

اسم الكتاب: التسويق في بغداد

اسم المؤلف: د. مصطفى نوارج

فكرة الغلاف: د. مصطفى نوارج

تصميم الغلاف: أحمد رجب

الترقيم الدولي (تدمك): 9789778584189

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التسويق – تجزئة الأسواق

الناشر والموزع: ماركيتهج كاسيل

موقع إلكتروني: <https://MostafaNawareg.com/>

فيس بوك: <https://www.facebook.com/MarketingStoryConsultancy>

النسخ الإلكترونية: <https://www.amazon.com/~e/B08WKP55YH>

الطبعة الثالثة

2022

جميع حقوق الطبع والنشر والتوزيع والترجمة محفوظة للمؤلف



## تقدم

**د/مصطفى نوارج**  
 إستشاري التسويق والتدريب لأكثر من  
 200 شركة في 17 دولة في 40 صناعة

## سلسلة الإدارة بالعامية



## الفهرس

الفصل الأول	
التسويق 1960	
التسويق التكتيكي 4Ps	
10	الفارق بين التّسويق والبيع.
16	تعريف التّسويق وخطوات التّسويق قديماً.
18	المنتج الصحيح
35	السعر الصحيح
45	التوزيع الصحيح
56	التوقيت الصحيح
الفصل الثاني	
التسويق 1970	
أول خطوات التّسويق الحديث: النّظر من النّافذة.	
62	مدارس التسويق الخمس: تطوّر التسويق على مر الزمان
71	من ال 4Ps إلى ال SIVA
الفصل الثالث	

التسويق 1980	
فلسفة وخطوات التسويق الاستراتيجي	
84	أهمية التسويق الاستراتيجي.
86	فلسفة التسويق الاستراتيجي: الأصلع الوسيم!!
94	التسويق الاستراتيجي والقنوات التلفزيونية: مستويات تجزئة السوق.
99	التسويق الاستراتيجي والشامبو: تقنيتا الهروب والميليشيات.
116	التسويق الاستراتيجي وحفاضات الأطفال.
121	التسويق الاستراتيجي ومعاجين الأسنان.
125	التسويق الاستراتيجي والشيكولاتات.
130	التسويق الاستراتيجي وعالم الشيبسي: بوابة مزيج التسويق.
136	التسويق الاستراتيجي على مستوى الدول: صناعة السياحة – مصر أم الإمارات.
141	شركات تنافس نفسها!!
141	لاكتيل / صافولا / جيليت / أرما
148	ملخص: خطوات التسويق الاستراتيجي

151	الفصل الثالث تجزئة الأسواق
155	أولاً: تعريف تجزئة الأسواق.
157	ثانياً: مستويات تجزئة الأسواق.
157	المستويات الأولى والثاني والثالث.
157	المستوى الرابع: التسويق المتناهي الصغر.
158	التسويق الداخلي.
166	التسويق الفردي.
169	التخصيص. (6 أمثلة)
180	التخصيص الكبير. (3 أمثلة)
	الفصل الرابع التسويق في بغداد

أهلاً بكم في عالم التسويق الاستراتيجي..

الذي لا يحتاج إلى أموال بقدر ما يحتاج إلى أفكار.  
أفكار إبداعية..

تتسم بقوة الملاحظة.. قدرة على اكتشاف شرائح جديدة،  
لديها احتياجات لم تُلبَّ بعد.

ثم من خلال تعديل بسيط في رسالتي الإعلانية..  
أخاطب هذه الشريحة؛ وأحقق نجاحًا كبيرًا فيها.



تدريب كوكاكولا مصر



تدريب بتروول بلاعيم (حقل ظهر)

## الفصل الأول

### التسويق 1960

### التسويق التكتيكي 4Ps

في البداية، أصدقائي الأعزاء، سنتناول نقطتين بسيطتين جدًا:

1. النقطة الأولى: الفرق بين التسويق والمبيعات (Difference between Marketing & Selling) ستجدون هذا مكتوبًا في جميع المراجع، وهناك العديد من الطرق للرد عليه، سأعرض لكم طريقة سهلة جدًا، وسأوضح لكم لماذا لا أحب عبارة "الفرق بين (Difference between)" و"البيع (Selling)"، رغم أنها مكتوبة بهذه الطريقة في جميع المراجع، ونحن بالطبع نحترم جميع الزملاء الذين قاموا بتأليفها.

2. ثم سننتقل إلى تعريف التسويق (Marketing) ، حيث يوجد أكثر من 250 تعريفًا للتسويق، وقد اخترت لكم تعريفًا مميزًا ولطيفًا جدًا، وسنناقش هذا التعريف معًا.

3. ثم سنتناول الخطوات الخمس لتخطيط التسويق (Marketing Planning) بإذن الله.

اسمحوا لي أن أبدأ معكم البداية.  
الفارق بين التسويق والمبيعات

وبداية، ما هو الفرق بين التسويق والمبيعات؟  
تعرف الكتب العلمية الموثوقة هذه الجزئية بقولها: "إن  
وظيفة التسويق هي جعل البيع غير ضروري أو فائضاً  
عن الحاجة."

كلام جميل ولطيف وسهل... لكن بالطبع إذا لم أكن أفهمه!  
لكن مع الصورتين التوضيحتين في الأسفل أعتقد أن  
الأمر سيصبح بسيطاً وسهلاً بالفعل.



مسرحية "مدرسة المشاغبين"، المسرحية الشهيرة التي  
شاهدناها جميعاً آلاف المرات، وكان دائماً سعيد صالح  
يقول لعادل إمام فيها: "أنت المخ وأنا العضلات."

وهذا هو الفارق بين التسويق والمبيعات ببساطة، أصبح الموضوع الآن سهلاً.

التسويق هو "العقل"، التسويق هو الذي يحدد ما هي المنتجات التي ستطرحها الشركة، سواء كانت منتجات جديدة أو منتجات قديمة بطريقة جديدة أو حتى خدمات. التسويق هو الذي يحدد سعر المنتج، سواء كان أقل من تكلفة الإنتاج أو أكثر منها بمنتين مرة.

التسويق هو الذي يحدد أين سيتم بيع هذا المنتج. التسويق هو الذي يصمم الكتيب (البروشور) الذي سنستخدمه في بيع المنتج، ويضع خطة تسويقية قد تصل إلى 400 صفحة.

ثم نعطي هذه الخطة إلى رجال "العضلات"، أي رجال المبيعات، الذين يأخذون هذه الخطة وينزلون لمقابلة العملاء وجهاً لوجه أو عبر الهاتف، سواء بشكل فردي أو جماعي، ويبدوون في تخصيص الخطة التسويقية (customizing, tailoring) حسب احتياجات كل عميل

لديهم، أليس كذلك يا رفاق؟

هذه هي "العلاقة" التسويق والمبيعات يا أصدقائي.  
ولماذا أرفض عبارة "الفرق بين التسويق والمبيعات"؟  
لأنهما مكملان لبعضهما البعض بالطبع،  
فالعقل إذا أعطى أوامر دون وجود عضلات تنفذ، - لا قدر  
الله - سأكون مشلولاً،

وإذا كانت العضلات تعمل دون عقل يوجهها وينظم عملها  
فلن يكون العمل مرضياً، إذاً لا يجوز أن نقول: الفرق بين  
التسويق والمبيعات، والأفضل أن نقول: "العلاقة بين  
التسويق والمبيعات"، فهي علاقة تكامل، كما أوضحت  
لكم: لا يستطيع أحد العمل دون الآخر.

اقروا كما تشاؤون، فهناك من يقول: إن المبيعات  
(Sales) هي العائد على الاستثمار من التسويق  
(Marketing)، فأنا أقوم بحملات تسويقية ليتمكن رجال  
البيع من البيع، وقد اختصرت لكم الأمر في تلك الصورة  
اللطيفة من "مدرسة المشاغبين".

. إذاً نقول: "مدير التسويق والمبيعات"

(Marketing and Sales Manager)

- أم نقول: "مدير المبيعات والتسويق (Sales and Marketing Manager)؟"
- ما رأيكم؟ نقول: "التسويق والمبيعات (Marketing and Sales)."

### فالتسويق يبدأ قبل البيع،

### بل إنه يبدأ حتى قبل وجود المنتج.

- لدي الآن استشارة تسويقية، لشركة قائمة بالفعل وكبيرة، ولكنهم سيفتتحون شركة توريدات للمطاعم والفنادق، فما هي الاستشارة؟
- هم يريدون معرفة ما الذي سيعملون فيه، لدينا 1200 معدة خاصة بالفنادق والمطاعم، في أي مجال نعمل؟

إذاً التسويق يبدأ حتى قبل معرفة ما هو المنتج، هذا هو الصحيح، ويستمر طوال فترة وجود المنتج.

- هناك دائماً نزاع أبدي في الكتب بين بعض الأقسام، وهذا معروف، فدايماً هناك نزاع بين قسم المالية (Finance) وقسم الجودة (Quality)، لماذا؟

- قسم المالية يرى أن دوره الأساسي هو توفير المال للشركة، بينما قسم الجودة يريد أفضل جودة، ومن الطبيعي أن أفضل جودة ستكون بسعر مرتفع، لذا دائماً هناك خلافات بينهم.
- هناك أيضاً خلاف دائم بين قسم العمليات (Operations) وقسم البحوث والتطوير (R&D)، فالقسم التشغيلي يعتقد أنه تمكن من تدريب العاملين على العمل، لكن قسم البحوث والتطوير يريد تطوير أشياء جديدة، فيقول العامل: "أنا أوقفت العمال ودرّبتهم، لا نريد تطويراً الآن"، فيرد الآخرون: "لكننا نريد التطوير"، فيقول العامل: "أنتم تتعبوننا."
- ونفس القصة بين الإنتاج (Production) والجودة (Quality)، فمسؤول الجودة دائماً يراقب: لماذا لا تلبسون النظارات؟ لماذا لا تلبسون الخوذات؟ وتجد العامل واقف أمام فرن حرارته 1000 درجة فقط، ولا يريد نظارة ولا خوذة،

وهؤلاء يضيقون عليهم ويخصمون من روايتهم،  
أليس كذلك؟

. نفس القصة بين التسويق والمبيعات، خلاف أزي. عندما تنخفض المبيعات، تجد مسؤولي التسويق لا يرحمون المبيعات، ويقولون: "هؤلاء لا يقومون بعملهم كما يجب، ولا يتقون الله في عملهم، اجمع لي المندوبين وعاقبهم..."

أما مسؤولو المبيعات فيقولون: "هؤلاء في التسويق يجلسون في التكيف ولا يفهمون شيئاً عن السوق، وطلبنا منهم خدمات وخصومات وأموال ولم يستجيبوا." لا يصح يا رفاق، العلاقة تكاملية، ولا ينبغي استخدام النقد الهدام، يجب أن يتحمل كل منا مسؤوليته، ونعلم جميعاً أن كل الأقسام تكمل بعضها البعض، ولهذا في الشركات الكبرى عيّنوا مديراً واحداً لقسمي التسويق والمبيعات (Marketing and Sales Director)، ليتولى القسمين معاً فلا نسمع مثل هذه الخلافات، فالقسمان في النهاية شيء واحد.

وهكذا نكون قد انتهينا من العلاقة بين التسويق والمبيعات،  
فاسمحوا لي أن ننتقل إلى:

## ب- تعريف التسويق Marketing

وكما ذكرت لكم في المقدمة، هناك أكثر من 250 تعريفًا تقريبًا للتسويق.

منها التعريفات التنظيمية (Systematic) جدًا التي تجعل الدارسين يكرهون التسويق، أعددكم أننا لن نعمل بهذه الطريقة، فهناك تعريفات طويلة جدًا من عشرة أسطر متتالية تشتت القارئ.

ومنها التعريفات العملية جدًا، مثل: "هو عملية تبادل القيمة مقابل المال عند الشراء"، وهذا أيضًا قد ينفّر الدارسين من التسويق.

لكن اسمحو لي أن يكون كتابنا مهنيًا أكثر، وقد اخترت لكم أبسط وأكثر التعريفات العملية والواقعية للتسويق. ببساطة، هذا التعريف

يعرّف التسويق بأنه:  
المنتج الصحيح  
في مكان البيع الصحيح  
في التوقيت الصحيح  
وبالسعر الصحيح

المنتج الصحيح(Product Right)  
بالسعر الصحيح(Right Price)  
في مكان البيع الصحيح(Right Place)  
في التوقيت الصحيح(Right Time)

وعلى الرغم من أن هذا التعريف يبدو بسيطاً أو طفولياً،  
إلا أن هذا التعريف البسيط سيستغرق منا خمس محاضرات  
لاحقاً بإذن الله، لأنه يحمل في طياته عشرات التفاصيل،  
دعونا نستعرضها سريعاً معاً.

## 1- المنتج الصحيح

هيا بنا نرى، ونبدأ دراستنا التسويقية من واقع السوق العربي والإعلانات التلفزيونية التي نشاهدها، فمعاناة الناس كبيرة يا رفاق.

ما معنى المنتج (Product) ؟

المنتج يا أصدقائي هو أي شيء يُباع، مثل ماذا؟ هناك نوعان رئيسيان:

• "البضائع: (Goods) "ما معنى البضائع؟

شيء ملموس. (Tangible)

وبما أنها ملموسة مثل زجاجة المياه، يمكنني شراؤها بأربعة جنيهات وأربح منها جنيهين، ويمكن إعادة بيعها، وتسمى بضائع. أي سلعة نشتريها من السوبر ماركت هي بضائع.

• وهناك أشياء غير ملموسة (Intangible) ، لا

يمكن إعادة بيعها، وتسمى "الخدمات "

(Services).

مثل خدمة التاكسي: عندما تستقل سيارة أجرة، هل تخرج من التاكسي ومعك التوصيلة في يدك؟ وهل يمكنك أن تدفع عشرة جنيهات للتاكسي ثم تبيع التوصيلة لصديقك باثني عشر جنيهاً؟ بالطبع لا يمكن.

مثل البنوك، الشركات الاستشارية، التدريب، خدمات الضيافة في الفنادق، وثائق التأمين، التصميم والأفكار التسويقية.

• وهناك من يضيف نوعاً ثالثاً للمنتج وهو الأشخاص (People) ، فعندما أسوق لشخص مرشح في انتخابات الرئاسة، أو انتخابات المجلس المحلي، أو انتخابات النقابة.

هيا نرى أمثلة عن المنتج الصحيح.



1- استهلاك اللبن الرايب في دول الخليج العربي مرتفع جداً، أما في مصر فالاستهلاك ليس كبيراً، فبدأت الشركات في ابتكار حيل تسويقية وإبداعية كثيرة.

جاءت شركة «أكتيفيا» وقالت: «أكتيفيا» للسيدات اللواتي يعانين من عسر الهضم وخمائر الأسيدوفيلوس أكتيريجيلولاريس (Acidophilus Actiregularis) ، إذا

استطعتم نطقها مرة أخرى سأمنحكم جائزة 😊

عندما شاهدت هذه القصة، وبما أنني صيدلي سابقاً، قلت: كيف اكتشفوا هذه الخمائر؟ فبحثت ووجدت يا أصدقائي أن

هذه الخمائر هي المسؤولة عن تحويل الحليب إلى لبن رايب، أي أنها موجودة في كل اللبن الرايب. لكن هذا نكاه من «أكتيفيا»، حيث كتبوا اسم الخميرة على العبوة وأخذوا الأسبقية، فظن الناس أن «أكتيفيا» منتج مذهل، وبدأ بعض من يعانون عسر الهضم في شرائها.

• شركة «نستله» تقدم حليب أطفال وزبادي، وقالت:

اشربي اللبن الرايب أثناء الحمل، ولن تعاني من نقص الكالسيوم، فلبن «نستله» لمشكلة نقص الكالسيوم، جميل.

• «دانون» لكبار السن الذين إذا تناولوا عشاءً ثقيلاً

يحلّمون بكوابيس، فأصدرت لهم «دانون»: تناول «دانون» في العشاء، تصبح على خير.

وما تزال مبيعات اللبن الرايب ضعيفة جداً في مصر.

• حتى ظهرت شركة «جهينة»، وقالت: لماذا الناس

في مصر لا يحبون شرب اللبن الرايب؟

قالوا: لأن طعمه حامض قليلاً ومالح قليلاً. فقالوا: فقط لهذا السبب؟ إذن «زبادو» هو أول مشروب زبادي بنكهة

الفاكهة في مصر. مبيعات «زبادو» بنكهة الفراولة تفوق  
أضعاف مبيعات اللبن الرايب في مصر. الناس لم تكن تحب  
اللبن الرايب بسبب طعمه غير المحبب، فأضفنا له الفاكهة  
ليصبح طعمه لذيذاً، اشرب الآن ولا تشتك. هكذا انتهينا  
من المنتج الصحيح، المنتج الذي يحبه الناس، المنتج  
الذي يحتاجه الناس، أليس كذلك يا رفاق؟

واستمرت «جهينة» في السيطرة على منتج «زبادو»  
لمدة ثلاث سنوات، ولم يستطع أي منافس أن يضيف نكهة  
الفاكهة إلى اللبن الرايب خلال هذه السنوات الثلاث. ما  
رأيكم؟ الأمر ليس اختراعاً، فقد تم تقليد «آيفون» بعد ستة  
أشهر فقط بنظام أندرويد، فما بالك بزبادي بنكهة الفاكهة؟  
لماذا لم يظهر منافس أمام «جهينة» لمدة ثلاث سنوات؟  
هذه نقطة مهمة جداً.

