

## السوق وحالة المنافسة

٦ - ١ السوق:

يمكن لمؤسستك أن تنجح إن توفرت سوق تستوعب منتجاتك أو فكرتك الجديدة، كما يُشترط للتسويق الناجح لمنتجاتك الحديثة، نمو السوق بشكل مطرد مع ما يرافقه من تزايد في حجم مبيعات مؤسستك. لذا يهتم مانحو القروض كثيراً بجمع معلومات دقيقة عن حالة السوق، هنا عليك أن تبين ومن خلال تحليل علمي مدى استيعاب السوق أو المجال الذي تعمل فيه، وتذكر في تقريرك معطيات عن حجم السوق ومردود الفروع المشابهة ومعوقات دخول السوق وحجم المنافسة والموردين والزبائن وطرق التسويق.

### تحديد كامل السوق والسوق المستهدفة:

يُنْتَظَر أن تُذكر في تقرير خطة العمل معلومات حول حالة السوق عامةً ومجال السوق الذي تسعى إليه. وقبل أن تذكر ذلك، عليك أن تعرف أولاً ما هو السوق الشامل وما هو بالضبط السوق الفرعي الذي تهدف للعمل عليه.

يشمل كامل السوق جميع الإمكانات التي يمكن أن تفكر بها لاستخدامات منتجاتك أو خدماتك التي ستقدمها، لا تتوقع أن يهتم كامل السوق أو جميع الزبائن المفترضين بفكرتك التجارية؛ لأنه لا

توجد لدى جميع الناس المتطلبات نفسها الاحتياجات ذاتها. كذلك لا يمكن أن تكون جميع فئات الزبائن والمستهلكين مصدر ربح لك أو يمكنك الوصول إليهم بسهولة؛ لذا عليك أن تختار من كامل السوق مجموعة الزبائن التي:

- ❖ يمكن لمنتجاتك أو خدماتك أن تقدم لها أكثر الفوائد.
- ❖ يمكنك الوصول إليها بشكل جيد.
- ❖ لديها الاستعداد لدفع ما تستحقه منتجاتك أو خدماتك.

الأمر الذي يعني في لغة التسويق أن عليك أن تحدد تماماً السوق الذي تهدف إليه وتوصفه. وكلما نجحت بذلك أكثر أمكنك التوفيق بين خدماتك واحتياجات زبائنك، وكان نجاحك في عملك أكبر. إن من أخطاء التسويق الكبرى هو أن لا تُعرف السوق المستهدفة على حقيقتها، لدرجة أنك تبالغ بتقديرها، سلباً أم إيجاباً.



الشكل ٥ : من السوق الشاملة إلى السوق الهدف

تعلمنا التجارب والخبرات، أنه لا يمكن أن ننجح بمنتجاتنا أو الخدمات التي نقدمها إلا عندما نعرف بالتحديد متطلبات الزبائن ونحقق لهم رغباتهم. لن يكون الأمر مجزياً، إن كنا سنصنع منتجاً خاصاً لكل زبون حسب رغبته؛ لذا عليك أن تُقسّم زبائنك المحتملين - أي كامل السوق - إلى مجموعات (قطاعات السوق) حسب عوامل منطقية (انظر الشكل رقم ٦). فيمكنك أن تصنف الأسواق حسب مجالات الاستخدام مثلاً، أو متطلبات الزبائن بالنسبة للسعر والنوعية، حسب حجم المؤسسة أو حسب تصنف الأسواق وتقسّمها إلى التكنولوجيا والإبداعات الحديثة. الأمر الهام جداً للمؤسسات المتطورة. سيكون لعوامل التقسيم هذه أهمية قصوى، إن كانت ستقود إلى مجموعات من الزبائن لهم متطلبات وطبائع في الشراء متشابهة. كما يجب من ناحية أخرى أن يكون حجم السوق المستهدفة كبيراً إلى الحد الذي يصبح معه العمل مجدياً؛ ولهذا الغرض يجب أن يستفاد من هذه العوامل لتصنيع المنتج وتحديد سعره وكيفية المنافسة به.

وهكذا نجد أن التقسيم بالنسبة لبائعي الألبسة من المقاسات الكبيرة جداً، يجب أن يكون حسب مقاسات الأجسام والألبسة الجاهزة، أما بالنسبة لبائعي السيارات فلا يمكنك أن تختار الآن من هذه التقسيمات المحددة للسوق، المجموعة التي تناسبك أكثر من غيرها. فيكون هذا هو السوق الذي تهدف إليه. ويجب ألا يكون هدفك العمل على جميع القطاعات، بل فقط تلك التي يمكن أن تعدك اليوم وفي المستقبل بالربح الأوفر. للإجابة عن هذا السؤال يجب أن تتبع الاعتبارات التالية:

- ❖ حجم القِطاع (السوق الهداف).
- ❖ مدى نمو هذا القِطاع (السوق المسأهاف).
- ❖ مدى تطابق المنتج مع متطلبات الزبائن.
- ❖ احتمال أن تؤثر عليك المنتجات المنافسة فتحد من نشاطك.
- ❖ شدة المنافسة.
- ❖ إمكانية الوصول إلى الزبائن.

الشراء	تصنيف المناطق	التوزيع	تقسيم العنصر	المنتجات
هل يمكن تقسيم الزبائن تبعاً لدوافعهم للشراء	هل يوجد فروق منطقية من حيث الأفضليات والعادات الاستهلاكية؟	هل للتوزيع حسب الفروع أهمية خاصة؟	هل يتفاوت المشترون بحساسيتهم تجاه الأسعار وجودة النوعية؟	هل يضع المستخدمون متطلبات متقاربة بوضوح ( دقة القياسات مثلاً)؟
هام للبضائع الاستهلاكية ( مثل منتجات الدايت)	هام للبضائع والمنتجات الاستهلاكية	هام بالنسبة للبضائع الاستثمارية	هام بشكل عام	هام بالنسبة لمنتجات الطبقة الفقيرة والبضائع الاستثمارية

الشكل ٦ : أسس وعوامل تقسيم وتصنيف الأسواق

عليك أن تراعي عند الاختيار مدى قدرة هذه المجموعة من المستهلكين على الدفع؛ لأنه ماذا تفيدك أكبر الطلبات وأفضلها، إن لم تسد الفاتورة في النهاية. كما أن الذي سيطلع على خطة عملك

سيسألك عما تعرفه عن إمكانية زبائنك واستعداداهم للدفع؛ لذا عليك أن تستعلم عن أهم زبائنك من بعض البنوك أو المصادر المطلعة الموثوقة. يبقى أن نقول باختصار: إن تقسيم السوق إلى قطاعات سيساعدك على تطوير إستراتيجية مناسبة للسوق الذي تهدف إليه ورفع وتيرة فعاليتك.

### دراسة السوق . لكن كيف؟

بعد أن حددت السوق الذي ستتوجه إليه عليك بجمع بعض المعلومات حوله؛ لأن من سيقراً خطتك للعمل من البنوك أو مانحي القروض، يتوقع أرقاماً دقيقة وحقائق محددة حول حجم السوق ومدى نموه حول قوى المنافسة ونقاط ضعفها ومتطلبات الزبائن وطباعهم. أي أن عليك القيام باستقصاء حالة السوق؛ الأمر الذي قد يكون مكلفاً وعسيراً في بعض الحالات .

أما إن أردت إدخال نموذج مُحسن لنموذج معروض أصلاً في السوق، أو كنت تعمل في سوق قائم أساساً فسيكون من السهل عليك جمع هذه المعلومات. نعرض لك فيما يلي بعضاً من مصادر المعلومات المناسبة:

- ❖ مصادر الإحصاءات الرسمية، الصادرة عن مكتب الإحصاء الحكومي.
- ❖ بعض المواد الإحصائية لمكتب الإحصاء.

الكتاب السنوي الحكومي.

المجلة الشهرية للإحصاء والاقتصاد.

- ❖ منشورات أخرى، مثل تقارير المحافظات وإدارة التجارة الخارجية و تقارير وزارة الصناعة.

- ❖ نشرات ومعلومات مكتب المعلومات الأجنبية.
- ❖ نشرات ومعلومات مكاتب الإحصاء في المحافظات.
- ❖ الكتب السنوية والتقارير ربع السنوية والشهرية، التي تزود بالمعلومات عن المقاطعات المختلفة.
- ❖ نشرات ومعلومات الوزارات ومؤسسات أخرى.
- ❖ تقارير وزارات الاقتصاد والمالية والبحث العلمي والصناعة والزراعة.
- ❖ تقارير مكاتب النقل والاتصالات والإدارة العامة والأرصاد الجوية وسلطات تخطيط المدن.
- ❖ معلومات من الاتحادات التجارية.
- ❖ إحصائيات الفروع، تقارير ومقارنات بين المؤسسات.
- ❖ تجميع وتحضير بيانات من مصادر رسمية وغير رسمية.
- ❖ معلومات من معاهد ومؤسسات علوم تجارية.
- ❖ المعهد الألماني للبحوث الاقتصادية، برلين.
- ❖ منظمة البحوث الاستهلاكية، نورنبرغ ( مؤشرات القوة الشرائية).
- ❖ أرشيف التجارة العالمية، هامبورغ.
- ❖ معهد البحوث التجارية في جامعة كولون.
- ❖ المركز الأوروبي للبحوث التجارية، مانهايم.
- ❖ منشورات:
- ❖ كتب وصحف ومجلات تخصصية.
- ❖ منشورات شركات، تقارير تجارية، معلومات عن منتجات جديدة ... إلخ.
- ❖ أدلة المشاركين في المعارض.

- ❖ معلومات ونشرات لمؤسسات مانحة للقروض.
  - ❖ معلومات ناشري مجلدات فهارس عناوين المؤسسات والشركات والمسوقين (أدلة) ومطابع الصحف ( تقارير حول مجموعات معينة من المنتجات).
  - ❖ منشورات من بحوث واختبارات حول القوة الشرائية وطبائع الشراء).
  - ❖ الإنترنت وبنوك المعلومات.
  - ❖ معلومات من منظمات دولية.
  - ❖ مكاتب الإحصاء التابعة للاتحاد الأوروبي.
  - ❖ منظمة الزراعة والغذاء العالمية (FAO)، الأمم المتحدة، البنك الدولي.
- أما بالنسبة للإبداعات الحديثة والأسواق الفتية جداً، التي لم تنشر بعد أية معلومات أو أرقام مؤكدة عنها فعليك أن تجد طرقاً أخرى لتوصّفها. وهنا لست مضطراً في أغلب الأحيان للقيام بدراسات مكلفة للسوق. لكن إن قمت بذلك، فإنك ستوفر كثيراً من الوقت وتتعرف على قطاع سوقك والعاملين فيه بشكل أفضل.

١	٢	٣	٤
تحليل	استقصاءات رئيسية	اكتساب معلومات داخلية واستقصاءات ثانوية	تعريف المقدمات والأهداف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- متطلبات المستهلك.</li> <li>- الأنظمة.</li> <li>- متطلبات التسويق.</li> <li>- الميزة.</li> <li>- تقدير قيمة السوق.</li> <li>- الممارسات حول مستويات الأسعار.</li> <li>- عوامل تكوين المنتج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفتاء الزبائن.</li> <li>- إجراءات تحليلات السوق.</li> <li>- محادثات ومشاورات مع الخبراء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام معلومات التسويق.</li> <li>- تقارير معارض وعقوبات.</li> <li>- إحصاءات رسمية.</li> <li>- اتحادات وغرف الصناعة والتجارة.</li> <li>- الجامعات ومراكز البحوث.</li> <li>- تحليل الاختراع وخدمات المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرح دقيق للمجموعات المستهدفة ومتطلباتها.</li> <li>- معرفة المنافسين.</li> <li>- مع التحليل للشهيرة.</li> <li>- مميزات ومخاطر منتجك في ضوء مقارنة مع المنافسين.</li> </ul>

الشكل ٧: إجراءات تحليل السوق

يُفضّل أن تتبع الخطوات التالية:

- ❖ ضع لائحة بالأسئلة التي يجب الإجابة عنها.
- ❖ ضع لائحة بالمعلومات التي تحتاجها للإجابة عن هذه الأسئلة، وأين يمكنك أن تجد هذه المعلومات الضرورية (مثل: فهارس الفروع، البنوك، مجلات اختصاصية، مكاتب الإحصاء، مكاتب ودوائر تسجيل الاختراعات، بنوك المعلومات، الإنترنت، المعارض، اتصالات شخصية ... إلخ).
- ❖ هيئ استمارة استبيان وأجرِ ما أمكنك من المحادثات مع زبائن محتملين وموردين واختصاصيين. كن فاعلاً بذلك واستغل جميع المعلومات الممكنة مهما كانت بسيطة.
- ❖ لا تركز على الأرقام فقط، بل اشرح سوقك المستهدفة، والفرع الذي تنتمي إليه وتطوراتها المستقبلية. استنتج من ذلك العوامل التي يمكن أن تؤثر بهذه التطورات ومدى أهمية هذه العوامل لمؤسستك.
- ستصل يوماً أثناء قيامك بالتحليل إلى النقطة التي لا تجد معها البيانات الموثوقة تماماً، الأمر الذي غالباً ما يحصل أثناء تقييم حجم كامل السوق والسوق المستهدفة، وعليك في هذه الحالة أن تقدر بعض الأمور؛ لا تخمن كل شيء وبشكل عشوائي، بل الجزء الهام من مرحلة التخطيط وعملية اتخاذ القرار. وعليك أن تتقيد بالملاحظات التالية أثناء التخمين والتقدير:
- ❖ أن تبني على أسس سليمة ومضمونة: يمكن للكثير أن يكون مجهول المصدر. لكن عندما تستند إلى أرقام سهلة التحقق والبرهان، تكون قد وضعت تقديراتك على أساس صلب.

- ❖ الطرق المنطقية: يجب أن تسير التقديرات بشكل منطقي ومتسلسل، ولا تحتوي على قفزات بالأفكار. ولا تستند أيضاً على فرضيات وهمية.
- ❖ مقارنة المصادر: تأكد مثلاً من المعلومات التي حصلت عليها من مرجع أو مقابلة ما، من مصادر أخرى إن أمكن.
- ❖ الفعالية: لا تتوقع أن يقودك الطريق المباشر دوماً إلى الهدف. فإن لم تجد مثلاً المقاس أو القطعة المطلوبة بالذات فابحث عن البديل الذي له علاقة بالشيء الذي تبحث عنه.
- ❖ تفحص النتيجة: تفحص في النهاية كل تخمين أو تقدير بدقة، واسأل نفسك فيما إذا كانت النتيجة جيدة ومعقولة فعلاً.
- تتألف اللائحة التالية من بعض الأسئلة التي يجب أن تأتي عليها في خطة المشروع. ولا تجزع من بعض الأسئلة التي قد لا تستطيع الإجابة عنها. حاول ما أمكنك أن تجد المعلومات الضرورية أو الإجابات المناسبة لأكثر عدد ممكن من الأسئلة. وإن بقي الكثير منها دون إجابات فهذا يعني أنك لا تعرف سوقك جيداً وأن مجازفتك كبيرة أيضاً.

