

الفصل الرابع

أسرار الهيمنة على الأسواق

ويشتمل هذا الفصل على النقاط التالية:

✍ تلميحات تسويقية

✍ مرتكزات الهيمنة على الأسواق

✍ كيف تربك المنافسين وتلاعب بهم؟

الفصل الرابع

أسرار الهيمنة على الأسواق

تلميحات تسويقية:

- هل شركتك مستعدة لأن تعيد النظر كلية في تطوير أفضل منتجاتها أو إحلال منتجات جديدة محلها؟
 - هل أنت مستعد للمخاطرة بتقديم منتج جديد رغم أن منتجاتك الحالية ناجحة ومستقرة؟
 - هل استراتيجية خدمة العملاء لديك تسمح بتحمل خسائر مؤقتة على أمل توطيد علاقاتك بالعملاء على المدى الطويل؟
 - هل يمكن لشركتك أن تتعايش مع ظروف الكساد والتضخم وأن تخفض تكاليفها بدرجة كبيرة؟
 - إذا كانت إجابتك على هذه الأسئلة ب "لا" أو اعتقدت أن طرح هذه الأسئلة ليس له ما يبرره فسوف تلهث للحاق بالمنافسين ولن تكون شركتك رائدة في مجالها أبدا.
- لقد ركز كتاب الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الشهير، بعنوان: "الهندرة" على إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات على الكيفية التي تمكن أية شركة من الدخول في السباق وتحقيق ميزة تنافسية. أما كتابنا هذا فسوف يركز على اختيار السباق الذي يجدر على الشركة أن تركز عليه وأن تشارك فيه، ففي ظل الظروف التنافسية التي تمر بها الشركات محليا وعالميا يصبح لزاما على المديرين إعادة البحث عن

قواعد جديدة وابتكار أساليب جديدة للمنافسة حتي تتمكن المؤسسات من مواجهة ظروف السوق التي تتسم بالتغيرات الحادة والتقلبات المفاجئة.

أهم الدروس المستفادة في مجال الهيمنة على الأسواق هو أن الشركات الرائدة تقوم بجهود متصلة ودؤوبة لإعادة تقييم ظروف المنافسة وتغيير قواعد اللعبة في أي سوق تدخله.

ومن خلال بذل الشركات القائدة جهودا متصلة موجهة إلى شرائح مختارة من العملاء فإنها تضع أمام الشركات المنافسة شروطا مستحيلة للمنافسة مادامت الشركة الأخيرة تعتمد على أسلحة تقليدية للمنافسة. أما الأداء المتعثر لبعض الشركات العملاقة فإنه يعد مؤشرا على خطورة إغفال المنافسة وتجاهل القواعد الجديدة والحاسمة في تسيد الأسواق المتخصصة، محليا وعالميا.

مرتكزات الهيمنة على الأسواق:

هناك مرتكزات لا تستطيع أية مؤسسة أن تسيّد السوق بدونها، وهي:

أولا: القيمة

والقيمة وعد ضمني تقطعه الشركة على نفسها بأن تقدم للعميل مزيجا متكاملا لإشباع كل احتياجاته والتي تشمل السعر والجودة وحرية الاختيار من خلال تشكيلة متنوعة من المنتجات مع تحقيق عنصر الراحة والسرعة والسهولة في الحصول على السلع والخدمات المطلوبة بواسطة المستهلك.

وهذا المزيج هو القيمة التي يأخذها العميل مقابل السعر الذي يدفعه، ويمكن لأي شركة أن تحقق ذلك من خلال الأتي:

1- التمييز في التشغيل والعمليات:

تتميز الشركات التي تتصف بكفاءة التشغيل والعمليات بوفائها بتوقعات العملاء من خلال حصولهم على أنسب أو أفضل تكلفة كلية. وحتى يتحقق التفوق أو التميز في هذا الجانب وهو عرض (أنسب تكلفة كلية بالنسبة للعميل) فإن على هذه الشركات أن تقدم للعميل الأسعار المنخفضة والمنتجات الموثوق بها والراحة والسهولة والسرعة في الحصول على السلع والخدمات التي يطلبها ويجب أن نتذكر أن هذه الشركات ليست مبتكرة كما أنها لا تهتم بإقامة علاقات فريدة أو متميزة أو شخصية مع عملائها ويكمن أساس التفوق والنجاح فيها في التنفيذ الجيد حيث تتسم أنظمة الإنتاج والتصنيع وأداء العمليات والأنشطة وكذلك نظم التسليم وتقديم الخدمة للعملاء ببساطة الإجراءات والانسائية في العمل مما يحقق الراحة للعملاء مع الأسعار المنخفضة للسلع والخدمات ولعل مطاعم ماكدونالدز من الأمثلة الواضحة في هذا النوع.

2- التمييز في تصميم وتطوير المنتجات:

يشير المجال الثاني من مجالات الريادة والتفوق إلى نوعية المنتجات وتقدم الشركات المتميزة في هذا المجال لعملائها أفضل المنتجات من حيث الجودة والتصميم والأداء في الصناعات التي تعمل بها كما تتصف هذه الشركات بالابتكار والتطوير والتحسين المستمر للمنتجات ويشمل التطوير أيضا أساليب تقديم هذه السلع والخدمات للعملاء وتلعب هذه المؤسسات دور الريادة في تقديم منتجاتها طبقا لأحدث المستويات الفنية والتكنولوجية وفي نفس الوقت تسعى هذه الشركات إلى تقديم منتجاتها إلى السوق بأسعار تنافسية. أي إن نقاط قوة هذه الشركات تكمن في الاختراع والتطوير والابتكار وتقديم كل ما هو جديد.

فمن المعروف أن القدرة على جعل المنتجات المبتكرة قابلة للبيع في السوق هو السبب الرئيسي وراء سيطرة المنتجات اليابانية على الأسواق العالمية. وتعتبر شركة "سوني" مثلاً حياً للريادة عالمياً في مجال تطوير الأجهزة الإلكترونية الموجهة للاستهلاك العام.

خصائص العاملين في الشركات المهتمة بالتطوير:

يتميز العاملون في هذه الشركات بموهبة التخيل والحلم في الوصول إلى نموذج أو مثال وتحويل هذا الخيال إلى واقع هو أمر يصعب تحقيقه في كل الأوقات.

لذلك نرى أن هذه الشركات تبحث عن العاملين في أرقى الجامعات والمعاهد العلمية لكي تتمكن من الحصول على أفراد ذوي المهارات الفنية من ناحية وكذلك القدرة على الخلق والإبداع وتعدد المواهب من ناحية أخرى.

كما ينبغي أن تتوافر لديه القدرة على العمل في فريق. فلم يعد الابتكار حكراً على المخترعين القابعين في معامل مغلقة. بل إن المنتجات القابلة للتصنيع والتسويق عادة ما تكون محصلة جهود فرق عمل من وظائف وتخصصات وإدارات مختلفة وبواسطة أشخاص موهوبين ولكن جهودهم متكاملة في نفس الوقت. وهناك عدة خطوات يقوم بها مديرو الشركات المتميزة في تطوير المنتجات لتحفيز العاملين على طرح منتجات جديدة في السوق باستمرار، نذكر منها:

- أن يتم تنظيم العمل المطلوب على شكل مراحل تمثل تحديات كبيرة لكنها واضحة. فهم يضعون أمام العاملين ما يمكن أن يطلق عليه معالم أساسية في الطريق إلى القمة وذلك لكي يجد العاملون سبباً للاحتفال كلما حققوا مرحلة من تلك الأهداف الطموحة.

- تصميم هياكل تنظيمية وتوفير بيئة عمل جذابة ومشجعة على الخلق والإبداع وهذا

لا يتحقق إلا من خلال تقسيم العاملين إلى مجموعات وفرق عمل متجانسة قدر الإمكان.

- تعزيز النظم التي تدعم التعاون والتنسيق بين الإدارات والأنشطة في المراحل النهائية لتطوير المنتجات. لأنها لا تريد أن تكتشف بعد فوات الأوان أن أحد التصميمات التي قام بها أحد المهندسين لا يمكن تصنيعه أو إنتاجه أو أنه ليس مطلوباً من جانب المستهلكين، ويكمن حل هذه القضية في التنسيق الواعي الذي يشمل العاملين في إدارات البحوث والتطوير والتصنيع والتسويق.

