ثم تقدير حجم الطلب في كل منها تأتي مرحلة اختيار شرائح أو شريحة السوق التي سوف تعمل المنشأة على الاستفادة من الفرص المتاحة فيها. ولا شك أن أحد معايير الاختيار هو الريح العائد من كل شريحة سوق. ويتطلب الوصول إلى هذا البيان تقدير كل من الإيرادات) كمية المبيعات \* سعر البيع (والتكاليف. إلا أنه لا يجب أن يفهم من هذا بأن المعايير الأخرى ليست بالضرورة مؤثرة في اتخاذ القرار بل على العكس فهناك حالات تكون محددة للقرار ما دامت تتفق مع أهداف المنشأة المرحلية أو طويلة الأجل أو الاثنان معاً.

#### تحليل الفرص التسويقية المصرفية<sup>(١)</sup>:

لا يمكن أن يسير البحث عن الفرصة التسويقية بطريقة عشوائية ولكن اعتماداً على الطرق والأساليب العلمية لتحليل الفرص الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في المستقبل. والهدف من تحليل تلك الفرص هو أن نقرر السلع الجديدة، الخدمات، قنوات التوزيع، تحسين الكفاءة، خلق ظروف تنافسية وخلق أسواق جديدة.

يتطلب تحديد الفرص التسويقية أن يكون لدى المنشأة فكرة واضحة عن أهدافها وإمكانياتها. كما يجب أن تتفهم الظروف البيئية المحيطة وقطاعات السوق والمستهلكين ولا بد من اتخاذ الخطوات لتحديد وتقييم تلك الفرص التسويقية.

ومن الخطوات الأساسية لتحليل الفرص التسويقية أن تحدد المستهلك المحتمل الذي سنقدم إليه منتجاتنا. ولكن هذه الحاجات والرغبات ليست مستقرة ولكن عرضة للتغيير بسبب التغيرات في أسلوب الحياة، والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية.

والمستهلكون الذين تجمعهم صفات معينة (التعليم، الدخل، أسلوب الحياة) ستكون حاجاتهم ورغباتهم متشابهة ويمكن التعبير عنها بأنماط استهلاكية معينة. وهذه

(١) عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق.

المجموعات من المستهلكين يقسمون السوق إلى قطاعات معينة يختار المشروع من بينها تلك المجموعة أو هذا القطاع لكي يركز عليه جهوده التسويقية.

يمكن أن نجد الكثير من مفاتيح الفرصة التسويقية في البيئة التسويقية الخارجية (المنافسون، الحكومة، المنظمات المساعدة، هيكل التوزيع، الإعلان، ممثلو المستهلكين، التكنولوجيا، البيئة الاجتماعية. وينظر إلى البيئة التسويقية على أنها غير خاضعة للرقابة من جانب الشركة أو من جانب النشاط التسويقي.

الهدف من دراسة البيئة التسويقية والتعرف على الفرص التسويقية هي المساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية في عالم يتسم بالتغير السريع. كذلك لكي تمكن متخذي القرارات من تحليل سبب التغير في هيكل العناصر المكونة للبيئة الذي يؤثر في الموقف التسويقي الحالي. ولا يهتم بهذا المدخل المخططون والباحثون التقليديون لأن اهتمامهم يتركز على المشاكل اليومية التي تتطلب قرارات سريعة للمحافظة على الأرباح وعلى مستويات الأداء المحددة.

ويتم تحديد الفرص التسويقية حيث يجب وضع استراتيجية تسويقية "تتضمن تحديد المستوى، المزيج التسويقي، وتوزيع وتخصيص الجهود التسويقية على فترات زمنية معينة" للاستفادة من تلك الفرص المتاحة.