#### أسئلة حول تطوير السوق:

- ❖ كيف يمكنك توصيف فرعك من السوق، وكامل السوق والقطاع الذي تهدف إليه وتحدد الفروق بينها؟
- ❖ لم تستهدف هذا القطاع من السوق تحديداً؟
- ❖ ما هو حجم وتطلعات السوق، وما هي نسبة نمو كامل السوق والقطاع الذي تهدف إليه؟

❖ ما هي التوجهات التي تراها في كامل السوق والقطاع الذي تهدف إليه؟

❖ ما هي العوامل التي تحدد تطور السوق؟ وما هو الدور الذي تلعبه الإبداعات الحديثة والتقدم التكنولوجي؟

❖ في أي مجال من التطور أصبح فيه قطاع سوقك؟

❖ كيف تتطور تكاليف المواد الأولية، وكيف يمكنك أن تحصل على أسعار منتجاتك من السوق؟

❖ ما هي مصادر معلوماتك عن السوق؟ وعلى أية فرضيات تركز تقديراتك؟

### أسئلة حول الفرص والمخاطر في السوق:

❖ ما هي عوامل النجاح الأساسية في السوق الذي تسعى إليه؟

❖ ما هو المردود الذي ستحققه في هذا المجال؟

❖ ما هي المعوقات التي تحول دون دخولك إلى السوق؟

❖ ما هي القوانين والأنظمة التي تؤثر في السوق؟ وما مدى تأثير مؤسستك بذلك؟

### أسئلة حول متطلبات الزبائن وتصرفاتهم:

❖ من هم زبائنك الحاليون والمستقبليون؟

❖ ما هي متطلبات زبائنك واحتياجاتهم؟ ما هي العوامل التي تؤثر في

الشراء (هل هي مواصفات المنتج، السعر، الخدمة، الشكل

الخارجي أم أساليب الترويج)؟

❖ لماذا يشتري زبائنك من عندك؟ ومشترون آخرون لا يفعلون ذلك؟

❖ كيف تبدو عملية اتخاذ القرار بالشراء؟ كم تستغرق هذه العملية

ومن الذي يتخذ القرار؟

- ❖ ما حجم كمية الشراء التقليدية؟
- ❖ ما حجم مؤسسات زبائنك؟ إلى أي مدى أنت مرتبط بزبائن مبيعات الجملة؟
- ❖ ما هي إمكانيات تحكم الزبائن بالسوق (كالأسعار ونوعية المنتجات)؟

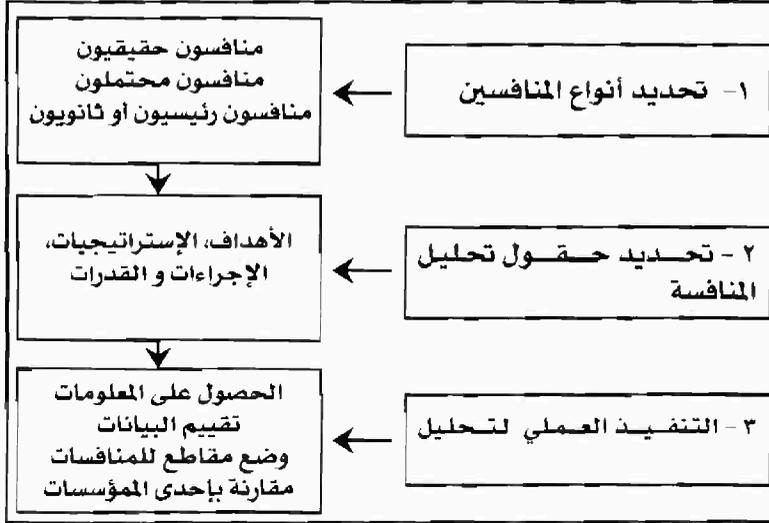
### 💡 نصيحة:

- ❖ عليك بتحليل السوق بنفسك أولاً، وإجراء العديد من المحادثات مع الزبائن والموردين والخبراء؟
- ❖ احصل على الدعم اللازم من الجامعات (من البحوث ومشاريع التخرج).
- ❖ استخدم تحليلك للسوق للتعرف على أشخاص هامين.

### ٦ - ٢ المنافسة:

يعتقد كثير من رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات . خصوصاً أولئك الذين لديهم منتجات حديثة متطورة . أنه ليس لهم من منافس . ولهذا الاعتقاد أسباب كثيرة . لا يعترف المرء في أغلب الأحيان ، أن كل مشكلة يمكن أن تُحلَّ بعدة طرق وأساليب : حيث يمكن للجراح مثلاً إجراء العملية الجراحية بالمشروط أو بأشعة الليزر أو بواسطة شعاع الماء . كما يمكن تغطية الجرح وتضميده باللاصق الطبي أو بالضماد أو بأنسجة خاصة أو برداذ طبي . ويمكن لرجل الأعمال السفر من بلد إلى آخر ، بالطائرة أو القطار أو السيارة .

لكن غالباً ما يكون المنافسون مجهولين؛ لذا عليك القيام بتحليل للمنافسين المحتملين، وذلك من أجل مصالحتك الخاصة. يبين لك الشكل رقم ٨ كيف يمكنك القيام بذلك على أفضل وجه.



الشكل ٨ إجراءات تحليل المنافسة

### من هم المنافسون؟

عليك أن تحدد أولاً، المؤسسات التي يمكن أن تشكل منافسة لك. حيث يمكنك أن تُعد جميع الشركات التي تباع ذات المنتج أو شبيهه، أو تقدم إلى زبائنك الذين تتطلع إليهم الخدمات نفسها أو شبيهاتها منافسين حقيقيين. إضافةً إلى ذلك، يمكن أن توجد بعض المؤسسات التي قد لا تقف منك موقف المنافس اليوم، لكنها قد تصبح منافستك المستقبلية من خلال تطويرها لبرنامج إنتاجك ( منافسون محتملون). في الجدول رقم ٣ تم جمع أمثلة لمؤسسة تقوم بتصنيع مشارط جراحية للمستشفيات.

مجموعه في الوقت الحاضر	ستصبح غداً منافسة من خلال	مثال
مورد	الاندماج نحو الأمام	مورد المعادن الخاصة يعرض تقديم مشارط جراحية
وسيط وزبون	التكامل إلى الخلف	تاجر تجهيزات طبية يصنع مشارط جراحية بنفسه
مؤسسة لديها تكنولوجيات حديثة	الاستبدال	منتج بصريات ليزرية يتحول لتصنيع مشارط جراحية ليزرية
منافسة أجنبية	التوسع إقليمي	مؤسسة مجرية تدخل السوق الألمانية
مؤسسة لديها تكنولوجيا مشابهة	التنوع والتحول صناعي	مصنع سكاكين يعرض مشارط جراحية
مورد يورد إلى نفس الزبائن	التوسع بالإنتاج	مورد للمستشفيات يوسع برنامجه إلى المشارط الجراحية
مؤسسة تبيع ذات المنتج لكن إلى جهات أخرى	توسع بجهات البيع	مصنع مشارط، لم يبع ذلك للمستشفيات قبلاً، لكنه يفعل ذلك الآن

## جدول ٣ : منافسات بديلة مختلفة

قد يكون من العسير والمكلف جداً تفحص جميع المنافسين المحتملين في حالة وجود عدد كبير منهم في مجالك. كما أنه ليس من المنطق في بعض الحالات أن تضع كل منافس صغير تحت المجهر؛ لذا عليك أن تقسم المنافسين إلى فئتين (رئيسين وثانويين). المنافسون الرئيسون، هم تلك الشركات التي تلعب دوراً رئيساً في السوق الآن وفي المستقبل. كما تنتمي إلى هذه الفئة أيضاً تلك المؤسسات التي تشابهك إلى حد بعيد.

فلن تتمكن مثلاً وكالة دعاية وإعلان محلية صغيرة مؤلفة من ثمانية عناصر، من منافسة مؤسسة دولية، حتى وإن كانتا تعملان في

ذات المجال والمدينة؛ لأن المؤسسات الكبيرة ستعمل في الغالب لصالح الشركات الكبيرة، والوكالات الصغيرة تعمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهكذا تجد أن لا أحد يعترض طريق أحد. أي أن المنافسين الرئيسيين في هذه الحالة هم وكالات الدعاية الصغيرة والمتوسطة المحلية التي يبلغ عدد العاملين فيها ما بين خمسة عاملين إلى عشرين. والأهم من بين هؤلاء هم أولئك الذين يطمحون إلى الفئة ذاتها من الزبائن (كالمؤسسات التجارية مثلاً).

### تفحص قوى المنافس ونقاط ضعفه:

عليك في الخطوة التالية أن تتفحص نقاط القوة والضعف لدى منافسك. قَيِّم جميع المنافسين الرئيسيين (الحاليين والمحتملين)، وذلك من خلال الاعتبارات التالية: حجم المبيعات و حجم المعاملات، معدل النمو، المنتجات، حصته من السوق، خدمات الزبائن، الأسعار، الموقع وقربه من الزبائن، الجدارة والأهلية... إلخ.

ستجد في الجدول رقم ٤ النقاط التي يجب مراعاتها عند تحليل المنافسة، قارن بين مؤسستك والمنافسين الآخرين، وذلك من خلال هذه النقاط وحدد ميزات منافسك عليك. من أجل الوضوح عليك أن تتخلى في خطة المشروع، عن التفاصيل غير الضرورية. وعليك أن تأخذ بعين الاعتبار أن تقييم الزبائن هو الذي يقرر في الحكم على نقاط القوة والضعف لدى المنافس، وليس تقييمك. ضع نفسك إزاء في موضع الزبائن، وربما يكون من الأفضل أن توجه إليهم الأسئلة في إطار استطلاعك عن حالة السوق. وستجد أنك ستحصل على المعلومات بسرور.

## تحريك الزبائن للمشاركة بالتقييم:

١. ضع المتطلبات المحتملة كما تراها من وجهة نظرك، واطلب من الزبائن المشاركة بتقييم وتحديد مركز المؤسسة.
٢. اطلب من زبائنك تقييماً شخصياً لخططك ومشروعك مقارنة بالمنافس.
٣. حرص زبائنك على الإدلاء بآراء وتصريحات واضحة.
٤. لا تبحث عن الموافقات والمجاملات أو الشهادات الحسنة، بل عن نقد العيوب ونقاط الضعف .

## أسئلة حول تحليل المنافسة:

- ❖ من هم أهم المنافسين الذين يقدمون أو يطورون منتجات مشابهة.
- ومن منهم يحل مشكلات المستهلك بمنتجات أو تكنولوجيات مختلفة؟

العناصر	الإجراءات والفعالية
المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ برنامج الإنتاج / - التشكيلة.</li> <li>❖ نوعية المنتج، نقاط القوة ونقاط الضعف.</li> <li>❖ تكنولوجيا المنتج.</li> <li>❖ عمر تصميم المنتج.</li> <li>❖ تكوين المنتج وتصميمه.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ هيكلية المنشأة.</li> <li>❖ الحالة الفنية لمعدات الإنتاج.</li> <li>❖ نوعية تخطيط الإنتاج والتحكم.</li> <li>❖ هيكلية التكاليف.</li> </ul>	<p>الإنتاج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ نشاطات التطوير/ الاختراعات</li> <li>❖ الخبرة.</li> <li>❖ إمكانيات التعاون والاتصالات.</li> </ul>	<p>البحث والتطوير</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ المجموعات المستهدفة.</li> <li>❖ كادر الترويج والتسويق.</li> <li>❖ مبدأ الدعاية.</li> <li>❖ خدمة الزبائن.</li> <li>❖ إستراتيجية الأسعار.</li> </ul>	<p>تصريف الإنتاج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ هيكلية الأعمار/ القدرات ومدى تغطية مراكز العمل.</li> <li>❖ درجة التحصيل العلمي.</li> <li>❖ الحوافز، ومدى الرضا بالعمل.</li> </ul>	<p>العناصر العاملة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تأمين رأسمال ذاتي.</li> <li>❖ فائض بالتمويل.</li> <li>❖ إمكانيات المشاركة بالتمويل.</li> <li>❖ إمكانية الحصول على تمويل خارجي.</li> </ul>	<p>التمويل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ موقع مقر العمل، الوضع القانوني.</li> <li>❖ حجم العمل، عدد العاملين... إلخ.</li> <li>❖ نسبة المشاركة بالسوق.</li> </ul>	<p>معلومات عامة عن المنافسة</p>

جدول ٤ : معلومات حول المنافسة

- ❖ ما هي المنتجات أو حلول المشكلات التي يقدمها منافسوك؟
- ❖ من هي فئات المستهلكين التي يتوجه إليها منافسوك؟
- ❖ ما هي الإستراتيجيات التي يتبعها منافسوك؟
- ❖ ما هي الابتكارات الحديثة التي تتوقع أن يقدمها المنافسون؟
- ❖ ما تقديرك للأرباح التي يجنيها منافسوك حالياً وفي المستقبل؟
- ❖ ما هي قنوات الترويج والتصريف التي يستخدمها منافسوك؟
- ❖ كيف تحكم على نقاط القوة والضعف في عروضك مقارنةً بالمنافسين (وذلك بالنسبة للأسعار وجودة النوعية والتشغيل والخدمات ونفقات التشغيل) ؟
- ❖ كيف تنظر إلى منتجات منافسك ( من حيث الأسعار والنوعية وكفاءة وكلفة التشغيل والخدمة ) بالنسبة للترويج وموقع الشركة؟
- ❖ قارن بين نقاط القوة والضعف التي لديك مع أهم المنافسين بنظرة شاملة!
- ❖ هل تستحوذ على ميزة منافسة واضحة؟ إلى متى سيستمر ذلك؟ وكيف ستدافع عنها؟

### ٦-٣ التسويق / الترويج:

إنّ عمليتي الترويج والتسويق هما المهمتان اللتان ستؤثران بنجاحك المستقبلي بشكل كبير؛ لذا فمن المهم جداً أن يكون لديك نظام تسويق جيد؛ لأنّ مانحي رأس المال سيهتمون كثيراً بهذا الفصل من خطة مشروعك. وقبل الدخول في مكونات خطة التسويق نود هنا معالجة بعض أسس هذه العملية.