التميز في الخدمة المقدمة:

المجال الثالث من مجالات القيمة هو توطيد العلاقة المتميزة مع العميل والمحافظة عليها وتميز الشركات التي تنحو هذا المنحى بتقديم حلول متكاملة لمشكلات هؤلاء العملاء.

ومن ثم فإن المكونات الرئيسية لهذا الاتجاه تتمثل في الخدمة والنصيحة الشخصية للعملاء والتي يدعمها اتجاه إيجابي قائم على العناية بهم والحرص على مصالحهم. ويلاحظ أن الشركة التي تتميز بهذه القيمة قد لا تقدم للسوق أفضل المنتجات من حيث الجودة أو الأداء ولكنها تحرص على أن يحصل العملاء على كل ما يحتاجونه أو يرغبونه بالضبط وتعتبر شركة الأفق البحري ببورسعيد والتي تتحمل مسؤولية إدارة الأنشطة الخاصة بالتخزين والشحن الخاصة بعملائها مثلاً جيداً على الشركات الموجهة بخدمة العملاء والعناية بهم.

نموذج التشغيل:

لكي تنجح الشركة وتقدم قيمة فعلية للعميل عليها أن تقوم بتصميم وضبط كافة النظم والعمليات بشكل يؤدي إلى وجود تنسيق بين كافة القوى الداخلية للمؤسسة

(العمليات التشغيلية - الهياكل التنظيمية - النظم الإدارية - ثقافة المنظمة) وبطريقة تفي "بالقيمة"

التي تم اختيارها من وجهة نظر العميل. وتسمى قوى التشغيل الداخلية نماذج التشغيل وهي تختلف بطبيعة الحال مع اختلاف المجالات الثلاث للقيمة التي تقدم للعميل. فنجد مثلا أن الشركات التي تركز على التميز في نواحي التشغيل والعمليات تصمم أنشطتها بهدف زيادة سرعة توفير المنتجات في السوق وإعفاء المستهلكين من أية مشكلات تتعلق بالحصول على السلع والخدمات بسرعة وسهولة.

من ناحية أخرى نجد الشركات التي تتميز بالريادة في مجال تصميم وتطوير المنتجات تركز على الابتكار والبحث والتطوير. وبالتالي، فإن العمليات والإجراءات البيروقراطية على سبيل المثال يتم تقليلها إلى أدنى حد ممكن أو التخلص منها كلية لتشجيع الابتكار كما تركز هذه المؤسسات على تطوير المنتجات بهدف استغلال الفرص التسويقية المتاحة. من جهة ثالثة نجد أن تصميم أنشطة وعمليات الشركة التي تركز على إيجاد علاقة وطيدة ورابطة قوية مع العملاء تعطي موظفيها والعاملين بها درجات كبيرة من الحرية للتوافق مع رغبات واحتياجات العملاء ومطالبهم. كما توفر الموارد اللازمة لتقديم الحلول لمشاكل هؤلاء العملاء.

ثانيا: أنماط العملاء

عادة ما يتم تقسيم العملاء إلى الفئات الثلاث التالية:

1- أهم قيمة تسعى إليها الفئة الأولى من العملاء هي الجودة والأداء المتميز في السلع والخدمات مع عدم المبالغة في الأسعار المدفوعة مقابل السلعة أو الخدمة ولكن السعر ليس هو الاعتبار الأساسي لقرار الشراء بالنسبة لهذه الفئة.

2- أهم قيمة تشغل الفئة الثانية من العملاء هي نوع الخدمة الشخصية والعلاقة المتميزة والنصيحة القائمة على قدر كبير من الرعاية والاهتمام بالعملاء وحل مشاكلهم. لكن العميل هنا يريد دائما أن يكون موضع الاهتمام والعناية الشخصية.

3- بالنسبة للفئة الثالثة فتعتبر تكلفة السلعة أو الخدمة هي الاعتبار الأساسي في قرار الشراء مع أن التكاليف الكلية تبدأ بالسعر المدفوع لأول مرة إلا أنها لا تنتهي بدفع هذا السعر للبائع عند تسلم السلعة أو الخدمة فالعملاء لا يرغبون في سعر منخفض جدا في البداية ليحصلوا على منتجات معيبة تكلفهم الشيء الكثير في الأجل الطويل. وبالتالي، فإن التكلفة الكلية تشير إلى إجمالي المبالغ التي سوف يدفعها العملاء طوال عمر السلعة. ولذلك فإن قوة التحمل في المنتجات واستمرارية الأداء الجيد لهذه المنتجات بمرور الوقت يعتبر على نفس المستوى من الأهمية.

وهكذا فإن القيمة تعني أشياء مختلفة بالنسبة لمختلف العملاء وطالما أن الأفراد مختلفون فإن احتياجاتهم ستكون مختلفة بطبيعة الحال ويصبح التساؤل الرئيسي بالنسبة للمؤسسات هو: كيف يمكننا أن نتفوق في الوفاء بتوقعات ومستوى "القيم" التي يسعى إليها مختلف العملاء؟

والإجابة: أن هذا مستحيل ولا ينبغي السعي إليه. فليس في وسع أية شركة على مستوى العالم أن تتفوق في تقديم كل شيء لكل الناس، لكن بإمكان الشركات الطموحة أن تحقق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن وذلك عندما تنفرد بنقطة تميز في سوق مستهدف يتم اختيار العملاء فيه بعناية.

ثالثا: احتضان العملاء

إن الشركات التي تستحوذ على قلوب عملائها لا تقدم لهم بالضرورة أحدث

المبتكرات التكنولوجية فيما تعرضه من منتجات كما أنها لا تعرض أقل الأسعار. هذه الشركات تعيش مع عملائها في ود لا ينقطع فتذهب بهذه العلاقة فيما وراء المنتجات والأسعار لكي تقدم لعملائها حلولاً كاملة. ترى هذه الشركات أن حل المشكلات يعطي العميل قيمة أفضل من الأسعار المنخفضة أو المنتجات المبتكرة.

فإذا لم يتمكن العميل من استخدام المنتجات بفاعلية أو كانت تنقصه المهارات الضرورية لتحقيق النتائج المثلى من استخدام المنتج فإن القيمة التي يحصل عليها من انخفاض الأسعار ستكون بلا معنى.

الشركات الموجهة بالعلاقة الطيبة مع العملاء تساعد عملاءها في الحصول على أقصى منفعة مقابل ما يدفعونه ويكون لدى هذه الشركات جهاز بيع يتمتع أفرادها بالمعرفة والمهارة والقدرة الفائقة على العناية بالعملاء وحبهم والتعامل معهم بمنتهى اللباقة والصبر والحكمة. كما أن الشركات التي تتبنى هذه الثقافة تسعى جاهدة لتقديم حلول للمشكلات الشخصية للعملاء وتقوم بتصميم منتجاتها وخدماتها بلمسات شخصية وإنسانية مؤثرة.

مفهوم الشراكة مع العملاء:

تذهب هذه الشركات في علاقتها بالعملاء خطوة أبعد من مجرد تقديم المنتج أو الخدمة. فهي تساعدهم في الإدارة والتسويق والبيع، كما أنها تتولى المسؤوليات الشخصية عن جوانب معينة في أنشطة عملائها وعلى سبيل المثال نجد شركة (باكستر أنترناشيونال) تعمل في مجال تزويد المعدات والأجهزة الطبية للمستشفيات وهي أمريكية الأصل ولها فروع في الشرق الأوسط، نجدها غيرت فلسفتها من مجرد بيع المعدات الطبية على أساس الصفقات حيث عملت على أن تكون بمثابة مدير مشتريات لعملائها من خلال تحمل المسؤولية الكاملة عن تنسيق عمليات التخزين والشحن

ونقل المعدات والأجهزة الطبية وهي تتأكد من أن أسلوب تزويد المستشفيات بالأجهزة والمعدات الطبية هو أسلوب موثوق به من حيث التكلفة.

