



1 الجزء

بيئة تسويق الأعمال THE ENVIRONMENT OF BUSINESS MARKETING



منظور لتسويق الأعمال A Business Marketing Perspective

يطرح سوق الأعمال تحديات وفرصاً مهمة خاصة أمام مدير التسويق. هذا الفصل يستعرض القوى المعقدة التي تنفرد بها بيئة تسويق الأعمال. بعد قراءة هذا الفصل سوف تفهم:

1. الطبيعة الدينامية لبيئة تسويق الأعمال، وأوجه الشبه والاختلاف الأساسية بين تسويق سلع المستهلك وتسويق الأعمال.
2. أنواع العملاء في هذا السوق المهم.
3. العوامل الأساسية التي تؤثر على طلب السلع الصناعية.
4. طبيعة العلاقات بين البائع والمشتري في سلسلة توريدات أي منتج.
5. الخصائص الأساسية للمنتجات والخدمات الصناعية.

تسويق الأعمال Business Marketing

مسوقو الأعمال يخدمون السوق الأكبر على الإطلاق: الحجم النقدي للصفقات في السوق الصناعي أو سوق الأعمال يتجاوز بمدى بعيد مثيله في سوق المستهلك النهائي. في سوق الأعمال يمكن لعميل واحد أن يصل لمستوى مهول من نشاط الشراء. على سبيل المثال، قسم المشتريات في شركة (IBM) ينفق أكثر من (40) مليار دولار سنوياً على المنتجات والخدمات الصناعية¹. وشركات أخرى مثل: (Kimberly Clarlc, Dell, Merck, Apple, Procter & Gamble) تنفق كل منها أكثر من نصف عائد مبيعاتها السنوي على شراء السلع والخدمات². وفي الحقيقة، كل المؤسسات الرسمية - كبيرة أو صغيرة، حكومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية - تشارك في تبادل المنتجات الصناعية والخدمات، ومن ثم، تشكل سوق الأعمال.

وأسواق الأعمال (Business Markets) هي "أسواق للمنتجات والخدمات، محلية إلى دولية، والتي تقوم بشرائها الشركات التجارية، والكيانات الحكومية، والمؤسسات (مثل المستشفيات) بغرض التصنيع (مثلاً المواد الخام أو المكونات)، أو بغرض الاستهلاك (مثل مواد التشغيل، المواد المكتبية، خدمات الاستشارة) أو بغرض الاستخدام (مثلاً المنشآت والماكينات)، أو بغرض إعادة البيع... والأسواق الوحيدة التي ليست لها مصلحة هنا هي تلك التي تتعامل مع المنتجات أو الخدمات الموجهة بشكل أساسي للاستخدام أو الاستهلاك الشخصي مثل منتجات البقالة المعلبة، أو الأجهزة المنزلية، أو الأعمال المصرفية للعملاء"³. والعوامل التي تميز تسويق الأعمال من تسويق المستهلك هي طبيعة العميل وكيف يستخدم العميل المنتج. في تسويق الأعمال، العملاء هم منظمات (شركات تجارية، حكومات، ومؤسسات).

الشركات التجارية تشتري السلع الصناعية من أجل تأسيس أو تيسير عملية الإنتاج أو الاستخدام كمكونات لسلع وخدمات أخرى. والهيئات الحكومية والمؤسسات الخاصة تشتري السلع الصناعية للإبقاء على وتوصيل الخدمات إلى سوقها الخاص: الفئة المستهدفة. ويمثل التسويق الصناعي أو تسويق الأعمال (يمكن استخدام هذين المصطلحين محل بعضهما بعضاً) أكثر من نصف النشاط الاقتصادي في الولايات المتحدة، وكندا، ومعظم الدول الأخرى. وأكثر من 50% من كل خريجي كليات التجارة ينضمون لشركات تتنافس بشكل مباشر في سوق الأعمال. والاهتمام القوي بسوق التكنولوجيا المتقدمة - الجزء الأكبر من سوق الأعمال - أبدى تأكيداً متزايداً على إدارة تسويق الأعمال في الجامعات وبرامج تدريب مديري الشركات⁴.