### فلسفة التسويق... ٩

ليس المقصود بتعبير التسويق هو مجرد شيء من الدعاية وبعض النشاطات التي تهدف إلى كسب أكبر عدد من المشترين. التسويق هو عبارة عن مبدأ تفكير أساسي، ينشأ في حالة من السوق، يتنافس فيها كثير من المعارضين لصالح قلة من المشترين (العرض أكثر من الطلب). ستواجه هذه الحالة كل من يرغب بتأسيس شركة جديدة؛ لأن تلك الأيام التي كان لا يحتاج فيها المنتج إلا لتوزيع بضاعته ببساطة وجني الأرباح الوفيرة، قد ولت. أما في أيامنا هذه، فعلى المنتج مراعاة أذواق ورغبات المستهلك. ومعرفة هذه الرغبات بشكل جيد وفي الوقت المناسب. ولمعرفة هذه الرغبات عليك أن تعرف أولاً من هو هذا المستهلك، أي المجموعة التي تود أن تبيعها منتجاتك. كما يجب أن تكون تكاليف الخدمات التي تقدمها مؤسستك متناسبة مع أسعار السوق. إن جميع اتصالات وتحركات المؤسسة يجب أن تكون بشكل مهني ومناسب لعرض ميزات المنتج، كي يقتنع المستهلك ويشترى. كما يجب علاوة على ذلك، فتح قنوات التصريف الصحيحة وإنشاء نظام الترويج والتسويق الفعال. وهكذا فقط يمكن أن تصل بضاعتك وخدماتك إلى الناس. الأمر الذي يجب أن يسير بتخطيط سليم وإستراتيجية شاملة. وكي يتم ذلك، يجب أن تتوفر لدى المؤسسة جميع المعلومات اللازمة حول الأسواق والمستهلكين والمنافسين. (من أجل ذلك راجع المقاطع السابقة).

وهكذا نكون قد قدمنا المكونات الأساسية لتصوير خطة التسويق؛ فالتسويق يشمل إذًا، جميع النشاطات التي تمكنك من امتلاك ميزات

المنافسة دوماً. ويجب أن تكون هذه الميزات من وجهة نظر الزبائن على أي حال؛ لأنهم هم الذين سيقررون، من أين سيشترون حاجياتهم.

### تمرين: عوامل النجاح في التسويق لمؤسسة تكنولوجية حديثة:

تبيع المؤسسات التكنولوجية منتجاتها عادةً في صناعة السلع الاستثمارية، وهي في الغالب أسواق تكنولوجية معقدة، تُطور نفسها بشكل ديناميكي. حيث يتم اتخاذ قرارات الاقتناء في عمليات متعبة ومتعددة المراحل. ليس المهم باتخاذ قرار الشراء هو فقط كفاءة استطاعة المنتج الجديد للمؤسسة التكنولوجية الحديثة، بل وقبل كل شيء أهلية المؤسسة الفتية وصورتها الكاملة. إن لهذا العامل الأخير أهمية بالغة لأنه ينبع من وجهة نظر الزبائن.

❖ إن للمؤسسات التكنولوجية الفتية، صورة الوليد الجديد في السوق، الذي لم تثبت جدارته بعد.

❖ توجد شكوك كبيرة حول استمرارية المؤسسة التكنولوجية الحديثة لفترة طويلة.

❖ لم تثبت بعد جدارة المنتجات المستحدثة من حيث الاستطاعة عند تعريضها لظروف وإجهادات قاسية.

لذا نجد أن منتجات المؤسسات التكنولوجية الحديثة لا تباع تلقائياً ومن ذاتها حتى وإن كانت لها ميزات تفوق تلك التي للمنتجات القديمة وحلول المشكلات المتوفرة أصلاً. وعلى المؤسسات التكنولوجية الحديثة أن تعاني الكثير من الصعوبات لتسويق منتجاتها. وهذه هي مهمة قسم التسويق.

لقد أثبتت تجارب وخبرات العديد من المؤسسين أن التسويق العلمي المنظم هو العامل الأهم لنجاح المؤسسة التكنولوجية الحديثة، وهكذا نجد أن أكثرية هذه المؤسسات تفشل؛ لأنها لا تملك إستراتيجية التسويق الصحيحة، ولا تعرف متطلبات الزبائن بدقة، أو أنها بدأت نشاطاتها التسويقية متأخرة ولم تسر بها بطريقة حريفة.

نجد هنا أن دخول السوق يُشكل بدايةً مرحلة حساسة جداً في مسيرة تطوير المؤسسة التكنولوجية الفتية؛ لأنه مع دخول السوق تظهر أيضاً التبعات المالية للمنتج الجديد ومعها احتمالات نجاح المؤسسة. ومن هذه التجارب والخبرات يمكننا أن نستنتج عوامل النجاح التالية للمؤسسة التكنولوجية الحديثة (الأمر الذي ينطبق على باقي المؤسسات أيضاً):

- ❖ لا تقتصر مهمة التسويق على أقسام الدعاية أو الترويج فقط، بل هي مسؤولية الجميع وعلى الدوام؛ لذا يجب أن يفهم التسويق على أنه توجه المؤسسة ككل نحو السوق، الأمر الذي يعني جميع نشاطات المؤسسة ومجالاتها. وهذا يعني أيضاً أن على جميع المؤسسين والإداريين والعاملين أن يفكروا بأمر التسويق، ولا ينظروا إلى أنفسهم على أنهم فنيون أو مخترعون أو مطورون فقط.
- ❖ تبدأ عملية التسويق إذاً أثناء مراحل التأسيس، وذلك كي يكون بالإمكان جمع المعلومات حول الأسواق والمنافسين ومتطلبات الزبائن بشكل منظم (راجع المقطعين ١.٦ و ٢.٦). وهكذا فقط يصبح من الممكن تطوير وتصنيع منتجات تفي باحتياجات المستهلك ولها فرصة قوية بالسوق.

- ❖ التسوق يعني بالتالي، توجه كامل المؤسسة نحو المستهلك. يجب أن تكون مصلحة المستهلك في صلب أي تفكير. الأمر الذي يعني مثلاً، الاتصال المبكر بالمستهلكين المحتملين، للتعرف على متطلباتهم ومراعاتها في عملية تطوير المنتج، وإقحام المؤسس والمخطط في مشكلات المستهلك وطريقة تفكيره.
- ❖ كذلك على المؤسسة التكنولوجية الحديثة، وعندما ترغب بطرح منتج جديد، أن تُثبت ذاتها أمام الحلول الأخرى للمشكلات والمنتجات البديلة؛ لذا نجد أن التوجه نحو المنافسين، هو أيضاً جزء هام من عملية التسويق. وهذا يعني أن علينا تأمين مزايا المنافسة والدفاع عن مركزنا في السوق وتدعيمه. حيث يجب أن نأخذ بالاعتبار أن رأي المستهلك هو الحاسم في النهاية، وهو الذي سيقدر فيما إذا كان منتجنا هو الذي سيحقق له المنفعة الأكبر.
- ❖ تتميز المؤسسات التكنولوجية الحديثة بتقديمها للحلول الفنية المتميزة مع جودة فائقةٍ للنوعية. وهذه يجب أن تُقابل متطلبات المستهلك وتتوافق معها.
- ❖ تتوق معظم الشركات الفتية الناجحة في مجال التكنولوجيا إلى قيادة هذا المجال في الأسواق المربحة، حيث تتبوأ مركزاً بارزاً بقربها من المستهلك، فتتعرف على مشكلاته ورغباته ويمكنها أن تتحرك بسرعة.
- ❖ إن الترويج المباشر من قبل مؤسسي الشركة، هو الوسيلة الوحيدة في المراحل الأولى؛ لأنهم هم الوحيدون الذين يملكون الخبرة والمعرفة التكنولوجية لتسويق هذا المنتج الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح؛ ولأن كمية الإنتاج للشركات التكنولوجية الحديثة تكون

قليلة في البداية، فليس من المريح وجود وكلاء توزيع أو وكلاء تجاريين، وقد يكون من الأنسب والمنطقي أكثر وجود تعاون مع شركاء للترويج والتسويق.

❖ يعتبر التسويق الحرفي من المهام الأساسية لمؤسس الشركة التكنولوجية الحديثة. الأمر الذي يتطلب كفاءة عالية وجهداً كبيراً. وحيث إن المؤسسين لا يملكون في الغالب هذه الخبرة الضرورية، فعليهم الحصول عليها بأي شكلٍ من الأشكال. كذلك الحال أيضاً إن أراد المؤسس تعيين موظفٍ خاصٍ للترويج والتسويق، وهنا تبقى أيضاً إستراتيجية التسويق من مسؤولية المؤسس إلى جانب عملية التطوير.

❖ تتطلب عملية التسويق وإنشاء هيئة خاصة للترويج نفقات عالية، الأمر الذي سيضاعف تكاليف تطوير المنتج. وقد أثبتت التجارب والخبرات أنه لا يتم في الغالب تقدير هذه النفقات بالشكل الصحيح. ولتفادي حدوث نقص بالتمويل وعدم القدرة على التصرف، يُنصح بمعالجة أسس التمويل وإيجاد الممول المناسب في وقت مبكر.

لذا عليك أن تناقش في هذه المرحلة من خطة المشروع، العوامل التالية حول كيفية تسويق منتجك أو فكرتك المستحدثة.

- ❖ أهداف التسويق.
- ❖ دخول الأسواق.
- ❖ سياسة التسعير وطول النفس.
- ❖ سياسة التواصل ( الدعاية، طرق طرح البيع، العلاقات العامة).
- ❖ سياسة الترويج والتوزيع.

### أهداف التسويق:

لا يمكنك إدارة مؤسستك بنجاح دون التوصل إلى تعريف واضح للهدف الذي ترمي إليه. كذلك يتوقع منك الذين تُوجِه إليهم خطة مشروعك، تصريحات واضحة حول أهدافك التسويقية؛ لذا عليك أن تعرض بوضوح الأهداف التي تود تحقيقها في السنوات القليلة القادمة. وحاول أن تجيب من خلال ذلك عن الأسئلة التالية:

### أسئلة حول أهداف التسويق وتصورك للسوق:

- ❖ كيف يمكنك أن تصف المركز الذي تطمح إليه في السوق: عارض ثانوي مثلاً، أم دور رئيسي في قطاع صغير من السوق أم دور قيادي في السوق العالمي؟
- ❖ ما حجم رقم أعمالك السنوي وحصتك من السوق في مختلف القطاعات؟
- ❖ ما هو حجم الأعمال والنسبة التي تطمح إليها من السوق؟
- ❖ ما هي أهداف النمو التي تتابعها؟

### دخول السوق

#### الإمكانيات الإستراتيجية:

- هناك بعض القرارات الإستراتيجية الهامة التي يجب اتخاذها، عند الرغبة بدخول السوق:
- ❖ تحديد نوع الدخول.
  - ❖ تحديد إستراتيجية المنافسة وتمركزك بالسوق المرتبط معها.
  - ❖ توقيت الدخول إلى السوق:

إن تحديد شكل الدخول إلى السوق هو من أهم القرارات التي يجب اتخاذها عند التفكير بهذا الدخول. وهو يتعلق بداية بأهداف نمو

المؤسسة. يمكن تمييز الأنواع التالية من أشكال الدخول إلى السوق:

- ❖ إستراتيجية إدخال منتجات جديدة إلى السوق: تقوم المؤسسة الفتية بتطوير المنتج الجديد وإدخاله إلى السوق بنفسها. ويتم في أغلب الأحوال متابعة هذه الإستراتيجية.
- ❖ إستراتيجية الشراء بالجملة: يقوم المؤسس الموجود أو المؤسسة الحديثة بشراء حق الامتياز للمنتج الذي سينزل إلى السوق أو يشتري المؤسسة المصنعة بالكامل.
- ❖ إستراتيجية الشراكة أو التعاون: دخول السوق بالتعاون مع مؤسسة قوية أخرى.

يتعلق النجاح بدخول السوق إلى حد كبير بإستراتيجية الدعاية والمنافسة لمؤسستك. إن من التصرفات النمطية للشركات التكنولوجية الصغيرة، أن توجه إستراتيجية المنافسة لديها إلى قطاعات صغيرة جداً من الأسواق التي لا تلتفت إليها المنافسات الأخرى كثيراً.

كما أن لتركيز المنتج الجديد في السوق المستهدفة علاقة وثيقة بإستراتيجية المنافسة. يجب أن يُحدّد طرح العرض في مقابلة المنافسين، بحيث يتبوأ مركزاً مميزاً لدى الزبائن. وهنا يجب أن يتمتع هذا المنتج بمواصفات ومهام محددة تجلب للمستهلك منفعة ومتعة خاصة، كالجودة المتميزة والضمانة ومتعة الاستخدام وانخفاض تكاليف التشغيل. وبالوقت نفسه يجب أن تختلف هذه المواصفات عن مثيلاتها لدى المنافس وتتميز عنها. أما الإمكانية الأخرى للتمركز في السوق، فتكمن بطرق الترويج الخاصة المتميزة التي لم يألفها السوق من قبل.

كما أن توقيت الدخول إلى السوق هو أيضاً من أسس إستراتيجية هذا الدخول. حيث يتم تحديد المدة الزمنية التي سيتم فيها اقتحام السوق بزخم وبحيث تلعب المؤسسة دوراً هاماً في المنافسة وفي الوقت المناسب. كأن تكون أنت السباق (الأول والوحيد) بإنزال منتج جديد جداً إلى الأسواق.

كذلك ينسحب أيضاً على إستراتيجية التوقيت، سرعة الدخول وإمكانية تغطية كامل السوق بكميات كبيرة وكافية من المنتج الجديد، قبل أن تتب لذلك شركة أخرى وتزاحمك بمنتج مماثل. تتعلق سرعة الدخول إلى السوق وتغطيته بعوامل كثيرة، منها على سبيل المثال:

- ❖ حجم السوق وهيكلته.
  - ❖ حجم الممانعات في السوق ومعوقات الدخول.
  - ❖ مدى استعداد السوق لقبول الإبداعات والاختراعات الجديدة.
  - ❖ التحضير الدقيق لدخول السوق.
  - ❖ مدى توجه مؤسستك إلى المستهلك.
  - ❖ قوة التمويل وطاقة اليد العاملة وطرق الترويج المتوفرة لدى مؤسستك.
- بناءً على قرارات إستراتيجية المؤسسة يمكنك العمل على خطتك الدقيقة لدخول السوق، التي يجب أن تكون مفصلة وتحوي أهم الفعاليات لهذا الدخول:
- ❖ شرح الوضعية الحالية والقرارات الإستراتيجية لدخول السوق.
  - ❖ التحضير لدخول السوق.
  - ❖ الفعاليات الأساسية لدخول السوق ونتائجها (خطوة بخطوة)، المعطيات اللازمة لوضع آليات التسويق.