ويعتبر المطلب الأساسي لتحقيق النجاح للشركات الموجهة بالعلاقة الوطيدة مع العملاء هو أن يكون لديها معرفة متكاملة ومتعمقة بأنشطة العملاء بما في ذلك الأنشطة الإنتاجية والخدمية ولا تتمتع هذه الشركات بالخبرة في مجال تصنيع منتجاتها فقط بل تتمتع أيضا بالخبرة في استخدام هذه المنتجات في الأنشطة المختلفة لعملائها.

فوجد على سبيل المثال أن شركة (كوت كوربوريشن) لا تقتصر معرفتها على تصنيع وتعبئة الصودا بل تتمتع بالخبرة في إدارة محلات السوبر ماركت، الأمر الذي يساعد عملائها في تسويق منتجاتها.

ولا تحاول الشركات الموجهة بالعلاقة الطبية مع العملاء أن تقدم أكثر المنتجات تطورا وأعظمها تقنية، بل ينصب اهتمامها على طرح عدد كبير من المنتجات بحيث يختار العملاء المنتج الذي يلبي احتياجاتهم الدقيقة أكثر من غيره.

خصائص العاملين في الشركات التي تحتضن العملاء:

تتطلب هذه الشركات إدارة لامركزية وأفرادا يتمتعون بصلاحيات كبيرة ودعم هائل من جانب الإدارة وتكمن قوة هذه الشركات في المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة وتعديل ما تقدمه من سلع وخدمات لكي تتناسب مع احتياجات عملائها. وينبغي أن يكون موظفو هذه الشركات متعددي المهارات وأن يكونوا مستعدين للحركة السريعة بل والقفز إذا تطلب الأمر ذلك وينبغي ألا يكون ذلك قاصرا على رجال البيع والتسويق وخدمة العملاء فقط.

وحتى تنجح أية شركة تدعي أنها موجهة بعلاقات قوية مع العملاء فإنها ينبغي أن تكون سريعة الاستجابة لمطالبهم بكل أنشطتها وأقسامها.

والآن: أي من أسرار الهيمنة ستختار؟

يثور السؤال في النهاية حول أي من الجوانب الثلاث الأساسية تتلائم بدرجة كبيرة مع نقاط القوة في نشاط الشركة وتتناسب مع توقعات العملاء. وقبل أن تختار التوجه المناسب ينبغي الإجابة عن هذه الأسئلة:

1- أين موقعي من هذه المجالات؟

هذا ليس سؤالاً بسيطاً لتحديد الموقف أو الوضع التنافسي للشركة في السوق. إذ عليك أن تذهب في الإجابة على هذا السؤال فيما وراء حصتك في السوق وتكتشف أين موقع الشركة بالضبط فيما يتعلق بتقييم الجوانب الثلاثة للقيمة والتي سبق توضيحها. وحتى تتمكن من الإجابة على هذا السؤال هناك أسئلة فرعية مطلوب الإجابة عليها أيضاً:

- ما هي القيم التي يهتم بها العملاء؟
- ما هي الأبعاد الثانوية للقيمة الأساسية؟
- كيف تقارن نفسك بمنافسك في العروض المقدمة للعملاء في القيم الثلاث؟
- لماذا تتخلف الشركة عن قادة السوق في أي من هذه القيم؟

2- كيف يمكنك أن تقود السوق؟

- عليك أن توازن بين ما يعتبر هاماً بالنسبة للعميل مع الجانب الخاص بالقيمة التي تعتقد أن شركتك يمكن أن تنافس فيها بقوة.
- عليك أن تنظر إلى الشركات القائمة في الصناعة التي تعمل بها والتي تقدم قيمة حقيقية للعملاء وتتساءل هل لديك نظام تشغيل يضاهي نظم قادة السوق؟

- يصبح اختيارك أكثر تحديدا عندما تقرر أي بعد من أبعاد القيمة يمكنك تحقيقه في أعمالك.
- وعليك أن تفكر بطريقة مبتكرة وغير مسبوقه في كيف يمكنك تغيير الأنشطة ونظام التشغيل للوفاء باحتياجات العملاء في كل أبعاد القيمة التي يسعى إليها العميل.
- ثم تعد قائمة بالخيارات المطروحة أمامك موضحا كيف يمكنك أن تقدم القيمة المطلوبة في كل منها.

3- سرّك ليس في بئر؟

قدم الخيارات التي تم الاتفاق عليها إلى فريق خبراء يسمي فريق "المقيمين" بحيث تكون مهمة هذا الفريق هي تحديد أنظمة وأولويات التشغيل التي تحتاج المؤسسة إلى إيجادها لتنفيذ كل الخيارات الاستراتيجية المطروحة. بعد تصميم نظم وآليات التشغيل المطلوبة لأبعاد ومجالات القيمة ينبغي التأكد من أن "القيمة" التي تقدمها لعملائك أعلى من "القيمة" التي تقدمها الشركات الرائدة في السوق حاليا؟ وأن تحدد السوق المحتملة بالنسبة لتلك القيمة وكم ستنفق من الوقت والمال لكي تغير نظم العمل والتشغيل حتي تتطابق مع متطلبات البعد الخاص بالقيمة المطلوبة. وما هي عوامل النجاح الأساسية لتقديم قيمة محددة في أي من تلك الجوانب أو الأبعاد والتي تتمكن الشركة بمقتضاها من قيادة السوق؟

وبمجرد أن تنتهي فرق التقييم من إعداد تقاريرها يأتي دور الإدارة العليا لاتخاذ القرار النهائي حيث يصبح اختيار مجال القيمة في هذه الحالة خيارا استراتيجيا وأساسيا يؤثر على الهيكل التنظيمي وعلى أنشطة العمل وعلى ثقافة المؤسسة ككل.

ومن هنا يصبح سر الريادة جزءا معلنا من استراتيجية الشركة وأنشطتها اليومية. ويجب أن نؤكد على أنه من خلال الاختيار الواضح والمحدد لواحد فقط من مجالات

التميز ستمكن الشركة من الارتقاء بالأداء لتحقيق الريادة في السوق بدلا من الأداء المتوسط في أكثر من مجال.

4- البقاء على القمة "المقلدون يتحفزون"

سوف تصبح هدفا لمنافسك في نفس اللحظة التي تبلغ فيها القمة وتبدأ بقيادة السوق. فإذا خالجتك الطمأنينة لهذا الوضع ووضعت على رأسك تاج النصر فاعلم أنه سيسقط وسوف تخرج من السوق إن أجلا أو عاجلا. لأن نشاط الأعمال ما هو إلا عالم من التقليد والمحاكاة. فالسلع والخدمات يتم تقليدها ومحاكاتها باستمرار والسبيل الوحيد لكي تبقى في القمة هو أن تحسن أداءك باستمرار. فإذا كنت شركة متميزة في التشغيل والعمليات يمكنك تخفيض الأسعار باستمرار وتقديم خدمة مريحة للعملاء. وإذا كنت شركة لها علاقة طيبة بالعملاء عليك أن تبحث عن حلول أفضل لعملائك بخلاف الحلول التي تقدمها الآن. وإذا كنت متميزا في تطوير المنتجات حاول أن تلغي منتجاتك الحالية بنفسك بطرح منتجات جديدة لكي تحرم المنافسين من تقليدك أو التفكير في محاولة اللحاق بك. أي إن كل مجالات التميز التي تعطي "قيمة" معينة للعملاء تواجه أنواعا مختلفة من التحديات ينبغي التصدي لها حتي تستمر الشركة في الريادة.

فالتميز في مجال التشغيل والعمليات يعتمد على نظم وآليات للعمل على درجة عالية من الكفاءة والدقة والسرعة. تشمل هذه النظم والآليات عددا من الأصول والموارد مثل نظم المعلومات وشبكات ومنافذ التوزيع والأجهزة والمعدات وغيرها ويصبح التحدي الذي يواجه الشركات المتميزة في هذا المجال هو التركيز على تحسين أفضل الأصول والموارد لديها وأكثرها إنتاجية في المستقبل.

