

إدارة التسويق

سلم المصحح

ج ١: الابتكار: بأنه القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تنسم بالجدة والمرونة وهو ما يسمى بالإبداع .

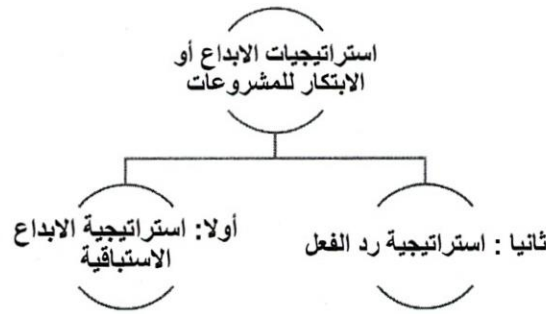
الإبداع بأنه التفكير في أشياء جديدة، فيما عرف الابتكار بالقيام بأعمال جديدة أو بطريقة جديدة.

ويمكن تعريف إدارة الإبداع بأنها عبارة عن مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات الإبداعية التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المشروع من خلال العمل على استنباط أساليب إدارية تحفيز العاملين لحل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وابتكاراً واستثماراً أمثل لإمكانات المشروع وبطريقة غير مألوفة في التفكير بهدف تطوير أدائها الذي يضمن لها البقاء والاستمرار.

: استراتيجيات الإبداع أو الابتكار للمشروعات

Seventh: Strategies for creativity or innovation projects

تتبع المشروعات المبدعة أو المبتكرة إحدى الاستراتيجيتين: استراتيجية استباقية أو استراتيجية رد الفعل كما هو مبين في الشكل الآتي . (Bert and Bellon, 2002)



الشكل (١١-٥) استراتيجيات الإبداع أو الابتكار للمشروعات

أولاً: استراتيجية الإبداع و الابتكار الاستباقية

Creativity and innovation strategy of pre-emptive

تعد استراتيجية الإبداع والابتكار الاستباقية استراتيجية المشروع الرائدة وتعتمد هذه الاستراتيجية على عملية التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات. يتطلب بناء استراتيجية الإبداع أو الابتكار للمشروعات قدرة كبيرة على التخمين والتوقع للتطورات المستقبلية في البيئة كما تحتاج لقدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق.

يتم اتباع هذه الاستراتيجية من قبل المشروعات لتستفيد من ميزة ذات مصدر استراتيجي وتكنولوجي، و من ميزة مرتبطة بضرورة الشراء من طرف المستهلكين .

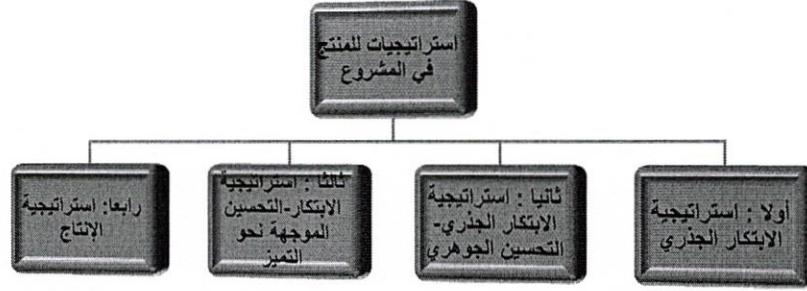
فمثلاً : تدعو مؤسسة "هولمارك" "Hallmark" العملاقة في فن تصميم وإنتاج بطاقات التهاني والمناسبات - كل عام بمقرها الرئيسي بمدينة "أركانساس" Arkansas " ما يقرب من ٥٠ شخصية من مشاهير الخبراء والمبدعين بهدف إثارة القدرات الابتكارية في فنون التصميم بين موظفيها الذين يشكلون أكبر تجمع للمبدعين في العالم.

