

إعادة تموضع المتنافسين

كما ذكرنا في مقدمة الكتاب، فإنه لكي تظهر في المظهر اللائق عليك أن تحشر من ينافسك في الزاوية وتظهره في وضع سلبي.

في الآونة الأخيرة، فإن مثل هذه الإستراتيجية تم استخدامها بشكل واسع، في الأزمات، تتصارع الشركات على كل دولار. إن شركة كوداك «Kodak» التي تنتج آلات التصوير وأفلامها، تقارن منتجاتها مع منتجات شركات عملاقة أخرى وتؤكد أن منتجاتها أرخص، والأهم من كل ذلك وفرتها وإمكانية الحصول عليها في كل زمان ومكان. تقترح الشركة أيضاً على زبائنها أن يدخلوا شبكة الإنترنت الخاصة بهذه المنتجات ويقارنوا بين الأسعار وكم سيخسرون فيما لو اشتروا منتجات من شركات أخرى. إن شركة «Apple» لإنتاج الكومبيوترات عالية الأداء وصفت منتجات الشركات الأخرى بأنها «مملة»، في حين أن الحواسيب التي تنتجها هي بالعصرية وتتوافق مع الموضة.

الشيء نفسه تحاول ماككدونالدز *McDonald's* نشره بما يخص شركة *Starbucks* وتلصق بطاقة معلومات «قهوة لأجل الرجل الواصل بنفسه». إضافة لذلك أنشأت موقعاً على الإنترنت (*unsnobbycoffee.com*) وذلك لتأمين سهولة تعامل الزبائن لتأمين حاجاتهم من منتجات الشركة، بحيث عندما يريدون أن يشتروا قهوة لا يحتاجون إلى تعلم «لغة أجنبية».

عندما تهاجمون كونوا على حذر

حتى أثناء الصراع قد لا يكون أحد منتصراً.

لقد اكتشف جون زانغ، البروفسور في التجارة، أن الأشرطة
الإعلانية التي تمجد شركتي البيرة «Anheuser-Busch» و«Miller»،
ممكن أن تعطي نتيجة سلبية، وبدلاً من أن تشجع الزبائن على شراء
إنتاجهما من البيرة، كانت النتيجة أن قل اهتمام المستهلكين
واهتمامهم بكل منتجات هاتين الشركتين. وهذا بدوره يؤدي إلى
خفض أرباح كل الشركات المماثلة، وذلك لأنهم سوف يخفضون
السعر لتشجيع الزبائن على الشراء.

إذا كنتم تستعدون لمهاجمة خصومكم عليكم الاستعداد أيضاً للهجوم
المعاكس. على سبيل المثال، في السنة الماضية، قامت شركة *Campbell's* بحملة
إعلانية لصالح إنتاجها الجديد من معلبات الشوربة، وفي الإعلان تم التحدث أن
الشركة المنافسة *Progresso*، تستخدم مواد كيميائية حافظة في منتجاتها
(غلوتامات الصوديوم). وبالنتيجة، فإن كلتا الشركتين تضررتا. وردت شركة
Progresso بدعاية إعلانية معاكسة بأن شركة *Campbell's* تستخدم المادة
الحافظة نفسها أيضاً.

منذ سنوات عدة، كانت شركة *Scope* تنتج محلول تعقيم الفم، حاولت هذه
الشركة تشويه سمعة الشركة المنافسة لها، شركة *Listerine*. وذلك من خلال
الادعاء أن محلول شركة *Listerine* عند استخدامه، له رائحة مقرفة تدوم طويلاً
في فم الشخص الذي يستخدمه، بينما سائل التعقيم الذي تنتجه شركة «*Scope*»
يتمتع برائحة زكية وطعم جيد، لكن خطة الشركة فشلت في تحقيق هدفها. ورداً
على ذلك قامت شركة *Listerine* بنشر إعلانات صوتية تقول: إن هذه المادة ذات
الطعم غير المحبب الذي نستخدمها مرتين في اليوم يعود الفضل لها في قتل الكثير
جداً من أصناف الميكروبات. إنها الدعاية والدعاية المضادة.

