

الفصل الخامس: الفخ الأرجواني أين أنت من الابتكار التسويقي؟



أولاً: قيمة المستهلك وحدها نواة الابتكار:

القيمة هي جوهر عملية التسويق. وبالنسبة لبعض المؤسسات، التسويق عملية صعبة للغاية. وليس ذلك بسبب قصور من المسوقين فحسب، إنما السبب الحقيقي هو غياب مفهوم القيمة في المؤسسة مقارنةً بالمنافس. ويمثل هذا العقبة الأساسية أمام تحقيق الابتكار في التسويق.

في هذا السياق، سلكت بي واي دي طريقاً مختلفاً للوصول إلى الابتكار التسويقي.

أولاً: آمنت بي واي دي بأن المنتج هو الذي يخلق قيمة المستهلك. فمن خلال تحقيق التكامل بين التكنولوجيا غير الحاصلة على براءات اختراع وغيرها من الإستراتيجيات، استطاعت بي واي دي إنتاج منتج يتمتع بالكفاءة العالية مقابل السعر المناسب. واستطاعت أن تكسب قلوب المستهلكين عندما أنتجت سيارات عصرية بسعر معقول، راعت تلبية

المطلبات الدقيقة للمستهلك الصيني. وبهذه الطريقة تحولت بي واي دي إلى "خالق للقيمة".

ثانيًا: آمنت بي واي دي بأن التسويق نفسه أيضًا يخلق القيمة. وكانت إحدى الطرق هي إستراتيجية إحلال الزمان بالمكان. فمن خلال تركيز القوة على طرح المنتج على مراحل، استطاعت بي واي دي ترسيخ قواعد ثابتة للمؤسسة واحدة تلو الأخرى. ومن ثم استطاعت بي واي دي أن تعكس مفهوم القيمة الذي تتبناه، ليس فقط من خلال تطبيق إستراتيجية الكفاءة العالية مقابل السعر المناسب من حيث تصميم المنتج أو تكوينه الوظيفي، بل استطاعت - بنموذج التسويق المركز - أن تجعل خدماتها أكثر دقة وعناية. ومن ثم، عندما يتعرف المستهلك على بي واي دي ويعرفها معرفة جيدة، يعني ذلك قبول المستهلك لها. أما الطريقة الثانية فكانت التركيز على تسويق الحدث. فالترويج الواسع لاستثمار وارن بافيت في بي واي دي في الإعلام، قد ساهم - في حد ذاته - في زيادة شهرتها ورفع قيمتها. ومن هنا يمكن أن نستنتج الآتي: الابتكار التسويقي لا يكمن في الابتكار التكنولوجي وحده، بل الأهم هو القدرة على خلق قيمة في السوق، والتي تعتمد - بشكل أساسي - على الأداء في السوق والقدرة الفعلية على تلبية المتطلبات الحقيقية للمستهلك.

ثانياً: الحكمة الصينية وراء الابتكار التسويقي في بي واي دي:

إذا نظرنا إلى نموذج بي واي دي للتسويق، سنجد أنها قد لجأت إلى أسلوبين يستحقان الدراسة: أولاً، نموذج التسويق المركز على مراحل للسيارة F3. ثانياً: نموذج تسويق الحدث والترويج لاستثمارات وارن بافت في بي واي دي. الأسلوب الأول تم تطبيقه في المرحلة الأولى من طرح المنتج في السوق، أما الثاني فقد جاء في وسط هذه العملية.

1. التسويق على مراحل:

في سبتمبر عام 2005، بدأت بي واي دي الاستعداد لطرح السيارة 3F الثانوية⁽¹⁾، وهي أول سيارة تقوم بي واي دي بالبحث والتطوير لها بشكل مستقل. بالنسبة إلى شركة سيارات بسمعة جيدة، طرح منتج جديد في السوق يُعتبر سلاحاً قوياً لتحفيز المستهلك. أما بالنسبة لبي واي دي - التي لا تزال وجهاً جديداً في مجال صناعة السيارات - فكان المشهد مختلفاً تماماً. أقامت بي واي دي الاجتماعات واحداً تلو الآخر، وعدلت خطة

(1) وفقاً للوكالة الأمريكية لحماية البيئة، فإن السيارة تُصنّف أنها ثانوية إذا كان الحجم الداخلي بين 85 قدماً مكعباً (2407 لتر)، و99 قدماً مكعباً (2803 لتر). بدأ استخدام لقب السيارة الثانوية في شمال أمريكا في عقد السبعينيات. قبل ذلك كانت السيارة في هذه الفئة تحصل على أكثر من تصنيف، مثل "السيارة الاقتصادية"، أو "المركبة الصغيرة".

التسويق مرةً تلو الأخرى؛ حتى تصل إلى كيفية تسويق منتجاتها في السوق. بعد مناقشات طويلة وجولات من وضع الخطط ثم إعادتها من جديد، وصلت بي واي دي إلى نموذج "التسويق الدقيق"، بعد أن وضعت في الاعتبار عناصر عدة، منها البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة، والموارد التي تمتلكها، ووضع المنافس في السوق، بالإضافة إلى توزيع المستهلكين.

بالنسبة لبي واي دي - ذلك الوجه الجديد في مجال صناعة السيارات، والتي لم تنضج علامتها التجارية بعد - إن طرحت منتجها في أنحاء الصين كلها مرةً واحدة سوف تتعرض للضغط الشديد بفرص قد تكون معدومة للنجاح، فعليها التصدي للسيارات العالمية، وأيضاً المحلية الصنع في السوق. أما إذا اختارت تجزئة السوق، فتستطيع أن تبرز مميزاتا، وتعالج مواضع قصور المنتج. ومن ثم أصبحت إستراتيجية التسويق على مراحل - المبنية على مفهوم "تركيز القوة ثم الهجوم مرة تلو الأخرى" - هي أنجح إستراتيجيات التسويق بالنسبة لبي واي دي.

