

هذه اللعبة تسمى لعبة «القيم»

ذكرنا في الفصل الثاني، أن إستراتيجية إعادة التموضع بما يخص المنافسين يجب أن لا تعتمد على سياسة الأسعار. وعندما نتكلم عن القيم لا نقصد بذلك القيم المادية. في هذه الحالة، فإن السعر هو تميزكم الأساسي والخاص بكم. إن شركة الطيران *Southwest Airlines* تعتمد على التسعيرة المخفضة، لكي تميز نفسها عن باقي الشركات. إن فعل ذلك بهذا الشكل، وكما قال مالك شركة الطيران ومديرها التنفيذي هيرب كيلهر: «يجب أن لا نكون كالجميع». تستخدم شركة *Southwest* طائرات من النوع نفسه، وهذا يؤدي إلى تخفيض نفقات تدريب الكادر البشري الفني والطيارين. إن شركة الطيران تلك لا تعتمد على الحجز المسبق للبطاقات وبالتالي ليست بحاجة إلى منظومة حجز عالية الثمن. أثناء رحلات الطيران لا تقوم الشركة بتقديم وجبة طعام للمسافرين، وبالتالي أقدمت الشركة على اقتصاد النفقات والوقت. كذلك إن الشركة لا تستخدم المطارات الرئيسية، بل مطارات من الدرجة الثانية وهذا يقلل من نفقات استخدام المطارات (منذ مدة أخذت شركة *Southwest* تستخدم مطارات رئيسية، لكن الاختيار تم بكل عناية).

إن شركة *Southwest* تظهر نفسها ليس بهذا الشكل، كبقية شركات الطيران، ونجد أنها من أكثر الشركات اقتصاداً في الإنفاق وهي الأقل كلفة على مقياس ميل طيران. لكن للأسف تذكرنا طائرات بعربات القطار المعدة لنقل

الماشية. وللتعويض عن ذلك تحاول الشركة تقديم برامج ترفيه وتسلية للمسافرين أثناء رحلات الطيران.

إن شركة *Southwest* تميز نفسها باعتبارها شركة ذات ربحية مالية. وأصبحت من الضخامة بحيث لا تستطيع كبار الشركات المنافسة أن تخرجها من السوق، عبر تخفيض السعر. إن الكثير من شركات الطيران تحاول إزاحة شركة *Southwest*، لكن دون جدوى.

نجاح وول مارت Wal-Mart

لقد اعتدنا على اعتبار أن الدعاية الأساسية لشركة *Wal-Mart* هي رفع شعار «كل يوم أسعار أدنى»، وهذه الطريقة أثبتت نجاحها في سوق بيع الجملة والتجزئة. إن شركة *Southwest Airlines*، وكذلك شركة *Wal-Mart* ميزتا نفسيهما من خلال خفض أسعار خدماتهما. دعونا نرى، كيف نجحت الشركتان في ذلك.

إن شركة *Wal-Mart* قامت أولاً في فتح سوبرماركاتها في المناطق ذات الكثافة السكانية القليلة. لذلك اقتصر المنافسين على بعض محلات تجارية محلية. لذلك نجد أن المنافسين كانوا من الضعف بحيث استسلموا من دون قتال.

بعد ذلك قامت شركة *Wal-Mart* بدعم وتنمية قاعدتها التقنية وفتحت مزيداً من المحلات التجارية الضخمة (سوبرماركت). بهذا نجد أن المبيعات قد ارتفع حجمها، وهذا أدى إلى زيادة قوة الشركة. في المناطق التي يتواجد فيها منافسيها مثل سوبرماركت *Kmart*، *Target* و *Costco* كان الوضع أكثر تعقيداً، أما الآن فإن شركة *Wal-Mart* سيطرت على الوضع بسبب إستراتيجيتها في الأسعار المتدنية، والتي منحها ميزة إيجابية. منذ فترة وجيزة قامت الشركة المذكورة بإعادة هيكلة نفسها - وأكدت أن ذلك منحها مزيداً من الاقتصاد في النفقات. وهذا يعد إجراءً جيداً ويصب في مصلحتها تجاه المنافسين. مع ذلك، فإن شركة *Wal-Mart* ليست دائماً هي الأقل سعراً.