ابحثوا عن نقطة الضعف

لكي تتمكن من إزاحة منافسك عليك أن تبحث عن نقطة الضعف في
مناقبه، ثم تهاجمه من خلالها.

يجب التأكيد على إيجاد نقطة الضعف في مناقبه الإيجابية، وليس أي نقطة ضعف. أحياناً لدى القادة بعض نقاط الضعف. إنها ببساطة نقاط ضعف محددة، لكنها قد لا تشمل الصفات الإيجابية في شخصيته عموماً. من المحتمل أن ذلك الزعيم أو القائد لا ينتبه إليها ولا يريد الاهتمام بها أو ربما وبكل بساطة قد نسيها. لكن توجد نقاط ضعف من نوع آخر، تنحصر في صفاته الإيجابية. كيف يمكن أن نحكم على دعاية شركة *Avis*: «استأجروا سياراتنا. ليس لدينا طوابير طويلة كثيراً». ليس لدى شركة *Hertz* المنافسة أي ردة فعل تجاه إستراتيجية إعادة التموضع تلك. إن الأدوار الطويلة - تدل على تحكم وسطوة هذه الشركة في مجال عملها ضمن السوق. هذا لا ينفي وجود شركات أخرى لها دورها في السوق.

إن مثل هذه الإستراتيجية يمكن استخدامها ضد أي شركة كبرى وفي أي مجال كان. على سبيل المثال، كيف يمكن مهاجمة إنتاج شركة *Campbell's* بما يخص الشوربة المعلبة؟ انسوا ما يخص الطعم والسعر. انسوا كل ما يتعلق بما تحويه العلبة من الشوربة، اهتموا بالدرجة الأولى بالعلبة المعدنية التي تحفظ بداخلها الشوربة. إن أخطر نقطة ضعف قاتلة لإنتاج شركة *Campbell's* هي العبوة المعدنية.

إن المعلبات ذات العبوات المعدنية لها نقطة ضعف أنها تتعرض للصدأ، إن شركة *Campbell's* أنفقت الملايين من الدولارات لتركيب خطوط تصنيع العبوات المعدنية لتغليف منتجاتها الغذائية، وليس من السهل عليها التخلي عن طريقة التغليف تلك. أما ما يخص منافسي تلك الشركة ليس لديهم مشكلة في طريقة التغليف، إذ يمكنهم أن يختاروا طريقة التغليف من خلال استخدام عبوات من البلاستيك أو من الزجاج أو الورق، ثم يتم تخويف الناس من استخدام المواد الغذائية المعلبة ضمن العلب المعدنية التي تستخدمها شركة *Campbell's*.

عندها حتى لو حاولت تلك الشركة تغيير طريقة تغليب منتجاتها الغذائية فهذا لن يحدث خلال مدة قصيرة، إضافة إلى الخسائر المادية الكبيرة. إن الفكرة الجيدة في إعادة التموضع ليس من السهل اكتشافها واستخدامها، لأنها من حيث طبيعتها تكون سلبية. إضافة إلى ذلك، فإنها تتعارض مع طبيعة التفكير الإيجابية وصفات الكثير من المدراء.

حرب المياه المعدنية في روسيا

أحياناً تكون إحدى نقاط ضعف شركة ما هي في إستراتيجية التسويق لديها. إن أكبر شركات المياه المعدنية العاملة في روسيا هي «Aqua Minerale» التي تملكها شركة «PepsiCo» المشهورة. لذلك ليس من الغريب أن تمتلك هذه الشركة إستراتيجية تسويق ممتازة. هذه الشركة تمتلك على علامة تجارية ممتازة تشير إلى مصدر المياه. على اللصاقة الورقية توجد صورة جبال مكتوب عليها «مياه معدنية»، لذلك يفهم المستهلكون من خلال تلك اللصاقة أن المياه مأخوذة من ينابيع جبلية نقية. إنها فكرة ذكية.

