

## الفصل الرابع

# تهديد مصادر أرباح منافسيك الرئيسة

أحياناً، ألا ترغب في التأثير في سلوك أحد منافسيك؟ تجعله يتراجع ولا يدخل قطاعاً من السوق مغرباً لك؟ أن تجعله يخفف من استثماراته في تطوير المنتج أو تقانة الإنتاج في مجالات أساسية لعملك؟

يمكنك أن تؤثر في سلوك منافسك إذا استطعت تحديد مصادر أرباحه الرئيسة. مصادر الأرباح الرئيسة هي أجزاء من منتج، وخدمة، ومنطقة منافسك الجغرافية التي يجني منها معظم أمواله. لكل شركة مصدر رئيس أو أكثر للأرباح، وهي مهمة لأنها تقدم أرباحاً صافية للعمل فقط، إنما لأنها تمول أجزاء أخرى - أضعف أو أكثر تطوراً - من العمل أيضاً.

هناك طرق عديدة للضغط على مصادر أرباح منافسك الرئيسة. يمكنك أن تنافس بقوة في سعر منتجات معينة أو مناطق جغرافية محددة حيث تدخل في منافسة مباشرة مع خصمك. يمكنك تقديم منتجات بميزات جديدة، أو مزيجاً خاصاً من الميزات بأسعار ستجعل

مبيعات منتجاته تتراجع. يمكنك زيادة الخدمة، والإبقاء على مستوى الأسعار دون تغيير، على جزء من عرض منتجك تكون أرباحك منه ثانوية نسبياً لكنه يمثل مصدراً رئيساً لأرباح منافسك.

هناك أيضاً أشياء عديدة لا يمكنك القيام بها عندما تهاجم مصادر أرباح منافسك الرئيسية، لأنها تنطوي على ممارسات تسعيرية قد تعد غير تنافسية، ولهذا تزيد من مخاطر تعرضك لمساءلة مدنية وجزائية. تمنع القوانين الاتحادية وتلك الخاصة بالولايات في أمريكا، إضافة إلى قوانين العديد من الدول، مثلاً، التسعير الضار الذي يتم تعريفه عادة بأنه بيع سلع أو خدمات بأسعار منخفضة على نحو غير معقول بقصد إخراج منافس من العمل. تجعل قوانين أخرى التمييز على أساس السعر عملاً إجرامياً لأن تأثير مثل ذلك التمييز قد يقلل على نحو كبير من المنافسة أو يسبب نشوء احتكار في أي نشاط تجاري. تحدد تلك القوانين مناطق خارج تلك التي تتطلب حرصاً شديداً، وينبغي للقادة أن يرسموا خطأ لامعاً جداً لمسافة آمنة منها. (توثق من أن محاميك يعرفون، أو يكتشفون، القوانين والأنظمة التي تنطبق على إستراتيجيتك في كل منطقة تنوي دخولها).

ليس الهدف من تهديد مصادر أرباح منافسك الرئيسية إرغام الخصم على الخروج من العمل أو إنشاء احتكار ضمن صناعتك لنفسك. بدلاً من ذلك، الهدف هو تخفيف التدفق النقدي من مصادر أرباح منافسك الرئيسية، وإرغامه على تغيير أفعال أو سلوك معين

يؤذيك. إذا لم يفعل ذلك، سيخاطر بتعرض مصادر أرباحه الرئيسية لهجوم سيمثل، بالمقابل، ضغطاً على مناطق أخرى من عمله.

## صانعو السيارات اليابانيون يهاجمون مصادر أرباح الشاحنات الخفيفة للثلاثة الكبار

في بداية القرن العشرين، استهدف صانعو السيارات اليابانيون الرائدون -تويوتا، نيسان، هوندا- مصدراً مهماً لدخل صانعي السيارات الثلاثة الكبار في أمريكا الشمالية: الشاحنات الخفيفة. كان نجاحهم في الهجوم سيحدد على الأرجح مستقبل جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر.

حتى وقت متأخر، كان صانعو السيارات اليابانيون قد استعملوا إستراتيجية تسويق مختلفة لزيادة حصتهم وأرباحهم في السوق الأمريكية. كان هجومهم بوجه عام غير مباشر، وقاموا بإدخال منتجات بالحد الأدنى من النطاق السعري، أو في قطاع الحجم الصغير، وارتقوا تدريجياً إلى أسعار أعلى وسيارات أكبر حجماً فقط بعد أن بنوا قاعدة عملاء لهم. كانوا قد دعموا هذه الإستراتيجية بعرضهم المستمر لمركبات أفضل جودة وأقل سعراً من منافسيهم الأمريكيين. للحفاظ على انخفاض تكلفة التطوير، كانوا قد قدّموا مركبات تعتمد على تصميمات معدة للسوق اليابانية ومعدلة قليلاً لتناسب الأذواق الأمريكية.

