

السنة السابعة  
العدد السابع عشر  
سبتمبر  
(أيلول)  
١٩٩٩

إصدار الشركة  
العربية للإعلام  
العلمي (شعاع)  
القاهرة  
ع.م.ج



www.edara.com

# نهاية التسويق الذي كنا نعرفه

## اعترافات أخطر مدير تسويق في العالم

تأليف: سيرجيو زيمان

### لا يقع إلا الشاطر:

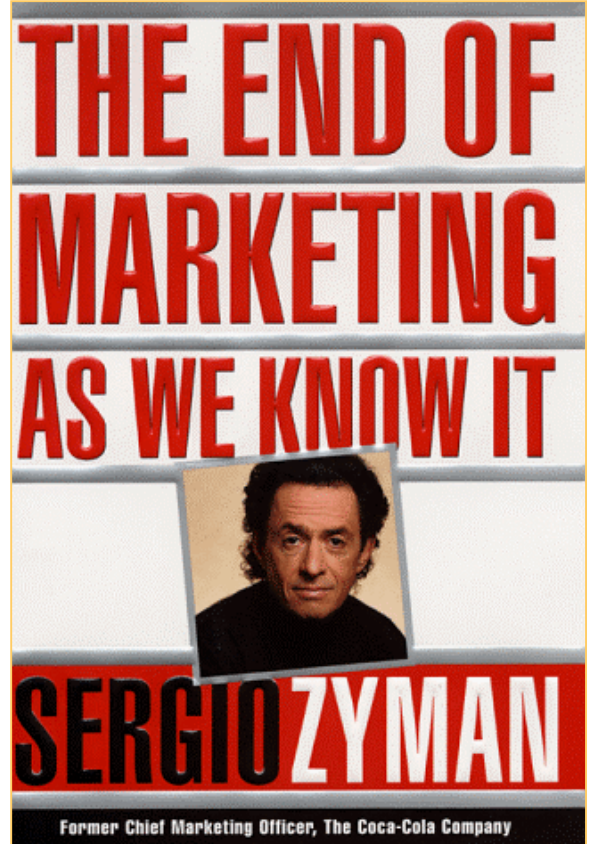
إذا ما أردت تقديم نفسي من خلال إنجازاتي التاريخية فإن أمامي خيارين:

في ١٩٨٦، كنت أنا "سيرجيو زيمان" المنقذ الذي أخرج "كوكاكولا" من أكبر فخ وقعت فيه، بعد أن قدمت لعملائها أفضل منتج في التاريخ - وهو "نيو كوك".

ولكن في ١٩٨٥، كنت أنا "سيرجيو زيمان" الكارثة الذي أوقع "كوكاكولا" في أكبر فخ تسويقي عرفته - عندما أمرت بإصدار أفضل منتجاتها على الإطلاق - وهو "نيو كوك".

ولذا، فإنني أشير إلى العامين معا حتى لا أنسى، ولا ينسى أحد، أنني "زيمان" أخطر مديري تسويق "كوكاكولا" في السراء والضراء، على السواء. فقد تركت كوكاكولا بعد أن أصلحت ما أفسدته بيدي، ورفعت قيمة الشركة من ٤٠ بليون دولار إلى ١٦٠ بليون دولار في خمس سنوات، ورفعت رقم المبيعات من ١٠ بلايين إلى ١٥ بليون وحدة، بدون حرب أسعار.

ولو لم تكن إنجازاتي عظيمة لما كانت "كوكاكولا" استدعتني مرة أخرى لأعود إلى مناصبي في عام ١٩٩٢ بعد أربعة أعوام من استقالتي في مايو ١٩٨٨، حيث قبلت العودة ولم أغيرها إلا في ١٩٩٨، لأمارس العمل الحر.



ولولا تركي "كوكاكولا" ما كنت لأكتب عن تجربتي التسويقية، نظرا لخطورة الأفكار التسويقية التي سأقدمها ها هنا.

## التسويق: من اللعب إلى العلم

منذ ثلاثين عاما مضت كان الناس يطلقون على التسويق مصطلح "لعبة التسويق". وبعد النجاحات الباهرة التي حققها المسوقون تغير المصطلح إلى "فن التسويق". ولكن، لو لم يكن التسويق لعبة فهو بالتأكيد ليس فنا أو سحرا تقتصر ممارسته على المسوقين، فأنا أراه أقرب إلى العلم المحدد، تحكمه قواعد يمكن لأي فرد أن يتعلمها ويفهمها ويطورها.