هذا الكتاب يستعرض الفرص والتحديات الخاصة بسوق الأعمال ويحدد المتطلبات الجديدة من أجل إدارة وظيفة التسويق في هذا القطاع الحيوي من الاقتصاد العالمي. الأسئلة التالية تشكل الموضوع الرئيس للفصل الأول: ما أوجه الشبه والاختلاف بين تسويق سلع المستهلك وتسويق

الأعمال؟ أي العملاء يشكلون سوق الأعمال؟ كيف يمكن تصنيف العدد الكبير من السلع الصناعية إلى فئات يسهل التعامل معها؟ ما العوامل التي تؤثر على سلوك الطلب في سوق الأعمال؟

الجدول 1.1 | أنواع عملاء سوق الأعمال

العملاء التجاريون	العملاء والمؤسسات	العملاء الحكوميون
المصنعون	المدارس، الكليات، الجامعات	الحكومة الفيدرالية
شركات المقاولات	منظمات الرعاية الصحية	• غير دفاعية
الشركات الخدمية	المكاتب	• دفاعية
شركات النقل والمواصلات	المؤسسات	حكومة الولاية
مجموعات مهنية مختارة	المعارض الفنية	الحكومة المحلية
بائعو الجملة	العيادات	• المقاطعات
بائعو التجزئة		• البلديات

عملاء تسويق الأعمال Business Market Customers

توفر شركة سيسكو سيستمز (Cisco Systems, Inc.) حلول تدعيم شبكة الاتصالات التي هي الأساس للإنترنت ومعظم الشبكات التجارية والتعليمية والحكومية على كوكب الأرض. وبدلاً من خدمة الأفراد أو عملاء المنازل، تعتبر سيسكو رائدة في التبادل التجاري بين الشركات والتي تسوق منتجاتها وخدماتها لـ "المنظمات": الأعمال التجارية الاستثمارية (مثل الشركات، وشركات الاتصال عن بعد)، والوحدات الحكومية، والمؤسسات (مثل الجامعات ومنظمات الرعاية الصحية). ومديرو التسويق في سيسكو يعطون انتباهاً خاصاً لتحويل المنتجات والخدمات التكنولوجية المعقدة إلى أدوات ميسرة لتلبية متطلبات العميل. على سبيل المثال، عندما أرادت شركة (Pep Boys) - الرائدة في خدمات ما بعد البيع للسيارات في أمريكا - أن تربط بين مواقع منافذها لخدمة التجزئة البالغ عددها (593) موقعاً عبر (36) ولاية، وفرت سيسكو الأجهزة الشبكية المطلوبة⁵. وبالمثل، تقوم شركة (Cowboys Stadiums) الجديدة متعددة الأغراض في دالاس بدمج تكنولوجيات الفيديو المتطورة التي وفرتها لها سيسكو لإثراء الخبرة التي يعيشها المشجرون ورفع قيمة المكان إلى حدتها الأقصى. وباستخدام نظام سيسكو المسمى (Stadium Vision) يظل المشجعون متابعين في أي مكان بالاستاد مع 3000 شاشة تلفزيونية تعرض لقطات من لعبة فيديو عالية الدقة (HD) ومعلومات ذات صلة (من نشرة الأخبار مثلاً)⁶.

وكل واحد من القطاعات الثلاث لسوق الأعمال - الشركات التجارية، والمؤسسات، والحكومات - يمتلك خصائص فريدة يمكن تحديدها والتي لا بد أن يفهمها مسوقو الأعمال إذا كانوا يرغبون في توسيع قاعدة عملائهم (انظر الجدول 1.1). وهناك خطوة أولى مهمة في خلق أي استراتيجية تسويق ناجحة هي عزل الأبعاد الأساسية لكل قطاع تسويق أعمال رئيس. ما حجم السوق المحتمل الذي يمثله كل قطاع؟ من الذي يتخذ قرار الشراء؟ الإجابات توفر أساساً يستطيع المديرون عليه صياغة برامج التسويق التي تستجيب للاحتياجات والخصائص المعينة لكل قطاع من قطاعات تسويق الأعمال هذه.