مثال ذلك ما حدث (لشركة أميركان أيرلاينز) في واحد من أكثر قطاعاتها اعتمادا على التكنولوجيا المتقدمة في التشغيل. ولكنها لم تعط اهتماما كافيا للأصول والموارد التي تشمل الطائرات والمطارات والتجهيزات، والتي أصبحت مكلفة الآن بالمقارنة بالأصول الموجودة لدى (شركة طيران ساوث ويست) ذات الأصول الثابتة المحدودة. أما التحدي الذي يواجهه الشركات المتميزة في مجال تطوير المنتجات فيمكن في إدراك متي تتغير اتجاهات المستهلكين التي كانت وراء تقديم المنتج للسوق.

بعبارة أخرى فإن المنتجات تتقدم مع ظهور طرز أفضل وأكثر كفاءة. ثم يأتي الوقت الذي يستدعي إلغاء جميع الافتراضات التي كانت وراء نجاح المنتجات السابقة. على سبيل المثال كانت (جنرال موتورز) من الشركات القائمة في صناعة السيارات كبيرة الحجم والمحركات القوية. وعادت إلى السوق بسيارات أكبر ومحركات أقوى. ومع ذلك فإن سياراتها لم تعد تناسب إذواق العملاء. وفقدت الشركة الهيمنة على السوق حتي غيرت سلوكها وأصبحت قائمة في مجال تطوير المحركات مرة ثانية.

كما أن الشركات التي تعتمد على العلاقة القوية مع العملاء تواجه تحديا مماثلا. فالخدمة التي كانت تعتبر متميزة بالأمس تعتبر بمقاييس اليوم عادية ونمطية ذلك أن شركات كثيرة ربما تقدم نفس الخدمات. من هنا يبدأ العملاء في طلب خدمات جديدة ولذلك فإن هذه الشركات ينبغي أن تدرك التغير في رغبات المستهلكين. على سبيل المثال كانت شركة (I.B.M) رائدة في خدمة العملاء. وعندما تحولت مسؤولية نظم المعلومات من أيدي المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات إلى المديرين التنفيذيين متخذي القرار فإن شركة (I.B.M) لم تكن قادرة على الاتصال بالعملاء الجدد بشكل جيد. وبالتالي، فقد اتجه هؤلاء إلى شركات أخرى وخسرتهم الشركة.

5- العميل أولا وأخيرا دائما:

أيا كان مجال التركيز على أحد أبعاد القيمة الذي ستختارها فإن المبدأ الأساسي لجميع المجالات يظل كما هو:

"العميل أولا والعميل أخيرا والعميل دائما"

ففي الشركات الرائدة نجد كل موظف وكل عامل يعتقد بصدق وإدراك أن خدمة العملاء تعد أهم واجباته على الإطلاق. ويمكن لهذا الاعتقاد القائم على خدمة العملاء أن يظهر بوضوح في مجالات التميز الثلاث للقيمة الحقيقية وذلك كما يلي:

1- في الشركات المتميزة في مجال التشغيل والعمليات نجد العاملين يحققون توقعات العملاء لأنهم أشخاص يعتمد عليهم. فإذا وعدت (شركة فيدرال اكسبرس) بأن تسليم الطرود سوف يكون في حدود الساعة العاشرة صباحا فسوف يبذل كل عامل وموظف أقصى ما يستطيع لكي يؤكد الوفاء بالوعد الذي قطعتة الشركة على نفسها ويمتد ذلك إلى سائق الشاحنة الذي يسافر أثناء ساعات الليل المتأخرة وفي طقس أحيانا غير مستقر لكي يسلم الطرود في موعدها.

2- وفي الشركات التي تتفوق في تطوير المنتجات يحرص العاملون على إبهار العملاء بالمنتجات الجديدة والمتطورة ويعلم هؤلاء العاملون أن التطوير من أجل التطوير ليس هو الهدف. ومن هنا فهم يسعون دائما إلى التطوير الذي يجذب العملاء وينفعهم.

3- أما في الشركات التي تحتضن العملاء فإن خدمة العملاء تعتبر فلسفة يعتنقها الجميع حتي إنها تصبح جزءا من سلوك وطبيعة العاملين وقد ترقى إلى مستوى العرف والقانون فالشركة تعتبر نفسها شريكا للعميل وتحمل مسؤوليتها كاملة في نجاح أعماله ونشاطاته. ومن هنا يبذل العاملون أقصى جهدهم حتي يشعر العملاء أنهم حصلوا على كل المنافع الممكنة من السلع والخدمات التي يشترونها.

خلاصة القول إنه أيا كان مجال الريادة للشركة في السوق فإنه يتوجب على العاملين أن يبذلوا جهدا مستمرا ومضاعفا للبحث عن وسائل تهدف إلى لتحسين "القيمة" التي سيحصل عليها العميل في النهاية، ويمكن القول أن هذا الاتجاه والذي يقوم على مناصرة وتأييد العميل في كل حركات الشركة وسكنتها موجود لدى كل العاملين في الشركات الناجحة والرائدة في السوق.

كيف تربك المنافسين وتتلاعب بهم؟

تنقسم حرب المنافسة إلى ثلاث مراحل، هي:

1- مرحلة الإعداد للحرب.

2- مرحلة الاشتباك.

3- مرحلة الردع.

لكل مرحلة من هذه المراحل مناورتها وتكتيكاتها التي يجب عليك إتقانها إذا ما كنت تسعى لنجاح شركتك وبقائها في السوق.

تخيل مثلا أن شركتك ستلعب مباراة في كرة القدم. قبل المباراة لا يكتفي كل فريق بوضع خطة لعب الفريق المنافس وأسلوب لاعبيه ودرجة مهارتهم وصفاتهم الشخصية والجسدية بالفوز في مباريات كرة القدم لا يكون بالضرورة للفريق صاحب أفضل مهارات أو أفضل خطة وإنما للفريق الذي يتحسب لمهارات وخطة الفريق المنافس ومن ثم يدرسها ثم يبنّي خطته انطلاقا من هذه الدراسة.

أولا: مرحلة الإعداد للحرب:

وهي تتكون من الخطوات التالية:

1- اعرف نفسك:

قبل أن تعرف منافسيك اعرف نفسك.. وحدد موقفك وقدراتك، واسأل نفسك هذه الأسئلة:

أ. ما هو مجال عمل شركتك؟

عندما تحدد مجال عمل شركتك تستطيع أن تحدد بوضوح من هم منافسوك في نفس المجال. وحذار من الإجابات قصيرة النظر فمثل هذه الإجابات هي المسؤولة عن فشل عديد من الشركات.

مثال:

اعتقدت شركة "بولارويد" أن مجال عملها هو تصنيع وتسويق الكاميرات فقط ولم تفهم أن مجالها الحقيقي هو تصنيع وتسويق آلات التصوير الفوري ككل. ولذلك فشلت فبينما ركزت على كسب الدعوى القضائية التي رفعتها ضد كوداك عندما حاولت الأخيرة تصنيع وتسويق كاميرات للتصوير الفوري تماثل كاميرات بولارويد فلم تدرك أنها تخسر الحرب أمام كاميرات الفيديو ومحلات التصوير الفوري التي سدت الحاجة للتصوير الفوري لدى قطاع عريض من عملاء بولارويد.

ب. كيف ترى شركتك بعد عشر أو عشرين أو ثلاثين عاما من الآن؟

إذا كنت تظن أن إنشاء شركة هو مجرد استثمار للأموال فجرب الودعة البنكية لأنها أفضل بكثير. الشركة كيان حي يعمل به أفراد لهم آمالهم وطموحاتهم المتفقة في بعض الأحيان والمختلفة في أكثر الأحيان. هؤلاء الأفراد يحتاجون لقيادة ذات رؤية واضحة.

هل تستطيع أن تتخيل كيف كانت الشركات تعمل في القرن الماضي؟ قد لا تستطيع وقد لا يضيرك ذلك. لكن من المؤكد أن معظم هذه الشركات قد أضررت تماما إذ لم

تكن قادرة على التنبؤ أو التكيف مع طريقة عمل الشركات في القرن العشرين. هذا ما يحدث لأية شركة لا تملك رؤية واضحة للمستقبل.

ج- ما هو نوع شركتك؟

كي تستطيع أن تقود شركتك بكفاءة ينبغي أن تدرك أنماط العمل ونظام التعبئة والحشد داخلها. هناك أربعة أنواع من الشركات:

1- البقرات السمان:

وهي شركات هائلة الحجم وصلت بالفعل إلى مراكز مرموقة بالسوق وتعيش على اجترار إنجازات الماضي دون شعور بخطر يتهددها.