ما هي المصادر الرئيسية لفرص السوق<sup>(1)</sup> :

هناك ثلاثة مواقف تنشأ عنها فرص السوق:

- ١- عرض خدمة ما بكمية شحيحة.
- ٢- عرض خدمة موجودة أو خدمة بطريقة جديدة وراقية.
- ٣- عرض خدمة أو خدمة جديدة.
- ١- عرض خدمة ما بكمية شحيحة:

توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض سلعة ما غير كاف وعندما يصطف المشترون لشرائها. يتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة لكل شخص.

في حالة الحرب يكون الطعام والمعدات وقطع الغيار شحيحة ولا يحتاج ذلك إلى عبثي ليكتشفها. يمكن للمنتجين أن ينتهزوا الفرصة كاملة في مثل هذا الموقف بما في ذلك

---

(١) كوتلر يتحدث عن التسويق، فيليب كوتلر، مكتبة جرير، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، الطبعة الخامسة، ص ٤٦، ٢٠٠٦.

المطالبة بأسعار عالية ما لم يكن هناك برنامج إجباري لرقابة الأسعار. وينتج الشح بعد حدوث الكوارث مثل الزلازل والأعاصير المدمرة والفيضانات، إلا أنها لا تدوم طويلاً وتكون فرص السوق قصيرة.

## ٢- عرض سلعة أو خدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية:

تستعمل الشركات طرقاً عديدة لإيجاد أفكار لتطوير منتج أو خدمة موجودة. سنستعرض هنا ثلاث طرق: طريقة اكتشاف المشكلة Problem detective method، والطريقة المثالية ideal method، وطريقة سلسلة الاستهلاك consumption chain method.

### طريقة اكتشاف المشكلة :

ربما تكون هناك سلع وخدمات شائعة يتقبلها الناس في شكلها الحالي دون أن يكونوا راضين عنها كلية. يمكن للمسوقين أن يتعلموا كثيراً من استعمال طريقة اكتشاف المشكلة، وتعني سؤال الناس الذين يستعملون المنتج أو الخدمة عن وجود أي شكاوى أو إن كانت لديهم مقترحات لتحسينها.

هنا بعض الأمثلة لما يمكن أن يقوله:

- سيارتي تستهلك وقوداً أكثر من اللازم.
- محمصة خبزي الكهربائية Toaster يصعب نظافتها.
- أنا أكره صفوف الانتظار الطويلة في البنك.
- تنتهي بطارية حاسبي الآلي بعد ثلاث ساعات.
- أحياناً لا أجد جهاز التحكم عن بعد الخاص بالتلفاز

تشير كل هذه التعليقات إلى وجود فرصة في السوق. مثال ذلك، قادت الملاحظة الأخيرة أعلاه شركة ماجنا فوكس التليفزيونية Magnavox على إضافة زر على أجهزتها التليفزيونية يمكن أن يضغطه المستهلك مما يجعل جهاز التحكم عن بعد يبعث صوتاً يدل على مكانه في المنزل. ويجب أن نذكر أن طريقة اكتشاف المشكلة تقضي إلى عمل تحسينات في المنتج/الخدمة وليس إلى اختراعات المنتج/الخدمة.

### الطريقة المثالية :

هنا يجري المسوق مقابلات مع مجموعة من المستهلكين ويطلب منهم تخيل أمثل صورة للمنتج أو الخدمة التي يستهلكونها في كثير من الحالات تبدو الرغبات سهلة التلبية. يوضح الشكل قائمة بالرغبات التي ظهرت في مواقف مختلفة ويصف الحلول التي تقدم بها بعض المسوقين اليقظين.

قد تحتوي بعض الرغبات ظاهرياً على عناصر متضاربة. مثال لذلك، لنفترض أن أحداً سأل: "أتمنى أن تصنع بعض الشركات كعكات صغيرة Cookies أكلها لذيذ ولكنها خالية من الدهون وبها سعرات حرارية قليلة"، الإجماع العام هو أن هذا شيء غير ممكن على المستهلكين أن يختاروا بين كعك لذيذ فيه دهنيات وآخر طعمه أقل مذاقاً ولكن دهنياته قليلة.