فأنا لم أنجح في التسويق لأني كنت أتقن لعبة التسويق، ولا لأني كنت أمارس السحر وأبهر العملاء، بل لأني كنت أتعلم من أخطائي فأتقن عيوب الخطة التسويقية السابقة في الخطة الحالية، وأعالج اختناقات الحملة الترويجية السابقة في الحملة الحالية. وقمت بكل ذلك عندما توقفت عن معاملة التسويق كسحر أو كفن، ودرسته كعلم قابل للفهم والتطبيق.

## لكي تنجح في التسويق لابد أن تجعل نتائجك ووسائلك قابلة للقياس الدقيق، دون أن تعتمد إلى التخمين.

باستخدام الكمبيوتر، أصبح بإمكان كل مدير تسويق أن يدرس أرقام ونتائج الخطط التسويقية ويفحص معلومات الحملات الترويجية بكل سهولة. وهكذا يمكن تحديد العائد من كل دولار يتم إنفاقه في إطار خطة تسويقية معينة لتقييم مدى نجاحها. فإذا لم تحقق الخطة الأرقام المتوقعة منها، فلا تنتظر حتى تمطر السماء ذهباً أو فضة، بل عالج الخلل وعدل افتراضات خطتك بالقدر الذي يصح المسيرة، وعلى الفور.

## التسويق هو علم وضع وتنفيذ الخطط التي تجعل المزيد من الناس يقبلون على شراء المزيد من السلع والخدمات لتحقيق المزيد من الأرباح.

أما مديرو التسويق الذين تفشل مساعيهم فهم أولئك الذين يعتقدون أن التسويق لعبة أو فن.

## وظيفة التسويق:

عندما بدأت العمل في مجال التسويق منذ ثلاثين عاما، مع (بروكتز وجامبل) المكسيك، كنا نضع لوحة خارج قسم التسويق لمنع دخول غير المسوقين. وفي إدارة التسويق كنا نعتبر أنفسنا صفوة المفكرين والمبتكرين في الشركة. وكنا نحفظ أرقامنا وخططنا التسويقية في ملفات نكتب عليها "سري للغاية". وكانت لدينا تفسيرات جاهزة لكل النتائج، الإيجابي منها والسلبي. فكنا ننسب النتائج التسويقية الجيدة لرؤيتنا التسويقية النافذة. أما النتائج التسويقية السلبية فكنا نرجعها إلى ظروف خارجة عن قوانا السحرية بدءا بمواسم الزراعة والأمطار وانتهاء بالعولمة واتفاقيات الجات و الحروب الإقليمية، حتى سقوط حائط برلين.

## الشيء الوحيد الذي ينجح فيه المسوق الفاشل هو التسويق لوظيفته وليس لنتائجه.

لكن المبرر الوحيد للإنفاق على قسم التسويق ودفع رواتب العاملين به هو أن تزداد المبيعات نتيجة لجهود هذا القسم. قد يسخر كثير من المسوقين التقليديين من قولي هذا ويقولون: "المبيعات هي وظيفة قسم المبيعات وليست وظيفة قسم التسويق". ولهؤلاء أقول: "أنا لا أتكلم عن البيع بل أتكلم عن زيادة المبيعات. فأنا لم أقل أن وظيفة قسم التسويق أن يبيع المنتجات بل أن يزيد مبيعات الشركة. وهناك فرق كبير بين التعبيرين."

قديمًا، تخيل المسوقون التقليديون العلاقة بين التسويق التقليدي والمبيعات على هيئة هرم يحتل التسويق قاعدته والمبيعات رأسه.

وبهذا يقترب قسم التسويق التقليدي من الشركة بينما يقترب قسم المبيعات من العملاء. ولكن هذا المفهوم ليس صحيحًا، فهو يقصر المبيعات على العملية التي تتم بين بائع واحد وعميل واحد.

ومع ذلك يمكننا أن نقول أنه:

إذا كان البيع هو الاتصال الذي يتم بين بائع واحد وعميل واحد، فإن التسويق هو الاتصال الذي يتم بين الشركة وجميع العملاء.

وبهذا يشمل التسويق عملية البيع ويسبقها.

## ركز على الغاية لا على الوسيلة:

يعتقد المسوقون التقليديون أن وظيفتهم في الشركة هي مجرد تخطيط حملات الدعاية الباهظة وإصدار الإعلانات المكلفة وتوزيع الهدايا على العملاء بدون داع. ولذلك ينظر المديرون إلى قسم التسويق على أنه منفذ للإفناق مثل الثقب في جيب ميزانية الشركة، ويكون هذا القسم هو أول الأقسام التي تتعرض للتقليص عندما تسوء الظروف.

فإذا ما كان هذا هو التسويق التقليدي، فإننا نعلن موته لنبدأ مرحلة جديدة في تاريخ التسويق غير التقليدي.