إمبراطورية الكمبيوتر الشخصي (PC) تقوم بشن الهجوم المعاكس

في حروب شركات الكمبيوتر كانت *Apple* هي الرائدة، حيث احتلت مكان الكمبيوتر الشخصي، التي وصفته بالمنتج الممل والذي لا يراعي الموضة. هذا أتى في صالح «ماك» *Mac*، الذي تميز بسوق مبيع رائجة، أما سوق الكمبيوتر الشخصي، فلقد تميز بكساد في البيع ولا سيما في زمن الأزمة. إن شركة *Apple* وصفت منتجاتها بأنها «سهلة الاستخدام» و«بمتعة العمل» وهذا أهم نقاط تميزها. لكن هذه الميزات يمكن أن تكون كلفتها غالية. في عام 2009 قامت شركات الكمبيوتر الشخصي بشن الهجوم المعاكس وذلك عندما طرحت في السوق كمبيوترات رخيصة الثمن.

إن الشباب الجريئين وكذلك الأمريكيين متوسطي الحال غالباً يشترون كمبيوترات. إحدى الفتيات أرادت أن تشتري حاسب قياس شاشته 17 إنش، وإذا وجدت هكذا حاسب بسعر أقل من ألف دولار فهي سوف تشتريه دون تردد. وعندما سامت حاسب نوعه «ماك» وجدت أنه غالي الثمن جداً. عندها ذهبت من متاجر *Apple* إلى متاجر *Best Buy*، حيث وجدت هناك ضالتها والذي يحقق جميع رغباتها وسعره 699 دولاراً فقط. اشترت الفتاة ذلك الحاسب، وهي الآن مسرورة ومرتاحة. ولسان حالها يقول: «أنا أحب الكمبيوتر الشخصي وفيه كافة الميزات التي أحتاجها».

في واقع الحال إن الأمور أكثر تعقيداً. بالطبع، كمبيوتر شخصي بسعر 699 دولاراً ينتصر على كمبيوتر نوع «ماك» قياس شاشته 17 بوصة الذي يبلغ سعره 2800 دولار. لكن يلزم للمشتري العادي برنامج لمكافحة الفيروسات وبرنامج لتشغيل أوديو والفيديو. وماذا يحصل بالنتيجة؟ مع ذلك تبلغ تكاليف الكمبيوتر الشخصي أقل من سعر كمبيوتر ماركة «ماك» بمقدار الضعف.

نحن لسنا من أنصار هذه الإستراتيجية، لكن إن السعر يمكن أن يكون سلاحاً فعالاً في حروب التنافس بين الشركات، ولا سيما في خضم الأزمة المالية. من

الممكن أن يكون الكمبيوتر الشخصي لا يراعي الموضة ، لكن سعره يبلغ 25% من سعر كمبيوتر «ماك» صناعة شركة *Apple*.

طريقة Charles Schwab

في حالة مشابهة ظهرت شركة تشارلز شواب *Charles Schwab* التي كانت سباقة لعرض خدمة الوساطة مع التخفيض. من خلال الأسعار أقدمت الشركة على إيجاد طريقة غير اعتيادية للنفوذ إلى السوق ، حيث كانت شركات مسيطرة في مجال الوساطة. إضافة إلى ذلك ، إنها فتحت الطريق واسعاً أمام العديد من شركات الوساطة ذات الأسعار المتهاودة ، وخلف تلك الشركات سلكت شركات عديدة أكثر رخصاً تعتمد أسلوب الإنترنت.

إن شركة *Charles Schwab* تزداد نمواً وتوسعاً في مجال خدماتها. وما تزال تجري تخفيضات على أسعارها ، لكن دعايتها ما تزال تشابه دعاية شركة ميريل لينش *Merrill Lynch* ، والتي تتصف دعايتها بأنها دعاية شركة عملاقة في مجال سوق الوساطة غالية الثمن. الآن ، إن شركة *Charles Schwab* تقترح القيام حتى بالخدمات المصرفية ، مع أن هذا يبدو لنا أنه أمر زائد عن الحد.

إن القضية الأخلاقية لشركة *Charles Schwab* تتلخص في أنها يمكن أن تبدأ من الأسعار ، لكن إذا لم يكن لديك تفوق في البنية ، عندها فإن التوقف عند الأسعار ليس له أهمية. يجب التحرك إلى الأعلى «في الحلقة الغذائية» ، مع إضافة القيم. إن شركة *Schwab* أضحت الآن إحدى أضخم الشركات المالية المحترمة.