ثانياً : استراتيجية رد الفعل

Strategy reaction

استراتيجية رد الفعل هي عبارة عن الاستراتيجية المتبعة من طرف المشروع لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئته ، فتقوم بابتكار منتجاته بعد أن يظهر الإبداع أو الابتكار في مكان آخر ، كان يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي ينشط فيها المشروع. تهدف هذه استراتيجية رد الفعل بشكل رئيس إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المشروع وحصته السوقية، و المشروع الذي يتبنى مثل هذه الاستراتيجية عليه أن يوفر كفاءات تسويقية من جهة. وأن يكون قادراً على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى.

أيضاً يمكن تحديد أربع استراتيجيات للمنتج في المشروع يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانات كل مشروع، وهذه الاستراتيجيات الأربع كما هو مبين في الشكل الآتي : (محمود الصميدعي، ٢٠٠٠، ص ١٤)



الشكل (١١-٦) استراتيجيات للمنتج في المشروع

أولاً : استراتيجيات الابتكار الجذري

Radical innovation strategy

تعد استراتيجيات هجومية وتسمى استراتيجيات السوق أو الاستراتيجيات الاستباقية، وتهدف هذه الاستراتيجيات أن يكون المشروع الأول في مجاله في إدخال المنتجات الجديدة (والتكنولوجيا الجديدة) وفي ما بعد يكون الأول في تطوير الجيل الجديد من المنتج، حيث يعمل المشروع على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرته التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً. ومثال على ذلك ما قامت به مؤسسة ولكنستون في الخمسينيات عندما غزت الأسواق على نطاق واسع بشفرات الحلاقة من الفولاذ الذي لا يصدأ.

ثانياً : استراتيجيات الابتكار الجذري- التحسين الجوهرى

Radical innovation strategy - essential improvement

تعد استراتيجيات دفاعية ويستهدف المشروع من خلالها استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار مرتفعة، وذلك نظراً لما يوحى له الصنف الجديد من مضامين الجودة والابتكار والتي تقتنع المستهلكين بمبررات ارتفاع أسعارها. وقد اتبع المنتجون الأوروبيون هذه الاستراتيجية في مجال أشباه الموصلات مثل فيلبس وسيمنس وثومسون، هذه الاستراتيجيات تجاه الأمريكيين.

ثالثاً : استراتيجيات الابتكار- التحسين الموجهة نحو التميز

Innovation strategy - optimization geared towards excellence

تعد استراتيجيات التحسين الموجهة نحو التميز استراتيجيات موجهة للتطبيقات، وتعتمد على قدرة المشروعات الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم جزءاً محدوداً من السوق، وإن المشروع الذي يتبع هذه الاستراتيجية عادة هي المشروعات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهوداً ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

فمثلاً: تتبنى مؤسسة "زيراكس Xerox" سياسة واضحة تشجع التجديد والابتكار من خلال نظام إداري يعتمد على التعاون مع المشروعات الصغيرة، وليس المشروعات الضخمة. ففي تقديرها أن المشروعات الهامشية الصغيرة تستطيع عادة أن تتبنى سياسة إبداعية، وبها نظام إداري مرن قادر على استيعاب وتشجيع الكفاءات الإبداعية.

رابعاً : استراتيجيات الإنتاج الكفاء

Strategy of efficient production

تعتمد هذه الاستراتيجية على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وإن المشروعات الصغيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج عادة، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب جهوداً كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهوداً إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج.

ج ٢ : أشكال المنافسة وشرح المنافسة الاحتكارية
أولاً : أشكال المنافسة

First: the forms of competition

ولقد ركز الاقتصاديون اهتمامهم على دراسة أنواع محدودة من الأسواق، تختلف هياكلها اختلافاً بيناً، منها:

١. سوق المنافسة الكاملة Pure Competition

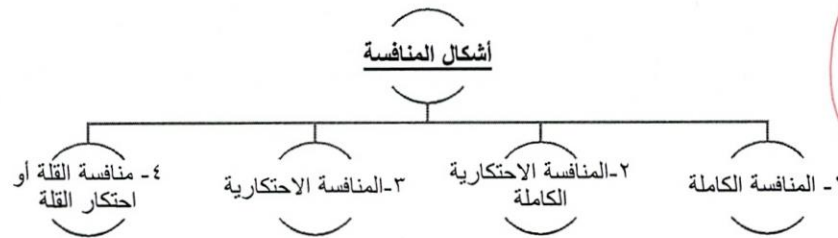
٢. سوق الاحتكار الكامل Pure Monopoly

وبين هذين السوقين النقيضين، يميز الاقتصاديون أسواقاً تتدرج في بعدها عن المنافسة الكاملة واقترباً من الاحتكار الكامل، ومن أهمها:

٣. سوق المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition

٤. سوق احتكار القلة Oligopoly

و بذلك يوجد أربعة أشكال من المنافسة يبينها الشكل الآتي :



الشكل (١-٤) أشكال المنافسة

المنافسة الاحتكارية: Monopolistic competition

المنافسة الاحتكارية : تعني وجود عدد غير قليل من المنتجات من نفس النوع في السوق، ولكن هذه المنتجات بمواصفات وخصائص وبأسعار متنوعة . (محمد ديوب ٢٠٠٤، ص ٣٢١)

يكون في هذا الشكل من المنافسة للاسم التجاري دوراً كبيراً في تصريف المنتجات، ويكون المشروع في وضع جيد على المدى القصير، أما على المدى الطويل وستظهر أسماء تجارية جديدة وتكون الأرباح أقل.

المنافسة الاحتكارية تعني وجود عدد غير قليل من المنتجات وهذا المنافسة موجودة في السوق بشكل فعلي ومن أكثر أشكال المنافسة وجوداً.

تتطلب المنافسة الاحتكارية توافر عدد من الشروط من أهمها:

١. وجود عدد لا بأس به من المشروعات التي تنتج السلع المتشابهة. بمعنى كثرة عدد المنتجين الباعين وضالة حصة الواحد منهم بالنسبة إلى مجموع السوق.
٢. وجود سلع غير متجانسة، وهناك اختلاف في المواصفات والخصائص .
٣. إن حرية الدخول إلى الصناعة والأسواق تكون سهلة نوعاً ما في المنافسة الاحتكارية.

أسواق المنافسة الاحتكارية هي من أكثر الأنواع انتشاراً في واقع الحياة في الماضي والحاضر.

إذاً تتشابه المنافسة الاحتكارية في خصائصها مع المنافسة الكاملة باستثناء تميز سلع المنتجين تميزاً يجعلها مختلفة على الأقل في نظر المستهلكين. ومن الأسواق التي تنسم غالباً بالمنافسة الاحتكارية تجارة المفرق بأنواعها والمصنوعات من الألبسة والأغذية والأثاث والمأكولات الطازجة والسلع المنزلية. يضاف إلى ذلك أكثر الخدمات الطبية والشخصية (التجميل) والتعليمية.

ج ٣: المبادئ الأساسية لبناء القدرات التنافسية

تعد القدرات أو المميزات التنافسية تعبيراً عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز التقني والإداري والتسويقي التي تتبلور في منتجات وخدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيراً عما يقدمه المنافسون.

ومن أهم النقاط التي قد تعتمد عليها المشروعات في بناء وتعظيم قدراتها التنافسية العمل على : (www.abahe.co.uk)

١- بناء وتحسين القدرة التنافسية من خلال تحسين الموارد كماً ونوعاً وتعظيم العائد منها، ويكون ذلك باتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة، الاستعادة وغيرها.

٢- تحسين القدرة التنافسية من خلال تطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر.

٣- تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المشروعات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.

إن أبرز محددات القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة في مجال المنتجات السلبية والخدمية تكمن في تكاليف الإنتاج والجودة والنوعية ومدى دور الحكومة .