كان ذلك هو النموذج التنافسي في الأعوام الثلاثين الماضية، الذي أخذ نمط سلسلة من المناوشات. في كل مرة كان صانعو المركبات اليابانيون يعرضون سيارة بسعر أعلى أو حجم أكبر، كان الثلاثة

الكبار يصدرون ضوضاء ثم يتراجعون. كانوا يسعون أحياناً إلى حماية مصادر أرباحهم بعقد صفقات لوقف إطلاق النار، معروفة باسم «اتفاقيات كبح طوعية». غالباً، كانوا يستفيدون من كل طاقتهم لإنشاء مصادر أرباح جديدة من مركبات تحقق أرباحاً أعلى، مثل السيارات الفاخرة والشاحنات الصغيرة المغلقة، والأهم سيارات الدفع الرباعي والشاحنات الخفيفة. كان هناك شيء واحد فقط منع الثلاثة الكبار من التخلي نهائياً عن سوق المركبات الرخيصة لليابانيين - كان عليهم تلبية معايير معدل استهلاك الوقود. كان معدل استهلاك الوقود في مركباتهم الكبيرة التي تحقق أفضل الأرباح عالياً وكانوا بحاجة إلى إنتاج سيارات صغيرة أكثر كفاءة باستهلاك الوقود لتخفيض المعدل العام.

لم يكن الثلاثة الكبار يعدّون أفعالهم تراجعاً، بالطبع، وإنما ابتكاراً وتعديلاً على مزيج المنتج لتحقيق طلب العميل. لبعض الوقت، ارتفعت الأرباح في جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر، وجاءت معظم أرباح عمليات تصنيع السيارات (مقارنة بعمليات مالية وأخرى خارج نطاق السيارات) من المصادر الجديدة: الشاحنات الصغيرة المغلقة، وسيارات الدفع الرباعي، والشاحنات الصغيرة. بحلول أواخر التسعينيات، باع الثلاثة الكبار شاحنات خفيفة في أمريكا الشمالية أكثر مما باعوا سيارات، وكانوا ممتنين لذلك. بعد كل هذا، كانت إكسبيديشن Expedition من فورد أو سوبربان Suburban من جنرال موتورز تستطيع تحقيق ربح قدره 10,000 دولار لكل مركبة تباع. بحلول 2001، أصبح تراجع أرباح الثلاثة الكبار في مجال تصنيع السيارات يمثل عائقاً على أرباحهم التي

تأتي من صنع الشاحنات الخفيفة. في ذلك العام، جنت فورد أرباحاً كبيرة من عمل الشاحنات الخفيفة، لكن تلك الأرباح اختفت تقريباً نتيجة الخسائر الكبيرة من السيارات الصغيرة.

فيما كان الثلاثة الكبار يحولون اهتمامهم نحو الشاحنات الصغيرة، كان اليابانيون يغيرون تركيزهم التنافسي. بحلول نهاية التسعينيات، كانوا يعرضون تنوعاً واسعاً من السيارات، من صغيرة إلى كبيرة الحجم، من رخيصة إلى غالية الثمن؛ إضافة إلى شاحنات عادية، وشاحنات صغيرة مغلقة، وسيارات دفع رباعي صغيرة. لكنهم لم يعرضوا شاحنات خفيفة كاملة تتمتع بالقدرة والقوة اللتين يحبهما حقاً المستهلكون الأمريكيون.

هكذا، قرر صانعو السيارات اليابانيون إدخال طرازات جديدة خاصة بسوق أمريكا الشمالية -تتضمن شاحنات صغيرة مغلقة، وسيارات دفع رباعي، وشاحنات خفيفة أكثر قوة. في البداية، لم يظهر القلق على الثلاثة الكبار ولم تُعر وسائل الإعلام ذلك الكثير من الاهتمام. كانت الشاحنة تعد ظاهرة محض أمريكية ولا يمكن لأي دخيل أجنبي تهديدها. ألم يكن المستهلكون الأمريكيون يتوقعون أن يقوم الثلاثة الكبار، فقط الثلاثة الكبار، بتصنيع شاحناتهم؟ لم تكن إف F150 من فورد، وسيلفرادو Silverado 2500 من شيفروليه، ورام Ram من دودج تحقق أفضل المبيعات فقط، بعد كل هذا - كانت أيقونات أمريكية.

لم تلق محاولات اليابانيين الأولى للانتقال من الشاحنات الصغيرة إلى كاملة الحجم سوى نجاحٍ متواضع. كان بعض الصحفيين قد قالوا:

إن تندرا Tundra من تويوتا ليست متينة مثل شاحنات الثلاثة الكبار. لم يكن مهماً أن أكثر من نصف مشتري الشاحنات الخفيفة يستخدمون مركباتهم للذهاب إلى العمل والقيام برحلات إلى الغابات في عطلات نهاية الأسبوع. لم يكونوا بحاجة ولم يستخدموا أبداً الوزن الكبير لمركباتهم، لكنهم بالرغم من ذلك كانوا يريدونه.