تجنب الأسعار

إن سادة الأسواق يتعرضون على الدوام إلى هجمات المنافسين ، محاولين إزاحتهم ، من خلال اتهامهم بأن أسعارهم مرتفعة جداً. على ما يبدو أنه يوجد قانون نابع من الطبيعة. إذن ، ما العمل؟ هل من المفترض الرد على كل الضربات التي تتعرضون لها؟

هناك العديد من الطرائق المجربة التي تسمح بتجنب الهجمات على أسعاركم:

1- اتبعوا شيئاً ما يتميز بالخصوصية. إن الشركة المرموقة في السوق تستطيع أن تعرض لأفضل زبائنها شيئاً ما مميزاً. إن شركة Nike دخلت في شبكة Foot Locker بفضل صنع «Tuned Air»، وهو موديل أحذية رياضية نسائية بسعر 130 دولاراً للزوج خصيصاً لشبكة المتاجر تلك. هذا التصرف أثبت نجاحه لقد طلبت شركة التسويق Foot Locker حوالي مليون زوج من تلك الأحذية، تتوقع الشركة أن تبيع أكثر من 200 مليون دولار من تسويق ذلك الموديل. وكذلك حققت شركة Nike نجاحاً مشابهاً بفضل طرحها أحذية رياضية موديل «Air Jordans».

2- حسنوا المواصفات. إنها إستراتيجية أخرى وفعالة في مجال خوض حروب الأسعار، وتعتمد أيضاً على القيم الإيجابية. إن التفكير السليم يقول: إن دفع مبالغ كبيرة لشراء سلعة جيدة أفضل بكثير من دفع ثمن أقل لشراء سلعة أقل جودة ولا تدوم طويلاً. أما إذا اشتريت سلعة وتبين لك بعد شرائها أنها تعمل أفضل، فهذا يبرر الكلفة الزائدة عند الشراء وكونها أفضل في الأداء عند الاستخدام وتدوم أكثر، وهذا بحد ذاته يعوض ما تم دفعه من ثمن عند الشراء. إن السلعة الجيدة بالتأكيد سعرها أعلى، على سبيل المثال، إن سيارة المرسيدس، يمكن أن يكون سعرها غال جداً، لكن بالمقابل سوف تخدمك بكل كفاءة لمدة زمنية أطول بكثير من باقي ماركات السيارات. هذا سبب مقنع جداً لمساعدة الزبون في التغلب على «عقدة السعر». هذه الإستراتيجية نفسها يمكن استخدامها لتسويق أسرة النوم غالية الثمن، على سبيل المثال أسرة النوم ماركة «Duxiana»، حيث سعر السرير الواحد يبلغ ثلاثة آلاف دولار، ولتبرير هذا السعر المرتفع يمكننا أن نشرح للشاري: إن الإنسان يمضي من الوقت على سرير النوم أكثر مما يمضيه في السيارة بكثير. عملياً إننا نمضي ثلث حياتنا تقريباً على سرير النوم. ألا يستحق هذا أن ندفع بسخاء لشراء سرير نوم جيد النوعية؟

3- ابتكروا أيضاً ما هو مميز. في بعض الأحيان تكون القيم جزءاً لا يتجزأ من لعبة السوق. إذا استطعت أن تعرض على المشتريين أو الزبائن خدمة أو شيئاً ما مميزاً وتقتنعهم أنهم بذلك سوف يحصلون على شيء ما إضافي بالثمن نفسه، هذا يدفعهم لشراء منتجاتك. منذ عدة سنوات لفت نظرنا ما حصل لدى شركة الطيران

Continental Airlines. هذه الشركة كانت لتوها خارجة من أزمة مالية وإفلاس، عندما حلت إدارة جديدة في الشركة، قامت بإعادة هيكلتها وأضحت كأنها شركة جديدة. استقدمت الشركة أحدث طائرات الركاب، ثم قامت بتحسين نوعية خدماتها، درجة رجال الأعمال، نادي خدمات... وأخذت تقدم لركابها نوعية فاخرة ولذيذة من الأطعمة وما تزال تفعل ذلك حتى الآن، في حين أن بقية الشركات لم تتقيد بذلك). وسعت الشركة أيضاً من مجال نشاطها الجغرافي، وأضحت خطوطها تغطي مزيداً من المناطق. إن جوهر إستراتيجيتها يتضمن مزيداً من القيم وإنها تقدم العديد من الخدمات الإضافية من دون زيادة السعر. وما تزال الشركة تراعي هذه القيم والأساليب حتى هذه اللحظة، في حين أن وكالات الدعاية والإعلام ما تزال تستخدم عبارة: «اعمل بضمير، وطرح كما يجب» بحيث أضحت هذه الإستراتيجية مع مرور الزمن خالية المضمون.

