

كتيب مرجعي · 42 إطارًا · من مصادرها
الأصلية

أطر التسويق، مشروحة

42 marketing frameworks, explained

42 إطارًا تسويقيًا مرتبة بحسب القرار الذي تخدمه، لا بحسب تاريخها: لكل إطار رسم يشرحه، ومثال من سوقك، ومن وضعه ومتى، والمصطلح الإنجليزي بجانب كل مفهوم.

42 إطارًا في 7 مجموعات 43 رسمًا ومخططًا مثال سعودي لكل إطار
المصطلح الإنجليزي بجانب كل مفهوم نحو 75 دقيقة قراءة كاملة

المسار السريع · 20 دقيقة

«الفكرة في سطر» + الرسم

في كل إطار اقرأ الصندوق البرتقالي وانظر إلى الرسم فقط. تكفي لتعرف ما يقوله كل إطار ومتى يُستخدم.

المسار الكامل · 75 دقيقة

المجموعات السبع بالترتيب

كل إطار: شرحه من مصدره الأصلي، ما تُسقطه النقول الشائعة منه، مثال من عالمك، والمرجع باسم الباحث والسنة.

مسار المشغل · 35 دقيقة

المجموعات 1 و4 و7

السوق، ثم العرض والنمو، ثم القنوات والقياس والميزانية. هذه التي ستفتحها في اجتماع، والباقي مرجع.

الفكرة الكبرى في 5 جمل

1. التسويق ليس نظرية واحدة بل صندوق أدوات: 42 إطارًا (Framework) من قرن كامل، من منحنيات مارشال (1890) إلى العجلة الدوارة (2018)، لكل واحد سؤال يجيب عنه ولحظة يُستخدم فيها.
2. الأطر لا تتنافس بل تتكامل في حلقة واحدة: PESTLE يغذي SWOT، وSWOT مع STP يقرران المكانة (Positioning)، والمكانة تحكم المزيج (Marketing mix)، والمزيج يُقاس بالمؤشرات، والمؤشرات تعيد فتح البحث.
3. أغلب الشروح تقول «ماذا» وتترك «كيف»: لا لوحة استراتيجية في المحيط الأزرق، لا تسجيل مرجح في GE-McKinsey، لا اختبار 40% في الملاءمة. هنا الأداة الناقصة مضافة من مصدرها الأصلي في كل مرة.
4. لكل إطار مؤلف وسنة، ولكثير منها نقول شائعة فيها خطأ صغير: مثال آبل في مصفوفة بوسطن، تناقض النضج في دورة الحياة، قلب ترتيب AAARRR، عكس قاعدة طول القناة، وإسقاط خطوة البحث من قرار المستهلك، وكلها معلّمة في موضعها.
5. تسعة أطر تكفي مشغل شركة صغيرة: العرض والطلب، STP، المزيج، بورت، أنسوف، القمع بقياسه، الوظيفة المطلوب إنجازها، CLV:CAC، وطرق الميزانية. الباقي لغة مشتركة تحتاجها في اجتماع.

مصادر هذا الكتيب

كل إطار مكتوب من مصدره الأصلي، والمؤلف والسنة في ذيل كل فصل. ما هو موسوم بـ«في عالمك» إسقاط على السوق السعودية بأرقام توضيحية ما لم يُذكر مصدر. قائمة الأطر الاثنين والأربعين تستأنس بتغطية كتاب Marketing Frameworks Explained (Business Explained, 2023)؛ الشرح والرسوم والأمثلة من هذا الكتيب ومصادره، ولم يُنقل من الكتاب نص ولا رسم.

خريطة الكتيب: سبع مجموعات بحسب القرار Booklet map · by decision

اضغط أي مربع للانتقال إلى إطاره. المجموعة تجمع الأطر التي تجيب عن السؤال نفسه، من قراءة السوق إلى الخروج منه.



المجموعتان 1 و4 هما القلب (15 إطارًا). المجموعة 7 هي الأكثر عملية. المجموعات 2 و3 و5 و6 اقرأ منها ما يخص قرارك أو مرحلتك.

أبدأ من السوق

Read the market

قبل أن تقرّر لمن تبّيع وبماذا، افهم الملعب: ما التسويق أصلاً، كيف يتحرك السعر، من يملك القوة في القطاع، وما الذي يتغيّر خارجه، ومن يلعب فيه غيرك.

المجموعة الأولى · الإطار 1

ما التسويق، وما الاستراتيجية؟

Marketing & marketing strategy

مصطلحات الفصل

التسويق Marketing

استراتيجية التسويق Marketing strategy

القيمة Value

الجمهور المستهدف Target audience

العلامة Brand

إدارة العميل Customer management

الفكرة في سطر

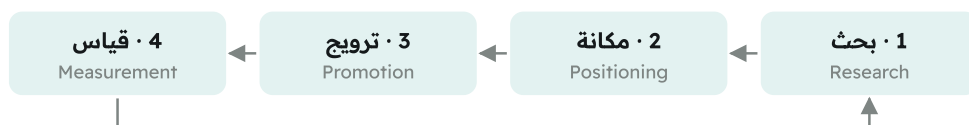
التسويق هو كل ما تفعله الشركة لتفهم حاجة، وتصنع قيمة تليها، وتوصلها بربح — والاستراتيجية حلقة بحث ومكانة وترويج وقياس لا تنتهي.

أبدأ بتعريف عملي: التسويق (Marketing) هو مجموع الأنشطة التي تجعل العميل يعرف منتجك ويريدّه وبشتره ثم يعود. ويفرّق بين التسويق كنشاط والاستراتيجية (Marketing strategy) كخطة: الأولى تنفيذ، والثانية اختيار من تخاطب وبماذا وعبر أي قناة. الفكرة التي تتكرر في الفصل كله أن الاستراتيجية ليست وثيقة تُكتب مرة، بل حلقة: بحث عن السوق، ثم تحديد مكانة، ثم ترويج، ثم قياس يعيد فتح البحث.

الاستراتيجية حلقة من أربع خطوات، والتسويق «ثلاث شركات» في واحدة

Marketing strategy loop · Kotler's three businesses

الحلقة: بحث ← مكانة ← ترويج ← قياس، ثم من جديد. وتحتها ثلاثية كوتلر: صنع القيمة، إيصالها، تسليمها.



ثم من جديد: كل قياس يعيد فتح البحث



(Kotler & Keller (2016): التسويق «تلبية الحاجات بربح». الشركة التي تجيد إدارة المنتج وتهمل إدارة العميل تصنع قيمة لا تصل.

ثم فكرة كوتلر بأن التسويق «ثلاث شركات في واحدة»: إدارة المنتج تصنع القيمة (Value)، وإدارة العلامة توصلها، وإدارة العميل تسلّمها وتحفظ به. أغلب الشركات الصغيرة تجيد الأولى وتظن أنها أنجزت الثلاث. والفصل يذكر بأن الجمهور المستهدف يُختار قبل الرسالة لا بعدها: رسالة للجميع رسالة لأحد.

الشركة والسوق الذي تخدمه Company-market relationship

العلاقة بين الشركة وسوقها تُبنى بثلاث أدوات: تحديد العميل المثالي بالبحث، وبناء شخصيات العملاء (Customer persona) كصور تخيلية لديموجرافية العميل وسلوكه وآلامه، ثم قيمة مقترحة تجيب سؤالاً واحداً: لماذا أنت لا غيرك؟ وتفصيل هذا كله في فصول STP والمكانة.

● في عالمك: كشك قهوة في حي جودة

صاحب الكشك «يسوق» يوميًا على سناوب ولا يملك استراتيجية: لم يقرر إن كان يخاطب موظفي المكاتب صباحًا أم عائلات المساء، فتأتي الرسائل والأسعار وساعات العمل متناقضة. الحلقة تبدأ بسؤال بحث واحد: من يقف في الطابور بين 7 و9 صباحًا؟

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

تعريف التسويق وثلاثية القيمة (صنعها، إيصالها، تسليمها) Kotler & Keller, Marketing Management, 2016 · أصل فكرة أن الغرض من العمل هو «خلق عميل» Drucker, 1954

المجموعة الأولى · الإطار 2

العرض والطلب

Supply & demand

مصطلحات الفصل

Demand الطلب

Supply العرض

Equilibrium التوازن

Price elasticity مرونة السعر

Surplus فائض

Shortage نقص

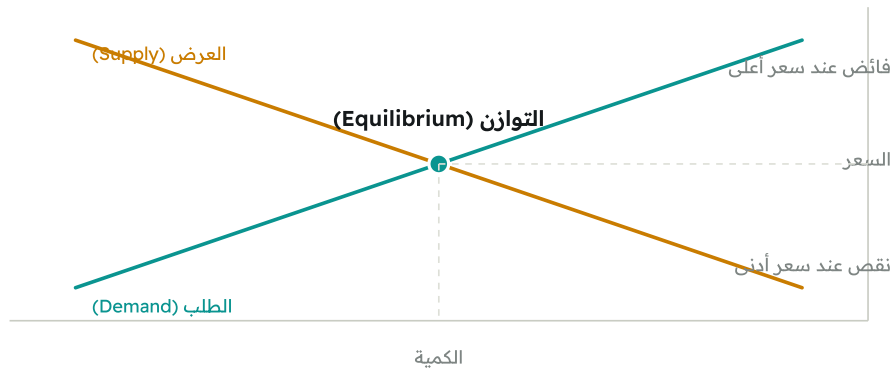
الفكرة في سطر

السعر ليس ما تقررّه أنت، بل النقطة التي يتقاطع فيها ما يريده الناس بما يعرضه السوق — وكل قرار تسويقي يحرك أحد المنحنيين.