المشروعات التجارية كعملاء (Commercial Enterprises As Customers)

المشروعات التجارية تتضمن المصنعين، وشركات المقاولات والإنشاء، والشركات الخدمية (مثل الفنادق)، وشركات النقل والمواصلات، ومجموعات منتقاة من التخصصات المهنية (مثل أطباء الأسنان)، وشركات إعادة البيع (بائعو الجملة وبائعو التجزئة الذين يشترون التجهيزات والمواد لاستخدامها في عمليات التشغيل) والمصنعون هم أهم العملاء التجاريين: أكبر (100) مصنع يشترون بأكثر من (1) تريليون دولار سلعاً وخدمات سنوياً⁷.

تمركز العملاء (A Concentration Of Customers)

إحدى الحقائق المفزعة حول دراسة المصنعين هي أن القليل جداً منهم هم من يستمرون. والأدلة المتاحة تقترح أن هناك نحو (325.000) شركة تصنيع في الولايات المتحدة⁸. ورغم أن (30.000) شركة مصنعة فقط منها (أقل من 10%) توظف أكثر من (100) عامل لكل شركة، فإن هذه الحفنة من الشركات تشحن أكثر من 75% من كل المنتجات المصنعة الأمريكية. ولأن عمليات التصنيع تتميز بهذا التكثيف في الولايات المتحدة، فإن مسوق الأعمال يخدم عادة عملاء "أقل عدداً بكثير ولكن أضخم بكثير" مما يفعل مسوق منتجات المستهلك. على سبيل المثال، تبيع (Intel) المعالجات المصغرة لعدد قليل من المصنعين الكبار مثل (Hewlett- Packard, Dell)، والذين يستهدفون بدورهم ملايين المشترين المحتملين لأجهزة الكمبيوتر. الواضح إذاً أن المشترين الكبار هم هدف شديد الأهمية بالنسبة لمسوقي الأعمال.

وبالإضافة إلى التمرکز حسب الحجم، تتمركز أسواق الأعمال أيضاً حسب الموقع الجغرافي. أكثر من نصف مصنعي الولايات المتحدة موجودون في ثماني ولايات فقط: كاليفورنيا، نيويورك، أوهايو، إلينوي، متشيجان، تكساس، بنسلفانيا، ونيوجيرسي. ومعظم المناطق الحضرية الكبرى هي أسواق أعمال مربحة. ورغم ذلك، فإن التمرکز الجغرافي للصناعة يعني فقط أن حجم أعمال ضخم يوجد في منطقة معينة ما. ورغم ذلك، فإن متطلبات كل مشترٍ تتباين بشكل كبير.

وشركات التصنيع الأصغر تمثل هي أيضا شريحة مهمة في سوق الأعمال. في الحقيقة، أكثر من ثلثي المصنعين في الولايات المتحدة يوظفون أقل من 20 شخصاً.⁹ وبجانب المصنعين الصغار، هناك أكثر من (5) ملايين مشروع تجاري صغير في الولايات المتحدة توظف أقل من ستة أشخاص لكل مشروع. وبناء على هذه الأرقام الضخمة، تمثل المشروعات الصغيرة فئة مهيمنة من عملاء سوق الأعمال - ولكنه سوق من الصعب عادة خدمته بشكل مرضٍ¹⁰. ولأن المؤسسات المشتريّة في فئة الشركات الصغيرة لها احتياجات مختلفة - وتوجه شديد الاختلاف عادة - يقوم المسوقون ذوو الفطنة بتعديل برامجهم التسويقية لتناسب احتياجات هذه الشريحة المعينة من السوق. لتوضيح ذلك، كانت FedEx تريد زيادة حصتها من سوق الشحن الصغير، ولكنها كانت تدرك أن التقاط الطرود من عدد كبير من الأعمال التجارية الصغيرة يكون أكثر تكلفة من التقاطها من موقع واحد كبير¹¹. وللوصول إلى هؤلاء العملاء بشكل غير مكلف، تشجع FedEx شركات الشحن الصغيرة على إحضار طرودهم إلى نقاط إنزال موزعة في مناطق يستطيعون الوصول إليها بسهولة. وكانت هذه الاستراتيجية ناجحة.