4- كونوا طيبين وعلى استعداد لتقديم يد المساعدة على الدوام. إذا كنتم تعملون في مجال تجارة التجزئة، بحيث يكون الشاري مهتماً بأمور الخدمة الجيدة والقيم. في مدينة غرينيتش، كونيكت، يوجد مشتل مركزي *Sam Bridge Nursery*. على مدار السنة هناك يعرضون حزمة متكاملة من الخدمات. تأسس ذلك المركز في عام 1930. إنه ليس أرخص مكان لبيع الشتول ونباتات الزينة وأدوات وتجهيزات البستنة، لكنه الأفضل. امرأة كبيرة السن تدفع أمامها عربة مشتريات مليئة بنباتات الزينة، إنها بكل تأكيد سوف تلقى كل مساعدة تحتاجها من العاملين في هذا المشتل. إنهم بكل طيبة خاطر يجيبون على أي سؤال يتم طرحه. عندما سئلت إحدى الزبونات، لماذا ترتاد هذا المركز لتشتري منه ما تحتاجه من أزهار ونباتات زينة؟ - عندها أجابت: «لأنه هنا توجد ألطف البائعات».

نعم، لكي يكون موظفيك لطفاء وعلى استعداد دائم لتقديم المساعدة للزبائن لا بد من بذل الكثير من الجهد والتدريب وحتى الإنفاق. لكن في المقابل سوف تحصلون على ربح وفير وأعداد متزايدة من المشتريين والزبائن في متحركم حتى أثناء الأزمات.

إن مشتل البستان المركزي *Sam Bridge* أعطى انطباعاً إيجابياً عن كيفية اهتمام الشركة الكبير بالقيم وتقيدها بالخدمة الممتازة:

إن *Sam Bridge Nursery* و *Greenhouses* لنباتات الزينة وتجهيزات البستنة، يفخرون بالخدمة الممتازة والمهنية العالية لموظفيهما. إننا نعد متخصصين في مجال البستنة منذ عام 1930 خلال سنوات عمل موظفينا يحضرون الكثير من المؤتمرات والمعارض والمناقشات، لكي يواكبوا أحدث المبتكرات والعلوم المتعلقة بهذا المجال لكي ينقلوا هذه المعارف والخبرات لكم، إذا كان لديكم أي سؤال أو استفسار من فضلكم اتصلوا بنا أو زورونا ونحن على استعداد تام لكي نقدم لكم يد المساعدة في هذا المجال والإجابة على استفساراتكم.

الخدمة الجيدة

قد يعترض البعض قائلاً، إنه من السهولة أن يتصف أحدهم بالطيبة والمهارة في تعامله مع الزبائن، عندما يكون موظفاً في شركة محلية لا تتسم بالكبر مثل شركة *Sam Bridge Nursery*. إنها ملاحظة منطقية عندما يكون الحال كذلك، لكن دعونا نتكلم عن الشركات الضخمة.

إن *Best Buy*، عبارة عن شبكة من المتاجر المتخصصة ببيع السلع الإلكترونية أما الشركة المنافسة لها، فهي *Circuit City* وكذلك *CompUSA* وهاتان الشركتان خرجتا من السوق، حتى في الزمن الذهبي لتجارة التجهيزات الإلكترونية - إنه عمل يتصف بالتعقيد الشديد: ربح قليل، الأسعار تهبط باستمرار، دورة حياة المنتجات قصيرة، بالإضافة إلى الضغط والتنافس الشديد من قبل متاجر الإنترنت. إضافة إلى ذلك، دخل على الخط شبكة متاجر *Wal-Mart* و *Costco* التي بدأت الإتجار بالسلع الإلكترونية. كل هذا يدعو إلى إعادة هيكلة العمل وإعادة التوضع.