لا يهدف التسويق إلى إطلاق الحملات الإعلانية في المواسم المختلفة. وليس التسويق خليطاً من الإعلانات والتعبئة وتطوير المنتجات، كما يعتقد كثيرون. فكل هذه الأدوات هي مجرد وسائل يستخدمها التسويق وليست الأهداف ولا الغايات. فقسم المبيعات لا يستطيع أن يدير حملات الدعاية ولا الإعلانات، لأن هذا يقع في صميم اختصاص قسم التسويق.

لكن هناك فرقاً كبيراً بين الوسائل المتاحة لقسم التسويق ووظيفة هذا القسم. فإذا دخلت ورشة النجار ستجد نوعين من الأدوات: أو لا ستجد الأدوات التي يستخدمها النجار، مثل المطرقة والمسامير، كما ستجد الأشياء التي يصنعها النجار مثل الأبواب والنوافذ والكراسي. وعلى مدير التسويق أن يفرق بين الأدوات التي يستخدمها والنتائج التي يصنعها.

**إذا اعتقد مدير التسويق أن نشر إعلانات مبهرة هو هدف التسويق وليس وسيلته، فسوف يسعى إلى الفوز بجائزة "أوسكار" في التصوير أو في الإخراج الفني، مهما كلف هذا شركته. لذا يخطئ مديرو التسويق عندما يركزون على نشر إعلانات ذات أهداف ترفيحية لا أهداف تسويقية.**

إذا ما تأملت الإعلانات التي تصادفها على صفحات الجرائد أو على شاشة التلفزيون فستلاحظ حدوث قفزة نوعية في الفنون المستخدمة لإنتاج هذه الإعلانات. وليس هذا عيباً! ولكن العيب هو أن ينسى مديرو التسويق الهدف الأساسي من الإعلانات ويمضون وراء هدف ترفيه جمهور المشاهدين وليس

تحفيزهم على الشراء. فالسؤال الحقيقي هو: هل يتسبب إعلانك في زيادة مبيعات الشركة أم يؤدي فقط إلى ترفيه عملائك؟

## ظاهرة الاستهلاك الخيالي:

قم بإجراء استقصاء بسيط، على نفسك وعلى أصدقائك ومعارفك، كما يلي:

اسأل نفسك: ما هي السيارة الحلم التي تتمناها؟ ثم اسأل أصدقائك: ما هي السيارة التي تحملون بها؟

اجمع الإجابات. ثم ا طرح السؤال التالي على نفسك وعلى أصدقائك: ما هي السيارة التي اشتريتها بالفعل؟

من المؤكد أنك ستجد اختلافاً كبيراً بين السيارة التي اشتريتها والسيارة التي حلمت بها. فمن المرجح مثلاً أنك اشتريت سيارة يابانية، بينما كانت أحلامك تدور حول سيارة أمريكية فارهة أو ألمانية مثل المرسيدس أو بي إم دبليو. أليس كذلك؟

لا تظن أنني أستطيع قراءة أفكارك. كل ما هنالك أن أحلامنا متشابهة حتى فيما يتعلق بالسيارات. ويمكننا أن نطلق على هذه الأحلام "الاستهلاك الخيالي" للسلعة. حيث يتمنى المرء أن يمتلك السلعة (السيارة) ويتخيل أنه اشتراها، ثم يتوقف عند هذا الحد. أي لا يتجاوز الأحلام والخيال، ولا يحول الحلم إلى واقع.

معظم السيارات الأمريكية والألمانية تظهر في أحلام المستهلكين فقط، ولكنك نادراً ما تجد من يوزعها في كل شارع وكل حارة كما تجد موزعي السيارات اليابانية. ورغم ذلك تمتلئ مجلاتنا ووسائلنا الإعلامية بإعلانات عن السيارات الأمريكية والألمانية، وبصورة تتجاوز بكثير إعلانات السيارات اليابانية.

## هل تعتقد أن السبب هو اختلاف الأسعار؟

إذا كان هذا هو السبب، فإنني أعتقد أن أول ما يجب على منتجي السيارات الأمريكية والألمانية فعله هو تقليص نفقات الإعلان والدعاية للوصول إلى نفس درجة الكفاءة اليابانية في تقليل الهدر.

