

الأستاذة : نسمة مهشي

مقياس: تسويق و إشهار ، السنة الثالثة اتصال، حصة الأعمال الموجهة

الفوج: 02

تطبيق : 02

حالة شركة الجوارب الرياضية

شركة Thor إحدى الشركات الأمريكية العاملة في مجال إنتاج الجوارب الرياضية بكافة أنواعها ، وقد تحولت هذه الشركة من مجرد شركة منتجة لجوارب من الدرجة الثانية إلى شركة ذات أصناف مميزة في السوق. ترجع بداية القصة إلى الهبوط الشديد في مبيعات الشركة ونقص حصتها التسويقية في بداية التسعينات .. وفي الطريق إلى النجاح كانت الخطوات الآتية:

(1) إعداد بحث تسويقي متكامل ، توصلت الدراسة إلى أن السوق الإجمالية للجوارب الرياضية يصل إلى (500) مليون دولار وأن تصميمها لا يتعدى وجود أسم مطبوع وبعض الخطوط الملونة بشكل عرضي ، وهي دائماً جوارب بيضاء مصنوعة من القطن بشكل رئيسي. وقد أثبتت الدراسة أيضاً أن استخدام الأستك يجعل الجوارب تنزلق على القدم أثناء المباريات الرياضية ، هذا فضلاً عن أن معظم الرياضيين يعانون من تسلخا والتصاق بالأصابع باستخدام الجوارب الحالية.

(2) تغيير مهمة الشركة من إنتاج الجوارب الرياضية إلى * إنتاج وسائل راحة القدم وترجمة ذلك من خلال جهد متكامل بين رجال التسويق ورجال التصميم ، وقد اتخذ التطوير عدة أشكال:

- تصميم جوارب لا تنزلق على القدم ، دون استخدام الأستك التقليدي لحل مشكلة العملاء في هذا الصدد.
- يتم تصميم جوارب ذات أصابع للقدم لمنع احتكاك والتصاق الأصابع والمحافظة على صحة القدم
- تخفيض 20% من الأرباح للبحوث والتطوير وشراء آلات جديدة متطورة وتقديم تصميمات متعددة منخفضة التكلفة.

(3) تقسيم السوق إلى مجموعة الشرائح المتكاملة في الجوارب ، وإنتاج جوارب خاصة بكل فئة مثل جوارب التنس ، وجوارب كرة القدم ، وجوارب الكرة الطائرة ، وجوارب كرة السلة ، وجوارب لرياضة التزلج .. إلخ ، مع التركيز على مجموعة من الألعاب ذات المستوى الرفيع ، باستخدام التقسيم وفقا للطبقة الاجتماعية ، والتعامل مع الفئات العالية المستوى التي تبحث عن راحة القدم.

(4) الاستعانة بمنافذ توزيع تتعامل مع فئات اجتماعية أعلى ، وفتح فروع صغيرة بالنادي التي ترتادها الطبقات العالية.

(5) وقد أدى استخدام تلك الأفكار إلى استخدام سياسة تسعير وفقا لقدرات المستهلك على الدفع رفع أسعار الشركة لتكون ضعف الأصناف الأخرى المنافسة.

(6) تم استخدام الجهود الترويجية لتوضيح التطورات التي أضيفت إلى المنتجات ، وتبرير السعر المرتفع وربطه بنواحي الاحترام الموجود بالسلعة. حيث تم الربط بين جوارب التنس وبين بطولة التنس العالمية (مارتينا نافتالوفا) ، وتم الحصول على دعم من الجمعية الطبية الأمريكية، وعدد من كبار المؤسسات الأمريكية التي اعتمدت على جوارب الشركة بصفة أساسية لتقديمها للعاملين فيها . مع تقديم عدد من التقارير ونشرها في المجالات الطبية المتخصصة.

وقد كانت النتيجة ارتفاع مبيعات الشركة من 30 مليون دولار سنويا إلى 150 مليون دولار في خطة نفذتها الشركة في ثلاثة سنوات.

الأسئلة:

- 1 - ما هي المؤشرات التي أظهرت وجود مشكلة في الأداء التسويقي للشركة؟
- 2 - ما هي - في رأيك - المشكلة الرئيسية التي قادت الشركة إلى انخفاض أدائها التسويقي؟
- 3 - ما هي الخطوة الأولى التي اتبعتها الشركة لعلاج مشكلاتها التسويقية؟
- 4 - استعرض أهم مشكلات المنتج التي كشف عنها البحث التسويقي.
- 5 - ماذا يعني تغيير مهمة الشركة من إنتاج الجوارب الرياضية إلى إنتاج وسائل راحة القدم؟

- 6 - قامت الشركة بإعادة بناء استراتيجياتها التسويقية لكي تتغلب على مشكلاتها. استعرض ملامح ذلك كما تناولتها الحالة.
- 7 - اذكر النتائج التي ترتبت على إعادة بناء الشركة لاستراتيجيتها التسويقية
- 8 - ما هي - في رأيك من واقع فهمك للحالة - العوامل التي قادت الشركة إلى النجاح في علاج مشكلاتها التسويقية؟