كما يكتب براين دان في نيويورك تايمز *The New York Times*، إن الإدارة التنفيذية لشركة *Best Buy* الجديدة، تخطط لإعادة هيكلة شبكة خدماتها. في السابق كانت تتميز هذه الشبكة بخدمة أفضل من كافة شبكات متاجر بيع التجزئة الأخرى المختصة بالسلع الإلكترونية. كانت تتعهد الشركة بتقديم كفالة تامة لكافة السلع الإلكترونية التي تبيعها مع خدمة تركيب السلع في المنازل، وتجميع الحواسيب. إن المحلل التجاري لشركة *Pacific Crest Securities*، يتنبأ، أن مثل هذه الخدمة يمكنها أن تكون مربحة جداً فيما لو طبقت في السنة المالية القادمة، ويمكنها أن تزيد الربح بمقدار 5% (47 مليون دولار). إن القسم الفني لشركة *Geek Squad* يقترح خدمة متعلقة ليس فقط بما يخص الكمبيوترات الشخصية.

مع العلم أنه ليس من الضروري أن تكون الخدمات التي تقدمها الشركات عبارة عن مصدر رئيسي لدخلها. يقول السيد دان: إن أفضل مثال لما نريد أن تصل إليه شركة *Best Buy* المشهورة، هو العمل تحت عنوان «*Walk Out Working*»، الذي أسس عام 2007. إنها خدمة مجانية، تسمح للزبائن الاطلاع على الموديلات الحديثة لأجهزة الموبايل واختيار ما يعجبهم، وهذا يسهل عليهم الشراء عندما يرتادون المتاجر. إنهم يستطيعون الاستفادة من هذه الخدمة عبر استخدام ميزة مشغل الصوت «*audio player*» أو الدخول إلى الإنترنت.

نعتقد أن هذه تعد إستراتيجية جيدة لإعادة الهيكلة. إنها تذكرنا بقصة مركز *Sam Bridge*. وعندما يسأل أحد المشتريين زبوناً ما، لماذا يذهب إلى متاجر *Best Buy*، ويجيب ذلك: «لأنه لا أفضل من خدماتها»، عندها يمكننا القول إن مهمة الشركة في إعادة الهيكلة قد تمت نجاح.

السمعة ذهبت، القيم بقيت

إن الماركات غالية الثمن تواجه الآن أوقات صعبة. وماذا تفعل الشركات عندما يقرر المشترون أنه أتى زمن شد الأحزمة وتقليل الإنفاق؟ أو عندما تصبح السلع التي كانت تتمتع بسمعة جيدة غير رابحة بسبب ضعف القدرة الشرائية؟

عندما تخفضون السعر، تثبتون للزبائن، أنكم كنتم في السابق تبيعون بسعر مرتفع. في السابق كان يباع فستان العرائس من Vera Wang بسعر 5500 دولار. أما الآن، فيباع الفستان نفسه بسعر 3800 دولار. إضافة إلى ذلك، فإن الشركة أنشأت خطأً لإنتاج الملابس ذات السعر المنخفض «Lavender»، والمخصص للصبايا. إن شبكة Nordstrom أخذت تقلل من منتج المتاجر العادية، وذلك لصالح زيادة المتاجر بمقدار ثلاثة أضعاف والتي تبيع السلع الأكثر رخصاً «Nordstrom Rack». لكننا لسنا على ثقة، بأن تلك الماركات الإضافية سوف تكون مفيدة للماركات الأساسية. هذه المشكلة تصطدم بها معظم الشركات في العالم. ومن ضمنهم شركة Coach، التي تنتج الحقائب النسائية الغالية الثمن. في ظل الأزمة المالية الحادة أصبح مبيع الحقائب النسائية ذات السعر 300 دولار أقل بكثير من السابق، وهذا حتم على إدارة الشركة اتخاذ حلول صعبة جداً. يقول السيد لويس فرانكفورت، المدير التنفيذي للشركة:

إن أول سؤال يسأله الزبون، عندما يزور أحد متاجرنا: «ماذا تقدمون اليوم بشأن السلع المرتجعة؟». ليس لدينا حل بإعادة البيع. لكن من الواجب علينا إيقاف المقاومة لتلك الفكرة، التي تكبح شركة Coach من إعادة الهيكلة والتموضع.