يُنسب قانون العرض والطلب شعبيًا إلى آدم سميث (1776)، والأدق أن المنحنيين بشكلهما المعروف رسمهما ألفرد مارشال (1890). الجوهر بسيط: الطلب (Demand) ينخفض كلما ارتفع السعر، والعرض (Supply) يرتفع معه، والتوازن هو السعر الذي تُباع عنده كل الكمية المعروضة. فوق هذا السعر فائض يجبرك على التخفيض، وتحتة نقص يعني أنك تركت مالا على الطاولة.

العرض والطلب: نقطة التوازن حيث يلتقي المنحنيان Supply · Demand · Equilibrium

منحنى الطلب ينزل مع السعر (كلما غلا الشيء قلّ من يطلبه)، ومنحنى العرض يصعد معه (كلما غلا زاد من يعرضه). التقاطع هو السعر الذي يخلو فيه السوق.



Marshall (1890) رسم المنحنيين كما نعرفهما؛ نسبتهما لآدم سميث 1776 تبسيط شائع. للمسوق: كل تخفيض يحرك الكمية على المنحنى، وكل تمايز يحرك المنحنى نفسه.

ما يهم المسوق هنا: التمييز بين «الحركة على المنحنى» و«حركة المنحنى». التخفيض يحركك على منحنى الطلب نفسه (كمية أكبر بهامش أقل)، أما العلامة والتمايز والتوزيع فتزيح المنحنى كله إلى اليمين، فيباع أكثر بالسعر نفسه. ومرونة السعر (Price elasticity) تقيس مقدار الحساسية: منتج مرن يهبط طلبه سريعًا مع أي زيادة، ومنتج غير مرن يتحملها.

● في عالمك: فنادق مكة في موسم العمرة

في رمضان يتحرك منحنى الطلب كله إلى اليمين، فترتفع الأسعار مع امتلاء الغرف — هذا توازن لا جشع. الفندق الذكي لا يرفع السعر فقط بل يزيح منحنى الطلب في المواسم الميتة بحزم عائلية وبرامج ولاء، بدل تخفيضات تحركه على المنحنى نفسه بهامش أقل.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

المجموعة الأولى · الإطار 3

بحوث السوق

Market research

مصطلحات الفصل

Primary research بحث أولي

Secondary research بحث ثانوي

Survey استبيان

Focus group مجموعة تركيز

Sample bias انحياز العينة

Exploratory استكشافي

الفكرة في سطر

البحث الجيد يبدأ بسؤال واحد محدد لا بأداة، ويقع خطؤه الأشهر في العينة لا في الاستبيان.

ينقسم البحث إلى أولي (Primary research) تجمع منه أنت لسؤالك: مقابلات، مجموعات تركيز (Focus group)، استبيانات، تجارب؛ وثانوي جمعه غيرك لغرض آخر: تقارير القطاع، الإحصاءات الرسمية، نتائج الشركات المدرجة. ترتيبه الصحيح: ابدأ بالثانوي لأنه أرخص وأسرع، ثم اسأل بالأولي ما لم تجده. ويميّز بين البحث الاستكشافي المفتوح حين لا تعرف السؤال بعد، والمحدد حين تعرفه وتريد رقمًا.

بحوث السوق: نوعان من المصادر، وحلقة من أربع خطوات

Primary vs Secondary research · 4-step loop

الأولي تجمع منه أنت لسؤالك أنت؛ الثانوي جمعه غيرك لغرض آخر. الحلقة تبدأ بسؤال واحد وتنتهي بقرار، ثم تُعاد.



الخطأ الأشهر ليس في الأداة بل في العينة: من يسأل متابعيه فقط يسأل من يحبه أصلًا (انحياز العينة).

الحلقة التي يعرضها الفصل أربع خطوات: سؤال واحد محدد («لماذا يتوقف المشتركون في الشهر الثالث؟» لا «ماذا يريد العملاء؟»)، عينة تشبه عميلك لا متابعيك، جمع وتحليل، ثم قرار. الفخ الأشهر انحياز العينة (Sample bias): من يسأل متابعيه على إنستغرام يسأل من يحبه أصلًا، ومن يسأل عملاءه الحاليين لا يسمع أبدًا من رفض الشراء. أغلب الأدلة تعدد الأدوات وتترك هذا التحذير للقارئ.

● في عالمك: علامة عبايات إلكترونية بالرياض

تسأل متابعاتها «أي لون تفضّل؟» وتحصل على 2,000 إجابة بلا قيمة، لأن السؤال عام والعينة منحازة. البديل: 15 مقابلة مع نساء أضفن للسلة ولم يشتري (بحث أولي)، بعد قراءة تقرير هيئة الإحصاء عن إنفاق الأسر على الملابس (بحث ثانوي).

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

تصميم البحث التسويقي وأنواعه · Malhotra, Marketing Research, 2010 · عملية البحث الخماسية كما يعرضها كوتلر · Kotler & Keller, 2016

تحليل PESTLE

PESTLE analysis

مصطلحات الفصل

Political سياسي

Economic اقتصادي

Social اجتماعي

Technological تقني

Legal قانوني

Environmental بيئي

Macro-environment البيئة الكلية

الفكرة في سطر

ست عدسات على ما يتغير خارج قطاعك كله — والقيمة ليست في ملء الستة بل في ترتيبها: أي ثلاثة عوامل الأشدُّ أثرًا والأرجح وقوعًا؟

أغيلار (1967) بدأها بأربعة (ETPS) وتوسعت إلى ستة: سياسي (Political) كالضرائب والاستقرار والتوطين، اقتصادي كالنمو والتضخم وسعر الصرف، اجتماعي كالتركيبة السكانية والقيم وأنماط الاستهلاك، تقني كالأتمتة والمنصات، قانوني كأنظمة حماية المستهلك والبيانات، وبيئي كالمناخ والاستدامة. الإطار مدخل طبيعي لتحليل الفرص والتهديدات في SWOT.

ستة عدسات على ما يتغير خارج القطاع كله PESTLE

القائمة معروفة؛ القيمة في الترتيب: أي عاملين أو ثلاثة الأكثر احتمالًا والأشدُّ أثرًا، ثم إلى SWOT.



(1967) Aguilar تحت اسم ETPS. إن لم تخرج بثلاثة عوامل مرتبة فلم تحلّ، بل نسخت جدولًا.

الفرق بين تحليل البيئة الكلية (Macro-environment) الجيد والسيئ هو الترتيب: إن لم تخرج من الجلسة بعاملين أو ثلاثة مرتبة بالأثر والاحتمال، فلم تحلّ بل نسخت جدولًا يصلح لأي شركة في البلد. القاعدة المكتملة: كل عامل مرتفع الأثر يتحوّل إلى فرصة أو تهديد في الصف السفلي من SWOT بتاريخ متوقع، لا إلى «اتجاه عام».

● في عالمك: شركة ناشئة لشحن السيارات الكهربائية

بعد ملء الجدول رُتبت: قانوني (اشتراطات التركيب في المباني القائمة) الأشدُّ أثرًا والأقرب، ثم اقتصادي (دعم الكهرباء)، ثم تقني (معايير الشواحن). الاجتماعي والبيئي مهمّان لكنهما خلفية. الخطة ركّزت على البند الأول وحده لستة أشهر.