وهي مثل عديد من شركات القطاع العام يقوم النظام الإداري داخلها على التسلسل الهرمي من القمة إلى القاعدة وتتميز بالديكتاتورية وانعدام المشاركة في صناعة القرار. موظفو هذه الشركات يستنفدون مواردها ولا يضيفون إليها فليس أمامهم مجال لتقديم أية إضافة جديدة. مثل هذه الشركات تتميز ببطء الحركة وعدم القدرة على المناورة.

2- قادة الأسواق:

شركات كبيرة الحجم احتلت مراكز قيادية في مجالها نتيجة لجودة سلعها وخدماتها. تتولى الإدارة الوسطى فيها زمام الأمور تملك هذه الشركات الموارد اللازمة للدفاع عما حققتة كما أن قدرتها على المناورة جيدة ولكنها تفضل بقاء الأمور على ما هي عليه وتحاف تغير الأحوال. هذه هي الشركات التي يجب أن تنافسها.

3- الشركات الصاعدة:

شركات متوسطة الحجم تتحدى قادة السوق وتسعى لتغيير الوضع الراهن. يفتقد

بعض هذه الشركات الموارد اللازمة لتحقيق انتصارات حاسمة على القادة ولكنها تعوض ذلك بامتلاكها الحماس وروح المغامرة. هذه الشركات الصاعدة لا تستطيع تحقيق أي كسب دون منافسة القادة فهي تكسب فقط عندما يخسر الكبار وتخسر عندما يكسبون. تعتمد هذه الشركات على هيكل إداري أفقي أو شبكي مرن يسمح بحرية المناورة والابتكار.

4- الفدائيون:

شركات صغيرة الحجم تطبق استراتيجية "اضرب واجر" تدخل السوق في هجمات سريعة وخاطفة فتتوجه إلى فئة محددة بعينها من العملاء تسرقهم من الشركات الكبيرة والمتوسطة. تلجأ هذه الشركات عادة لتقليد المنتجات وتخفيض الأسعار والإنتاج اللحظي.. إلى غير ذلك من الاستراتيجيات التنافسية الفعالة فلا تستطيع باقي الشركات أن تجاريها لأنها تتميز بسرعة المناورة.

يلاحظ أن أية شركة لا تبني شكلاً بعينه من الأشكال السابقة طوال حياتها بل هي تمر بكل من هذه الأشكال تبعاً لتطورها الطبيعي. إذن فالمسألة هي كيف تدفع بشركتك في طريق نموها الصحيح، دون أن تتوقف دورة حياتها عند مرحلة ما ودون أن تتحول إلى بقرة سمينة فتموت.

"لمحة تسويقية"

عندما يذوب الثلج

ظهرت عام 1830 شركات عرفن باسم "حاصدي الجليد" كانت طريقة عمل هذه الشركات تقوم على تجنيد العمال لجمع الجليد المتجمد في الأنهار والبحيرات في فصل الشتاء وتخزينه لبيعه في الصيف. بمثل هذه الأساليب تمكنت شركات حاصدي الجليد

من تحقيق أرباح هائلة لمدة تزيد عن الستين عاما. لكن أين هي هذه الشركات الآن؟ لقد ذابت كما يذوب الجليد ففي عام 1920 حلت محلها شركات تصنيع الثلج التي أمكن إنشاؤها في أي مكان وفي كل فصول العام.

وأين ذهبت شركات تصنيع الثلج أيضا؟ انقرضت هي الأخرى عندما حلت الثلجات محله في بيوت المستهلكين. هذه التجارب تعلمنا أن الشركات تنقرض عندما تفتقد الرؤية الواضحة للمستقبل.

2- اعرف عميلك.

العملاء هم الأرض التي تحارب لكي تكسبها وتضمها إليك بتحريرها من احتلال المنافسين لذلك ادرس عملاءك بدقة لتعرف كيف تكسبهم. عليك أن تأخذ في اعتبارك ما يلي:

- أن تحدد الفرق بين من يشتري منتجك ومن يستعمله:

الشركة التي تنتج لعبا للأطفال لا يصح أن تظن أن عملاءها الحقيقيين هم الأطفال فتوجه إليهم وحدهم رسائلها التسويقية بل إن الشركات الذكية منها تطبع كلمة "لعبة تعليمية" على أغلفة ألعابها لتجذب انتباه أولياء الأمور قبل الأطفال. كما أن الشركة التي تنتج سلعا للسيدات المتزوجات يجب أن تأخذ في اعتبارها تفضيلات الأزواج.

فمثلا بينما كانت شركات صناعة السيارات الأمريكية تتوجه لرب الأسرة الذي يرغب في امتلاك سيارة فاخرة تجمع العائلة كلها تسللت شركات السيارات اليابانية إلى السوق الأمريكي بأن استهدفت الشباب الذين يحبون التفرد والحرية والسيارات الصغيرة الاقتصادية في الوقود والسعر.

- أن تتعامل مع عملاءك طبقاً لاستراتيجية واضحة:

في تعاملك مع عملائك احفظ القاعدة التالية: الاستجابة لرغبات العملاء لا تعني تنفيذها. فالاهتمام برغبات العملاء وتفضيلاتهم ومواقفهم وتوفير هذه المعلومات كمدخل لقطاعات الإنتاج لا يعني - كما يبالغ البعض - تفصيل المنتجات طبقاً لما يريده كل عميل.

لاحظ أن العلاقة بين رغبات العميل ومواصفات السلعة أو الخدمة لا تسير في اتجاه واحد بالضرورة فعندما ظهر كمبيوتر "أبل ماکنتوش" لم يكن أحد من العملاء يعرف سوى الشكل التقليدي للشاشة السوداء وأوامر الدوس فكان جهاز "ماكنتوش" يتجاوز تفضيلات ورغبات العملاء وهذا هو سر نجاحه.

3- اعرف منافسك.

اعتاد "سام والتون" رجل أعمال أمريكي ومؤسس شركات البيع بالتجزئة ووال مارت الأمريكية الشهيرة، أن يدرس منافسيه أمثال "ك مارت" و"برايس مارت" بأن يدخل متاجرهم بنفسه ويستعرض كل شيء بدءاً بطريقة عرض السلع وأسعارها حتي نظام تسهيلات الدفع والائتمان والتسليم. كانت سلسلة "ك مارت" تتكون من خمسمائة متجر بحجم مبيعات 300 مليون دولار في الوقت الذي تتعد فيه سلسلة "وال مارت" الستين متجراً بحجم مبيعات 80 مليون دولار.

كان والتون يتجول داخل متاجر المنافسين ومعه جهاز تسجيل يسأل البائعين والعملاء ويسجل إجاباتهم وملاحظاته الشخصية. بهذه الطريقة أخذ والتون عن منافسيه كل الأفكار الجيدة وطبقها داخل متاجر "وال- مارت" واستطاع أن يضمن لمتاجره السيادة على كل المنافسين.

بماذا تفيدنا قصة نجاح "وال مارت" تلك؟ ولماذا شركات أمريكية بالتحديد؟

الإجابة: أن الشركات الأمريكية لديها إيمان مبكر جدا بالتسويق كما أن ميزانيتها للتسويق تمثل أكثر من 30٪ من ميزانياتها الكلية.

نعود للفائدة التي سنجندها من القصة السابقة وهي:

- أن دراسة المنافسين وأفكارهم وقدراتهم وخططهم هي أهم عوامل نجاح الشركات.
- أن دراسة المنافسين تتم على مستوى الإدارة العليا. فهي مهمة لا يمكن تفويضها لأقسام التسويق.
- أن دراسة المنافسين ليست مكلفة بالمرة.
- إذا وجدت فكرة جيدة لدى أحد منافسيك، فلا تتردد في اقتباسها.

