



**لقاء العمل السنوى الخامس**  
**موضوع الحوار**  
**الرؤية المستقبلية لمنظومة العمل الوطنى**  
**الإطار الفكرى - وبرامج التنفيذ**  
**١٦ - ١٧ يناير ١٩٩٦**

زيادة القدرة التسويقية لمواكبة الإنطلاقة الإنتاجية  
التجربة اليابانية فى التسويق والدروس المستفادة  
للمؤسسات المصرية

## مستخلص:

هذه الدراسة تسلط الضوء على الدور الذى لعبه التسويق فى نجاح التجربة اليابانية بهدف إفادة مؤسسات الأعمال والأجهزة الحكومية فى مصر التى نخطط لانشطتها التسويقية ولديها رغبة حقيقية فى التغلب على مشاكلها التسويقية وتحقيق ميزة تنافسية فى الأسواق المحلية والدولية. كما فعلت اليابان.

من هذا المنطلق توصلت نتائج الدراسة ان نجاح المؤسسات اليابانية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبنيها للمفهوم الحديث للتسويق فى ممارستها لانشطتها التسويقية. بمعنى آخر فإن قدرة المؤسسات اليابانية على المنافسة فى الأسواق المحلية والدولية تعتمد على استراتيجيتها التسويقية التى تبدأ بدراسة احتياجات المستهلك ورغباته، ومن ثم تعميم المزيج التسويقي الذى يفى بتلك الاحتياجات والرغبات. كما تشير النتائج إلى وجود عوامل عديدة أخرى لعبت دوراً هاماً فى النجاح التسويقي لهذه المؤسسات وعلى العكس مما ه يطبق فى اليابان جاءت نتائج الدراسة لتوضح أن معظم المؤسسات المصرية لا تطبق المفهوم الحديث للتسويق. إضافة إلى نقص المساعدات التى تقدمها الأجهزة الحكومية فى هذا المجال.

واعتماداً على ما سبق يمكن القول أنه بدون تبني المؤسسات المصرية للمفهوم الحديث للتسويق وقيام الأجهزة الحكومية فى مصر بتذليل أهم الصعوبات التى تحول دون وجود أنشطة تسويق فعالة فلن يكون هناك ضمان كاف لحل مشكلة الأداء التسويقي بالمؤسسات المصرية.

## مقدمة

وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق نجد أن الهدف الأساسى للنظام التسويقي هو تحقيق هدف مشروعات الأعمال من خلال مقابلة وأشباع رغبات المستهلك. وهذا يعنى ضرورة دراسة رغبات وحاجات كل من المستهلكين النهائيين والمشتريين الصناعيين وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة للمشروعات لتطوير المزيج التسويقي الملائم لمقابلة وأشباع تلك الحاجات والرغبات وكذلك التأكد من مدى اشباعها وتعديل وتطوير المزيج التسويقي لكى يتم الأشباع الملائم من وجهه نظر المستهلك.

والمتتبع لحركة المنافسة الدولية يجد أن نجاح الشركات اليابانية وما وصلت إليه الآن من قدرات إنتاجية وتصديرية غزت العالم كله بمنتجاتها و نتيجة لتبنى هذه الشركات للمفهوم الحديث للتسويق.

فالأسلوب الفعال الذى استخدمته الشركات اليابانية فى بناء استراتيجيتها التسويقية لتحقيق ميزة تنافسية فى الأسواق المحلية والدولية هو ظاهرة تستحق الدراسة والتقدير. ففى حوالى ثلاثين سنة قامت الشركات

اليابانية بدراسة الأساليب التسويقية المختلفة باعتبارها تكنولوجيا مستوردة من الخارج وتطبيقها فى بيئة الأعمال الدولية بعد تعديلها وتطويرها بشكل يتلاءم مع حاجاتها حتى أصبحت على قمة الشركات الموجهة بالسوق.

ولذلك يصرح ليزر، وآخرون Lazer et al أن اليابان هى إحدى الدول القلائل التى قامت بفهم وتطبيق الفلسفة التسويقية بطريقة شاملة وفعالة فالسياسات التسويقية للشركات اليابانية والمطبقة فى الواقع العملى ما هى إلا صورة أصلية لما هو موجود بالمراجع العلمية، حيث تقوم هذه الشركات بتحديد احتياجات المستهلك ورغباته بعناية كاملة فى أسواقها المحلية والدولية وتطوير المنتج الذى يفى بهذه الاحتياجات والرغبات، مع تعميم المزيج الترويجى المناسب لتدعيم المنتج عند تقديمه فى السوق.

وفى ضوء هذا التقديم ننتقل الآن لإلقاء الضوء على موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها وعناصرها الرئيسية.

### موضوع الدراسة:

فى الأونة الأخيرة كثرة الكتابات العربية والأجنبية عن التجربة اليابانية وبصفة خاصة عن نمط الإدارة المطبق بها. إلا أن قليلا من هذه الكتابات قد تعرض لمناقشة البعد التسويقى فى التجربة اليابانية على الرغم من أهميته فى انجاحها، حيث نرى البعض ان نجاح اليابان يرجع بالدرجة الأولى إلى الاستراتيجية التسويقية والتنافسية التى تتبناها الشركات اليابانية المنافسة الدولية. ولذلك فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على الدور الذى لعبه التسويق فى إنجاح التجربة اليابانية وأهم نتائج الأبحاث التى اجريت فى هذا المجال ثم التعرف على الدروس المستفادة منها فى تطوير سياسات ونظم التسويق المطبقة بالمؤسسات المصرية.

### أهمية الدراسة:

١ - هذه الدراسة تمثل تلبية لتوجهات الرئيس مبارك فى خطابه الأخير أمام مجلس الشعب والشورى والذى أكد فيه على ضرورة تطوير أداء المؤسسات المصرية بشكل يمكنها من غزو الأسواق الدولية وتحقيق ميزة تنافسية بها.

٢ - تفيد هذه الدراسة فى التعرف على الدور الذى لعبه التسويق فى تدعيم القدرة التنافسية للشركات اليابانية ونجاحها فى الأسواق المحلية والدولية.

٣ - هذه الدراسة تهتم المؤسسات المصرية التى تخطط لانشطتها التسويقية ولديها رغبة حقيقية فى التغلب على مشاكلها وإصلاح مسارها التسويقى لتحقيق ميزة تنافسية فى أسواقها المحلية والدولية.

٤ - أخيرا هذه الدراسة مفيدة للأجهزة الحكومية فى مصر التى ترغب فى مساعدة رجال الأعمال على التغلب على مشاكلهم التسويقية استرشادا بالنموذج اليابانى.

### أهداف الدراسة:

١ - تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل الاستراتيجية التسويقية والتنافسية للشركات اليابانية للتعرف على أهم خصائصها وعوامل نجاحها.

- ٢ - تحديد السلبيات والإيجابيات فى أساليب التسويق المطبقة بالمؤسسات المصرية مقارنة بما هو مطبق بالشركات اليابانية من واقع الكتابات والدراسات الميدانية السابقة فى هذا المجال.
- ٣ - اقتراح التوصيات التى تساعد فى القضاء على مشاكل التسويق فى المؤسسات المصرية حتى تتمكن من أداء دورها الفعال فى ظل المنافسة الحادة بالأسواق المحلية الدولية.

### عناصر الدراسة:

- تأسيساً على ما تقدم تتناول الدراسة العناصر التالية:
- أولاً : تطور فلسفة التسويق بالشركات اليابانية.
- ثانياً : خصائص الاستراتيجية التسويقية للشركات اليابانية.
- ثالثاً : الاستراتيجية التنافسية للشركات اليابانية.
- رابعاً : دور الحكومة اليابانية فى تحقيق النجاح التسويقي.
- خامساً : أوجه القصور فى أنشطة التسويق بالمؤسسات المصرية.
- سادساً : التوصيات.

### أولاً: تطور فلسفة التسويق بالشركات اليابانية:

الجدير بالذكر أن تبنى الشركات اليابانية للمفهوم الحديث للتسويق لم يأتى طفرة واحدة بل مر بخمسة مراحل رئيسية هى:

**المرحلة الأولى:** مرحلة ما قبل التسويق (قبل ١٩٥٣) وتتميز هذه المرحلة بالاهتمام بالعلوم التجارية بصفة عامة والتركيز على الاحتياجات الأساسية فى التصنيع مع القيام بدراسات محدودة فى بحوث التسويق لتحسين جودة المنتجات اليابانية فى نظر المستهلك اليابانى.