المصدر الأصلي ودراسات مذكرة

مسح البيئة الكلية (ETPS) Aguilar, 1967 · البيئة الكلية في التخطيط التسويقي Kotler & Keller, 2016

قوى بورتر الخمس

Porter's Five Forces

مصطلحات الفصل

Rivalry شدة التنافس

Threat of new entrants تهديد الوافدين الجدد

Bargaining power القوة التفاوضية

Substitutes البدائل

Switching cost تكلفة التبديل

Barriers to entry حواجز الدخول

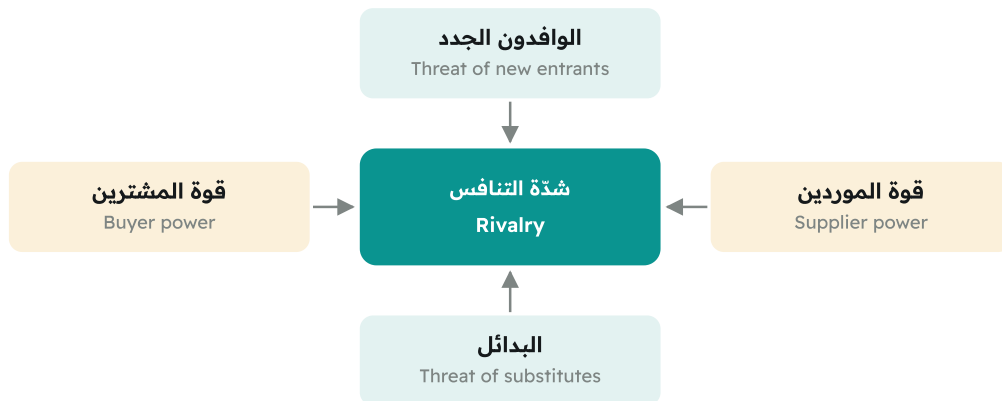
الفكرة في سطر

ربحية القطاع كله — لا شركتك وحدها — تحددها خمس قوى، وخلفها متغير واحد يتكرر: كم يكلف الطرف الآخر أن يتركك؟

السؤال الذي يجيبه بورتر (1979) ليس «هل شركتي جيدة؟» بل «هل هذا القطاع يسمح بالربح أصلاً؟». في الوسط شدة التنافس (Rivalry) بين القائمين، وحولها أربع قوى: تهديد الوافدين الجدد (Threat of new entrants) الذي تحدّه حواجز الدخول، والقوة التفاوضية للموردين ثم للمشتريين، وتهديد البدائل التي تحلّ الحاجة نفسها بطريقة أخرى. كل قوة تقوى كلما سهل على الطرف الآخر الاستغناء عنك.

خمس قوى تضغط على ربحية القطاع كله Porter's Five Forces

التنافس في الوسط، وأربع قوى تضغط من الجهات: كل قوة تقوى كلما سهل على الطرف الآخر تركك أو الاستغناء عنك.



Porter (1979). المتغير الخفي وراء القوى كلها تقريباً: تكلفة التبديل (Switching cost). من يرفعها يحتفظ بالربح.

أغلب الشروح تقف عند وصف القوى. الخطوة التالية التي يقترحها بورتر نفسه: حدّد القوة الأشدّ ضغطاً على هوامش قطاعك، ثم اسأل كيف تعيد تشكيلها لا كيف تتحمّلها. وخلف القوى كلها تقريباً متغير واحد: تكلفة التبديل (Switching cost). من يرفعها على عملائه يضعف قوة المشتريين، ومن يخفّضها على عملاء المنافس يضعف حواجز الدخول أمامه هو.

● في عالمك: تطبيقات توصيل الطعام في السعودية

المشترون (المطاعم) بلا قوة لأن العميل على التطبيق لا عندهم؛ المستهلك قوته عالية لأن التبديل بين تطبيقين مجاني؛ الوافد الجديد يحتاج مئات الملايين للدعم فالحاجز مرتفع. النتيجة: هوامش مضغوطة عند الجميع، والربح لمن يرفع تكلفة التبديل باشتراك يلغي رسوم التوصيل.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

كيف تشكّل القوى التنافسية الاستراتيجية Porter, HBR, 1979 · التحديث بعد ثلاثين عاماً مع الرد على «القوة السادسة» Porter, HBR, 2008

تحليل 5C

5C analysis

مصطلحات الفصل

Company الشركة

Customers العملاء

Competitors المنافسون

Collaborators المتعاونون

Context السياق

VRIO اختيار VRIO

TAM · SAM · SOM حجم السوق بثلاث طبقات

CR4 تركّز أكبر أربع شركات

الفكرة في سطر

خمسة عناصر في صفحة واحدة قبل أي خطة — والفصل يزيّد عليها ثلاث أدوات قياس هي أنفع ما فيه.

امتداد لثلاثية أوهماي (1982): الشركة (Company) بمواردها وميزتها، العملاء (Customers) بحجمهم وحاجاتهم، المنافسون (Competitors) بحصصهم وخططهم، المتعاونون كالموردين والموزعين والشركاء، والسياق وهو PESTLE مختصراً. الإطار قائمة أسئلة لكل عنصر، وتكتمل بثلاث أدوات يندر أن تجدها معاً: اختبار VRIO للميزة (هل هي قيمة، نادرة، صعبة التقليد، ومنظمة الشركة لاستغلالها؟)، وحجم السوق بثلاث طبقات: الكلي، والقابل للخدمة، والقابل للحصول عليه، ومؤشر التركيز CR4: حصة أكبر أربع شركات.

خمسة عناصر في صفحة واحدة قبل أي خطة 5C analysis

الشركة في المركز والأربعة حولها. اختبر ميزتك بـVRIO، وقيس سوقك بثلاث طبقات، وتركّز منافسيك بـCR4.



امتداد لثلاثية (1982) Ohmae. التحوّل الذي يصيب القطاع كله ليس ميزة لك؛ الميزة ما تملكه أنت وحدك أمام التحوّل نفسه.

القاعدة التي تختصر الفصل: التحوّل الذي يصيب القطاع كله (السياق) ليس ميزة لك؛ الميزة ما تملكه أنت وحدك أمام التحوّل نفسه، وهذا ما يختبره VRIO. وCR4 يقول لك نوع المعركة: فوق 60% سوق مرّكز تدخله بتخصص لا بمواجهة، وتحت 40% سوق مجزأ تربحه بالتنفيذ والتغطية.

● في عالمك: متجر مستلزمات حيوانات أليفة إلكتروني

TAM: كل إنفاق السعودية على الحيوانات الأليفة. SAM: ما يُشترى إلكترونياً في المدن الكبرى. SOM: ما يمكن أخذه في 3 سنوات بميزانيته — نحو 2% من SAM. CR4 تحت 30%: سوق مجزأ. VRIO على «التوصيل في اليوم نفسه بالرياض»: قيم ونادر، لكنه سهل التقليد — فالميزة الحقيقية صارت اشتراك الطعام الشهري الذي يبني بيانات وعادة.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Barney, 1991 VRIO إطار · Ohmae, 1982 (ثلاثية 3C) The Mind of the Strategist

تحليل المنافسين

Competitor analysis

مصطلحات الفصل

Direct competitor منافس مباشر

Indirect competitor منافس غير مباشر

Substitute بديل

Competitive intelligence استخبارات تنافسية

Feature comparison مقارنة الميزات

Assumptions افتراضات

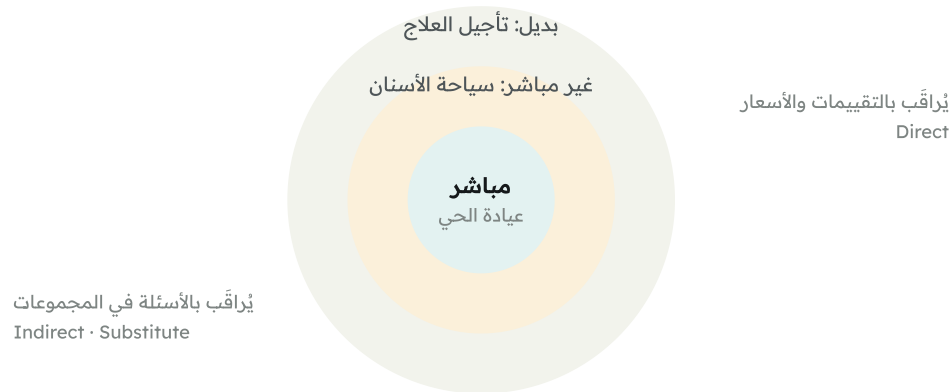
الفكرة في سطر

ثلاث حلقات من المنافسين، وخمس خطوات، وقائمة أدوات — والفرصة الأرخص ليست في ما يفعله المنافس بل في ما يفترضه خطأً.