كيف تدرس المنافسين بذكاء:

- اذهب إلى شركة منافسيك: تظاهر بأنك أحد العملاء وراقب أسلوبهم معك لجذبك لشراء منتجاتهم واسأل عن أسعارهم وتسهيلات الدفع وقنوات التوزيع.
- اشترى بعض منتجات المنافسين: لتحللها وتعامل مع إدارة الصيانة وخدمة العملاء لديهم وقيم خدمات ما بعد البيع التي يقدمونها وتعرف على أساليبهم في المتابعة.
- استثمر في الشركات المنافسة: يحصل المستثمرون في كل شركة على تقارير عن تطور أوضاعها المالية وقوة موقفها في السوق ونتائج مشروعاتها. احرص على أن تصلك هذه التقارير بانتظام.
- اقرأ كل ما يكتب عن منافسيك: لمتابعة نشاطهم وتحديد نقاط القوة أو الضعف باستمرار وكذلك للوصول إلى رأي العملاء في منتجاتهم ومدى رغبتهم في التعامل معهم.
- اشترك في الإنترنت: ابحث عن أسماء منافسيك لتعلم إذا كانوا مشتركين بها أم لا. اقرأ إعلاناتهم محاولا اكتشاف أبعاد استراتيجيتهم.

4- اعرف جيشك.

في الماضي كانت الشركات تضع حاملي الأسهم ومالكي الشركة في موقع رؤوساء الأركان الحربية يليهم في الترتيب والأهمية أعضاء الإدارة العليا ثم يأتي بعدهم الموظفون والعمال في النهاية. أما الآن فقد تغير موقع الموظفين واحتلوا الترتيب الأول في الأهمية فلم يعد الموظف مجرد ترس يمكن استبداله بغيره داخل الشركة بل أصبح كل موظف إضافة فريدة في موقعه لا يمكن تكرارها ويتلخص دور القيادة العليا في تجهيزهم وتحفيزهم للقيام بهذا الدور وإخراج أقصى ما لديهم.

التأمل للتطورات التي تحدث داخل شركة مثل "I.B.M" يدرك معنى تعبئة الجيش لخوض الحرب ضد المنافسة. فعندما كانت الشركة تنعم بما يشبه احتكار السوق ويسودها الكسل والخمول تزايدت أنصبة حاملي الأسهم التي كان يتم استقطاعها بالطبع من دورة الاستثمار بالشركة. وعندما اشتدت المنافسة غيرت الشركة استراتيجيتها وقللت الأنصبة المدفوعة لحاملي الأسهم إلى النصف بينما زاد اهتمامها بمرتبات الموظفين ورفع درجة تدريبهم.

وبهذه الاستراتيجية تمكنت "I.B.M" من الانتصار على منافسيها لقد تعلمت "I.B.M" أن مزيدا من رضى الموظفين يؤدي إلى مزيد من رضى العملاء حتى وإن كان ذلك على حساب حاملي الأسهم.

5- اعرف أدواتك.

كما أن للمحارب أدواته ومهاته الحربية التي يتدرب على استخدامها ليتقنها فأنت أيضا يجب أن تتقن استخدام أدواتك التنافسية. هذه الأدوات هي:

أ- الخريطة والبوصلة:

خريطتك في حرب المنافسة هي الأداة التي تمكنك من دراسة موقعك بالنسبة للمنافس هل أنت متقدم أم متأخر عنه. يمكنك رسم خريطة باستخدام المحاور التالية:

1- تكاليف الإنتاج.

2- قيمة السلعة عند العميل.

حيث يمثل المحور الأول تكلفة الإنتاج التي تتحملها الشركة لتقديم السلعة (أو الخدمة) التي تنتجها، بينما يمثل المحور الثاني قيمة هذه السلعة أو الخدمة لدى العملاء، وتكون بوصلتك هي اتجاهك نحو التقدم أو التأخر على هذين المحورين.

وكلنا نعرف أن تقديم سلعة (أو خدمة) ذات قيمة كبرى لدى العملاء يعني تحمل شركتك لمزيد من تكاليف الإنتاج إذن تصبح مهمتك هي السير باتجاه تعظيم قيمة سلعتك أو خدمتك لدى العملاء مع مراعاة تقليل تكاليف الإنتاج بما يحقق لك الربح.

ب- منتجك هو سلاحك.

حدد فعالية كل منتج من منتجاتك بتحديد موقعه على الخريطة. لا تعتمد على تقييمك الخاص لمنتجك فهو دائما متحيز بل اسأل عملاءك عن تقييمهم لمنتجك واجمع تقييماتهم على الخريطة السابقة.

ج- الرادار.

دقق في الخريطة السابقة هل تقترب منتجاتك من العملاء بما يكفي أم أن هناك ثغرات يحتلها المنافسون؟ اكتشف هذه الثغرات وتساءل ما إذا كانت منتجات المنافسين تسدها أم لا؟ بتتبعك لهذه الثغرات وتحديدك لمواقع منافسيك تستطيع تتبع خط سيرهم وبناء على ذلك حاول أن تتوقع أين ومتي تكون ضربتهم القادمة؟

أما الآن واتخذت عدتك فقد آن لك أن تخوض الحرب مع المنافسين.

ثانياً: مرحلة الاشتباك

في حرب المنافسة لا تستطيع أن تتنبأ على أية أرض ستحارب وعلى أي الميادين إلا إذا طورت مهارة الحس الاستراتيجي لديك بإدراكك لموقفك وموقف منافسيك وظروف السوق والصناعة، اعلم أن لكل ميدان المناورة الحربية التي تناسبه وأن المناورة التي تفلح مع شركة من شركات البقرات السمان قد لا تصلح مع شركة من شركات الفدائيين.

يمكن تصنيف مناورات الحرب التنافسية كما يلي:

1- مناورة السعر/الجودة:

السعر والجودة بديلان للمناورة فإذا ناورك منافسك بتخفيض الأسعار فلا تقتد به وتخفض أسعارك فهذا الأسلوب شديد الخطورة والأفضل أن تناور برفع جودة منتجاتك أو جودة خدمات ما بعد البيع بهذا تخلق نوعاً من النقلة أو التحول لصالحك فالعملاء سيظنون أن تخفيض المنافس لأسعاره مصحوب بانخفاض في الجودة وتكون النتيجة أن تستأثر أنت بالشريحة التي تفضل الجودة المرتفعة بينما يستأثر هو بالشريحة التي تفضل الأسعار الرخيصة وتعتبر هذه المناورة دفاعية غير هجومية.

ومن الشركات التي اتبعت هذه المناورة في الحرب التنافسية شركة (أبسون) أشهر منتجي الطابعات النقطية (DOT MATRIX) وذلك في حربها مع منتجي طابعات الليزر مثل شركة هيوليت باكارد. فعندما طرحت هيوليت باكارد طابعات الليزر وفرت للعملاء امتيازات سرعة الطباعة وقلة الضوضاء وارتفاع الجودة في الطباعة وتعدد أبناط الكتابة التي يمكن استخدامها. ظنت "هيوليت باكارد" أنها بذلك قد

أخرجت (أبسون) من صناعة طابعات الكمبيوتر. استجابت (أبسون) لهذه الهجمة بالتركيز على تخفيض تكاليف إنتاج الطابعات النقطية، فاتبعت سياسات تخفيض النفقات وإعادة هندسة العمليات (المندرة) حتي خفضت أسعار منتجاتها بنسب مذهلة مقارنة بأسعار طابعات الليزر.

بهذه المناورة تمكنت أبسون من البقاء في السوق. وانتشرت الطابعات النقطية بين شرائح العملاء متوسطي الدخل بينما اقتصر طابعات هيوليت باكارد على شرائح مرتفعي الدخل من أعضاء الإدارة العليا ومصممي الإعلانات.

دارت بين الشركتين معركة أخرى تحركت فيها "هيوليت باكارد" نحو المناورة بالسعر فخفضت أسعار طابعات الليزر لتقضي على الميزة التنافسية لطابعات (أبسون) في هذه المرحلة غيرت (أبسون) استراتيجيتها مرة أخرى وعادت إلى المنافسة في الجودة فأصدرت طابعات نقطية تطبع بسرعة أكبر وبوضوء أقل ويمكنها طباعة أوراق ذات مساحات أوسع من تلك التي تطبعها طابعات الليزر مثل الميزانيات والتقارير المالية والجداول والأشكال البيانية العريضة. وبهذه النقلة دخلت أبسون سوقا جديدة وصمدت أمام "هيوليت باكارد".