أصبح «زبادو» علامة تجارية مشهورة.

لماذا لا أ طرح منتجاً وأقوم ببناء علامة تجارية؟  
والسبب الرئيسي يا أعزائي، أن «جهينة» سبقتهم  
بسهولة. هناك منتج نزل وتعودت كمستهلك على شرائه،

فإذا ظهر منتج آخر مشابه، نسميه "Me Too Product" (منتج أنا أيضاً)، مثل مشروب زبادي بنكهة الفاكهة، فما الذي يدفعني لترك المنتج الذي اعتدت عليه وأشتري منتجاً جديداً؟

ما يدفعني يا أصدقائي للتمييز عن «جهينة» هو أن أقدم ميزة جديدة. ما اسم هذه الميزة الجديدة؟ هي "Unique Selling Point" (USP) أي نقطة البيع الفريدة أو الميزة التنافسية المتفردة. إذا لم يكن لدي ميزة تنافسية متفردة غير متوفرة عند الآخرين، فلن يلتفت لي أحد. قد يقول لي أحدهم: يمكنني أن أخفض السعر! انتبهوا يا رفاق، أبسط وأخطر شيء يمكن أن تفعله كـ USP هو السعر! كيف ذلك؟

. شركة «اتصالات» للاتصالات المحمولة دخلت السوق المصري، وكان الجميع يستخدم «موبينيل» و«فودافون». فكيف ستجذب الناس؟ قامت «اتصالات» بجعل سعر الدقيقة 14 قرشاً، بينما كانت الدقيقة بـ 35 قرشاً، أي بنصف السعر.

فهل سيشعلون السوق؟ في اليوم التالي، قامت

«موبينيل» و«فودافون» أيضاً بتخفيض سعر

الدقيقة إلى 14 قرشاً! هل فهمت الفكرة؟

يستطيع المنافسون تقديم منتجات مشابهة بأسعار

مشابهة، فإذا خفضت السعر إلى 14 قرشاً ولم تقدم شيئاً

جديداً، فأنا في السوق منذ عشر سنوات وجنيت الكثير من

الأرباح، ويمكنني أيضاً بيع الدقيقة بـ 14 قرشاً.

فخسرت «اتصالات» وخسرت الشركات الأخرى، ثم

اجتمعت هذه الشركات واتفقت على ألا يخفض أحدهم

السعر بمفرده، بل يجب أن يكونوا جميعاً متحدين. لأنه كما

أقول لك: إذا خفضت سعرك اليوم، سيخفض منافسك

السعر غداً، وهذا أمر سهل جداً.

أحياناً إذا كنت المنافس الكبير – نسميه قائد السوق

(Market Leader)، أي الأعلى مبيعاً – قد أخسر عمداً

لأجعل المنافس الجديد يخسر ويضطر للخروج من السوق،

فأسيطر وحدي.

أما إذا كنت صغيراً، ومنتجاً جديداً، وخفضت سعري هكذا، فأنا أقتل نفسي، وهذا ما يحدث عندما لا يوجد إبداع في الطعام، فلو أضفت الفراولة أصبح «زبادو» بالفراولة! إذا خفضت السعر، سيخفض «زبادو» السعر أيضاً، فأخسر أنا ولا يخسر هو، لأنه يربح منذ ثلاث سنوات، ولهذا لم يظهر منافس لـ «زبادو» طوال هذه الفترة.

• حتى جاءت شركة «لاكتيل» واجتمعوا معاً قائلين:

نريد أن نقدم USP ، ميزة تنافسية متفردة، ماذا

نفعل؟ ما الذي فعلوه يا رفاق؟ أقوى طريقة لإيجاد

ميزة تنافسية فريدة (Unique Selling

Proposition - USP) تُسمى: كشف المشكلة

(Problem Detective)، أي طريقة التحقق من

المشكلة. ماذا يعني ذلك بلغة بسيطة؟ ما هي

مشكلة العميل الحالي مع المنافس الحالي الذي

ينافس منتج «زبادو»؟ هنا سنكتشف معاناة

«زبادو» في الماضي... من منكم يا رفاق كان من

زبان «زبادو»؟ حسناً، أنا شخصياً كنت أحب

«زبادو» جدًا، وكنت دائمًا أحتفظ بسكين صغيرة في سيارتي، لماذا؟ لأن غطاء «زبادو» كان ضعيفًا وغير محكم الإغلاق، أي أنه بلا فائدة تقريبًا، وتحت الغطاء كان هناك قطعة بلاستيكية بيضاء بذراع، وعندما تحاول سحب الذراع، يحدث أحد أمرين: إما أن الذراع ينقطع فأضطر لاستخدام السكين لفتح الغطاء، أو إذا حالفك الحظ (ونادرًا ما يحدث)، يفتح الذراع فينسكب الزبادي عليك. ثم ظهرت «لاكتيل» بميزة تنافسية بسيطة، وطرحت أبسط وأقل غطاء تكلفة، وقالت: «لاكتيل» بغطاء

### دوّار. (Twist Cap)

وهو نفس غطاء زجاجة المياه. بالطبع انهارت مبيعات «زبادو»، فالمذاق نفسه والسعر نفسه، ولكن بفضل الله، لم يعد الزبادي ينسكب على الملابس، فاختر الناس «لاكتيل».

انهارت مبيعات «زبادو»، تخيلوا! وإذا لم تصدقوا، شاهدوا إعلان «زبادو» الذي ظهر بعد أسبوعين فقط،

حيث غيروا خطوط الإنتاج بتكلفة 12 مليون جنيه خلال 12 سنة، وماذا حدث؟ هذا مبلغ كبير جداً، وقد تم تداول هذا الحدث في الصحف والمجلات والتلفزيون والإنترنت لأكثر من ثلاثة أيام، ولكن لفترة قصيرة جداً، لذا لم يَرَ الكثيرون الصورة التي كانت محور الإعلان، وكانت الصورة مكونة من أربع كلمات كما ترون:

نحن آسفون، وهذا هو الغطاء القديم الذي كان يسبب لنا المشكلات، هل ترون يا رفاق؟

لقد غيرنا الغطاء، وصنعوا الغطاء الدوّار الذي تحدثت عنه «لاكتيل»، شكراً لك أيها المواطن.

ثم هل توقفت «لاكتيل» بعد تذوق طعم الانتصار؟ بالطبع لا، فعاد الناس مرة أخرى للمنتج الذي تعودوا عليه منذ ثلاث سنوات، لذلك بعد أن أشعلت «لاكتيل» المنافسة، بدأت مبيعاتها تتراجع، فأصبح من الضروري أن تجد «لاكتيل» ميزة تنافسية فريدة جديدة.

هذه المرة، كما استلهموا في البداية فكرة الغطاء من زجاجة المياه، استلهموا الآن الميزة التنافسية من عصير

«راني». ما هي الميزة التنافسية التي جعلت عصير  
«راني» مختلفاً؟ في كلمة واحدة: الحبيبات. (Pulp)  
فأطلقت «لاكتيل» منتج «دويتو»، أول مشروب زبادي  
بقطع الفاكهة.  
وردت «زبادو» عليهم: لن تدعونا في حالنا، وطرحت  
«زبادو ميكس»، أول مشروب زبادي بنكهتين من الفاكهة  
في مصر.  
وتستمر المعركة كما هو متوقع...

إنها حرب...

حرب لتطوير المنتج.

حرب لاكتساب حصة سوقية مميزة.

أنا حريص يا أصدقائي الأعزاء - وطبعًا كل أساتذة التسويق لهم كل التقدير - ولكن للأسف، لا توجد لدينا كتب عربية في التسويق، لذا تجد دائمًا الأمثلة من الشركات العالمية، مثل: تاكو بيل؛ فيضطر المدرس للبحث

عن مثال يشرحه 😊

لكنني أريد مثالًا من سوقنا ومنتجاتنا... إذا أردت أن تطلق الإبداع في أي مجال، أيهما أهم: الجودة (Quality) أم الكمية (Quantity)؟ هل أشرب أي شيء بجودة عالية، أم أشرب عشرة أكواب قهوة والسلام؟ الجودة أم الكمية؟ بالطبع الجودة، الجودة هي الأهم، أحسنتم.

ما عدا في الإبداع... (Creativity) الكمية أهم.

لماذا الكمية أهم؟

-قد تكون فكرة غير منطقية، ومع تعديل بسيط تصبح

فكرة عبقرية.

-قد تندمج فكرة غير منطقية مع فكرة أخرى غريبة لتنتج فكرة عبقرية.

-قد تولد فكرة غير منطقية وتلهم أحد الحاضرين بفكرة عبقرية أخرى.

لذا، الكمية هي الأساس في العصف الذهني  
... (Brainstorming) أخرج كل الأفكار التي لديك على  
الورق، ثم نقيم الأفكار، ويتم توليد الأفكار، ثم تقييمها  
باستخدام ما يسمى: مصفوفة النقاط (Scoring  
(Matrix)، وفي النهاية نختار البديل الأمثل الذي يحصل  
على أعلى درجة.

2-

لنأخذ مثالاً آخر... «بيبيسي».

أي منتج جديد مثل «بيبيسي» يجد مجموعة من الناس يحبونه ويشترونه، وآخرين لا يحبونه، وهذا طبيعي ومنطقي. فعندما طُرح «بيبيسي»، اشترته فئة كبيرة، ولم يشتره آخرون، وهذا أمر طبيعي.

ما الذي جعل «بيبيسي» عالمياً؟ أنه بدأ ينظر إلى الذين لم يشتروا المنتج ويسألهم: لماذا لم تشتري المنتج؟

1- لماذا لم تشتريني؟ سيقول: أنا أتبع حمية غذائية وأنت يحتوي على الكثير من السكر. فيطرح «بيبيسي دايت».

2- لماذا لم تشتريني؟ سيقول: أنا لا أشرب كثيراً، أشرب جزءاً صغيراً وأترك «بيبيسي» لمدة نصف ساعة، وعندما أعود أشربه أجد أن الصودا قد اختفت ويصبح الطعم سيئاً، لذا توقفت عن شراؤه. فيطرح «بيبيسي» في زجاجة بلاستيكية مثل زجاجة المياه حتى لا تتطاير الصودا.

3- وأنت لماذا لم تشتري «بيبيسي» أو «بيبيسي دايت» أو «بيبيسي» في زجاجة بلاستيكية؟

سيقول: لأن «بيبيسي» غالي الثمن، 5 جنيهاً أو 2 ريال، وهذا كثير بالنسبة لي. فيطرح «بيبيسي جيب» 250 مل بدلاً من 400 مل بسعر 2 جنيه بدلاً من 5 جنيهاً، أليس كذلك؟

4- وأنتم لماذا لم تشتروا «بيبيسي» أو «بيبيسي دايت» أو «بيبيسي جيب» أو حتى «بيبيسي» في زجاجة بلاستيكية؟ سيقول: أنا أحب العصير. ماذا يفعل؟  
فيطرح «فانتا» بنكهة البرتقال و«فانتا» بنكهة التفاح الأخضر.

- وأنتم يا أصدقاء، لماذا لم تشتروا «بيبيسي» أو «فانتا»؟ سيقول: «فانتا» كلاهما ألوان صناعية، وأنا شخص يهتم بصحته، فيطرح «سفن أب»، وكان شعار «سفن أب» أصدقائي Un-Cola: (أي ليس كولا)، ولونه أبيض وليس أسود، ولا يحتوي على ألوان صناعية، وأنا صحي، هل هذا واضح؟

- وإذا قالوا: «بيبيسي» يحتوي على الكافيين الذي يسرع ضربات القلب، فيطرح «بيبيسي» خالي من الكافيين.

## المنتج الصحيح:

- هو المنتج الذي ينظر إلى الناس الذين لم يشتروه ويسألهم: لماذا لم تشتروني؟ فيقدم لهم ما يناسبهم، سواء بنفس الاسم أو باسم جديد.
- هو المنتج الذي يتمتع بميزات تنافسية فريدة عن المنافسين.
- هو المتوافق مع احتياجات المجتمع.
- هو الذي يحل مشكلة للفئة المستهدفة.

## 2- بالسعر الصحيح:

استعدوا للمفاجآت القادمة 😊

والسعر إما أن يكون مرتفعًا أو منخفضًا، أليس كذلك؟  
إذا أردت طرح منتج جديد، هل تطرحه بسعر مرتفع أم  
منخفض؟ ما رأيكم يا رفاق؟ هل من مجيب؟ هل من  
مشارك؟

هناك من سيقول: أطرحه بسعر منخفض إذا كان جديدًا، ثم  
أرفع السعر لاحقًا... جيد جدًا.

تفاوتت الإجابات بين:

منخفض لأبيع كثيرًا مثل الصين.

منخفض ثم أرفعه، هذا هو الحل الوسط.

وبين أن أطرحه بسعر مرتفع.

وبين أن نعرف أولاً من هم المشترون المحتملون.

كل آرائكم صحيحة، وكلها تحدث في السوق.

والآن، إليكم الجديد بعد إذنكم:

أولاً - شركة «جيلت» لماكينات الحلاقة،

أنتم تعرفون «جيلت تو» و«جيلت 3». «جيلت ماك 3 وجيلت فيوجن، تمنحك تجربة تدليك أثناء الحلاقة، جيلت تعمل بالبطارية، وجيلت بدون بطارية، هناك العديد من الإصدارات والبوتوكس، وجميعها باهظة الثمن. لماذا هي باهظة؟ لأنها طبيعية وتقوم بحملات إعلانية قوية على التلفاز، ولديها فريق عمل مميز، ولذلك يجب أن تتوفر هذه المواصفات لديهم، والمبيعات ممتازة، والأرباح كذلك، الحمد لله.

في أحد الأيام، كان مدير الشؤون المالية يسدد الضرائب، ففوجئ بوجود شركة أخرى لديها ماكينة حلاقة بدائية جداً تُسمى «لورد» (Lord) «إذا كنتم تعرفونها.

ما هي ماكينة «لورد»؟ هي ماكينة صفراء تحتوي على شفرة واحدة، وأعتقد أنها كانت تُستخدم للتطهير النفسي، فعندما تحلق بها ويسيل الدم على وجهك، تسقط بذلك الآلام والذنوب، ماكينة سيئة جداً، وقد فوجئ أن عليها نفس الضريبة.

فعداد ولامهم في الشركة قائلاً: لماذا تسببون لنا المتاعب  
وتضيقون علينا؟ الناس بخير، وهم يبيعون ماكينة  
منخفضة الجودة.

إذا أردت أن تحقق أرباحاً، قم بطرح منتجاتين:  
منتج غالي وسمّه: «جِيلِت (Gillette)» وبعه للشريحة  
الغنية.

ومن ثم منتج آخر رخيص وامنحه اسماً جديداً، وبعه  
للشريحة الفقيرة.

وهنا؛ هل يصح أن أسميه «جِيلِت»؟ إذا أطلقت عليه اسم  
جِيلِت فسوف يؤثر ذلك سلباً على صورة شركتي.

لا أحد يعرف هذه القصة أن «ناسيت تو (Nasit Two)»  
تتبع «جِيلِت (Gillette)». «جِيلِت لم تضع اسمها عليها،  
ولم تطرح منتجاً جديداً للشريحة التي تريد المنتج  
الرخيص، بل أطلقت اسماً مختلفاً تماماً.

لماذا «تو (Two)»؟ لأن «جِيلِت» يجب أن تقدم ميزة  
تنافسية (USP)، فبدلاً من شفرة واحدة طرحت شفرتين،

وبدلاً من أن يكون سعر «لورد» جنيهاً واحداً، طرحت  
جبلت منتجها بجنيه وربع، وحققت نجاحاً كبيراً.

- مثل تويوتا ولكزس (Toyota & Lexus)
- تويوتا تحقق نجاحاً كبيراً في الطبقة المتوسطة.
- وعندما وجدت أن مرسيدس وبي إم دبليو (Mercedes & BMW) تستحوذان على الفئة العليا، قامت بطرح سيارة جديدة تماماً باسم مختلف وبضعف سعر تويوتا.
- كنت أدرب شركة أرما (Arma) التي تنتج مكرونة «الملكة» (Queen) ومكرونة «إيطالينا» (Italina)»
- طرحت مكرونة «إيطالينا» بسعر 7 جنيهات للمنافسة مع ريجينا. (Regina)
- وطرحت مكرونة «الملكة» بسعر 4 جنيهات للطبقة المتوسطة، وحققت أعلى مبيعات في مصر.
- أما الثالثة فاسمها «ماكرونتو» (Makronto) «بسعر 2 جنيه.
- مسحوق آريال وتايد هما من منتجات شركة بروكتر آند جامبل، ويُعتبر تايد أرخص من آريال بحوالي 30%، وهكذا.

فهل أضع سعراً مرتفعاً أم أجعل السعر منخفضاً؟  
من فضلك، اطرح منتجين باسمين مختلفين؛  
واحد بسعر مرتفع للفئة الثرية...  
وواحد بسعر منخفض للفئة العاملة.