خمس خطوات: حدّد المنافسين، اجمع البيانات، حلّها، حدّد الفرص، ثم راقب باستمرار. المنافس المباشر (Direct competitor) يقدّم الشيء نفسه، وغير المباشر (Indirect competitor) يحلّ المشكلة نفسها بطريقة أخرى، ونضيف حلقة ثالثة: البديل الذي يأخذ الميزانية نفسها لشيء آخر — أو «عدم فعل شيء». أدوات الاستخبارات التنافسية الشائعة: تقارير القطاع (IBISWorld, Euromonitor, Gartner)، حركة المواقع، الكلمات المفتاحية، المراجعات، ووسائل التواصل.

منافس مباشر، وغير مباشر، وبديل لا يشبهك Direct · Indirect · Substitute competitors

الحلقة الداخلية من يقدّم الشيء نفسه، الوسطى من يحلّ المشكلة نفسها بطريقة أخرى، الخارجية من يأخذ الميزانية نفسها لشيء آخر.



Porter, Competitive Strategy (1980) الفصل 3: أهداف المنافس وافتراضاته وقدراته. افتراضاته الخاطئة أرخص فرصة لك.

التحليل الشائع مقارنة ميزات (Feature comparison) وأسعار وشرائح. ما يضيفه بورتر (1980) في فصله عن تحليل المنافس: افهم أهداف المنافس وافتراضاته وقدراته قبل أن تقارن ميزاته. المنافس الذي يفترض أن «العملاء لا يدفعون للسرعة» يترك لك السرعة كاملة، وافترضه الخاطئ أرخص فرصة في السوق لأنه لن يدافع عنها. راقب ما لا يفعله لا ما يفعله فقط.

● في عالمك: عيادة أسنان تجميلية بجدة

المباشر: عيادتان في الحي تُراقبان بالتقييمات والأسعار. غير المباشر: سياحة الأسنان في تركيا بنصف السعر — يُراقب بأسئلة المجموعات. البديل: تأجيل العلاج. افتراض المنافسين المشترك: «الرجال لا يهتمون بالتجميل» — لا أحد يخاطبهم. حملة واحدة موجّهة للرجال (30–45) ملأت 30% من المواعيد الجديدة.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Porter, 1980 · الاستخبارات التنافسية الأخلاقية Fleisher & Bensoussan, 2007 Competitive Strategy, الفصل 3: إطار تحليل المنافس

اختر عميلك

Choose your customer

أغلب الهدر التسويقي يبدأ هنا: منتج «لجميع». من هم (STP)، وكيف يختلف الأمر حين يكون العميل شركة، وما الذي يحاولون إنجازه فعلياً (JTBD)، ولماذا يشترون بهذه الطريقة.

المجموعة الثانية · الإطار 8

التقسيم، الاستهداف، المكانة: STP

Segmentation · Targeting · Positioning

مصطلحات الفصل

Segmentation التقسيم

Targeting الاستهداف

Geographic جغرافي

Demographic ديموغرافي

Psychographic نفسي

Behavioural سلوكي

Niche شريحة ضيقة

الفكرة في سطر

قسّم السوق إلى مجموعات متشابهة الحاجة، اختر منها ما تبيع فيه وتصل إليه، ثم صُغ الجملة التي يتذكرك بها العميل.

ثلاث خطوات متتابعة. التقسيم (Segmentation) على أربعة أسس: جغرافي (Geographic)، ديموغرافي كالعمر والدخل، نفسي كالقيم ونمط الحياة، وسلوكي كالمناسبة ومعدل الاستخدام والولاء. ثم الاستهداف بثلاثة مرشحات: هل الشريحة مربحة، هل تنمو، وهل تصل إليها بقنواتك؟ شريحة لا تصل إليها ليست شريحة. ثم المكانة التي شُرحَت في فصلها.

ثلاث خطوات متتابعة، وأربعة أسس للخطوة الأولى

قسّم على أساس واحد أو أكثر، اختر بثلاثة مرشحات، ثم صُغ الجملة التي يتذكرك بها العميل.



أسس التقسيم الأربعة — السلوكي هو الذي يفرق في السعودية حيث يخفي العمر والدخل تبايناً كبيراً

Smith (1956) للتقسيم، (1981) Ries & Trout للمكانة، والثلاثية عند Kotler. شريحة لا تصل إليها بقنواتك ليست شريحة.

يعرض الفصل أيضاً استراتيجيات التغطية: تسويق غير متمايز للجميع، متمايز بعرض لكل شريحة، أو مركّز على شريحة ضيقة (Niche). والملاحظة التي تستحق أكثر مما تأخذه عادةً: الأساس السلوكي هو الأقوى في الأسواق التي يخفي فيها العمر والدخل تبايناً كبيراً — شابان في العمر والدخل نفسه قد يكون أحدهما يشتري بالمناسبة والآخر أسبوعياً.

● في عالمك: علامة عطور سعودية ناشئة

قسّمت بالديموغرافيا (رجال 25–40) وفشلت لأن الشريحة لا تتصرف كواحدة. أعادت التقسيم سلوكياً: مشتري المناسبات (عيد وزواج، عبوة هدية، متوسط 400 ريال)، والمستخدم اليومي (عبوة 30 مل، اشتراك شهري). عرضان وقناتان وسعران من الديموغرافيا نفسها.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

المجموعة الثانية · الإطار 9

تقسيم السوق الصناعي

Industrial market segmentation

مصطلحات الفصل

بين الشركات B2B

التقسيم الصناعي Industrial segmentation

النهج المتداخل Nested approach

مركز الشراء Buying centre

معايير الشراء Purchasing criteria

قائم على الحسابات Account-based

الفكرة في سطر

زبون الشركات ليس شخصاً بل لجنة، وتقسيمه يبدأ من الخارج السهل (الصناعة، الحجم، الجغرافيا) ولا يتعمق إلا حين يلزم.

الأسس الشائعة لتقسيم سوق الأعمال (B2B) عشرة: الصناعة، حجم الشركة، الموقع، التقنية المستخدمة، حجم الطلب وتكراره، طريقة الشراء، معايير الشراء (Purchasing criteria)، إلحاح الحاجة، الولاء، وخصائص مركز الشراء. القائمة صحيحة لكنها بلا ترتيب. النهج المتداخل عند بونوما وشابيرو يربّتها طبقات: الخارجية تُقاس من بيانات عامة، والداخلية تحتاج مندوباً يجلس مع المشتري.

تقسيم سوق الأعمال طبقات متداخلة: من الخارج إلى الداخل

Nested approach to industrial segmentation

الأسس عشرة كقائمة؛ النموذج المتداخل يربّتها: ابدأ بالطبقات الخارجية السهلة (الصناعة، الحجم، الجغرافيا) وتعمق فقط إن احتجت.



(Bonoma & Shapiro (1983). في عالم الموزّع السعودي، الطبقة الثالثة (الدفع والتكرار) هي التي تقرّر السعر وشروط الائتمان ودورية الزيارة.

القاعدة العملية التي يستخلصها الفصل: توقّف عند أول طبقة تفرّق فعلاً بين العملاء في السعر أو الخدمة أو القناة. موزّع مواد تغليف لا يحتاج شخصية المشتري إن كانت دورية الطلب وشروط الدفع كافيتين لتقسيم عملائه إلى ثلاث مجموعات مختلفة. وحين تقلّ الحسابات الكبيرة إلى عشرات، يتحوّل التقسيم إلى تسويق قائم على الحسابات (Account-based) بخطة لكل عميل.

● في عالمك: مصنع كراتين في الدمام

عملاؤه من مصانع الأغذية والمتاجر الإلكترونية والمزارع. الطبقة الأولى (الصناعة والحجم) لا تفرّق في السعر؛ الطبقة الثالثة تفرّق: من يطلب أسبوعياً ويدفع خلال 30 يوماً يأخذ سعراً وخدمة توصيل غير من يطلب مرتين في السنة ويدفع مقدّماً. ثلاث شرائح، ثلاث قوائم أسعار.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

النهج المتداخل لتقسيم الأسواق الصناعية Bonoma & Shapiro, 1983 · مركز الشراء وأدواره Webster & Wind, 1972

الوظيفة المطلوب إنجازها

Jobs-to-be-Done

مصطلحات الفصل

Job-to-be-done الوظيفة المطلوب إنجازها

Job executor منفذ الوظيفة

Desired outcome نتيجة مرغوبة

Core functional job الوظيفة الوظيفية الأساسية

Emotional job وظيفة عاطفية

Consumption chain سلسلة الاستهلاك

Outcome-driven مدفوع بالنتائج

الفكرة في سطر

الناس لا يشترون منتجات بل «يستأجرونها» لإنجاز وظيفة — والوظيفة تُكتب كنتائج تُقاس، بلا ذكر أي حل، وتبقى ثابتة حين تتغير الحلول.