2- مناورة الابتكار الموقوت:

مناورة هجومية تعتمد على مبدأ الهجوم خير وسيلة للدفاع. يكون ذلك بمباغطة المنافسين بطرح منتج جديد تماما في الوقت المناسب، فتهتز الأسواق.

من الشركات التي اتبعت هذه المناورة شركة "جيليت" عندما طرحت بالأسواق ماكينة الحلالة "سينسور" ذات الشفرة المزدوجة والتي تختلف تماما عن ماكينات شركة ناسيت وشفراتها، وبذلك قلبت تفضيلات المستهلكين وخلقت طلبا خاصا بها على منتجها الجديد وأجبرت ناسيت "نفسها بعد ذلك على تقليد هذا المنتج.

وكانت شركة (سفن أب) إحدى الشركات التي دخلت سوق المشروبات الغازية بمناورة الابتكار والتوقيت السليم. فقد ظهرت وقدمت للأسواق مشروباتها الخالي من مادة الكافيين في نفس توقيت ثبوت ضرر هذه المادة الموجودة في مشروبات كوكاكولا وبيبي كولا. وبذلك اجتذبت شرائح كثيرة من عملاء الشركتين العملاقين. مناورة الابتكار الموقوت تعتمد على المبادأة والمباغته وتسعى لتحقيق انتصارات خاطفة قصيرة الأجل بصفة دورية.

3- مناورات قنوات التوزيع والتسويق:

يحاول كل منافس دائما تأمين السوق التي يعمل بها ضد دخول أو تسلل غيره من الشركات ومن الأساليب التي يتبعها في ذلك إحكام سيطرته على قنوات التوزيع والتسويق.

وهناك طريقتان للمناورة داخل قنوات التوزيع والتسويق هما:

أ- المناورة بالمنتج الجديد:

حيث تخلق الشركة الطلب على منتجها الجديد باستهداف شريحة جديدة من الجمهور تحتاج للمنتج بالفعل ولا يتم ذلك بإرسال المطويات وخطابات الترويج والرسائل التسويقية أو الإعلان بالصحف وإنما بإرسال عينات من المنتج نفسه إلى المستهلك وتعوده عليه ومنحه تسهيلات لا تقدمها الشركات القائمة.

ب- المناورة بتطوير المنتج القائم:

• القاعدة الأولى:

لا تقم بأية تعديلات على منتجك إلا في حالة واحدة وهي وجود منافس لك. هذا لا يعني ألا تحاول تطوير منتجاتك القائمة بل يعني أن لا تنفذ التطويرات إلا

عندما تضطر إلى ذلك، فالتطويرات هي سلاحك السري الذي لا يجب أن تستخدمه إلا عندما تتحطم حواجز الأمان ويبدأ المنافسون باقتحام عرينك.

• القاعدة الثانية:

لا تنفذ أية تعديلات على منتجك إلا بعد أن تدرس منتج المنافسين ودرجة استجابة العملاء له. بعد ذلك افعل ما تشاء.

• القاعدة الثالثة والأخيرة:

لأن السوق اليوم يمتلئ بالمنافسة، الغ القاعدة الأولى.

في غمار الحرب المشتعلة بين هيوليت باكارد و"أبسون" تعمل الشركة الأولى دائما على البدء بالهجمة على الشركة الثانية وهذا يوفر لها ميزة تنافسية هائلة حيث تضع الشركة الثانية في موضع المدافع أما شركة أبسون فتناور بإحكام قبضتها على قنوات التوزيع والتسويق وذلك بأن تمنح موزعي التجزئة هامشا جيدا للربح كما تسمح لهم بوضع علاماتهم التجارية على منتجاتها للدعاية لأسمائهم التجارية وهو ما لا تسمح به "هيوليت باكارد" والنتيجة أن أبسون "تحتكر المصالح والبنوك الحكومية والعامه بأعمالها الروتينية بينما تنتشر طباعات "هيوليت باكارد" بين مغامري القطاع الخاص.

4- التحالف مع جيوب المقاومة:

مناورة فعالة تماما عندما يتعلق الأمر بتغيير قيم السوق لصالح شركتك وضد منافسك. جيوب المقاومة هي الشرائح المستاءة والمتضررة من سيطرة منافسك على السوق. هذه الشرائح قد تكون من عملاء منافسك أو ممن يتعاملون معه أو من منافسيه:

أولا: إذا كان المستاءون شريحة من عملاء منافسك:

أرسل إليهم من يستطلع سبب استياءهم. لماذا يكرهون السلع والخدمات التي يقدمها منافسك لهم

قاعدة هامة: إذا لم تستطع أن تسوق بـمميزات سلعتك فلتسوق بـعيوب ونقائص الآخرين

ما هي المواصفات التي يريدونها في السلعة أو الخدمة ولا يجدونها في ما يقدمه المنافس. حاول أن توفر لهم السلعة أو (الخدمة) التي تسد احتياجاتهم.

ثانياً إذا كان المستأون من موردي منافسك:

تأكد من أنهم لا يعملون في نفس مجالك. اذهب إليهم. أعرض عليهم التحالف. اشرح لهم الفوائد المشتركة بشرط أن تكون موجودة بالفعل حاول أن تستشعر ما إذا كانوا يهتمون بمنتجك أم يهتمون بالعملاء فإذا أظهروا اهتماماً بطريقة إنتاجك أكثر من اهتمامهم بـخدمة العملاء فاعلم أنهم بصدد سرقة أسرارك. اتركهم دون الاتفاق على أي تعاون مشترك أما إذا أبدوا حرصهم على خدمة العملاء ونصيبتهم من السوق فقط فضع يدك في أيديهم فهم خير معين لك.

هذه المناورة تبنتها شركة (أي بي إم) عندما تحالفت مع شركة مايكروسوفت ضد أبل فقد وجدت في "ميكروسوفت" شركة تهتم بالبرمجيات وهذا يختلف عن مجال عمل (أي بي إم) التي تعمل في تصنيع الأجهزة نفسها كان لهذا التحالف أثره الفعال في تقويض أركان شركة "أبل" وسيطرة (أي بي إم) على السوق، مرة أخرى.

ثالثاً: إذا كان المتمردون من منافسي منافسك:

اذهب إليهم بنفسك حاول أن تعرف كل ما تستطيع منهم عن منافسك ونقاط ضعفه وخط سيره لكن لا تذكر أية معلومات عن شركتك ويمكنك بالمناسبة أن تجمع بعض المعلومات عنهم فهم أيضاً منافسوك. لا تنس ذلك.

5- الهجوم على نقاط الضعف وتجنب نقاط القوة:

يعني ذلك أحداث نقلة أو تحول في رغبات العملاء بنقل الحرب إلى نقاط ضعف المنافس.

قاعدة هامة (لا تنافس الآخرين فيما يمتلكون من نقاط قوة بل نافسه فيما يغفل من نقاط الضعف)

وتذكر للأهمية: (ليست كل سلعة منافسة بديلة، وليست كل سلعة بديلة منافسة) عندما ظهرت كوكاكولا في عام 1886 كأول شركة تنتج مشروب الكولا نافستها بيبسي بظهورها بعد سبع سنوات إلى نفس سوقها ولكن بإضافة مزيد من السكر إلى طعم الكولا مما جذب إليها العملاء من الأطفال والشباب. فأطلقت بيبسي على منتجها شعار "اختيار العصر" استجابت كوكاكولا لهذا التحدي بأن أطلقت شعارها "كوكاكولا هي الأصل".

والآن بعد عشرات السنين أطلقت شركة الأهرام للمشروبات حملتها لتسويق مشروب الفيروز بطعم التفاح أو الأناناس مستغلة حالة عدم تخصيص البائع لاسم المنتج عند بيعه فكان شعارها "التطور الطبيعي للحاجة الساقعة" فقبلت كوكاكولا التحدي مرة أخرى وأطلقت حملتها "ماتقولش حاجة ساقعة قل كوكاكولا".

أيضا في حرب المنافسة بين "فيدرال اكسبرس" و"دي اتش إل" تناور الشركة الأولى بتقديم خدمات ممتازة في مجال شحن طرود البريد داخل حدود الدولة مما جعل شركة (دي اتش إل) تتخذ اتجاهها مغايرا حيث ركزت على تقديم أفضل خدماتها في مجال شحن الطرود خارج حدود الدولة.