**ولن تصدقني إذا قلت لك أن السبب الحقيقي وراء تدني مبيعات السيارات الأمريكية والألمانية هو ضعف خططها التسويقية. فكيف ذلك؟**

الرسالة التي تحرص شركات السيارات الأمريكية والألمانية على توصيلها للعملاء هي فخامة السيارة، أما الرسالة التي توصلها شركات السيارات اليابانية إلى العملاء فهي كفاءة السيارة. وبذلك تسافر السيارة الأمريكية إلى مجال الأحلام بينما تهبط السيارة اليابانية إلى أرض الواقع. إعلانات السيارات الأمريكية والألمانية أكثر تكلفة وجمالا من إعلانات السيارات اليابانية. فهي تستخدم تعبيرات مثل عالم الخيال والأحلام، ولا تذكر شيئا عن سعر السيارة أو مراكز التوزيع. وعلى النقيض من ذلك، تجد إعلانات السيارات اليابانية تفصل لك الأسعار ودفعات التقسيط وأرقام وأماكن مراكز التوزيع وبعض المعلومات الضرورية عن السرعة والمكاج. إعلانات السيارات اليابانية تقول للعملاء الرسالة التالية: "لا تخف! أقدم على الاتصال بنا على الأرقام التالية وستجد السلعة التي تتاسبك". أما إعلانات السيارات الأمريكية فنقول للعملاء: "نتمنى لك أحلاما سعيدة".

**كل السلع بلا استثناء تداعب خيال العميل، لذا فليس هدف الإعلانات إضافة المزيد من الإبهار إلى خيال العملاء، بل تحفيزهم على القيام بخطوات الشراء الفعلي لا الخيالي. داخل الإعلان، عليك أن تخبر العملاء بما تريدهم أن يفعلوا وكيف يمكنهم أن يفعلوا ذلك.**

## من الإنفاق على التسويق

### إلى الاستثمار في التسويق:

إذا سألتني عن استراتيجيتي التسويقية فهي غاية في البساطة! أنا أعتبر التسويق استثمارا وليس إنفاقا. بمعنى أنني أدرس افتراضاتي عن العملاء المستهدفين ثم أجرب كل وسائل التسويق الممكنة لزيادة المبيعات، ثم أشرع في التنفيذ وأركز على شيء واحد هو: القياس الدقيق والمستمر للعائد من نفقات التسويق في الاتجاه الذي اخترته. فإذا وجدت النتيجة إيجابية فإني أضخ المزيد من الدولارات في هذا الاتجاه. أما إذا كانت النتيجة سلبية فإني أدرس أسباب القصور وأطور خطة عاجلة لتعديل المسار، وكأن النتيجة السلبية هي فرصتي الحقيقية لتغيير الخطة والشروع في خطة أكثر كفاءة.

## جدد أسباب الشراء:

هل تذكر أسباب شرائك لآخر حذاء اشتريته؟ أو آخر نظارة؟ في معظم الأحيان يكون سبب الشراء مجرد مبرر عابر يزول بمجرد شراء السلعة. قد تكون اشتريت الحذاء لأن لونه أعجبك أو لأنه أعطاك إحساسا قويا براحة القدم. كذلك قد تكون اشتريت النظارة لأنك اعتقدت أنها أكثر جمالا أو أكثر نقاء أو أصغر أو أكبر من النظارات التي امتلكتها قبلا. فلا يحدث الشراء دون أسباب، ولكن يجب أن تكون هذه الأسباب جديدة.

**عليك أن تذكر عملاءك - دائما - بالأسباب الحقيقية لشراء منتجاتك. فإذا ما وصلت إلى ذلك، جدد هذه الأسباب وأضف إليها أسبابا جديدة، لترفع أرقام مبيعاتك.**

هل تتذكر أجمل إعلانات "كوكاكولا"؟ ذلك الذي يصور أحد أبطال كرة القدم المحبوبين يأخذ زجاجة "كوكاكولا" من أحد الأطفال الباسمين وبعد أن يشرب أول جرعة منها يخلع فأنلته ويقدمها هدية للطفل. حسنا! لقد أعجب "روبرتو جوزيتا" مدير كوكاكولا بهذا الإعلان، كذلك افتخر به الموظفون والموزعون وحتى بطل كرة القدم. ولكني أمرت بسحب الإعلان ووقف إهدار النفقات التي كان يستهلكها. لماذا؟

لأنني قمت بقياس أرقام المبيعات قبل عرض الإعلان ثم تتبعت هذه الأرقام خلال فترات عرض الإعلان فلم أجد تغييرا يغطي النفقات. عند هذه النقطة شعرت بأن الجمهور يحتاج أسبابا مختلفة عما يقدمه الإعلان لشراء "كوكاكولا". ففكرة تقديم بطل يشرب "كوكاكولا" لم تحفز الجمهور، وكان علينا أن نجد فكرة بديلة. فكان أن عمدنا إلى تصوير أعداد كبيرة من الناس العاديين يقبلون على شرب "كوكاكولا" في أوقاتهم العادية، عند مشاهدة التليفزيون وعند تناول الطعام وعند ارتفاع حرارة الجو. وبهذا شرحنا للجمهور الأسباب الحقيقية والواقعية لشراء "كوكاكولا". وفي هذه المرة لاحظت ارتفاعا إيجابيا لأرقام مبيعات كوكاكولا.