ثانياً – لكن أخبروني: هل من المناسب أن أسعر منتجاً  
بسعر منخفض جداً، بل وأقل من تكلفة الإنتاج؟ ما رأيكم؟

1- شركة "مرسيدس" تحقق مبيعات جيدة جداً، لكنها  
طرحت حافلات (جم إل) بسعة 28 راكباً وتبيعها بخسارة  
4%. لماذا؟ لأنهم يحققون أرباحاً من قطع الغيار.

2- وشركة HP طرحت الطابعة بسعر 400 جنيه. هذا  
سعر منخفض جداً! نعم، هم يخسرون في بيع الطابعة،  
لكن الحبر الخاص بها يباع بسعر 400 جنيه، أي بنفس  
سعر الطابعة.

ثم بدأ الناس يقولون إن HP شركة تستغل العملاء لأن  
الحبر بسعر الطابعة، فقامت HP مؤخراً بإصدار طابعة  
جديدة في شهر يناير، وأعلنت عنها للحفاظ على سمعتها:  
طابعة HP بحبر يدوم 4 سنوات بسعر 15000 جنيه.

لماذا أنت متضايق من تغيير الحبر؟ الآن الحبر لن يتغير  
تقريباً وسيستمر معك 4 سنوات، لكن عليك أن تدفع  
15000 جنيه. إذا لم تستطع الدفع، فلا تتذمر.

3- عندما كنت أعمل مع أطباء السكري، فوجئت بعد تخرجي بسنتين تقريباً، أي في عام 2004، أنهم كانوا يقولون: إذا وجدتم طبيب سكري لديه جهاز قديم، احضروا الجهاز وسنمنحه جهاز سكر مجاني. كيف ذلك؟ أليس هذا مكلفاً؟ قالوا لا، لأن شركة جونسون المنتجة لأجهزة السكر تمنحهم الأجهزة مجاناً. هل هم مجانيين؟ لا، لأن الطبيب سيشتري الشرائط الخاصة بالجهاز. يمكن أن يكون هذا ترويجاً، مثل ما فعلت شركة بابلي بابلي عندما طرحت الشوكولاتة بسعر 1.5 جنيه بينما كان سعر الشمعدان 1 جنيه. هكذا بدأت الترويج، واشتري الجميع المنتج، وبذلك صنعت سوقاً، ثم بدأت ترفع السعر تدريجياً إلى 2 جنيه، ثم 2.5، ثم 3 جنيهات. وعندما انخفضت المبيعات، أعادت السعر إلى 2.5 جنيه وثبتته عند هذا الحد.

4- سأحكي لكم قصة لأصدقائي في السعودية عن تسعير المنتجات بأقل من تكلفة الإنتاج. كان هناك هايبر ماركت في الرياض يُدعى "التميمي"، لا أدري إن كان لا يزال موجوداً أم لا. في عام 2007، كان لديه 4 أو 5 فروع فقط، ولا يقارن ببنده أو العثيم أو جين أو جدة. فجأة قام "التميمي" بعرض خاص: عبوة بيبسي بسعر ريال واحد، أي أن كل عبوة تُباع بما يعادل 85 هللة، بينما يبيعها لي شخصياً بـ 90 هللة. حدثت ضجة كبيرة. لماذا يبيع "التميمي" البيبسي بخسارة؟ السبب هو استراتيجية تُسمى "الإغراء" (Loss Leader). "يختار منتجاً مشهوراً ويبيعه بخسارة ليجذب الزبائن، وعندما يأتي الناس لشراء البيبسي، غالباً سيشترون منتجات أخرى مثل الحليب أو السجائر، فيحقق أرباحاً من بقية المنتجات تعوض خسارته في البيبسي، بل وتزيد عليها.

ثالثاً – هل يجوز لي كهايبر ماركت أن أبيع كل المنتجات بأقل من تكلفتها؟ ما رأيكم؟ هل أعرض نفسي للخسارة؟ هل أنا مجنون؟

نعم، يمكنني أن أبيع كل المنتجات بأقل من تكلفة إنتاجها.  
لكن من أين سأحقق الأرباح إذا خفضت أسعار جميع  
المنتجات؟

في عام 1996، كانت "سينسبري" أول هايبر ماركت  
حاول دخول السوق المصري، فقام بطرح جميع المنتجات  
بأسعار أقل من سعر الجملة، بهدف إخراج المنافسين من  
السوق ليصبح هو المورد الوحيد ويحتكر السوق، ثم  
يحقق أرباحاً ضخمة تعوض خسائره.

لكن قيل إنه مشروع صهيوني، فاستأجروا بعض الشباب  
لرمي الحجارة على المحل وكسر الزجاج وتنظيم  
مظاهرات، فانسحب من مصر.

### 3- في المكان الصحيح:

المقصود هنا هو قنوات التوزيع (Channels of Distribution)، أي: أين أو كيف أوصل المنتج. ومن الأمثلة على ذلك:

- من أشهر الشركات التي ابتكرت قنوات توزيع جديدة كانت شركة "ديل (Dell)"، فهي أول شركة استخدمت التسويق عبر الهاتف (Telemarketing)، وأول من استخدم الهاتف في التسويق.
- أما أول شركة بدأت التسويق عبر الإنترنت فهي "أمازون (Amazon)"، والتي بدأت كمكتبة إلكترونية، ثم توسعت لتبيع كل شيء تقريباً، وأصبح صاحبها من أغنى رجال العالم. يُقال إن أرباحها اليومية مليار دولار، رغم أنني غير متأكد من صحة الرقم، لكنه رقم ضخم كما ترون، وكل ذلك بسبب التكنولوجيا.

1- شركة "إيفون (Avon)" ابتكرت قنوات توزيع رائعة. شركة "إيفون" شركة متميزة في مستحضرات التجميل، وعندما أطلقت منتجاتها الجديدة، كان من الطبيعي أن يرفض التجار التعامل معها لأنها غير معروفة، خاصة إذا كانت الشركة جديدة. هنا يأتي نظام "تحت التصريف" (Consignment)، أو ما يُسمى في التجارة الدولية "الحساب المفتوح (Open Account)"، حيث يُسلم التاجر البضاعة، وإذا تم بيعها يدفع قيمتها، وإن لم تُبع تُعاد إلى الشركة. لكن هذا النظام قد يضر بصورة العلامة التجارية.

لذلك عندما أرادت شركة "إيفون" طرح منتجاتها، واجهت نفس المشكلة التي تواجهها شركات مثل "باندا" في السعودية و"كارفور" في مصر حالياً. إذا أردت تسجيل منتجك لديهم (إضافة الباركود)، عليك دفع 5000 جنيه لكل فرع. على سبيل المثال، في "باندا" كان عليّ التعامل مع مدير المشتريات، وكان رقم الاشتراك 5000 ريال لكل

فرع في عام 2016، خاصة بعد انتشار فروع "ميني باندا" التي وصلت إلى 300 فرع تقريباً، وربما أكثر الآن. الجميع يتبع هذا النظام حالياً. في السابق، عندما أرادت "إيفون" دخول السوق الأمريكي، قالوا لهم: نحن لا نعرفكم، ولا يمكننا تخصيص مساحة لكم على الأرفف. إذا أردت إدخال منتجك، عليك دفع 50000 دولار لكل منفذ بيع. فإذا أردت التواجد في 100 منفذ فقط في الولايات المتحدة، عليك دفع 5 ملايين دولار، وهذا دون احتساب تكاليف التوظيف أو النقل أو الدعاية.

درس مهم جداً نتعلمه:

- الدرس الأول: سرعة التكيف مع التكنولوجيا. جميعنا شاهدنا كيف أغلقت شركة "توماس كوك" أبوابها بسبب عدم مواكبتها للتطورات مثل حجز عبر الإنترنت، وهو أمر بسيط تقوم به حتى الشركات الصغيرة. إذن، سرعة التكيف مع التكنولوجيا كما فعلت "ديل" و"أمازون" أمر ضروري - الحاجة الثانية: دائماً يا أصدقائي

ستواجهنا مشاكل قوية جدًا، والذكاء هو أن نجد طريقة للتغلب على هذه المشاكل، وهذا ما فعلته "إيفون". "إيفون" لم تكن قادرة على دفع خمسة آلاف دولار، وفي نفس الوقت لم تستطع الانسحاب كما ذكرتم، التسويق الشبكي (Network Marketing) وهناك فرق كبير بين التسويق الشبكي والتسويق الهرمي (Pyramid Marketing). منتجًا ما بأضعاف سعره الحقيقي مقابل أن تدخل تحتك أشخاصًا، وكلما دخل شخص تحتك تأخذ نسبة، وهذه الأمور غير المجدية. أما التسويق الشبكي الصحيح فهو ما ابتكرته "إيفون"، حيث قالت: لنقم بجلب "إيفون ليديز (Avon Ladies)... النساء أكثر موثوقة؛ لأنه عندما أشتري من أخي أو ابن عمي أو صديقي، يمكنني أن أبيع أكثر بكثير من أن أثق في الإعلانات المصورة، هل هذا واضح؟

ربة المنزل تبيع لجيرانها، الموظفة تبيع لصديقاتها في العمل، الطالبة الجامعية تبيع لزميلاتها في الجامعة، يأخذن كتالوجًا، وكلما تبعين لشخص تحصلين على 20% .  
وخلال سنة واحدة أصبحت "إيفون" هي رقم واحد في المبيعات، متفوقة على شركة "أوريفليم.(Oriflame) "  
-الدرس الثالث: مما دفع "أوريفليم" إلى أن تتعلم من الآخرين، وتسرع في تنفيذ "أوريفليم ليديز" (Oriflame Ladies) حتى تستعيد مكانتها.  
إذًا يا أصدقائي، ليس فقط أن تكون هناك ميزة في المنتج، ولا فقط أن تكون هناك منتجات جديدة تستهدف أشخاصًا لم يرغبوا في شراء المنتج الأساسي لسبب أو لآخر، بل أيضًا يمكن أن تكون الميزة التنافسية (USP) في قنوات التوزيع، في ابتكار آلية جديدة للتوزيع، أليس كذلك؟  
الميزة التنافسية أمور كثيرة جدًا، وليس عيبًا أن أتعلم من شركة ناشئة أو من شخص صغير في القسم، بل على العكس كلما زدت من معلوماتي من أي مكان، فهذا في مصلحتي.

2-من هي "نايل كولا (Nile Cola) "العجيبة هذه، هل سمع أحدكم عن هذا المشروب، أو عن "نايل كولا"؟



حسنًا، أنا كنت مسؤول التدريب في شركة "كوكاكولا" (Coca-Cola) في مصر كلها، هل سمعتم عنها من قبل؟ سأخبركم: تقريبًا لا أحد في مصر يعرف "نايل كولا"، لماذا؟ عندما ذهبت لتدريب شركة "كوكاكولا" في الصعيد، وجدتهم يضعون "كراش" (Crush) "في الثلاجات، سألت: أين "كوكاكولا"؟ قالوا: "كراش" تابعة لـ "كوكاكولا". قلت: كيف ذلك؟ قالوا: نعم، "كوكاكولا" اشترت "كراش". لماذا؟ قالوا: اشترت "كراش" حتى تتمكن من منافسة "نايل كولا"."

هل يعقل أن تنافس "نايل كولا"؟ هل "نايل كولا" متفوقة علينا؟ قالوا: نعم، "نايل كولا" في الصعيد المصري. ما هي قصة "نايل كولا" في الصعيد المصري؟

الذي نعرفه أن "سينا كولا (Sina Cola)" دخلت السوق بقوة تسويقية، تريد أن تنافس "بيبسي (Pepsi)" و"كوكاكولا". نحن نسمي هذا السوق "احتكار القلة" (Oligopoly)، أي أن هناك شركتين أو ثلاثة تحتكران السوق وهما "بيبسي" و"كوكاكولا". "سينا كولا" دخلت السوق وأطلقت إعلانات لمنافستهما وبيع منتجاتها أمامهما، لكن هذا مستحيل؛ فإذا كانت "بيبسي" تعلن بعمر ودياب و"كوكاكولا" تعلن بنانسي عجرم، لا يمكن أن تأتي أنت بمجموعة من الأطفال وتلبسهم جلابيب حمراء وصفراء وخضراء ويقولون: "تعلم واتعب بس يجيبوا السينا كولا على طول في البيت"، هذا الكلام غير منطقي. لا يمكنك مواجهة الأسد وجهًا لوجه وتضربه برأسك، رأسك ستتكسر.

- وظهرت "نايل كولا" واستفادت من تجربة "سينا كولا"  
وقالت: لن أستطيع مواجهة "بيبيسي" و"كوكاكولا"  
مباشرة.

جربت طريقة جديدة. أين تتركز مبيعات "بيبيسي"  
و"كوكاكولا"؟ وجدوا أن مبيعات "بيبيسي" و"كوكاكولا"  
صفر في الصعيد. لماذا؟ لأن نسبة الطبقة الكادحة تحت  
خط الفقر في الصعيد حسب الإحصائيات الأخيرة تصل إلى  
60% في محافظة قنا، وهي أعلى نسبة فقر في مصر،  
60% من السكان يعيشون بأقل من 732 جنيهاً في الشهر  
(حوالي 24 جنيهاً في اليوم). من المستحيل أن تشتري  
زجاجة "بيبيسي" سعة 2 لتر بسعر 12 أو 15 جنيهاً إذا  
كان دخلك اليومي 20 جنيهاً فقط. إذا "كوكاكولا"  
و"بيبيسي" غير قادرتين على المنافسة في الصعيد لأن  
سعرهما مرتفع والناس هناك فقراء. هنا وجدت "نايل  
كولا" الفرصة، فطرحت منتجها في الصعيد فقط، وخفضت  
سعر زجاجة 2 لتر من 14 جنيهاً إلى 4 جنيهات، وأحياناً  
تعرضها بسعر 3 جنيهات في العروض الترويجية كل

أسبوعين. وفي المقابل وفرت مصاريف الدعاية والإعلانات التلفزيونية ونجوم الفن، حتى تباع المنتج بسعر مميز، واكتسحت "نايل كولا" في الصعيد.

"كوكاكولا" عملت بمنتج غالي اسمه "كوكاكولا" ومنتج رخيص اسمه "كراش"، ولم تستطع تخفيض سعر "كوكاكولا" في الصعيد حتى لا يُقال عنها إنها نصابة، فكان عليها شراء "كراش" وطرحها في الصعيد.

واشترت أيضًا شركة اسمها "سبورت كولا (Sport Cola)، وطرحتها أيضًا في الصعيد. وهكذا أصبح هناك تنافس في الوجه البحري بين "نايل كولا" و"كراش" و"سبورت كولا" في الصعيد.

عندما رأت "سينا كولا" ذلك، قررت التركيز على الأرياف، وارتفعت مبيعاتها كثيرًا عما كانت عليه

#### 4- وأخيراً... في التوقيت الصحيح:

-إذا قلت: أريد أن أطرح دمي (ديايب)، فيجب أن أطرحها في الوقت المناسب، متى؟ إذا أردت طرح الدمى والورود والهدايا، نعم، قبل عيد الحب (الفالنتين).

-وإذا أردت طرح أجهزة المطبخ والأدوات المنزلية؟ قبل عيد الأم، أحسنتم. وإذا أردت بيع السيراميك قبل فصل الصيف، حيث تكثر الخطوبات والزواجات وما إلى ذلك، أحسنتم جميعاً.

1-كلنا نعرف "مايكروسوفت أوفيس (Microsoft Office)،

أول إصدار من أوفيس كان في عام 1997 تقريباً، الإصدار الثاني نزل تقريباً في عام 2003، كم الفرق بين 1997 و2003؟ ست سنوات.

في عام 2004 كنا نستعد لدراسة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، وكان الكمبيوتر وقتها لا يزال شيئاً من الخيال العلمي، خاصة الأوفيس والياهو وما إلى ذلك. كنا نعمل على الكمبيوتر ونسهر، ولم يكن أحد يشتري طابعة

إلا الأغنياء، وكان الكمبيوتر واللابتوب خيالاً علمياً. لم يكن مهماً أن نحفظ على قرص مرن (Floppy Disk) ، ونذهب إلى مكتب خدمات رجال الأعمال لنطبع العرض التقديمي، فيضعه الموظف ويقول: لا يفتح؟ بالتأكيد القرص تالف، لا أعرف السبب، حتى اكتشفنا بالصدفة، وهم أيضاً اكتشفوا وقالوا لنا: على أي إصدار قمت بإعداد الملف؟ لا أعرف، أنا ما زلت أتعلم الكمبيوتر، 2003؟ يقول لك: آسف، عندي 97. فشل سريع. لماذا إصدار أوفيس 2003؟ يا رفاق، لا ينبغي أن أتأخر كثيراً هكذا، الناس اعتادت على الإصدار القديم وتعمل عليه تلقائياً، من الصعب جداً أن تقتنعهم بعد ست سنوات أن يغيروه فجأة، أليس كذلك؟ الدرس الرابع: ليس عيباً أن أخطئ، فجميعنا خطأون، المهم أن أتعلم من هذا الخطأ. أوفيس (Office) تعلمت من الخطأ، ومايكروسوفت (Microsoft) تعلمت من الخطأ أيضاً، فأصدرت النسخة التالية في عام 2007 بعد أربع سنوات

فقط، والتي تلتها في عام 2010 بعد ثلاث سنوات فقط. لا ينبغي أن أتأخر في إصدار نسختي الجديدة أكثر من اللازم.