كيف تختار المناورة المناسبة؟

1- ادرس استراتيجية منافسك.

فإذا وجدته يطبق سياسات إعادة هندسة نظم العمل (المندرة) بغرض تخفيض نفقات الإنتاج فاعلم أنه يخطط لإصدار المنتج بسعر أرخص منك لذلك اتجه على الفور إلى زيادة النفقات في مجال البحوث والتطوير بغرض ابتكار منتج جديد يجنبك المنافسة على السعر. والعكس بالعكس..

2- إذا وجدت منافسك يستهدف شريحة معينة من الجمهور.

ادرس إمكانياته هل يستطيع أن ينجح؟ إذا كان يمكنه ذلك فوجه رسالتك الإعلامية إلى شريحة مختلفة (مع تطوير منتجك، بالطبع، حتي يلائمها) إذا كنت تستهدف نفس الشريحة من الجمهور مثل منافسك فعليك أن تدرس رسالته الإعلامية وأن تكتشف نقاط ضعفها وتضربه من خلال جعلها نقاط قوتك.

لمحة تسويقية: أخلاقيات المنافسة:

- مهما حدث لا تلجأ لحرب الأسعار فهي مدمرة للجميع.
- لا تستخدم المعلومات التي تحصل عليها عن منافسك في غير أغراض العمل.
- لا تلجأ لرشوة موظفي منافسك لتحصل على المعلومات بل استخدم الأساليب الاحترافية التي أشرنا إليها سابقاً.
- لا تسرق أسرار منافسك بطريقة مباشرة بل استتجها بذكاء وبتحليل المعلومات المعلنة عنه.

خصائص المناورات:

عليك أن تعرف ما يلي عن المناورات التنافسية:

أ- إن المناورات دائماً ما تكون خاطفة وقصيرة الأجل: كل المناورات تحقق انتصارات

قصيرة الأجل وتسقط هذه الانتصارات بالتقادم أمام هجمات المنافسة مما يستعي تجديدها باستمرار وابتكار غيرها بصفة دورية إذن فالحرب مستمرة ولكن في شكل معارك خاطفة ومتجددة.

ب- إن النصر غالبا ما يكون لصاحب الاستراتيجية الهجومية ونادرا ما ينتصر المدافعون. وذلك يعني أن من الأفضل لك أن تبدأ بالهجوم على المنافسين بدلا من أن تدافع عن نفسك ضد هجماتهم.

ثالثا: مرحلة الردع.

بعد مرحلة الإشتباك وعند تحقيق النصر ابدأ بتعزيز موقفك التنافسي وتأمين الأرض (العملاء) التي كسبتها من منافسيك وذلك بإقامة الدفاعات التالية:

1- تعزيز الجبهة الداخلية:

يعتقد كثير من المديرين أن هناك تعارضا بين الجودة والسرعة فكلما زادت سرعة وتيرة العمل بالشركة لطرح منتج جديد قبل المنافسين فإن نسبة الأخطاء في هذا المنتج ترتفع بالضرورة. لذلك يعتقد المديرون أنه يتحتم عليهم الإخراج المنتج بهذه الدرجة المرتفعة من الأخطاء لتحقيق السبق على المنافسين. وبعد أن تحقق لك السبق والنصر الخاطف على منافسيك فاعلم أنهم لن يمهلوك. لذلك عليك أن تستأصل نسبة الشوائب من منتجك.

ركز دائما على تطوير كفاءة التشغيل ولا تخلط بين سرعة التشغيل وكفاءة التشغيل. قليل من الأخيرة يتيح لك كثيرا من الأولى. بعد أن تحقق النصر أعد ترتيب جبهة الشركة من الداخل لتزيد كفاءة التشغيل.

2- اقتنص الفرص.

عندما تزايدت نزعات تقليل تناول السكريات واتجه الناس لتقليل أوزانهم وممارسة الرياضة سارعت "بيبي" بإصدار منتجها "بيبي دايت" قبل إصدار شركة "كوكاكولا" لمشروب "كوك دايت" بستة أشهر وهي فترة كانت كافية لبيبي كي تحصد مزيدا من الأرباح على حساب "كوكاكولا".

3- استراتيجية الخط الكامل.

هي إحدى استراتيجيات تأمين النصر التي تتبعها "هوندا" و"ميكروسوفت" و"أي بي إم" و"جنرال موتورز" حيث تنتج الشركة موديلات متعددة من منتجها لتناسب كل الشرائح الممكنة من العملاء تطرح هوندا موديلات متعددة من الدراجات البخارية تلائم شرائح العملاء من الشباب كما تطرح السيارات الاقتصادية التي تطلبها العائلات ذات الدخل المتوسطة تليها السيارات الفخمة للعائلات مرتفعة الدخل.

بهذه الطريقة يكون من الصعب على المنافسين أن يدخلوا السوق بأي منتج جديد يخترق خط المنتجات المتكامل الذي تقدمه لعملائها.

تبعاً لنفس الاستراتيجية تطرح (أي بي إم) أجهزة كومبيوتر ذات سرعات مختلفة تبعاً لسعة الذاكرة. كما تداوم "ميكروسوفت" على إصدار تطويراتها على منتجاتها القائمة وإصدار منتجات جديدة.

4- حول عملاءك إلى مسوقين.

احرص على إقامة علاقة قوية بينك وبين عملائك، ازرع الولاء داخل العملاء. أفضل طريقة لذلك هي تقديم خدمات متميزة في مرحلة ما بعد البيع وتوفير نظام.

5- اعمل من الحبة قبة.

في كثير من الأحيان لا يحتاج تأمين النصر إلى تكاليف كثيرة بل على العكس فالبساطة تكسب دائما.

• أثبتت شركة "ريد" للعبوات البلاستيكية ذكاءها عندما أنتجت عبوات شفافة بغرض تسويقها لدى شركات الدهانات بانجلترا مما يمكن المستخدم من معرفة لون الدهان داخل العبوة دون حاجة لأن يفتحها ويفسدها وبهذه الحيلة البسيطة تمكنت الشركة من تأكيد نصرها.

• عندما ابتكر "سيرز" تاجر التجزئة وصاحب كتاب البيع بالكتالوج "فكرة تسويق السلع بإرسال الكتالوجات للعملاء بالأقاليم تمكن من تحقيق مكاسب هائلة. لكن ما لبث أن قلده "مونتجومري وارد" وأصبح منافسا له يرسل كتالوجاته إلى نفس العملاء الذين يتعامل معهم "سيرز". أحس سيرز بأن العميل عندما يفتح كتالوج "وارد" قبل كتالوج "سيرز" فإن فرصة شرائه من "وارد" تكون أكبر من فرصة شرائه من سيرز فإذا فعل ليقبل فرصة شراء العملاء من "وارد"؟

استغل "سيرز" حب البشر للبساطة فجعل كتالوجه أقل حجما من كتالوج "وارد" بهذه الطريقة كان العميل يضع كتالوج سيرز دائما فوق كتالوج وارد ومن ثم يفتح كتالوج سيرز دائما قبل كتالوج وارد ويختار منه ما يريد.

لكن تركيز سيرز على المناورة باستخدام سلاح واحد (كتالوجات) وعدم اهتمامه بتطوير أسلحة أخرى جعله يخسر الحرب التنافسية أمام المنافسين الآخرين مثل الإنترنت حين تحول بعض عملاء سيرز إلى التسوق الإلكتروني.

- والآن بعد أن عرفت كل شيء عن أصول حرب المنافسة تذكر الآتي:
- تدور حرب المنافسة حول احتلال الشركة لشرائح جديدة من العملاء أو تحرير شرائح من العملاء يحتلها المنافسون.
 - عندما تنافس الشركة غيرها يتضح أمامها الهدف هذا الهدف هو النصر وعندما تحدث الهزيمة فإنها تكون مؤقتة تجبر الشركة على تطوير نفسها. فليس هناك هدف وإنما هناك نهاية وهي موت الشركة.
- والآن: تخير أحد أقوى منافسيك والعب معه باستخدام أساليب إشاعة الفوضى وهز السوق قد تخسر معركة ولكنك أبدا لن تخسر الحرب.