في 22 سبتمبر عام 2005، وقع الاختيار على جينان عاصمة مقاطعة شاندونغ كمحطة أولى للتسويق. لكن لماذا كانت جينان بالتحديد نقطة الانطلاق؟

بالنسبة لشيا جي بينغ، أولاً: تقليص الوقت المستغرق منذ خروج المنتج من خط الإنتاج حتى وصوله إلى السوق، أمر في غاية الأهمية. وعلى هذا الأساس تم اختيار شاندونغ لقصر المسافة بين شيآن وشاندونغ. ثانياً: مراعاة عامل التدخل. بعكس بكين وغيرها من المدن، لا تتمتع شاندونغ بمصنعين محليين للسيارات السيدان، ومن ثم إن قامت بي واي دي بتسويق منتجها في هذا السوق سوف تتعرض لفرص ضئيلة من التدخل. ثالثاً: يتطور الاقتصاد في شاندونغ بشكل سريع، ويتميز السوق بقدرته السريعة على استيعاب المنتج. وطبقاً لمسح السوق الذي أجرته بي واي دي على سوق السيارات، تأتي شاندونغ خامس أكبر سوق؛ مما يعني أنها فضاء واسع للنمو بالنسبة لبي واي دي. وأخيراً: إن محطات الخدمة وشبكات الاستهلاك في شاندونغ كافية لبناء شبكة مستقلة لتسويق سيارات بي واي دي بها.

من خلال التنقل والتسويق على مراحل، استطاعت بي واي دي أن تحدد توجهات السوق، وطرق طرح المنتج، وإستراتيجية الأسعار، بالإضافة إلى العمل على تصنيع المنتج والتسويق له، وتوفير الخدمة، وتدريب الموظفين بالشكل المناسب وبكل دقة في السوق المستهدف. فلا ينتقل التسويق من مكان إلى آخر إلا بعد الوصول إلى النتائج المرجوة. وبسبب هذا التركيز سرعان ما اكتسبت بي واي دي شهرة وسمعة طيبة في

كل مقاطعة ومدينة. كما ساهم هذا التسويق المركز على بناء قواعد قوية للمؤسسة في كل مكان. ولذا كان من الطبيعي أن تزداد قنوات التسويق في كل منطقة نضوجًا. وبهذه الطريقة تم الانتقال من جينان عاصمة مقاطعة شانغونغ إلى شينانغ عاصمة مقاطعة لياونينغ، في الفترة من 22 سبتمبر عام 2005 حتى 22 مايو عام 2006. ثم طرح شيا جي بينغ السيارة 3F بهذه الطريقة إلى 14 مدينة على التوالي، كان من بينهم هانغتشو، وتشنغتشو، وشنجن، ونانجينغ، وشنغهاي، وتيانجين، وتشنغدو، وغوييانغ، وكونمينغ، وتشوانتشو، وبكين، وشيان... إلخ، واستغرقت عملية التسويق 9 أشهر إجمالاً.

2. نموذج تسويق الحدث:

في خلال الاجتماع على مستوى المساهمين الذي عقدته شركة وارن بافت في 30 أبريل عام 2011، كانت بي واي دي هي أهم مؤسسة صينية لتصنيع السيارات يستثمر فيها وارن بافت، وكانت أحد "أهم ثلاثة محاور" تم مناقشتها في هذا الاجتماع. ونتيجة لهذا هدأت التصادمات العنيفة بين بي واي دي وموزعيها، والأهم من هذا اكتسبت بي واي دي شهرةً كبيرةً.

ثم في 27 سبتمبر عام 2010، جاء كل من وارن بافت وبييل جيتس إلى الصين، وشاركوا في حضور اجتماع بي واي دي التجاري السنوي لعام 2011 (على عموم الصين)، بالإضافة إلى سلسلة من الأنشطة الأخرى.

كما شهد وارن بافت مراسم توقيع اتفاقية بين بي واي دي وشبكة الطاقة بجنوب الصين، وحضر احتفال بي واي دي بنجاح تسويق أول مليون سيارة، كما شارك في مراسم إطلاق جولة طرح السيارة DM3F في أنحاء الصين، بالإضافة إلى ذلك شارك وارن بافت بـ "بعمل" مهم جدًا، عندما قام بتسليم الجوائز لموزعي بي واي دي. كان من بينهم وكلاء توزيع السيارات العاملة بالطاقة المتجددة، بالإضافة إلى ضيوف الشرف الذين حضروا مراسم الاحتفال بأول 600,000 كم حققتها السيارة الكهربائية 6e. كما قام أيضًا بتسليم الجوائز إلى أفضل 56 موزعًا لسيارات بي واي دي، والتقاط الصور معهم.

وكانت رحلة وارن بافت إلى الصين بدعوة من بي واي دي، التي تحملت مسؤوليتها كاملةً. ولم يظهر حضور عمالقة مثل وارن بافت وبيل جيتس وتشارلي مانجر اجتماعات بي واي دي ثقتهم في بي واي دي ومنتجاتها فحسب، وإنما جذب أنظار وسائل الإعلام العالمية. حتى أن وارن بافت - والذي لُقّب "عضوًا من أعضاء بي واي دي" - صرح بقوله: "بالنسبة لي، إن الاستثمار في بي واي دي كان خيارًا موفقًا. وإذا تجاوز حجم التسويق 10 مليون سيارة، سأشارك بمزيد من الاستثمار".

فترى هل هناك دعاية أفضل من هذه؟