**عندما تدرك العلاقة الحقيقية والمباشرة بين الرسالة التسويقية وأرقام المبيعات يمكنك أن تعتبر نفسك مسوقا محترفا. ووسائلك لبلوغ هذا الإدراك هي الملاحظة الدائمة**

## للأرقام، واتباع منهج "المحاولة والتصحيح السريع للخطأ".

أقصى ما ستحققه. وإذا اعتقدت أن موسم الرواج قد انتهى وأن موسم الكساد قد حل فهذه هي بداية تدهور مبيعاتك.

### ليكن هدفك هو ما تريد أن تحققه وليس ما يمكنك أن تحققه

#### تأمل النموذج الافتراضي التالي:

افتراض أنك افتتحت مطعمًا لبيع البيتزا، وأنك تخطط لبيع ١٠٠ قطعة بيتزا يوميًا. وعلى هذا الأساس فأنت تحسب المواد الخام (من بيض وألبان وجبن ... الخ)، التي تكفي لصناعة ١٠٠ قطعة بيتزا يوميًا. ثم تقوم بشراء هذه الكميات وتبدأ في الإنتاج.

ولكن لنفرض أنك لم تستطع أن تبيع إلا ٧٠ قطعة بيتزا فقط في أول يوم. فماذا ستفعل؟

هنا يعتمد اختيارك على شخصيتك وعلى ثقتك بنفسك. أمامك خياران:

إما أن تستسلم لرقم المبيعات (٧٠ قطعة) وتخفض مشترياتك من المواد الخام بحيث تشتري ما يكفي لصناعة ٧٠ قطعة بيتزا فقط. وفي هذه الحالة لن تستطيع أن يبيع أكثر من ٧٠ قطعة يوميًا، حتى لو زاد الطلب مرة أخرى إلى ١٠٠ قطعة.

أو يمكنك أن تسلك طريقًا آخر، وذلك بأن تبدأ في زيادة نشاطك التسويقي بدلًا من تقليص نشاطك الإنتاجي، فتفكر في ابتكار وسيلة لتصريف الـ ٣٠ قطعة المتبقية من البيتزا. يمكنك مثلًا تقسيم كل قطعة إلى أجزاء صغيرة، بحيث يسهل بيعها لفئة مختلفة من العملاء. ويمكنك أن تبتكر أسبابًا جديدة لتحفيز العملاء على شراء البيتزا، بأن تقوم بتوصيلها إلى المنازل مثلًا. أو بأن تقيم مسابقات وترصد جوائز من البيتزا بحيث تحفز المزيد من العملاء على استهلاك المزيد من البيتزا.

هذان هما الخياران المتاحان أمامك. وكل منهما يبدأ من داخلك ليؤدي بك إلى نتيجة تختلف تمامًا عن الأخرى.

### من الخطأ أن تزيد مخصصات التسويق هذا العام لبيع نفس الكمية المباعة في العام السابق.

### التسويق المعكوس والتسويق الموسمي:

تقوم الشركات التي تطبق التسويق التقليدي بزيادة حملات التسويق خلال المواسم التي تتوقع فيها زيادة المبيعات.

فمثلًا تروج شركات السياحة للرحلات خلال فترات الصيف والعطلات الطويلة. وتقلص الحملات التسويقية في المواسم التي تتوقع فيها انخفاض المبيعات.

ويخلط المديرون بين مواسم الاستهلاك ودورة الأعمال. فيزيدون استثماراتهم والكميات المنتجة من السلع في مواسم زيادة الاستهلاك، ويقلصون استثماراتهم وأعداد الموظفين في مواسم انخفاض الطلب.

أما أنا فأمارس ما أسميه بالتسويق المعكوس، وهو نقيض ما سبق. فلا أرى مبررًا لزيادة الحملات التسويقية الموجهة لجمهور سيقوم بشراء سلعنا نتيجة لانعاش الموسم.

تتعهد "كوكاكولا" أن تزيد الحملات الإعلانية في فصل الشتاء الذي يقل فيه استهلاك المشروبات الغازية. لماذا؟ لأن الساحة تخلو من المنافسة التي تتسحب اعتقادًا منها بأن فصل الشتاء لا يصلح لبيع المشروبات الغازية. وبانسحاب المنافسين يصبح العملاء ملكًا لك وحدك وتستطيع أن تبيع الكميات التي تريدها بشرط أن تبتكر أسبابًا جديدة للشراء في غير الموسم.