❖ معطيات التسلسل الزمني لمراحل دخول السوق (وخصوصاً مواعيد الخطوات المحددة).

يجب أن تتوافق خطة دخول السوق مع بقية خطط المؤسسة بشكل كامل وتتسجم معها تماماً.

### التحضير لدخول السوق:

عليك قبل أن تطرح عرضك في السوق وتحاول بيع خدماتك، أن تهيئ الأجواء المناسبة لذلك. ومن أهم النشاطات المرتبطة بذلك ما يلي:

- ❖ تحليل السوق بالنسبة للمنتج الجديد.
- ❖ اختيار وتعريف السوق المستهدفة.
- ❖ التخطيط التفصيلي لجميع الإجراءات والنشاطات، التي ستخذ لإدخال منتجك الجديد إلى السوق.
- ❖ البحث عن المستهلكين المحتملين لشراء المنتج الجديد وتقييمهم (وعلى الأخص مع منتجات وحلول تكنولوجية جديدة بالكامل).
- ❖ إنشاء التواصل الأولي مع المستهلك؛ وذلك تحضيراً للطرح المستقبلي في السوق وتجربة وفحص المنتج الجديد (كي تكسب هنا بعض المستهلكين المرجعيين الهامين).
- ❖ القيام بإجراءات سياسة اتصالات ذاتية، مثل: الدعاية ومتطلبات الترويج للبيع والاتصال المباشر بالمستهلكين المحتملين وعرض الإبداع الجديد في المعارض والمؤتمرات التخصصية.
- ❖ التحضير لبلورة كادر الترويج والتسويق.
- ❖ استخدام كوادرات الترويج أو تأهيل بعض العاملين الموجودين للقيام بمهمة الترويج والتسويق.

- ❖ إنشاء تعاون فعال في مجال الترويج مع شركاء صناعيين أو تجاريين .
- ❖ التحضير لإنشاء مركز خدمة وصيانة ذي كفاءة عالية.
- ❖ كلما كان التحضير لدخول السوق أَدق وأعمق، كان ذلك أسرع وأفضل. يُنصح في كثير من الحالات بالإعلان عن المنتج الجديد مسبقاً، الأمر الذي يُسرّع عملية دخول السوق.

### المباشرة بدخول السوق:

- يمكنك الآن البدء بدخول السوق، وذلك بتقديم المنتج الجديد في إطار احتفال خاص للتعريف به والقيام بالبيع الأول مثلاً، أو في أحد المعارض التخصصية. حيث يكون الهدف من ذلك اكتساب أكبر عدد من المستهلكين لبيعهم دفعة واحدة. إن من أهم النشاطات والخطوات التي يجب اتخاذها لدخول السوق هي:
- ❖ عرض المنتج الجديد والإعلان عنه مسبقاً.
  - ❖ تطوير طريقة للاتصال المباشر مع المستهلك.
  - ❖ اكتساب زبائن رواد يُعتد بهم.
  - ❖ إنشاء نظام ترويج وتسويق (بما في ذلك تقديم الخدمات الضرورية).
  - ❖ الاتفاق على عقود توريد المواد الأولية.
  - ❖ تحضير أنظمة المعلومات والبيانات والإنتاج، كتدريب العاملين وإجراءات أخرى.
  - ❖ التحضير النفسي للبيع ودخول السوق .
  - ❖ متابعة إرضاء الزبائن وسرعة مد السوق بالكميات المطلوبة.

- ❖ ضم قطاعات جديدة من السوق (عبر التوسع بمجالات استخدام المنتج أو التوسع بمناطق التوزيع).
- ❖ إنشاء مركز خدمة لما بعد البيع.
- ❖ التخلص من أية صعوبات أو معوقات قد تعترض الدخول في السوق.
- يترافق كل دخول إلى السوق في العادة مع مقاومات من المنافسين من داخل السوق. تكون الممانعة من دخول السوق على شكل معوقات و حواجز لهذا الدخول، أو كرد فعل طبيعي من المنافسين على دخول منتجك الجديد. يكون لمعوقات دخول السوق في الغالب أحد أو بعض الأسباب التالية:
- ❖ تقسيمات السوق القائمة أصلاً.
- ❖ ارتباطات الزبائن مع بقية المؤسسات الموجودة سابقاً.
- ❖ الإجراءات المضادة التي يتخذها المنافسون لدى دخولك السوق.
- ❖ الجهد الكبير اللازم لإقناع المستهلك بالمنتج الجديد.
- ❖ الوقت الطويل اللازم لاقتناع المستهلك.
- ❖ عدم توفر تصور مسبق عن مؤسستك الحديثة.
- ❖ السوق لم ينضج بعد لتقبُّل اختراعك أو منتجك الجديد.
- ❖ الأسس المتوفرة حول المنتجات الجديدة وطرق تصنيعها.
- ❖ حقوق الحماية المتوفرة للاختراعات، والتي تمنع استخدام الحلول التكنولوجية دون شراء حق الامتياز.
- ❖ الأسعار المتدنية للمنتجات المتوفرة بالأسواق.
- ❖ ميزات كبر حجم المؤسسات القائمة أصلاً.

- ❖ رأس المال الكبير اللازم لدخول السوق.
- ❖ قنوات التسويق والعلاقات التجارية التي لدى المؤسسات الأخرى.
- ❖ القيود التجارية المعمول بها في الأسواق الأجنبية.
- أما في حالة دخول أسواق منتجات التقنية العالية فتتضاعف المشكلات، التي يمكن إرجاع معظمها إلى تعقيدات وغرابة نوع هذه المنتجات:
- ❖ حلول تكنولوجية معقدة من وجهة نظر المستهلك.
- ❖ نظرة المستهلك إلى حل المشكلة على أنه نمط جديد ومستغرب.
- ❖ القيمة العالية للمنفعة الجديدة.
- ❖ تحول تنظيمي كبير، تُدخله السلعة أو الخدمات الجديدة على حياة المستهلك أو مؤسسته.
- ❖ تبعات اجتماعية مختلفة وعالية عبر استخدام المستثمر للخدمات الجديدة (الإنترنت والفضائيات مثلاً).
- عليك أن تتعرف على مشكلات ومعوقات دخول السوق، قبل محاولة ذلك. وعندئذ فقط يمكنك أن تتخطى هذه المعوقات باستخدام نشاطات التسويق المناسبة.

### أسئلة حول دخول السوق:

- ❖ ما هي الخطوات التي تخطط لها لدخول السوق؟
- ❖ ما هي إستراتيجيتك للمنافسة ومركزك بمواجهة المنافسين؟
- ❖ ما هو برنامجك الزمني وأهم المحطات فيه؟
- ❖ ما الذي عليك فعله من لحظة اتصالك بالزبون حتى عقد الاتفاق؟
- ❖ ما هي معوقات دخول السوق التي قد تواجهك؟
- ❖ كيف يمكنك تخطي (تجاوز) هذه المعوقات؟

## سياسة التسعير

### ضبط نسبة القيمة إلى المنفعة المقدمة:

الثمن هو المبلغ الذي يدفعه المشتري للحصول على منتج معين أو خدمة ما. وهو سيقوم بدفع هذا الثمن، فقط عندما يكون هذا الإنفاق أقل من المنفعة التي سيجنيها من هذا المنتج. وتطبق هذه العلاقة أيضاً وبنفس السوية على المنتجات الاستهلاكية والاستثمارية.

نرى في الشكل رقم ٩ أن العلاقة بين تقييم السعر والمنفعة أمر فريد للغاية ويتعلق بالقناعة الشخصية؛ لذا نجد أن تقدير نسبة الثمن إلى المنفعة ولذات المنتج، يمكن أن يكون متبايناً من مشتري لآخر.

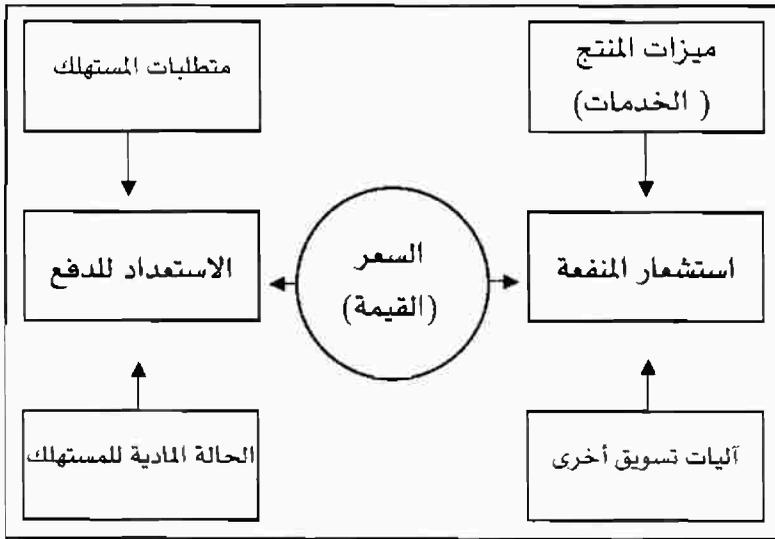
يتعلق إذاً تقدير قيمة منتج ما بمواصفاته من ناحية وما يرتبط بذلك من التقدير الشخصي لمدي منفعته من جهة أخرى. قد لا تتحدد هذه المنفعة من خلال المواصفات المجردة فقط، كالاستطاعة والاستهلاك والسعة الداخلية لسيارة ما. بل قد تتأثر بالدرجة الأولى بعملية التسويق، وهكذا قد يمكن الحصول على قيمة عالية لمجرد طريقة العرض والدعاية والصورة المعطاة للمنتج.

كما يتعلق تقدير نسبة القيمة إلى المنفعة بقدرة المستهلك على دفع تلك القيمة واستعداده لذلك. وكلما توافق المنتج مع متطلبات المستهلك، زاد الاستعداد للدفع.

وعندما تتوفر إمكانية الاختيار، سيقوم المستهلك بشراء المنتج الذي له أفضل نسبة للقيمة مقابل المنفعة؛ فالسعر إذاً هو العامل المحوري في إستراتيجية التسويق، التي لا يوجد لها سوى احتمالين: فإما أن

تُقدم ذات النوعية بسعر أقل، أو نوعية أفضل (كمية أكبر) بذات القيمة. من المهم جداً تحديد إستراتيجية واضحة للتمركز في السوق. وإن لم يكن واضحاً فيما إذا كانت ميزة المنافسة ستكون في جانب المنفعة أو الكلفة، فلن تصل إلى مركز فعال في السوق.

يبين هذا العرض النظري المختصر أيضاً أنه يجب أن يُنظر دوماً إلى سياسة التسعير بالترابط مع آليات التسويق الأخرى؛ فعندما



الشكل ٩ نسبة السعر إلى المنفعة

يتحدث صاحب مؤسسة ما عن مشكلات بالتسعير، فمعنى هذا أن المسؤولية تقع أيضاً على ضعف في عوامل تنافسية أخرى ليست تسعيرية.

### الأهمية الكبرى لسياسة التسعير:

يمكننا أن نعتبر إذاً أن جميع القرارات والنشاطات التي ترتبط بمنفعة منتجك أو خدماتك، هي أيضاً من سياسة التسعير، ومنها على سبيل المثال:

❖ تحديد الأسعار، على أساس حساب الكلفة مثلاً، التوجه نحو المنافسة، استعداد المستهلك لدفع هذا الثمن أو شعورك الشخصي نحو السعر الذي تضعه.

❖ إستراتيجية التسعير، كتفاوت الأسعار مثلاً.

❖ سياسة الوضع العام للتسعير، مثل: رفع الأسعار أو خفضها.

❖ سياسة الحسومات.

❖ شروط الدفع، سياسة التوريد والتصدير وما شابه ذلك.

لقد اكتسب موضوع الأسعار وما يرتبط به من سياسة التسعير، أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة. ومن أهم أسباب ذلك ما يلي:

❖ شدة وعي المستهلك للأسعار، بسبب انخفاض صافي الدخل.

❖ إشباع السوق وفائض الإنتاج.

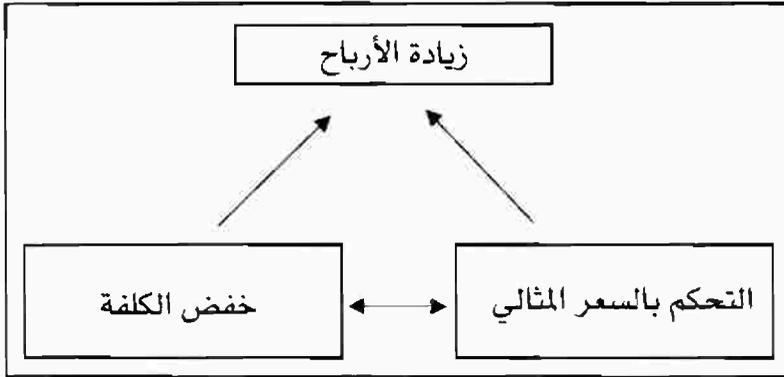
❖ حرفية ومركزية إدارة المشتريات العالمية.

❖ تزايد الوعي في الصناعة، إلى أن الكلفة هي من أهم عوامل القدرة على المنافسة.

❖ أصحاب المنتجات الرخيصة، الذين يتمكنون من توريد نوعية مقبولة، يضعون هذه الأسعار المنخفضة عن عمد، كي يسيطروا على حصة كبيرة من السوق.

❖ تقدم وتوسع عملية العولمة، بمعنى دخول منتجين وعارضين بأسعار زهيدة جداً إلى الأسواق باستمرار.

لذا يتم الكفاح دوماً بإجراءات قاسية. ويكسر كثير من المدراء معظم وقتهم بتخفيض الأسعار، لمواجهة ضغط المنافسة المتنامي. أو أنهم يحاولون طرح كميات كبيرة لرفع حصتهم من السوق، ومن المؤكد أن هذا الوقت قد استثمر جيداً.