تدريجياً، قبل مستهلكو أمريكا الشمالية عروض الشاحنات الخفيفة اليابانية، تماماً كما فعلوا مع السيارات، وزاد صانعو السيارات اليابانيون بثبات حصتهم في السوق. من 1980 إلى 1995، كان مصنّعو الشاحنات الخفيفة اليابانية الرئيسة يحظون بحصة ثابتة تصل إلى 10%. كان منتجو أمريكا الشمالية يحتفظون بالحصة الباقية. مع بداية 2000، كان المصنعون اليابانيون قد زادوا حصتهم إلى نحو 25% وانخفضت حصة ديترويت إلى 75%.

استمر الهجوم الياباني في قطاع الشاحنات الخفيفة. كان بمقدور صانعي السيارات اليابانية تثبيت أسعارهم، وساعدهم في ذلك قيمة إعادة البيع العالية التي كانت تحققها مركباتهم بفضل جودتها العالية. في أواخر 2003، أدخلت نيسان تيتان Titan، المصممة لمنافسة إف 150 من فورد، وأعلنت تويوتا أنها قد تنافس في مجال الشاحنات الثقيلة، ووضعت نصب عينيها إف 250 من فورد وسيلفرادو من جنرال موتورز، وهما مركبتان كانتا تدران على مصنّعيهما أرباحاً بقيمة 15,000 دولار للشاحنة الواحدة. في معرض سيارات ديترويت 2004، كانت تويوتا، ونيسان، وهوندا محط الاهتمام بشاحناتها الصغيرة الجديدة

والجميلة. أين كانت جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر؟ أظهرت فورد أخيراً علامات على شن هجوم مضاد لاستعادة حصتها في القطاع الأهم لها. أعلنت فورد أن 2004 سيكون «عام السيارة» وكشفت عن خطط لإدخال ستة نماذج جديدة من السيارات، منها فورد 500. هل هذا هجوم مباشر على مصدر أرباح تويوتا الرئيس -سيارات مصنوعة للسوق الأمريكية خصوصاً- الذي تجني منه الشركة اليابانية نحو 75% من أرباح عملياتها؟

أثناء ذلك، استمر صانعو السيارات اليابانيون في اللعب بقوة، وعملوا باجتهاد لتهديد أغنى مصادر الثلاثة الكبار الباقية. هذا موقف مريع لأي شركة تجد نفسها فيه. بالرغم من برنامج فورد المكثف لإنتاج طرازات جديدة، إلا أن الأمر كان سيستغرق وقتاً طويلاً قبل أن تصبح جودتها، وشكلها، وسعرها جيدة بما يكفي لانتزاع حصة مهمة من سوق السيارات من اليابانيين.

هذا مثال مباشر على فئة كاملة من المتنافسين، صانعي السيارات اليابانيين، الذين يهاجمون مصادر الأرباح الرئيسية لشركات رائدة في السوق. النتيجة أن تويوتا، ونيسان، وهوندا تسيطر بطريقة غير مباشرة الآن على صنابير أموال جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر. بمرور بعض الوقت، ستكون إستراتيجيات الثلاثة الكبار هي ما تسمح لهم تويوتا به.

تقول تويوتا إنها ستسيطر على 15% من سوق السيارات العالمي. إن تحطيم مصادر الأرباح الرئيسية لمنافسيها الأساسيين طريقة لتخفيف الجهد اللازم لتحقيق ذلك الهدف.

## فاكو VacuCorp تحذّر سويب Sweepco من

### المساس بمصدر أرباحها الرئيس

سبب آخر لمهاجمة المصدر الرئيس لأرباح المنافس هو جعل إقدام ذلك المنافس على خطوة معينة أمراً صعباً أو الضغط على إحدى نشاطاته القائمة. يمكن أن يدفع مثل ذلك الهجوم المنافس إلى إعادة التفكير في أفعاله وتعديل سلوكه بطرق تناسب المهاجم.

تتطلب إستراتيجية تهديد المصدر الرئيس لأرباح المنافس عادة الاقتراب من المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً. كما كنا قد قلنا سابقاً، وكما يتمنى مستشارونا القانونيون منا أن نوضح بجلاء، ربما يتطلب الهجوم على مصدر الأرباح الرئيس استعمال تكتيكات تسعير تجعلك عرضة لاتهم بممارسة نشاط غير تنافسي. ومن ثم، حتى الشركات التي تستعمل هذه الإستراتيجية بطريقة قانونية تماماً نادراً ما تكون لديها الإرادة، إذا امتلكتها أصلاً، للكشف عما تفعله أثناء القيام به، أو مناقشة ما كانت قد فعلته بالتفصيل بعد الانتهاء منه. نتيجة لذلك، كنا قد نقلنا القصة الآتية من إحدى الصناعات (التي لن نحددها) إلى أخرى هي الأدوات المنزلية، من أجل إخفاء هوية الشركات التي كانت طرفاً فيها.