الأجوبة النموذجية :

- 1 الهبوط الحاد في حجم المبيعات ، نقص الحصة السوقية
- 2 اتتاع الشركة للتوجه الإنتاجي في ممارسة النشاط التسويقي، حيث يركز التوجه الإنتاجي على المنتج ولا يركز على حاجات ورغبات العملاء، وهو ما يعرف بقصر النظر التسويقي (Marketing Myopia). ويتضح ذلك من الحالة من أن تصميم الشركة للجوارب لا يتعدى وجود اسم مطبوع، وبعض الخطوط العرضية الملونة، وكذلك في المشاكل التي تعانيها الرياضيون في استخدام المنتج، إضافة إلى عدم مراعاة مختلف فئات الرياضيين في تصميم المنتج.
- 3 -إعداد بحث تسويقي متكامل للتعرف على سوق الجوارب الرياضية التي تنتجها الشركة ومشكلات استخدامها.
- 4 وجود مشكلات في تصميم الجوارب
 - انزلاق الجوارب على القدم أثناء المباريات الرياضية
 - معظم الرياضيين يعانون من تسلخات والتساقات بالأصابع باستخدام الجوارب الحالية
- 5 يعني تحول الشركة في ممارسة أنشطتها التسويقية من المفهوم الإنتاجي إلى المفهوم التسويقي الذي يركز على منافع المنتج، وليس المنتج ذاته، وهو التوجه الذي يتفق مع المفهوم الحديث للتسويق الذي يركز على إشباع حاجات ورغبات العملاء.

6 التحول إلى التوجه التسويقي، بالتركيز على المنافع التي يقدمها المنتج (إنتاج وسائل راحة القدم) بدلاً من التركيز السابق على المنتج ذاته (إنتاج جوارب رياضية)

- تقسيم السوق لاستهداف قطاعات مختلفة من سوق الجوارب الرياضية:

- تقسيم حسب نوع الرياضة: التنس، كرة القدم، كرة الطائرة، السلة، التزلج... الخ
- تقسيم حسب الطبقة الاجتماعية: التركيز على الألعاب ذات المستوى الرفيع، والتعامل مع المستويات العالية التي بحثت في راحة القدم.

- وضع استراتيجيات التسويق في ضوء التوجه الجديد للشركة

استراتيجية المنتج:

- دعم ميزانية البحوث والتطوير بالشركة
- تطوير المنتجات بإنتاج جوارب لا تنزلق على القدم
- تصميم جوارب ذات أصابع لمنع الاحتكاك والالتصاق والمحافظة على صحة القدم
- التحول لإنتاج منتجات مميزة في السوق (الجودة)

استراتيجية التسعير:

- التسعير المعتمد على جودة المنتج، ومن ثم رفع الأسعار لتكون ضعف أسعار المنتجات المنافسة
- التسعير وفقاً لقدرات المستهلك على الدفع

استراتيجية التوزيع:

- الاستعانة بمنافذ توزيع تتعامل مع فئات اجتماعية أعلى
- فتح فروع صغيرة بالنادي التي تترادها الطبقة العالية

استراتيجية الترويج:

- التركيز على عنصر الجودة في تبرير السعر المرتفع
- الربط بين جوارب التنس وبطلة التنس العالمية (ماريتينا مارتيلوفا)
- الحصول على دعم الجمعيات الطبية الأمريكية واستخدامه في الترويج للمنتج
- اعتماد عدد من الشركات الأمريكية الكبرى وتقديمها لعاملها، واستخدام ذلك في الترويج للمنتج
- نشر عدد من التقارير عن منتجات الشركة في المجالات الطبية المتخصصة

7 ارتفاع مبيعات الشركة من 30 مليون دولار سنوياً إلى 150 مليون دولار، في خطة نفذتها الشركة خلال ثلاث سنوات.

8 الرقابة على الأداء، والتي استطاعت الشركة من خلالها أن تكشف عن مؤشرات انخفاض المبيعات والحصة السوقية، ووجود مشكلات تسويقية.

- اعتماد الشركة في معالجة مشكلاتها على البحث العلمي ونتائجه، من خلال قيامها ببحث تسويقي متكامل.
- تبني التوجه التسويقي الذي يركز على منافع المنتج في إشباع حاجات ورغبات العملاء، بما يتفق مع المفهوم الحديث للتسويق.
- تقسيم السوق لخدمة قطاعات سوقية مختلفة.
- دعم ميزانية البحوث والتطوير بالشركة.
- وضع الاستراتيجيات التسويقية بما يتفق وتوجهها التسويقي والقطاعات المستهدفة من السوق (جوارب تتناسب مع كل قطاع سوقي)
- التخطيط وقدرة الشركة على تنفيذ الخطط الموضوعية بشكل أدى إلى تحسن مستوى الأداء.
- الدعم الإداري لدور النشاط التسويقي بالشركة.

- تكامل أنشطة التسويق مع الأنشطة الأخرى داخل الشركة مثل تكاملها مع نشاط تصميم المنتجات
- وجود نظام للمعلومات يمكن من متابعة الأداء والتغذية العكسية بالمعلومات.