الوحدات الحكومية كعملاء (Government Units As Customers)

الوحدات الحكومية الفيدرالية (عدد 1) وعلى مستوى الولايات (عدد 50) والمقاطعات (عدد 89.000) تولد حجم الشراء الأكبر من أي فئة عملاء في الولايات المتحدة. وبشكل إجمالي، تنفق هذه الوحدات أكثر من (2.1) تريليون دولار على السلع والخدمات كل عام، الحكومة الفيدرالية تنفق (875) مليار دولار، والولايات والحكومة المحلية تنفق الباقي¹². وتقوم الوحدات الحكومية بالشراء من كل فئات السلع والخدمات بلا استثناء - المواد المكتبية، الكمبيوترات اللوحية، الطعام، الرعاية الصحية، الأجهزة الحربية. وبتزايد مهارة العملاء في التسوق عبر الإنترنت، فإنهم يتوقعون مستوى الخدمة نفسه من الحكومة عند تجديد رخص القيادة، أو شراء التصاريح، أو طلب المعلومات من الهيئات الحكومية. وبالنسبة لشركات تسويق الأعمال-كبيرة وصغيرة- والتي تبيع منتجات وخدمات تكنولوجية المعلومات، تمثل هذه المبادرات للحكومة الإلكترونية فرصة سوق ضخمة.

الشراء الحكومي (Government Buying): تستخدم الحكومة استراتيجيتي شراء عامتين: الإعلان الرسمي (يعرف أيضاً باسم المناقصة العامة (open bid) أو التعاقد بالتفاوض. في الإعلان الرسمي (formal advertising) تقوم الحكومة باختيار العطاءات المقدمة من الموردين المناسبين. هذه الاستراتيجية يتم إتباعها عندما يكون المنتج قياسياً وتكون المواصفات مباشرة (مثلاً ورق صك النقود الـ (20) باوند أو حاسب شخصي ذو صفات معينة محددة). والتعاقدات يتم بشكل عام منحها لصاحب أقل عطاء. ومع ذلك، قد تختار الهيئة الحكومية صاحب العطاء التالي لأقل سعر إذا كان يستطيع توثيق أن صاحب أقل عطاء لن ينجز مسؤوليات العقد.

وبطريقة تختلف عن ذلك، تستخدم الحكومة تعاقداً بالتفاوض (negotiated contract) لشراء السلع والخدمات التي لا يمكن التفريق بينها على أساس السعر وحده (مثل الأجهزة العلمية المعقدة ومشروعات البحث والتطوير) أو عندما يكون هناك عدد قليل من الموردين المحتملين. وقد يكون هناك بعض التنافس لأن المكتب المتعاقد يمكن أن يجري مفاوضات مع عدد من الموردين المتنافسين في الوقت نفسه. وقرار الشراء بالنسبة للحكومة يشبه لدرجة كبيرة ما يحدث في أي شركة كبيرة. ما أفضل منتج ممكن بأقل سعر، وهل سيحقق المنتج توقعات الأداء؟

المؤسسات كعملاء (Institutions As Customers)

تشكل المؤسسات القطاع الثالث من سوق الأعمال (انظر الجدول 1.1). إنهم يمثلون سوقاً ضخماً. الإنفاق الكلي على المدارس الحكومية الابتدائية والإعدادية وحدها يتجاوز (500) مليار دولار، ونفقات الرعاية الصحية على مستوى الدولة تتجاوز (2.5) تريليون دولار¹³. وتشكل المدارس ومنظمات الرعاية الصحية قسماً كبيراً من سوق المؤسسات، والذي يتضمن أيضاً الكليات، والجامعات، والمكتبات، والمعارض الفنية، والعيادات الطبية. وتتشابه المؤسسات المشتريّة مع الحكومات في أن عملية الشراء عادة ما تتقيد بالاعتبارات السياسية ويحددها القانون. وفي الواقع، كثير من المؤسسات تديرها وحدات حكومية - المدارس مثلاً. وعلى الجانب الآخر، هناك مؤسسات أخرى يتم تشغيلها بشكل خاص وتدار مثل الشركات؛ إنها حتى قد تمتلك نطاق متطلبات شراء أعرض من مثيلاتها من الشركات الكبرى. ومثل المشروعات التجارية، تتبنى المؤسسات مداخل معقدة للشراء.