2- ولا أن أتعجل وأصدرها أسرع من اللازم، مثلما فعلت نوكيا (Nokia) مع جهاز N73i ، كان هاتفًا فضي اللون يُفتح للأعلى ومن الجانب، وكان رائعًا جدًا. ظهر هذا الهاتف في فيلم "طباخ الرئيس" عندما أدى خالد زكي دور رئيس الجمهورية.



نوكيا كانت مهيمنة على السوق، وعندما أصدرت جهاز N73i، فشل بشكل كبير، حيث باعت فقط ألف جهاز في الشرق الأوسط كله، وكانت هذه كارثة بالنسبة لنوكيا.

لماذا؟ لأن الجهاز أُصدر بعد أسبوع واحد فقط من إصدار جهاز N90. الناس الذين لم يكن لديهم المال لشراء N90 لم يكونوا قد جمعوا تسعة آلاف ريال لشراء N73i ، أما من اشترى N90 بالفعل، فلم يكن لديهم الوقت ليملوا منه ويغروه إلى N73i. لذا لم يُبع من الجهاز سوى ألف وحدة في الشرق الأوسط.

وهذا ما فعلته آبل (Apple) حاليًا، حيث تصدر كل سنة طرازًا جديدًا من الجهاز وبطاريته غير قابلة للإزالة وعمرها الافتراضي سنة واحدة، بحيث عندما تعاد على الهاتف لسنة، تجد البطارية قد ضعفت وترغب في التغيير، فيصدر لك الإصدار الجديد،

وهذه هي طريقة العمل.

المنتج

يتم تحديد سعره،

وأبيعه في قنوات التوزيع،

ويتعرف عليه الناس من خلال الترويج. (Promotion)

هذه هي العناصر الأربعة (4Ps) أو مزيج التسويق

،(Marketing Mix)

هذه هي "الخلطة" الخاصة بالتسويق.

ولسنوات عديدة، يا أصدقائي، ظلت هذه العناصر الأربعة

هي مزيج التسويق. (Marketing Mix)

لكن التسويق الحديث أضاف خطوتين قبل هذه الخطوة:

الفصل الثاني

التسويق 1970

نظام المعلومات التسويقية

**Marketing Information System**

أبحاث التسويق (Marketing Research)

الخطوة الأولى في التسويق الحديث  
النظر من النافذة



1- استرسل واشرب بيريل؟

شركة اسمها الأهرام للمشروبات وجدت منتجًا ناجحًا جدًا في أمريكا اسمه "بيريل (Birell)", وكان لديها فرصة للحصول على وكالته هنا، فسارعت وأدخلته السوق، لكن المنتج لم يُبع. أمر غريب! بدأوا يبحثون عن السبب،

ووجدوا أن المنتج هناك ينجح لأن الأمريكيين يستخدمونه كبديل للمشروبات الكحولية. أما في دولنا العربية، فمعدل استهلاك الكحول منخفض، وسيُشرب كمشروب عادي، لكن طعمه سيئ جدًا. بدأ الناس يفكرون: لمن نوزع هذا المنتج كمشروب عادي؟ النساء أكبر مستهلكي الشوكولاتة والأطفال يحبون الحلويات والسكريات، فلم يبق سوى الرجال. قالوا: لنقدمه للرجال على شكل نكتة، فعندما يشرب صديقك "بريل" وتقول له ما هذا الطعم السيئ؟ تقول له: "استرجل واشرب بريل". في رمضان 2016، أنفقت "بريل" 25 مليون جنيه على الدعاية التلفزيونية، فهل زادت المبيعات؟ لا. لماذا؟ لأن الطعم سيئ. مهما فعلت من دعاية لن أحب الطعم، وفشلت إعلانات "بريل".

-نفس الشركة (الأهرام للمشروبات) قالت: طالما طعم "بريل" سيئ، فلنضف إليه الأناناس ونسميه "فيروز أناناس (Fayrouz Ananas)"، وأيضًا المانجو.



"فروز أناس" وحده يبيع في الشهر الواحد 30 مليون عبوة، وبأقل قدر من المصروفات الإعلانية. قالوا: "لا تهتم بالمنتج"، الشخص الذي يهتم بالمنتج فقط، يسمونه في أمريكا "ينظر إلى المرأة (Mirror gazer)"، أي يرى نفسه فقط، إمكانياته، الفرص المتاحة له، مثل "بريل". أنا عندي فرصة وأحاول تسويقها، إذا أنت تهتم بالمنتج.

"-كن مهتمًا بالسوق وليس بالمنتج"، ويسمى أيضًا في الكتب: النظر من النافذة. (Window gazing). ماذا يعني ذلك؟ أنظر من النافذة لأرى ماذا يحتاج السوق، ثم أعود إلى المصنع وأنتج ما يحتاجه السوق، وأطرحه

بأقل قدر من المصروفات.  
كيف أعرف ما يحتاجه السوق؟ من خلال الأبحاث  
والمعلومات، والتي كانت تسمى: أبحاث التسويق  
(Marketing Research)، وتطورت لتصبح: نظم  
المعلومات التسويقية (Marketing Information  
Systems).

2- والقصة الشهيرة التي تعرضت لها منذ حوالي 8-9 سنوات، كان لدي صديق عزيز اسمه سعودي، رجل أعمال. في تلك الفترة، كان سوق أقلام الفولوماستر (Marker Pens) في السعودية يستهلك 100 مليون قلم سنوياً. صديقي وجد في أمريكا، عندما يقومون بتصفية نهاية الموسم، يقومون بها بجدية، ليس كما عندنا حيث يكون القميص بـ 50 فيضعون عليه 80 وبعد الخصم يصبح بـ 60.

هناك، الخصومات حقيقية. القلم أمريكي وليس صيني مثل الموجود في السعودية، وحاصل على شهادة الأيزو (ISO)، ويصل إلى السعودية عبر ميناء الملك خالد بريال واحد تقريباً، بينما القلم الصيني أو الأمريكي الآخر يصل بـ 7-8 ريالاً. صديقي وجد فرصة عظيمة، أراد استيراد 10 ملايين قلم فوراً. اتصل بي وقال: وجدت فرصة تسويقية ممتازة، تعال إليّ. ذهبت إليه وقلت: هذا منتج جديد، لا نعرف عنه شيئاً، يجب أن نجري عليه بحثاً تسويقياً تجريبياً (Experimental Marketing)

(Research)أرجوك لا تستورد 10 ملايين قلم دفعة واحدة، استورد أولاً 10 آلاف قلم ووزعها في مناطق مختلفة، بعضها في الدمام، بعضها في جدة، وطبق عليها سياسات تسعير ودعاية مختلفة، وسمها باسم غير اسمك حتى لا يُربط بك، ولننتظر النتيجة. جلبنا 10 آلاف قلم، ونفدت فوراً. بعد يومين بدأ الناس يتصلون ويشكون أن الأقلام تالفة ويطالبون باسترجاع أموالهم. قالوا: لقد خدعتمونا، قلتم إن القلم ذو جودة عالية وحاصل على الأيزو، كيف ذلك؟ قالوا: نكتب كلمتين فيجف الحبر ولا يعمل.

-لم نكذب عليكم، القلم فعلاً منتج ممتاز وحاصل على الأيزو، لكن في أمريكا حيث درجة الحرارة لا تتجاوز 5 درجات مئوية، أما في السعودية حيث تصل الحرارة إلى 50 أو 60 درجة مئوية، يتبخر السبيرتو (الكحول) من القلم فيتلف. لو لم يكن صديقي محظوظاً، لخسر حوالي 7 ملايين ريال. البحث التسويقي بأنواعه تطور إلى نظم

المعلومات التسويقية، وتنقسم نظم المعلومات التسويقية إلى قسمين:

- ما هي المعلومات التسويقية المطلوبة لي كمدير تسويق؟ يجب جمع 22 معلومة.
- ثم كيف أجمع هذه المعلومات؟ من خلال طريقتين:  
الأولى استخبارات التسويق (Marketing Intelligence)، والثانية أبحاث التسويق (Marketing Research).

وبما أننا، أصدقائي، اتفقنا أن نفكر من وجهة نظر العميل وندرس احتياجاته، فقد تم تطوير مزيج التسويق (Marketing Mix) وأصبح يُسمى "سيفا.(SIVA) "



• قال لكم: أنا أنظر إلى المنتج على أنه منتج، بينما العميل ينظر إليه على أنه حل لمشكلة يواجهها (Solution)، نحن لا نبيع منتجات، نحن نبيع حلولاً للمشكلات، أليس كذلك يا رفاق؟

• أما بالنسبة للدعاية، فأنا أراها إعلاناً، لكن العميل لا ينظر إليها كإعلان، بل يراها كمصدر للمعلومات (Information).

• وأنا أرى أن لهذا المنتج سعراً، بينما العميل يراه قيمة (Value).

• وأخيراً، أنا أنظر إلى منافذ البيع على أنها توزيع، بينما العميل يقيم سهولة الوصول إلى المنتج (Accessibility) ولهذا يا أصدقائي، عند اختيار منافذ التوزيع، أبحث عن الأماكن التي يتواجد فيها الشريحة المستهدفة، وأطرح منتجي في الأماكن التي يذهبون إليها.

اسمحوا لي هنا أن أتحدث عن شيء بسيط يسمى مدارس التسويق الخمس.

## مدارس التسويق الخمس

### تطور التسويق عبر الزمن

- بدأت مدارس التسويق بـ "الاهتمام بالمنتج" (Product Oriented)، أي بصناعة المنتج، وتطويره، وتحديثه، وتحسينه، حتى أصبح بجودة عالية، واعتقدوا أن ذلك سيحقق أعلى المبيعات. لكن هذا ليس شرطاً، فقد وصل الأمر إلى أنهم صنعوا منتجات بجودة ومواصفات لا يحتاجها العملاء، فرفعوا الأسعار بلا داعٍ، لأن هذا التطوير يحتاج إلى تسعير وتكلفة، فارتفع السعر ولم يعد الناس يشترون منهم. فكيف يمكن تقليل السعر؟
- ثم ظهر "الاهتمام بالإنتاج" (Production Oriented)، مع الثورة الصناعية في أوروبا في الثلاثينيات، والتي تبنتها الصين لاحقاً. حيث أصبح الإنتاج واسع النطاق، فتوزعت التكاليف الثابتة

على عدد كبير من الوحدات، وبالتالي انخفض السعر. وهكذا قدموا منتجاً جيداً بسعر أقل.

• ولكن رغم جودة الإنتاج، لم تُحل مشكلة التكلفة بشكل كافٍ، لماذا؟ لأنهم أنتجوا أكثر من حاجة السوق، فخزنوا المنتجات، والتخزين يحتاج إلى أماكن وأنظمة حراسة وأمان، وكل ذلك يرفع التكلفة، وكأنهم لم يفعلوا شيئاً. فقالوا: لقد طورنا المنتج وزدنا الإنتاج، إذن "يجب أن نبيع يا بني، وإلا سنخسر" كما قيل في فيلم "خالي من الكوليسترول"، وظهر مبدأ "الاهتمام بالبيع" (Selling Oriented)، أي الاهتمام بالترويج وتوزيع المنتج بدلاً من تخزينه.

• لكنهم فوجئوا بأن المنتج يعود إليهم من منافذ البيع منتهي الصلاحية! لماذا؟ لأنه لا يوجد طلب عليه، فكانهم بدلاً من تخزينه لديهم، يخزنونه عند التجار. (Ex-Factorial).

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى مبدأ "الاهتمام بالسوق" (Market Oriented)، أي أن أبحاث عن احتياجات العميل وألبيها، وذلك من خلال أبحاث التسويق المختلفة، بصناعة ما يطلبه الجمهور، والاهتمام بجودة المنتج. فإذا كان سعره مرتفعاً، كيف يمكنني تقليل السعر؟ زيادة الإنتاج تؤدي إلى كميات كبيرة، لكنها تبقى في المخزن.

الاهتمام بالبيع وحده لا يكفي.

الاهتمام بالسوق هو الحل.

وبذلك أستطيع أن أستمر وأكمل الطريق، أليس كذلك يا رفاق؟

هذا النوع من التسويق سُمي بالتسويق الحديث، واعتُبر الجيل الثاني من التسويق.

• وهنا أود أن أخبركم عن الجيل الثالث من التسويق،

وهو التسويق المجتمعي (Societal

Marketing Oriented) أو تسويق القيم

(Values Marketing)، فما معناه؟

أي أن الإعلانات أصبحت أكثر جاذبية، فهناك عناصر تجذب الناس في الإعلان مثل: خفة الظل.

والإعلان عبر المشاهير (Celebrities) ، مثل نانسي عجرم وعمرو دياب. أو العروض والخصومات مثل حسم 50%، فيركز الناس مع الإعلان.

كل هذه طرق لجذب انتباه الناس، لكن معظم الإعلانات كانت تعتمد على خفة الظل والأغاني، وهذه الأشياء جميلة لكنها تُنسى بسرعة. فمثلاً، إذا قامت شركة شوكولاتة "مورو" بحملة إعلانية وصرفت عليها خمسة ملايين جنيه، كإعلان الجيم والغوريلا التي تجري وشخص يلاحقها بالمنشفة، فتضحك الناس، لكن ما هي قيمته للمجتمع؟ لا شيء.

فقالوا: بدلاً من صرف أموال طائلة على إعلانات تضحك الناس قليلاً ثم تُنسى، فلنستخدم هذه الأموال لغرس قيم يحتاجها المجتمع.

فمثلاً، أطلقت "بيبسي" بعد ثورة يناير والربيع العربي حملة تسويق القيم بعنوان "عبر.. مين قدك" لتعزيز حرية التعبير.

وأطلقت "كوكاكولا" حملة تشجع على مساعدة الآخرين وقيمة حرية التعبير.

وشركة "شيبسي" أطلقت حجم عائلي لجمع العائلة بعد أن تفككت الروابط الأسرية.

أما "موبينيل" فأطلقت حملة عن الوحدة الوطنية بعنوان "لازم نكون مع بعض لأننا نحمل نفس الأرض من أجل الغد."

هذا هو التسويق المجتمعي أو تسويق القيم أو الجيل الثالث من التسويق.

. أما الخطوة الثانية من التسويق الحديث فهي:  
التسويق الاستراتيجي

## الفصل الثالث

### التسويق 1980

### فلسفة وخطوات التسويق الاستراتيجي

## أهمية التسويق الاستراتيجي

مرحباً بكم جميعاً،

في الحقيقة، لن أكون مبالغاً إذا قلت إن التسويق

الاستراتيجي هو أهم خطوة في مجال التسويق، لماذا؟

نعلم جميعاً الآن أن تقليد المنتجات أصبح سهلاً للغاية،

فمثلاً عندما أطلقت "آبل" هاتف "آيفون"، قامت

"سامسونج" بعد أسبوع واحد فقط بإطلاق "جلاكسي"،

أليس كذلك؟ إذن، من السهل على المنافسين تقديم منتجات

مشابهة بأسعار متقاربة.

وعلى سبيل المثال، عندما أعلنت شركة اتصالات عن

دقيقة المحمول بسعر 14 قرشاً، سارعت شركة فودافون

في اليوم التالي لتقديم الدقيقة بنفس السعر.

فكيف يمكنني المنافسة؟ كيف أحقق ميزة تنافسية؟ هل

سأظل أطور المنتج باستمرار؟ تطوير المنتجات يتطلب

استثمارات ضخمة، أليس كذلك؟ فعلى سبيل المثال، أنفقت

شركة "فايزر" عشرة مليارات دولار على الأبحاث

والتطوير لإنتاج "فياجرا"، وكذلك الحال مع "آيفون"،  
وأيضاً عندما أطلقت "جوجل" نظام "أندرويد"، وهكذا.  
لذا، أنا بحاجة الآن لإيجاد طريقة اقتصادية لا تتطلب إنفاق  
أموال كثيرة، ولكن تمكني من التميز عن المنافسين،  
وهذه الطريقة هي "التسويق الاستراتيجي".  
أنا لا أطور المنتج فقط، بل أطور السوق نفسه.  
ولا أنفق أموالاً، بل أبتكر أفكاراً.  
ولهذا السبب، أؤكد دائماً أن التسويق الاستراتيجي هو  
الفارق الجوهرى بين المسوّق الذي يحفظ المعلومات حتى  
لو كان يفهمها، وبين المسوّق المبدع.  
التسويق الاستراتيجي يحل اللغز: كيف يمكنك أن تطرح  
منتجاً له العديد من المنافسين في السوق، ومع ذلك تصبح  
رقم واحد؟ السبب ببساطة أنك اخترت السوق الصحيح  
والجديد الذي تسوّق فيه هذا المنتج. هذا ما سيتضح لنا  
الآن.

## فلسفة التسويق الاستراتيجي: الأصلع الوسيم!!



• هذا الشاب الوسيم، كان يملك شعراً جميلاً مثلكم.  
فما الذي جعله أصلعاً؟ لأنه خطب اثنتين. ليس  
المقصود هنا أن أكون ضد النساء لا قدر الله، فنحن  
لسنا نداءً للنساء ☺

المشكلة ليست في أنه خطب فتاتين، بل المشكلة أنه  
خطبهما من فنتين عمريتين مختلفتين: خطب واحدة في  
الأربعينيات وأخرى في العشرينيات. التي في الأربعينيات  
كانت تجلس بجانبه وتنتف شعره الأسود حتى يبقى الشعر  
الأبيض ويبدو أكبر سناً! أما التي في العشرينيات، فلم تكن  
ترغب أن تقول صديقاتها إنها تزوجت رجلاً بعمر والدها،

فكانت تنتف له الشعر الأبيض حتى أصبح... أصلع ☹

نعم، فقد كل شيء.