لكن كيف تستطيع فعل ذلك؟

الماركة الجديدة

لكي تجد شركة Coach مبرراً لتخفيض الأسعار، أقدمت على طرح منتج جديد بماركة جديدة، مخصص للصبايا، مع استخدام مواد جديدة وتصميم جديد. هذه الماركة تسمى «Poppy»، وإن السعر الوسطي للقطعة من هذه الماركة يبلغ 260 دولاراً، أي أقل بنسبة 20% من الحقيقية النسائية ماركة Coach. نحن نعتقد أن تأسيس ماركة جديدة، هو أفضل من تخفيض أسعار الماركات المتداولة في الأسواق. لكن إن المنتج الجديد يتطلب إيجاد تسمية جديدة أخرى، متناسبة مع الموديل وطبيعة السوق، وفي الوقت نفسه يجب أن تحقق هذه الماركة ربحاً معيناً.

إضافة إلى ذلك، لا بد من قصة تميز بين الماركة الأصلية والماركة الجديدة، ولتحقيق هذا لا بد من بذل جهود حثيثة وتخطيط دقيق. إن الحقائب النسائية ماركة «Poppy» اجتازت الاختبار في تسع متاجر تابعة لشركة Coach و23 سوپرماركت. وهناك ماركة أخرى في تسويق الحقائب بسعر القطعة 200 أو 300 دولار؟ هذا ليس مؤكداً. لكن لدى الشركة الآن حصانان جيدان بدلاً من حصان واحد يجرع عربة ذات حمل ثقيل.

مبيع الساعات الثمينة

أحياناً قد يكون من الأفضل المحافظة على السعر المرتفع، لكن مع تغيير أسلوب البيع.

إن الأزمة المالية تسببت بتوجيه ضربة قوية إلى سوق ساعات اليد الغالية الثمن، وإن أكثر الأضرار قد لحقت بالمنتجين السويسريين، حيث انخفض مبيع تلك الساعات في السوق الأمريكية بمقدار 40%.

إن حجم مبيعات الساعات الثمينة ينخفض، بالمقابل إن حجم عمل المجموعة الاستشارية Pole Luxe من باريس والتي تعمل في تقديم الاستشارات في مجال التسويق تزدهر. وكما تكتب وول ستريت جورنال «Wall Street Journal»، من المهم ملاحظة، كيف أن مدربي الشركة يقومون بتعليم الباعة بحيث يحولون اهتمامهم من كلمة «القيمة» إلى كلمة «القيم»، وبدلاً من بيع «السلع»، يبيعون الرومانسية، هذا عوضاً عن المتاجرة مع الزبائن. وكذلك يدرّبون الباعة أن يقترحوا على الزبائن منحهم هدايا عندما يطالبون بتخفيض الأسعار بهذا الشكل يتم تصريف البضاعة الكاسدة.

إن الأسلوب الذي تقترحه شركة Pole Luxe يمكن شرحه كما يلي: «سيدتي، إن هذه الساعات مصنوعة في معاملنا من قبل أمهر الصانع وسعر الواحدة منها يبلغ 10 آلاف دولار وعندما تشترون هذه الساعات، يستطيع أولادكم أن يورثوها إلى أحفادهم».

هذا ما نسميه إعادة التموضع الجيد.

المبيعات السرية

إن تدمير سمعة الماركة التجارية لسلعة ما من خلال تخفيض الأسعار، يمكن أن يشكل معضلة حقيقية، وذلك لأن الأسعار المرتفعة تحسن سمعة السلعة. إن الخبير التجاري دافيد شيك يقول: «إذا كنتم تبيعون مواد التجميل، هذا يعني أنكم تبيعون ماركات حصرية».

بدلاً من تعليق يافطة في المتجر، تعلن عن «التصفية»، والتي يمكن أن تضرب سمعة المتجر، إن المتاجر التي تبيع سلع غالية الثمن، تقترح على المشتريين بشكل سري، أن يقتنوا السلع بأقل من سعرها المعلن. إنني أسمى هذا «بالمبيعات السرية». بعض متاجر الإنترنت يقترحون تخفيضاً بمقدار 50% على مواد الزينة، إن كل زائر لشبكة الإنترنت على موقع الزبون يستطيع تأكيد هذا الموضوع.

هناك أيضاً طرق أخرى، على سبيل المثال، أخبار الزبائن على تصفية بضائع المتجر قبل عدة ساعات من بدايتها، أو الإعلان عن تخفيض للأسعار للزبائن الدائمين. مثل هذه الأساليب تدعم سمعة الماركة التجارية، وفي الوقت نفسه تقنع الزبون بشراء السلع من المتجر مع تذكيره «بقيمتهم». إن أصحاب الماركات التجارية للسلع الغالية الثمن، يفهمون، عندما يرى العالم كيف يخفضون أسعارهم، عندها لن يتاح لهم رفعها ثانية.