شراء المؤسسات (Institutional Buying): كثير من المؤسسات تكتظ بالمتخصصين مثل الأطباء، وأساتذة الجامعة، والباحثين. واعتماداً على حجمها، قد تقوم المؤسسة بتوظيف وكيل شراء، وفي المؤسسات الكبيرة يكون هناك قسم كامل للمشتريات. ولا بد على موظفي تسويق الأعمال والمبيعات -عند صياغتهم لمداخلهم في التسويق والبيع الشخصي- أن يفهموا احتياجات المدى الكامل من المشاركين في عملية الشراء. وعادة، يكون على موظف المبيعات أن يراعي بشكل حذر فريق العمل التخصصي من حيث فوائد المنتج، بينما يعد جدولاً زمنياً للتوصيل، وعقد للصيانة، ويجدول الأسعار لإرضاء قسم المشتريات. ومسوقو الأعمال الناجحون يستخدمون أيضاً الإنترنت لتوفير قيمة مضافة إلى عملائهم. على سبيل المثال، قامت شركة (Cardinal Health, Inc) باستغلال الإنترنت كمحور رئيس في استراتيجيتها التسويقية وتوفر كتالوجاً على الإنترنت، وعروض خاصة يومية على الإنترنت، وحشداً من الخدمات من أجل عملائها؛ الذين هم مديرو المشتريات في المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية في كل أنحاء العالم.

وأحد العوامل المهمة في شراء المؤسسات هو الشراء الجماعي. تستطيع المستشفيات، والمدارس، والجامعات الانضمام إلى جمعيات شراء تعاونية لضمان النجاح في الشراء. والشراء الجماعي يسمح للمؤسسات بالتمتع بأسعار مخفضة، والجودة المحسنة (من خلال الاختبار الأفضل وانتقاء المورد)، وخفض المصروفات الإدارية، وزيادة التنافس. وبالإضافة للاستجابة لاحتياجات المؤسسات الفردية، لا بد لمسوق الأعمال أن يكون جاهزاً لتلبية المتطلبات الخاصة لجماعات الشراء التعاونية وسلاسل المستشفيات الكبرى.

إدارة تسويق الأعمال Business Marketing Management

كثير من الشركات الكبيرة التي تنتج سلعاً مثل الفولاذ، أو خطوط الإنتاج، أو رقائق ذاكرة الحاسب تباع بشكل حصري إلى زبائنها في سوق الأعمال، ولا تتفاعل مطلقاً مع مستهلكيهم النهائيين. وهناك شركات أخرى تشارك في كل من سوق سلع المستهلك وسوق الأعمال. إنتاج الطابعات الليزرية والحاسبات الشخصية Hewlett - Packard (HP)، التي كانت منذ نشأتها مسوقاً بين الشركات، إلى سوق المستهلك. وبالعكس قوة علامة (Apple) التجارية تمتد إلى سوق الأعمال، حيث على سبيل المثال حاز الآي باد- iPad نجاحاً فورياً وأشعل الطلب على منتجات (Apple) الأخرى، بما فيها كمبيوترات الماك Mac. وأكثر من 75% من شركات (Fortune 500) كانت تستخدم أو تختبر الـ iPad) بعد شهر قليلة من إنتاجه. شركات (Cardinal Health, J. P Morgan و Tellabs. Inc) هي بين الزبائن المؤسسية التي تستخدم iPad في ترويج منتجاتها، وتأكيد طلبات الشحن، ولطلب خيارات التمويل¹⁴. ولخدمة العملاء والشركات من هذا النوع، يتطلب الأمر بعض التعديلات الأساسية في الاستراتيجية التسويقية.