تزيد قيمة مبيعات الطلب العالمي للمكانس الكهربائية عن 1 مليار دولار وتتمو بنسبة 4% كل عام. في أمريكا الشمالية، تبلغ المبيعات نحو 700 مليون دولار، وتتمو بنسبة 3% سنوياً، وهناك ثلاث شركات رئيسة

تنتج هذه الأجهزة. من بين تلك الشركات، فاكو هي الرائدة، وتعرض تنوعاً كاملاً من منتجات المكانس، من المحمولة إلى أنظمة التنظيف المدمجة. الشركة رائدة أيضاً على مستوى العالم في تصميم، وتصنيع، وتسويق الأجهزة المنزلية كافة. هناك أيضاً حفنة من الشركات في الصناعة التي تقدم تنوعاً أقل، وبالرغم من أنها تتشبه بالسوق بأطراف أصابعها، إلا أنها تستطيع إحداث قدر كبير من الخلل في السوق. سوبب واحدة منها.

يمتلك كل المنافسين في مجال إنتاج المكانس الكهربائية عملاً أساسياً، يعرضون منتجات قياسية لمجموعة من العملاء المنتظمين، ولديهم مصادر رئيسة للأرباح. مصدر الأرباح الرئيس لشركة فاكو هي المكانس الكهربائية العمودية التي تباعها لتجار تجزئة محليين. تقوم المنافسة في الصناعة بوجه عام على هامش الأرباح عادة، عندما يقرر عميل رئيس -مثل تاجر تجزئة كبير، أو تاجر جملة، أو شركة تعمل ببناء المنازل- مراجعة عمله وتقديم فرص جديدة لعروض منافسة. عندما يحدث ذلك، لا يكون لدى شركة مثل سوبب ما تخسره بتخفيض سعر عرضها، على أمل إضافة تنوع منتجاتها إلى مزيج العميل الجديد. قد تكون المبيعات والأرباح الإضافية مغرية لها، وتسهم في استنزاف أرباح فاكو باقتناص العملاء منها.

أصبح هذا التكتيك مشكلة مزعجة على نحو متزايد لفاكو. كانت سوبب تستمر في العمل بشراء حجم المبيعات الإضافية لنفسها بعروضها المنخفضة السعر، وأحياناً بسعر التكلفة فقط. نتيجة لذلك، بدأ عدد

من العملاء الرئيسيين الذين بقوا مدة طويلة مصدراً مريحاً لأرباح فاكو يتحولون تدريجياً إلى سويب.

ماذا كان بمقدور فاكو أن تفعل؟ كيف كانت تستطيع السيطرة على سلوك سويب الجامح؟

سعت فاكو إلى فهم نموذج عمل سويب. لماذا تسعى شركة بذلك الإصرار خلف مبيعات إضافية لا تحقق أرباحاً عالية؟ عادة، تكون التكاليف الثابتة لتلك الشركات منخفضة. في حالة سويب، كانت التكلفة الرأسمالية منخفضة، الديون قليلة والأصول متواضعة. كانت النفقة الرئيسة تأتي من العمالة - غير المنتسبة إلى أي نقابة ويعمل معظمها بدوام جزئي- التي يمكن تعديلها لتناسب حجم الإنتاج. عندما كانوا يحصلون على عمل إضافي، كانوا يوظفون بسرعة المزيد من الأشخاص لصنع المنتج. عندما كانوا يخسرون العمل الإضافي، كانوا يسرحون بسرعة هؤلاء الأشخاص قبل أن يواجهوا ضائقة مادية. استطاعت شركة سويب بتلك الطريقة الحصول على أعمال منخفضة الأرباح، وعدلت دائماً حجم عمالتها لإبقاء الأرباح أعلى بقليل من النفقات.

لكن شركة سويب لم تكن لتستمر على ذلك العمل فقط. خمنت إدارة فاكو أن سويب لديها مصدر رئيس للأرباح من عمل مجزٍ تحرص على استمراره بغض النظر عن حالة المبيعات الإضافية. لاكتشافه، قامت بإجراء دراسة منافسة عن شركة سويب. قارنت نفسها بمنافستها الأصغر وفقاً لمقاييس عديدة تتضمن:

- عروض المنتج.
- التقانات والتصميمات.
- نقاط قوة وضعف التوزيع الجغرافي والعملاء.
- الأسعار والتاريخ.
- التصنيع، والموردين، وطريقة التوزيع.
- تقديرات التكلفة بمعدلات حجم المنتج لكل عميل، وفي كل مصنع.

