

تحليل السوق



رَكْزٌ فِي هَذَا الْجَزءِ عَلَى سَوَاقِ الْمُسْتَهْدَفَةِ - أَي عَلَى مَجْمُوعَةِ الْأَفْرَادِ وَالشَّرَكَاتِ الَّتِي تَقَرَّرُ شِرَاءَ مَنْتَجِكَ (أَوْ خِدْمَتِكَ) وَالِاسْتِمْرَارَ فِي شِرَائِهِ، لِأَنَّهُ اسْتِطَاعَ أَنْ يَحُلَّ مُشْكَلَتَهُمْ، أَوْ أَنْ يُلْبِيَّ اِحْتِيَاجَاتَهُمْ بِوَجْهِ أَفْضَلٍ مِنْ مَنَافِسِكَ. وَفِي هَذَا الْجَزءِ عَلَيْكَ أَنْ تَجِيبَ عَنِ سَوَالَيْنِ: الْأَوَّلُ: هَلْ تَوْجَدُ فُرْصَةً لِّلْمُنْتَجِ فِي هَذِهِ السُّوقِ؟ وَالثَّانِي: هَلْ يُمْكِنُنَا اسْتِغْلَالُ هَذِهِ الْفُرْصَةِ؟

تَقْدِيرُ حَجْمِ السُّوقِ وَنَمُوِّهَا

يَحْسُنُ أَنْ تُبَيِّنَ مَدَى قُدْرَةِ السُّوقِ لِاسْتِيعَابِ عَرْضِكَ، وَمَقْدَارَ سُرْعَةِ نَمُوِّ السُّوقِ؛ فَهَمَا مِفْتَاحَانِ أُسَاسِيَانِ لِأَيِّ عَمَلٍ يَتَطَلَّعُ إِلَى دُخُولِ السُّوقِ أَوْ إِلَى مَوْضِعٍ مَنَاسِبٍ فِيهَا. كَمَا يَحْسُنُ أَنْ تَجِيبَ عَنِ أَسْئَلَةٍ مِنْ قَبِيلِ: هَلْ هُنَاكَ مَجَالٌ لَوْجُودِكَ فِي تِلْكَ السُّوقِ؟ وَهَلْ يُمْكِنُ أَنْ تَتَوَسَّعَ السُّوقُ لِتَحْتَضِنَ مَنْتَجَاتِكَ؟ وَهَلْ يَحْتَمِلُ أَنْ يَتَزَايِدَ الطَّلِبُ عَلَى مَنْتَجَاتِكَ (أَوْ خِدْمَاتِكَ) فِي السُّوقِ؟ مِثَالُ ذَلِكَ، أَنَّهُ لَمَّا كَانَ الْمُسْتَهْلِكُونَ يُوَاصِلُونَ إِعْجَابَهُمْ بِوَسِيلَةِ التَّسَوُّقِ الْمُرِيحَةِ عَلَى الْخَطِّ مَبَاشِرَةً online، فَإِنَّ الشَّرَكَاتِ سَتَعَثَرُ عَلَى فُرْصٍ أَكْثَرَ فَائِدَةً وَرَبْحًا لِلْبَيْعِ عَنِ طَرِيقِ الْإِنْتَرْنِتِ.

إِرْشَادٌ: وَثَّقْ مَعْلُومَاتِكَ؛ فَارَاقِظْ الْمَتَعَلِقَةَ بِنَمُوِّ السُّوقِ أَوْ بِاسْتِجَابَةِ الْمَنَافِسِينَ يَنْبَغِي أَنْ تَكُونَ مَدْعُومَةً بِمَعْلُومَاتٍ وَّاقِعِيَّةٍ وَمُمْكِنَةُ الْإِثْبَاتِ.

تحديد سوقك المستهدفة

مَنْ هم زبائنك المستهدفون؟ - هل هم أشخاص، أم شركات تُحطُّ لبيعهم منتجاتك؟ مِنْ أين هم؟ ما الصفات التي تميزهم؟ انظر إلى السوق المستهدفة من وجهات نظر مختلفة، كالموقع الجغرافي (على مستوى الدولة، أو الولاية، أو الضاحية، أو المدينة، أو الجوار)، والمعالم الديموغرافية (كالعمر، والجنس، والعرق، ومستوى الدخل، والمهنة، ومستوى التعلُّم، والدين إلخ...)، والعوامل السلوكية (مواقف الزبائن واستجاباتهم لأنواع المنتجات).

الإفصاح عن قيمة عرضك

تكمُن قيمة عرضك في الإجابة عن السؤال الآتي: لماذا سيُقبل الزبائن على شراء منتجك (أو خدمتك) من سوقك المستهدفة؟ ولتحديد هذه القيمة، ينبغي أن تسأل: ما هي الحلول التي أعددتها لتحلَّ بها مشكلات الزبون؟ وما هي المعاناة التي سيخففها منتجك (أو خدمتك) عن الزبون؟ فمثلاً، هل لديك وسادة حسنة التصميم لتخفيف ألم الظهر؟ وهل لديك وسيلة لإزالة الإعلانات من الإنترنت والتخفيف من إزعاجها؟ وما هي الفوائد المرجوة التي سيجنيها مشترو منتجك؟ وكيف سيتمكّن زبائنك من التمييز بين منتجك ومنتجات منافسيك؟

قيمة العرض **value proposition**: هي مجموعة فريدة من المنافع سيحصل عليها زبائنك إذا هم فضلوا شراء منتجك على شراء منتجات منافسيك.

أما تحليل السوق لشركة الاتصالات الخاصة PCC، فإنه يحدد أولاً عمل السوق الكليّ باعتباره «اتصالات مباشرة على الخط online وعلى الإنترنت»، ثم يصف حجم السوق. وبعدها، يركّز لازلو Laszlo على القطاع المستهدف من السوق (أي على «مستعملي غرف المحادثة وخدمات المواعيد») ويبين احتياجات السوق، أو الفرص المتاحة فيها (وهي هنا الخصوصية في الاتصالات الهاتفية).