### المسوق المحترف لا ينتظر حلول الموسم ليبيع منتجاته، بل يصنع مواسمه بنفسه.

فالتعلل بتقلبات المواسم هو الشماخة التي يستخدمها المسوق الفاشل لتبرير فشله في تسويق المنتجات في أوقات معينة من العام.

### التسويق من الداخل:

يبدأ التسويق من إيمانك الداخلي بقدرتك على تحقيق أهدافك التسويقية. فإذا كان لديك اقتناع داخلي باستحالة تجاوز رقم مبيعات العام السابق فهذا هو

**ومن الخطأ أن تزيد مخصصات التسويق في شركتك عن مخصصات التسويق لدى منافسيك إذا كنت تباع نفس الكمية التي يبيعونها وفي نفس الظروف.**

### **الهروب أو الوصول:**

عندما تذهب إلى المطار، فأنت تعلم أن أول سؤال سيطرح عليك هو: إلى أين أنت مسافر؟

ويجب أن تكون مستعداً للإجابة عن هذا السؤال. فأنت تقصد وجهة معينة لغرض معين. وهذا يعني أن لديك أهدافاً واضحة وخطة لبلوغ تلك الأهداف. ولكن كثيراً من الشركات تريد السفر لمجرد تغيير الأماكن، دون هدف واضح. فهي كالهارب الذي يستوقف أقرب وسيلة مواصلات ثم يصرخ في السائق: "أسرع بي إلى أي مكان، بعيداً عن هنا".

بعد أن أصدرت "نيت سكيب" برنامج "نافيجيتور"، شعر "بيل جيتس" بالتهديد فوضع أمامه هدفاً واحداً هو إبطال أثر هذا البرنامج وتحييده، فكان أن أصدر برنامج "اكسبلورر" وأغرق به الأسواق كهدية على كل نسخة مشتراة من نظام ويندوز ٩٥، فاستعاد سيادته مرة أخرى على سوق البرمجيات.

وهكذا يجب أن تضع الإستراتيجية في المقام الأول، ثم تشرع في اختيار أساليب التنفيذ المناسبة. فمن الغباء مثلاً أن تذهب إلى محطة القطار لتركب الطائرة.

**عندما تختار وسائلك تصرف مثلما يفعل الفائزون بجائزة نوبل: ابتكر أشياء جديدة**

### **المبيعات في رمضان:**

عندما فاجأني مدير مبيعات الشرق الأوسط بتوقعات متدنية للمبيعات خلال شهر يناير، وعلل ذلك بحلول شهر الصيام لدى المسلمين بالإضافة إلى موسم الشتاء، لم أقبل وجهة نظره بالمرّة. وكان على أن أعيد صياغة المشكلة كما يلي:

المسلمون لا يمتنعون عن الأكل إلا في النهار، وعليك أن تكثف حملاتك التسويقية في الليل وبعد الإفطار. بل يمكنك إقناع الناس باستهلاك كوكاكولا بمعدل أكبر لتعويض مشاعر الحرمان خلال يوم الصوم. اجعل "كوكاكولا" أحد المكونات الرئيسية لوجبة الإفطار. ولكي تقنع ذلك، يجب أن تحترم عادات الناس وتبجل تقاليدهم، بأن تمنى لهم إفطاراً شهياً في التوقيت المناسب وبأن تمنع إعلاناتك المغربية خلال ساعات النهار. وكانت فكرتي أنه إذا تمكنت كوكاكولا من التواصل مع المسلمين في هذه الفترة الحرجة فسوف تتضاعف المبيعات في المواسم العادية، وهذا بالفعل ما حدث.

**وجرب أفكاراً جديدة، دائماً.**

### **القصة الحقيقية لـ "نيو كوك":**

يعتقد معظم الناس أن "نيو كوك" كانت غلطة فادحة مني ومن شركة كوكاكولا. لكن الأمر على النقيض من ذلك تماماً. فقد قدمنا مشروب "نيو كوك"، وتمدنا إفشاله لكي يستمر منتج "كوكاكولا" الأصلي، ويتغلب على "بيبيسي".

لقد شنت "بيبيسي" حملة تسويقية شعواء موجهة ضد "كوكاكولا"، منذ بداية الثمانينيات. فأجرت مسابقات التذوق مغمض العينين، حيث كانت تستضيف الجماهير وتقدم للناس جرعات من مشروب "بيبيسي" ومشروب "كوكاكولا" وهم معصوبي الأعين، على أن يبدلي الأفراد برأيهم في مذاق المشروب دون أن يعرفوا هل هو "كوكاكولا" أم "بيبيسي". وجاءت النتيجة في صالح "بيبيسي" لأن مشروبها أكثر حلاوة من كوكاكولا، وهذا ليس خافياً.

