

# الفصل الرابع

## تحليل العملاء المحتملين

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- أولاً: العملاء الذين يستخدمون المنتجات أو الخدمات المتوافرة لديك لكنهم يشترونها من الشركات المنافسة. 
- ثانياً: العملاء الذين لم يقبلوا بعد على شراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها: 
  - 1- الشركات القائمة.
  - 2- الشركات الجديدة التي ستبدأ نشاطها في المستقبل القريب.
- ثالثاً: العملاء الذين من الممكن أن تجتذبهم إذا قمت بتطوير شركتك في اتجاه مختلف. 
- مصادر المعلومات. 



# 4

## الفصل الرابع

### تحليل العملاء المحتملين

#### مقدمة:

يشكل عملاؤك الحاليون فئة واحدة من العملاء المحتملين المرشحين لشراء منتجاتك. ومن الطبيعي أنك قد صممت كل شيء لديك ليلائم العملاء الحاليين وحدهم. فلو استهدفت فئات وشرائح جديدة من العملاء، فإن ذلك من شأنه أن يقلب كافة الخطط والتصميمات المستقرة رأساً على عقب، ولكن الأمر يستحق ذلك، لأن استهداف فئات وشرائح جديدة من العملاء غالباً ما يؤدي ثماراً أكيدة.

ويعتبر تحليل العملاء المحتملين Potential Customer Analysis بالفعل جزءاً من تحليل العملاء، ولكن تم وضعه هنا بشكل منفصل حتى يحصل على ما يستحقه من اهتمام.

#### وهناك ثلاثة مصادر رئيسية يمكن أن يأتي منها العملاء المحتملون:

- 1- فقد يكونون من العملاء الذين يستخدمون المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ولكنهم يشترونها من الشركات المنافسة.
- 2- أو عملاء لم يقبلوا بعد على شراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها؟
- 3- أو عملاء يمكن أن يصبحوا من زبائن شركتك إذا قمت بتطويرها في اتجاه آخر.

وسيتم شرح هذه المصادر كالتالي<sup>(\*)</sup>:

### أولاً: العملاء الذين يستخدمون المنتجات أو الخدمات المتوافرة لديك لكنهم يشترونها من الشركات المنافسة:

قم أولاً بإعداد قائمة بالعملاء الذين تعرف أنهم يشترون من الشركات المنافسة لك والتي يتعامل معها عملاء يشبهون كثيراً العملاء الذين يتعاملون مع شركتك في الوقت الحالي. وهذه الشركات قد تكون من الشركات المتخصصة في نفس مجال شركتك، وربما تكون في نفس حجم شركتك، أو لديها نفس الأنواع من الاحتياجات التي يبحث عنها عملاؤك. والآن أرسم جدولاً مكوناً من خمسة أعمدة وضع قائمة العملاء التي أعدتها في العمود الأول.

احتمالات النجاح	موقفنا إزاء ذلك	عوامل الجذب الموجودة لدى المنافسين	قيمة هؤلاء العملاء (بالجنيهات كل عام)	العملاء الذين يمكن جذبهم إلى شركتك

شكل رقم (7)

العملاء الذين يشترون من الشركات المنافسة والذين يمكن جذبهم إلى شركتك

(\*) المصدر: نيفيل ليك (2008).

وفي العمود الثاني أكتب تقديراتك لقيمة هؤلاء العملاء، مقدرة بالجنهيات كل عام. ويمكن أن تعرف ذلك من خلال عملاءك، كما أن الشركات المنافسة يمكن أن تعلن عن هذه الأرقام بطريقة أو أخرى (كأن تعلن مثلاً عن عدد الوحدات التي قاموا ببيعها في تقريرهم السنوي، أو ربما يعلنون في بعض التقارير التي يقدمونها في المؤتمرات عن حجم إنتاجهم لسلعة معينة)، والأشخاص الذين يعملون في قسم المبيعات في شركتك ربما يعرفوا الكثير عن احتياجات العملاء، كما يعرفون مقدار الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة لسد هذه الاحتياجات، أو ربما تكون لديك أنت دراية واسعة بمجال النشاط الذي تعمل فيه تتمكنك من تخمين ذلك بشكل صحيح إلى حد كبير.

وفي العمود الثالث، أكتب الأسباب التي تجعل العملاء يشتركون من الشركات المنافسة، وإذا كنت متأكدًا من صحة السبب الذي تكتبه فاكتبه بالمداد الأسود، وإذا كان ما تكتبه مجرد تخمين فاكتبه بالمداد الأحمر.