إذا حاولت أن ترضي الجميع ستخسر الجميع، وإذا حاولت

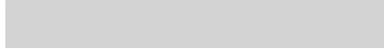
أن تكسب كل شيء ستخسر كل شيء.

أما لو كان هذا الرجل قد خطب فتاتين في الأربعين من

العمر، لبقي لديه الشعر الأبيض. ولو خطب فتاتين في

العشرين لبقي لديه الشعر الأسود. لكنه عندما حاول أن

يكسب كل شيء، خسر كل شيء.



وبنفس الطريقة، هذا ما يحدث في التسويق.

لا يوجد منتج واحد يمكن أن ينال إعجاب الجميع، أليس كذلك؟ وكما كانوا يقولون لنا في الماضي: "المنتج الذي لم يحدث بعد، لم يحدث بعد، وإذا حدث سيظهر منتج شبيه له". إذن، لا يوجد شيء يمكن أن يجمع عليه جميع البشر، فهناك أشخاص من خلفيات ثقافية واجتماعية مختلفة، ويعيشون في أماكن مختلفة، ومستوياتهم المالية مختلفة. فكيف يمكن لمنتج واحد أن ينال إعجابهم جميعاً؟ حتى الله سبحانه وتعالى - الحقيقة الوحيدة الثابتة في الكون - لم يجمع الناس على عبادته، أليس كذلك؟ وقد قال تعالى: {ومن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر}، أليس هذا صحيحاً؟

فكيف أتصور أن يجمع الناس على منتج واحد؟ يجب أن أركز، أو أطبق ما يسمى التسويق الموجّه (Target Marketing)، أي التسويق الذي يستهدف شريحة محددة.

واليكم آخر إحصائية صدرت حول هذا الموضوع.  
هل تعلمون كم رسالة دعائية أو ترويجية (promotional  
message) يتلقاها كل واحد منا يومياً؟

تخليلوا رقماً! بعض الناس يقولون 100، وآخرون يقولون  
1000 أو 2000 أو حتى 4000، لكن في الحقيقة هو  
5000 رسالة ترويجية يومياً! كل واحد منا تقريباً يرى  
5000 رسالة دعائية في اليوم. ربما صُدمتم من الرقم،  
فكروا في كل الرسائل التي تظهر لكم أثناء تصفحكم  
للفيسبوك أو تويتر، وكذلك إعلانات الشوارع  
(outdoors) على الطرق التي تسلكونها، وفكروا في  
الإعلانات التي تظهر كفواصل في البرامج التلفزيونية،  
والإعلانات التي تسمعونها في الراديو صباحاً أثناء ذهابكم  
إلى العمل، ستجدون فعلاً أننا نرى عدداً هائلاً من الرسائل  
الإعلانية والدعائية يومياً. هل يستطيع أحد أن يتذكر  
5000 إعلان؟ مستحيل! أليس كذلك؟

فأي إعلان سأذكره؟ الإعلان الذي يشبهني، الإعلان الذي  
يتحدث عني، الإعلان الذي أرى نفسي فيه. فمثلاً إذا قلت

الآن: "بشرى سارة لكل الإخوة في مدغشقر..." هل سيهتم أحد بما سأقوله بعد ذلك؟ بالطبع لا، لأنني لا أنتمي إلى مدغشقر. أما إذا قلت: "بشرى سارة لكل من يأخذ دورات أونلاين"، هنا سيركز الجميع. أو "بشرى سارة لكل العاملين في التسويق"، إذن هنا استهدفت شريحة معينة، وهم الأشخاص الذين يتابعون دورات التسويق، فسيهتم الجميع معي.

أما إذا قلت: "بشرى سارة للجميع"، فلن يهتم أحد. لقد انتهى ذلك العصر الذي كان فيه في كل دولة قناة أو قناتان تلفزيونيتان وصحيفة أو صحيفتان، ومجلة أو مجلتان، وكان الجميع يشتري جريدة الأهرام يوم الجمعة، أو جريدة الجزيرة في السعودية، فكان من السهل أن يرى الجميع الإعلان في الصحيفة. أما الآن، فهناك ألف أو ألفا قناة فضائية على الدش، من سيشاهد كل هذه القنوات؟ لذلك يجب أن أصل إليك أنت تحديداً وأخاطبك أنت بشكل خاص، حتى تشعر أن هذا الإعلان يتحدث عنك بلغتك وطريقتك في اللباس والحياة، وهذا هو الإعلان الذي ستتذكره عندما

تذهب إلى كارفور أو بئدة وتقف أمام الرفوف، ستتذكر هذا الإعلان في اللاوعي وتختار هذا المنتج.  
إذن، أصدقائي، عندما أستهدف شريحة معينة يكون ذلك أفضل من استهداف السوق الكلى، وكلما حددت الشريحة الفرعية بدقة أكبر، كلما تمكنت من الحديث عنهم بشكل صحيح، فيجبوننى ويشترون منتجاتى.

فلنفهم معاً أكثر:

الدكتور / عبقرينو

أخصائي امراض الباطنة والاطفال  
والنساء والتوليد والعيون والجراحة  
والاسنان

ويوجد لدينا شرابات حريمي

من منكم سيفكر في الذهاب للكشف عند الطبيب عبقرينو!  
ما الذي ينقصه إلا أن يقول: "ولدينا أيضاً شرابات  
نسائية". إذن، من يدعي أنه متخصص في كل شيء، فهو  
في الحقيقة لا يصلح لأي شيء... أليس كذلك؟

. ولنرَ معاً بعض الأخطاء التي حدثت في هذه  
القصة: شركة من شركات الاتصالات تتيح خدمة  
تحميل أدعية مشاري راشد، فقط اطلب 1617.  
ولتحميل أغنية "مفيس صاحب يتصاحب"، اطلب

!1627

كيف يمكن ذلك يا رفاق! هل هذا منطقي؟! هل الأشخاص  
المهتمون بتحميل أدعية مشاري راشد سيهتمون أيضاً

بتنزِيل أغنية "مفِيش صاحب يتصاحب"؟ إذا ما هو  
توجهك؟ هل أنت للجميع؟ أليس كذلك؟  
. وهذا كان خبرًا عُرِضَ على التلفزيون.

رفض الفنان محمد صبحي جائزة من أحد المهرجانات!  
استغربنا جميعًا عندما أجروا معه لقاء وسألوه عن  
السبب، فأجاب أن الفائز الآخر معه مناصفةً هو المخرج  
السبكي! تخيلوا، محمد صبحي، سواء اتفقنا معه أو  
اختلفنا، هو مخرج مسرحي رائع وله مسرحيات هادفة،  
ويكون الفائز معه السبكي، صاحب أفلام الراقصات وعالم  
مختلف تمامًا... أليس كذلك؟ لا يصح يا جماعة، يبدو أن  
هذا المهرجان لا يأخذ الأمور بجديّة، أليس كذلك؟

## التسويق الاستراتيجي والقنوات التلفزيونية: مستويات تجزئة السوق

. لناخذ القناة المصرية الثانية كمثال.

كانت قناة جميلة تحتوي على كل ما ترغب فيه؛ أفلام ومسلسلات وأغاني ونشرات إخبارية... يا للروعة! كانت مثل الفنان الشامل. ولكن من منا يشاهد الآن القناة الثانية المصرية؟ أو القناة الأولى من التلفزيون الحكومي في أي دولة عربية شقيقة؟ لا أحد تقريبًا، أليس كذلك؟ لماذا؟ لأن هذا النمط لم يعد مناسبًا في الوقت الحالي.

. الآن ظهرت قنوات متخصصة مثل ميلودي دراما: مسلسلات فقط، وميلودي أفلام: أفلام فقط، وميلودي ميوزك: موسيقى فقط. أليس كذلك؟



إذًا، إذا كنت من محبي الأفلام، سأشاهد القناة التي تعرض أفلامًا طوال اليوم، ولن أنتظر على القناة الثانية حتى يأتي فيلم الساعة الثالثة عصر الخميس، أليس كذلك؟  
في هذا المثال يا أصدقائي، ماذا فعلت؟

في الأعلى كما ترون، السوق الكلي... السوق الكبير، نسميه ماذا؟ السوق الشامل. (Mass Market) ماذا تعني كلمة "ماس"؟ تعني لجميع الناس، حتى لا تنسوها.

إذًا هذا هو السوق الكلي، وأنا أقوم بتقسيم هذا السوق الكبير وأجمع العناصر المتشابهة في شريحة واحدة. لهذا السبب سمينا هذه العملية "تجزئة السوق" (Segmentation). إذا كان هذا هو السوق الكلي واسمه "ماس (Mass)"، فماذا نسمي الشريحة؟ نسميها شريحة (S - Segment) واضح؟

• هل انتهت عملية تجزئة السوق الكلي عند هذا الحد؟ بالطبع لا.

أنا أجمع العناصر المتشابهة، لكن ليست كل الموسيقى متشابهة... هناك موسيقى عربية وموسيقى أجنبية.

وكذلك الأفلام؛ هناك أفلام عربية، وأفلام هندية مثل "طلقة"، وأفلام أجنبية مثل ما يعرض على قناة MBC2 وبنفس الطريقة مع المسلسلات؛ هناك العربي والتركي مثل ما يعرض على قناة بانوراما تركي.

لاحظوا كيف أقول: أفلام هندية، موسيقى عربية، مسلسلات تركية؛ كلمتان. إذا كانت "أفلام" شريحة (Segment - S)، فماذا نسمي "أفلام عربية"؟ نسميها شريحة فرعية (Sub-segment - SS)، وتسمى أيضاً "نيش (Niche)"، وسأشرح لكم معنى "النيش" لاحقاً.

. هل انتهت عملية تجزئة الأسواق هنا؟ بالطبع لا.

فليست كل الأفلام الأجنبية متشابهة، هناك أفلام أجنبية أكشن وإثارة مثل قناة MBC Action ، وأفلام أجنبية رومانسية واجتماعية مثل MBC Max ، وأيضاً أفلام

أجنبية رعب مثل Top Movies.

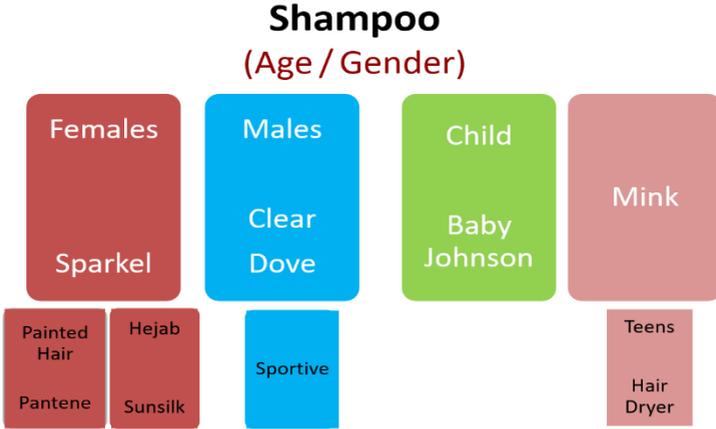
ولأن هذه الأسواق صغيرة جداً ومشتقة أصلاً من شريحة فرعية، فإننا نسميها الأسواق المتناهية الصغر (Micro market).

وهذه يا أصدقائي هي مستويات تجزئة السوق الأربعة.  
إدًا:

1. السوق الكلي (Mass)
2. الشريحة (Segment)
3. الشريحة الفرعية = إس إس (Sub-Segment)  
أو نيتش (Niche)
4. الشرائح المتناهية الصغر.

نحن نعيش في هذه المستويات منذ زمن، لكن ربما لم نكن نفهم لماذا يفعل الناس ذلك، أو لم نكن نفكر فيها بهذه الطريقة.

التسويق الاستراتيجي والشامبو: تقنيتا الهروب  
والميليشيات  
سأقدم لكم مثالاً آخر نطبق فيه هذا الكلام، ونضيف فيه  
بعض التفاصيل.  
على سبيل المثال، مستحضرات الشعر – لا أعلم لماذا  
أحدث كثيرًا عن الشعر، ربما لأنني أفقده 😊 –  
مستحضرات الشعر كثيرة جدًا.



• من أكثر الناس إنفاقًا على شعرهم ويدلون  
أنفسهم؟

النساء بالطبع، السيدات الفضليات، ولهذا السبب عند تقسيم السوق الكلي أخذت شريحة السيدات وبدأت أ طرح لهم آلاف الأنواع من الشامبو في السوق، مثل سباركل وغيرها الكثير.

فما الذي سيحدث هنا يا أصدقائي؟ ستتشب حرب شرسة، حيث يتنافس المنافسون على هذه الشريحة، وكل واحد سينفق مبالغ كبيرة جدًا على الدعاية والإعلان، وفي النهاية سيحصل كل واحد على جزء صغير من سوق السيدات، أليس كذلك؟

. وعندما جاءت شركة أخرى لطرح أنواع شامبو جديدة ووجدت أن هذه الشريحة مزدحمة جدًا بالمنافسين، قررت أن "تهرب".

الشامبو... ماء وصابون مثل أي شامبو آخر، أليس كذلك؟ لكنهم هربوا إلى شريحة جديدة وهي شريحة الرجال. أليس من حقنا أن نغسل شعرنا بشامبو مثل النساء؟ فظهر شامبو Head & Shoulders ، ثم شامبو Clear للرجال الذي حقق نجاحًا كبيرًا، وسنعرف لاحقًا لماذا تفوق على

Head & Shoulders، وأخيرًا ظهر شامبو Dove للرجال. هذا هو الهروب إلى شريحة أخرى، وهذه التقنية تسمى flanking (تقنية الهروب)، وهي من أحدث الاستراتيجيات في التسويق الاستراتيجي. استراتيجية الهروب تعني أنني أبحث عن شريحة يتجاهلها منافسوني، إما لأنهم لم ينتبهوا لها أو لأنهم يرونها غير مجدية، أليس كذلك؟

• إذاً انتهينا من تجزئة الأسواق والشرائح، رجال

ونساء، هل هناك شرائح أخرى؟

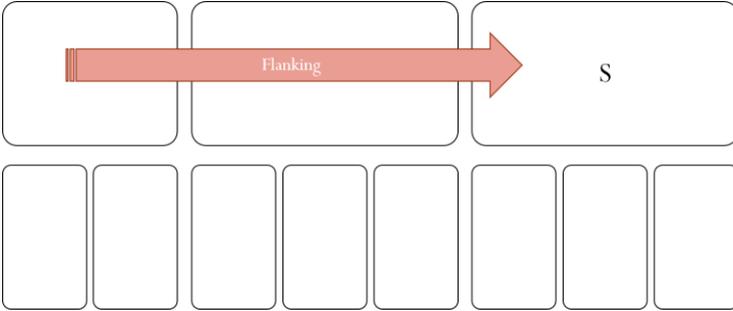
نعم يا أصدقائي، أي مجموعة متشابهة في صفة ما تُسمى شريحة، أليس كذلك؟ إذاً بعد الانتهاء من الجنس/النوع، هناك أشخاص متشابهون في العمر. فعندما أرادت شركة Johnson & Johnson طرح شامبوها ووجدت الرجال والنساء مشبعين، طرحت شامبو Baby Johnson للأطفال. أرادوا التميز: ما هي المشكلة الكبيرة عند الأطفال وأمهاتهم أثناء الاستحمام؟ أن الشامبو يدخل في أعينهم فيكون.

ولماذا الشامبو يسبب حرقة في العينين؟ بسبب مادة  
"الأمونيا".

فقاموا بتقليل مادة "الأمونيا" وقالوا Baby Johnson ،  
لا دموع بعد اليوم.

إذاً البداية أن أبحث عن شريحة جديدة: الأطفال.  
ثم أبحث عن المشكلة أو نمط حياتهم: أجد أن الطفل يبكي  
أثناء الاستحمام.

أبحث عن سبب المشكلة الجذري: أجدها "الأمونيا" في  
الشامبو، فأقلل منها، وهكذا، وتكون هذه تقنية الهروب



• ثم يظهر شخص آخر ويقول: إذا استهدفتهم الأطفال  
الصغار...

إذا سأستهدف المراهقين. هذا هو شامبو Mink ، لا أعلم إن شاهدتم إعلانه أم لا، حيث يظهر شاب ذو شعر منفوش جداً - يا لحظه - ويجلس مع رجل كبير ويقول له: يا عمي هل أنا حقاً أشبه البطة؟ لأن ابنتك تقول إنني أشبه البطة بسبب شعري المنفوش. فينظر الرجل إليه باستهجان ويقول: ما هذا الشعر يا بني، هل تستخدم السيشوار كثيراً؟ فيرد: نعم. فيقول الرجل: إذا كنت تستخدم السيشوار، إذاً عليك بـ Mink.

إذاً هذا الشامبو موجه لشريحة المراهقين الذين يستخدمون السيشوار.