الشكل ١٠: زيادة الأرباح عبر خفض الكلفة والتحكم بالأسعار

غالباً ما ينظر إلى ناحية الكلفة من زاوية ضيقة جداً، ولا يمنح الاهتمام الكافي للتحكم بالأسعار، وهذا في أوقات لا يمكن فيها تصريف الكميات الكبيرة المنتجة إلا بخفض كبير للأسعار، علماً بأن جميع تطلعات أنظمة التوزيع والتموين قد استنفدت، متسائين أن للأسعار دوراً هاماً لتحقيق الربح: حيث إن مقدار الربح هو الفارق بين الكلفة وثمان البيع، وقيمة المبيعات هي بالتالي حاصل ضرب الكمية بسعر القطعة.

وقد تكون هذه المعادلة القريبة من الابتذال خادعة هنا إلى حد ما؛ لأن الأمور في الحياة العملية تجري بشكل مغاير تماماً، أو لأننا ننسى هذه القاعدة الأساسية في ظل التعقيدات التجارية؛ لذا يجب أن

يأخذ السعر - كعامل في الربح - ذات القدر من الأهمية كالكلفة وكمية التصريف. الأمر الذي يوضح تحليل الأرقام لدى ٢٤٦٣ مؤسسة، حيث نجد أن السعر هو العامل الأكثر تأثيراً بالأرباح.

عليك أن تمنح سياسة التسعير الاهتمام الكافي في خطة العمل والمشروع، مع الاقتصار على أهم النقاط فقط التي يمكن أن تُعدد منها الأسعار التي في الخطة وسياسة مستوى الأسعار وأهم إستراتيجيات التسعير. مع مراعاة أن يكون مخطط المشروع مقتضياً ومقنعاً.

### تحديد السعر:

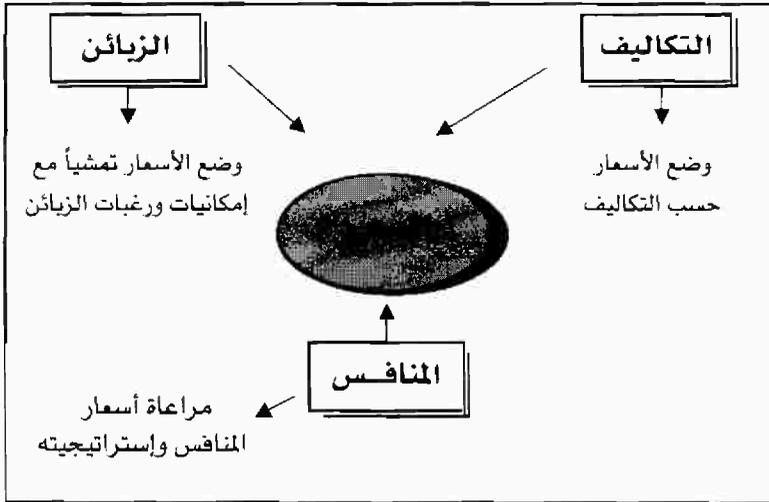
تكمن المشكلة الرئيسية في سياسة التسعير بتحديد سعر منتج ما أو الخدمات التي ستقدم. الأمر الذي ينطبق على جميع المؤسسات، سواء التي تنتج البضائع الاستثمارية أو دكان بائع المفرق الصغير. يجب أن نعلم قبل أن نأتي على عملية تحديد السعر أنه لا يوجد في التطبيق العملي أية حسابات مثالية أو نموذج معادلة رياضية لهذا الغرض، وعلى المؤسسات أن تستند على معلومات قد لا تكون كاملة في أغلب الأحيان، وذلك للاقتراب من السعر الأمثل، حيث من الضروري الاستفادة من بعض الآليات المناسبة وقدر من الخبرة في هذا المجال.

ما هو السعر الصحيح أو السعر الأمثل؟ ما هي المتطلبات التي يجب أن يحققها السعر؟ على السعر أن يغطي تكاليف الشركة ويضمن بقاءها واستمراريتها. كما أنَّ عليه أن يؤمن تحقيق بعض الأرباح للشركة. وكي تكون هذه الأرباح أعلى ما يمكن، علينا أن نخمن، ما هي القيمة التي يمكن أن يتقبلها المستهلكون وهم على استعداد لدفعها. ويجب أن تأخذ هذه الأسعار المنافسة بعين الاعتبار؛ لأنه ما نفع

السعر المرتفع الذي يمكن أن يدفعه المستهلك إن كان المنافس يقدم ذات الشيء بسعر أقل؟

بتعبير آخر: يكون السعر مناسباً، عندما يغطي النفقات ويحقق فوق ذلك بعض الربح. مقبول من حيث الطلب، ولا يتجاوز أسعار المنافسين الذين يعرضون منتجات مشابهة.

والواقع هو أن كثيراً من الشركات لا زالت تحلم بالوصول إلى الأسعار المحسوبة، أي تلك الأسعار التي تغطي فقط نفقات التشغيل الذي يكون على الأغلب غير اقتصادي. أما ردة فعل السوق فتكون رفض الاستمرار بشكل متزايد. على خطة مشروعك أن تُعرج على هذه النقطة. ويوصفك مستجد على السوق، ستكون مضطراً في بعض الأحيان إلى عرض بضاعتك بأسعار أخفض من أسعار المنافسين الموجودين أصلاً. عليك أن تبين إذا ما هي خطتك لوضع الأسعار المناسبة.



الشكل ١١: بِمَ يتعلّق السعر؟

إن تحديد الأسعار بناءً على الكلفة فقط وكما تفعل كثير من المؤسسات لا يكفي بأي حال من الأحوال. حيث تنطلق هذه الطريقة بوضع السعر، من أن هذا السعر يجب أن يغطي كامل الكلفة أو جزءاً محدداً منها على الأقل. وتستند الحسابات هنا على معلومات أساسية، وتعبير أبسط يتم حساب السعر من كلفة القطعة مضافاً إليه شيء من الربح.

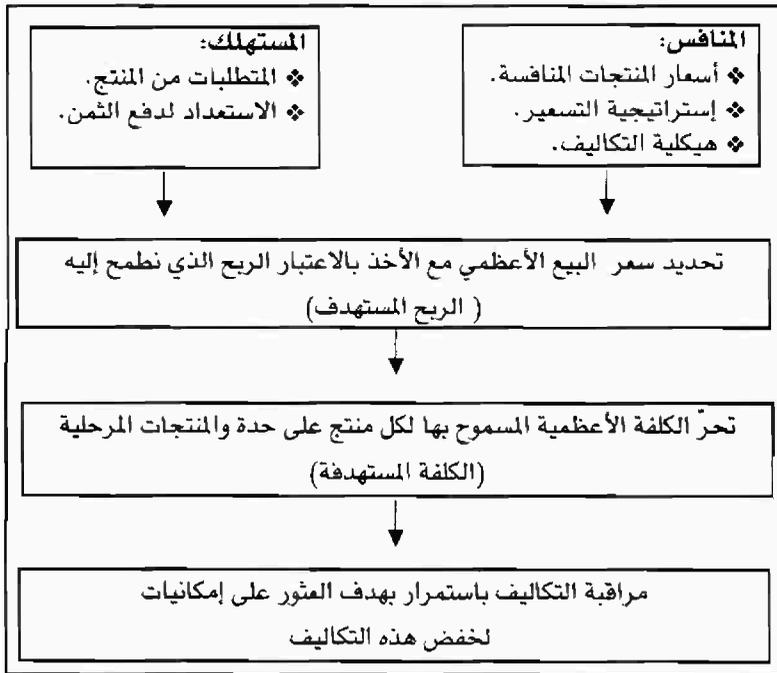
ستجد أن هناك خللاً في طريقة احتساب الأسعار اعتماداً على الكلفة فقط. حيث لا يؤخذ وضع السوق بالاعتبار. ولا توجد هنا أية ضمانات لإمكانية تطبيق هذه الأسعار المحتسبة في السوق، أو لتوافقها مع استعداد المستهلك للدفع. وحيث إن السوق والمستهلك هما اللذان سيحددان في النهاية مستوى الأسعار المقبولة، فإن الحساب على أساس الكلفة مناسب فقط لمقارنة هذه الكلفة بأسعار السوق وإمكانيات المستهلك.

وعلى كل مؤسسة أن تخمن إذاً عند تحديد السعر، مدى استعداد المستهلكين للدفع، أي أن تكتشف مثلاً كم يريد أو يستطيع هؤلاء أن يدفعوا مقابل السلعة أو الخدمات التي ستقدم لهم. كما يجب أن تأخذ بالاعتبار عند احتساب الأسعار، إستراتيجية التسعير لدى المنافس.

هناك طريقة رائعة لتحديد الأسعار، تدعى التحكم بالكلفة المستهدفة أو الكلفة التي يجب ألا تتخطاها. أساس الفكرة بسيط وواضح: تؤخذ بالاعتبار جميع العوامل والأفكار التي تدخل في حساب الأسعار، بدءاً من السوق، العامل الأهم في تحديد الأسعار. أي أن على المؤسسات أن تتعاطى مع الأسعار التي يمكن أن تكون مقبولة في السوق، وليس كما كان سائداً حتى الآن باحتساب كلفة الإنتاج مضافاً

إليها بعض الأرباح. ولا يسمح من الآن فصاعداً أن يكون السؤال الأبرز هو: «ماذا سيكلف منتج ما؟» بل: «ما هي الكلفة المسموح بها لهذه المنتج؟».

يبين الشكل رقم ١٢ كيفية التعاطي مع حساب الكلفة المستهدفة: يتم أولاً تحليل أسعار المنافس لمنتجات مشابهة، بعد معرفة إستراتيجيته للتسعير وهيكلية تكاليفه. كما يتم بذات الوقت تحديد المبلغ الذي يمكن للمستهلك أن يدفعه لقاء منتج معين، وما هي متطلباته من هذا المنتج. حيث يتم تقييم كل جزء من المنتج والخدمات كل على حدة بشكل منفصل. على المسؤولين الصارمين تخفيض جميع النفقات والتكاليف والمستحقات التي تُتفق ولا تُعوض من السوق.



الشكل ١٢ الهيكل الأساسي للتكاليف المستهدفة

تمكنا نتيجة هذه الدراسة من تحديد السعر الأعلى الذي يجب ألا نتخطاه ، ونجد أن عمليتي تصنيع المنتج واحساب سعر البيع يؤثر كل منهما بالآخر إلى حد كبير. ولم تعد تبرز إذا إلى المقدمة، الطريقة التقليدية التي يحتسب فيها ثمن منتج معين أو الاستحقاق الذي سيطلب لخدمة ما، بل على العكس، يتم تقديم خدمة معينة لسعر محدد.

يقوم المرء باقتطاع مقدار الربح الذي يبقي الوصول إليه من الثمن المستهدف، فيحصل على الكلفة التي يجب ألا يتجاوزها. وهكذا نجد أن لهذه التكاليف المستهدفة أهمية كبرى في أسواق اليوم التي تشدد فيها المنافسة بالأسعار، ويمكن القول بشكل عام: أنه كلما اشتدت المنافسة وجب تحديد هذه التكاليف والتقييد بها بدقة أكثر. أما إن زادت التكاليف الفعلية لدى إحدى المؤسسات عن الكلفة المستهدفة، فعليها تخفيض هذه النفقات كي تضمن إمكانية استمرار بقائها. وبتمبير آخر: إن السوق هي التي تحدد هيكلية التكاليف للمؤسسة.

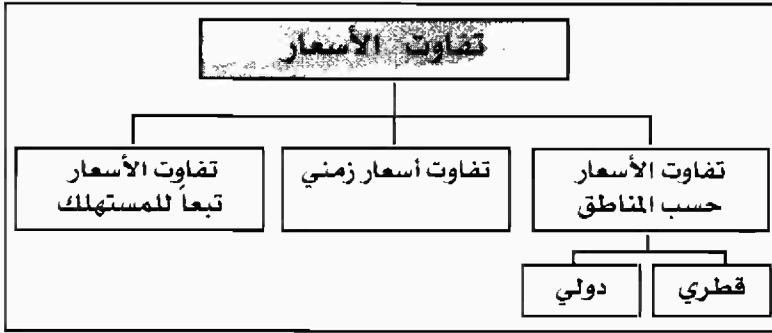
من الأفضل أن يتم تحديد السعر الذي نرمل إليه في مرحلة مبكرة من تطوير الإنتاج، حيث تتم هنا معرفة حوالي ٨٠٪ من التكاليف. وعليك أن تعلم في وقت مبكر جداً ما يلي:

- ❖ ما هي الخدمات المميزة التي يتوقعها المستهلك وما الذي سيدفعه.
- ❖ ما هو الحد الأعلى الذي يُسمح أن تصل إليه أسعار المنتج الجديد.

وهكذا فقط يمكن التحكم بالأسعار بدقة وتفادي أية شطحات لا تحمد عقباها.

## تفاوت الأسعار: أسعار مختلفة لمنتج واحد:

يتم بتفاوت الأسعار عرض المنتج ذاته أو منتج مماثل (باختلافات بسيطة جداً)، لكن في قطاعات متفرقة من السوق وبأسعار متفاوتة. من الممكن وجود تفاوت بالأسعار؛ لأنه يوجد لدى مجموعات مختلفة من المستهلكين استعداد لدفع أكثر أو أقل لخدمة معينة أو منتج ما. تكمن منفعة المؤسسة في أنه يمكن تحقيق الربح الأوفر في قطاعات معينة من السوق. يبين الشكل رقم ١٣ أشكال تفاوت الأسعار المتداولة في الحياة العملية:



الشكل ١٣: احتمالات تفاوت الأسعار في التطبيق العملي

في تفاوت الأسعار حسب المناطق، يتم عرض المنتج ذاته في أقطار مختلفة بأسعار متفاوتة. إذ إن لتفاوت الأسعار أهمية قصوى على المستوى الدولي. حيث تتفاوت - من بلد إلى بلد - القوة الشرائية وأنظمة الجمارك والضرائب والأسعار الرائجة وضغط المنافسة... إلخ، وبشكل كبير في بعض الأحيان. كما يمكن أن تختلف الأسعار زمنياً فتجد مثلاً تفاوتاً فصلياً أو موسمياً (المنافسة السياحية) أو في أوقات اليوم (مثل: تخفيض رسوم المكالمات الهاتفية ليلاً). وقد يكون

الاختلاف حسب فئات الزبائن، فهناك أسعار مخفضة للطلبة وكبار السن في ركوب القطارات ودخول المسارح.