وفي العمود الرابع أكتب الأشياء التي تعتقد أنك ينبغي أن تفعلها لجذب هذا العميل إلى شركتك. استخدم أيضاً المداد الأحمر لكتابة الأشياء التي لست متأكدًا من أهميتها والمداد الأسود لكتابة الأشياء التي تعرف على وجه اليقين أنك في حاجة إلى القيام بها.

في العمود الخامس أكتب نسباً تعبر من خلالها عن احتمالات نجاحك في جذب العميل. فإذا كنت واثقاً بنسبة 50٪ من قدرتك على جذب هذا العميل فاكتب هذه النسبة في الجدول، وإذا كنت واثقاً بنسبة 80٪ فاكتب ذلك، وهكذا.

والآن، بعد أن انتهيت من كتابة هذه النسب، يمكنك أن تقوم بعمل حسة تقريبية توضح المبالغ التي يمكن أن تكسبها، ويمكنك أن تضرب هذه المبالغ في

النسبة المحتملة التي وضعتها لكي توضح بالتقريب حجم العمل المتاح أمامك إذا تمكنت من جذب هؤلاء العملاء.

### ثانياً: العملاء الذين لم يقبلوا بعد على شراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها:

هؤلاء العملاء ينقسمون إلى مجموعتين رئيسيتين: الشركات القائمة التي لم تدخل بعد إلى سوق العمل الخاص بك، والشركات الجديدة التي ستبدأ العمل في المستقبل القريب.

#### 1- الشركات القائمة:

هذه الشركات قد تكون مؤسسات لها بالفعل وجود في دولة أخرى، وقد أعلنت أنها بصدد بدء العمل هنا، وربما تكون هناك مؤسسات موجودة بالفعل وبدأت تنوع نشاطاتها وسوف تحتاج إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. ويمكنك أن تتابع أخبار هذه المؤسسات من خلال قراءة الصحف والمجلات التي يمكن أن تنشر إعلاناتها فيها. أكتب قائمة بهؤلاء العملاء المحتملين، ثم أرسم جدولاً من أربعة أعمدة.

احتمالات النجاح	الأعمال التي ينبغي أن تقوم بها لضمان جذب هؤلاء العملاء	القيمة التي يمكن أن تحصل عليها من مبيعاتك لهؤلاء العملاء	العملاء المحتملون الذين يمكن أن تجذبهم للتعامل مع شركتك

شكل رقم (8)

العملاء المحتملون الموجودون في دول أخرى

اكتب في العمود الأول الأنواع المختلفة من العملاء المحتملين، وفي العمود الثاني اكتب تقديرات تقريبية لقيمة ما يمكن أن تبغعه لكل عميل بالجنيهات في العام. ولاحظ أن هذه كلها تقديرات تقريبية، لذلك ينبغي أن تكون متحفظاً إلى أقصى درجة في استخدامك للأرقام وفي العمود الثالث اكتب الأشياء التي تعتقد أنك ستكون بحاجة إليها للوفاء بمتطلبات هذه الأعمال المستقبلية المتوقعة. وفي العمود الرابع اكتب النسبة التقريبية المحتملة لحصولك على هذه الأعمال. وهنا أيضاً يمكنك أن تقوم بإجراء عملية حسابية استرشادية توضح فيها حجم المكاسب المتاحة، ثم تضربها في النسبة المثوية التقديرية لاحتمال حصولك على هذا العميل لكي تعرف بشكل تقريبي المكاسب التي يمكن أن تحصل عليها.

## 2- الشركات الجديدة التي ستبدأ نشاطها في المستقبل القريب:

في كل يوم يمر هناك شركات جديدة تبدأ نشاطها. وبعض هذه الشركات قد تحتاج إلى أنواع من المنتجات والخدمات التي تقدمها. ولاشك أنك تريد أن تكون لشركتك السبق في اجتذاب هؤلاء العملاء. وهذا يعني أن تقوم بعملية تحليل تعرف من خلالها المناطق التي يحتمل أن تقام بها هذه الشركات وما هي الوسائل التي سوف تستخدمها للإعلان عن وجودها.

جهاز قائمة بالشركات التي قدمت طلبات للحصول على منتجات أو خدمات من شركتك وهي في مرحلة التكوين أو من المحتمل أن تقدم مثل هذه الطلبات في المستقبل القريب. اكتب قائمة بالأماكن التي ستجد فيها هذه الشركات (أسواق التكنولوجيا، مراكز التسوق، التجمعات التجارية في وسط المدينة وغير ذلك). أحسب قيمة هذه الطلبات (خلال عامين)، وحاول أن تقدر حجم أعمالك المستقبلية (حجم

المنتجات التي من المحتمل أن تباعها لهذه الشركات كل عام بعد أن يكتمل إنشاؤها).  
احسب حجم الاستشارات المطلوبة لكي تكون قادراً على توفير المنتجات أو الخدمات  
المطلوبة (الوقت المستثمر، إعادة تصنيع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها حالياً،  
وغير ذلك). ضع هذه المعلومات في جدول من خمسة أعمدة.