**المرحلة الثانية:** مرحلة الاهتمام بالتسويق (١٩٥٣ - ١٩٦٤) وتتميز بإنشاء وكالة متخصصة لبحوث التسويق، والتأكيد على تخطيط المنتجات، ترجمة ونشر كتب متخصصة فى التسويق، الاهتمام بتدريس مادة التسويق محلياً وإرسال خبراء لدراسة التسويق بالخارج.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة تبنى وانتشار المفهوم الحديث للتسويق (١٩٦٤ - ١٩٧٠) وتتميز بدراسة احتياجات المستهلك ورغباته مع محاولة الوفاء بها ولذا كان هناك اهتماماً متزايداً بوظيفة بحوث التسويق، تقسيم السوق إلى قطاعات، تطوير المنتجات الجديدة، الإعلان فى التلفزيون، ترشيد منافذ التوزيع، انتشار المنتجات اليابانية فى الأسواق الأجنبية، تطوير المفهوم التسويقي لخدمة البيئة اليابانية، انشاء معاهد متخصصة فى التسويق وبحوث التسويق.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة تزايد الدور الفعال للتسويق (١٩٧٠ - ١٩٧٣) وتتميز بالتأكيد على دور التسويق كأحد العوامل الأساسية لنجاح الصناعة اليابانية، استخدام التسويق كوسيلة لتحسين الإنتاج وجودته، وأخيراً تزايد المسئولية الاجتماعية للتسويق.

**المرحلة الخامسة:** مرحلة التركيز على الأسواق العالمية والاهتمام المتزايد بها (١٩٧٤ حتى الآن). وتتميز بالتركيز على سياسات التسويق الدولي، تشجيع التبادل مع الدول الأخرى، إلغاء الحواجز الجمركية مع الأخذ فى الاعتبار الصناعات المحلية، التركيز على التصدير وتقليل الاستيراد أو الحد منه، التركيز على التسويق الاستراتيجى والتخطيط الاستراتيجى، مواجهة المنافسة الحادة فى الأسواق الأجنبية، زيادة نصيب الشركات اليابانية من السوق المستهدف ثم استغلال الفرص التسويقية من خلال التكنولوجيا المتميزة التى تقدمها للأسواق العالمية.

ويعنى آخر انعكست نظرة الشركات اليابانية لأسواقها الدولية على طريقة تصميم المزيج التسويقى الذى تتنافس من خلاله، فبحوث التسويق، وتقسيم السوق الكلى إلى شرائح وقطاعات، وتطوير المنتجات الجديدة، وسياسة الأسعار، واختيار منافذ التوزيع، وتصميم حملات الإعلان والترويج غالباً ما تكون بهدف خدمة الأسواق العالمية التى يتم التعامل فيها.

### **ثانياً: خصائص الاستراتيجية التسويقية بالشركات اليابانية:**

فى مقالة حديثة بعنوان «١٤ سؤال عن اليابان» (٤) يحدد الكاتب أن العامل الرئيسى وراء قدرة الشركات اليابانية على المنافسة فى الأسواق المحلية والدولية هو استراتيجيتها التسويقية التى تبدأ بتحديد الطلب الكلى على منتجات المشروع ثم تطوير السلع والخدمات التى تفى بذلك الطلب.

فالشركات اليابانية تتميز بقدرة ملموسة فى دراسة وتحليل الأسواق الجديدة ومعرفة الإتجاهات المتغيرة فى هذه السوق ومن أجل الوصول إلى أهداف النمو والبقاء تجرى تخفيضات متعددة فى سياسة الأسعار لمواجهة المنافسة الحادة التى تفرضها الطبيعة المتغيرة للسوق.

ويلخص كوتلر وفاهى Kotler and Fahey استراتيجية اليابان التسويقية عند دخول سوق جديدة فى النقاط الرئيسية التالية:

- ١ - دراسة احتياجات المستهلك ورغباته من خلال وظيفة بحوث التسويق.
- ٢ - تقسيم السوق الكلى إلى شرائح وقطاعات.
- ٣ - تحديد قطاع معين من السوق يتميز بعدم وجود أى نوع من المنافسة الحادة.
- ٤ - تصميم السلعة التى تفى باحتياجات المستهلك فى ذلك القطاع.
- ٥ - دخول السوق بسلعة متميزة، ذات جودة عالية ومدعمة بالخدمات المختلفة التى يرغبها المستهلك بالإضافة إلى تخفيض السعر فى الوقت المناسب.
- ٦ - اختيار منافذ التوزيع المنافسة والتى تتوافر لديها القدرة على خدمة أسواقها بأعلى كفاءة ممكنة.
- ٧ - تقديم المنتج للسوق مدعماً بالمزيج الترويجى الفعال.

فعند دخول سوق جديدة تقوم الشركات اليابانية بتجميع البيانات والمعلومات الكافية لمعرفة احتياجات المستهلك ورغباته الحقيقية، وإذا كان الأسلوب المستخدم فى الشركات الأمريكية أو الأوروبية هو تقسيم السوق

المستهدف طبقا لأحد المتغيرات المستخدمة فى نظرية تقسيم السوق، فغالبا ما تقوم الشركات اليابانية بتقسيم أسواقها بأكثر من طريقة، حيث تقوم بخدمة مجموعة عريضة من العملاء بالإضافة إلى استخدام منافذ التوزيع المختلفة ومزيج ترويجى متنوع لكل مجموعة على حدة.

وعلى الرغم من اهتمام الشركات اليابانية بدخول سوق جديدة فهى لا تقرر الذهاب إليها مرة واحدة بل تفضل دخولها على مراحل متعددة فعندما تقرر إحدى الشركات اليابانية إنتاج منتج جديد لتصديره إلى أحد الدول المتقدمة كأمريكا أو انجلترا فغالبا ما تقوم بأختبار ذلك المنتج فى أحد دول شرق آسيا وجزء صغير من السوق الأمريكية أو البريطانية قبل اتخاذ قرار بتوزيع ذلك المنتج على نطاق واسع أو شامل.

وعندما تجد هذه الشركات أن الظروف السائدة بالأسواق المقرر دخولها يحيطها نوع من المخاطرة يكون القرار الطبيعى هو تفويض سلطة القيام بالأنشطة التسويقية للشركات التى لها خبرة طويلة بطبيعة السوق. وإذا كان محور اهتمام الشركات الأمريكية هو تقديم منتجات ذات جودة عالية ليتم أستهلاكها فى السوق المحلى مع تصدير المنتجات ذات الجودة الرديئة إلى الأسواق الأجنبية نجد أن محور اهتمام الشركات اليابانية هو تصدير المنتجات ذات الجودة العالية واستهلاك السلع ذات الجودة الرديئة وذلك بهدف الترويج لصادراتها فى جميع أسواق العالم.

وفى حالة تقديم المنتجات اليابانية إلى السوق المحلى تقوم الشركات اليابانية باختيار هذه المنتجات بعناية فائقة كما يتم تصميمها مع الأخذ فى الحسبان إمكانية النمو السريع والطلب المتزايد عليها فى المراحل الأولى من دورة حياة السلعة فى تلبية احتياجات السوق المختلفة والوفاء بها.