هنا بدأنا ندخل في الشرائح الفرعية (Sub-Segment) أو ما سميناه النيتش (Niche) ، أليس كذلك؟ هل رأيتم الذكاء؟ كيف يمكنني طرح منتج له العديد من المنافسين، لكن إذا تمكنت من اقتحام شريحة جديدة لا يخاطبها أحد، أنفق القليل وأستحوذ على كل هذه الشريحة، فتكون حصتي السوقية كبيرة جداً، وبالتالي أوسع حجم السوق

بدلاً من التنافس مع المنافسين على عدد محدود من العملاء، أليس كذلك؟

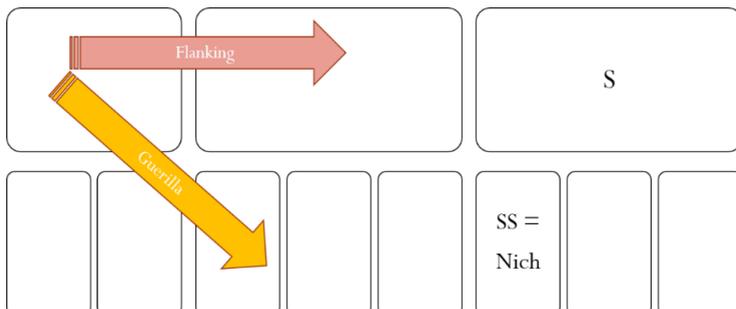
• إذا أبحث عن شريحة جديدة، المراهقون يهتمون جداً بمظهرهم لجذب الانتباه.

• ماذا يفعلون للاهتمام بشعرهم؟ يستخدمون السيشوار.

• فأطرح لهم شامبو "Mink" للمراهقين الذين يستخدمون السيشوار.

إذا هربت إلى شريحة فرعية، فهذه تقنية: الميليشيات. كذلك سنجد مراهقين آخرين يستخدمون الجل لتثبيت شعرهم، فأقول لهم إن الجل يضر الشعر، وأقدم لهم مثلاً "فاتিকা" لحماية الشعر من آثار الجل الضارة.

كل هذا يا أصدقائي يمكنني تلخيصه بهذا الرسم البسيط:



لدي هذه الشريحة، وهي شريحة مزدحمة مثل شريحة السيدات التي يُطرح لها الشامبو.

إذا هربت إلى شريحة أخرى مثل شريحة الرجال كما فعل "كلير"، فهذا يُسمى flanking الهروب).

أما إذا توجه "مينك" إلى المراهقين الذين يستخدمون السيشوار، فهذا sub segment (شريحة فرعية) أو ما سميناه نيتش.

هو هرب، لكن ليس إلى شريحة جديدة بل إلى شريحة فرعية، وفي هذه الحالة نسميها استراتيجية الميليشيات.

"جوريل" ماركتنج (Guerrilla marketing) ، وهذا يختلف عن الغوريلا الحيوان، ولكن دائماً ما ترون صورة

غوريلا لأن الاسم أو النطق قريب من كلمة غوريلا، لكن "جوريلا" هنا معناها الميليشيات، وأنتم تعلمون أن الميليشيات هي جماعات صغيرة مسلحة. صغيرة تعني sub segment، ولهذا سموها "جوريلا".

Flanking technique (تقنية الهروب) و Guerrilla technique (تقنية الميليشيات)

• عندما لاحظت شركات الشامبو التي تستهدف النساء هذه الاستراتيجية الذكية التي سميها الميليشيات.

قالوا: لماذا لا نفعل مثلهم؟ ثم بحثوا: هل كل النساء متشابهات؟ بالطبع لا، فهناك نساء يحببن صبغ شعرهن باستمرار، والصبغة تحتوي أيضاً على الأمونيا وماء الأكسجين مما يضر الشعر. الشعر المصبوغ يعني painted، والصبغة paint، فقاموا بطرح شامبو للشعر المصبوغ باسم Pantene أو صبغة.

• ثم تأتي شركة شامبو أخرى للسيدات وتقول: كيف

توصلتم إلى هذه الفكرة!

سأبحث عن ميليشيا أخرى، وأرى: هل كل النساء متشابهات؟ لا، فهناك نساء محجبات وأخريات غير محجبات، من أستهدف؟ قال لك: استهدف المحجبة، فهي تضع الحجاب على شعرها طوال الوقت، فلا يتعرض شعرها للشمس، مما قد يسبب القشرة، فقاموا بطرح شامبو Sun Silk للسيدات المحجبات. بعد أن سيطر منتج «كلير (Clear)» على شريحة الرجال مستخدمًا استراتيجية الهروب (flanking) ،

وجد أن اللعبة أصبحت أكثر إثارة، والناس بدأت تستخدم تقنية الميليشيات (Guerrilla) وتبتكر شرائح فرعية جديدة وتضيف تعديلات بسيطة جدًا تجعلهم يحققون نجاحًا كبيرًا. عندها قال: هل جميع الرجال متشابهون؟ لا، إذًا فلنبتكر شريحة فرعية من الرجال، وهي شريحة الرجل الرياضي. فقام «كلير» بإطلاق منتج كلير سبورتيف (Clear Sportive) للرجل الرياضي. ليس هذا فقط، بل

قال: الرجل الرياضي يتعرق شعره أكثر، وبالتالي يتعرض للقشرة بشكل أكبر. إذًا، كلير سبورتييف بالمنتول (Menthol) والفحم النشط... (Charcoal) المنتول هو النعناع ليمنحك إحساس البرودة، مثلما تشعر بالانتعاش عند تناول النعناع، أما الفحم النشط فهو الذي يمتص أي شيء، حتى أنه يُستخدم في معالجة السموم، فيمتص العرق والفطريات وغيرها. ولكي يرسخ الفكرة، استعان بكريستيانو رونالدو.

وتستمر المعركة...

الآن جاء دورنا ودوركم في محاولة إيجاد شريحة جديدة لم ينتبه إليها أحد، وإجراء تعديل بسيط على المنتج العادي لدينا، ثم إطلاقه وتحقيق نجاح كبير.

ملاحظة سريعة

إذا بحثتم في جوجل عن «جوريليا تكنيك (Guerrilla Technique)» لن تجدوا شيئًا، بل ستجدون شيئًا اسمه «جوريليا ماركتنج. (Guerrilla Marketing)»

هناك فرق كبير جدًا بين تقنية الميليشيات (Guerrilla Technique) وتسويق الميليشيات (Guerrilla Marketing)، وعندها قد تقولون: هذا الدكتور يتحدث بكلام غير منطقي، أليس كذلك؟

«جوريل ماركتنج» تعني الإعلان غير التقليدي، أو كما يُعرف أيضاً: الهجوم المباغت على المنافسين.

ومن أشهر أنواعه التسويق في الشوارع (Street Marketing)، وهو أحد أشهر أنواع «جوريل ماركتنج»، بالإضافة إلى أنواع كثيرة أخرى مثل الإعلانات الخارجية المبتكرة (Outstanding Outdoor)، وهي الإعلانات الجذابة التي توضع في الشوارع.

مثلاً، هل شاهدتم إعلان «ماكدونالدز (McDonald's)» الذي استخدم «جوريل ماركتنج» ذات مرة؟

حيث جعل خطوط عبور المشاة الصفراء عند الإشارة تبدو وكأنها أصابع البطاطس، ورسم أسفلها علبه بطاطس ماكدونالدز، فأصبحت الخطوط الصفراء تشبه البطاطس جداً، والعلبة لافتة لانتباه الجميع، وتكلفة ذلك منخفضة

جداً. هذا هو تسويق «جوربلا ماركتنج»، تسويق  
المبليشيات. أما «جوربلا تكنيك» فهو الهروب إلى شريحة  
فرعية جديدة، شكرًا.  
هل الأمر سهل أم صعب؟  
الهروب (Flanking) إلى شريحة جديدة...  
المبليشيات (Guerrilla): الهروب إلى شريحة فرعية  
جديدة.

هل عرفتم لماذا قلت لكم:

إن التسويق الاستراتيجي، أي تجزئة الأسواق واستهداف أسواق جديدة، هو الطريق الذهبي لكي أكون رقم واحد في السوق؟

لأنني سأدخل شريحة لم يهتم بها أحد من قبل، ولم يخاطبهم أحد بالدعاية والإعلان والتسويق سابقاً، فأنفق مصاريف قليلة لأخاطبهم بها، وأسيطر على شريحة كاملة.

تخلوا شريحة المراهقين (Teenagers) في مصر، من سن ست سنوات إلى 21 سنة، يمثلون 35% من سكان مصر، أي حوالي 35 مليون شخص. كم منهم يستخدم مجفف الشعر؟ لنفترض نصفهم، إذاً أستخدم حوالي 17.5 مليون شخص.

وبالتبع هؤلاء مراهقون، لذا يجب أن يكون المنتج بسعر مناسب لدخلهم، وأبدأ في بناء كل استراتيجيات التسويق بناءً على الشريحة المستهدفة. المنتج هو "الخطوة السرية" أو مزيج التسويق:(4Ps)

1. أراجع المنتج نفسه... أزيل الأمونيا، أضيف الأكسجين، أضيف المنثول.
2. ثم أراجع السعر... هؤلاء مراهقون، إذاً أخفض السعر قليلاً.
3. ثم أقرر مكان البيع... هؤلاء لا يفضلون الذهاب إلى الهايبر ماركت أو متاجر مستحضرات التجميل، إذاً أطرحه في الصيدليات.
4. ثم الحملة الدعائية، مثل الإعلان المبتكر الذي ذكرته سابقاً عن البطة.

إن تجزئة الأسواق هي جوهر التسويق الاستراتيجي،

وهو أمر يربك البعض.

قد يقول البعض: هل من المعقول أن أطرح شامبو وأقول إنه لكل الناس وأستهدف السوق الكبير (100 مليون نسمة)، أكون مخطئاً؟

وهل من الأفضل أن أستهدف المراهقين الذين سيشترون وعددهم 17.5 مليون فقط؟

كيف تحاول إقناعي أن 17 مليون سيحققون مبيعات أفضل من 100 مليون؟

هذا سؤال بالتأكيد خطر في بالنا جميعاً.

لكن بعد كل الشرح السابق، أتمنى أن يكون الجواب قد اتضح لكم.

التسويق الاستراتيجي وحفاضات الأطفال:  
منتج «بامبرز»... (Pampers) «ليس فيه ابتكارات كثيرة،  
أليس كذلك؟ قد تقول: ما هي الشرائح هنا؟ معروفة،  
الأطفال الصغار يرتدونها، وأقصى ما يمكن قوله: للأطفال  
من عمر شهر إلى ستة أشهر، ومن ستة أشهر إلى سنة،  
ومن سنة إلى سنتين. صنعنا أحجامًا مختلفة: واحد، اثنان،  
ثلاثة، أربعة، خمسة، وهي أرقام «بامبرز»، أليس كذلك؟  
لذا قد يبدو أن حفاضات الأطفال ليس بها أي تسويق  
استراتيجي، وهذا خطأ.

. ظهرت حفاضات باسم: «مولفكس» (Molfix) »  
وجدت أن «بامبرز» يسيطر على السوق، فاعتبرت أن  
الأطفال هم السوق الكلي. وقالت: لماذا لا نتابع الطفل منذ  
يوم ولادته، فقد نجد أن شريحة الطفل من يوم الولادة لها  
احتياجات خاصة، ويمكننا إجراء تعديل بسيط على المنتج  
ونسيطر على هذه الشريحة. اكتشفوا شيئًا نعرفه جميعًا  
لكن لم نفكر فيه!

الأطفال منذ ولادتهم يكون لديهم الحبل السري، الذي يُقطع ويبقى كجرح في السرة، ويحتاج هذا الجرح إلى وضع مضاد حيوي بودرة لمدة أسبوع إلى عشرة أيام حتى يلتئم. هذا الجرح حساس جداً، وأي لمس له قد يسبب نزيفاً وبكاءً للطفل. فقالوا: وجدنا الحل، مثلما قال أرخميدس "يوريكا" (وجدتها). هل شاهدتم موضة البنطلونات الساقطة التي يرتديها الشباب؟ قامت «مولفيكس» بتصميم الحفاضة بحيث تكون منخفضة لتبتعد عن السرة! تخيلوا بساطة الفكرة!

أنا لذي طفل واحد، وعندما أنجبته اشترت له «بامبرز»، وعندما ذهبت إلى الحضانة وجدت جميع الأطباء والممرضات يقولون: لا، لا، لا، «بامبرز» لا يصلح! استخدم «مولفيكس» حتى يلتئم جرح السرة، وبعدها استخدم ما تشاء.

وبصراحة، لم أكن أعرف «مولفيكس» من قبل، ولكن اشتريته، وهذه الشريحة مربحة جداً، أليس كذلك يا عماد؟ نعم، هذه الشريحة مربحة بالطبع. يولد في مصر كل عام

مليون ونصف طفل، ويستمر لديهم هذا الجرح لمدة 10 أيام، أي ما يعادل 15 مليون يوم. خلال هذه الفترة، يرتدون من 5 إلى 6 حفاضات يوميًا، أي أن لدينا 90 مليون حفاضة «مولفكس» تُباع بسعر جنيه ونصف للحفاضة الواحدة = 135 مليون جنيه مبيعات سنوية، فقط لأنهم أنزلوا الحفاضة قليلاً إلى الأسفل. هذه هي العبقرية، هذا هو التسويق، هذا هو التسويق يا أصدقائي. أفكار بسيطة، التكلفة بسيطة، لكن الفكرة هي التي تساوي المال، هذه الفكرة هي التي تساوي 135 مليون جنيه، أما الحفاضة نفسها فلا تساوي شيئاً.

«-بامبرز (Pampers)» شعرت بالاستياء.

لكن كرامتها لم تسمح لها بتقليد منتج بسيط ظهر حديثاً، فقالت: سأمضي على نفس خطاه، لن أقلده بل سأسير على خطواته. ثم درست فوجدت أن الطفل من عمر يوم إلى عشرة أيام كانت «مولفكس (Molfix)» قد استهدفته، أما من عشرة أيام إلى ستة أشهر فلم يكن هناك منتج واضح، والجميع يستخدم «بامبرز». ثم قالوا: من سن ستة أشهر

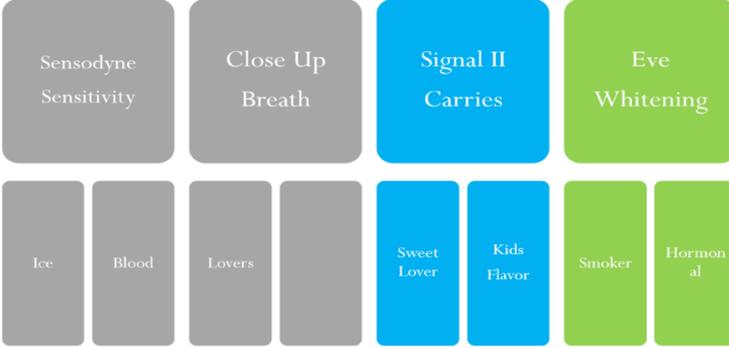
يبدأ الطفل في تناول الطعام فيشعر بالعطش ويشرب  
فترتفع كمية البول (مقدار التبول)، فقاموا بإنتاج  
«بامبرز» بالجل السحري، جل يمتص الماء عشر مرات  
أكثر، وبالتالي يبقى الطفل جافاً طوال الليل، فلا يستيقظ  
ولا يوقظ والدته وينام جيداً... وحقق نجاحاً كبيراً!  
- كان هناك شخص يجلس في المقهى.

كان مدير تسويق أيضاً لنوع حفاضات غير مشهور اسمه:  
«بيبي جوي (Baby Joy)»، فقال: لماذا لا أنضم إليكم؟  
سأعمل على استهداف الأطفال من سن سنة. من سن سنة  
يبدأ الطفل في المشي، وعندما يكتشف أنه يستطيع المشي  
يبدأ في إزعاج والدته، ومن كثرة الحركة أو المشي قد  
تتمزق الحفاضة، فقاموا بإنتاج «بيبي جوي كلوت»  
(Baby Joy Culotte)، كلوت مثل الملابس الداخلية  
لللكبار وليس بلصق على الجوانب، وقالوا مهما قفز الطفل،  
بيبي جوي يتمدد. أليس كذلك؟ مهما قفز الطفل، بيبي  
جوي يتمدد، وبالتالي أوفر لك حفاضة لا تتمزق وحقق  
نجاحاً كبيراً!

أهلاً بكم فى عالم التسويق الاستراتيجى الذى لا يحتاج إلى  
أموال بقدر ما يحتاج إلى أفكار، أفكار إبداعية...  
أفكار فيها قوة ملاحظة... قدرة على اكتشاف شرائح  
جديدة لديها احتياجات لم يتم تلبيتها بعد،  
وبتعديل بسيط فى المنتج الخاص بى...  
أبى هذه الاحتياجات وأخاطب هذه الشريحة  
فأسيطر عليها.

## التسويق الاستراتيجي ومعاجين الأسنان

### Toothpaste



ونواصل الحديث في عالم تجزئة الأسواق مع معاجين الأسنان؛ حيث يستخدم الجميع معجون الأسنان دون أي أفكار جديدة.