رتب هذه القائمة بحيث تضع في مقدمتها الشركات التي تحتاج إلى أقل قدر من  
الاستشارات وتحقق أعظم عائد.

حجم الاستثمارات	احتمالات نجاح هذه الشركات في المستقبل	حجم المكاسب التي يمكن أن تحصل عليها من الشركات (خلال عامين)	الأماكن التي يمكن أن تقام بها هذه الشركات	الشركات الناشئة التي يمكن أن تصبح من عملاءك

### شكل رقم (9)

العملاء المحتملون الذين لم يبدووا نشاطهم بعد

### ثالثاً: العملاء الذين من الممكن أن تجتذبهم إذا قمت بتطوير شركتك في اتجاه مختلف:

من الصعب إجراء هذا النوع من التحليلات، ومن المحتمل أن تعود إلى هذا الجزء  
من الكتاب مرات عديدة. بل إنك قد تجد نفسك هنا مرة أخرى بعد أن تنتهي من  
إجراء أول ورشة عمل إستراتيجية.

ولاشك أن لديك تعاقدات قائمة والتزامات عديدة، وقد استثمرت الكثير بالفعل في المعدات، والتكنولوجيا وقواعد البيانات، كما أنك تمتلك ثروة فكرية ومعرفية، وقد قمت بتنمية خبرات العاملين معك في مجالات معينة ولديك بالفعل علاقات مع العملاء تجعلك مهياً بالفعل للفوز بطلبات معينة. لذلك ينبغي عليك أن تضع هذه الضوابط والقيود دائماً نصب عينيك وأنت تضع تصوراتك لاتجاهات العملاء التي ينبغي أن تطور شركتك نحوها. فلا معنى لأحلام المستقبل التي لا تعتبر (بشكل ما) امتداداً لواقعك الحالي.

والآن وأنت تضع كل ما سبق في حسابك، أكتب قائمة بالاتجاهات التي يمكن لشركتك أن تتطور فيها. ومن السهل جداً إعداد مثل هذه القائمة، إنها موجودة في شركتك الآن، كل ما هنالك هو أن أحداً لم يكتبها حتى الآن.

فكبار العاملين في شركتك، وجميع المفكرين الموجودون في الشركة لديهم أفكار حول الاتجاهات المختلفة التي يمكن أن تسير فيها الشركة. وهذه الأفكار قد تطورت خلال النقاشات التي تدور على موائد الغداء، والأفكار التي تطرح في المؤتمرات، ونشاطات الشركات المنافسة، والمقالات المنشورة في المجلات، والمنتجات التي قدمها المستشارون، والمنح البحثية التي تطلبها الجامعات، وغير ذلك. إن مديريك ينتظرون من يسمعهم ويأخذوا أفكارهم بجدية، كل ما عليك هو أن تسألهم.

وعليك أن تنتبه حتى لا تجمع كمية كبيرة من المعلومات في شكل بالغ التعقيد يجعلك غير قادر على تحليلها بنجاح. ولكي تتفادى الوقوع في هذه المشكلة أنشئ جدولاً مكوناً من سبعة أعمدة كالتالي.

العمود الأول والثاني تكتب بهما معلومات مباشرة. في العمود الأول أكتب قائمة بالاتجاهات المحتملة التي يمكن أن تتطور فيها شركتك، ثم حدد العملاء الذين من المتوقع أن تجذبهم للتعامل معك إذا سرت في هذا الاتجاه. والعمود الثالث

يوضح حجم المكاسب التي تتوقع أن تحصل عليها (احسب قيمتها بالجنيه بناءً على قيمة الطلبات التي ستقدمها للعملاء) من كل عميل خلال الأربعة والعشرين شهراً الأولى من تقدمك في اتجاه معين. هذا الرقم الذي ستحصل عليه هو رقم تقديري، ولكنه قائم على أساس من الواقع، خاصة إذا جمعت بعض المعلومات حول ما ينفقه العملاء المحتملون حالياً، وعندئذ يمكن أن تقدر حجم المكاسب التي يمكن أن تحصل عليها منهم إذا نجحت في أن تقدم إليهم ما يحتاجونه من منتجات أو خدمات، يوضح الرقم الذي تعتقد أنه سيستقر عنده حجم طلبات كل عميل في السنة.