وتقدم صناعة الكمبيوتر نموذج فريد لخصائص الاستراتيجية التسويقية التى تتبناها الشركات اليابانية حيث بدأت الشركات اليابانية منذ خمسة عشر عاما بتطوير نوع من الأجهزة يتماثل تماما مع جهاز IBM الأمريكى الصنع ولكنه يتميز عنه بسعره المنخفض والذى وصل إلى ٤٠٪. كما قامت هذه الشركات بتوزيع منتجاتها من خلال نفس قنوات التوزيع المتخصصة فى بيع جهاز IBM فى السوق اليابانية والتى ترغب فى تحقيق منفعة مادية أو غير مادية نتيجة تعاملها فى ذلك النوع من المنتجات وتطبيقا لهذه الاستراتيجية بدأت الشركات اليابانية فى اكتساب خبرة متزايدة فى عالم الكمبيوتر إلى أن وصل نصيبها من السوق اليابانى حوالى ٢٠٪، ثم بدأت فى البحث عن أسواق جديدة لدخولها، فقامت بتصدير منتجاتها إلى سوق استراليا واستخدمته كوسيلة لاختبار مدى الاقبال على منتجاتها باعتبار أن احتياجات المستهلك الاسترالى تتشابه تماما مع احتياجات المستهلك الغربى. وفى الأونة الأخيرة نجد أن صناعة الكمبيوتر اليابانية تغزو جميع أسواق العالم متضمنة السوق الأمريكية نفسها وتنافس فى الأسواق غير المشبعة أو راضية عن منتجات شركة IBM.

وتقدم شركة توياتا TOYOTA نمونجا آخر عن الاستراتيجية التسويقية التى تتبناها الشركات اليابانية فى دخول سوق جديدة فلقد حددت هذه الشركة هدفها فى دخول سوق السيارات صغيرة الحجم بأمريكا على الرغم من سيطرة شركة فولكس واجن VOLKS WAGEN على هذه السوق.

ومن هذه الزاوية أدركت الشركة أن نجاحها وتفوقها يعتمد على مدى الصمود في مواجهة المنافسة الحادة التي تواجهها من سيارات فولكس واجن VOLKS WAGEN وتحقيق ميزة تنافسية عليها. وعلى الرغم من اقتناع الإدارة التسويقية في الشركات اليابانية بعدم مواجهة الشركات الناجحة في السوق فغالبا ما تقوم بدراسة الأسباب الرئيسية وراء نجاحها بهدف التعرف عليها وأخذها في الاعتبار عند تصميم استراتيجيتها التسويقية.

وهنا قامت شركة تويوتا TOYOTA باستئجار أحد وكالات بحوث التسويق من أجل إجراء دراسة ميدانية للتعرف على آراء المستهلك بالنسبة للسيارة فولكس واجن والتي كشفت عن رغبة المستهلك في تحسسين التدفئة داخل السيارة في فصل الشتاء وكذلك إيجاد مقاعد أكثر في خلف السيارة مع مراعاة إمكانية دخول السيارة بسهولة.

وكنتيجة لهذه الدراسة قامت الشركة بأخذ هذه الرغبات في الحسبان في تصميم السيارة تويوتا والتي قدمت كل المميزات التي عجزت السيارة فولكس واجن عن تقديمها بالإضافة إلى وضع سعر منخفض على السيارة مع زيادة المنفق على الإعلان والترويج ومنح عمولة أكثر للموزعين، وبهذه الطريقة اختراق اليابانيون سوق السيارات الصغيرة ومن خلال الاستراتيجية التسويقية الصحيحة.

ونظرا للنجاح المستمر الذي حققته الشركات اليابانية في الأسواق المحلية والدولية من وراء استراتيجيتها التسويقية قام العديد من الكتاب والباحثين بإجراء دراسات ميدانية متعمقة للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بين الفلسفة التسويقية التي تتبناها الشركات اليابانية أو تلك المطبقة في الشركات البريطانية أو الأمريكية.

فعلى سبيل المثال أوضح أحد المراكز الاستشارية في بريطانيا أنه «بينما يشير الاستشاريون الأوروبيون على شركاتهم بترك الأسواق التي تبدو غير مربحة... فإن اليابانيين يفعلون عكس ذلك حيث توحد لديهم مجموعة أخرى من الأولويات والتي تنعكس في فلسفتهم التسويقية حيث تتضمن الآتى:

١ - النمو والاحتفاظ بنصيب السوق المستهدف.

٢- تقديم أفضل ما يمكن لعملاء الشركة.

٣ - الوفاء باحتياجات العاملين داخل الشركة.

٤ - تحقيق الربح.

ومعنى ذلك أن الأهداف العامة لشركات الأعمال اليابانية هي الاهتمام بالنمو أكثر من تحقيق الربحية في الأجل القصير أو العمل على زيادة حجم المبيعات بشكل أسرع من أى منافس في السوق. ثم يلي ذلك عددا من السياسات الخاصة والتي تتعلق بتحديث المنتجات أو إعادة تصميمها عندما يكون هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق، كما يتم وضع الأسعار في مستويات مصممة من أجل تحقيق حصة السوق المستهدفة، ثم تجهيز نظم التسويق الفعالة لاحتياجات الأسواق عندما تتميز المنافسة بالشدّة والخطورة، وبغض النظر عن التكاليف في الأجل القصير فإن الخطط والأهداف العامة غالبا ما تكون مرتبطة بالأجل الطويل للانفاق.

وعلى الجانب الآخر نجد أن العامل الأساسي في فلسفة التسويق البريطانية هو التركيز على نموذج الربح، والذي يلزم الشركات بعدد من السياسات الفرعية أهمها:

١ - أن الشركات البريطانية يجب أن تسحب منتجاتها من السوق عندما يثبت النظام المحاسبي أنها غير مربحة، ولسوء الحظ فغالبا ما يوضع النظام المحاسبي على أساس الطرق الموجودة بالفعل بالنسبة لأساليب الإنتاج والتوزيع دون النظر إلى مستويات التكلفة التي يمكن تحقيقها في ظل أساليب جديدة وبأحجام مختلفة.

٢ - أن الشركات البريطانية مطالبة بتحديد أسعار منتجاتها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح.

٣ - أن تكلفة النظام التسويقي الفعال سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة للأسواق التي تقوم الشركات البريطانية بخدومتها في الوقت الحالي وتحقق ربحية.

والأسواق الجديدة سوف تفتح فقط في الحالة التي لا يؤدي دخولها إلى زيادة الإنفاق على نظم البيع أو التوزيع لزيادة المبيعات.

٤ - أن الخطط والأهداف ستوجه بصفة مبدئية إلى تحقيق الربح من خلال الأساليب والإمكانيات المتاحة للشركة أكثر من إيجاد طرق عمل جديدة لتنمية وضع الشركة في الأجل الطويل.

وفي دراسة ميدانية إجراها DOYLE أحد اساتذة التسويق الدولي في بريطانيا بهدف التعرف على أسباب اختراق الشركات اليابانية لسوق المملكة المتحدة تبين الآتي:

١ - أن ٣٠٪ من مديري الشركات البريطانية والذين شملتهم الدراسة ليس لديهم فكرة واضحة عن طبيعة وأهمية التسويق في مقابل ٦٪ من مديري الشركات اليابانية.

٢ - أن تحقيق النمو أو السيطرة على السوق هو الهدف الأساسي الذي تسعى الشركات اليابانية إلى تحقيقه حيث ذكر هذا العامل من قبل ٨٧٪ من عينة البحث في مقابل ٢٠٪ بالشركات البريطانية.

٣ - أن الربح في الأجل القصير هو أهم الأهداف التي تسعى الشركات البريطانية إلى تحقيقها ولقد ذكر هذا العامل بنسبة ٣٩٪ مقارنة بنسبة ٤٠٪ من الشركات اليابانية.

٤ - أن نسبة بلغت ٤٧٪ من الشركات البريطانية ليس لديها المام كاف عن الفئات المختلفة من المستهلكين داخل السوق واحتياجاتهم الخاصة بينما بلغت هذه النسبة ١٣٪ في الشركات اليابانية.

٥ - أن نسبة بلغت ٨٧٪ من مديري الشركات اليابانية تعتقد أن منتجاتها أكثر جودة وقدرة على الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين في مقابل ٣٤٪ من مديري الشركات البريطانية والتي تشارك في هذا الرأي بالنسبة لمنتجاتهم.

٦ - تساوى كمية المنفق على الإعلان والترويج بالشركات اليابانية والبريطانية.

وكنتيجة نهائية أوضحت الدراسة أن الفرق بين أداء الشركات اليابانية والشركات البريطانية لا يرجع إلى قدرة الشركات اليابانية الإنتاجية أو عادات وتقاليدها المجتمعية اليابانية ولكنه يرجع بالدرجة الأولى لتبني الشركات اليابانية للمفهوم الحديث للتسويق وإيمانها بأن المستهلك هو المحور الرئيسي لكل قراراتها على عكس الشركات



البريطانية التي فشلت استراتيجيتها التسويقية في فهم التغيرات الديناميكية التي تحدث في السوق والتأكيد على النواحي الإنتاجية والمالية دون إعطاء القدر الكافي لدراسة احتياجات المستهلك ورغباته.