الفكرة عند ليفيت («الناس لا يريدون مثقابًا بل ثقوبًا») وكريستنسن، والنسخة الأنفع للتطبيق نسخة أولويك المدفوعة بالنتائج (Outcome-driven) كما وردت في مقاله مع بيتنكورت (2008). ثلاثة أشخاص: منفذ الوظيفة (Job executor)، وداعم دورة الحياة، والمشتري — وقد يكونون ثلاثة أشخاص بنتائج مرغوبة مختلفة. وخمسة أنواع من الوظائف: الوظيفة الوظيفية الأساسية، وظائف مرتبطة، وظيفة عاطفية، ووظائف سلسلة الاستهلاك كالشراء والتركيب والصيانة، ووظائف قرار الشراء.

ثلاثة أشخاص وخمسة أنواع من الوظائف Jobs-to-be-Done · desired outcomes

المنفذ والمشتري قد يكونان شخصين مختلفين بنتائج مرغوبة مختلفة. الوظيفة الأساسية تحمل 50-150 نتيجة تُقاس ولا تذكر أي حل.



Bettencourt & Ulwick, HBR (2008) — المقال الأصلي؛ الجذور عند Levitt و(2005) Christensen et al.

الأداة الأدق في الفصل هي النتيجة المرغوبة (Desired outcome): جملة بصيغة «تقليل الوقت اللازم لـ...» أو «تقليل احتمال أن...» تُقاس، لا تذكر حلًا، وتبقى ثابتة عبر السنين. وظيفة أساسية واحدة تحمل 50-150 نتيجة، وترتيبها بالأهمية ناقص الرضا يكشف أين الفرصة. ما يفقده الشرح: كيف تجري مقابلة الوظيفة — اسأل عن آخر مرة أنجزوا الوظيفة، لا عما يريدونه.

● في عالمك: خدمة وجبات صحية جاهزة بالرياض

ظننت أن الوظيفة «أكل صحي». المقابلات كشفت وظيفة أساسية مختلفة: «تقليل الوقت الذي أقضيه في تقرير ماذا أكل يوميًا» مع وظيفة عاطفية «ألا أشعر بالذنب بعد الغداء». تغير المنتج من قائمة 40 طبقًا إلى ثلاث خطط أسبوعية ثابتة، وارتفع التجديد الشهري من 35% إلى 61%.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

The Customer-Centered Innovation Map Bettencourt & Ulwick, HBR, 2008 · Marketing malpractice: the cause and the cure
Levitt, HBR, 1960 Christensen, Cook & Hall, HBR, 2005 · Marketing myopia

سلوك المستهلك

Consumer behaviour

مصطلحات الفصل

Consumer behaviour سلوك المستهلك

Involvement الاندماج

Complex buying شراء معقد

Dissonance-reducing مقلل للتنافر

Habitual buying شراء اعتيادي

Variety-seeking باحث عن التنوع

Impulse buying شراء اندفاعي

Post-purchase ما بعد الشراء

الفكرة في سطر

أنماط شراء على محورين — كم يهتمّ الشراء وكم تختلف العلامات — ولكل نمط تكتيك مختلف، ثم خمس خطوات قرار تُسقط أغلب النقول واحدة منها.

سلوك المستهلك (Consumer behaviour) سبعة أنماط: أربعة من أسايل (1987) على محوري الاندماج (Involvement) والفرق بين العلامات — الشراء المعقد (Complex buying) كسيارة: اندماج عالٍ وفروق كبيرة، يحتاج معلومات ومقارنات؛ مقلل للتنافر كمكيّف: اندماج عالٍ وفروق ضئيلة، يحتاج ضمانًا وطمأنة بعد الشراء؛ الشراء الاعتيادي كالملاح: اندماج منخفض وفروق ضئيلة، يحتاج تذكيرًا وتوفّرًا؛ والباحث عن التنوع كالعطر أو الشيبس: اندماج منخفض وفروق كبيرة، يحتاج إصدارات جديدة. وتُضاف ثلاثة: الشراء الاندفاعي، والاجتماعي، والأخلاقي.

أربعة أنماط شراء على محورين، وخمس خطوات للقرار Assael's buying behaviour · decision process
الاندماج (كم يهتم الشراء) × الفرق بين العلامات. لكل خانة تكتيك: معلومات، طمأنة بعد الشراء، تذكير، إصدارات محدودة.



(1987) Assael للنماط؛ (1968) Engel, Kollat & Blackwell لخطوات القرار الخمس: إدراك المشكلة، البحث، تقييم البدائل، الشراء، ما بعد الشراء — أغلب النقول تُسقط خطوة البحث.

ثم خطوات القرار: إدراك المشكلة، تقييم البدائل، الشراء، وما بعد الشراء (Post-purchase). النموذج الأصلي عند إنجل وكولات وبلاكويل (1968) خمس خطوات، وأغلب النقول تُسقط الثانية: البحث عن المعلومات — وهي حيث تقع اللحظة الصفرية ومرحلة «يسأل». القيمة العملية للمصنوفة: حدّد خانة منتجك قبل أن تكتب إعلانًا؛ إعلان معلوماتي طويل لمنتج اعتيادي هدر، وإعلان تذكيري لمنتج معقد إهانة.

● في عالمك: ثلاثة منتجات، ثلاث خانات

مكيّف سبليت (مقلل للتنافر): العميل يشتري ثم يقلق، فالضمان 10 سنوات ورسالة «اخترت صح» بعد التركيب أهم من الإعلان. تمر رمضان لعلامة معروفة (اعتيادي): توفّر في كل رف وتذكير قبل الشهر. عطر شبابي (باحث عن التنوع): إصدار محدود كل موسم — الولاء هنا وهم، والتجديد هو المنتج.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Consumer Behavior and Marketing Action — الأنماط الأربعة Assael, 1987 · نموذج قرار المستهلك الخماسي Engel, Kollat & Blackwell, 1968

قل شيئاً مختلفاً

Say something different

المكانة هي القرار الذي تتبع منه كل قرارات المزيج: أين تقف في ذهن العميل، بأي ميزة، بأي صياغة، وهل تخلق سوقاً لا منافس فيها.

المجموعة الثالثة · الإطار 12

تموضع المنتج

Product positioning

مصطلحات الفصل

Positioning المكانة

Differentiation التمايز

Convenience الراحة

Price positioning التموضع السعري

Perceived value القيمة المدركة

Repositioning إعادة التموضع

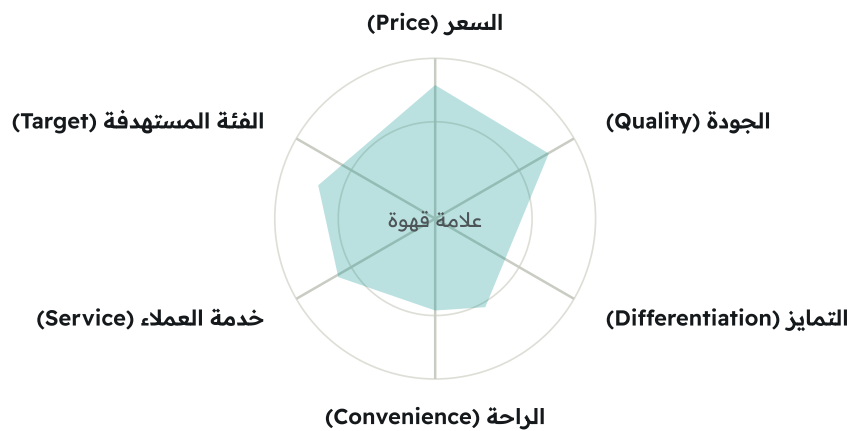
الفكرة في سطر

المكانة هي المكان الذي يحتله منتجك في ذهن العميل نسبةً إلى البدائل — وتُبنى على محور أو محورين، لا على الستة.

المكانة (Positioning) هي إدراك العميل لمنتجك مقارنةً بالمنافسين، وهناك ستة محاور يمكن البناء عليها: السعر، الجودة، التمايز، الراحة، خدمة العملاء، والفئة المستهدفة. الملاحظة الأهم أن المكانة نسبية دائماً: «أرخص» تعني أرخص من شيء، و«أفضل» تعني أفضل لأحد. لذلك لا تُقاس بالمواصفات بل بالقيمة المدركة.

ستة محاور يمكن أن تُبنى عليها المكانة Positioning axes

المحاور الستة: السعر، الجودة، التمايز، الراحة، خدمة العملاء، والفئة المستهدفة. علامة قوية تملك محوراً أو اثنين، لا الستة.



المكانة تُقاس نسبةً إلى البدائل: «أرخص من»، «أسرع من»، «مصمم لفئة أصيق من». الشكل الملون ملف تخيلي لكشك قهوة: قوي في السعر والراحة، عادي في الباقي.