لكن كانت الشركة الأولى لإنتاج وبيع المياه المعدنية في روسيا هي شركة بوجومي «Borjomi». لقد كانت إستراتيجيتها التسويقية فاشلة، لقد كانت منتجات هذه الشركة هي الأكثر رواجاً في روسيا قبلها. يتذكر ذلك المستهلكون المتقدمون في العمر، حيث كانت هذه الشركة هي الرائدة في هذا المجال. لكن هذه الشركة تدهورت مبيعاتها، لأنها لم تعرف أن تستغل الميزات الإيجابية التي تتمتع بها، لذلك أخذت تحل ماركات أخرى في مكان الماركة القديمة، مثل «بوجومي Light» و«بوجومي Springs» - هذا زاد من ضعف الشركة وعلامتها التجارية.

كان من الأفضل بالنسبة إلى «شركة بوجومي» اتباع إستراتيجية إعلامية جديدة ومبتكرة لكي تزيح شركة «Aqua Minerale» وتعيد تموضعها تجاهها، وذلك عبر نشر دعايات إعلانية مكثفة تشرح فيها للمستهلكين، أن مياه شركة «Aqua» ليس مصدرها ينابيع جبلية، وهم يخدعون الزبائن من خلال إيهامهم بذلك. ونشر دعاية أخرى:

أنت لا تستطيع أن تحدد

المياه المعدنية الجبلية بشكل فعلي من خلال

«الإتيكيت» أو اللصاقة على العبوة.

يمكن أيضاً نشر دعاية تفضح شركة «*Aqua Minerale*». وكتابة تعليق تحت ماركتها التجارية: «هذه المياه ليس لها صلة على الإطلاق بالينابيع الجبلية ولا بالمياه المعدنية». أما تحت لصاقة عبوة مياه «بورجومي»: «مياه معدنية معبأة من ينابيع جبلية، حيث أهدتنا الطبيعة أنقى وأفضل المياه». إن أسلوب استخدام قوة العدو ضده، هو أسلوب كلاسيكي يمكن تطبيقه في إستراتيجية التنافس التسويقية ضد الخصم.

الهجوم يجب أن يحمل رسالة ذات مغزى للمستهلكين

عند محاولة إظهار الخصم أو المنافس في مظهر سلبي، هذا يجب أن يكون له دلالة لدى المستهلك. في أمريكا كل شخص يعلم أن معقم الفم ماركة «*Listerine*» له طعم مقرف، لكن ليس كل شخص يعلم أن «*Starbucks*» - من أجل «الشخص الواثق بنفسه». إنها فكرة لم تلق نجاحاً. أما المادة الحافظة «غلوتامات الصوديوم في معلبات الشوربة» فهي فكرة معقدة جداً لكي تلقى تجاوباً. عندما تعلن شركة «*Boar's Head*»، أنها لا تضع ملونات أو منكهات صناعية ضمن منتجاتها الغذائية من اللحوم والأجبان أو دهون معدلة وراثياً، هذا يعني أن منتجات الشركات المنافسة لها لديها تصنيف مثل تلك المواد، وبالتالي هي منتجات غير جيدة. هذه الفكرة الإعلانية تلقى تجاوباً وقبولاً، وهذا يفسر أن أسعار منتجات شركة «*Boar's Head*» ذات سعر أعلى وتباع في المحلات التجارية الراقية وزبائنها من علية القوم، الذين يختارون سلع ومنتجات مختارة بعناية وعالية الجودة. طريقة أخرى أيضاً للتوصل إلى الفكرة الجديدة - أسلوب طرح الأسئلة الذي يؤدي إلى تقبل الفكرة بشكل مباشر. من خلال ذلك يتحتم على المستهلك أن يتقبل الفكرة دون مناقشة. لذلك يجب أن تكون الفكرة واضحة وبسيطة ولا تحتاج إلى تفكير عميق. إذا لم تنم الفكرة عن عبقرية فظة، أو كانت عصية على الفهم، عندها لا نستطيع اعتبار عملنا أنه يتميز بإستراتيجية ناجحة لإزاحة الخصم المنافس لنا.