بناءً على هذا التحليل، خَمَّنت فاكو أن جزءاً كبيراً من أرباح سويب يأتي من منتج واحد -مكنسة كهربائية صغيرة يتم إنتاجها في مصنع واحد في أيوا. كانت للمكنسة الكهربائية الصغيرة أربع عجالات على جوانبها مثل سلة مطبخ معدنية، مع خرطوم وسلوك مصممين بعناية ليلتقا حول الأثاث وقدمي المستخدم. كانت المكنسة الصغيرة من الأشياء التي كثر انتشارها في الستينيات، لكنها فقدت جاذبيتها عندما تم إدخال المكاسن العمودية المحمولة الخفيفة الوزن التي أصبحت شائعة الاستعمال. انحدرت مبيعات المكاسن الصغيرة على نحو كبير لكنها استقرت بعد ذلك عند مستوى منخفض. أهمل المنتجون الكبار تصنيع تلك المكاسن الصغيرة، وتركوا ما يكفي فقط لدعم مصنّعين صغار، كان أحدهم سويب. كانت الشركة تجني الكثير من المال، بالفعل معظم أموالها، من المكنسة الكهربائية الصغيرة التي يتم صنعها في أيوا.

قررت إدارة فاكو أن بمقدورها تشجيع شركة سويب على التوقف عن تقديم عروض أسعار منخفضة لعملاء فاكو المحليين بهاجمة عمل

المكانس الذي تديره سويب بإنتاج مكنسة جديدة. كانت شركة فاكو تظن أن بمقدورها إنتاج مكنسة بتكلفة أقل من سويب؛ بتخفيض عدد قطع كل آلة مقارنة بنماذج سويب. كانت تستطيع أيضاً جعل النموذج أكثر جذاباً للمستهلكين باستخدام المزيد من القطع البلاستيكية لتصغير حجم المنتج، وتزويده بمحركات أكثر فاعلية وقوة تحسّن أداءه، وتضمينه قواطع إلكترونية يمكن إنتاجها بتكلفة متدنية وتقدم أيضاً ميزات لا يمكن لنموذج سويب مضاهاتها. ستكون مكنسة فاكو الجديدة أصغر حجماً، وأكثر جذاباً، وأسهل استخداماً، وأرخص سعراً من مكنسة سويب. كان سيتم تصنيع المنتج في معمل قائم يمتلك الكثير من القدرات الإضافية، وهكذا يمكن لفاكو الحصول على كل الكمية التي تحتاجها بتكلفة إضافية بسيطة. ستكون تكاليف فاكو منخفضة جداً لأن الشركة ستمتع بمرونة هائلة في التسعير ويمكنها ببساطة البيع بأسعار أقل من سويب.

لم تكن فاكو تهتم بعمل المكانس الصغيرة على الإطلاق. خططت لاستخدام المكنسة الجديدة لمهاجمة سويب فقط عندما يقدم الخصم عرضاً بسعر منخفض لأحد عملاء فاكو المحليين. كانت ستقدم المكنسة بسعر أقل من منتج سويب (يبقى بالرغم من ذلك أعلى من التكلفة) وكانت مستعدة لتخفيض السعر أكثر إذا كان ذلك ضرورياً (لكن مع بقائه فوق التكلفة).

بدأت فاكو تصنيع المنتج الجديد وكوّنت تدريجياً مخزوناً منه. عند أول خطوة أقدمت عليها سويب نحو أحد عملاء فاكو المحليين بتقديم عرض بسعر منخفض على المكانس العمودية، كانت فاكو تطرق باب

أحد العملاء الرئيسيين لمكانس سويب الصغيرة في بضعة أيام. بميزات منتجها الجديد المتطور وسعره المنخفض، فازت فاكو بالصفقة وحلّت مكان سويب. واستمر الأمر على تلك الحال. بعد عدّة مناوشات، فهمت شركة سويب الرسالة غير المباشرة: «ابتعدوا عن عملائنا الرئيسيين. إذا هاجمتمونا، سنثأر منكم. سنقدّم أسعاراً أقل مما تفعلون، ونوقف التدفق النقدي الذي تعتمدون عليه». كان احتمال خسارة عمل المكانس الصغيرة، الذي كان يقدم أكثر من ثلثي أرباحها الإجمالية، مؤلماً جداً ولا يمكن تحمّله. في بضعة شهور، لم تعد شركة سويب تستهدف عملاء فاكو المحليين. وكان بمقدور فاكو تخفيض إنتاج المكنتسة الكهربائية الصغيرة، والاحتفاظ بما يكفي فقط من المخزون لصد أي غارة طائشة محتملة من سويب.

### تحقيق النجاح في التسعير

في كلتا تلك الحالتين، اختارت الإدارة مهاجمة المصدر الرئيس لأرباح المنافس لتحقيق هدف تجاري محدد. كان صانعو السيارات اليابانيون يسعون إلى الحصول على حصة من سوق الثلاثة الكبار. كانت فاكو تسعى إلى حماية مصدر أرباحها الرئيس من غارات منافسها المؤهلة. فيما يتعلق بكلتا الجهتين، استفادت الإدارة من فكرة معقدة وذكاء تجاري للقيام بهجمات جريئة وفاعلة. لم تقوما بذلك للتخريب أو الاستبداد، ولا بهدف تدمير منافسهما أو الهيمنة على السوق، إنما للتأثير في سلوك المنافسين وتعديله بطرق معينة تتصل بأسواق ومنتجات محددة.