وبتكرار هذه المسابقات على شاشات التلفزيون بدأ الجمهور يتحول إلى بيبيسي. فكان لزاماً علينا أن نفعل شيئاً. استطاعت "بيبيسي" إقناع الجماهير بأن المعيار الوحيد للاختيار بين "بيبيسي" و "كوكاكولا" هو حلاوة المذاق. فكان لا بد أن نقدم للجمهور مشروب "نيو كوك". وهو مشروب أكثر حلاوة من "بيبيسي" ومن "كوكاكولا" طبعاً. وعندما رفض الجمهور هذا المشروب المحلي كان ذلك بمثابة رفض لبيبيسي أيضاً. فأعدنا طرح "كوكاكولا" على أنها هي الأصل، بعد أن أبطلنا حجة "بيبيسي" بأن الجماهير تريد مشروباً أكثر حلاوة. وعادت الجماهير إلى "كوكاكولا" لأنها غامرت بتقديم منتج فاشل ثم أعادت

إليهم مرة أخرى المنتج الذي اعتادوا عليه.

لقد كان "نيو كوك" فرصة رائعة لفتح قنوات الاتصال بين الجماهير وكوكاكولا. وهكذا أعدنا تقديم "كوك" واستعدنا مكانتها من خلال إلى إعادتها في وضع أو موقف جديد، وهذا ما نطلق عليه في التسويق New Positioning.

### الحملات التسويقية والحملات الانتخابية:

راجع فعالية وسائلك وأساليبك التسويقية باستمرار. عليك أن تعيد النظر في هذه الأساليب كل شهر بل وكل أسبوع. لا تعرض الإعلان على شاشات التليفزيون أو صفحات الجرائد ثم تخلد إلى الراحة في انتظار موسم حصاد الأرباح، بل راجع نتائجك، قبل أن ترتد التغذية الراجعة من السوق إلى نحرک.

لقد اقتبست هذا الأسلوب من مديري الحملات الانتخابية في الولايات المتحدة. فالحملة الانتخابية الأمريكية هي دورة أعمال قصيرة الأجل. يكتف فيها مدير الحملة جهود التسويق (للمرشح) في فترة لا تزيد عن ستة أشهر. ولا ينتظر ظهور النتائج ليعرف ما إذا كان مرشحه سيفوز أم لا. بل هو يقيس نتائج مرشحه كل يوم، ويعرف قبل ظهور النتائج نفسها ما إذا كان مرشحه سيفوز أم لا. فهو يستطلع نتائج الترشيح بصورة غير رسمية، ثم يدرس أسباب قبول الجماهير وأسباب رفضها المحتمل لهذا المرشح. فيعدل في شعارات حملته الانتخابية، لكي يجتذب الفئة الجماهيرية التي ترفض ترشيحه. وهو يفعل بذلك بصفة مستمرة وفي إطار إستراتيجية واضحة. كل ما هنالك أنه يقوم بتصحيح أسلوبه في مخاطبة الجماهير، بصفة مستمرة.

**الحملة التسويقية تشبه مباراة الملاكمة. قد تخسر عددا من الجولات، لكن ذلك لا يعني أنك ستخسر المباراة. المهم أن لا تدع اليأس يتسلل إلى نفسك إذا ما تفوق عليك المنافس في إحدى الجولات.**

و لكن هل تعرف ما الذي يحدث في أية انتخابات؟

### ميز منتجك:

عادة، يفوز أحد المرشحين بأغلبية الأصوات، ولكن من يذهبون إلى الاقتراع لا يمثلون أكثر من ٣٤% فقط، في احسن الأحوال، من إجمالي الناخبين. هذا

يعني أن ٦٦% من الناخبين لم يدلوا بأصواتهم في الانتخابات. وهكذا هو الحال مع عملائك، أيضا.

**فأنت تفقد النسبة العظمى من العملاء إذا لم تقنعهم بشراء منتجك بالذات، وتركتهم قابعين في منازلهم يستقبلون كل ما يعرض عليهم من منتجات منافسة.**

عليك أن تميز منتجك وأن تمنح العملاء أسبابا واضحة لاختيارك. ولا تكن كشركات الجينز التي تصنع بنطونات متشابهة فيختار المستهلك أيها يشتري وينتهي به الأمر إلى وضع أسباب شخصية للشراء، مثل قرب الموزع أو نقطة البيع مثلا.

أنظر إلى اختلاف تصميم زجاجة "كوكاكولا" عن مثيلاتها من زجاجات المشروبات المنافسة وستعرف ماذا أقصد. فقد يكون التصميم هو السبب الوحيد الذي يجعل معظم الناس يفضلون "كوكاكولا" عن "بيبسي". وهو بالطبع أحد الأسباب.