هناك شكل خاص من أشكال اختلاف الأسعار، ألا وهو سعر المجموعة أو الربطة. حيث يتم دمج عدة منتجات أو خدمات مختلفة في عرض واحد وسعر إجمالي، وهناك نوعان من هذه العروض:

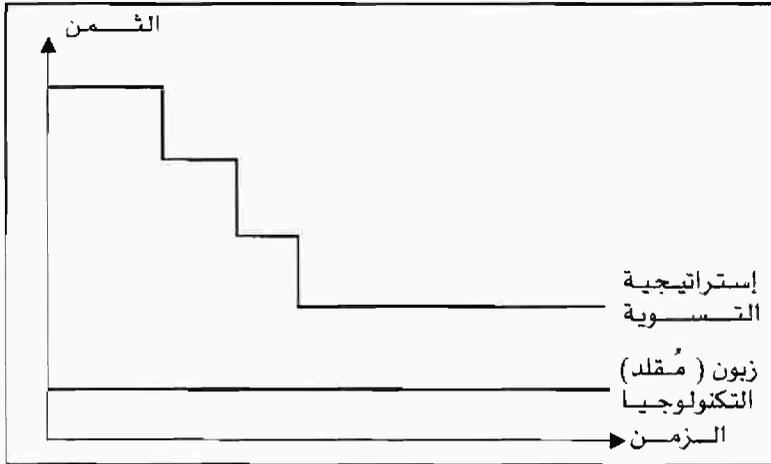
- ❖ مجموعة السعر الواحد الخالصة، حيث يجب شراء كامل المجموعة.
- ❖ مجموعة السعر الواحد المختلطة، وهنا يمكن للمرء أن يشتري كامل المجموعة أو قطعة واحدة منها. وغالباً ما يكون شراء كامل المجموعة أنسب وأوفر للمستهلك.
- أما بالنسبة للبائع فيكون لبيع المجموعات فوائد متعددة:
- ❖ تصريف أفضل للإنتاج.
- ❖ تخفيض نفقات التسويق.
- ❖ إمكانية دمج حسابات المنتجات، حيث يمكن رفع احتساب بعض المكونات وخفض بعضها الآخر.
- ❖ توافق خاص ومميز لإجراءات متطلبات البيع.

### تغيير السعر بعد دخول السوق. وكيفية متابعة المسير؟

يجب أن تعلم، بأن أسعارك لن تحافظ على ثباتها إلى الأبد بعد نجاحك بدخول السوق؛ لذا عليك أن تفكر بإستراتيجية تسعير طويلة الأمد. وتوجد لذلك إستراتيجيتان أساسيتان: إستراتيجية الاختراق وإستراتيجية التسوية. نقوم بإستراتيجية التسوية بإنزال المنتج إلى السوق بأسعار مرتفعة نسبياً سيتم تخفيضها بالتدريج مع الوقت. والهدف من هذه الإستراتيجية هو:

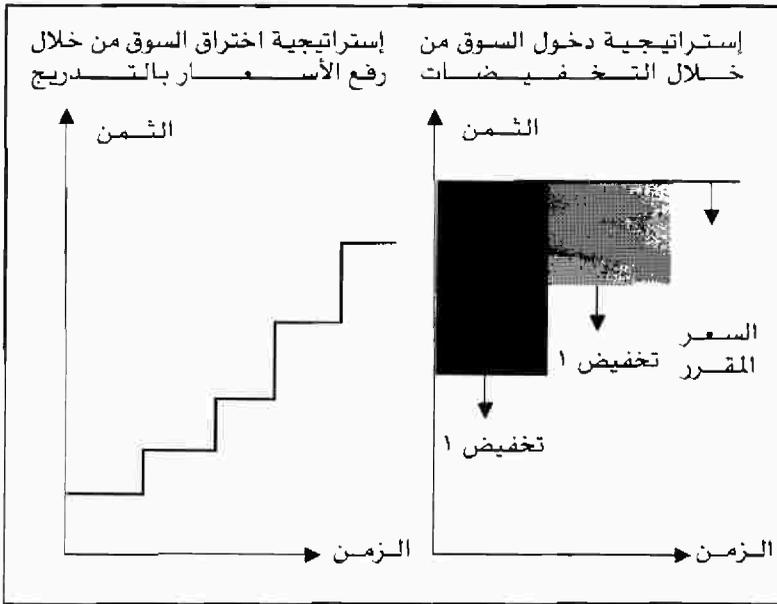
- ❖ استنزاف رغبة المستهلك للدفع، أي تمكين المشتري، الذي لديه استعداد لدفع أسعار عالية لأحدث المنتجات، من تحقيق رغبته.
- ❖ تحقيق مبالغ دخل لتغطية النفقات الكبيرة بسرعة.
- ❖ استهلاك الاستثمارات في البحوث والتطوير.

لكن يتم بذلك أيضاً التنازل عن الوصول إلى حصة أكبر من السوق بسرعة أو رفع الأسعار بالتدريج مع مرور الزمن. بل يتم بهذه الطريقة عرض الإبداع الجديد على مجموعة من النخبة، الذين لديهم استخدامات اقتصادية أو فنية عالية لهذا المنتج، أو مجرد التباهي وإبراز المكانة الاجتماعية أو المالية. حيث يكون هؤلاء الأشخاص مستعدين في العادة لدفع مثل تلك الأثمان الباهظة. ومع استمرار خفض الأسعار بمرور الزمن تتزايد مجموعات المشترين لهذه السلعة (كثير هم الذين يتباهون بكونهم أول من يشتري السيارة أو جهاز الموبايل الأحدث مهما بلغ ثمنه، الذي قد يصبح بعد بضعة أشهر أو سنة بنصف ذلك الثمن).



الشكل ١٤: إستراتيجية التسوية

الشرط الأساسي لنجاح إستراتيجية التسوية هو أن تكون الميزات المنافسة للمنتج الجديد واضحة تماماً وجليّة للمستهلك المستعد للدفع. كما يشترط في الإبداعات التكنولوجية الحديثة ضخ استثمارات كبيرة في مجالات البحوث والتطوير، إلى جانب. وكما في جميع المنتجات المستحدثة. إنفاق الكثير في بقية أدوات التسويق. غالباً ما تُتبع إستراتيجية التسوية هذه في مجالات التكنولوجيا المكثفة (مثل: الكمبيوتر والطابعات وأجهزة التسلية والصوت الألكترونية وأفران الميكروويف).



الشكل ١٥: إستراتيجية الدخول (اختراق السوق)

أما إستراتيجية اختراق السوق فإنها تسلك الطريق المعاكس، حيث يتم إدخال المنتج الجديد إلى الأسواق بأسعار مخفضة. ثم تُرفع هذه الأسعار تدريجياً مع مرور الزمن. ومن أهداف هذه الإستراتيجية:

- ❖ استخدام المستهلك لاختبار القدرة الشرائية.
- ❖ تخفيض مجازفة الشراء.
- ❖ الوصول بسرعة إلى حصة أكبر من السوق وأرقام عمل عالية.
- ❖ تحقيق أفضلية على المنافس بالتكاليف.
- ❖ الحيلولة دون دخول المنافسين المحتملين إلى السوق وإخافتهم من ذلك ( إنشاء حاجز أو حواجز لدخول آخرين السوق).

كما يتم بإستراتيجية اختراق السوق تحمل الخسائر عن علم ومعرفة مسبقين، ثم نبدأ بتحقيق الأرباح مع الزمن: إما بتخفيض الكلفة بسبب زيادة كمية الإنتاج، أو برفع الأسعار تدريجياً.

قلما تستخدم هذه الإستراتيجية للمنتجات ذات الطابع التكنولوجي التي تمتاز بالتفاوت. بينما يزداد الطلب على المنتجات ذات النوعية النظامية والأسعار المفرية، التي تُسوق بإستراتيجية الكمية والسعر.

#### أسئلة حول سياسة التسعير:

- ❖ ما هي الأسعار التي يجب أن تحققها منتجاتك؟
- ❖ ما هو الثمن الذي يقبل به عملاؤك؟
- ❖ هل يمكنك عرض أسعار متفاوتة لمجموعات مختلفة من الزبائن (المستهلكين) ؟
- ❖ ما هي إستراتيجية التسعير البعيدة المدى التي تتبعها؟

- ❖ كيف يمكن أن تتغير أسعارك على المدى البعيد؟
- ❖ ما هي شروط الدفع والتعامل التي تضمنها (مثل: التقسيط و مواعيد الدفع والحسومات)؟

### سياسة الترويج (سياسة التوزيع )

#### اختيار قنوات الترويج والتصريف:

يُشترط للنجاح في السوق، أن يصل العرض إلى مجموعات المستخدمين الذين صُمم من أجلهم. وبتعبير آخر يجب أن تُقدم للزبائن المفترضين المعلومات الكافية وإمكانيات الشراء المناسبة. وتبعاً لذلك فإن مهمّات العارض ستزداد شمولية كلما:

- ❖ ازداد عدد زبائنه المحتملين.
- ❖ تباينت نوعية المستهلكين لبضاعته.
- ❖ ابتعد التعامل مع الزبائن عن المركزية.
- ❖ ازدادت متطلبات الزبائن في مجال التحضير والتوريد.

وإن توسعت كثيراً هذه المهمات فيجب إدخال مؤسسة تجارية وشريك للتوزيع إلى جانب النشاطات الخاصة في التحضير والتصنيع والترويج .

يجب أن توضّح في هذه المرحلة من تقرير خطتك للعمل ما هي طريقتك الأساسية للترويج وما هي القنوات التي ستسلكها لتسويق بضاعتك، ونجد هنا أنه من المناسب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ❖ هل ستقوم أو هل يمكنك القيام بمهام التسويق بنفسك؟ أي هل ستقوم ببيع منتجاتك وتُقدم خدماتك مباشرة؟ سيبرز للتصريف

المباشر في البداية ما يلي: بضائع غالية الثمن جداً، طلب كميات كبيرة من المنتجات، اتفاقات لتجهيز طلبيات خاصة، متطلبات متعددة للاستشارات والخدمات ومناظرة شديدة، وعدد قليل من المستهلكين المفترضين .

❖ أما إن كان الجواب بالنفي ( توزيع غير مباشر)، فمن هم الأشخاص ( وكيل تجاري مثلاً) أو المؤسسات أو الهيئات التي يمكن أن تقوم بهذه المهمة، وما هو الأنسب منها؟

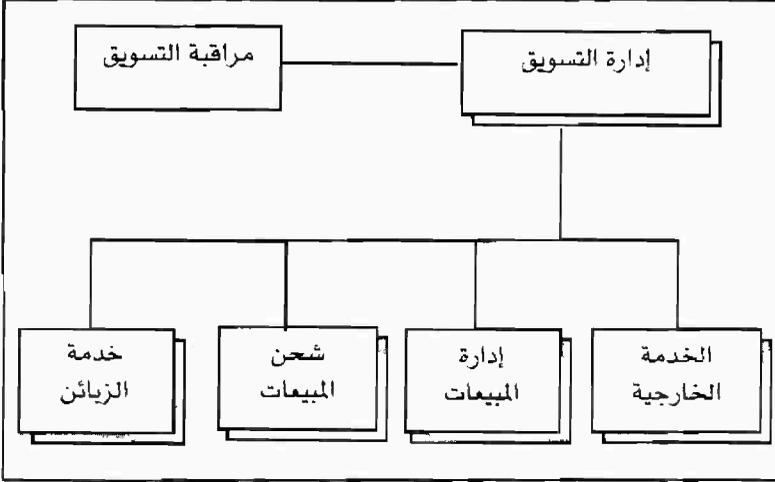
❖ ما هو نوع المؤسسة التجارية التي يمكن إدخالها للقيام بالترويج والتوزيع؟ وهل سيتم التوريد إلى تجار الجملة أو إلى بائعي التجزئة؟

يجب أن يُتخذ قرارك استناداً إلى طبيعة وعادات زبائنك في الشراء: كيف ومتى ومن أين يستجر هؤلاء الزبائن الحاجيات أو الخدمات التي تعرضها؟ غالباً ما تكون طرق التوزيع المعتادة مكلفة جداً، لكنها تكون ناجحة جداً كذلك.

### كادر الترويج والتوزيع الخاص:

كذلك يجب أن تبين في خطتك للعمل، هيكلية الكادر الذي سيقوم بالترويج والتوزيع من طرفك. حيث ستأتي على ذكر العدد اللازم من العاملين للتوزيع ومؤهلاتهم. كما يجب أن تذكر بعض الاعتبارات المستقبلية، مثل: كيف ستلائم إستراتيجيتك للتوزيع مع تغير المنتجات أو متطلبات الزبائن.

عليك أن تفكر بالتالي بهيكلية نظام التوزيع الذي تعترزم إنشاءه. وغالباً ما يكون لقسم التوزيع في المؤسسة الهيكلية المبينة في الشكل ١٦ أو مايشابهها.



الشكل ١٦ : هيكلية قسم التسويق

### حساب كلفة التسويق:

من المهم جداً في عملية التسويق حجم هذا القسم والنفقات المترتبة على تشغيله. غالباً ما تقوم المؤسسات المنشأة حديثاً باحتساب تكاليف التسويق كنسبة مئوية من رقم الأعمال السنوي العام. لكن هذا الإجراء كثير الإشكالات؛ لذا يفضل أن تتبع الخطوات التالية:

١. حدد أولاً أهدافك التسويقية، وقد يكون ذلك مثلاً حجم التعاملات الذي تهدف الوصول إليه.
٢. حدد أيضاً عدد العقود والطلبات التي يجب أن تُحققها وأعداد الزبائن الذين يجب أن تكسبهم.

٢. قدر حجم الجهد والتكاليف اللازمة لكسب هذه الطلبات. وقد أثبتت الخبرات العملية أنه لن يتحقق أكثر من عشرة مواعيد لعرض وشرح مزايا منتجك، من أكثر من ١٠٠٠ اتصال أو رسالة لنشر الموضوع والتعريف به. الأمر الذي قد يتمخض عن عقد واحد فقط. ولعقد ٦٠ اتفاقاً عليك أن تجري إذأ ٦٠٠٠٠ اتصال أو رسالة وتعقد ٦٠٠ موعد أو جلسة عرض وشرح لزبائن محتملين. أما مكلف الترويج الذي يمكنه القيام بزيارتين يومياً ولمئة يوم في السنة، فسيتمكن نظرياً من أخذ مئتي موعد في السنة فقط. أي أنك تحتاج لثلاثة مكلفين لهذه المهمة؛ ومن هنا تأتي نفقات المراسلات وإجراء مواعيد زيارات العروض.

٤. عليك أن تقدر حجم جميع النفقات الأخرى المتعلقة بمجال الترويج والتسويق، مثل: رعاية الزبائن وتدريبهم، التركيبات والصيانة، خدمة الزبائن والإدارة، التحضير لما قبل المعارض وبعدها... إلخ.