توجد مجموعة أساسية من المبادئ التي تعتمد عليها المشروعات الصغيرة في زيادة قدرتها التنافسية وهذه المبادئ لها تأثيرات متنوعة على عناصر التنافس وتختلف رؤية هذه المشروعات الصغيرة فيما بينها لمدى تأثير هذه المبادئ على عناصر التميز والتنافس وتشمل الآتي :

١- التبسيط : Simplification

يهدف التبسيط في المشروعات الصغيرة إلى تخفيض الفاقد في كافة أشكاله ومجالاته وذلك من خلال العمل على خفض مدخلات النشاط مع الحفاظ على مستوى مخرجاته ويتحقق ذلك بالتعامل مع متطلبات إنتاج أقل تكلفة وحسن التعامل مع الموارد المختلفة .

٢- التتميط : Profiling

يتم فيه وضع معايير وصفية ومقاييس ثابتة للتعلم مثل : مواصفات المنتج التي تسهل عملية التفاهم بين المنتجين والعملاء والموردين ، ووصف الوظائف ، ووصف حامل العمل .

يساعد توحيد بعض أجزاء المنتجات أو الموديلات في استخدام الجزء الموحد داخل جميع المنتجات أو الموديلات كما يساهم في توحيد استخدام بعض المعدات (لعمليات محددة) مما يسمح بالتوسع الحجمي وخفض التكلفة. وأخيراً إن تنظيم عملية وضع معايير ثابتة لإجراءات العمل وحمل العمل (مثل مبادئ اقتصاد الحركة) يدعم الجودة ويحسن دقة الأداء وغالباً تتم عملية التتميط أثناء بناء التكنولوجيا في المشروع الصغير .

٣- التقدم التكنولوجي : Technological advances

يتم التقدم التكنولوجي في مجال تكنولوجيا الإنتاج وتكنولوجيا المنتج ويمكن أن يكون هذا التقدم بشكل متدرج ومتواصل للتحسين المستمر. وعادة يتم تمثيله بمنحنى على شكل حرف (S) حيث يكون للتحسينات حد أقصى تتوقف عنده التحسينات بانتظار طفرات ابتكارية أو قد يكون التحسين سريعاً ومتقطعاً كما هو الحال في الطفرات الابتكارية . والحقيقة يسير التقدم التكنولوجي في ثلاثة اتجاهات هي :

▪ تقديم منتجات جديدة أقل سعراً وأعلى كفاءة مثلما يحدث في مكونات الحاسب الآلي

▪ ميكنة تكنولوجيا التشغيل باستخدام التحكم الآلي والكمبيوتر لتحسين دقة التشغيل .

▪ توظيف تقنيات إدارية متقدمة مثل مراقبة الجودة وتحسين العمليات .

٤- التخصص : Specialization

يعتمد التخصص على أسلوبين هما :

- أ- تركيز مجال الأعمال للمشروع الصغير في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق .
فمثلاً: تخصص المشروع في صناعة واحدة أو صنف واحد .
- ب- تقسيم العمل في المشروع الصغير إلى أجزاء حيث يتم تخصيص فرد أو مجموعة أفراد لكل جزء .
وتختلف المشروعات الصغيرة فيما بينها في تنفيذ هذا المنهج . فمثلاً : المشروع الذي يستطيع
توظيف موارده وعاملته وأساليب الإنتاج بطريقة واعية يتمكن من توسيع أعماله بدون زيادة في
الأعباء والنفقات .

٥- التوسع: Expansion

يؤدي التوسع في حجم الأعمال للمشروعات الصغيرة إلى التوسع في أداء الأنشطة المختلفة لها , وهذا
يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف التشغيل والمعدات والموارد والعمالة والدعاية والتسويق للمشروع الصغير
مع احتمال حدوث بعض السلبيات من أهمها :

- احتمال حدوث تدهور في جودة الخدمة للمشروع الصغير .
- ترتفع تكاليف التخزين والتسويق للمشروع الصغير مرة أخرى إذا زاد التوسع عن حصة السوق .
- إذا كانت الموارد محدودة للمشروع الصغير فقد يؤدي التوسع إلى مخاطر حقيقية .