### أنواع الولاء:

يغرق المسوقون في التجريد والخيال عندما يتحدثون عن ولاء العملاء للعلامة التجارية. ولكني أعتقد أن هناك خمس درجات محددة من الولاء للعلامة التجارية، كما يلي:

#### ولاء قوي:

وهنا يقبل العملاء على منتجاتك بغض النظر عن الأسعار ومساعي التمييز الأخرى.

#### ولاء ضعيف:

وهنا لا تحتاج إلى خوض حرب أسعار لتجتذب العملاء، بل يمكنك أن تركز على أساليب تسويق ذكية وغير مكلفة مثل احتلال أكبر عدد ممكن من منافذ البيع وتمييز المنتج من خلال التعبئة والتغليف وسرعة التسليم.

#### حياد:

وفي هذه الأسواق قد تضطر لأن تذهب إلى العملاء في بيوتهم وأن تنتهج أسلوب مدير الحملة الانتخابية الذي شرحناه سابقا. و عليك أن تربط بين سلعتك وإحدى السلع الأخرى التي يحبها الجمهور، بحيث توزع سلعتك كهدية إضافية عند شراء سلعة أخرى، وهو ما يحتم عليك التعاون مع شركات أخرى.

## فهرس الخلاصة

- ١ لا يقع إلا الشاطر:.....
- ٢ التسويق: من اللعب إلى العلم.....
- ٢ وظيفة التسويق:.....
- ٣ ركز على الغاية لا على الوسيلة:.....
- ٣ ظاهرة الاستهلاك الخيالي:.....
- ٣ هل تعتقد أن السبب هو اختلاف الأسعار؟ ...
- ٤ من الإنفاق على التسويق.....
- ٤ إلى الاستثمار في التسويق:.....
- ٤ جدد أسباب الشراء:.....
- ٥ التسويق المعكوس والتسويق الموسمي:.....
- ٥ التسويق من الداخل:.....
- ٦ الهروب أو الوصول:.....
- ٦ القصة الحقيقية ل "نيو كوك":.....
- ٧ الحملات التسويقية والحملات الانتخابية:.....
- ٧ ميز منتجك:.....
- ٧ أنواع الولاء:.....
- ٨ ٦ وصايا للتسويق الجديد:.....

## بيانات الكتاب

Title: The End of Marketing As We Know It

Author: Sergio Zyman

Publisher: Harper Business

Pages: 247

Date: 1999

ISBN: 0-88730-986-0

## معارضة ضعيفة:

وهنا يكون عليك خوض جميع أنواع الحروب مع المنافسين لكي تحتل جزءا صغيرا من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال منتجات وأصناف جديدة. وعليك أن تتخلى عن اسم شركتك وأن تعمل تحت أسماء ومنتجات جديدة لا يوجد لها مثيل في السوق.

## معارضة قوية:

يمكنك أن تعتبر قرار الانسحاب من هذه الأسواق مكسبا جيدا لشركتك.

لن يمكنك صياغة إستراتيجية تسويقية ناجحة دون أن تدرك الفروق الطفيفة بين هذه الدرجات المختلفة من الولاء لعلامتك التجارية.

## ٦ وصايا للتسويق الجديد:

ترسخت الممارسات التسويقية التقليدية داخل الشركات لدرجة أصابتها بالركود. و ما زال بعض مديري التسويق يصرون على تطبيق نفس الأفكار التسويقية العتيقة، و يصمون آذانهم عندما نطالبهم بتجديد الأساليب التي يستخدمونها.

التسويق الجديد الذي ننادي به هو تسويق إيجابي يخلق في آفاق جديدة بدلا من الغرق في المستنقعات الضحلة.

\* اصنع سوقك الخاص بان تعيد تصنيف عملائك و عملاء المنافسين و صياغة رسائلك التسويقية الموجهة إلى العملاء الذين لا يتعامل معهم أحد.

\* إذا كان لديك هاجس بان شيئا ما سيقع في المستقبل كأن يفشل أحد منتجاتك أو كأن يداهمك أحد المنافسين، لا تنتظر حتى يحدث هذا بل اقلب الأوضاع و اصنع مستقبلك.

\* اعلم أن التسويق مهمة خطيرة لا يجب تركها في يد وكالات الاعلان لتشكلها طبقا لذوقها الخاص.

\* اختر المعايير الصحيحة لقياس نجاح خطتك التسويقية: ركز على الارباح بدلا من المبيعات؛ ركز على نصيبك من السوق بالنسبة للمنافسة بدلا من التركيز على عدد العملاء.

\* كن متحفزا لتغيير أدواتك. ابحث عن الحلول ولا تركز على المشكلات. إذا لم توفر الحلول لعملائك فسيوفرها لهم منافسوك.