المشكلة ليست في السعر

إن محاولة اللعب على وتر أن أسعار منتجات الشركات المنافسة لنا أعلى هي إستراتيجية غير ناجحة.

غالباً ما يكون السعر عدواً للتميز. في الواقع عندما لا نشابه الآخرين. لهذا ثمنه. مهما تكن الأسباب علينا أن ندفع ثمن السلعة أو الخدمة لا أقل من كلفتها أو أعلى قليلاً.

عندما تكون إستراتيجية الشركة في ترويج منتجاتها يعتمد فقط على انخفاض أسعارها، هذا لا يعد الحل المثالي. عندما تعتبر شركة ما أن انخفاض السعر هو السبب الرئيسي لاختيار الزبائن شراء منتجاتها، وليس منتجات منافسيها تكون قد سلكت الطريق الختأ.

إن ذلك الأسلوب قلما يجلب للشركات السعادة، وذلك لأن جميع المتنافسين لديهم قلم يستطيعون بواسطته شطب الأسعار القديمة ووضع أسعار أدنى في أي وقت يشاؤون. وهذا يحرم الشركة من ميزة تفوقها.

كما يؤكد الأستاذ مايكل بورتر *Michael Porter* من جامعة هارفارد، أن تخفيض السعر بهدف زيادة المبيعات - يعد إجراء غير عقلاني، لأنه باستطاعة بقية المنافسين تخفيض أسعارهم أيضاً.

قصة الجذر الرخيص

لدعم رأي مايكل بورتر حول إستراتيجية تحديد الأسعار نورد مثال الشركة، التي اخترعت طريقة تغليف رائعة للجذر المنظف. هذا سمح للشركة المذكورة بتخفيض أسعار منتجاتها مقارنة مع شركتين أقدم منها تعمل في تسويق المنتج نفسه.

ولكي تحتل مكاناً على رفوف السوبرماركات، طرحت الشركة منتجها في الأسواق من الجذر الأقل جودة والأرخص سعراً، وذلك من أجل إزاحة الشركتين المنافستين لها والأقدم في السوق. وذلك ببيع منتجاتها بأسعار

أرخص، هذا حدا بالشركتين إلى تخفيض أسعارهما، ردت الشركة الجديدة بتخفيض أسعارها أيضاً، ردت الشركتين المنافستين بمزيد من تخفيض الأسعار.

في أحد المرات اتصل أحد أعضاء مجلس إدارة الشركة الأقدم بإدارة الشركة الجديدة طالباً منهم الاقتراح ما العمل لاحقاً وأعلموهم أنهم لن يقدموا على إجراء مزيد من تخفيض الأسعار، لأن ذلك يكون «غير عقلائي». وهكذا وبسبب التكنولوجيا القديمة في التغليف تعرضوا للخسارة.

بعد مدة، اتصل بنا أحد أعضاء مجلس الإدارة.

أجبناه، إن تصرف المتنافسين كان عقلائياً. لماذا يفترض على شركتين تعملان في السوق منذ زمن طويل، تسهيل عمل متنافس جديد حاول أن يضارب بالأسعار وباستخدام تكنولوجيا جديدة؟

في اجتماع مدراء الشركات المتنافسة، تم اقتراح أن تبيع الشركة الجديدة تكنولوجيا إنتاجها الحديث إلى إحدى الشركتين الأقدم. هذا ما فعلته الشركة الجديدة محققة ربحاً مجزياً. هكذا شعر الجميع بالسعادة، وإستراتيجية تخفيض الأسعار تبخرت.

ديفيد أوجيلفي والأسعار

إن ديفيد أوجيلفي *David Ogilvy*، هو أحد رجال الدعاية العظام، إنه على المستوى نفسه مع رجال دعاية مشهورين مثل روسر ريفز و بيل بيرنباخ، لقد وصف بدقة حالة التلاعب بالأسعار، وهذا ما قاله: «يستطيع تخفيض السعر أي شخص معتوه، لكن لكي يتم تأسيس شركة ذات علامة تجارية يتطلب الأمر الكثير من العبقرية والإيمان والثقة بالنفس والثبات».