كان السلاح الرئيس في كلتا الحالتين الأسعار - غالباً ما يضع اللاعبون الأقوياء أسعارهم استجابة لظروف تنافسية والتأثير في سلوك منافسيهم. يحقق التسعير الإستراتيجي لتهديد مصادر الأرباح الرئيسة أفضل فائدة مرجوة منه عندما يحقق الهدفين الآتين:

- عندما تريد تنمية منطقة من عملك لكنك قلق بشأن الموارد التي قد يستخدمها منافسك نحوك. في تلك الحالة، ينبغي أن تضع أسعاراً بطريقة إستراتيجية للتخفيف كثيراً من التدفق النقدي للمنافس، وتقلل بالنتيجة من قدرته على الرد.

- عندما يقوم منافس بخطوة في إحدى مجالات عملك - منتج، أو خدمة، أو منطقة جغرافية - كانت تقليدياً معقلاً قوياً لك وتريد منه التوقف أو تخفيف سرعته. باستعمال التسعير الإستراتيجي، يمكنك الضغط على التدفق النقدي للمنافس في منطقة لا يتوقعها أو لا يرغب فيها. هذا ما فعلته شركة فاكو.

تكون لديك أفضل فرصة لتحقيق هذين الهدفين عند وجود ظروف معينة في السوق:

- المنافسة تعتمد أساساً على السعر. عندما تكون تلك هي الحال، حتى خطوة صغيرة في السعر - صعوداً أو هبوطاً - ستؤدي بسرعة إلى تغيير في حجم المبيعات. كلما كان المنتج أو الخدمة أقرب إلى السلعة، كان استعمال السعر لجذب عملاء بعيداً عن أحد المنافسين أسهل. في السفر جواً، مثلاً، الخدمة سلعة وتكاليف

متغيرة منخفضة. يمكن لناقل أن يحظى بعملاء آخرين بتخفيض سعر الرحلة. كلما كانت التكاليف المتغيرة أعلى، كان جذب عملاء باستعمال السعر أمراً أصعب.

● **العملاء يتجمعون في الفئة المستهدفة.** إذا كانت قاعدة عملائك مقسمة على نحو كبير، يكون التأثير في منافس عبر تخفيض إستراتيجي للسعر صعباً جداً. ينبغي تخفيض الأسعار للكثير من العملاء قبل تحقيق أي تأثير فعلي في المنافس. عندما تكون قاعدة العملاء مجتمعة، كما هي الحال مع تجار التجزئة، يمكن استعمال الخصم لوضع أسعار منخفضة للعملاء الذين يستجرون كميات كبيرة.

● **لدى المنافسين عروض منتجات أو خدمات كثيرة وحضور جغرافي واسع.** غالباً ما يعني مثل ذلك التعقيد أن مواقع المنافسين في فئات أو مناطق جغرافية معينة ستختلف على نحو كبير. فيما يتعلق بأحد المنتجات، ربما يكون المنافس (أ) رائد السوق ولديه المنتج (إكس) في المنطقة الجغرافية (زد)، في حين أن المنافس (ب) قد يكون رائداً في المنطقة الجغرافية (زد) بالمنتج (إم). كانت الأعمال أكثر تعقيداً والمواقع أكثر تنوعاً، كلما كان أصعب على الإدارة أن تحلل عمل المنافس. لكن التعقيد يمنح أيضاً الإدارة حرية أكبر لاتخاذ خطوات تسعيرية مركزة بشأن منتجات، أو عملاء، أو مناطق جغرافية معينة. ينبغي أن تكون واثقاً بأن «تكلفة الخدمة» والسوق المحدد وظروف المنافسة

موثقة جيداً في حال اضطررت إلى الدفاع عن نفسك بسبب تغييرات في السعر.

● لا تتداخل عروض منتجاتك وخدماتك، وأسواقك الجغرافية أبداً مع تلك الخاصة بمنافسك، أو إذا كانت تتداخل، يكون ذلك بأضيق الحدود. ينبغي أن تكون لديك مصادر أرباح وأهداف خاصة بك. عندما جاء اليابانيون - خاصة تويوتا ونيسان - إلى أمريكا، كان مصدر أرباحهم الرئيس عمل مركبات الركاب في اليابان. لكن لم يكن لدى الثلاثة الكبار عملياً قاعدة في اليابان يمكنهم شن هجوم منها على مصدر الأرباح ذاك. فيما يتعلق بالثلاثة الكبار، كان ينبغي خوض كل المعارك على تراب الوطن.