نظر بروكتور وجامبل Proctor & Gamble إلى هذا التحدي بحذق وأمضى عدة سنوات يجري البحوث على مادة تسمى أوليستر Olestra. لقد اتضح بأن ذرات هذه المادة كبيرة بالقدر الذي لا يسمح للجسم امتصاصها كدهنيات، وبالرغم من ذلك تعطي الفائدة المذاقية الموجودة في الكعك ذي الدهون العالية.

تسلمت شركة بروكتور وجامبل تصريحاً من إدارة الأغذية والدواء يسمح لها بتسويق مادة الأوليستر. وقد حققت الشركة أرباحاً خيالية من بيعها الأوليستر إلى صانعي الكعك والوجبات الخفيفة والبطاطا المقلية والآيس كريم.

### الاستماع إلى رغبات المستهلك:

"أتمنى أن أستطيع شراء سيارة جديدة دون أن أضطر إلى المساومة على السعر مع رجل مبيعات مهلهل الثياب ومتوتر جداً أو أنتهى بسيارة lemon لا يقبل الموزع استرجاعها."  
الآن تبدو هذه كمجموعة قوية من الرغبات التي يجب إشباعها. غير أن ساتيرن Saturn وهو قسم جديد من شركة جنرال موتورز تم إنشاؤه تلبية رغبات العملاء. ربما كان للعديد من العملاء نفس الرغبة، واضعين في الاعتبار الكثير من العملاء المشتريين من قسم ساتيرن ودرجة ولائهم العالية له.

"أتمنى أن أجد صالة عرض للأفلام (سينما) تقدم خيارات عديدة من الأفلام وبها مطعم بدلاً من كشك بيع حب الذرة) الفيشار (والحلوى، وألا يزعجني شخص طويل القامة يجلس أمامي".

هذه الرغبة تم تليبيتها الآن بواسطة صالات العرض ذات الشاشات المتعددة. وبها خدمة المطعم وطريقة الجلوس فيها شبيهة باستادات كرة القدم.

"أتمنى لو أستطيع أن أسافر على الطائرة إلى مدينة أخرى بنصف التكلفة وأكون واثقاً من أن الطائرة مريحة ويمكن الاعتماد عليها، سأكون سعيداً للسفر بدون تقديم الطعام أو حجز المقاعد".

لا بد أن تكون خطون الطيران شاووت وست قد سمعت بهذه الرغبة، والتي أصبحت اليوم أكثر خطوط الطيران الأمريكية ربحاً.

### ٣- عرض منتج أو خدمة جديدة:

تعتمد الطرق السابقة على دراسة كيف يشتري المشترون، وعلى مسح لاحتياجاتهم التي يعبرون عنها. غير أن العملاء محدودون إلى حد ما في تصور المنتجات أو الخدمات الجديدة التي ربما تظهر نتيجة التقدم المفاجئ أو الاختراق في التقنية والابتكار. لم يقترح العلماء تصنيع المسجلات المحمولة walk mans ومسجلات الكاسيت أو كاميرات الفيديو في الحقيقة تلك أشياء كان من الصعب تخيلها، كما أن العملاء لم يطلبوا مادة السيلوفان أو النايلون أو الأورلون أو الليكرا أو الكيفلار أو منتجات ديوبونت التي أحدثت تقدماً مفاجئاً، نتجت كلها من البحوث الاختبارية. الآن نتناول ما يمكن أن تفعله الشركات لتحديد التحسينات على المنتج والمنتج الذي يظهر لأول مرة وأفكار في الخدمة.

كيف يمكن أن تتظم الشركة نفسها لإيجاد فرص واعدة أكثر؟

تعتمد المصارف على عدة مصادر للأفكار الجديدة. مثال ذلك، أنها تأمل أن مندوبي المبيعات فيها سيسمعون احتياجات العميل ويعودن بهذه المعلومات إلى المصارف. هناك ثلاث مشكلات:

أولاً: أن مندوبي المبيعات مشغولون إلى الحد الذي لا يستغلون فيه وقتهم لتقديم أفكار جديدة عن المنتجات والخدمات إلى المصارف.