إن النتائج المالية لا تنعكس دائماً على قيمة العمل خلال المراحل الأولى له، لكنها لا بد أن تظهر لاحقاً. عندما قامت شركة *Philip Morris* بشراء شركة

General Foods بمبلغ 5 ملايين دولار، هي بذلك أقدمت على شراء العلامة التجارية فحسب.

فيما مضى كانت *General Foods* شركة مزدهرة ولا سيما في مجال تسويق القهوة التي كانت تنتجها تحت ماركة «*Chase & Sanborn*». ولكنها حين بدأت الشركة بتخفيض الأسعار، وقعت أسيرة تلك السياسة. أين ماركة «*Chase & Sanborn*» الآن؟ لقد اختفت من الوجود.

إن الشركات التي تحتل حيزاً واسعاً في السوق وتحقق أرباحاً كبيرة وشهرة في علامتها التجارية هي التي تستخدم الدعاية بشكل مميز.

جاء الوقت لإعلان حالة الطوارئ! جاء الوقت للتحذير، ماذا يمكن أن يحصل للماركات التجارية، فيما لو قامت الشركات بتخفيض الأسعار بشكل كبير. عندها قد لا يبقى لديها مال حتى لتمويل حملاتها الإعلانية.

إن تخفيض الأسعار لم يكن أبداً سبباً في جعل وضع الشركات ثابتاً ومستقراً، بل فقط يجعل الشركة عبارة عن مشارك عادي في الحياة.

العنصر الأساسي - إيجاد تمايز إيجابي

قال ديفيد أوجيلفي، عند تأسيس شركة أو علامة تجارية جديدة، لا بد من إيجاد فكرة إيجابية يقابلها نشر سمعة سلبية تجاه الخصم أو المنافس، وذلك من أجل إظهار الفكرة الإيجابية بما يخص علامتنا التجارية. منذ عدة سنوات أجبرت الشركة الروسية التي تنتج الفودكا ذات العلامة التجارية «ستاليشني» منافسيها والذين يقلدون إنتاجها على أنه «فودكا ستاليشني الروسية» أن يضعوا مصدر إنتاجها ولا سيما التي منشؤها أمريكي. إنه تصرف جيد وفكرة إيجابية صب في صالح «الفودكا الروسية الأصلية».

منذ مدة طويلة أنزلت شركة السيارات *BMW* سياراتها إلى الأسواق الأمريكية محاولة احتلال موقع شركة «*Mercedes*» التي تتميز أنها سيارة (مثالية ومتكاملة وذات فرش فخم ومقاعد مثيرة). أما شركة *BMW* ومن أجل احتلال

مكانة دائمة في الأسواق الأمريكية، رفعت شعار السيارة «السلاسة في القيادة والأمان التام».

أعدت شركة «Mercedes» تموضعها تحت شعار «غرف متحركة على عجلات»، حيث أنزلت إلى الأسواق ليموزين التي لاقت رواجاً ونجاحاً ملفتاً، قابله من قبل شركة BMW ليموزين الموديل الثالث، وهذا الموديل يختلف كلياً عن الموديل السابع الحديث، والذي يعد «عربة للجلوس». وأنا شخصياً غير معجب بسيارات BMW الكبيرة الحجم هذه، والتي طغت عليها الإلكترونيات. والتي لم تعد تتصف أنها سيارات من أجل سلاسة القيادة، بل إنها «سيارات ذات تقنيات عالية لمجرد الجلوس»، لذلك أصبح من النادر مشاهدتها الآن في الشوارع.