٥. احسب عدد العاملين الذين تحتاجهم للقيام بجميع هذه المهام. عليك أن تفكر بالإجازات وأيام المرض للعاملين، وأن هناك أموراً كثيرة أخرى يجب أن تنجز، ربما لم تخطر ببالك بعد. ناهيك عن أنه يجب تدريب هؤلاء العاملين، وتبين من خلال الخبرة أن القوى العاملة اللازمة للتسويق أكبر من المتوقع أو التي تم احتسابها في البداية.

٦. فكر بالمؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين في التسويق، ومستوى الرواتب ( والنفقات الجانبية للأجور) التي يجب أن تُدفع لهم.

٧. إضافة إلى الرواتب والأجور تأتي في الغالب نفقات السفر للعاملين وإيصال الطلبات إلى المنازل مثلاً والاتصالات وإجراءات التدريب وأجور السكن، وكذلك النفقات الاستثمارية في السيارات وأثاث المكاتب ... إلخ.

### خدمات ما بعد البيع:

كثيراً ما يحدث أن تسعى بعض المؤسسات وبكثير من الجهد والمنافسة، لكسب زبائن جدد فيما يتم إهمال دائرة الزبائن القدامى. عليك أن تعتبر أن نجاحك بالتسويق يبدأ من لحظة الاتفاق على البيع. وإذا ما كان عميلك راضياً ومسروراً ويشعر بالعناية من طرفك، فسيعود إليك باستمرار. وإن كانت بضاعتك من النوع الذي يُشترى لمرة واحدة فإنه سيقوم بالدعاية لك بين أقرابه وأصدقائه. أما إن شعر بأن الخدمة سيئة وأن احتياجاته تُهمل ولا تُأخذ بالحسبان فإنه سيتحدث عن ذلك أيضاً ويسبب لك الضرر.

لاشك أنك ستغضب إن رفضت شركة التأمين تغطية ضرر ما، أو أنه لا يوجد لدى النجار الوقت لتلبية طلبك، وستتحدث إلى الآخرين عن هذا التقصير وعن استيائك منه. عليك أن تعتبر إذاً أنه لا شيء سيُكلفك أكثر من الزبون المستاء الغضب. كافح لإرضاء كل زبون على حدة، حتى وإن اعتبرته عنيداً مشاكساً. واعمل جاهداً لتُري الزبون أنه لا زال هاماً جداً بالنسبة لك حتى بعد توقيع عقد البيع؛ لذا عليك أن تُضمّن حساباتك أيضاً النفقات والجهود التي ستحتاجها لما بعد البيع.

### أسئلة حول مخطط التسويق:

- ❖ كيف يبدو كادر التسويق لديك؟
- ❖ ما هي طرق التسويق التي تستخدمها ( هل يكون التفاوت حسب المنتج مثلاً أو فئات الزبائن أو داخل البلد والخارج)؟
- ❖ من هم شركاؤك بالتوزيع والتسويق؟
- ❖ كيف يتم توزيع رقم الأعمال السنوي (نتيجة أعمال المؤسسة) على قنوات التسويق؟
- ❖ ما هو المكسب التجاري الذي عليك أن تحتسبه في كل فرع توزيع ومُنتج؟
- ❖ كم تبلغ نفقات التسويق لديك؟
- ❖ ما هي الخبرات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى العاملين في قسم التوزيع والتسويق؟
- ❖ كيف تُدفع مستحقات العاملين في مجال التسويق؟
- ❖ كيف ستحافظ على حوافز العاملين في التسويق؟
- ❖ ما هي الخدمات وعقود الصيانة التي تُقدمها؟ وما مدى أهميتها؟
- ❖ ما حجم النفقات التي تترتب على خدمات الضمان والكفالات؟

### سياسة الترويج والدعاية:

- تتعلق إستراتيجية الدعاية بالعوامل التالية:
- ❖ حجم المجموعة المستهدفة، فكلما كبرت هذه المجموعات لزم التوسع بنشر الدعاية، وقد يستدعي الحال الإعلان بالصحف والتلفاز:
- ❖ نمط الترويج والتسويق.
- ❖ نمط منتجاتك وخدماتك.

❖ ميزانيتك المتوفرة.

يجب أن تتوجه الدعاية بالأساس إلى الأهداف التالية:

❖ التحريض ولفت الانتباه (attention).

❖ إيقاظ الاهتمام (interest).

❖ محاكاة الاحتياجات والرغبات (desire).

❖ إطلاق دافع الشراء (action).

وانطلاقاً من الأحرف الأولى للتعبيرات الإنجليزية الأربعة، تدعى

هذه الأسس بنموذج (AIDA). وعلى تقريرك لخطة العمل أن

يجيب على الأسئلة التالية استناداً إلى منهجك الدعائي:

❖ ما هي النشاطات التي تنوي القيام بها في مجال الاتصالات وإلى

أي مجموعة تهدف (زيارة الزبائن، المشاركة بالمعارض، دعاية

مباشرة، الدعاية في مجلات ونشرات متخصصة، الدعاية في

الإذاعة ومحطات التلفزة.. إلخ)؟

❖ ما هي وسائل الدعاية التي ستوظفها لهذا الغرض (نشرات،

ملصقات، ملاحق بالصحف والمجلات، نقاط إذاعية، أشرطة فيديو

.. إلخ)؟

❖ ما هي الخطة الزمنية والمكانية التي رسمتها للحملة الدعائية؟

❖ على أية معايير وما هو المبلغ الذي ترصده لميزانية اتصالاتك؟

**وسائل الدعاية وحواملها:**

نستعرض الآن وسائل الدعاية المتوفرة لديك وإمكانية توصيل

المنتجات المباعة:

❖ وسائل الإعلام المطبوعة: إعلانات في الصحف، مجلات

متخصصة، نشرات إعلانية، أدلة عناوين، ملاحق وما شابه ذلك.

- ميزة هذه الوسائل هي أنك تستطيع مخاطبة أكبر شريحة من المجتمع. أما السيئة فهي ارتفاع الكلفة.
- ❖ وسائل الإعلام الإلكترونية: الإذاعة والتلفاز ودعاية السينما والإنترنت. يستبعد التلفاز أحياناً بسبب ارتفاع تكاليفه.
  - ❖ دعاية مباشرة: إرسال الرسائل أو توزيع الكاتالوجات والعينات الدعائية.
  - ❖ الدعاية عبر واجهات المحلات وعلى جدران وأسطح الأبنية والأعمدة ولوحات الطرقات الإعلانية.
  - ❖ تنظيم حفلات دعائية.
  - ❖ توزيع الهدايا الدعائية.
  - ❖ التسويق عن طريق الهاتف، وذلك عبر إنشاء مركز اتصالات.
  - ❖ المشاركة والظهور بالمعارض.
  - ❖ نشرات خاصة في الصحف والمجلات التخصصية.
  - ❖ إقامة الندوات والظهور في المؤتمرات.
- أسئلة حول الدعاية والاتصالات:**
- ❖ ما هو مبدأ التواصل الذي تتبعه؟
  - ❖ ما هي الوسيلة الإعلانية التي توظفها؟
  - ❖ ما هي النفقات التي تترتب على الدعاية وتوصيل المبيعات، أثناء إدخال المنتج إلى السوق ولاحقاً؟
  - ❖ ما هي الصورة والسمعة التي تتمتع بها مؤسستك بين عملائك.

### إرشادات:

- ❖ لتكن وسائلك الدعائية حرفية وموجهة إلى المستهلك مباشرة.
- ❖ تذكر دوماً، أنك لن تستطيع أن تبرز على الساحة بإمكانياتك الفنية وحدها. بل يمكنك فقط، بطريقتك المهنية والمدرسة للتواصل أن تلفت انتباه زبائنك والمستهلك عموماً إلى إمكانياتك الخدمية والفنية.

### شركة ترفلر شيك المساهمة

### السوق:

لقد تمكن مجال السياحة في ألمانيا، وعلى الرغم من سنوات الركود القاسية، أن يُثبت ذاته ويستمر في نموه. وحسب تقديرات اتحاد مكاتب السفر في ألمانيا، فإن هذا الخط سيستمر في النمو؛ لأن السفر لازال من أحب مُتَع الإجازة وأوقات الفراغ بالنسبة للألمان.

وحسب إحصاءات منظمة السياحة والسفر، فقد قام ٦٢,٢ مليون شخص بإجازات سفر لمدة لا تقل عن خمسة أيام في العام ١٩٩٧. أي بزيادة مليون مسافر عن العام الذي سبقه. أما بالنسبة للسفرات القصيرة ( من يومين إلى أربعة أيام) فقد بلغت نفقاتها حوالي ٧٥ مليون مارك. وبلغت النفقات الإجمالية لجميع السفرات ٨٨,٦ مليار مارك، أي بزيادة ٦,٢٪ عن العام ١٩٩٦.

يترك ٤٣,٢٪ من الألمان أمر تنظيم رحلاتهم لمكاتب السفر، أما في العام ١٩٩٥ فكانت النسبة ٤٠٪ فقط. الأمر الذي يعكس ثانياً التوجه المتزايد نحو الرحلات الشاملة التي وصلت إلى ٤٥٪ من سوق

السفریات. كما يتزايد التوجه بشكل كبير نحو الطيران والسفریات البعيدة، التي وصلت نسبتها إلى ٣٢,١%. حيث يستمر الميل أيضاً نحو الحجز السريع قُبيل السفر، لما لهذه العروض السريعة من ميزات كبيرة في الأسعار. لكنّ الملاحظ أن النمو الأكبر يظل في الرحلات الخاصة المركبة مرتفعة الثمن.

تبين من الدراسات أن أرباح هذا المجال كانت حوالي ٥,٤% في العام ١٩٩٥ و ٧,٣% في العام ١٩٩٦. وقد بلغت أرباح بعض المؤسسات ١٦% وأكثر. أما بالنسبة لفوائد تشغيل رأس المال فكانت حوالي ١١%، وبلغت لدى بعض المؤسسات الناجحة جداً حتى ٢٧%. ترى نفسها شركة ترفلر شيك المساهمة بين الشركات المتقدمة؛ لأن لديها منهجاً متميزاً ومعتدل التكاليف.

تحاكي شركة ترفلر شيك بعرضها المتميز القطاعين الأكثر نمواً في مجال السياحة. تحاول الشركة تغطية الطلب المتزايد على السفریات ورحلات الطيران الرخيصة، وإنشاء سوق البورصة لهذه العروض على الإنترنت. تتاح هذه العروض للرحلات المستعجلة بالدرجة الأولى، لكنها متيسرة أيضاً لمنظمي الرحلات الجماعية الشاملة. وهي متوفرة من جهة أخرى للزبائن الذين يبحثون عن الرحلات المركبة والفريدة من نوعها التي تشمل كل شيء. وكما أوضحنا سابقاً فإن هذا القطاع يحقق أعلى نسبة نمو في مجال السياحة. يمتاز هذا القطاع ذو الأسعار المرتفعة، ومن خلال نسب العمولة الجيدة بمرود عال، خصوصاً مع صراع المنافسة القاسية وتدني العمولات في القطاعات الأخرى.

يتفاوت بشدة الزمن اللازم لاتخاذ القرار من قبل الزبون المسافر، وذلك في قطاعي السوق؛ ففي مجال الرحلات المستعجلة كما في رحلات الطيران فقط يمكن للمسافر أن يقرر بسرعة وربما فوراً، أية رحلة يختار؛ لأنه يكون قد اطلع في المعتاد على الإنترنت قبل حضوره إلى مكتب السفر، وشاهد مختلف الرحلات واختار الرحلة التي يفضلها. أما مع الرحلات الفريدة الخاصة فقد يحتاج إلى فترة أطول لاتخاذ القرار، لأن على المسافر أن ينفق أكثر، ومن حقه أن يدقق بتفاصيل الرحلة قبل اتخاذ القرار؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى عدة زيارات إلى مكتب السفريات التقليدي واستشارات متعددة حتى دون شراء البطاقة. أما في حالة شركة ترفلر شيك فلن تكلف زيارات الزبون المتكررة أي شيء، بل على العكس فإن كثرة الزيارات مرغوب بها هنا على الموقع.

إن الكلفة الوسطية للرحلات السريعة ورحلات الطيران فقط والرحلات الشاملة هي حوالي ١٢٠٠ مارك. واستناداً إلى حسابات اتحاد مكاتب السفر فإن الكلفة الوسطية لكل تذكرة طيران هي حوالي ٣٠٠٠ مارك. أما شركة ترفلر شيك فتعتبر أن هذه الكلفة عالية جداً. وحسب التقديرات فإن الأسعار الوسطية للرحلات الفريدة الخاصة (الركبة) تبلغ حوالي ٤٥٠٠ مارك. وقد تبين، وانطلاقاً من وجهة النظر هذه، أن قطاع الرحلات الشاملة مريح جداً.

### المنافسة:

يوجد في مجال مكاتب السفر - كما في غيره من القطاعات - عملية تركيز كبيرة. وزاد هذا التركيز من خلال الأنظمة التي أقرها

مكتب اتحاد المنتجين، واضطر كثير من مكاتب السفر الصغيرة الحرة إلى الانضمام إلى أحد منظمي الرحلات الكبار، أو الاتحاد مع منظمة الترويج والتسويق، وهكذا تقلصت حصة المكاتب التي لم تنضم من ٧١ ٪ عام ١٩٨٥ إلى ٢٣ ٪ عام ١٩٩٧ .

يجمع الخمسة الأوائل من المعارضين الكبار ما نسبته أكثر من ٦٠٪ من إجمالي رقم الأعمال لهذا المجال . تتجمع الشركات الكبيرة في مؤسسات سياحية متكاملة، والتي تشكل في مجملها سلسلة من منظمي الرحلات وخطوط الطيران ومكاتب السفر والفنادق، وتحصد بالتالي معظم الأرباح.

حسب دراسات المجلة المتخصصة في مجال السياحة فإن توجه السوق سيتعاظم في السنوات القليلة القادمة، نحو التخصص والتقسيم إلى قطاعات . كما تتبنى هذا الاستنتاج مؤسسة أندرسن الاستشارية، وحسب رأيهم، فإن ثلاثة أنواع من مكاتب السفر ستبُلور في المستقبل .

- ١ . تاجر الجملة الكبير كشركة آلدِي ( Reise-Aldi ) مثلاً، حيث يقوم المسافر باختيار الرحلة التي يرغبها ويقطع التذكرة من جهاز الخدمة الذاتية، دون التحدث إلى أحد أو استشارة أي كان .
- ٢ . مستشار السفريات، والذي يكون متخصصاً بمنطقة معينة من العالم أو دائرة محددة من المسافرين، ويتقاضى مقابل ذلك أجوراً أعلى .
- ٣ . مدير السفريات التجاري الذي يطور للمؤسسة سفريات خدمة كاملة ويخفض التكاليف إلى الحد الأدنى .