ثانياً: إنهم عادة لا يعرفون لمن يقدمون مثل هذه الأفكار الجديدة، بخلاف مديرهم.

ثالثاً: قلما يمنح مندوبي المبيعات مكافآت مالية مقابل تزويد المصارف بأفكار جديدة. أيضاً تأمل المصارف أن تتبع الأفكار عن المنتجات الجديدة من مجموعة موظفيهم العاملين في إدارة البحوث والتطوير.

هناك مشكلتان:

أولاً: يعمل رجال البحوث والتطوير في العادة لحل مشكلات كلفوا بها بدلاً من أفكار أتوا بها هم.

ثانياً: عندما تستجيب إدارة البحوث والتطوير لفكرة جديدة، ربما يتضح أنها غير ملائمة في ناحية الربحية.

كيف يمكن لمصرف أن تقيم وتختار من بين مجموعة من الفرص؟

المصارف المحظوظة بقدر كاف لمعرفة الفرص التسويقية المتوفرة تواجه مشكلة جديدة، وتحديداً، أن تتخذ قراراً بشأن أي الفرص تستحق السعي وراءها أكثر من غيرها. إنها تريد أن تقطف التفاح وليس الليمون.

معظم الشركات تضع معايير تقودها في البحث عن واختيار مشروعات ذات قيمة. مثال لذلك، أنشأت مؤسسة جولد Gould Corporation المعايير التالية لقبول وتقييم الفرص الجديدة لتطوير المنتج:

- يكون المنتج جاهزاً لتدشينه خلال خمس سنوات.
- يكون للمنتج سوق مرتقب رأسماله خمسون مليون دولار على الأقل ودرجة نمو تبلغ نسبتها ١٥٪.
- يحقق المنتج على الأقل عائداً على المبيعات بنسبة ٣٠ % وعلى الاستثمار بنسبة ٤٠٪.
- يكون بمقدور المنتج تحقيق ريادة فنية أو قيادة السوق.

### الفرص والمخاطر التي تواجه المصارف في ظل التغيرات البيئية:

تعتبر البيئة الخارجية للمصرف ذات أهمية كبيرة، حيث أنها تتيح بعض الفرص التي يجب على المصرف اغتنامها، كما أنها تتضمن أيضاً بعض التهديدات والمخاطر التي يتعين على المصرف مواجهتها ومن الأمثلة تلك الفرص التغيرات الاقتصادية الرئيسية في القطاع المالي وذلك إثر إزالة العوائق التقليدية<sup>(١)</sup>، وكذا زيادة معدلات النمو في الدولة التي يمارس فيها المصرف أنشطته فيها، وأيضاً إدراك العاملين بالمصرف بضرورة العلم على تطوير المصرف إلى جانب أن التكنولوجيا سوف تتيح تقديم خدمات أكثر شمولاً وتنوعاً وبشكل أسرع كما تتضمن إمكانيات أكبر من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية مع تخفيض التكاليف بما يتيح للمصرف قدرة أكبر على المنافسة.

ومن ناحية أخرى فإن البيئة الخارجية للمصرف قد تتضمن بعض التهديدات والمخاطر المتمثلة في المنافسة غير المتكافئة في بعض الأحيان من طرف المصارف الأجنبية أو من بعض المؤسسات المالية الأخرى غير المصرفية، وأيضاً المشاكل المتعلقة بنظام النقد الدولي وكذا التقلبات في أسعار الصرف وأسعار الفائدة التي تنتج حالة عدم التأكد في السوق المصري<sup>(٢)</sup>.

كما أن التغيرات التكنولوجية قد تؤدي إلى تقليل فرص العمل بالمصارف ومن ثم

---

(1) Braddik. W-Management for bankers – Second Edition buter Worths. Et Co. (publishers) ltd. London 1991. P. 23.

(2) Ibid., P. 24.