تحديد السوق

تتنافس شركة الاتصالات الخاصة PCC في ميادين الاتصالات المباشرة على الخط والإنترنت التي تيسر إنشاء علاقات شخصية و/أو تتيح اتصالاً تفاعلياً بين المستخدمين. وتشتمل هذه الميادين - مع الخدمات المباشرة ذات الملكية الخاصة - على غرف المحادثة ولوحات النشرات، والبريد الإلكتروني. أما على الإنترنت، فتتضمن التحدث عبر الإنترنت وInternet Relay Chat، والبريد الإلكتروني، ومواقع الوب المتنوعة. على أن مواقع WWW ذات الأهمية الخاصة تحتوي على المواقع المخصصة للتحدث بالزمن الحقيقي. والمواقع التي تدعم التحدث باعتباره مزبنة إضافية للموقع. والمواقع التي تخدم في إنشاء مطابقات مباشرة على الخط بين المستخدمين.

حجم السوق الكلي

على حين كان الوب في الحقيقة بدءاً في سوق المستهلك قبل سنة واحدة فقط. فإن نفوذه خلال الشهور الاثني عشر الأخيرة كان غير عادي. وعلى الرغم من تباين التقديرات، فإن معظم الخبراء متفقون على أن السوق تشتمل على ما بين 35 و60 مليون مستعمل للإنترنت. فالى أين يذهب هؤلاء المستعملون؟ وعمّ يبحثون؟ وكم من الوقت ينفقون على الوب؟ كلها أسئلة مفتوحة لا يملك أحد حتى الآن القدرة على الإجابة عنها إجابة مقنعة ومُرضية. وأبنا كان الرقم الدقيق لعدد المستخدمين. فهناك إجماع على أن الإنترنت راسخة وصامدة، وأن ما يسمّى «الفضاء السبيري cyberspace» سيصبح جزءاً أكثر تكاملاً من الاتصالات المعاصرة والعلاقات الاجتماعية في القرن الحادي والعشرين.

استعمال الخدمات المباشرة ذات الملكية الخاصة

مع أن هناك تبايناً ملحوظاً في تقدير عدد الأشخاص الذين يستعملون الإنترنت، فإن استعمال الخدمات المباشرة ذات الملكية الخاصة proprietary online services معروفٌ بوجوه أكبر عن طريق الاشتراكات، ويزيد مجموع المشتركين حالياً في أكبر ثلاثي من مزودي خدمة الخط المباشر OSP على 50 مليون مشترك. وتتيح هذه المزودات الثلاثة جميعها محتواها الخاص للمشاركين فقط. إضافة إلى إمكان نفاذ كامل إلى الشبكة العنكبوتية العالمية.

القَطَّاعُ الْمُسْتَهْدَفُ مِنَ السُّوقِ

إن المقصود الأوليَ لمنتجات شركة PCC هو الأشخاص الذين يستعملون غرف المحادثة وخدمات المواعيد على الخط. ويشترك هؤلاء المستهلكون في الرغبة في الاتصال بأشخاص جُدد يتعرفون إليهم. ويُقدِّرون عاليًا إمكان بقائهم مجهولي الهوية. وأن يكون الاتصال بهم باختيارهم وعلى نحو انتقائي. ما لم (أو إلى أن) يشعروا بالحاجة إلى الانتقال إلى مستوى أعلى من الصداقة الحميمة.

احتياجات السوق

يجد الناس صعوبةً في بناء علاقاتٍ اجتماعيةٍ محليةٍ في مجتمعاتهم. وذلك نتيجة عملهم المتواصل ساعاتٍ طويلة. والزواج المتأخر والتنقل المتكرر إلى مواقع عمل جديدة. وفي ذات الوقت. أحدثت الإنترنت مجتمعًا افتراضيًا للعالم بأجمعه. بحيث يستطيع الناس من أقطار مختلفة وثقافاتٍ متباينة أن ينعموا بإقامة علاقاتٍ اجتماعية مع آخرين يشاطرونهم اهتماماتهم. فللناقشات في غرف المحادثة. وعروض لوحات النشرات المحوسبة. والإعلانات الشخصية على الخط مباشرة. وخدمات المطابقة matching services. يمكن استغلالها جميعًا لتكون وسيلةً للقاء الناس وإنشاء العلاقات معهم. ومع ذلك مازال معظم الناس حتى الآن. يشعرون - إن هم أرادوا الارتقاء بعلاقاتهم إلى مستوى أكثر خصوصية وحميمية - بالحاجة إلى الابتعاد عن التقانة الحديثة واستعمال التقانة القديمة المتمثلة بالهاتف. على أن الأخذ بهذه الخطوة يقتضي حاليًا أن يتخلَّى أحد الأطراف عن أكثر ميزات الإنترنت روعةً وراحةً وهي عدم معرفة هوية المتحدث.

ومع ازدياد تقبُّل المستهلكين للإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة. تزايدت مخاوفهم أيضًا بشأن الخصوصية والسرية. فالإنترنت أعدت قواعد معطيات فعالة يمكن النفاذ إليها. وهي تحتوي على بعض أهم المعلومات السرية المتعلقة بالأفراد. وأصبح بوسع حتى الشخص غير المختص. أن يُعلم الكثير من المعطيات الشخصية لشخص ما بواسطة رقم هاتف فقط. على حين يستطيع قراصنة الحاسوب أو المتلصِّصون الماكرون تزويد أنفسهم بمعلومات كافية ليصبحوا مصدر تهديدٍ وخطرٍ إلى أبعد الحدود.

تقدير حجم القطاع

تعتمد فرصة السوق المتعلقة بخدمات الاتصال لشركة PCC اعتماداً كبيراً على طريقة تقدير الرء لاستعمال خدمات الإنترنت الحالية والخدمات المباشرة على الخط بوجه عام. وعلى استعمال غرف المحادثة وخدمات المواعيد بوجه خاص. فقد قَدَّر موقعُ America Online (AOL) أن 40 بالمئة من مستخدمي هذا الموقع يزورون غرفَ المحادثة ذات الملكية الخاصة المتاحة على الخط proprietary online chat rooms. وهذه النسبة ربما تقارب نسبة المستخدمين من الخدمات الأساسية الأخرى للموقع. وهناك تقديرٌ معتدل يشير إلى أن نسبة الأشخاص الذين يستعملون الإنترنت. من غير المشتركين بمزود خدمة الخط المباشر OSP. وينقُدون إلى غرف المحادثة أو يستخدمون من خدمات المواعيد هي 10 بالمئة. وهذا يُحدث سوقاً مستهدفةً محتملةً تتألف من 4.8 مليون مستعمل عن طريق مزود ISP و 2.3 مليون مستعمل عن طريق مزود (باستعمال التقدير المعتدل المتمثل في 35 مليون مستعمل للإنترنت. مطروحاً منهم 12 مليون مستعمل لـ OSP). ليصبح المجموع 7.1 مليون زبون مستهدف. ومع التنامي الحالي لاستعمال الإنترنت الذي يقدر بنحو 50 بالمئة سنوياً. فإن هذا العدد سيصل إلى أكثر من 20 مليون مستعمل بحلول عام 2008. يضاف إلى ذلك. أن التحدث يزداد بسرعة أكبر من الإنترنت ككل. وذلك بسبب أن مواقع الإنترنت ننشئ غرف المحادثة باعتبارها وسيلة لإقامة "مجتمع" من زوار الموقع الدائمين. حتى إن كثيراً من الشركات أصبحت اليوم تزود مواقعها بغرف المحادثة في سبيل جذب الزوار إلى هذه المواقع. فقد قَدَّر أحد المحللين في مصلحة Montgomery Securities أنه بحلول عام 2008. سيصبح عدد ساعات التحدث في غرف المحادثة 7.9 بليون ساعة (انظر: Red Herring تموز/يوليو 2006). كذلك تتنامى خدمات المواعيد بإطراد. إذ وصل عدد الأعضاء إلى 100,000 عضو. فإذا افترضنا أن لديهم 50 بالمئة من السوق. فإن هذا القطاع بمفرده يضم حالياً 200,000 من الزبائن المستهدفين المؤهلين.