ادمجوا القيم مع قصة حياتكم

دعونا نتحدث عن التجهيزات التي تعمل على الأمواج فوق الصوتية، والتي تنافس تكنولوجيا *MRT* والتشخيص بواسطة الكمبيوتر. في البداية، فإن أجهزة الأمواج فوق الصوتية كانت ضخمة الحجم، والذي حدث أن التجهيزات النقالة الصغيرة الحجم أخرجتها من الأسواق.

لقد كنا نعمل مع شركات *SonoSite* الرائدة في السوق، والتي تنتج أجهزة التشخيص العاملة على الأمواج فوق الصوتية النقالة. تكمن إستراتيجية الشركة في هذا المجال في أنها، تدعم سمعتها في أذهان الناس وسيطرتها على السوق عبر طرح تجهيزات فعالة صغيرة الحجم ضمن صناديق نقالة. تعد هذه الإستراتيجية فعالة جداً.

لكننا الآن وفي هذه اللحظة نعاني من أزمة في المجال الصحي. من الصعب إيجاد المال لشراء تجهيزات طبية جديدة. في مثل هذه الحالة، من الأفضل التفكير بإستراتيجية إعادة التموضع. إن جوهر هذه الإستراتيجية يمكن التعبير عنه من خلال طرح سؤال بسيط والإجابة عليه.

س: لماذا يعتبر الجهاز الصغير الحجم فكرة رائعة؟

ج: لأنه يقتصد النفقات والزمن، وفي الوقت نفسه يحسن من نوعية وجودة التشخيص.

وهكذا، إن شركة *SonoSite* تستخدم طريقة إعادة التموضع، لكي تدعم ثقة الزبائن بقيمة وجودة منتجاتها، التي تقلل من الكلفة المادية وهدر الوقت. وفي خضم الأزمة المالية، تبحث المشايخ عن التجهيزات الأقل كلفة، لتجد ضالتها في التجهيزات الطبية العاملة على الأمواج فوق الصوتية الصغيرة الحجم (النقالة). وهذا هو الأهم. يبقى العامل المساعد والذي يدخل في هذه المعادلة وهو القيم.

قصة مشابهة يمكن ذكرها عن شركة *Rackspace*. هذه الشركة رائدة وتتصدر السوق في مجال (إدارة شبكات الإنترنت في العالم أجمع). لكن حتى ضمن مجال التقنية العالية لم تسلم الشركات من الأزمة، فراحت تبحث عن أساليب لتخفيض النفقات. إن شركة *Rackspace* تبحث عن تكنولوجيا جديدة لتخفيض النفقات وزيادة جودة الخدمة التي تقدمها والقيم في أسلوب تعاملها. إنها الآن تعرض لبعض زبائنها «خدمات إضافية»^(*) تساعد في تخفيض النفقات. في هذه الحالة يصبح الإنترنت عبارة عن منظومة توزيع. إن الشركة تتحدث عن «القيم» والاقتصاد في الإنفاق، علماً أنه ليس لهذا الهدف كرّست الشركة عملها، بل لزيادة الحماية والأمان في الشبكات. إن هذا يزيد من موقفها الريادي وسمعتها المهنية في السوق، وذلك من خلال إضافة خدمة استضافة المواقع، إضافة إلى الخدمات السابقة التي تقدمها.

(*) كالاستضافة أو توفير القدرة الحاسوبية لموقع ما.

العودة إلى المستقبل

إن شركة *C.F. Martin & Co.* - شركة مشهورة ورائدة في مجال إنتاج الآلات الموسيقية ولا سيما الغيتار. موسيقيون عظام كانوا من زبائن هذه الشركة مثل إلفيس بريسلي، وجين أوتري وإريك كلابتون. على الرغم من السمعة الجيدة والممتازة لهذه الشركة، إلا أن الأزمة أدت إلى تخفيض مبيعاتها في السوق بمقدار 20%. عادة كانت الشركة تبيع 52 ألف غيتار في العام. لكنها الآن تعاني من تكديس إنتاجها في المستودعات.