منتجات مثل الهواتف الذكية، والأثاث المكتبي، والكمبيوترات الشخصية، والبرمجيات يتم شراؤها في كل من سوق المستهلك وسوق الأعمال. والذي يميز تسويق الأعمال عن سوق سلع المستهلك هو "الاستخدام المستهدف للمنتج" و"المستهلك المستهدف". في بعض الأحيان تكون المنتجات هي نفسها، ولكن، تكون هناك حاجة لمداخل تسويق مختلفة كلية للوصول إلى المنظمة المشتريّة. والشيء المثير للاهتمام هو أن معظم العلامات التجارية ذات القيمة في العالم تنتمي إلى مسوقي الأعمال: (3M, Hewlett FedEx, IBM, Caterpillar, Blackberry, Google, Cisco) أعمال: (-Packard, Ientil, DuPont, GE)¹⁵.

أسواق العمل مقابل أسواق سلع المستهلك (Business Markets versus Consumer - Goods Markets)

المهمة الأساسية للإدارة تتقاطع مع كل من تسويق سلع المستهلك وتسويق الأعمال. والمسوقون الذين يخدمون كلا القطاعين يستطيعون الانتفاع من خلال بناء خطتهم التنظيمية على "توجه نحو السوق" (marker orientation)، والذي يتطلب كفاءة فائقة في فهم وإرضاء الزبائن. مثل هذه الشركات الموجهة إلى السوق تجسد الخصائص الآتية:

- مجموعة من القيم والمعتقدات التي تضع مصالح العملاء أولاً¹⁷.
- القدرة على توليد، ونشر، والاستخدام المثمر للمعلومات الدقيقة حول العملاء والمنافسين¹⁸.
- الاستخدام المتناسق للموارد متعددة الوظائف (مثل البحوث والتطوير والتصنيع)¹⁹.

الإمكانيات المميزة (**Distinctive Capability**) الفحص الدقيق لأي شركة موجهة نحو السوق يكشف عن قدرتين مهمتين بشكل خاص: الإحساس بالسوق والارتباط بالعميل²⁰. أولاً- إمكانية الإحساس بالسوق (market sensing) تتعلق بمدى جودة جاهزية المنظمة لأن تشعر بالتغيرات المستمرة في السوق وتوقع ردود فعل العميل على برامج التسويق. والشركات الموجهة نحو السوق تستشعر تغيرات السوق وتستجيب لها جيداً بشكل سابق عن منافسيهم (على سبيل المثال، كوكاكولا في سوق منتج المستهلك و 3M في سوق الأعمال). ثانياً، إمكانية الارتباط بالعميل - (customer linking) تتكون من المهارات والقدرات، والعمليات الخاصة التي لابد للمنظمة أن تطورها لتكوين وإدارة علاقات وثيقة مع العميل.

وشركات منتجات المستهلك - مثل Proctor&Gamble (P&G) - تثبت هذه القدرات في التعامل مع تجار التجزئة الكبار مثل (Wal-Mart). هنا تقوم فرق متعددة الوظائف في كلتا المنظمتين بالعمل معاً بمشاركة معلومات التوصيل وحركة المنتج وعن طريق التخطيط المشترك لنشاط الإعلانات والترويج والتغيرات المطلوبة في المنتج. ورغم وضوح دور وظيفة الارتباط بالعميل في علاقات المصنعين بشركات البيع النهائي في سوق سلع المستهلك، فإنها عامل حاسم في سوق الأعمال، حيث تسود العلاقات القوية بين البائع والمشتري. والشركات الرائدة في التبادل التجاري مثل (IBM) و (Hewlett- Packard) تظهر مهارات مميزة في الارتباط بالعميل، و (Cisco) أسست سجل نموها الأسطوري عن طريق تكوين علاقات تجارية وثيقة مع عملائها وكذلك مع شركاء قنوات توزيعها.