خطة التسويق



لقد سبق أن استطلعت بيئة العمل، ودرست التنافس، وعرفت سوقك المستهدفة، واكتشفت فرصة عملك في السوق. ولديك الآن منتج (أو خدمة) ترغب في بيعه. فكيف تجمع بين منتجك وسوقك معاً؟ وكيف تتمكن من تشجيع الزبائن على شراء منتجاتك؟ إن أكثر الوسائل النموذجية نجاعة هي أن تطور لنفسك خطة للتسويق تلتزم بها وتعمل بمقتضاها وتراقب تنفيذها.

استعمل خطتك للتسويق خارطة للطريق

تفيد خطتك للتسويق باعتبارها خارطة طريق تصف كيف تتوي ببيع منتجك (أو خدمتك)؛ أي كيف تحث الزبون على شراء منتجاتك. لذا، فإن تطوير خطة التسويق المدروسة، وتضمينها في خطة العمل سيكون له فائدتان:

- تساعدك وفريق عملك على إجراء اختبار أولي للأفكار، واستكشاف الخيارات الممكنة، وتحديد الاستراتيجيات الفعالة لنجاح الشركة.
- تساعد على إقناع من يطلع على خطة عملك بكفاءتك.

ويجب أن تُبرز الخطة مهمة شركتك وفلسفتها الأساسية في العمل، وأن تتضمن نتائج بحثك في السوق، وتستفيد من هذه النتائج.

إرشاد: ينبغي أن تكون خطة التسويق ديناميكيةً فاعلة: استعملها لمراقبة تقدّم عملك، وأدخِل عليها تعديلاتٍ عند الضرورة لإظهار الأوضاع المتغيرة للسوق.

تطوير خطتك للتسويق

كيف تضمن أن تكون خطتك للتسويق مترابطة، وأنها تتنظم جميع العناصر المتعلقة بفرصة عملك وبفلسفته؟ ابدأً بمعاينة العوامل المؤثرة في تسويق منتجك (أو خدمتك).

ركّز على فرصة عملك - أي على مشكلة الزبون التي سيحلّها منتجك (أو خدمتك). فمثلاً، قد تحدّد نقطة ضعفٍ في خدمات منافسيك عن طريق عرض خدمةٍ قابلةٍ للتعديل وفقاً لطلب الزبون، أو تقديم ضمانات على منتجات غير متاحة في أي مكان آخر. أو أن تكون قد اكتشفت كيف تجعل مذاق الطعام القليل الدسم مماثلاً للطعام العالي الدسم. واحرص، وأنت ترسم استراتيجيات تسويقٍ محدّدة، على مراقبة فرصة منتجك من وجهة نظر الزبون.

راجع أغراض التسويق. عند أي مستوى من المبيعات ستصل إلى نقطة التعادل breakeven point - أي النقطة التي تتعادل فيها مبيعاتك مع نفقاتك. متى تتوقّع أن تصل إلى هذه النقطة؟

كم ستستغرق حتى تصل إلى المرحلة التالية من المبيعات؟ فمثلاً، قد تصل أغراض التسويق لديك إلى نقطة التعادل في ستة أشهر بدءاً من المبيعات الأولية، لتحقيق معدل نمو مقداره 10 بالمائة للمبيعات سنوياً، وإصابة 10 بالمائة من السوق المستهدفة خلال خمس سنوات. ما هي الاستراتيجيات التي يمكنك وضعها لتحقيق هذه الأغراض؟

ركّز على سلوك الشراء لدى الزبائن. متى، وأين، ولماذا، وكيف يشتري المستهلكون هذا المنتج (أو الخدمة)؟ ما هي احتياجات المستهلكين التي حقّقها المنتج لهم؟ ما هي العوامل المهمة في نظر المستهلكين لدى اختيارهم هذا النوع من المنتجات أو الخدمات (كالسعر، والجودة، والقيمة، والمنافع)؟ على أن توفير الخدمة والوقت قد يكونان أهم بكثير من السعر المنخفض لدى الزبون الكثير المشاغل.

حدّد قيمة كل زبون بالنسبة إلى عملك. إن تقدير الكلفة لكسب زبون بقيمة طويلة الأمد تساعدك على تحديد استراتيجيات التسويق المناسبة للاستعمال. فمثلاً، إذا كان كل زبون يستحق أن نكسبه ونحافظ عليه، فقد تكون أغلى استراتيجيات التسويق للمبيعات المباشرة العلائقية التوجّه جديراً بالتكاليف المدفوعة فيها. وبالمقابل، إذا كنت تحاول الوصول إلى شريحة عريضة

من الزبائن، عندها قد تكون أكثر الاستراتيجيات فعالية هي الاستراتيجيات الرخيصة، نحو: ترويج المبيعات بالبريد. ولتحديد قيمة الزبون، ينبغي أن تأخذ بالحسبان التساؤلات الآتية:

- هل أنت بصدد إنشاء عملٍ دائم، كاشتراكات في مجلة تستمر سنوات، أم أن عملك يقدم خدمةً سريعةً مرةً واحدةً؟
- هل يشتري الزبائن منتجك لأنه من المستهلكات أو من التسالي الرخيصة الثمن، أم أن لمنتجك صفة الديمومة - يُشترى في المناسبات فقط؟
- هل أنت بحاجة إلى بناء ثقة دائمة بمنتجك [تحمل الزبون على شرائه دومًا]، أم أن منتجك (أو خدمتك) هو الوحيد الذي يلبي احتياجات الزبائن؟
- هل عملية شراء منتجك (أو خدمتك) علائقية التوجه وتطلب مبيعات مباشرة، أم أنها صفقة تجارية موجهة ويمكن أن تكيّف بسهولة للتسويق بالبريد المباشر أو بالشراء المباشر على الخط؟

تحديد المزيح التسويقي

يصف المزيح التسويقي الطريقة التي ستحقق وفقها أغراضك التسويقية. إذ تحدّد اختياراتك كيف ستجعل سوقك المستهدفة

على اطلاعٍ على منتجك، وكيف ستُحَثُّ الزبونَ على شراء هذا المنتج، وكيف ستبني ثقةَ الزبون بمنتجك، وكيف ستجز عائد المبيعات المأمول. تحدّد استراتيجيات مزيج تسويقك الطريقة التي تضع فيها منتجك في السوق بالنسبة إلى منتجات منافسيك. وإن المزيج الأكثر فعالية هو الذي يُبرِّز رباعيةَ التسويق التقليدية «four Ps»: المنتج product، والسعر price، والمكان (التوزيع) place، والترويج promotion.

1. المنتج (أو الخدمة)، تأكّد أن منتجك (أو خدمتك) منسجمٌ مع فلسفة شركتك ومع احتياجات السوق المستهدفة. فمثلاً، إذا كانت فلسفة الشركة تقوم على تزويد خدمات محاسبية عالية الجودة، عندها يجب أن تكون تلك الخدمات من أدقّ وأشمل ما هو متاح للزبائن الموسرين، الذين يطلبون الدقة والشمولية من مزوّد الخدمات المالية.

2. السعر، ما هو حدُّ السعر الذي ستعرضه مقابل منتجك (أو خدمتك)؟ هل سيكون سعرُ المنتج ثابتاً سلفاً، أم متفاوتاً اعتماداً على طلب الزبون؟ إن قرارات تسعير منتجك ستعتمد من جهةٍ أولى على حساسية السعر بالنسبة إلى السوق، وعلى قيمة منتجك الملحوظة في السوق، وستعتمد من جهةٍ أخرى على التكاليف الكلية ومتطلبات هامش الربح. على أن

التسعير مسألة يصعب التنبؤ بها؛ إذ سيتاح لك مجالٌ من الأسعار يتحدّد بكلفة المنتج وبهوامش الإسهام المتوقّع. ومع ذلك ينبغي أن تُضبط السعر، ضمن ذلك المجال، استجابةً لطلب المستهلك.

3. المكان، ويُقصد به الحركة المادية للمنتجات - أي كيف سينتقل المنتج من المصنع إلى المستعمل النهائي. وما هي قنوات التوزيع التي ستستعملها؟ وكيف سيكون منتجك سلعةً مُعدّة للبيع - أي ما نوع متجر البيع بالتجزئة أو موقعه؟ هذه القرارات تعتمد على نوع المنتج، وكلف التوزيع، واحتياجات الزبائن ومتطلباتهم. وينبغي أن تتخذ اختياراتك هذه بالتلازم مع اعتباراتٍ عملياتية وتسويقية أخرى.

4. الترويج، فمن خلال الترويج تُطّلع المستهلكين على منتجك. ويتضمن الترويج فعالياتٍ من قبيل:

- المشافهة. تُعدُّ هذه الأداة أرخص أدوات الترويج وأكثرها فعالية - إذ إن الزبائن الراضين عن المنتج سينشرون أخباره. ومع ذلك، فإن هذه الأداة لا يمكن التنبؤ بها ويصعب التحكم فيها؛ فإذا كان الخبر المتداول إيجابياً، ازدادت مبيعاتك، أما إذا كان سلبياً، فمن الصعب التغلّب عليه.

● **ترويج المبيعات.** في هذه الحالة، يمكنك أن تتحكّم في الرسالة التي ترغب في إيصالها إلى المستهلك بنشرها عن طريق قسائم (كوبونات)، وعيّنات، وعروض. فبواسطة برنامجٍ قليل الكلفة نسبياً، يمكن أن يصل ترويج مبيعاتك إلى شريحةٍ عريضةٍ من الزبائن.

● **المبيعات المباشرة.** يُعدُّ البيع المباشر أكثر غلاءً من الطريقة العامة لترويج المبيعات، ولكنه بالمقابل أداةً مهمةً لتطوير العلاقات مع الزبائن في أثناء حضهم على الشراء. هذا الأسلوب المستعمل في البيع المباشر يراوح بين طلبات المبيعات الفردية المستقلة وبين التسويق بالجملة من بُعد والبريد الإلكتروني الواسع الانتشار.

● **الإعلان.** يؤثّر الإعلان في المستهلك عبر رسائلٍ مقنعةٍ مدفوعةٍ القيمة تُنقل إلى السوق المستهدفة. وقد يكون هذا الأسلوب في البيع غير رخيص، ولكن النفع الذي يجره هو علامةٌ تجاريةٌ قويةٌ ودائمة.

واعتماداً على مواردك وعلى الذين تحاول الوصول إليهم، اختر مزيجاً تسويقياً مترابطاً من استراتيجيات التسويق يناسب منتجك (أو خدمتك) وسوقك المستهدفة.

ولا بدَّ أن تكون خطة تسويقك منسجمةً مع بقية أجزاء خطة العمل، وأن تُظهر مراحل تحقيق أغراضك التسويقية المحددة. وفيما يلي عرضٌ لخطة التسويق المتبعة في شركة الاتصالات الخاصة PCC:

خطة التسويق

تعتمد خطة التسويق لشركة الاتصالات الخاصة PCC على أن الزبون قد لا يكون دائماً هو المستعمل النهائي للمنتج. فالمستعمل النهائي هو مَنْ يستعمل الإنترنت أو مزوّد خدمة الخط المباشر OSP لإنشاء علاقاتٍ تمكّنه من الحصول على مستوى أكثر خصوصية. ولكنه يبقى مهتماً بشأن السريّة وعدم معرفة هوية المتحدث. ومع ذلك، فإن الزبون في بعض الحالات قد يكون مَوْفَعاً site أو مؤسسة تقدّم وسائل إنشاء العلاقات مع المستعمل النهائي. وبتشجيع ترويج المنتج بواسطة ISP و OSP. ومواقع غرف المحادثة، وخدمات المواعيد المباشرة، تستطيع شركة PCC النفاذ إلى زبائن هذه المواقع، الذين يمثلون زبائن محتملين جداً للمنتج. وهذا يمنح الشركة فائدتين: الأولى: وسيلةً عظيمة الأثر وقليلة الكلفة للوصول إلى المستعمل النهائي. والثانية: كَبَحّ جماح قنوات التوزيع الأساسية التي ستساعد على إقامة حواجز للدخول إلى السوق.