والأسباب الرئيسية لتفوق الشركات اليابانية على الشركات الأمريكية لا تختلف كثيرا عما هو الحال بالنسبة للشركات البريطانية ففي إحدى الدراسات الميدانية التي قام بها كلا من فاهي، وراذنور Fahey and Radnor بهدف التعرف على عوامل نجاح الاستراتيجية التسويقية للشركات اليابانية في صناعة الإلكترونيات اتضح الآتي: -

١ - أن الاستراتيجية التسويقية في الشركات اليابانية موجهة باحتياجات المستهلك على عكس الشركات الأمريكية التي تستهدف إظهار عائد استثماري على المدى القصير من أجل الوصول إلى الكمية المستهدفة بغض النظر عن احتياجات المستهلك.

٢ - تنعكس أهمية التوجيه بالسوق في الاستراتيجية اليابانية في طريقة اتخاذ قرار بإنتاج منتج جديد وتقديمه للسوق، حيث يكون التركيز على قطاع معين في السوق لم يتم دخوله أو خدمته من قبل بينما يفضل المدير الأمريكي تقديم منتجاته وخدماته للأسواق الموجودة بدلا من خلق أسواق جديدة وكذلك التضحية بالإبتكار والتجديد في مقابل الوصول إلى الربح السريع.

٣ - أن الشركات اليابانية تقدم مجموعة كبيرة من المنتجات التي تتمتع بخصائص ذات جودة عالية وبسعر منخفض بالإضافة إلى استخدام منافذ التوزيع المكثفة كوسيلة من وسائل الترويج للسلعة وبعد الوصول إلى موقف متميز في السوق، تقوم الشركات اليابانية بتطوير خطوط منتجات لإنتاج وتقديم سلع جديدة تفي باحتياجات المستهلك المستقبلية.

٤ - تأكيد الشركات اليابانية على إيجاد نوع من التكامل بين عناصر المزيج التسويقي لتعمل مترابطة في الواقع العملي وهذا ما يتم تجاهله من قبل الشركات الأمريكية.

ويضيف ميراتا MURATA في دراسته مجموعة أخرى من الخصائص التي تتميز بها الاستراتيجية التسويقية في الشركات اليابانية عن مثيلتها المطبقة في الشركات الأمريكية والتي يمكن تلخيصها في النقاط الرئيسية التالية:

١ - أن الاستراتيجية التسويقية في الشركات اليابانية غير موضحة في شكل كتابي ولكنها مفهومة جيدا وتلقى قبولا تاما من كل العاملين عند تنفيذها لاشتراكهم في وضعها.

٢ - أن الاستراتيجية التسويقية للشركات اليابانية تركز على تحقيق الأهداف طويلة الأجل بالإضافة إلى تمتع هذه الشركات بمرونة في إجراء التعديلات اللازمة في تنفيذ الخطة التي تتلائم مع احتياجات السوق الفعلية.

٣ - تتمتع الشركات اليابانية بقدرة مستمرة على تقديم وتطوير منتجات جديدة ودخول قطاعات جديدة من السوق كنتيجة لعدم مطالبة أصحاب رؤوس الأموال والمؤسسات المالية هذه الشركات بتحقيق ربح قصير الأجل.

٤ - بينما تدعم الشركات الأمريكية بأفراد مؤهلين من حملة البكالوريوس والماجستير فى التسويق بالإضافة إلى استقطاب أفراد آخرين من مراكز إدارية مختلفة خارج الشركة، نجد أن اهتمام الشركات اليابانية منصب على تعيين فراد من ذوى التخصصات المختلفة ولكنهم يتميزون بمرونة أكثر فى تنفيذ الأعمال التسويقية، حيث يتوافر لديهم الاستعداد الكامل لمعاونة بعضهم البعض دون السعى وراء تحقيق منفعة فردية.

٥- أن كثيرا من الشركات الأمريكية تعتبر أنشطة التسويق أحد المجالات المتخصصة والتي يجب مزاومتها وتحمل مسئولياتها من قبل مجموعة الأفراد العاملين بقسم التسويق على عكس الشركات اليابانية التي لا تعتبر الوظيفة التسويقية مسئولية قسم أو إدارة التسويق بمفردها، بل هى مسئولية كل الإدارات بالشركة مما يعكس الفلسفة الحديثة للتسويق والتي تأكد على مسئولية كل فرد داخل الهيكل التنظيمى فى إدارة الأنشطة التسويقية.

### ثالثا: الاستراتيجية التنافسية فى الشركات اليابانية:

يقول أحد المحللين أن المدخل اليابانى فى الاستراتيجية التنافسية يعتبر أحد المميزات الأساسية لفلسفة الأعمال اليابانية حيث تقوم هذه الاستراتيجية كما يصفها الكاتب على الفهم الواضح لديناميكية المنافسة الدولية.

#### Clear Understanding of the Dynamics of International Competitiveness.

وفى هذا الصدد يقدم أهما Ohmae صورة نادرة ومميزة عن ديناميكية المنافسة اليابانية والتي تعكس وجهة نظر الشركات اليابانية أكثر من مجرد الملاحظات العابرة عن استراتيجيات المنافسة اليابانية التي يقدمها الآخرون. ففى مقالة رائدة بعنوان "استراتيجيات فعالة للنجاح فى المنافسة" Effective Strategies Competitive Success. يصف أهما Ohmae عددا من الطرق التي تتبعها الشركات الناجحة فى المنافسة الدولية من أجل الوصول إلى موقف متميز فى السوق. وهى ملخصة كالاتى:

١ - التركيز على عوامل النجاح الأساسية: والتي يمكن اكتشافها من خلال تحليل ودراسة السوق بالإضافة إلى دراسة الشركات الناجحة الجديدة لتحديد أسباب نجاحها.

فعلى سبيل المثال نجد أن المنتج اليابانى الذى يقوم بإنتاج أوناش الشوكة يقوم بتقسيم هذا السوق إلى قطاعات مختلفة كل منها يحقق ميزة نسبية للشركة. وبتحليل السوق نجد أن القطاعات المختلفة للسوق والخاصة بهذه الأوناش لها احتياجات خاصة تتعلق بكيفية أدائها ولكن الاحتياجات الخاصة بأكثر من ٨٠٪ من السوق من الممكن اشباعها من خلال تقليل تكلفة المنتج والتي تقل بمقدار ٣٠٪ عند القيام بانتاجها عما إذا قمنا بتصميم سلعة لاشباع منتج ذات جودة عالية بسعر مناسب لسوق مستهدف ومحدد (٨٠٪ من السوق الكلى) يمثل فرصة تسويقية للشركة من أجل البقاء والسيطرة على السوق.

كما يمكن توضيح الاختلاف بين الشركات الناجحة والشركات الخاسرة من خلال سوق (أوناش الشوكة) فبعض الشركات حاولت بيع لوارى وأوناش شوكة من خلال نفس منافذ البيع والتوزيع، الأمر الذى أدى

إلى فقدان القطاعات الأكثر جاذبية في السوق لكلا المنتجين.

وقد أدى ذلك إلى تحقيق نجاح بسيط بالمقارنة بالشركات الناجحة والتي لديها أنظمة توزيع متخصصة ومصممة خصيصا لهذا النوع من المنتجات.

٢ - وفي الطريقة الثانية يحدد أهما Ohame أولويات الهجوم وهذا يتضمن التساؤل عن الحالة الراهنة في السوق ومواءمة موائمة الظروف غير التقليدية لتحقيق ميزة نسبية أو تنافسية في السوق.

فعلى سبيل المثال تم تصميم Flash - gun فى آلة التصوير كوسيلة للتمييز، وأيضا فى الصناعات الثقيلة ثم تغيير طريقة البيع بالنسبة للسيارات اليابانية فبدلا من التركيز على فترة بعد الظهر للقيام بعملية البيع أصبح التركيز على فترة الصباح والتي كات أكثر إنتاجية.