الصورة الإيجابية المنسية

منذ عدة سنوات كنت في فنزويلا، حيث عملت مع أضخم شركات الكاتشب وهي شركة بامبيرو «Pampero». لقد طلب منا مالكو هذه الشركة المساعدة، وذلك عندما تمكنت الشركتان المنافستان لها وهما شركة «Del Monte» و«Heinz» من إزاحتها عن الصدارة في السوق، بحيث أضحت أحوالها إلى انحدار. تطلب الأمر إيجاد فكرة متميزة تعيد الثقة السابقة وتكون غير اعتيادية. لكن بماذا تتميز شركة «Pampero»؟ وكيف تعالج حبات البندورة قبل عصرها؟ بعد قليل من الدراسة والتدقيق، تبين أن الشركة تقوم بتقشير حبات البندورة قبل العصر، وهذا يعطي الكاتشب طعماً أغنى ولون أجمل. وهذا ما عجزت عن القيام به بقية الشركات المنافسة أثناء عملية تصنيع منتجاتها. إنها فكرة رائعة. الكثيرون يعرفون أن معظم وصفات استخدام البندورة تعتمد على نزع القشور عن الحبات. إن شركة «Pampero» تستطيع استخدام فكرة «حبات البندورة منزوعة القشرة» وذلك من أجل إثبات جودة طعم الكاتشب ونوعيته.

عندما عرضنا الفكرة على إدارة الشركة، وأعلمناهم أنها الطريقة الوحيدة لإعادة الثقة إلى منتجات الشركة وعلامتها التجارية، كانت ردة فعل الشركة هي

الانزعاج الشديد. تبين أن الشركة قد عادت إلى طريقة الإنتاج الآلية قليلة الكلفة تماماً مثل الطريقة التي تتبعها (شركة *Del Monte* و *Heinz*)، والتي لا يتم إزالة القشور عن حبات البندورة. وهكذا لم تشأ إدارة شركة «*Pampero*» الإصغاء والعودة إلى طريقة إنتاجها القديمة أي إلى حبات البندورة منزوعة القشرة. لقد قدمنا اقتراحنا إلى شركة *Pampero* بوقف خططها في التحديث، وذلك كون «البندورة منزوعة القشرة» - عبارة عن فكرة رائعة ومبدعة، وعليها أن لا تحذو حذو الشركات المنافسة، - لأن ذلك يعد أقصر الطرق للخسارة في حرب التنافس. إن الشركة تحتاج إلى إستراتيجية ضخمة لإعادة التموضع، وأن تترك الشركات المنافسة تصنع الكاتشب من «البندورة بقشرها». إن فكرة «البندورة منزوعة القشرة» كانت فكرة إيجابية جداً - لكن بالرغم من كل ذلك لم يتم اعتماد تلك الإستراتيجية في إعادة التموضع.

إن إزاحة الخصم تعني أن تسبقه وتتركه في مكانه

إن إستراتيجية إزاحة الخصم - مع أن ذلك يحصل نادراً - لا تكمن من حيث الجوهر في إحداث سمعة سلبية، بل تكمن بكل بساطة في الإشارة إلى المكان الذي يحشر به - يمكن القول أن يكون في المرتبة الثانية. وهذا هو بالضبط ما كان عليه مشروعنا بما يخص جمعية منتجي زيت الزيتون الإسبانية. القلة تعرف أن إسبانيا هي المنتج الأساسي لزيت الزيتون. في هذا البلد يتم إنتاج 50% من الإنتاج العالمي لهذه المادة. أما إيطاليا التي تحتل المرتبة الثانية في السوق، فإن إنتاجها يقل بمقدار الضعف مما تنتجه إسبانيا. إن إنتاج إسبانيا من زيت الزيتون يفوق إنتاج باقي المنتجين مجتمعين.

لكن هناك توجد مشكلة جدية. في الواقع إن إسبانيا تعد هي زعيمة منتجي زيت الزيتون، لكن الناس يعتبرون أن إيطاليا هي الدولة الرائدة في إنتاج هذه المادة. بهذا الشكل نجد أن أغلب إنتاج زيت الزيتون يتم في إسبانيا، لكن أغلب أرباح تجارة زيت الزيتون يصب في جيوب الشركات الإيطالية. كيف نجحوا في ذلك؟ إنهم يشترون الزيت من إسبانيا، ثم تقوم الشركات الإيطالية بتعبئته وتعليبه في عبوات