تحديد الموضع

تضع الشركة مننَجها لشركاء الموقع بصفته خدمة ذات قيمة مضافة للأعضاء الذين يستطيعون كذلك تعزيز إيراداتهم إلى حد بعيد. وبملاحظة أن الفرق مازال شاسعاً بين إيرادات الإعلان وإيرادات الوسائط التقليدية. وباعتبار السعر المرتفع لـ OSP و ISP، يتوق كثيرٌ من مزوّدي الخدمات والمحتوى إلى إيرادٍ إضافي. وبيحثون بجد عن شركاء يستطيعون تقديم تلك الخدمات.

ووضعت الشركة مَنَاجِحَها للمستعملين النهائيين بصفته وسيلةً للمحافظة على هوية المتحدث. وبذلك يضمن سرّيته. في الوقت الذي يستمر فيه تعزيز العلاقات. ولقاء المعارف الجُدد على الخط. ويبسّر المنتَج هذه العلاقات دون وجود ضغطٍ بالتزام مبكّر. ودون الطلب من المستعمل اتخاذ قرارٍ اِرْجَالِيٍّ متعجّل بشأن مخاطر البوح بمعلوماتٍ شخصية لأشخاص غرباء. ويعطي المنتَج الشركاء كذلك طريقةً آمنةً تتيح لأولادهم المشاركة بهذا النوع من العلاقات الشخصية خارج الخط offline مع أصدقاء جُدد. دون مخاطر مواجهة الكبار لمقاصدٍ مشكوكٍ فيها.

التسعير

يُسعّر المنتَج بزيادةٍ معتدلةٍ فقط على سعر الخدمة الهاتفية المتعارفة للمسافات البعيدة. بأجر يقع بين 59 و 79 دولاراً لكل دقيقة يتحمّله مستقبلُ المكالمة. وهذا السعر منخفض لدرجة أن الزبون لا يشعر بالتحقُّق حيال التخلّي عن رقمه لتحدثين محتملين. ولا يبقى «مراقباً للساعة» طوال استعماله لهذه الخدمة.

ثمة خططٌ لاشتراكٍ شهريٍّ يُعرض وحدايَ زمنيةً مجانيةً. ومكالماتٍ محسومة الأجر ونفاذاً مجانياً إلى مزابٍ استثنائية. وسوف تشجّع الخططُ الشهرية الاستعمالَ المنتظم للخدمة. وذلك لأن من المحتمل أن يستعمل الزبائنُ الخدمة على الأقل بما يكفي لاستهلاك الوقت «المجانى» المتاح لهم. وتسعى شركة PCC إلى وضع استراتيجيةٍ لتسعير القيمة لأنها الوسيلة الوحيدة لتأليف مجموعةٍ من الذين يستعملون الخدمة أمداً بعيداً. والذين يدمجون الخدمة في حياتهم اليومية بدلاً من النظر إليها واستعمالها على أنها منتَجٍ من وسائل التسلية.

وقد تكون أجرة الشركاء حصّةً من الإيراد. أو دفعة مكافأة للمشتركين الجُدد. أو مستويات مضمونة من الإعلانات المدفوعة الأجر.

عرض قيمة الزبون

تعرض شركة PCC للزبائن خدمةً متميزةً بسعر قليل؛ إذ يستطيع الزبائن بفضل هذه الخدمة أن يستقبلوا المكالمات الهاتفية من موقعهم المفضّل. وحسب جدول عمل مناسب لهم. إضافةً إلى المرونة في تغيير أرقام هواتفهم أو حذفها في أي وقت. مع

بقائهم مجهولي الهوية تماماً - كل ذلك مقابل الكلفة ذاتها لإنشاء مكالمة هاتفية عادية من مسافة بعيدة. وفي الوقت نفسه، تلبى هذه المكالمات الهاتفية حاجةً ماثلةً لما تقدّمه غرف المحادثة، ولكنها تعرض قيمةً إضافيةً في كونها أكثر حميميةً وتفاعليةً من الاتصالات العادية. وفي الطرف الآخر من هذا الطيف الجذاب، توجد خدمات هاتفية - من مثل: محادثة نفسية ومحادثة رومانسية - أكثر كلفةً في الاستعمال بدرجةٍ ملحوظة، إذ تبلغ الكلفة عادةً أكثر من 5 دولارات للدقيقة الواحدة.

يلحظ شركاء الموقع الاستراتيجي ومزوّد خدمة الخط المباشر من القيمة عن طريق تحقيق إيرادٍ مهمٍّ بكلفةٍ مباشرةٍ زهيدةٍ جداً أو معدومة. إضافةً إلى ذلك، وبالنظر إلى أن مستعملي الموقع سيقدرون القيمة في المنتج، فإن ترويج المنتج يغدو وسيلةً تمييز لزوّد الموقع أو الخدمة.

التوزيع

لما كان هذا المنتج موجّهًا إلى مستعملي الإنترنت والخط المباشر online، فإن الوسيلة الرئيسية للتوزيع ستكون عبر موقع directReach. وسينجذب المستعملون إلى الموقع عبر روابط الإعلان والشراكة. وهناك طرائق أخرى للوصول إلى المستعمل النهائي قد تتضمن عرض المنتج جنبًا إلى جنب مع خدمات الموقع الأساسية. بحيث يحصل الزبائن على حساب directReach مثلاً، عندما ينشئون حساب مواعيد dating account أو يفتحون حسابًا للتنفيذ إلى الإنترنت مع مزوّد ISP.

ويستطيع الزبائن أيضًا الحصول على هذه الخدمة عن طريق خط هاتف آلي مجاني؛ فالذين يخشون الدفع بواسطة بطاقة ائتمان عن طريق الإنترنت، يمكنهم استعمال هذه الطريقة. شأنهم في ذلك شأن الذين ينجذبون إلى الخدمة بوسيلة غير الإنترنت. إضافةً إلى أن جميع الأشخاص الذين يتصلون بأحد مشتري الموقع directReach سيعطون خيار معرفة ما يتعلّق بالخدمة، ويصبحون هم أنفسهم أعضاء فيه حالما يشرعون في مكالتهم.