٣ - الدراسة المستمرة لتحقيق ميزة تنافسية Relativ Advantag على المنافسين وذلك من أجل تنمية الحصة المستهدفة فى السوق ويعتبر سوق الأفلام الملونة باليابان هو خير مثال على ذلك فالشركتين القائدتين فى هذا السوق هما سركتى فوجى، وسكورا Sakura & Fuji ولكن Fuji لديها سبق على سكورا Sakura فى السيطرة على السوق نظرا لبدئها العمل مبكرا فى السبعينيات، ولقد أوضحت اختبارات السوق أن مشكلة سكورا Sakura تكمن فى اسمها والذي يعنى شجرة الكريز وهذا الأسم غير معبر أو غير واضح المعالم، على عكس شركة فوجى Fuji والذي ارتبط اسمها بجبل مقدس فى اليابان الأمر الذى يعكس نوع من الوضوح والحسم فى أداء الشركة ومن أجل التغلب على هذه المشكلة قام المسئولون عن شركة سكورا Sakura بعمل مسح مبدئى للسوق والذي أسر عن وجود اتجاه عام بين الشركات المنتجة للأفلام بضغط عدد صور الفيلم من ٢٤ إلى ٢٠ صورة بهدف تخفيض التكلفة.

ومن هذه الزاوية حرصت شركة سكورا Sakura على تحقيق ميزة نسبية على منافسيها من خلال إنتاج فيلم ذات ٢٤ صورة بنفس السعر الذى يقدم به منافسوها الفيلم ذى العشرين صورة والهدف المقصود هنا هو جذب الانتباه إلى الميزة النسبية التى تحققها الشركة للمستهلك وتغيير صورتها فى ذهن العميل مما يؤدي إلى زيادة حصتها البيعية فى السوق.

٤ - اشار أهما Ohmae إلى درجة الحرية المتاحة أمام المنتج فى اختيار الاستراتيجية: فمن المتصور أن اشباع احتياجات المستهلك ورغباته فى المثال السابق يمكن تحقيقها من خلال تحسين الفيلم ومن خلال تحسين آلة التصوير أو من خلال تحسين العدسات فالشركة التى تتعامل فى المنتجات الثلاثة يكون لها ثلاث بدائل فى اختيار الاستراتيجية المناسبة بينما المنتج المتخصص فى إنتاج الفيلم فقط يكون لديه فرصة واحدة فى اختيار الاستراتيجية.

أن التصورات التى قدمها أهما Ohmae فى تحليله السابق تعتبر فى غاية الأهمية لأنها تؤدي إلى لب المشكلة: الثورة والتغيير المخطط لاستراتيجية المنافسة اليابانية فى مجال التصدير وسوف نرى أن هذه الثورة تشتمل على الاستخدام الأمثل للمنافسة السعرية وتنمية الأشكال المختلفة للمنافسة غير السعرية حتى تستجيب لاحتياجات المستهلك المختلفة على مر الأيام.

أن تحديد الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي ودرجة تأثير كل منها فى تدعيم الموقف التنافسى للشركات اليابانية ما زال محل جدل ونقاش بين كتاب وخبراء التسويق فبينما يرى البعض أن السعر هو أهم عناصر المنافسة فى الاستراتيجية التسويقية نجد أن البعض الآخر يرى أن العوامل غير السعرية Non Price Factors هى الأكثر أهمية فى هذا المجال.

وفى البداية يمكن القول أنه فى حالة المنافسة السعرية يقوم البائع بتغيير منحني الطلب على السلعة من خلال تغيير السعر بينما فى حالة المنافسة غير السعرية يقوم البائع بتغيير منحني الطلب على السلعة من خلال عناصر أخرى مثل التنوع فى سياسة المنتجات والإعلان والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع. وبمراجعة سريعة لبعض الكتابات والدراسات الميدانية فى هذا المجال نجد أن السعر يبرز كأداة فعالة من أدوات المنافسة التى استخدمتها الشركات اليابانية بشكل مؤثر فى استراتيجيتها التسويقية.

حيث يصرح أحد كتاب التسويق الدولى أن أى تحليل عن الاستراتيجية التنافسية للشركات اليابانية فى مجال التصدير لا يستطيع أن يغفل فى التوصل إلى النقطة التى أصبحت عندها هذه الشركات مستخدمة فعالة للمنافسة السعرية، حيث استطاعت من خلالها تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والتمكن من السوق . ويؤكد تقرير المكتب القومى للتنمية الاقتصادية فى بريطانيا وجهة النظر السابقة عندما يبرز فى العديد من صفحاته أن سبب نجاح الشركات اليابانية فى بريطانيا يرجع إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال السعر أو كما هو موضح بالتقرير.

### "The Japanese Fall back Position Always Price"

وبالمثل يتوصل روز Rose إلى أن مديرى المصانع اليابانية يبذلون قصارى جهدهم لزيادة نصيبهم من السوق الكلى من خلال تخفيض الأسعار ويعطى نيفين Nevin مجموعة من الأمثلة حيث تكون أسعار المنتجات المصدرة من اليابان أقل من أسعار الدول الأخرى بل فى بعض الأحيان تكون أقل من تكلفة الإنتاج والتوزيع. إن أحد مظاهر هذه التأثيرات الناتجة من الممكن ايجاده من خلال ردود فعل رئيس شركة راديو زينيت Zenith Radio الذى يهاجم المستوردين اليابانيين الذين أغرقوا سوق الولايات المتحدة بأجهزة التلفزيون بأسعار غير عادلة Unfairly Prices إن ما يستحق الاهتمام هنا هو أن هذا الهجوم قد حدث فى صناعة يتم توظيف ٧٠٪ من قوة العمل اليابانية المنتجة بها حيث يتم توظيفهم فى شركات بها أقل من ٢٠٠ موظف أى أنها شركات صغيرة.

وفى النهاية يلخص التقرير الذى أعده مجلس التنمية الاقتصادية بالولايات المتحدة الأمريكية والمتعلق بدراسة الموقف التنافسى للشركات الأمريكية فى دول العالم الثالث أن السبب الرئيسى لتفوق الشركات اليابانية على قرينتها الأمريكية فى ذلك السوق يرجع بالدرجة الأولى إلى عامل السعر فكما هو موضح بالتقرير.

"The single most effective factor in the Japanese market position throughout Asia is price".

ويتضح مما سبق أن السعر يعتبر أحد الأساليب الفعالة التي مكنت الشركات اليابانية من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وعلى الرغم من ذلك فقليلا ما يشير اليابانيون إلى السعر كأحد الأساليب الأساسية التي يتم إستخدامها في الإستراتيجية التنافسية حيث أن شعارهم هو هزيمة المنافسين من خلال التكنولوجيا وخدمة المستهلك ودون التركيز على السعر بمفرده.

"Beat Competitors in technology and service not just price".

**دور العوامل غير السعرية في الإستراتيجية التنافسية:**

**Non Price Factors in Japanese Competitive Strategy.**

في السنوات القليلة الماضية بدأت اليابان تتجه نحو المنافسة من خلال العوامل غير السعرية حتى يوضح التقرير المقدم من NEDO في سنة ١٩٧٧ بالمملكة المتحدة أن اليابان قد تحولت من إنتاج المنتجات البسيطة التي تعتمد على عنصر العمل إلى إنتاج المنتجات الأكثر تعقيدا وإستخدام الكثير من طرق الإنتاج التي تعتمد على عنصر أس المال ويرتبط هذا التحول بما يعادله من تحول ناجح من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية لكثير من المصدرين وبأن التحول من تقليد الآخرين إلى أن يقلدنا الآخرون صاحبة إنخفاض في مرونة السعر، وبالتالي في المنافسة السعرية.

وفي عام ١٩٧٨ لاحظ روز Rose التحولات المتعددة التي قامت بها الشركات اليابانية من خلال سياسة المنتجات ففي صناعة الموتوسيكلات بدأت الشرات اليابانية من الصفر إلى أن حققت التصور والإزدهار وبالمثل في المنتجات الإلكترونية الإستهلاكية نجد نجاحا مستمرا في أجهزة الراديو والتسجيلات إلى أجهزة التلفزيون غير الملون بأجهزة التلفزيون الملون.