التموضع السعري (Price positioning) يأخذ حيزاً خاصاً: السعر إشارة قبل أن يكون رقماً، والمنتج الرخيص جداً في فئة فاخرة يُقرأ «مزيئاً» لا «فرصة». ويختتم الفصل بإعادة التموضع (Repositioning) حين يتغير السوق أو تتآكل الميزة، مع تحذير: تغيير المكانة أغلى بكثير من بنائها أول مرة لأنك تحارب ذاكرة العميل لا جهله.

● في عالمك: نادٍ رياضي نسائي بالخبر

ثلاثة أندية في الحي كلها «أفضل تجهيزات». النادي الرابع اختار محورين فقط: الراحة (مواعيد 6 صباحًا وحضانة أطفال) والفئة (أمهات موظفات). لم يزد الجودة ولم يخفّض السعر، وامتألت الفترة الصباحية التي كانت ميتة عند الثلاثة.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

المكانة معركة على الذهن لا على المنتج Ries & Trout, Positioning, 1981 · الاستراتيجيات العامة: التكلفة، التمايز، التركيز
Porter, Competitive Strategy, 1980

المجموعة الثالثة · الإطار 13

الميزة البيعية الفريدة والخريطة الإدراكية

USP · Positioning map

مصطلحات الفصل

الميزة البيعية الفريدة Unique selling proposition

الخريطة الإدراكية Perceptual map

تموضع سعري Price-based positioning

تموضع بنمط الحياة Lifestyle positioning

تموضع بالخصائص Attribute positioning

تموضع بالمكانة الرفيعة Prestige positioning

فراغ Gap

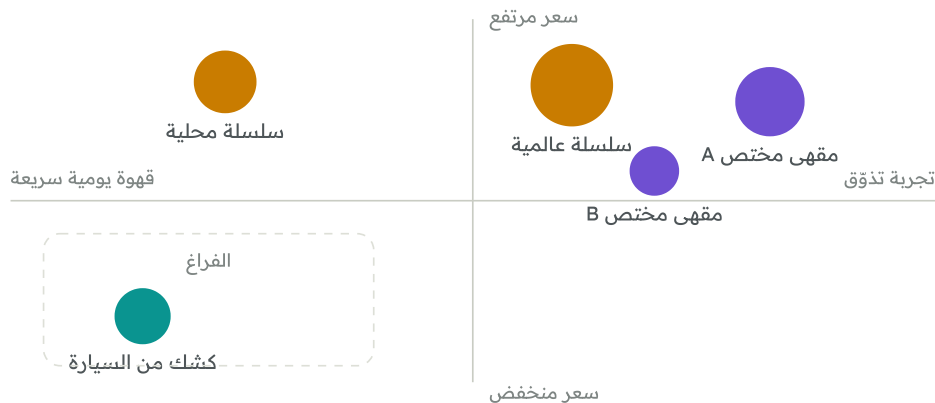
الفكرة في سطر

الميزة الفريدة جملة لا يستطيع منافسك قولها، والخريطة الإدراكية ترسم أين الزحام وأين الفراغ — واستخدم استطلاعًا، فميزاتك في نظرك مبالغ فيها دائمًا.

الميزة البيعية الفريدة (Unique selling proposition) عند ريفز (1961): فائدة محددة يقدّمها منتجك ولا يقدّمها المنافس، بقوة تكفي لتحريك الملايين. الطريق إليها: افهم العميل، حدّد ما يميّز علامتك، قيّم المنافسين، وتابع الاتجاهات (M&M's و Domino's) المثالان الكلاسيكيان). ثم أنواع التموضع: تموضع سعري، وبنمط الحياة، وبالخصائص، وبالمكانة الرفيعة.

الخريطة الإدراكية: أين الزحام وأين الفراغ Perceptual map

محوران يهتمان العميل (السعر × التخصص)، ودائرة لكل منافس بحجم حصته. الفراغ في الربع الأيسر السفلي هو المكانة التي يحتلها كشك القهوة من السيارة.



(Ries & Trout (1981؛ الميزة البيعية الفريدة عند Reeves (1961). النصيحة الصحيحة: استخدم استطلاعًا أو طرقًا ثالثًا، فميزاتك في نظرك مبالغ فيها دائمًا.

ثم الخريطة الإدراكية (Perceptual map) من ريس وتراوت: اختر محورين يهتمان العميل (لا يهتمانك أنت)، ضع علامتك والمنافسين، ابحث عن الفراغ (Gap) — وجرب محورين آخرين قبل أن تحسم، فبعض الفراغات فارغة لأن لا أحد يريدّها. النصيحة الأصح: لا تملأ الخريطة من رأسك؛ استخدم استطلاعًا أو طرقًا ثالثًا، فما تظنه ميزة نادرًا ما يراه العميل كذلك. ثم صغ بيان المكانة واختبر مواضع بديلة.

● في عالمك: كشك القهوة من السيارة (من فصل المحيط الأزرق)

على محوري السعر × التخصص، المقاهي المختصة في الربع العلوي الأيمن والسلاسل في الوسط. الفراغ: قهوة يومية سريعة بسعر منخفض. الميزة الفريدة: «قهوة مختصة في 90 ثانية بـ9 ريالات» — جملة لا تستطيع السلسلة قولها (بطيئة) ولا المقهى المختص (غالي). استطلاع 200 سائق أكد أن السرعة تسبق السعر.

المجموعة الثالثة · الإطار 14

بيان تموضع المنتج

Product positioning statement

مصطلحات الفصل

Positioning statement بيان المكانة

Target customer العميل المستهدف

Pain point نقطة الألم

Alternatives البدائل

Differentiator عامل التمييز

Status quo الوضع الراهن

Buyer vs user المشتري مقابل المستخدم

الفكرة في سطر

أربع خانات تُمَلَأ في جملة واحدة: لمن، وأي ألم، وضد أي بدائل، وبماذا تتميز — والبديل الذي يُنسى دائماً هو «عدم فعل شيء».

بيان المكانة (Positioning statement) وثيقة داخلية لا شعار إعلاني، وقاله الشائع من مور (1991): لـ (العميل المستهدف Target customer) الذي (نقطة الألم)، (المنتج) هو (الفئة) الذي (عامل التمييز)، على عكس (البدائل). والفكرة الأنفع: من بين البدائل يجب أن يُكتب الوضع الراهن — الجداول والبريد أو ببساطة عدم فعل شيء — لأنه المنافس الذي يخسر أمامه معظم المنتجات الجديدة.

بيان المكانة: أربع خانات تُمَلَأ، والخامسة هي «عدم فعل شيء» Positioning statement template

لـ (الجمهور) الذي (الألم)، (المنتج) هو (الفئة) الذي (الفائدة المميّزة)، على عكس (البدائل بما فيها الوضع الراهن).

1 · الجمهور المستهدف مديرو فرق +200 موظف صاروا عن بُعد	2 · الألم التنسيق ضاع في البريد والجداول
3 · البدائل والمنافسون Asana · Trello · Google Sheets · لا شيء	4 · ما يميّزك لوحة واحدة يفهمها غير التقنيين

مثال: Monday.com — والمشتري (نائب رئيس) والمستخدم (قائد الفريق) يحصلان على بيانين مختلفين

Moore, Crossing the Chasm (1991) للقلب. الفكرة الأنفع: «عدم فعل شيء» منافس يجب أن يُكتب في الخانة الثالثة.

والملاحظة الثانية التي تفوق قيمتها حجمها: المشتري مقابل المستخدم (Buyer vs user). نائب الرئيس الذي يوقع العقد يشتري «رؤية على الفرق كلها»، وقائد الفريق الذي يستخدم الأداة يشتري «أقل اجتماعات». بيانان مختلفان للمنتج نفسه، وإعلان واحد ل كليهما يخاطب لا أحد. اختبر البيان بسؤال: هل يستطيع منافسك أن يقول الجملة نفسها؟ إن استطاع فليست مكانة.

● في عالمك: أداة إدارة مشاريع لمكاتب المقاولات

لمديري مشاريع المقاولات (150–500 عامل) الذين يضيع تنسيقهم بين واتساب وإكسل، «أداة X» هي منصّة متابعة ميدانية تعمل بلا إنترنت في الموقع، على عكس Monday و Procore ومجموعات واتساب. المشتري (مالك المكتب) يسمع «تأخير أقل وغرامات أقل»، والمستخدم (مهندس الموقع) يسمع «تقرير اليوم في 3 دقائق من الجوال».