الإعلان والترويج

سيكون الإعلان والترويج عمليةً ذات ثلاثة أطوار تتضمن العلاقات العامة، وإعلانات الوب والإعلانات المطبوعة، واستحواد الشركاء، وتمثيل علامة التسجيل.

يُستغلُّ الإعلان الخارجي ووكالات العلاقات العامة إلى أبعد حدٍّ ممكن للثبُت من إنشَاء وعرض رسالَةٍ تتَّصف في مجملها بالحرفية والترابط الكامل.

الطور الأول يُتوقَّع أن يدوم من عشرة أسابيع إلى اثني عشر أسبوعًا، ويهتم باكتساب الزبائن عبر إعلانات الوب والإعلانات المطبوعة. فتأخذ إعلاناتُ عناوين الوب مكانها في المواقع التي تتيح خدمات المحدثه. مع وصلة النقر المفضية إلى موقع directReach. تُعرض الصفحة الرئيسية لـ directReach معلوماتٍ عن ميزات الخدمة. واستعمالها. ومنافعها. إضافةً إلى نموذج استمارة التسجيل المباشر على الخط. وتسعى الإعلانات والمواقعُ جاهدةً لإطلاع القراء على أهمية المحافظة على السريَّة الشخصية. وذلك عن طريق عدم إعطاء أرقام الهواتف إلى الغرباء. وتشدُّد على أهمية الفوائد الثلاث للخدمة. زد على ذلك أن الإعلانات على الإنترنت تُشيد بالإنارة التي يؤلدها تحويل محادثيَّة على الخط مباشرةً online إلى مكالمه هاتفيه خارج الخط offline.

وتؤدي وكالات العلاقات العامة PR كذلك دورًا توكيديًا أساسيًا في الطور الأول. مع لفت الانتباه بخاصةً إلى استهداف منشورات الإنترنت والصحافة السائدة التي تحمل معلوماتٍ عن الخدمة الفريدة التي تقدمها شركة الاتصالات الخاصة PCC. وتُرسل المادة الصحفية مع المعلومات الترويجية وجارِب المنتج المجانية إلى نخبةٍ من المراجعين والكتَّاب.

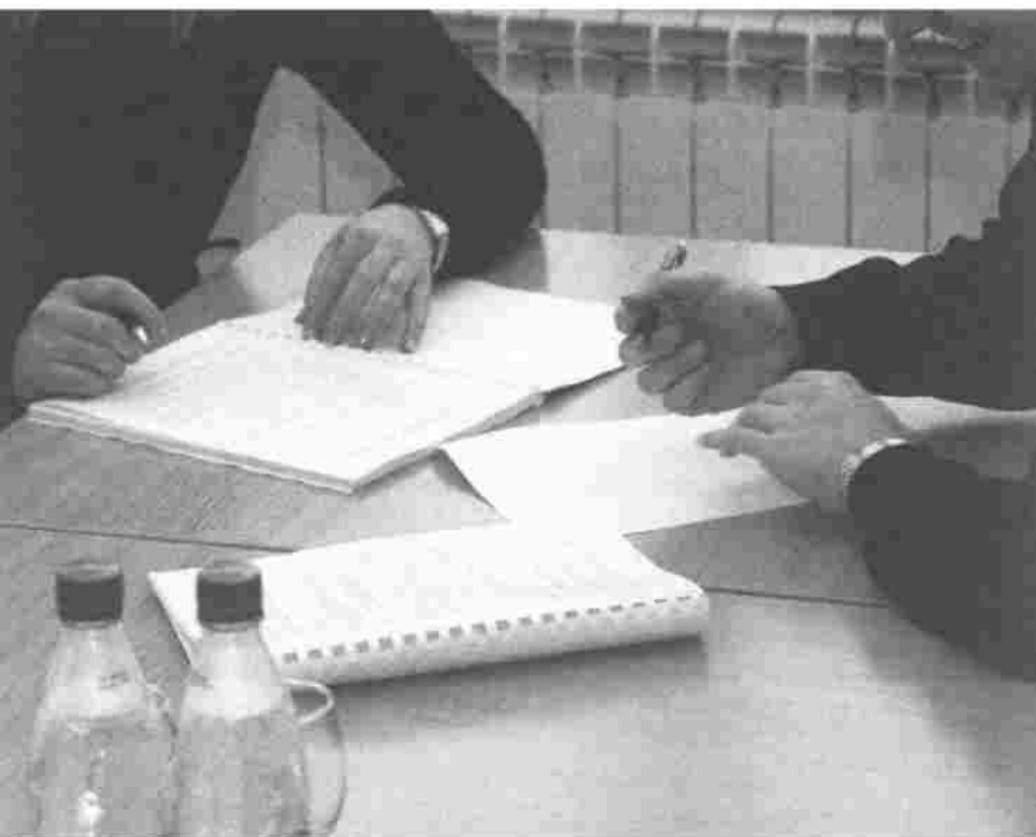
الطور الثاني يبدأ بالتزامن مع الطور الأول. ويعنى باكتساب شركاء استراتيجيين. أما مقاصده الرئيسية. فهي المؤسسات التي أقامت سابقًا علاقاتٍ مع المستعمل المستهدف: مثل: مزوِّدي خدمة الخط المباشر OSP. ومزوِّدي خدمة الإنترنت ISP. ومواقع ضيافة غرف المحدثه وخدمات المواعيد. ولما كان من المرجح أن الشركاء المأمولين يرغبون في الحصول على أدلَّةٍ على مصداقية شركة PCC قبل الدخول في انفاق معها. فإن الطور الأول يجب أن يعرض بنجاح موثوقية المنتج.