تؤكد أندرسون الاستشارية بتقديراتها بأن وسائل الاتصال والحجز الحديثة ستكتسب في السنوات القليلة القادمة تأثيراً كبيراً. وتتوقع أن يتم التركيز على العروض التي تتم بالطرق المعتادة، أي بتوفير بطاقات الطيران فقط والرحلات الشاملة.

ستكون إذاً العروض الحالية على الإنترنت من الاستفسار وإمكانية حجز بطاقات الطيران وعروض الرحلات المستعجلة الشاملة. أما بالنسبة للمعارضين فيتعلق الأمر على الغالب بمكاتب السفر التقليدية إلى جانب عروض الإنترنت. يقدم عدد الصفحات الذي لا زال ضئيلاً عروضاً موضوعيةً لمناطق محددة جداً ولفئات خاصة، كرحلات رياضة الغطس أو إلى أدغال إفريقية أو كندا تحديداً.

لذا يجب أن يُنظر إلى عروض شركة ترفلر شيك على أنها تتوجه إلى مجالي الرحلات الرخيصة المستعجلة والرحلات الفريدة الشاملة. هناك منافسة قوية بين هذه الشركة من جهة وسلسلة مكاتب السفر وعروض الإنترنت من جهة أخرى في مجال السفريات الرخيصة.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لهذه السلسلة، فإن لديها ضعفاً في الترويج وزيادة في النفقات. يتوصل إلى مكتب السفر التقليدي المنفرد الزبائن المقيمين في المنطقة فقط، ويعتمد هذا المكتب بشدة على اختياره لموقع المقر. كما أنه يحتاج واعتماداً على مبدأ الاستشارة المباشرة (وجهاً لوجه)، إلى كادر مهني مؤهل وخبير ليقدم الخدمات المناسبة للزبائن ويحقق رقم الأعمال الذي يطمح إليه. وحسب دراسة لاستشاري التسويق الدكتور هلموت فريدل وشريكه، فإن ٣٣٪ إلى

٤٠٪ من النفقات، تتشكل من الخدمات الاستشارية للزبائن دون أن يتم حجز تذكرة واحدة. أما مع صفحات الإنترنت المعدة جيداً لدى ترفلر شيك فيستشير المسافر نفسه ذاتياً، ويتم توفير نفقات الموظفين. لا يرتبط الإنترنت بأية حدود زمنية أو مكانية. ويمكن لكل من لدية كمبيوتر وخط هاتف الوصول إليه. تود شركة ترفلر شيك أن تكون عروضها متميزة عن عروض الآخرين في هذا المجال؛ وذلك بتمكينها المسافر من الاستفسار - وعلى الخط مباشرة (online) - عن رحلات جميع الخطوط النظامية منها والطارئة. علماً بأنه لا أحد من العارضين الآخرين يقدم هذه الخدمة على الإنترنت في الوقت الحاضر. بل توجد فقط إمكانية الاستفسار عن الحجز عبر البريد الإلكتروني، الأمر الذي يعني فترة انتظار لمدة يوم كامل على الأقل، أو الخيار المحدد جداً بين شركات الطيران؛ لأن تلك الشركات هي التي أعدت الصفحة المطلوبة. كما توجد أيضاً حالة منافسة في مجال الرحلات الخاصة مع معظم العارضين؛ لأن بإمكان المسافر الاختيار بين العروض الشاملة لمنظمي الرحلات الكبار وشركة ترفلر شيك. سيتوافق في النهاية عرض ترفلر شيك مع طلبات الزبائن الشخصية، ويخيب ظنهم بمرض المنظمين الكبار؛ لأنهم يقدمون عرض الكتالوج فقط ولا توجد أية إمكانية لتحقيق الرغبات الشخصية الخاصة.

#### التسويق/ الترويج. أهداف التسويق:

تسعى شركة ترفلر شيك للسيطرة على سوق السفر في ألمانيا، عبر عروضها الشخصية الخاصة للرحلات الشاملة مرتفعة الثمن. يبدو أن هدف السيطرة على السوق هدف بعيد المنال، ويجب التفكير بأن صغار

منظمي الرحلات هم الذين كانوا يشغلون هذا السوق حتى الآن، وأن زبائنهم من المقيمين في المنطقة فقط وغالباً ما يضيعون في تيار عروض مكاتب السفر التقليدية. وهكذا يمكن تحقيق نسبة ٤٠٪ من السوق.

كما تود الشركة تحقيق مركز متقدم بين مكاتب سفر الإنترنت. وهذا الهدف صعب المنال؛ لأنه يوجد في هذا القطاع عارضون يستخدمون الأساليب ذاتها في التسويق، إضافة إلى وجود سلسلة كبيرة في هذا المجال تخصصت في هذا القطاع من السوق ولديها ميزة الحجم الكبير والعمل بالجملة. لكن وحيث إن الترويج يتم هنا عن طريق الإنترنت ولا يحتاج لكثير من العناصر، فقد ينتفي أيضاً عامل الحجم. وتبقى مسألة تحديد الحصة التي يمكن أن نحصل عليها من السوق، متعلقة باللعب بأرقام كامل السوق.

تهدف شركة ترفلز شيك إلى الوصول إلى مئة مليون مارك كرقم أعمال سنوي على المدى البعيد. وحسب إحصاءات معهد دييولد لدراسات السوق، فقد بلغت مبيعات السياحة عن طريق الإنترنت ٢,٢٠٤ مليار مارك في العام ١٩٩٨، أي ما يعادل نسبة ٤,٥٪ من كامل سوق الإنترنت.

إن تأسيس عمل الرحلات المستعجلة والرخيصة (بما في ذلك تذاكر الطيران فقط)، لن يحتاج إلى ذات الجهد الكبير الذي يلزم لعمل الرحلات الفريدة الخاصة؛ لذا فإن رقم الأعمال الأساسي سيتحقق في العام الأول من إصدار التذاكر الرخيصة.

تخطط شركة ترفلز شيك لبيع ٥٠٠ تذكرة عادية وخمسين رحلة مركبة خاصة في عامها الأول. وفي العام الثالث تأمل الشركة بيع ٤٠٠٠

تذكرة عادية رخيصة و ١٠٠٠ رحلة مركبة خاصة. وذلك بسعر وسطي ١٣٠٠ مارك للتذاكر العادية و ٤٥٠٠ للرحلات الخاصة، فيبلغ رقم الأعمال ٩,٧ مليون مارك. ومع تنامي مجال الرحلات الخاصة المركبة على المدى المتوسط تسعى الشركة للوصول إلى رقم أعمال سنوي يفوق الخمسين مليون مارك.

### إستراتيجية دخول السوق:

تريد شركة ترفلر شيك المباشرة فوراً عرضاً كاملاً للسفرات العادية الرخيصة، وسيتم لهذا الغرض إعداد بنك المعلومات الذي يتضمن جميع الرحلات العادية والطارئة والرحلات الشاملة، الذي يتم تحديثه على فترات ثابتة. ويمكن عبر هذا الخط (أون لاين) الاستفسار من كل عارض أو منظم رحلات على حدة، والحصول على أحدث النتائج والمعلومات.

يتم تكوين عروض الرحلات الخاصة المركبة وتوسعتها بالتتابع. كما تُجري شركة ترفلر شيك من الآن مفاوضات مع مكاتب سفر محلية ومنظمي رحلات للمباشرة فوراً بتقديم عروض بسيطة .

وحسب تقديرات المؤسسين (أ) و (ب)، فإنه سيلزم في البداية بعض الوقت، لاكتساب أوائل العارضين من مقدمي الخدمات السياحية (مثل: منظمي الرحلات والمكاتب المحلية والفنادق والمطاعم). يوجد حالياً اتصالات ممتازة مع أربعة من منظمي الرحلات ومكثبي سفر محليين (في جنوب الألزاس و غاليسيا)، وقد أبدوا اهتماماً بالغاً بطريقة عمل شركة ترفلر شيك. وقد تم تنظيم عقود مع اثنين من منظمي الرحلات، وستدخل برامجهم في صفحات الإنترنت الأولى.

ستتكون صفحات الإنترنت من تقارير عن رحلات يكتبها منظمو الرحلات المتعاونون، ملحقة بتقارير يعدها زبائن من مختلف الأقطار استفادوا من مثل تلك الرحلات. تعد هذه التقارير من أهم أسس الدعاية التي يمكن أن تجتذب الزبائن المحتملين إلى موقع شركة ترفلر شيك.

يبحث القسم الأكبر من مستخدمي الإنترنت عن الصفحات التي تهتمهم عن طريق محركات البحث، يكتب الباحث التعبير الذي يبحث عنه فيعرض له محرك البحث لائحة بجميع المواقع التي لها علاقة بهذا التعبير. ومن خلال التقارير المتعددة ستجد أن شركة ترفلر شيك ممثلة في كثير من التعبيرات، بحيث يطلع كثير من مستخدمي الإنترنت على موقع الشركة تلقائياً.

إن تكلفة هذا النوع من الدعاية معقولة جداً؛ لأن بضع صفحات حتى وإن زُوِّدت ببعض الصور والجرافيك، لن تأخذ مساحة كبيرة على مزود الخدمة الذي سيُستأجر. الميزة الأخرى لهذه التقارير هي أنها لن تعتبر كدعاية. فعندما يشرح أحد الزبائن عن رحلة ما كان قد حجز عليها وقام بها عن طريق شركة ترفلر شيك، يعتبر القارئ أن رأيه حيادي مجرد ويقتنع بمثل هذه الرحلة أكثر.

لا تخطط شركة ترفلر شيك مبدئياً لوضع إعلانات في المجالات المتخصصة؛ لأنها تعتبر أن كلفة هذا النوع من الدعاية عالية وتأثيرها محدود. بل تفكر بالإعلان الإذاعي كمتعمم للإنترنت؛ لأنها تعتقد بأن الانتشار هنا أوسع وأفضل.

**سياسة التسعير:**

تهدف شركة ترفلر شيك من خلال عرضها وكما ذكر أعلاه، إلى فئتين من المسافرين:

بالنسبة للمسافرين الذين يسعون من الإجازة إلى شم الهواء (النسيم) والراحة، فإن السعر يهتمهم بالدرجة الأولى؛ لذا ستحاول الشركة وفي هذا القطاع بالذات أن تقدم أفضل الأسعار.

تعطي شركات الطيران ومنظمو الرحلات عمولة ثابتة لمكاتب السفر مقابل بيع التذاكر؛ وبما أن نفقات شركة ترفلر شيك تكون أقل من غيرها بسبب البيع والحجز عبر الإنترنت، فيمكنها أن تترك شيئاً من هذه العمولة للزبون. وستغطي الشركة نفقاتها من رفع رقم المبيعات. إن نسبة العمولة في الوقت الحاضر هي في الواقع ١٥٪ في حين تفترضها الشركة في ميزانيتها الحسابية ١٠٪ فقط.

أما في مجال الرحلات المركبة (الفريدة) الخاصة فلا يلعب السعر أي دور يذكر؛ لأن ما يهم الزبون المسافر هنا هو حجم الخدمات ونوعيتها؛ لذا تحاول الشركة أن تحقق عمولات عالية في هذا القطاع، وبالتالي تغطية أكبر لنفقاتها. يوجد لدى شركة ترفلر شيك - ومن خلال دورها كمنسق ووسيط - مجالاً واسعاً للتحرك بالأسعار، لذا فإنها تبني حساباتها على أساس العمولات التي يمكن أن تصل إلى ٢٠٪.

ستقوم شركة ترفلر شيك في فترة الإقلاع بإعداد صفحات الإنترنت للعارضين، بسعر الكلفة أو مجاناً؛ لأنه لا بد أن تتزايد العروض بسرعة، كي ينمو العمل ويتطور في هذا المجال بسرعة أيضاً؛ أما بالنسبة

للمستقبل فتتوي الشركة إضافة نسبة معينة على كلفة إنشاء صفحات الإنترنت، ورسم شهري مقابل إدخال العرض إلى الشبكة.

### سياسة الترويج (سياسة التوزيع):

على عكس الاعتقاد السائد بأن مستخدمي الإنترنت هم فقط من فئة اليافعين والشباب، أثبتت دراسة قامت بها هيئة متخصصة بأن متوسط أعمار هؤلاء المستخدمين ارتفع من ٢٩ سنة عام (١٩٩٥) إلى ٣٥,٥ سنة في العام ١٩٩٨. كما تبين أن ٦٤٪ من المستخدمين يحملون الشهادة الثانوية وأن ٢٣٪ منهم هم من طلاب هذه المرحلة. ومن الناحية المهنية فإن ٤٩٪ هم موظفون أو من في حكمهم و ١٦٪ يمارسون العمل الحر. ٦,٦٪ من الشعب الألماني استخدم الإنترنت في العام ١٩٩٧، علماً بأن ألمانيا تحقق نسبة نمو عالية جداً على المستوى العالمي. أعطى معظم مستخدمي الإنترنت أسباباً شخصية لهذا الاستخدام. ٦٩,٤٪ يستخدمون الشبكة العالمية بكثرة، بينما قال ٢٧,٨٪ منهم أنهم نادراً ما يستخدمونها. كما تبين بالمقابل أن الاستخدامات المهنية والدراسية تلعب دوراً أساسياً لدى ٥٥,٣٪، ودوراً أقل أهمية عند ٤٤,٣٪ من المستخدمين.

يمكن أن نستنتج من هذه النسب والأرقام وجود سوقٍ متنامية بسرعة كبيرة لدى الزبائن الذين لديهم قوة شرائية عالية، وأنهم يطلعون على عروض الإنترنت ولديهم استعداد لإجراء مشترياتهم عن هذا الطريق. يشهد على ذلك الاستطلاع الذي قامت به الهيئة المذكورة من أن ٤٢,٣٪ من المشتريات تمت على الإنترنت أون لاين (online). بلغت قيمة المبيعات في العام (١٩٩٨) ٩,٥ مليار مارك، ٢٣٪ منها في مجال السياحة.

لقد اختارت شركة ترفلر شيك الإنترنت كطريق للترويج؛ لأنه الأوفر ويوصل إلى أكبر عدد من الزبائن. ولخدمة الزبائن بشكل شخصي، تخطط الشركة لإنشاء مركز اتصالات بعد ثلاث سنوات، حيث إن إمكانية مناقشة بعض الأمور شفهيأ ستتيح لشركة ترفلر شيك الإحاطة بكامل عروضها.