والنقطة الهامة هنا هي أن التغيير في الإستراتيجية التسويقية لم يكن بالصدفة أو نتيجة لنقص في الوضع الحالي ولكنه كان تغييرا منسقا ومقصودا.

فلقد وضع اليابانيون خطط متعددة لظروف السوق المتغيرة لمدة سبع أو عشر سنوات وبناء على ذلك بدأت استراتيجيتهم بشكل معين، وفي قلب تخطيطهم كانت هناك فكرة واحدة هي المنافسة من خلال العوامل غير السعرية.

وقد يرجع الإهتمام المتزايد من جانب الشركات اليابانية بدور العوامل الغير السعرية في المنافسة إلى المميزات التي تتفوق بها على السعر كأحد استراتيجيات المنافسة التسويقية فالعوامل غير السعرية لا يمكن تقليدها كما هو الحال بالنسبة لإستراتيجية تخفيض السعر فإذا كما المستهلك ينجذب إلى سلع المشروع نتيجة إنخفاض السعر فيمكن أيضا التحول بسهولة إلى شراء من منافس آخر طالما أن هذا المنافس يمتلك سعرا أفضل، وهذا الوضع لا يمكن تحقيقه بالنسبة للمنافسة غير السعرية والتي يصعب فيها إتخاذ رد فعل سريع

من جانب المنافسين، أضيف إلى ذلك أن المنافسة السعرية تقودنا إلى نوع من المفاوضة والمساومة مع المستهلك على عكس العوامل غير السعرية التي غالبا ما تتيح لإدارة المشروع إمكانية فتح أسواق جديدة لتصريف منتجاتها فالشركة اليابانية MOTOR SURAKI على سبيل المثال تستطيع دخول أسواق أجنبية متنوعة طالما يتوافر لديها منتج ذات جودة عالية يرغبها المستهلك.

وأخيرا فإن المنافسة الغير سعرية غالبا ما تؤدي إلى زيادة الأرباح التي تسعى الشركة إلى تحقيقها كنتيجة لتمتعها بميزة تنافسية في السوق وعدم إضطرارها لتخفيض السعر نتيجة لردود فعل المنافسين.

مصادر المنافسة غير السعرية في إستراتيجية اليابان التنافسية:

كما أشرنا سابقا تتمثل العوامل غير السعرية في مجموعة من العوامل التسويقية هي المنتج والخدمة والإعلان والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع، وفيما يلي شرحا مختصرا لدور كل منها في الإستراتيجية التنافسية للشركات اليابانية.

### المنتج:

يشير خبراء التسويق إلى أن نجاح الصناعة اليابانية يعتمد بصفة أساسية على تطوير المنتجات التي تقدمها للسوق (٢٢) (٢٣).

ففي مقالة رائدة بمجلة H.B.R تحت عنوان "طريقنا لإدارة اقتصاد متعثر" Managin Our Way to Economic Decline يبرز كلا من هيس وابرانس Hayes and Abernathy دور المنتجات الجديدة كأحد العوامل الهامة التي إستخدمتها الشركات اليابانية لتحقيق تفوقها الملموس بالسوق الأمريكي. فتطوير المنتجات الجديدة هي عملية مستمرة في الشركات اليابانية وغالبا ما تقوم هذه الشركات بتذليل الصعوبات التي تحد من الإبتكار والتجديد كعدم إقتناع الإدارة بأفكار المنتجات الجديدة، القيود الحكومية والاجتماعية، عدم توافر رأس المال، وقصر دورة حياة المنتج في السوق.

فلتجنب تلك الصعوبات والمخاطر نجد أن الشركات اليابانية تعمل جاهدة على إيجاد وسائل متنوعة لتحسين أداء منتجاتها وجودتها وملامحها مثل تجميع بيانات عن المستهلك وآرائه عن السلعة، وكيفية تطويرها، أو إختبار المنتج في السوق قبل توزيعه على مستوى شامل، هذا بالإضافة إلى توفير الطاقة الإنتاجية الكافية لإنتاج السلع والخدمات مع تفادي التقلبات والتغيرات التي قد تحدث في السوق أثناء تقديم المنتج مع تجنب فرص أسعار عالية بالنسبة للمنتجات التي لا تتمتع فيها بميزة نسبية، أو الدخول إلى الأسواق ذات المنافسة الحادة.

وفي ضوء هذا الآراء وغيرها يؤكد إحدى الدراسات أن اليابان وهي من أكثر دول العالم تقدما قد حققت نجاحها وتفوقها من خلال سياسة المنتجات التي تتبناها والتي أعطتها ميزة نسبية في جميع الأسواق العالمية.

الخدمات:

وتعطي الشركات اليابانية إهتماما متزايدا لخدمة المستهلك وخاصة في الحالة بيع منتجاتها إلى سوق

جديدة، مما يعكس وعيها الكامل بهذه الوظيفة، فلا أهمية للمنتج إن لم يكن المستهلك على دراية بكيفية استعماله أو إصلاحه في حالة توقفه، ولذلك قامت الشركات اليابانية بإنشاء مراكز خدمات في جميع أنحاء العالم بحيث يمكن إصلاح منتجاتها في أسرع وقت ممكن. ولقد لاحظ الكثير من المستهلكين في أمريكا أن نظام الخدمات المطبق من قبل الشركات اليابانية في السوق الأمريكية أكثر كفاءة وفعالية مما تقدمه الشركات الأمريكية نفسها، وكننتيجة لجودة المنتجات التي تقدمها الشركات اليابانية في السوق تكون الحاجة قليلة إلى الاستثمار في مراكز الخدمات.

### الإعلان والترويج:

في ظل المنافسة العالمية يلعب الترويج دورا هاما في تعريف المشتري بالسلعة وإقناعه بها وإتخاذ قرار بشرائها ثم تكرار هذا الشراء وهذا يعني أن الترويج يساعد منشآت الأعمال على زيادة حجم المبيعات التي تسعى إلى تحقيقها عند مستويات الأسعار المختلفة بالإضافة إلى تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في السوق.

وهنا حظى الإعلان والترويج بنصيب مرقوق في استراتيجيات المنافسة غير السعرية التي تتبناها الشركات اليابانية.

ففي أحد الأبحاث الميدانية تبين أن جملة المنفق على الإعلان والترويج في الشركات اليابانية يصل إلى حوالي ٣٦٠ مليونين في السنة وهذا مؤشر على استعداد الشركات اليابانية لإستخدام الإعلان كوسيلة أساسية في تحقيق أهدافها التسويقية أو كأحد العوامل الهامة في إستراتيجية المنافسة غير السعرية.

### التوزيع:

وبعد قيام الشركات اليابانية بإنتاج منتج جيد وتأسيس مراكز خدمات كافية لخدمة المستهلك وإعلام المستهلك بوجود السلعة يكون الإتجاه نحو دراسة بقية عناصر المزيج التسويقي. فمراكز التوزيع اليابانية متوافرة في كل بقاع العالم ولديها الاستعداد الكامل لبيع منتجاتها إلى أقل عدد ممكن من المستهلكين.