-ظهر شخص وقال: انتظروا... سأحل أهم مشكلة: "تسوس الأسنان (Dental Caries) "في البداية، كانت كل المعاجين تعمل على تسوس الأسنان وظهر «سيجنال» (Signal)، ثم جاء «سنسوداين (Sensodyne)» وقال للأسنان الحساسة.

-والآن ظهرت معاجين أسنان للثة الحساسة، ليس فقط  
للأسنان الحساسة، أليس كذلك؟ ربما تكون اللثة تنزف...  
أو هناك حساسية من المشروبات الباردة.

-ويأتي «كلوز أب (Close Up)»، هذا موجه لشريحة  
من الناس - كلوز أب تعني اقترب - الذين يتطلب عملهم  
الاقتراب كثيرًا مثل المصممين وغيرهم، حيث يجلس  
العميل بجانبك وينظر إلى الكمبيوتر معك، فرائحة الفم  
الكريهة قد تكون محرجة جدًا.

-الإعلام صوّرها على أنها مشكلة للشباب والفتيات في  
الجامعة الذين يقضون اليوم معًا، والرائحة تسبب لهم  
إحراجًا، فقاموا بإنتاج معجون بطعم النعناع ليغطي أي  
رائحة، إذًا هذا يتحدث عن "breath" رائحة النفس).

-الأطفال لا يحبون طعم معجون الأسنان، فظهر الآن  
معجون أسنان بنكهة الشوكولاتة.

-وهناك أشخاص متدينون يحبون استخدام المسواك،  
فظهر معجون أسنان «دابير المسواك (Dabur)»  
Miswak).

-وهناك مدخنون وأسنانهم صفراء، فأنتجوا «إيفا»

(Eva) لتبييض الأسنان.

أنا أشرح السوق الكبير، كلنا نغسل أسناننا بالمعجون، لكن

لماذا تغسل أسنانك بالمعجون؟ هل من أجل رائحة الفم؟ أم

خوفاً من التسوس؟ هل تحب تناول الشوكولاتة كثيراً؟ أم

لتبييض أسنانك من كثرة الشاي والقهوة التي تشربها؟ أم

لأن أسنانك حساسة؟

"Breath" - (رائحة النفس) للحبيبة أو لبعض المهن

الأخرى التي ذكرناها.

-التسوس (Caries) ربما لمن يحبون تناول الحلويات أو

للأطفال الصغار، فأنتجها بنكهات مختلفة.

-التبييض (Whitening) للمدخنين أو من يشربون

الشاي والقهوة أو من لديهم بعض الاضطرابات الهرمونية

التي تسبب تصبغ الأسنان.

السوق مليء بالشرائح.  
ذكاؤك يكمن في أن تمسك العدسة المكبرة وتغوص داخل  
هذا السوق،  
وتبدأ في رؤية الشرائح المختلفة  
التي لها احتياجات مختلفة  
وتقدم لهم منتجات مختلفة.

## التسويق الاستراتيجي والشوكولاتة



« -جلاكسي (Galaxy) » عندما تعشق الشوكولاتة.  
« -جلاكسي » يا رفاق شوكولاتة ناعمة... هل هناك  
شوكولاتة خشنة؟ لا، لكن «جلاكسي» نزلت واستهدفت  
شريحة السيدات.  
والسيدات يحبين الحرير، فظهر إعلانها بامرأة تمشي  
الحرير على يديها.  
وكتب على غلافها "Smooth" (ناعم) للإشارة إلى  
الحرير.  
وعندما يقومون بعمل جوائز يجعلونها شوكولاتة ذهبية  
لأن السيدات يحبين الذهب، فكل عالمهم يخاطب السيدات.  
وهناك حملة أخرى: أود أن أقول لكل سيدة خطيبها دعاها  
وتقاسما الحساب أن «جلاكسي» هي التي تجعلنا نتجاوز

كل هذه المواقف ☺ أليس كذلك؟ هذا هو الإعلان الشهير  
لـ«جلاكسي»

-ثم ظهرت شوكولاتة «مورو» (Moro) »  
يا رفاق شريحة السيدات استحوذت عليها «جلاكسي»  
(Galaxy) بالفعل، فإذا نزلت «مورو» (Moro) «وقلت  
إنها أيضاً للسيدات سنكون في منافسة ونبفق الكثير من  
المال، وفي النهاية عدد السيدات ثابت، فكل واحد منا  
سيحصل على جزء منهن فقط، بالإضافة إلى أن السيدات  
صحيح يحببن الشوكولاتة لكنهن يخشين على أنفسهن، إذاً  
من أستهدف؟ الرجال، فنزلت «مورو» مستهدفة الرجال،  
شريحة جديدة. لكن الرجال أيضاً قد يخشون على أوزانهم،  
و«مورو» هذه تحتوي على شوكولاتة وفول سوداني  
وكراميل ونوجا، أربعة ملايين سعر حراري في القزمة  
الواحدة، أليس كذلك؟



فقالوا: نعم، قد يخشى الرجال أيضاً زيادة الوزن، فقالوا: سأفعل مثل «كلير (Clear)» «وأستهدف الرجل الرياضي، الرجل الرياضي هو الذي يحتاج إلى طاقة وسعرات حرارية كثيرة لأنه يمارس الرياضة. فما هي الرياضة الأكثر انتشاراً في الوطن العربي أو في مصر تحديداً؟ وجدوا أنها رياضة الجيم (الصالة الرياضية)، أليس كذلك؟ أحسنت، فيذهبون ويأتون بشخص في الجيم يركض خلف غوريلا) ليس التسويق بالغوريلا Guerilla Marketing

☺)

يركض خلف غوريلا في الجيم ويحمل منشفة ويضرب الغوريلا، والغوريلا تمسك ظهرها وتقول: "يا أحمد، قلت لك لا تمزح معي!" وها هي قد زرقت، أوه شوكولاتة

مورو، اشحن وستستطيع. اشحن طاقتك - اشحن طاقتك  
لدرجة أنك ستجري وراء الغوريلا لتضربها أيضاً، لا بأس  
كيف تمت صياغتها، الضحك والمزاح معروفان عن  
الشعوب العربية طبعاً، فهي شعوب عاطفية تحب الضحك  
والمزاح، أليس كذلك يا رفاق؟

-ثم ينزل منتج كيندر سيربرايز (Kinder Surprise)

للأطفال

وهي البيضة الشهيرة... كابوس الآباء ☺ التي تحتوي  
على لعبة تركيب بسيطة وبسعر مرتفع نسبياً.



-ثم ينزل منتج «سنيكرز» (Snickers) »  
عندما تظهر الفنانة الجميلة رجاء الجداوي وهي تدفع  
السيارة وتقول "شد حيلك يا أحمد"، من هو أحمد يا  
رفاق؟!«



فيأخذ قسمة من «سنيكرز»، فنراه يعود إلى طبيعته  
ويقول الإعلان: "أنت لست أنت عندما تكون جائعًا!"، مع  
أن المنتج يحتوي أيضًا على نوجا وفول سوداني  
وشوكولاتة، إلا أنه لم يخاطب الرجال بشكل خاص، بل  
خاطب شريحة الجائعين، أي الأشخاص الذين يكونون في  
العمل ولديهم استراحة قصيرة، أو في تدريب ويحتاجون  
إلى وجبة سريعة، فيتناولون «سنيكرز.»»

التسويق الاستراتيجي وعالم الشيبسي

بوابة المزيج التسويقي

شيبسي أو "شرائح البطاطس المقلية المقرمشة" ... هل هذا واضح؟

-ينزل منتج شيبسي بوزو (Bozo) ويظهر في الإعلان طفل صغير أو شخصية كرتونية لطفل يقف في الشباك وطائرة ورقية تطير وبها دبدوب، فيرمي الدبدوب للطفل كيس شيبسي بوزو، فيمسك الطفل الكيس ويقفز من الشباك ليلعب مع الدبدوب في الأسفل. بالطبع، هذا تصرف خطير أن نظهر طفلاً يقفز من الشباك، أليس كذلك؟! المهم أن المنتج موجه للأطفال.

-نوع آخر من البطاطس المقرمشة هو شيتوس (Cheetos)، لكنه ليس موجهًا للأطفال. الإعلان يظهر مجموعة من الفتيان والفتيات الأصدقاء يتحدثون بعضهم البعض في الرقص، وعندما يأكل أحدهم شيتوس يبدع في الرقص، وينقسم الفريقان ويرقصان أمام بعضهما، والفريق الفائز يعود الفضل فيه إلى شيتوس!

هذا المنتج موجه للمراهقين، ثم يأتي دور منتج دوريتوس (Doritos).

-إعلان دوريتوس الشهير، وهو إعلان قديم لكنه لا يزال متوفرًا على الإنترنت، يظهر فيه رجل محترم متخرج من الجامعة ويعمل، وكلما يأكل قطعة دوريتوس تظهر سيدة (ليدي) من السقف وتجلس بجانبه. هنا تم استهداف شريحة البالغين، أي الأشخاص الكبار الذين أنجزوا في حياتهم.

طبعًا أصدقائي، عندما أستهدف شريحة الأطفال، هل يكون السعر مرتفعًا أم منخفضًا؟ منخفض.

وإذا أردت أن أضع هدية داخل الكيس، ماذا أضع؟ طائرة بلاستيكية صغيرة، أليس كذلك؟

وعندما أصمم شكل الغلاف الخارجي، يجب أن يكون طفوليًا.

والإعلان يجب أن يظهر دبدوبًا وطفلاً.

أليس كذلك؟

وهكذا... وبناءً على الشريحة التي أستهافها، ستتحدد  
الخطوة الثالثة في التسويق، وهي المزيج التسويقي:  
المنتج.

ملصق عليه السعر.

يُباع في مكان محدد.

ويُعرف من خلال الترويج.

العناصر الأربعة الشهيرة (4Ps) للمنتجات... والتي تصبح  
7Ps في الخدمات.

هذا هو حجر الأساس يا أصدقائي: من هي الشريحة التي  
اخترتها؟ من أخطب بمنتجي؟

1- عندما تم إطلاق التلفزيون، كانت إعلاناته منتشرة بكثرة على قناة العربية ويقول: "هاس لكل الناس من العيسى"، أعتقد أن لا أحد منا يتذكره، حتى في الدورات التي أقدمها مع الزملاء الأعزاء لا أحد يعرفه. أما عندما يأتي تلفزيون صيني بنفس السعر ونفس الإمكانيات، لكنه يعلن عن نفسه كراعٍ رسمي للنادي الأهلي، فإنه يضمن ملايين الأشخاص الذين يحبون هذا النادي - أو أي نادٍ رياضي - ليشتروا المنتج.



2- قناة فتافيت (Fatafeat) قناة تلفزيونية موجهة للسيدات المهتمات بالطبخ، هنا تم استهداف شريحة النساء اللاتي يحببن الطبخ.

3- قناة توكتوك سينما: قناة أفلام تستهدف من؟ التوكتوك لا يعمل إلا في المناطق الشعبية، إذن القناة تستهدف سكان المناطق الشعبية.

في الفواصل، هل أضع أغنية لعبد الحليم أم أغنية لحمو بيكا؟ حمو بيكا مطرب جديد لا أعرفه جيداً، لكن أخباره منتشرة في كل مكان. شعرت أنني جاهل جداً.

المهم، عندما أوجه التحية على الشريط الإخباري أسفل الشاشة في الفواصل، أختار المناطق الشعبية، ويظهر: "أحلى تحية لرجال المطرية، عين شمس...". وهكذا.

إذن أستطيع أن أخصص حياتي كلها والمزيج التسويقي الخاص بي بالكامل بناءً على الشريحة التي اخترت أن أخاطبها بإعلاناتي وأبيع لها منتجي.

التسويق الاستراتيجي على مستوى الدول

صناعة السياحة – مصر أم الإمارات؟

نختتم هذه الفقرة بمثال بسيط جدًا: التسويق الاستراتيجي حتى على المستوى الدولي، أي على مستوى الدول. مصر دولة سياحية، والإمارات دولة سياحية، لكن عندما ننظر إلى من استهدفته كل دولة كسياح، سنعرف سبب نجاح الإمارات نجاحًا باهرًا، بينما تواجه مصر بعض المشاكل، أو ربما الكثير منها.

مصر لديها آثار كثيرة جدًا، والآثار تهم الأشخاص المثقفين وعشاق الحضارة الفرعونية، وهؤلاء غالبًا من بريطانيا أو الصين – والصين بالمناسبة أنشأت تقليدًا للأهرامات ويزورها 10 ملايين سائح، بينما الأهرامات الحقيقية في مصر لا يزورها هذا العدد – ومع ذلك، اختارت مصر التركيز على سياحة الشواطئ.

وعلى الرغم من انخفاض قيمة العملة المصرية، فقد خفضنا أيضًا أسعار الغرف والشواطئ، فجذبنا تلقائيًا الطبقات الاجتماعية المتوسطة أو المتواضعة، وأغلبهم

من الروس! إذاً يجب أن نوفر تذاكر طيران منخفضة التكلفة، وأسعار غرف منخفضة، وأسعار شواطئ منخفضة، وهم أصلاً من طبقة متوسطة أو أقل كما ذكرنا. وبالتالي، معظم السياح الروس الذين يزورون مصر يقيمون أقل من ثلاث ليالٍ سياحية؛ فإذا جاء 7 ملايين سائح، وكل سائح يقيم 3 ليالٍ، يكون لدينا 21 مليون ليلة سياحية. هكذا يُحسب الأمر في مجال السياحة، كما أخبرني الأصدقاء الأعزاء العاملون في هذا المجال. هيا بنا نرى الإمارات، لا توجد فيها آثار كثيرة، ولا توجد شواطئ مرتفعة الثمن جداً، ولا يمكنني القيام فيها بسياحة علاجية. لديهم جامعة أمريكية في دبي، لكنها لا ترقى لأن أقدم سياحة تعليمية. إذاً، ماذا نفعل؟ مهرجان السياحة والتسوق! فأجذب أعظم العلامات التجارية العالمية ذات الأسعار المرتفعة جداً، وتقديم بعض الخصومات في هذا الوقت من كل عام، وبالتالي من أستهدف هنا؟ الفئة الاجتماعية العليا، الأشخاص الأغنياء، وبالتالي سيسافرون عبر خطوط الطيران، وينفقون الكثير من المال

وسيقومون لمدة أسبوعين كاملين وليس ثلاث ليالٍ فقط، وبعد أن ينتهوا من التسوق سيذهبون إلى مقهى، أو إلى ملهى ليلي، أو إلى أي مكان آخر، فهم مستمرون في الإتفاق وتنشيط الاقتصاد المحلي، بينما نحن في سياحة الشواطئ بالغرندقة وشرم الشيخ والمدن الساحلية، ينزلون في فنادق شاملة كل شيء (All inclusive) أي فطور وغداء وعشاء ووجبات خفيفة في المنتصف ومشروبات، فهو بالكاد يدفع في بلده ثمن الليلة التي يقيم فيها ولا يدفع أي مبلغ إضافي!

• عرفنا الآن يا رفاق لماذا دخل الإمارات من السياحة أعلى بكثير من دخل مصر أو دخل لبنان من السياحة؛ لأنها غالية جداً، ولبنان أيضاً تستقطب طبقة اجتماعية عالية. ليس معنى ذلك أنني أريد أن تكون مرتفعين في الأسعار، ولكن السياحة الروسية متوقفة الآن، فلماذا لا أستغل هذا الأمر؟ انتبهوا، لكل شريحة يا رفاق طبيعتها، الروس صوتهم عالٍ، ويشربون الفودكا فيحتفلون

وقد يتشاجرون، وهذا الجو يجعل الفندق الذي يقيم فيه الروس غير مفضل للبريطانيين من الطبقة الراقية الذين يريدون التأمل في الطبيعة والحصول على سمرة، ولا يناسب العائلات، فتجد العائلات المصرية حتى في السياحة الداخلية لا تحب النزول في فنادق معروفة بأنها مخصصة للروس، فأنا هنا أخسر الشريحة الأخرى. كما قلت لكم: يجب التركيز على شريحة واحدة! إذًا، أستغل الآن توقف السياحة الروسية، وأبدأ في جذب أشخاص من دول أخرى أكثر ثراءً وأقدم لهم خدمات أعلى بأسعار أعلى وهكذا. ربما هذه يا أصدقائي دراسة الحالة التي فضلت أن أنهي بها هذا الجزء عن التسويق الاستراتيجي.

## شركات تنافس نفسها!!

هيا نرى أمراً أكثر غرابة، دعوني أخبركم:  
أن نفس الشركة عندما تطرح منتجاً وترغب في استهداف  
شريحتين... تطرح منتجين بدل منتج واحد... كيف؟

- [شركة «لاكتيل» Lactel] »

أ- تطرح دانجو " (Dango) أنا دانجو من كوكب دينج،  
أريك عالماً غريباً وعجيباً... ليلنا نهار... عندنا شمسين "  
ليلنا نهار عندنا شمسين! ليلنا نهار!! عندنا شمسين!!  
وشخص اسمه دانجو!! من كوكب غريب اسمه دينج!! هل  
ينقص الأطفال مزيد من الحيرة؟ إذا هنا أستهدف بهذا  
العصير أو المشروب من؟ الأطفال.