الاتجاه المحتمل	العملاء المحتملون	المكاسب المتوقعة خلال الأربعة والعشرين شهراً الأولى	المكاسب المتوقعة في المستقبل	مدى الاقتراب من مستوى الجودة الكاملة في العمل الحالي	الاستشارات المطلوبة	احتمالات النجاح

### شكل رقم (10)

#### القائمة الموسعة للعملاء المحتملين

أما العمود الخاص بمدى الاقتراب من درجة الجودة التامة فتوضح فيه بشكل تقديري مدى استعداد شركتك للعمل في هذا الاتجاه الجديد بالنسبة لكل عميل. ويجب أن تفكر إن كانت لديك منتجات أو خدمات شبيهة بما يحتاجه العملاء وكل

ما تحتاجه هو إدخال بعض التعديلات عليها، أم أنك في حاجة إلى البدء في إنتاج سلع جديدة أو تقديم خدمات جديدة من الصفر. حاول أن تعرف إن كان لديك بالفعل أي شكل من أشكال العلاقات مع هؤلاء العملاء المحتملين، أم أنك في حاجة إلى العمل بجدية وبذل قدر كبير من الجهد حتى ينتبه هؤلاء العملاء إلى وجودك. قيم مهارات العاملين في شركتك لترى إن كانت لديك المهارات اللازمة لتقديم الخدمات المطلوبة لهؤلاء العملاء، أم أنك في حاجة إلى تعيين موظفين جدد.

بعد أن تفكر في هذه الأشياء كلها (بالإضافة إلى أي شيء آخر تعتقد أنه مهم لحالة شركتك مثل حقوق الملكية الفكرية أو قنوات التوزيع) ضع نسبة مئوية تعكس تقديرك لمدى اقتراب شركتك من الحصول على كل ما تحتاج إليه ومن المستوى الذي تريد أن تكون فيه. فإذا وضعت نسبة مائة بالمائة فهذا يعني أن كل ما تحتاج إليه متوافر لديك. وإذا كانت النسبة أقل من ذلك فهذا يعني أن هناك شيئاً ما ينقصك. وصفر بالمائة تعني أنه ليس لديك شيء على الإطلاق.

لا تحاول أن تتحرى الدقة العلمية المطلقة في وضع هذه النسب التقديرية، فليس الهدف منها هو وضع أرقام سوف يطلب منك تبريرها أمام جهة قضائية، وإنما الهدف منها هو إعطاء بعض البيانات التي تمكنك من المقارنة بين الاتجاهات أو بين العملاء أو بينهما معاً.

أما حجم الاستثمارات المطلوبة (العمود الثاني) فهو تحليل لحجم الأموال التي تحتاج لإنفاقها في العاملين الأول والثاني. كما تتضمن هذه الاستثمارات أيضاً الوقت الذي تستثمره في عمليات البيع، وفي تطوير المنتجات أو الخدمات، والمعدات المطلوبة، والعمالة الجديدة التي تحتاج إليها وغير ذلك، وهذا كله ينبغي أن يتم تجميعه والتعبير عنه في صورة مبلغ إجمالي من الجنيهات.

أما العمود الأخير - وهو الخاص باحتمالات النجاح - فهو نسبة مئوية تقديرية أخرى. قدر مدى قوة منافسيك وما تحتاجه لجذب عملائهم إلى شركتك، وقيم حالة السوق وأوضاع العملاء ومدى ثرائهم، ومدى قدرة شركتك على المضي قدماً في هذا الاتجاه الجديد. ومرة أخرى تقول أن نسبة مائة بالمائة تعني أنك واثق تماماً من نجاحك، وصفر بالمائة تعني أنه لا توجد لديك فرصة للنجاح على الإطلاق.

### مصادر المعلومات\*):

هناك كم هائل من المعلومات في المجال العام. فلكي تحصل المؤسسات على فرص عمل جديدة فإنها غالباً ما تكشف عن بعض التفاصيل الخاصة بعملائها الحاليين في تقاريرها السنوية، وعروضها الإعلانية والتقديمية، وفي مواقعها على الإنترنت وفي نشرات الحقائق. والرسائل الإخبارية الداخلية كثيراً ما تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات، وهي تتوافر عادة بشكل علني في أروقة المؤسسة.

ومن المفيد أيضاً أن توفر وسيلة لكل فرد من العاملين في مؤسستك لتسجيل كافة المعلومات الخاصة بالعملاء المحتملين التي قد يصادفونهم أثناء عملهم، وهذه الوسيلة يمكن أن تكون قاعدة بيانات في المؤسسة أو عنواناً بريدياً يرسلون إليه تلك المعلومات، وإذا اشترك كل العاملين في عملية البحث عن المعلومات فسرعان ما ستتمكن من بناء قواعد بيانات قيمة تدعم جهودك الرامية إلى جذب عملاء جدد.

(\*) المصدر: نيفيل ليك (2008).