الطور الثالث يبدأ مباشرةً بعد الإنجاز الناجح للطور الأول والثاني. ويولي أهميةً خاصةً للعلامة التجارية للخدمة عبر إعلانات الصحف والإنترنت. ولوحات الإعلانات

الطُّرُقِيَّة billboard displays. ووسائل الإعلام الأخرى. وَيَمَظِي هذا النمط من الترويج قَدَمًا. مع التركيز على الغرض الأساسي المتمثِّل في تمثين العلامة التجارية لبناء قاعدةٍ صُلْبِيَّةٍ من المستهلكين والحيلولة دون دخول منافسين محتملين. وستُخصَّص أيضًا موارد كبيرةً لتوطيد ثقة الزبون بالمنتج. عن طريق تقديم خدمةٍ مباشرةٍ لعامل الهاتف مع مندوبين مهنيين متمرسين في خدمة الزبون. إضافةً إلى تشجيع وخفيز الزبائن الدائمين. وخدمات هاتفية حديثة وقابلة للتعديل. ومن المهم أن تنقل العلامة التجارية على الدوام رسالةً تُؤكِّد سُرعِيَّتَها ولياقتها المهنية. بدءًا من الإعلان. ومرورًا بخدمة الزبون. ووصولًا إلى موثوقية المنتج.



خطة العمليات



معرفة العمليات

تعطي خطة العمليات فكرةً مجملَةً عن سير فعاليات العمل اليومية، والاستراتيجيات التي تدعمها. ومن ثم لا بدُّ من توفير معلوماتٍ كافية تُظهِر للقارئ أنك على علمٍ بالإجراءات اليومية للعمل، وأَنَّك قد خطَّطت لها. ولكن هذه الخطة ينبغي ألا تكون تقنيةً بحتةً أو مُغرقةً في الشمولية بحيث تجعل القارئ غير قادرٍ أو غير راغبٍ في أن يخوضَ فيها، بل ينبغي أن يكون الغرض الأساسيُّ للجزء الخاص بخطة العمليات إبرازَ تركيزك على عوامل التشغيل الحاسمة التي من شأنها أن تجعل العمل ناجحًا.

فالعمليات هي ما يجري في سياق التنفيذ؛ أي تحويل الأفكار أو المواد الخام إلى منتجٍ (أو خدمة) يباع للزبون. ويتعين أن تكون خطة العمليات ديناميكيةً مثل عملية الإنتاج نفسها، ولا يمكن أن تبقى هذه الخطة الداخلية حبيسة الرفوف أبدًا، بل ينبغي متابعة العمل بمقتضاها بوصفها دليلًا حيويًا لأعمال الشركة، كما يجب تطويرها واستعمالها وتعديلها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

تحديد نقطة التعادل

يجب أن يوفر قسمُ العمليات للقارئ عواملَ النجاح الحاسمة التي تؤثر في كيفية إنشاء قيمةٍ لحاملي أسهم العمل. وأهم هذه

العوامل نقطة التعادل - أي النقطة التي تتساوى عندها مبيعات وحدات الإنتاج وكلف التشغيل. وتُحدّد نقطة التعادل عدد وحدات المنتج (أو الخدمة) التي يتعين بيعها لاستيعاب كلفة إنتاج العرض، بحيث تحقق الوحدات اللاحقة ربحاً. أي إن التعادل يعين النقطة التي يبدأ العمل عندها بتحقيق الأرباح.

نقطة التعادل **breakeven point**: عدد وحدات منتجك (أو خدمتك) التي يتعين عليك بيعها لكي تحقق إيراداتٍ تساوي كلف التشغيل لإنتاج ذلك المنتج (أو الخدمة).

تعيين عوامل أخرى للنجاح

ثمة عوامل نجاحٍ أساسية أخرى إلى جانب نقطة التعادل؛ نذكر منها:

- **مزايا تحديد مصدر المواد.** قد تستطيع الحصول على مواد خام رخيصة الثمن أو تكتشف طريقةً رخيصة لنقل البضائع. فمثلاً، قد تعقد صفقةً مع مكتب البريد في الولايات المتحدة أو مع شركة الهاتف المحلية لنقل رسالتك إلى أهالي في منطقة معينة.

● الابتكارات التكنولوجية في عملية التصنيع أو التوزيع. إن إدخال تحسينات تقانية في عملية التصنيع، أو في نقل المعلومات والمعطيات، أو في تنسيق أنظمة التوزيع يمكنها أن تخفّض التكاليف أو أن تزيد في الإنتاجية. فمثلاً، قد تكون قادراً على تحقيق توزيع فعّال بفضل مستودعات مُحوسّبة لها اتصال بأسطولٍ من عربات تسليم البضائع.

● الموقع الجغرافي الملائم. يمكن أن يكون لمكان العمل دورٌ حاسمٌ في النجاح أو الإخفاق، وذلك تبعاً لطبيعة العمل؛ فالقرب المكاني من الزبائن أو المنافسين أو المزودين أو تجهيزات العمل قد تكون جميعها عوامل حاسمة في ذلك. فمثلاً، الموقع الجيد لمصنّع لمعالجة الطعام هو أن يكون قريباً من المزارعين الذين يزرعون المحاصيل، والموقع الجيد لصالات ألعاب الحواسيب هو أن يكون قريباً من المدارس الثانوية أو المعاهد.

● فرص الوصول إلى عاملين مهرة أو يد عاملة رخيصة الأجر. هل تستطيع أن توفر لطلابٍ حديثي التخرُّج دوراتٍ تدريبيةً من شأنها أن تعود على الشركة بأيدٍ عاملةٍ ماهرة رخيصة الأجر وموظفين متمرّسين في المستقبل؟ وهل

تستطيع أن تقدم تدريباً داخل الشركة لتضمن وجود القوة العاملة الماهرة التي تحتاج إليها؟ وهل تستطيع أن تحصل من طبقة عاملة كبيرة على من يرضى بأجور منخفضة؟

● استراتيجية تسعير فعّالة. قد تكون قادراً على ضبط التسعير وفق احتياجات قطاعات السوق المستقلة، أو أن تلائم بين الأسعار المرتفعة وميزات الخدمة الفريدة. وبالاستفادة مما أحرزه الإنتاج من القدرات التقنية، يمكنك أن تقدم عروض أسعار منخفضة دون المساس بهوامش الربح.

تذكر أن العرض الذي تقدمه يمكن أن يكون مبسطاً وواضحاً بالاستعانة بمخططات flowcharts تفصيلية لسير العمليات، وتوصيفات للعملية، وما إلى ذلك، في كل من المقطع الرئيسي لخطة العمل وملحقاتها. وتعدّ وسائل العرض البصرية كالمخططات والرسوم البيانية والجداول مفيدة في عرض المعلومات المعقدة بوضوح.