ب- تطرح أيضاً لين رايب مشروب زبادي وهو اللبن  
الرايب Activia من «لاكتيل»، يستهدف من؟ السيدات  
اللاتي يعانين من عسر الهضم، النساء اللاتي لديهن عسر  
هضم، وهذه شريحة فرعية. (niche sub segment).

ج- «دانون» (DANONE) «زبادي أيضاً، تستهدف  
الأشخاص الكبار في السن، لا أعلم هل تتذكرون الإعلان

أم لا، كان هناك رجل ممثل كبير في السن جدًا يجلس أمام زوجته، وزوجته كانت تبدو شخصية قوية قليلاً، ثم يأكل الزبادي دانجو هذا «دانون» وينام ويحلم بأنه مع الممثلة «آيتن عامر» يسهران في مكان ما. "أحبوووش" هل تتذكرون الإعلان؟ "أحبوووش" أعرف، لا بأس...

ثم يتعشى عشاء خفيفًا، تصبح على خير، يتعشى «دانون» تصبح على خير؛ لأنكم تعلمون أن العشاء، خاصة لكبار السن، إذا كان ثقيلًا يسبب لهم كوابيس ليلًا... هذا هو العمل، ابحث عن شريحة لم يخاطبها أحد قبلك، انظر إلى احتياجاتها أو مشاكلها، حل هذه المشكلة بكلمتين بسيطتين جدًا تكتسح هذه الشريحة، وتبيع أفضل من الناس الذين يحققون مبيعات كبيرة.

د- طبعًا عندما وجدوا أن الأطفال بشكل عام لا يحبون الزبادي ولا يحبون مشروب الزبادي، طرحوا Danette «دانيت» وهو ما يسمى "موس - بودينج" بالشوكولاتة. تخيلوا الزبادي أصبح معقدًا إلى هذا الحد، واللبن الرايب أيضًا!

2-شركة صافولا(Savola)

عندما كنت أدرّب في صافولا أكثر من مرة، فوجئت بأن لديهم:

أ- مكرونة باسم إيطاليانو(Italiano) ، مكرونة "إيطاليانو"، نعم، إيطالي وإيطاليا أصل المكرونة، فهذه مكرونة غالية! لنقل مثلاً الكيس بـ10 ريالاً.

ب- ثم يطرحون مكرونة الملكة؛ الكيس بـ6 ريالاً للطبقة المتوسطة، وهذه فكرة ناجحة جداً هنا في مصر، مكرونة الملكة.

ج- هناك أشخاص حتى 6 ريالاً أو 6 جنيهات كثيرة عليهم! فطرحوا لهم مكرونة باسم مكروننتو(Makaronto)بـ3 ريالاً.

هي نفس المكرونة، نفس العجينة نضعها في الماء ونتناولها، لكن لا يمكنني طرح كيس مكرونة لكل الناس بنفس السعر، هل الجميع لديه نفس القدرة المالية؟

فأطرح مكرونة فاخرة وكيس أنيق ونسبة النشا فيها قليلة وأسميها إيطاليانو، وأطرح مكرونة متوسطة، وأطرح مكرونة منخفضة الجودة.

3-جيليت (Gillette) تطرح ماكينة الحلاقة «جيليت» وتستمر في تطويرها وتنفق عليها الأموال، «جيليت» ماك تو، ماك ثري، فيوجن، «جيليت» مع التدليك، «جيليت» بثلاث شفرات، «جيليت» بنكهة الليمون، شيء غالي جداً، وفي نفس الوقت ليس كل الناس يستطيعون شراء ماكينة حلاقة بـ80 جنيه أو بـ100 ريال، فيطرحون ناسيت تو (Nacet II) لتنافس «لورد» ماكينة الحلاقة القديمة التي بجنيه ويطرحونها بجنيه وربع ويجعلون لونها أصفر حتى عندما يراها الناس يتذكرون «لورد» التي اعتادوا عليها، اختيار اللون، اختيار السعر، اختيار التصميم، اختيار مكان البيع؛ كل ذلك يا أصدقائي يعتمد على الشريحة التي أستهدفها.

4-تشرفت أيضاً ودربت في أرما (Arma for Oil) ؛ في سنة من السنوات كان لي نصيب كبير مع شركات الزيوت

أيضًا، وهم يطرحون أرمًا في مستحضرات تنظيف الغسيل والأواني، ولديهم مصنع كامل للزيوت، فطرحوا زيت اسمه: قلية، «قلية» هذا ليستحمل القلي وكان سعره مرتفعًا قليلًا، فطرحوا زيتًا آخر اسمه: قوت القلوب، وهذا لا يباع إلا في الأرياف، وطبعًا زيتهم الشهير «كريستال» الخالي من الكوايستروول ويحمي القلب، ثم يطرحون زيت أصيل أيضًا زيت عباد الشمس، لكن «كريستال» غالي، زيت أصيل رخيص، «قلية» غالي كزيت للقلي، قوت القلوب رخيص وهكذا...

قوت القلوب الرخيص يُباع أين؟ في المخازن والأرياف، زيت أصيل مثل «كريستال» لكنه أقل جودة يُباع في التموين وهكذا...

## خطوات التسويق الاستراتيجي

وهذا هو قمة الإبداع في التسويق

1. عندما تبدأ في العمل على أي منتج، لا تبدأ بالسوق

الكلي.

قسّمه إلى شريحة واثنين وثلاثة.

وبعد أن تنتهي، خذ كل شريحة وقسّمها إلى شرائح

فرعية. وبعد الانتهاء، خذ كل شريحة فرعية واشرحها

كأسواق متناهية الصغر. (Micro Markets)

بعد ذلك، ظهرت لدي العديد من الشرائح، كما ترون، وهذه

هي الخطوة الأولى في التسويق الاستراتيجي.

1. هل سأعمل على جميع الشرائح؟ إذا لماذا قمت

بتقسيم السوق؟ بالطبع لا، سوف أعمل على

شريحة واحدة أو أكثر، وهذه هي الخطوة الثانية

في التسويق الاستراتيجي، وهي استهداف

الشريحة المناسبة من بين الشرائح العديدة التي

ظهرت في الخطوة الأولى.

2. بعد أن حددت الشريحة التي سأعمل عليها، أبدأ في وضع منتجي في أذهان هذه الشريحة بطريقة معينة، أو ما يُسمى "تنبيت الصورة الذهنية" (Positioning).

وهذه هي الخطوات الثلاث للتسويق الاستراتيجي:

1. تجزئة الأسواق (Segmentation)
2. استهداف شريحة أو أكثر من الشرائح الصالحة للاستهداف (Targeting)
3. تنبيت الصورة الذهنية للمنتج في أذهان الشريحة المستهدفة (Positioning)

## المراجع

- Strategic Marketing Management، الطبعة التاسعة،  
ألكسندر تشيرنيف
- Principles of Marketing – فيليب كوتلر
- Marketing Management – فيليب كوتلر
- How to Create, Win & Dominate Markets – فيليب  
كوتلر
- Marketing: An Introduction – فيليب كوتلر & غاري  
أرمسترونغ
- Hospitality Management – كاثيرين هسو & توم باورز
- Essentials of International Marketing – دونالد إل.  
برادي، روتليدج، 2015
- International Marketing Research – سامويل  
كريغ؛ سوزان بي. دوغلاس، وايلي، 2005 (الطبعة الثالثة)
- International Strategic Marketing: A European  
Perspective – مارلين إيه. ستون؛ جي. بي. مكول
- <https://www.iedunote.com/marketing-concepts>
- <https://www.cleverism.com/marketing-concept>
- Strategic Marketing Management. 9th Edition 9th ed. Edition-by  
Alexander Chernev
- Principles of marketing – Philip Kotler

- Marketing Management – Philip Kotler
- How to create, win & dominate markets – Philip Kotler
- Marketing: An Introduction – Philip Kotler & Gray Armstrong
- Hospitality Management – Cathy Hsu & Tom Powers
- Essentials of International Marketing By Donald L. Brady Routledge, 2015
- International Marketing Research By C. Samuel Craig; Susan P. Douglas Wiley, 2005 «3rd edition»
- International Strategic Marketing: A European Perspective By Marilyn A. Stone; J. B. McCall
- <https://www.iedunote.com/marketing-concepts/>
- <https://www.cleverism.com/marketing-concepts/>

## روائع الحِكم: عن الفشل والنجاح

1. النجاح بلا شرف.. فشلٌ ومذلة.
2. العظيم.. هو من يشعرُ الآخرون في حضرته أنهم عظماء.
3. في حياة الناجحين لا يوجد فشل.. توجد تجارب تمت الاستفادة منها.
4. الشخص الناجح: هو الذي ينتقل من فشل إلى فشل.. دون أن يفقد حماسه.
5. الفشل الوحيد.. هو أن تتوقفَ عن المحاولة.
6. الكثير من الفاشلين.. هم أشخاصٌ لم يدركوا مدى قربهم من النجاح لحظة استسلامهم. ~ أديسون ~
7. خبرة المرء تقاس.. بعدد مرّات فشله.
8. فقط من يجربون على الفشل الذريع.. هم من يحققون النتائج العظيمة. ~ كينيدي ~
9. ما الفشل إلا هزيمة مؤقتة.. تخلق لك فرص النجاح. ~ أرسطو ~
10. قليلٌ من العلم مع العمل به.. خيرٌ من كثيرٍ من العلم مع عدم العمل به.

**11. الدعاء يجب أن يكون طلباً للرحمة فقط.. لأن الله يعلم**

**ما هو الأفضل لنا. ~سقراط~**

## عن المؤلف

### د. مصطفى نوارج

ثلاثة دكتوراه في التسويق - صيدلي

مؤلف سلسلة مراجع: إدارة الأعمال بالعامية - 34 كتاب-

محاضر لطلبة ماجستير ودكتوراه إدارة الأعمال -

ومشرف على 25 رسالة ماجستير ودكتوراه في التسويق

مدرب دولي معتمد للشركات

(الجامعة الأمريكية بالقاهرة - الأكاديمية البحرية - المعهد المصرفي -

لوجيك - كوكاكولا مصر - سامسونغ العراق - أطلس السودان -

الاتصالات اليمنية - تداوي الإماراتية - الخرافي الكويتية - الهيئة

الملكية بالسعودية)

استشاري التسويق والتطوير المؤسسي لأكثر من 200

شركة؛ في 17 دولة؛ في 40 صناعة

مدير تسويق سابق بالسعودية

(إيزيس الدوائية السويسرية - مطاعم سينابون الأمريكية)

مدير تنفيذي سابق

(اكس تشينج للتجارة الدولية والتوكيلات التجارية)

عضو هيئة تدريس بوزارة قطاع الأعمال  
عضو مجلس إدارة مجموعة فارما ايمدج  
مصنف كأفضل محاضر تسويق لماجستير ادارة الاعمال -  
لينكدان 2016

### محاضر دكتوراه وماجستير ادارة الاعمال (التسويق / التجارة الدولية / الادارة والادارة الاستراتيجية)

جامعة بوسطون - جون سالستون البريطانية - يورويان بيزنس سكول -  
بروكلين بيزنس سكول - رويال بريتيش كولدج - انترناشونال بيزنس سكول  
أوف إسكانديفيا - انترناشونال بيزنس أكاديمي أوف سويسرلاند - جامعة  
بينيلوكس البلجيكية  
اعمل بيزنس - جامعة المستقبل - جمعية المستثمرين بالعاشر - ايماك - بات  
- إي سي سي - ليوبارد - تشينج انترناشونال - اتش بي آيه - ايجي تشام  
- الأكاديمية الكندية - كمبيوتك - أي سي إي مينا - أي بي اس

### مدرب إقليمي للشركات

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجي والنقل البحري - لوجيك - المعهد المصرفي  
كوكاكولا مصر - سامسونج العراق - خرائط أطلس السودان - وزارة  
الاتصالات اليمنية - تداوي الإماراتية - الخرافي الكويتية - كولكس قطر -  
خيوط نيوتن الكويت -  
صافولا - وادي دجلة - بتروبل (حقل ظهر) - اطلب كوم - البريد المصري -  
فوسفات مصر (أبو طرطور) - هوم سنتر - ارما للزيوت (كريستال) - ألكان  
الفاضة - يوسف علام - ليوني الالمانية للكاپلات (جاجوار) - شركة ادارة  
القرى الذكية المصرية - الحكمة الدوائية - جلوپال نابي - فارماليز العراق -

سينويكس للبتترول - إكولابن للشحن - معامل تحاليل أنيس السعودية -

سمارت جيم - اي جي اي للعقارات - بيندولين - ميرز فارما

### استشاري التسويق والتطوير المؤسسي

اعمل بيزنس القابضة - الليثي أوتو جروب - سمارت هيلث الكويت - كولكس

قطر

### مدير تسويق سابق بالسعودية

ايزيس الدوائية السويسرية - مطاعم سينابون الامريكية

### مدير تنفيذي سابق

اكس تشينج للتجارة الدولية والتوكيلات التجارية

### استشاري اعداد الخطط التسويقية

حلواني اخوان - بورتو السخنة - انكام ماركيتهج - ميديا دايناميكس - ميديا

آر - كينوود - اندومي - الحجاز للسيراميك - مصر للتأمين - السندس

لمانات الصواعق - بايام الارجينتينية - الليثي لتجهيزات المطاعم -

الفرعونية الدوائية - حزب مستقبل وطن 2015 - راينبو للقرى السياحية -

بيوتي صالون الهنوف السعودية - الوطنية لمحطات تحلية المياه

### استشاري تطوير الأعمال وتخطيط الاستراتيجيات

وزارة قطاع الأعمال (مركز اعداد القادة) - وزارة الانتاج الحربي - وزارة

البتترول السودانية - وزارة الكهرباء السعودية - وزارة الداخلية السعودية -

وزارة الاتصالات المصرية - وزارة المالية المصرية - الهيئة الملكية بالجيبيل

وينبع

دكتوراه في التسويق - مشرف على 25 رسالة ماجستير ودكتوراه

مصنف كأفضل محاضر تسويق لماجستير ادارة الاعمال - لينكدان 2016

### Personal Pages

- ❑ **Website:** <https://www.facebook.com/MarketingStoryConsultancy/>
- ❑ **LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/dr-mostafa-nawareg>
- ❑ **YouTube:** <http://bit.ly/2w5H6OV>
- ❑ **Website:** <https://mostafa-nawareg.com/>

### E-books & Audio Books

- ❑ **GoogleBooks – Free Reading:** <https://tinyurl.com/2xsm5555>
- ❑ **Kobo:** <https://www.kobo.com/ww/en/search?query=nawareg>
- ❑ **StoryTel:** <https://tinyurl.com/yc5kdaz2>
- ❑ **Amazon:** <https://www.amazon.com/~e/B08WKP55YH>
- ❑ **GoodReads:**  
[https://www.goodreads.com/author/show/21202033.Dr\\_Mostafa\\_Nawarg](https://www.goodreads.com/author/show/21202033.Dr_Mostafa_Nawarg)

## إصدارات المؤلف

دار المعارف - 2018

1. ازاي تقنع أي حد بأي حاجة
2. تحليل الشخصيات باستخدام نظرية عالم الحيوان

### باقة تنمية المهارات الشخصية (10 كتب)

1. افهم نفسك.. أنماط شخصيات البشر
2. قاعدة الحذاء.. ومهارات الحديث والإقناع
3. صناعة القادة.. القائد الحرياء
4. 4 خطوات.. لحل المشكلات واتخاذ القرارات
5. كيف يتفاوض العظماء
6. إدارة النزاعات
7. مواجهة الاعتراضات
8. حلم العمل من المنزل
9. سحر لغة الجسد
10. مهارات الإلقاء والتأثير في الجماهير  
(تدريب المدربين ج2)

## بقافة إعداء استشاري تسويق (9 كآب)

1. آليل سوات.. كما لم تعرفه من قبل
2. التسويق الاستراتيجي ج1: كيف آول المنتج الآفه إلى الأكثر مبيعا
3. التسويق الاستراتيجي ج2: الاستهداف وآثبيت الصورة الذهنية
4. التسويق التكتيكي ج1: المنتج – التسعير – قنواآ التوزيع
5. التسويق التكتيكي ج2: الأنواع السبعة للدعاية وآالترويج
6. سلوكيات المستهلك.. وعلم نفس التسويق – ج1
7. سلوكيات المستهلك.. وعلم نفس التسويق – ج2
8. الامآياز الآجاري.. آء؛ وآهات
9. آطوير الأعمال
10. فنون البيع النفسي

## بقافة "التسويق للآممع"

1. آواآبآ تسويقية - ج1
2. آواآبآ تسويقية - ج2
3. آواآبآ تسويقية – ج3
4. آواآبآ تسويقية – ج4
5. آواآبآ تسويقية – ج5

6. حواديت تسويقية – ج6
7. حواديت تسويقية – ج7
8. حواديت تسويقية – ج8
9. حواديت تسويقية – ج9
10. رواية "ماركتنج كاسل" .. أول رواية  
بوليسية تسويقية

### باقة تدريب المدربين والمدرسين

1. تدريب المدربين ج1 - كيف تلهم الآخرين  
بأفكارك
2. تدريب المدربين ج2 - مهارات الإلقاء والتأثير  
في الجماهير

وقريباً.. الكتاب الأخير:

الباحثون عن السعادة (٢٤)

## باقية إعداد إستشاري تسويقي



## باقية تنمية المهارات الشخصية



## باقية التسويق للجميع