٦- تراكم الخبرة: the accumulation of experience

يؤثر مبدأ تراكم الخبرات للمشروع الصغير على كل المجالات والأنشطة الوظيفية للمشروع ويؤدي إلى
تحقيق النقاط الآتية :

١. أداء مهام المشروع الصغير بسرعة أعلى وجودة أفضل وتكلفة أقل .
٢. ازدياد فرص التطوير والتحسين والابتكارات للمشروع الصغير .
٣. دعم مبادئ القدرة التنافسية الأخرى للمشروع الصغير مثل : التبسيط - التتميط -
التقدم التكنولوجي .

إذاً يتطلب مبدأ تراكم الخبرة التدريب المستمر للمشروع الصغير في كل الأنشطة والمجالات. وتتراوح
النتائج المرجوة من تراكم الخبرات للمشروع الصغير بين تحسين تقنيات العمل كحد أدنى إلى تغييرات
جذرية في المواد والأجزاء المستخدمة. كما يتم تبادل الخبرة بين المشروعات التي تتعاون في إنتاج أجزاء
منتج معين . ومثال على ذلك تعاون شركات الحاسب مع منتجي الشاشات ومشغلات الأقراص و برامج
التشغيل .

٧- الاندماج والتحالف: merger and alliance

يحدث تحالف واندماج بين مشروعين صغيرين يعملان في مجال واحد أو في مجالين مختلفين ويعد هذا
الاندماج بمثابة توسع لكلا الطرفين ومن أهم نتائجه ما يلي :

- ١) الانتفاع بالموارد غير المستخدمة في المشروع الصغير مثل الطاقة الإنتاجية الفائضة
والموارد البشرية وكافة أنواع الموارد الأخرى .
- ٢) الانتفاع بالقدرة الكامنة للمشروع الصغير لإنتاج منتجات جديدة بالتكنولوجيا القائمة .
- ٣) حصول المشروع الصغير على أسواق جديدة عبر العلامات التجارية والتوسع في
الأسواق القائمة .
- ٤) استخدام أفضل لموارد المعلومات في المشروع الصغير .
- ٥) تطور واضح للمشروع الصغير في العناصر التنافسية مثل الجودة - التكاليف - التوريد
- الخدمة وذلك نتيجة لتراكم الخبرات وتكاملها .
- ٨ - التكيف مع البيئة المحيطة والتأثير فيها .

Adapt to the surrounding environment and influence

تسعى المشروعات الصناعية الصغيرة لتكييف نفسها لتحقيق أقصى انتفاع من البيئة المحيطة ويشمل ذلك :

١. اختيار المواقع التي تناسب المكاتب والإدارة.
 ٢. اختيار مواقع المصانع قريبة من مناطق توفر المواد الخام والعمالة والموارد الأخرى .
 ٣. أماكن قريبة من الأسواق .
 ٤. أماكن قريبة من صناعات مغذية .
 ٥. أماكن تحقق لها منفعة من قوانينها المحلية .
- كذلك تسعى المشروعات الصناعية الصغيرة للتأثير في المناخ المحيط بها . ومثال ذلك سعيها لدى السلطات المحلية لتقديم تسهيلات مختلفة تساعد المشروع على تحقيق أهدافه .
- إذاً يمكن القول أن المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له استراتيجيته التي تحكم أدائه، و أن عليه أن يحدد نقاط القوة و الضعف بمشروعه و كذلك احتياجات ورغبات عملائه للوصول إلى الجوانب التي يمكن التميز فيها.

ج : استراتيجيات المحيط الأزرق

5 - Blue Ocean Strategies

إن المفاهيم الاستراتيجية التي تم عرضها آنفاً تنصب على سلوك المشروع داخل الأسواق المعروفة لديه والتي يسميها كل من كيم ومابورجنه بالمحيطات الحمراء التي تتميز بأن معظم قواعد المنافسة وحدودها تكون فيها معروفة لجميع المشاركين في السوق، وفيها تتنافس المشروعات على الميزات التنافسية وحصص السوق والعملاء وبالتالي يزداد نطاق السوق الذي كان ضيقاً باستمرار وتتنافس حدة المنافسة الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول على أرباح لفترات طويلة في القطاع الذي يعمل فيه المشروع.