استراتيجية المحيط الأزرق

Blue Ocean Strategy

مصطلحات الفصل

Blue ocean المحيط الأزرق

Red ocean المحيط الأحمر

Value innovation ابتكار القيمة

Strategy canvas لوحة الاستراتيجية

Four actions الإجراءات الأربعة

Non-customers غير العملاء

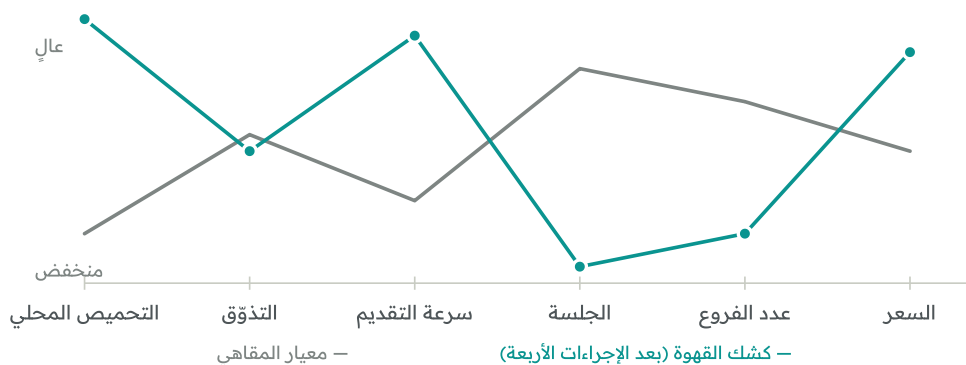
الفكرة في سطر

بدل التنافس على العملاء أنفسهم في سوق مزدحمة، أعد رسم عوامل التنافس لتخلق سوقًا لا منافس فيها — بأداة واحدة يغفلها أغلب من يذكرها.

كيم وموبورن (2005) قسّموا الأسواق إلى محيط أحمر (Red ocean) يتنافس فيه الجميع على الحدود نفسها فتتآكل الهوامش، ومحيط أزرق تُخلق فيه مساحة طلب جديدة. المفتاح ابتكار القيمة: خفض التكلفة ورفع القيمة معًا لا المفاضلة بينهما. المثال الكلاسيكي سيرك دو سوليه، وأغلب الشروح تقف عنده.

لوحة الاستراتيجية: الأداة التي تُغفل عادةً Strategy canvas · Four actions

المحور الأفقي عوامل التنافس في القطاع، والعمودي مستوى العرض. الخط الرمادي معيار الصناعة، والخط الملون عرضك بعد أن ألغيت وخفضت ورفعت وابتكرت.



Kim & Mauborgne (2005). الأسئلة الأربعة: ماذا تلغي (الجلسة)، تخفّض (الفروع الكبيرة)، ترفع (السرعة)، تبتكر (التحصيل المحلي)؟ المحيط الأزرق سؤال عن غير العملاء.

ما يغيب هو الأداة التي تجعل الفكرة قابلة للتنفيذ: لوحة الاستراتيجية (Strategy canvas) ترسم عوامل التنافس في القطاع على محور، ومستوى العرض على الآخر، فيظهر خط الصناعة وخطك. ثم الإجراءات الأربعة (Four actions): ماذا تلغي مما يعدّه القطاع بديهيًا، ماذا تخفّض دون المعيار، ماذا ترفع فوقه، وماذا تبتكر مما لم يُقدّم قط. والسؤال الأهم عندهما: من هم غير العملاء ولماذا لا يشترون من القطاع كله؟

● في عالمك: قهوة من السيارة على طريق سريع

المقاهي تتنافس على الجلسة والديكور والموقع. الكشك ألغى الجلسة، خفّض المساحة، رفع السرعة (90 ثانية من الطلب للتسليم) وابتكر التحصيل المحلي كعامل جديد. غير العملاء كانوا سائقي الصباح الذين لا يوقفون السيارة أصلًا — لا أحد في القطاع كان يعدّهم عملاء.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

لوحة الاستراتيجية والإجراءات الأربعة Kim & Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2005 · ابتكار القيمة كمنطق استراتيجي

Kim & Mauborgne, HBR, 1997

صمّم العرض وقرّر النمو

Design the offer, decide the growth

ثمانية أطر من عالمين: تصميم العرض (المزيج، اللوحة الرشيقية، الملاءمة) وقرارات المحفظة والنمو (SWOT، أنسوف، دورة الحياة، بوسطن، الخانات التسع). القاعدة المشتركة: الاتساق مع المكانة، والتدرّج في المخاطرة.

المجموعة الرابعة · الإطار 16

المزيج التسويقي: 7Ps

Marketing mix · 4Ps → 7Ps

مصطلحات الفصل

Marketing mix المزيج التسويقي

Product المنتج

Price السعر

Place المكان

Promotion الترويج

People الناس

Process العمليات

Physical evidence الدليل المادي

الفكرة في سطر

المزيج قائمة فحص من سبعة عناصر — وقيمتها ليست في العدّ بل في الاتساق: كل عنصر يجب أن يقول ما تقوله المكانة.

الأربعة الأصلية عند مكارثي (1960): المنتج (Product) بما فيه التغليف والضمان، السعر (Price) وسياسات الخصم والائتمان، المكان أي القنوات والتغطية والمخزون، والترويج من إعلان وعلاقات عامة وبيع شخصي. ثم أضاف بومز وبتنر (1981) ثلاثة للخدمات: الناس لأن الموظف هو المنتج في الخدمة، العمليات لأن كيف تُقدّم الخدمة جزء مما يُشترى، والدليل المادي لأن الخدمة لا تُفحص قبل الشراء فيُحكم عليها بالمكان والزّي والفاتورة.

المزيج التسويقي: أربعة عناصر للسلع، وثلاثة أضيفت للخدمات Marketing mix · 4Ps → 7Ps

الأربعة الدائنة عند مكارثي (1960)، والثلاثة الفاتحة عند بومز وبتنر (1981) لأن الخدمة لا تُفحص قبل الشراء فيُحكم عليها بالناس والعمليات والدليل المادي.

الدليل المادي (Physical evidence)

المنتج (Product)

العمليات (Process)

السعر (Price)

الناس (People)

المكان (Place)

الترويج (Promotion)

اتساق
Consistency

القاعدة الحاكمة في المركز: كل عنصر يجب أن يقول ما تقوله المكانة. سعر منخفض مع مكانة «فاخرة» ينقض نفسه.

القاعدة الحاكمة التي تبقى ضمنية في أغلب الشروح: المزيج التسويقي (Marketing mix) ليس سبعة قرارات مستقلة بل قرار واحد بسبعة وجوه. سعر مرتفع مع تغليف رخيص، أو خدمة «فاخرة» بعمليات انتظار طويلة، ينقض المكانة التي بنيتها في الفصل السابق. اقرأ الجدول عمودياً: هل يقول كل صف الجملة نفسها؟

● في عالمك: عيادة أسنان بالرياض تبيع «تجربة فندقية»

السعر والديكور والدليل المادي يقولون فإخر، لكن العمليات تقول غير ذلك: حجز عبر واتساب يُردّ عليه بعد ساعتين، وانتظار 40 دقيقة. العميل لا يرى «مزيجًا» بل تناقضًا، ويصدّق العنصر الأسوأ. إصلاح عملية الحجز أرخص من تجديد الديكور وأثره أكبر.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

الأربعة الأصلية McCarthy, Basic Marketing, 1960 · الثلاثة المضافة للخدمات Booms & Bitner, 1981 · الوجه الآخر للمزيج: 4Cs من نظر العميل Lauterborn, 1990

المجموعة الرابعة · الإطار 17

تحليل SWOT

SWOT analysis

مصطلحات الفصل

Strengths نقاط القوة

Weaknesses نقاط الضعف

Opportunities الفرص

Threats التهديدات

Internal factors عوامل داخلية

TOWS matrix مصفوفة TOWS

الفكرة في سطر

أربعة مربعات يعرفها الجميع ويسيء استخدامها الجميع: بلا هدف مكتوب أعلى الصفحة، وبلا سهم يقرن قوة بفرصة، يبقى الجدول زينة.

الصف العلوي داخلي: نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف — ما تملكه وما ينقصك مما هو تحت سيطرتك. الصف السفلي خارجي: الفرص والتهديدات — ما يتحرك في السوق لصالحك أو ضدك ولا تملكه. والقاعدة أن العوامل الداخلية تُقاس نسبةً للمنافس لا مطلقًا: «فريق ممتاز» ليس قوة إن كان فريق المنافس أفضل.

المربعات الأربعة، والسهمان اللذان يحوّلانها إلى استراتيجية SWOT · TOWS matrix

الصف العلوي داخلي وتحت سيطرتك، السفلي خارجي وليس كذلك. مصفوفة TOWS (التي تُعفل عادةً) تقرن قوة بفرصة لاستغلالها، وضعفًا بتهديد لتحوط منه.