● هناك تداخل ويتمتع المنافس بحصة مهيمنة في السوق ويمكن أن يعاني المأ مبرحاً بجهد قليل منك. تخيل لو أن الموقف في مجال الأدوات المنزلية كان معكوساً، مثلاً، وأن شركة سويب هي التي تسعى لتغيير سلوك فاكو. كانت سويب في موقع ممتاز لتخفيض الأسعار التي تقدمها لعملاء فاكو الأساسيين. مع حصة صغيرة جداً من هؤلاء العملاء، لم يكن لتخفيض الأسعار أي تأثير ملموس في سويب. لكن فاكو كانت ستجد نفسها مضطرة لخفض أسعارها للرد على تحدي سويب، وستشعر في نهاية المطاف بالألم. كان سينجم عن تخفيض صغير في أرباح سويب تخفيض كبير في عمل فاكو.

يكون التأثير في سلوك منافسيك أسهل عندما تمتلك فهماً جيداً لطريقة عملهم. إذا كان منافسك متحفزاً عادة ويرد بسرعة، ربما يمكنك إرسال إشارة إليه (كما فعلت فاكو بتقديم عروض لبعض العملاء، كتحذير) وتحقيق التأثير المطلوب بسرعة. إذا كان المنافس بطيئاً في الرد، ربما تحتاج إلى وقف التدفق النقدي من مصدر أرباحه الرئيس قبل أن تصله الرسالة. تتضمن أنماط السلوك التي ينبغي الانتباه لها:

- أداء الشركة المالي ليس كما يجب، أو الأفضل من ذلك أن تكون نتائجها المالية سيئة. لن تكون لديها الموارد لمقاومة هجوم أسعار إستراتيجي حتى إذا كانت لديها الإرادة والمهارة للقيام بذلك. يبدو مرجحاً أن الرسالة ستصلها بسرعة وتقوم بالتغييرات المطلوبة لتخفيض درجة التوتر.
- المنافس بطيء، غافل عما يدور حوله، أو لا تظهر عليه ميول هجومية. العديد من الشركات تابعة، وتقوم بفرق إدارتها ببساطة بما تفعله شركات أخرى. تسير العديد من الشركات الأخرى على غير هدى. يمكن أن تهاجم المصادر الرئيسة لأرباح الشركات التابعة أو تلك التي تتخبط في سيرها وقد يستغرق الأمر شهوراً لجعلها تلاحظ، وشهوراً إضافية لتستجيب، حتى شهوراً أخرى لوضع ردها موضع تنفيذ. بحلول الوقت الذي تكون به جاهزة للقيام بخطوة هجومية، يكون الضرر قد وقع وتعاني

الأمريين. عادة، تلك أنماط سلوك محددة ومعروفة جيداً ويمكن تحديدها بسهولة. لم يكن سرّاً، مثلاً، أن صانعي السيارات الثلاثة الكبار كانوا شركات غير مبالية.

- تتم إدارة أقسامها التجارية المختلفة كمراكز أرباح مستقلة. سيكون تدفق المعلومات بطيئاً. سيكون الوقت الذي يستغرقه منافسك ليدرك أنه يواجه هجوماً أطول مما إذا كانت شركاته منظمة كمركز أرباح واحد. سيأخذ تنظيم الرد وتنفيذه وقتاً أطول.
- شركة قابضة ضعيفة. لن يفعل فريق شركة قابضة ضعيفة شيئاً لمساعدة وحدة تجارية يتعرض مصدر أرباحها الرئيس للهجوم، لكنه سيتوقع بالرغم من ذلك أن تستمر الوحدة في تحقيق الأرباح المستهدفة. تلك مهمة مستحيلة. سيُضطر قادة الشركة الفرعية إلى شنّ هجومهم المضاد (عادة دون موارد كافية)، أو الاستسلام محبطين، مما يسبب هجرة المواهب منها. غالباً ما تجد الشركات التي تمتلكها شركات قابضة ضعيفة أنها «مكبلة بالقيود» ولا تعيش طويلاً.

### مصادر الأفكار وكلمة تحذير

عندما يفكر فريق إداري في استعمال التسعير للتأثير في سلوك أحد المنافسين، ينبغي أن يكون واثقاً بحصوله على معلومات كافية وأفكار لضمان نجاح هجومه، وتحقيق النتيجة المرجوة، لا الفشل في ذلك. ينبغي جمع المعلومات الآتية قبل شن هجوم:

- تكاليفك، وأسعارك، وأرباحك وفقاً لفئة المنتج، والمنطقة الجغرافية، والعمل.
- تجمع العملاء وفقاً للمنتج، والفئة، والمنطقة الجغرافية.
- تاريخ منافسك من حيث اختلاف التسعير، وعروض الفئة، وإدارة العملاء، والتغير في التركيز على المنطقة الجغرافية.
- نماذج شاملة ومعقدة عن تكاليف منتجات المنافس ضمن الفئة المستهدفة، وقاعدة الموردين، ونفقات خدمة السوق. يمكن أن تكون النفقات الأخيرة - إيصال منتج أو خدمة إلى عميل والحصول على ثمنها - كبيرة، ولا يكون سهلاً دائماً رؤيتها أو تقديرها، وقد تختلف جذرياً وفقاً للعميل نفسه. في توصيل الطرود، مثلاً، نفقات خدمة عميل يرسل ويتلقى العديد من الطرود كل يوم أقل من عميل لا يقوم بذلك سوى مرة أو مرتين في الأسبوع. يجني المنافس الذي يحظى بحصة كبيرة من العملاء الذين يتعاملون بكميات كبيرة من منتجه عادة أرباحاً أكبر من كل طرد، حتى إذا كان يعرض حسماً وفقاً لحجم العمل، لأن تكلفة كل طرد تكون أقل مما إذا قامت الشركة بخدمة العديد من العملاء الذين يتعاملون معها بكميات قليلة. هكذا يتم إنشاء مصدر الأرباح الرئيس.
- التنظيم الداخلي، وأفراد الفريق الإداري، والممارسات المعتادة، وأداء منافسيك.