ذات علامات تجارية إيطالية ويبيعونه على أساس أنه منتج إيطالي خالص. في هذا الواقع ما على الإسبانين فعله؟ هذا السؤال طرحه علينا المنتجون الإسبان. جوابنا على سؤال المنتجين الإسبان تلخص في إستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات أساسية:

النقطة الأولى تلخص في ضرورة أن تأخذ إسبانيا موقعها الحقيقي في تفكير المستهلكين باعتبارها هي المنتج رقم واحد في إنتاج زيت الزيتون عالمياً. وهذه الحقيقة لا يعرفها إلا قلة من الناس. إضافة لذلك، يجب شن حملة إعلامية تظهر جودة المنتج الإسباني في أذهان المستهلكين، مع عدم إغفال حقيقة حجم الإنتاج الكلي لإسبانيا من زيت الزيتون، والذي يفوق بحجمه الكمية التي ينتجها جميع المنافسين الآخرين، عندها سوف نحصل على قصة رائعة. لكن الجميع يعلم أن الشركات الإيطالية تحتل المرتبة الأولى في أذهان وتفكير المستهلكين، لذلك لا بد من تغيير هذا الواقع، وذلك من خلال إعلام المستهلكين أنه عندما يشترون الزيت الذي يحمل العلامات التجارية للشركات الإيطالية إنما يشترون الزيت الإسباني الذي تقوم الشركات الإيطالية بتعليبه وتسويقه على أنه منتج إيطالي بحت وهذا مخالف لواقع الأمر.

الخطوة التالية التي يجب تحقيقها هي اللعب على الوتر التاريخي من خلال الدعاية التالية التي تم اقتراحها من قبلنا:

منذ ألفي عام كان الرومان من أكبر
زيائننا واليوم هم من أكبر زيائننا أيضاً.

هذه الدعاية تعني أن الإيطاليين كانوا دائماً يجيدون تقييم ومعرفة زيت الزيتون الجيد. إن إيطاليا مشهورة بمطبخها العريق، لذلك فإن فكرة هذه الدعاية هي فعالة جداً. لكن تبقى مشكلة واحدة.

الخطوة الثالثة تمس كيفية تحقيق الهدف المراد الوصول إليه. إذا أراد شخص ما الحصول على زيت زيتون إسباني، كيف يمكنه الحصول عليه؟ لذلك قمنا باقتراح إنشاء علامة تجارية خاصة، يتم من خلالها التأكد على أن المنتج هو زيت

إسباني نقي يتلخص ذلك بكتابة عبارة بسيطة: «زيت زيتون إسباني صايف طبيعي 100%». هذه العبارة يتم كتابتها على كل عبوة تحتوي على زيت الزيتون الإسباني الصايف.

كل ذلك يذكرنا بالبرنامج التجاري لشركة *Avis* الذي كان تحت شعار «المرتبة الثانية»، لكن بالعكس لأننا نسعى إلى إزاحة إيطاليا بحيث تنتقل من المرتبة الأولى إلى الثانية، وهو موقعها الحقيقي والطبيعي.

إعادة هيكلة تسويق بعض السلع الاستهلاكية

بما أننا نتحدث حول زيت الزيتون، دعونا نلقي نظرة على بعض السلع الاستهلاكية الأخرى. حتى أن منتجي المواد الغذائية مثل اللحوم أو الخضار والفواكه يبحثون عن طرق لإعادة تموضعهم، وإيجاد مقترحات تجارية خلاقة. إن إستراتيجيتهم الناجحة يمكن تصنيفها إلى خمسة تصانيف:

1- إثبات العلامة التجارية ومنع التقليد. إن الموز العادي يصبح أفضل بكثير عندما يتم لصق ورقة صغيرة على كل ثمرة تحمل اسم الشركة المسوقة «*Chiquita*». وهذا ينطبق على ثمار الأناناس عندما توضع لصاقة على كل ثمرة لشركة «*Dole*». أما منتجو سلطة - لاتوكا، فإنهم يضعون كل وجبة منها في علبة شفافة وعليها لصاقة تثبت العلامة التجارية للمنتج «*Foxy*». بعد ذلك يجب إعلام المستهلكين لماذا يجب عليهم أن يثقوا بتلك اللصاقات.