موجز الإدارة



يَعْلَمُ كُلُّ مُسْتَثْمِرٍ أَنَّ فَرِيقَ الْإِدَارَةِ، هُوَ الْجِهَةُ الْمَحْرُكَةُ لِأَعْمَالِ الشَّرِكَةِ أَوَّلًا وَبِالذَّاتِ. وَتَمَثِّلُ أَنْتَ وَفَرِيقُكَ الْمَادَّةَ اللَّاصِقَةَ الَّتِي تَشُدُّ الْأَجْزَاءَ بَعْضُهَا إِلَى بَعْضٍ لِتَكُونَ وَحْدَةً دِينَامِيكِيَّةً مُتَنَاسِقَةً. وَدُونَ هَؤُلَاءِ الْأَشْخَاصِ الْمُنَاسِبِينَ، لَنْ تَجِدَ أَيَّ فُرْصَةٍ طَرِيقَهَا لِلانْتِقَالِ مِنْ حُدُودِ الْفِكْرَةِ إِلَى حَيْزِ الْوَاقِعِ الْعَمَلِيِّ. لِذَا، فَإِنَّ مَوْجِزَ الْإِدَارَةِ يُعَدُّ جِزَاءً مُهِمًّا فِي خُطَّةِ الْعَمَلِ - ذَلِكَ الْجِزَاءُ الَّذِي يَنْكَبُ كَثِيرٌ مِنَ الْقُرَاءِ عَلَى قِرَاءَتِهِ أَوَّلًا.

توصيف مؤهلات أعضاء فريق عملك

قد يكون لدى أعضاء لجنة المراجعة معرفةً سابقةً بك، لذا يحسن تضمين موجز الإدارة في مرفقات خطة العمل كي يفيد منه جميع شرائح القراء. ولكن يتعين عليك أن تجيب عن بعض الأسئلة المحددة التي سيسألها هؤلاء القراء - سواء أكانوا مستثمرين محتملين، أو مقرضين، أو مراجعين داخليين:

- أين كان يعمل أعضاء الفريق؟ ماذا كان مجال عملهم، داخل الشركة أو خارجها؟ فالقراء يريدون أن يعرفوا مدى خبرة أعضاء الفريق في الشركة، وفي الصناعة - أو الصناعات ذات الصلة - ومن هم الذين كانوا على صلة بهم. وهل يملكون الخبرة التي تتصل مباشرةً بهذا العمل المقصود؟

● ما هي منجزاتهم؟ ما هي المنجزات التي حققتها فريق العمل؟ هل لديهم سجلٌ بمشاريع منجزةٍ بنجاح؟ وبعبارة أخرى، هل أظهروا أنهم قادرون على تلقي فكرةٍ ما وتحويلها إلى نتائج ملموسة؟

● ما هي سمعتهم في بيئة العمل؟ هل يُعرف عنهم أنهم أشخاصٌ قلماً يعكفون على إنهاء مشروعٍ ما قبل أن يتحولوا إلى مشروعٍ آخر؟ هل يتمتعون بحسن السيرة لجهة الاستقامة والأمانة والالتزام بالعهود؟ هل يُعرف عنهم أنهم الجِدُّ والنشاط والتفاني في العمل؟

● هل هم واقعيون تجاه فرص نجاح العمل؟ هل هم قادرون على تقدير المخاطر والاستجابة لحلّ المشكلات المحتملة الوقوع؟ هل تتصف افتراضاتهم الحاسمة بقابليتها للتطبيق؟ مَنْ مِنْ أعضاء الفريق سيكون كثيرَ الرؤى؟ وَمَنْ الذي بيده إعطاء رسالة التحذير؟

● ما هي المعارف والمهارات والقدرات الخاصة التي يقدمونها لعملهم؟ هل يتمتع أعضاء فريق عملك بمزيجٍ متوازنٍ من الخبرة والمهارات وعمق المعرفة؟ هل الفريق مكتمل، أم أنه يحتاج إلى آخرين ذوي خبراتٍ أو صفاتٍ إضافية؟

● ما مدى التزامهم بمشروع العمل؟ هل يواظبون على عملهم في الأوقات الصعبة؟ هل سبق لهم أن عملوا من قَبْلَ معاً في المشاريع؟ ذلك أن فريق عمل حديث العهد لم يسبق لأفراده أن اختبروا في إطار عمل جماعي، غالباً ما يُعدُّ أكثر عرضةً للمخاطر من فريق عمل سبق له أن عمل أفراده معاً في الماضي - أي: فريق عمل تغلَّب على الخلافات الداخلية والمشكلات الخارجية لبلوغ غايةٍ محدَّدة.

● ما هي بواعث كلِّ عضوٍ في الفريق؟ ما الذي يرجون إنجازه؟ هل كانت عضوية كلِّ منهم من باب المصادفة أم بطريق الاختيار؟ وإذا كانت عضويتهم بالاختيار، ما هي المنافع التي يرجون تحقيقها؟ وإذا كانوا عُيِّنوا أعضاء في الفريق، ما هو دافع كلِّ منهم للمشاركة والسعي في نجاح الفريق؟

تقديم فريق العمل كوحدة متكاملة

إن موجز الإدارة هو فرصتك لتعريف القارئ بطريقة العمل التي سيعتمدها كلُّ عضوٍ في الفريق بغية تكوين فريق فعَّال وناجح، سيفضي بدوره إلى تحقيق عمل ناجحٍ ومربح. بين كيف أن هذا الفريق هو الفريق المناسب لتدبير المخاطر والإفادة من الفرص عن طريق:

● تثبيت نقاط القوة لدى الفريق. بين كيف أن مهارات ومعرفة وخبرة كل عضو من أعضاء الفريق متوازنة مع الفريق ككل.

● الإقرار بنقاط ضعف الفريق الملحوظة ومحاولة التغلب عليها. تعرّف الثغرات الإدارية التي يُحتمل وجودها، كنقص المهارات التقنية أو خبرات التسويق. وأشعر القارئ بما تخطّطه للتعامل مع نقاط الضعف أو الثغرات هذه - مثلاً؛ عن طريق تدريب عضو من الفريق، أو استخدام خبرات شخص جديد يتمتع بالمهارات المطلوبة، أو التعاقد مع شركة استشارية.

● الإفصاح عن فلسفة إدارة الفريق. طور فلسفة الإدارة بحيث توفر إرشادات تتعلق بسلوك كل عضو وبعملية صنع القرار. فالعرض الواضح لفلسفة الإدارة حريٌّ بأن يعرب عن قيم الشركة، وأن يكون مثلاً على تماسك الفريق.