● القوة المالية لكل المنافسين الرئيسيين، ومصادر تمويلهم، وكيف يستعملونها.

تسمح لك تلك المعلومات بتوقع رد منافسك، بغض النظر عن ماهيته، ودفع إستراتيجيتك قدماً لتدمير مصدر أرباحه الرئيس. ستعرف السعر الذي يمكن وينبغي لك أن تستعمله لتقنع منافسك بالعدول عما يقوم به. ستكون قد حدّدت إشارات التحذير المبكر عن الفشل أو النجاح. ستكون قد خمنّت طريقة رد المنافس إذا لم يتراجع.

ستسمح لك هذه الأفكار بتنسيق هجومك على نحو أفضل. ربما تختار الحفاظ على أسعار منخفضة حتى يظهر بوضوح أن المنافس قد فهم الرسالة ويبدأ تغيير سلوكه. أو قد ترغب في إجراء تخفيض كبير على الأسعار ثم رفعها على نحو غير متوقع، كما لو أنك تضغط على مفاتيح فريق إدارة منافسك وتجعله يفقد توازنه. لجعل رأسه يدور حقاً، يمكنك القيام بخطوات تسعير باتجاهات مختلفة في فئات مختلفة ومناطق جغرافية متنوعة - كلها معاً أو في أوقات مختلفة. سيُضطر المنافس إلى قضاء وقت طويل في جمع المعلومات، ومحاولة تحليلها، والتوصل إلى الطريقة التي سيرد بها. بحلول الوقت الذي يفعل به ذلك، ستكون أسعارك قد تغيرت مجدداً.

هناك مخاطر باستعمال التسعير لتهديد المصدر الرئيس لأرباح منافسك تتضمن:

● قد لا يكون المنافس غافلاً على الإطلاق ولديه معرفة جيدة بشأن عملك. ربما يدرك بسرعة ماهية إستراتيجيك ويستطيع مهاجمة

مصادر أرباحك الرئيسية بالمقابل. قد يتمكن من استعمال التسعير أثناء تراجعته وجعل فريقك يشعر بالحيرة مما يفعله. ينبغي ألا يحدث هذا إذا كان استعدادك جيداً. لكن، إذا كان ذلك الاحتمال قائماً، ربما ترغب في التفكير بإستراتيجية مختلفة.

- ربما يتمتع المنافس بقوة مالية أكبر مما كنت قد قدرت، مثل موارد من خارج الميزانية تمنحه قدرة أكبر على صد هجوم، رد غارة، وتخصيص موارد للرد بقوة. مجدداً، الاستعداد الجيد ضرورة لا بد منها.

- قد يظهر ممول ثري بطريقة غير متوقعة. أه! إذا وصل «السيد دينار» لإنقاذ الوضع، كن واثقاً بأن لديك إستراتيجية خروج من ذلك المأزق جاهزة للتطبيق.

- ربما يكون منافسك مستعداً لتنفيذ أفعالك على خلفية قانونية، حتى إذا لم تفعل شيئاً خاطئاً. ولأن ما يمثل نشاطاً «غير تنافسي» مفتوح على التأويل، ربما تجد نفسك تكرر المزيد من وقت الإدارة ومالاً للرسوم القضائية أكثر مما كنت قد خططت، أو ترغب فيه.

يبدو استعمال التسعير كأداة لتهديد المصدر الرئيس للأرباح منافسك وجعله يغير سلوكه أمراً لا لبس فيه. لكن تنفيذ ذلك بأقل الأخطاء وتحقيق أفضل النتائج منه أمر صعب. الفكرة والتخطيط الجيد عاملان حاسمان. ينبغي أن يكون فريق الإدارة مستعداً لتحمل

المخاطر ويتحلى بالشجاعة للقيام بالهجوم حتى عندما تسوء الأمور. ومن الضروري أن يكون لديك مستشار قانوني جيد في عملية تخطيط وتنفيذ إستراتيجيتك.

سيسبب أي هجوم على مصدر رئيس للأرباح، عبر التسعير خاصة، رد فعل قوي من المنافس. ينبغي عدم التصدي له بقلب ضعيف.