ما العمل؟ قامت شركة *C. F. Martin* ببعث نموذج قديم وبسيط اشتهر في أعوام ثلاثينيات القرن الماضي، في زمن الكساد العظيم. لقد اقترحت على الزبائن غيتار خشبي «النموذج الأول»، هكذا تم تسميته بكل بساطة. يباع هذا النموذج بأقل من ألف دولار للقطعة الواحدة، هذا يعد رخيصاً مقارنة مع السعر الاعتيادي للغيتارات التي كانت تنتجها الشركة والتي يبلغ سعرها من ألفين حتى ثلاثة آلاف دولار. لهذا الهدف قامت الشركة بالاستغناء عن المواد الغالية الثمن الداخلة في تصنيع الغيتارات السابقة وعادت إلى موديل الثلاثينيات. أول دفعة من الإنتاج الجديد نزلت إلى السوق عام 2008، وخلال العام الأول تم بيع أكثر من 8 آلاف غيتار. «إن هذه العودة إلى الجذور» تعد إستراتيجية رائعة في إعادة التموضع للشركة بما يخص القيم.

عدة كلمات بما يخص تنشيط التسويق

في النهاية، هل تفيد القيم في مجال تنشيط الأسعار لماركة تجارية تابعة لشركة ما؟ إن الدراسات العالمية الموسعة تظهر أنه بعد فترة وجيزة من جمود الأسعار سرعان ما تعود إلى وضعها السابق. وإن التنشيط الفعال يسير وفق إرادة الشركة. إن الاستثمار في الأسهم يستمر بقدر ما يستمر. حول هذا حاولوا التنبؤ منذ أمد بعيد، لكن منذ مدة ليست بعيدة أصبحت هذه المسألة عرضة للدراسة المعمقة. إن إدارة الشركات غالباً ما تضع آمالاً على الأسهم الصناعية، التي يفترض أن تعطي نتائج إيجابية لمدة طويلة.

لكنه أصبح من الواضح الآن أن هذا لن يتحقق، والتعليل يكمن في: أن الأسهم تخصص على الأغلب إلى زبائن الشركة الدائمين أو المخلصين. إن التجربة تثبت، أن الناس قلما يشترون سلعاً ذات ماركات تجارية غير معروفة، ولا سيما أن أسعارها منخفضة. وإن الزبائن يتاح لهم الشراء بأسعار منخفضة من الماركة التي يفضلونها فقط عندما يعلن عن تصفية أو تخفيض في الأسعار (أوكازيون).

لهذا السبب، فإن محاولة الشركة لتثبيط التسويق لن تعطي مفعولاً بعيد الأمد: إن الماركة التجارية لا تجذب زبائن جدد، حتى وإن اشترى أكثر من مرة سلع منخفضة السعر من الشركة، وذلك، لأن مثل «هؤلاء الزبائن الجدد» ليس لهم أي وجود على أرض الواقع. إضافة إلى ذلك، إن الأسهم الصناعية قصيرة الأجل تكون فعالة وسط أنصار الشركة وزبائنها، وهؤلاء عادة يكونون بحدود 10-20%. إن الأسهم الصناعية تحتاج لإنفاق كبير، وهذا يتسبب بآثار سلبية جانبية ويتعلق بالتوزيع والإنتاج ومنطق العمل.

إن الأسهم ليس لها علاقة بتذكر المشتريين للماركة التجارية. لقد اعتاد المستهلكين إلى تخفيض الأسعار من وقت إلى آخر (حتى ولو كان الحديث يدور حول شركة مثل «BMW» أو حتى على سعر بطاقات الطيران من الدرجة الأولى). إن القسم الأعظم من الأسهم سوف يتم التعامل بها، حتى في حالة إذا ما منعت الشركة باعته من إجراء تخفيض عليها. ثم بعد ذلك يحصل أن المسؤولين التجاريين أنفسهم يخفضون الأسعار ويفخرون بذلك. مع أن الأسهم قد تكون هي أقصر طريق إلى الخسارة؛ وفي حالة العكس قد يكون الأمر أكبر حجماً. وكلما كانت الشركة كبيرة، أضحت الخسائر أكبر.

إذن، لماذا عندها يجب صرف هذه الكمية من المال لتحفيز التسويق؟ يكمن السبب ربما في أن إدارة الشركة تهدف من ذلك إلى تخفيض الميزانية، لكن من دون أن يعرفوا كيف يفعلون ذلك وماذا تكون نتيجة قرارهم ذلك.

حالة نادرة - عندما صرح أحد المدراء التنفيذيين قائلاً: «عندما تقع في حالة من الشك والحيرة، إن ما ينقذك الرجولة فقط».