ولهذا ينصح كيم ومابورجنه بأن تكف المشروعات تماماً عند الدخول في منافسة مع مشروعات أخرى ضمن هذه المحيطات الحمراء، وأن تخوض أسواقاً جديدة تماماً لم يتطرق إليها أحد من قبل وهي ما تدعى بالمحيطات الزرقاء، وهكذا يمكن فتح أسواق جديدة تماماً أو تغيير أسواق قديمة وبالتالي يمكن استبعاد المنافسة من خلال توفير شكل جديد من الطلب على المنتجات في هذه الأسواق، أي تحقيق أرباح ذات معدلات فوق المتوسطة حتى يأتي الوقت الذي تدخل فيه مشروعات أخرى إلى هذه الأسواق، وفيما يلي مقارنة بين استراتيجيات المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء:

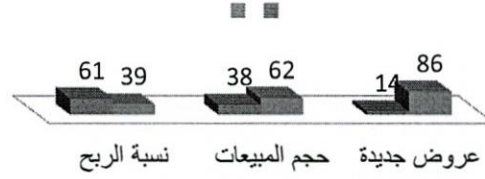
المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
- إيجاد أسواق جديدة ليس فيها تنافس	- التنافس في أسواق قائمة
- اعتبار المنافسة غير مهمة	- التفوق على المنافسين
- توليد آفاق جديدة للطلب	- الاستفادة من الطلب الموجود
- تهيئة المشروع للتمايز والتكاليف المنخفضة	- التمايز أو خفض التكاليف

جدول رقم (١٤) مقارنة استراتيجيات المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء

ومن المقارنة يتضح أن غزو المحيطات الزرقاء يأتي بالكثير من الفوائد وبالمنفعة على الرغم من نسبة المخاطر العالية التي يحتويها، لكن /التقدم التكنولوجي، والعولمة وزوال حواجز التبادل التجاري/ تؤدي إلى تزايد المنافسة في المحيطات الحمراء باستمرار، وهذا ما قد يسبب تدميراً شاملاً لبعض المشروعات.

هذا وإنه من خلال ملاحظة كيم ومابورجنه تبين أن استثمارات من أجل تطبيق استراتيجيات معينة في المحيطات الزرقاء والحمراء يؤثر على معدل دوران المبيعات والأرباح كما هو مبين في الشكل التالي:

تأثير المحيطات على معدل دوران المبيعات



العروض التي تقتضي غزو المحيطات الزرقاء العروض التي تقتضي غزو المحيطات الحمراء

الشكل (١٣-٩) تأثير المحيطات على معدل دوران المبيعات

وعلى اعتبار أن المشروعات الصغيرة غير قادرة على الصمود للأبد أمام تنافس الأسعار المتزايد في القطاعات القائمة نظراً لمحدودية مواردها، فإنه تزداد أهمية إيجاد محيطات زرقاء بالنسبة لها كعامل من عوامل النجاح، طبعاً مع ترافق وجودها في المحيطات الحمراء لأن ذلك ضروري، من أجل الإلمام بكيفية التحول من العملاء الحاليين إلى غيرهم من العملاء.

ويرى كل من كيم ومابوروجنه بأن تتميز استراتيجيات المحيطات الزرقاء بثلاث علامات مميزة هي:

أ - التركيز: ونقصد به التركيز على عوامل المنافسة ذات الصلة بالمنتج أو الخدمة كالخدمة الجيدة، وحسن التعامل والسرعة في تأدية الخدمة مثلاً وبالتالي يصبح من الممكن التنافس على أسعار هذه الخدمات.