وفي أحوال كثيرة تقوم الشركات اليابانية باختيار كبار الموزعين في السوق ومنحهم أسعارا مخفضة على مشترياتهم مع تقديم بعض الخدمات المميزة والتي يكون لها تأثير أقوى من السعر في جذب عملاء جدد من السوق، وغالبا ما تمنح الشركات اليابانية أيضا عمولة مرتفعة للوسطاء مقارنة بالمنافسين من أجل تقديم المنتج والترويج له، بالإضافة إلى تشجيع التعاون والترابط بين الوسطاء، والشئ المميز لنظام التوزيع الياباني هو تصميم الوسطاء والموزعين على إختراق الأسواق الجديدة سواء كانت في الداخل أو الخارج، بالإضافة إلى استعداد الموزعين لإبتكار طرق جديدة في تنفيذ الأنشطة التسويقية، ففي أسواق عديدة لم تتبنى الشركات اليابانية نظام التوزيع السائد في الشركات الأمريكية بل تحاول جاهدة تطوير نظام توزيعي مناسب لمزيجا التسويقي أو السوق الذي يتم التعامل فيه. فعند دخول اليابانيون سوق التلفزيونات بأمريكا نجدهم يعتمدون

على نطاق توزيعى واحد دون الاعتماد على منافذ التوزيع المتعددة والمستخدمه من قبل الشركات الأمريكية. وعندما قررت الشركات اليابانية دخول سوق التصوير والطباعة لأول مرة عام ١٩٧٠ بنت إستراتيجيتها الهجومية لتحقيق نصيبها المستهدف فى السوق على التوزيع غير المباشر بدلا من التوزيع المباشر الذى يتم إستخدامه من قبل شركة زوركس ZOREX والتي تعتبر قائدة للسوق فى هذه الصناعة. وخلصه القول فإن الشركات اليابانية تركز بصفة أساسية على دور التوزيع كأحد عناصر المنافسة غير السعرية فلقد ذكر برنسون Baranson فى دراسته لعوامل نجاح الصناعة اليابانية أن الشركات اليابانية كانت قادرة على إختراق جميع الأسواق العالمية من خلال إختيارها الجيد لمنافذ التوزيع، وهذا ما تم التوصل إليه فى دراسة ميدانية أخرى.

#### رابعاً: دور الحكومة اليابانية فى تحقيق النجاح التسويقي:

وعلى أية حال فإنه يجب أن يكون واضحاً بأن عوامل عديدة أخرى قد لعبت دوراً هاماً فى النجاح التسويقي الذى حققته الشركات اليابانية والكثير من هذه العوامل يرجع إلى دور الحكومة اليابانية. فلقد بذلت الحكومة اليابانية كل جهودها لتمكن شركات الأعمال من تقوية مركزها التنافسى وأختلفت الوسائل التى تتبعها فى تحقيق النجاح لأنظمتها التسويقية، ومن هذه الوسائل الحوافز التى تتعلق بأسعار الصرف حيث يتيح هذا النظام للمصدرين الاحتفاظ بكل أو جزء من حصيلة صادراتهم بالعملات الصعبة بغرض تيسير استيراد مستلزمات الإنتاج الخاصة بهم والحوافز التى تتعلق بالاعفاءات أو رد بعض الرسوم الجمركية واعفاءات من الضرائب على الدخل.

وغالبا ما تقوم الحكومة اليابانية بدراسة الأسواق الأجنبية وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة عنها بهدف مساعدة شركات الأعمال فى ترشيد قراراتها التسويقية وتشجيعها على دخول الأسواق الجديدة. هذا بالإضافة إلى مساعدة الحكومة المادية للشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء فى تطوير المنتجات الجديدة والتى تمكنها من اختراق الأسواق وتحقيق التفوق والنجاح لها.

ويتسع المجال لتأييد الحكومة اليابانية لتشمل برامج الدعاية والترويج لمنتجات الشركات اليابانية فى جميع أسواق العالم ومنح جوائز للشركات الناجحة فى مجال التصدير والمعاونة فى مجالات التعبئة والتغليف وإنشاء مراكز متخصصة فى تصميم المنتجات وتقديم الاستشارات التسويقية.

وأخيرا تقوم الحكومة اليابانية بوضع نظام جيد لتأمين وتمويل وضمان الصادرات بإتاحة قروض ميسرة وبأسعار فائدة مميزة لتمويل عمليات التصدير فى كافة مراحلها بدء من مرحلة الإنتاج إلى التوزيع والترويج والاشتراك فى المعارض الدولية كذلك التأمين على حصيلة الصادرات ضد المخاطر التجارية.

خامساً: أوجه القصور فى أنشطة التسويق بالمؤسسات المصرية:

وعلى عكس مما هو مطبق باليابان تشير كتابات خبراء التسويق فى مصر أن هناك عدة مظاهر تدل إلى قصور أنشطة التسويق فى المؤسسات وفى مقدمتها أن غالبية هذه المؤسسات تعتنق المدخل التسويقي التقليدى الذى



يهدف إلى عرض أكبر قدر ممكن من السلع وبيعها وتحقيق أكبر قدر من الربح بصرف النظر عن مدى حاجة المستهلك لتلك السلع والتالى يمثل الملامح الأساسية لذلك المدخل:

- ١ - أن معظم المؤسسات المصرية ليس لديها خطة تسويقية طويلة الأجل بل تركز على الأهداف قصيرة الأجل.
- ٢ - أن العديد من المؤسسات المصرية وإن كانت تعترف بأهمية وظيفة بحوث التسويق إلا أن القائمين على هذه المؤسسات لا يعتمدوا عليها فى إتخاذ القرارات التسويقية وتطبيقها بطريقة علمية كما فعلت اليابان.
- ٣ - تأييدا لما سبق نجد أن معظم المشروعات التى تقام فى مصر لاتقوم بدراسة السوق وتقسيمه إلى قطاعات بطريقة علمية بل أن أغلبها لا يجرى تلك الدراسة بالمرّة اعتمادا على التخمين بإمكانية بيع إنتاجه فى السوق أو بالاعتماد على عدد الأفراد الممثلين للسوق دون النظر إلى خدماتهم التسويقية (من حيث السن، الجنس، الدخل... الخ).
- ٤ - عدم وجود سياسة مستمرة لتطوير المنتجات الجديدة فى المؤسسات المصرية وأن وجدت فهى بمثابة نتيد للمنتجات المناظرة لها فى الخارج دون مراعاة لاختلاف رغبات المستهلك المصرى عن رغبات المستهلك الأجنبى.
- ٥ - ليس هناك مراعاة لاحتياجات المستهلك منذ حصوله على السلعة لاستخدامها. فبعد اتمام عملية البيع قليلا ما تقوم المؤسسات المصرية بتقديم خدمات البيع بالنسبة للسلع التى تتطلب ذلك.
- ٦ - لا يحظى النشاط الترويجى باهتمام ملحوظ من بعض مديري التسويق بالمؤسسات المصرية كنتيجة لعدم اقتناع الإدارة بأهمية الترويج وإعتباره نشاطا ثانويا مكمل ومظهرا من مظاهر الاسراف.
- ٧ - هناك اهتمام فائق بالأسعار ومستوياتها فالمؤسسات المصرية تركز على المنافسة السعرية دون وجود أى اهتمام بالمنافسة غير السعرية وربما يكون ذلك سببا رئيسيا لعدم قدرتها على المنافسة فى السوق الأجنبية. فالمنتجات التى تعدها معظم الشركات المصرية لا تتمتع بالجودة العالية بل هى فى كثير من الأحوال أقل جودة من المنتجات التى تقدمها الشركات المنافسة.
- ٨ - عدم وجود اهتمام كاف من قبل الشركات والمؤسسات المصرية بدراسة أوجه النشاط التسويقية للشركات المنافسة فى مجالات بحوث التسويق - تقسيم السوق الكلى إلى قطاعات - جودة المنتجات سياسة الأسعار - الإعلان والترويج - أنظمة التوزيع وخدمات ما بعد البيع.
- ٩ - تركز المؤسسات المصرية جهودها التسويقية فى السوق المحلى بغض النظر عن الفرص المتاحة فى الأسواق العالمية.
- ١٠ - وفى النهاية تقتصر عملية تقييم النشاط التسويقي فى كثير من المؤسسات المصرية على مدى تحقيق الإدارة التسويقية لأهداف الربحية بغض النظر عن الأهداف التسويقية الأخرى كالوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته وتحقيق النمو والبقاء فى السوق.

## سادسا: التوصيات

اعتمادا على النتائج السابقة والمتعلقة بالنجاح المدهش الذى حققته الشركات اليابانية من وراء تبنيها للمفهوم الحديث للتسويق فى ممارسة انشطتها التسويقية وعلى ضوء المظاهر والأسباب السابق عرضها المتعلقة بقصور الأداء التسويقي بالمؤسسات المصرية فإن الباحث يسجل بعض التوصيات التى من شأنها مساعدة المسئولين عن إدارة المؤسسات المصرية فى إيجاد حلول لمشاكلهم التسويقية ومن ثم تصحيح المسار التسويقي لأدائها المستقبلي.