2- انتقاء كادر العمال. إن عمال شركة *Green Giant* يميزون منتجاتها من الخضار. أما فرانك بيردو، فهو رجل حازم ومجد وبفضله أصبحت منتجات لحوم الدجاج ذات طعم رائع ومحبيب.

3- إنتاج أصناف جديدة. أراد منتجو البطيخ الأصفر أن يميزوا أنفسهم من خلال إنتاج ثمار بطيخ كبيرة الحجم. لكنهم لم يشؤوا أن يطلقوا عليها تسمية «البطيخ الكبير الحجم»، بل هم أوجدوا صنفاً جديداً - سموه بطيخ «*Crenshaw*».

4- تغيير التسمية. أحياناً تملك سلعة تسمية غير محببة. على سبيل المثال، غنّب الثعلب الصيني. هذه الثمرة عندما غيروا تسميتها إلى الكيوي، لاقت رواجاً عالمياً باعتبارها ثمرة جديدة ومحببة.

5- تبديل التصنيف. منذ زمن بعيد عرف عن الخنزير أنه يمثل أحد أصناف الحيوانات ذات الشحم الكثيف، والذي يتمرغ بشكل دائم في الأوساخ. لذلك رفعوا شعار الانتقال إلى استهلاك نوع آخر من اللحوم وهي «اللحوم البيضاء». إنه تدبير جيد جداً، ولا سيما أن اللحوم الحمراء أخذت تفقد شعبيتها.

الصين تتعلم

نحن ننظر بدهشة، كيف أن الصينيين يتعلمون كيف يستخدمون إستراتيجية إعادة التموضع. على سبيل المثال، قصة عصير الخوخ، الذي هو في واقع الأمر ليس بعصير، لكنه عبارة عن إحدى نباتات الشاي. ليس له تسمية إنكليزية، لكنهم في بكين يشربون هذا المشروب منذ حوالي 300 سنة.

توجد شركة ضخمة «كانغ شي فو» ومنافستها شركة «جيو لونغ تشاي» والتي تعد أصغر من الأولى. إن الشركة الأولى تحتل ثلثي حجم السوق وأسعارها أرخص. إن شركة عصير الخوخ «جيو لونغ تشاي» أسعارها أعلى من أسعار الشركة الأولى بحوالي 40%. على ما يبدو إنها حالة مناسبة لإعادة التموضع.

إن منتجات الشركة الأضخم أسعارها أرخص وذلك لأنها تعتمد على وصفة تقليدية بسيطة وإضافات صناعية كثيرة (هل يذكركم هذا بأي شي)؟ أما شاي الشركة الثانية، فإن سعره أعلى، لكنه منتج يصنع من أعشاب طبيعية. بالنتيجة، من الواضح أن إستراتيجية إعادة التموضع تظهر أن الشركة المنافسة تعرض منتج مصنوع من مواد غير طبيعية، أما شركة «جيو لونغ تشاي» تسوق منتج طبيعي 100%، هذا يعد فكرة إيجابية. وهنا نعرض جوهر الفكرة: تم استخدام ناحية سلبية - غلاء السعر، وذلك من أجل الوصول إلى الناحية الإيجابية وهي استخدام المواد الطبيعية فقط. بسبب ذلك، فإن منتجات شركة «جيو لونغ تشاي» يكون سعرها أعلى.

إن شركة «جيو لونغ تشاي» لا تقوم على سبيل المثال باستخدام حمض التفاح والكاراميل والمنكهات الصناعية. إن ما تفعله هو استخدام المواد الطبيعية 100% وتدعها على طبيعتها.

إن «جيو لونغ تشاي» كل منتجاتها طبيعية وهذا هو الصواب. ليس أمراً سيئاً، أن يجيد الصينيون صناعة سلع رخيصة الثمن. وعندما يتعلمون فنون التجارة بشكل جيد، يصبحون عملاقاً لا يمكن قهره. بالمناسبة، إنهم يتعلمون بسرعة فائقة.