ب - الاختلاف: يعني يجب أن يختلف الحضور الاستراتيجي للمشروع عن البروفيل الاستراتيجي للصناعة، لأنه إذا ما تمّت صياغة الاستراتيجية على أنها رد فعل للسلوك التنافسي فإنها ستفقد تفردها والجميع سيفعلون الشيء نفسه.

ج - الشعار الإعلاني الذي يحمل أكثر من منظومة: من أجل إيصال أسس استراتيجية المشروع عن طريق عبارات وجمل بسيطة ومقنعة وصادقة، وهكذا ينبغي بداية تحليل الوضع الحالي في السوق المعروف لدى المشروع، ومن ثم تحديد العوامل التي تركز عليها حالياً المنافسة في القطاع أو الصناعة المعنية التي يعمل بها المشروع، والتي يتم الاستثمار فيها، وبناء على ذلك يمكن دراسة البدائل المنافسة المباشرة، والتحول من العملاء الحاليين إلى غيرهم من العملاء، يعني وضع منحنى منفعة جديد من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

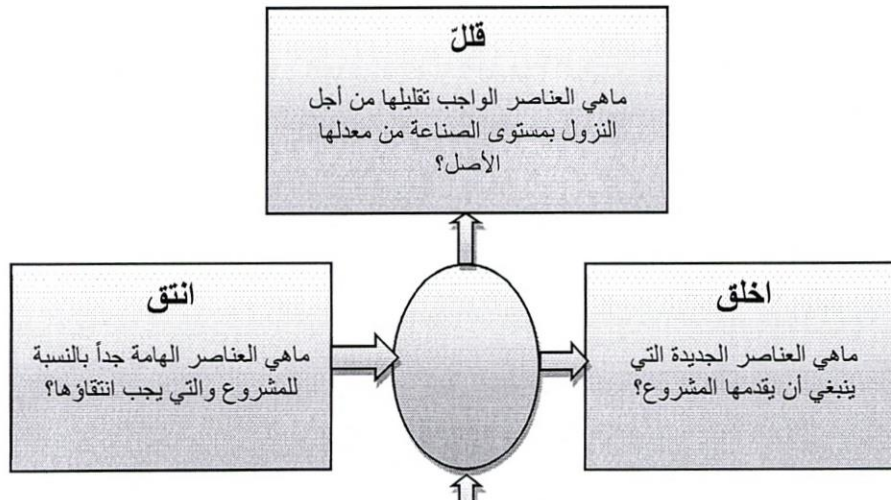
١ - ما هي العناصر التي يعتبر القطاع أو الصناعة المعنية وجودها بديلاً وينبغي التخلص منها لأنها لم تعد تجلب نفعاً؟

٢ - هل يتمّ عرض كميات أكثر من اللازم من المنتجات أو الخدمات لدرجة تجعل من التكاليف مرتفعة ولا تتناسب مع الكم المعروض؟ وبالتالي فما هي العناصر التي يتمّ تخفيضها لتقلّ عن المستوى القياسي؟

٣ - هل تفرض الصناعة على العملاء حلولاً وسطية بالنسبة للمنتجات؟ أي ما هي العناصر التي يجب زيادتها عن المستوى القياسي في هذه الصناعة؟

٤ - ما هي العناصر التي لم تُقدّم حتى الآن في هذه الصناعة نهائياً والتي ينبغي توفيرها؟

ومن خلال التمعّن بهذه التساؤلات يتّضح أن السؤالين الأول والثاني يركزان على خفض التكاليف، في حين أن السؤالين الثالث والرابع يهدفان إلى إيضاح كيفية تعظيم فائدة العملاء وإنشاء طلب جديد كما هو واضح في الشكل التالي:



الشكل (٩-١٤) إطار التساؤلات الأربعة

وبالنتيجة يُمكن القول إنه من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم القائم بصورة مبكرة على الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي يتحقق المزيد من النجاح، لكن ألا يؤخذ به فقط عندما يمرُّ المشروع بأزمة معينة، لأنه في حينها لا يكون في الغالب هنالك وسائل كافية، أو وقت كاف لكي تدخل المؤسسة إلى السوق من جديد.