١ - أن المؤسسات المصرية يجب أن تغير من اتجاهات السلبية نحو أهمية التسويق وإعتباره أحد العوامل الأساسية فى المنافسة واللازمة لتحقيق التقدم والنجاح وهذه الاتجاهات يجب أن تعطى اهتماما خاصا للمستهلك وإعتباره مصدرا أساسيا لكل قرارات المشروع. فالنشاط التسويقي ليس مجرد بيع السلعة للمستهلك ولكنه نشاط شامل ومستمر يبدأ وينتهى بدراسة احتياجات المستهلك ورغباته مع تحقيق ربح عادل للمنشأة.

٢ - يترتب أيضا على تغير الفلسفة الإدارية تجاه النشاط التسويقي ضرورة تطوير النشاط التسويقي الحالى وذلك عن طريق جعل إدارة متخصصة تقوم بأدائه على أن تطعم بمجموعة من المتخصصين فى ذلك المجال والذى تتوافر لديهم القدرة والرغبة فى العمل بروح الفريق كما هو الحال بالشركات اليابانية.

٣ - مراعاة تدريب العاملين بإدارات التسويق بصفة دورية لاكسابهم المهارات العلمية والعملية التى تمكنهم من مسايرة التطور الحديث فى أساليب التسويق ويمكن أن تتم برامج التدريب بالغرف التجارية أو بمعرفة جهات متخصصة وعلى درجة عالية من الكفاءة فى تنظيم واعداد الدورات التدريبية فى هذا المجال.

٤ - وفقا للمفهوم الحديث للتسويق وبناء على ما هو مطبق بالشركات اليابانية يجب تصحيح المفهوم الخاص بعدم الحاجة إلى وظيفة بحوث التسويق فى إتخاذ القرارات التى تمس النشاط التسويقي من خلال القيام بالدراسات اللازمة لذلك، وعمل بالأخص تلك الدراسات التى تتبع التغيرات التى تحدث فى سلوك المستهلك المصرى والأجنبى وعاداته وأنماط استهلاكه.

٥ - تعتبر فكرة تجزئة السوق إلى شرائح وقطاعات مختلفة من المبادئ الأساسية التى استندت عليها الاستراتيجية التسويقية والنتافسية للشركات اليابانية فى تحقيق أهدافها ولذا فإن تطبيق تلك الفكرة يمكن المؤسسات المصرية من تطوير عدة أمثلة تسويقية تخدم كل القطاعات وبما يؤدي إلى الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته والذى هو جوهر ومضمون المفهوم الحديث للتسويق.

٦ - يترتب على تغيير المنهج التسويقي بالمؤسسات المصرية ضرورة الاهتمام بوضع سياسة مستمرة لتطوير المنتجات الجديدة ودراساتها وتقييمها من حيث مدى الاقبال عليها من قبل المستهلك وذلك قبل تقديمها بشكل نهائى.

٧ - يجب النظر إلى الإعلان والجهود الترويجية الأخرى على أنها تؤدي أكبر خدمة للنشاط التسويقي وتسهل

مهمة رجل التسويق وتعمل على تنشيط المبيعات وزيادة الكفاءة التسويقية للمنشأة، وأن فكرة السلعة الجيدة تباع نفسها قد بليت ولم يعد لها مكانة فى دنيا الأعمال ويجب على القائمين على النشاط التسويقي بالمؤسسات المصرية أن يتخلوا عنها بدورهم وبدلا من ذلك عليها أن يدرسوا طرق اختيار الوسائل الأنسب للترويج والأساليب العلمية لإعداد الحملات الإعلانية بعد أن ثبت دورها الفعال فى إنجاح الاستراتيجية

٨ - ضرورة توافر خطة تسويقية طويلة الأجل على ألا يكون هدفها الأساسى هو إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات بل إنتاجها بدرجة عالية من الجودة وبسعر مناسب يتطلبه المستهلك مقارنة بالمنتجات المنافسة.

٩ - اعطاء مزيد من الاهتمام لدراسة الأساليب والاستراتيجيات التسويقية التى يطبقها المنافسون لمعرفة نقاط القوة والضعف بها ومن ثم تصميم الاستراتيجية التسويقية التى تعطى المؤسسات المصرية ميزة تنافسية فى السوق كما فعلت الشركات اليابانية فى أسواق عديدة ومنها سوق السيارات صغيرة الحجم.

١٠ - على المؤسسات المصرية الاهتمام بمراقبة أنشطتها التسويقية من وقت إلى آخر بغية التأكد من تنفيذ الخطة التسويقية وتحقيقها لأهدافها من خلال الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته.

١١ - على الرغم من المساعدات التى تقدمها الحكومة المصرية للتغلب على المشكلات التسويقية فما زال لها دورا هاما وفعالا فى تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات المصرية، حيث اتضح من العرض السابق للتجربة اليابانية فى التسويق أن التعاون المستمر والفعال بين الحكومة ومؤسسات الأعمال كان أحد العوامل الأساسية فى تحقيق نجاحها التسويقي فى جميع أسواق العالم. ولذا يجب أن توجه الأجهزة الحكومية ذات العلاقة جهودها نحو المجالات المختلفة التى تعزز من دور التسويق كأحد الأساليب الحديثة فى إنجاح منشآت الأعمال، فهناك حاجة لمساعدة الحكومة فى أنشطة مختلفة ومتعددة من أهمها منح مساعدات مالية لبعض المنشآت سواء كانت قطاع خاص أو عام وبصفة خاصة المنشآت الصغيرة الحجم، هذا بالإضافة إلى تشجيع المنشآت الصناعية والخدمية على الاستثمار فى تطوير المنتجات الجديدة وذلك من خلال منح هذه المنشآت المساعدات المادية والتكنولوجية اللازمة.

كما يمكن للحكومة مد المنشآت الوطنية العاملة فى السوق العربى والأجنبى بمعلومات أكثر عن طبيعة المنافسة فى هذه الأسواق وارشادها لتبنى الاستراتيجية التسويقية والتنافسية الملائمة لظروفها.

ومن المهم أن تحاول الحكومة تحديد المشكلات التسويقية الرئيسية التى تواجه مراكز البحوث الاستشارية، والعمل على ارشادها ومساعدتها سواء كانت هذه المراكز تتبع القطاع الخاص أو العام، هذا بالإضافة إلى جذب التكنولوجيا والخبرات الإدارية والتسويقية الأجنبية من خلال تأسيس مراكز بحوث تسويقية مشتركة على أن تقوم المؤسسات الأجنبية بتقديم الأساليب الحديثة فى تكنولوجيا التسويق بنىما تقوم المؤسسات المصرية بتوفير العمالة ورأس المال.

ويجب على الحكومة أن تدقق فى اختيار القيادات الإدارية العليا بأى مؤسسة بحيث يتم الاختيار على اساس الكفاءة الإدارية والتسويقية وليس على أساس الولاء والثقة.

ويمكن للحكومة أن تقوم بتخطيط حملات إعلامية مكثفة لفترات طويلة تستهدف تغيير بعض العادات السلبية للمواطن المصرى والعمل على تكوين شهرة طيبة للصناعات المصرية التى لا زالت حديثة العهد، وتغيير بعض المفاهيم العالقة فى ذهن المشتري المصرى بأفضلية المنتجات الأجنبية.

وأخيرا تستطيع الحكومة توفير مستلزمات الإنتاج والمساهمة فى حل مشكلة نقص الكفاءات اللازمة لتصميم منتجات منافسة تلقى قبولا فى السوق فبدون أحداث هذا التغيير فى اتجاهات الحكومة فليس هناك ضمان كاف لحل هذه المشكلة بل أن التدهور، وانخفاض كفاءة الأداء التسويقى سوف يكون فى تزايد مستمر.

وفى النهاية تمثل كل هذه الإجراءات سواء منها ما كان يقع على مسئولية المنشأة أو الدولة دفعة أولى للنشاط التسويقى كى يمكنه أن يقوم بدوره المنتظر فى خدمة التنمية الاقتصادية مستقبلا، ولكن كلها لا تغنى عن ضرورة القيام بدراسات مدانية لمعرفة المشكلات التسويقية لكل قطاع على حدة وكيفية التغلب عليها بغية التوصل إلى أنشطة تسويقية أكثر فعالية كما هو مطبق باليابان.