Weihrich (1982) لمصفوفة SWOT. TOWS بلا هدف مكتوب أعلى الصفحة ينتج جدولًا يصلح لأي شركة في أي وقت.

ما يفتقده الفصل هو الخطوة التالية، فأضفناها في الشكل: مصفوفة TOWS (TOWS matrix) عند فايريش (1982) تقرن كل قوة بفرصة يمكن استغلالها بها (استراتيجيات SO)، وكل ضعف بتهديد يجب التحوط منه، وبينهما قوة تدفع تهديدًا وضعف تسدّه فرصة. القاعدة قبلها: اكتب الهدف أعلى الصفحة. تحليل SWOT «للشركة» عمومًا يخرج جدولًا يصلح لأي شركة في أي وقت؛ تحليل SWOT «لدخول الدمام في 2027» يخرج قرارًا.

● في عالمك: سلسلة مطاعم بروسث بثلاثة فروع

القوة: وصفاً يحبها الحي وهامش 60%. الضعف: لا توصيل. الفرصة: تطبيقات التوصيل تصل 70% من الطلبات في الرياض. التهديد: سلسلة وطنية تفتح على بُعد شارع. الاقتراح (SO): ادخل التطبيقات بالوصف نفسها قبل أن تصل السلسلة، لا «حسن الخدمة» عمومًا.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

من SWOT الوصف إلى TOWS التوليد Weihrich, 1982 · أصل الأداة في أبحاث ستانفورد الستينيات (منسوب لهما، متنازع عليه) Humphrey, 2005

المجموعة الرابعة · الإطار 18

اللوحة الرشيقية، وإطار Pragmatic

Lean Canvas · Pragmatic framework

مصطلحات الفصل

Lean Canvas اللوحة الرشيقية

Business Model Canvas لوحة نموذج العمل

Unique value proposition عرض القيمة الفريد

Unfair advantage الميزة غير العادلة

Key metrics المقاييس الأساسية

Riskiest assumption أخطر فرضية

Pragmatic framework إطار Pragmatic

الفكرة في سطر

تسع خانات في صفحة واحدة تُملأ بترتيب معين — وهي قائمة فرضيات مرتبة بالخطورة، لا وثيقة نهائية.

ماوريا (2012) عدّل لوحة نموذج العمل (Business Model Canvas) عند أوسترفالدر وبينور (2010) لتناسب الشركات الناشئة: استبدل الشركاء والأنشطة والموارد بالمشكلة والحل والمقاييس الأساسية (Key metrics) والميزة غير العادلة. ترتيب الملء الذي يقترحه ماوريا: المشكلة (أهم ثلاث)، الشرائح، عرض القيمة الفريد في جملة، الحل، القنوات، الإيراد، التكاليف، المقاييس، ثم الميزة غير العادلة — ما لا يستطيع منافس شراؤه أو نسخه.

تسع خانات في صفحة واحدة، بترتيب الملء Lean Canvas

الأرقام هي ترتيب الملء الذي يقترحه ماوريا. الخانة التي تُترك فارغة غالبًا هي الميزة غير العادلة — وتركها فارغة أصدق من «فريق متحمس».



(2012) Maurya تعديلًا على لوحة (2010) Osterwalder & Pigneur. اللوحة قائمة فرضيات مرتبة بالخطورة، لا وثيقة نهائية.

القاعدة التي يذكرها ماوريا ويغفلها أغلب من ينقل اللوحة: اللوحة قائمة فرضيات، وكل خانة تحمل أخطر فرضية (Riskiest assumption) يجب اختبارها أولاً — غالبًا أن المشكلة موجودة وتستحق الدفع، لا أن الحل يعمل. وترك خانة الميزة غير العادلة فارغة أصدق من كتابة «فريق متحمس».

إطار Pragmatic لإدارة المنتج Pragmatic Marketing Framework

ويُذكر مع اللوحة عادةً إطار Pragmatic (Pragmatic framework) الذي طوّره معهد Pragmatic منذ 1993 كلغة مشتركة لفرق المنتج: سبعة أعمدة من السوق (مشكلات ملحة، منافسون، أصول الشركة) إلى الاستراتيجية (شرائح، قنوات، محفظة) ثم التخطيط والبرامج والتمكين والدعم. هو خريطة أدوار لا أداة قرار، ونفعه في الشركات التي تتجاوز فريق منتج واحد.

● في عالمك: منصّة لخدمات التنظيف المنزلي

المشكلة: العاملة تتأخر أو لا تأتي (أهم شكوى في المجموعات). الشريحة: أسر موظفة في شمال الرياض. عرض القيمة: «تصل في الموعد أو الزيارة مجانًا». أخطر فرضية ليست التطبيق بل أن الأسر ستدفع 20% أكثر مقابل الالتزام بالموعد — اختُبرت بصفحة هبوط قبل كتابة سطر برمجي.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Osterwalder & Pigneur, 2010 Running Lean Maurya, 2012 · Business Model Generation
Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2005

المجموعة الرابعة · الإطار 19

ملاءمة المنتج للسوق

Product-Market Fit

مصطلحات الفصل

Product-market fit ملاءمة المنتج للسوق

Unmet need حاجة غير ملبأة

Minimum viable product الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق

Retention curve منحنى الاحتفاظ

Sean Ellis test اختبار شون إليس

Signals إشارات

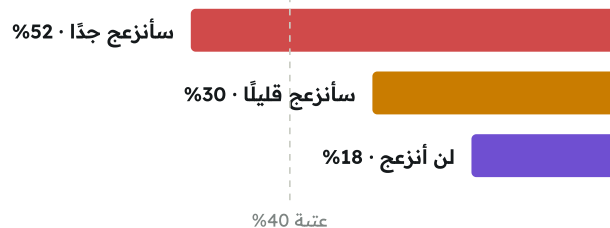
الفكرة في سطر

الملاءمة هي أن يسحب السوق المنتج منك بدل أن تدفعه — ولها إشارات تُقاس بها، واختبار واحد أشهر من الباقي.

أندريسن (2007) عرّف ملاءمة المنتج للسوق (Product-market fit) بأنها «أن تكون في سوق جيدة بمنتج يشبع تلك السوق»، وكتب أنك تشعر بها: العملاء يشتررون بأسرع مما تنتج، والصحافة تتصل. هي مسؤولية الشركة كلها لا فريق المنتج وحده، ولها خمس إشارات (Signals) عند أندرو تشين: هل يقول عملاء محتملون إنهم سيتحولون إليك، هل يجربك من رفض المنافسين، هل يضعك المستخدمون في فئة المنافسين الصحيحة، هل يعرفون ما يميزك، وكيف يقارن احتفاظك باحتفاظهم؟ ثم خطوات: اختر السوق، حدّد الحاجة غير الملبأة، ابن الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق، واختبر.

اختبار الـ 40%: «كيف تشعر لو اختفى المنتج؟» Product-Market Fit · Sean Ellis test

إن قال 40% فأكثر «سأزعج جدًا» فأنت قريب من الملاءمة. الاختبار عند إليس (2009)، ويكمل إشارات تشين الخمس.



Ellis (2009) للاختبار؛ Andreessen (2007) للمفهوم. إشارة تشين الأذكي: هل يضعك المستخدم في فئة المنافسين التي تريدها أنت؟

الأداة الغائبة هي اختبار شون إليس (Sean Ellis test) (2009): اسأل مستخدمين نشطين «كيف تشعر لو لم تعد قادرًا على استخدام المنتج؟». إن أجاب 40% فأكثر «سأزعج جدًا» فأنت قريب. والأداة الثانية منحنى الاحتفاظ (Retention curve) بالدفعات: إن استوى المنحنى عند مستوى ثابت فثمة من يبقى؛ وإن واصل الهبوط إلى الصفر فلا ملاءمة مهما قال الاستبيان. الإشارة الأذكي عند تشين هي الثالثة: أن يضعك المستخدم في الفئة التي تريدها أنت.

● في عالمك: نظام موارد بشرية للشركات الصغيرة

1,200 مشترك و«نمو»، لكن الاختبار أعطى 22% فقط «سأزعج جدًا»، ومنحنى الاحتفاظ يهبط إلى 8% بعد 6 أشهر. المنتج «لطيف» لا «ضروري». المقابلات مع المنزعجين الـ 22% كشفت أنهم جميعًا يستخدمون ميزة واحدة: احتساب مكافأة نهاية الخدمة. أعيد بناء المنتج حولها، وقفز الاختبار إلى 47%.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

المجموعة الرابعة · الإطار 20

مصفوفة أنسوف

Ansoff Matrix

مصطلحات الفصل

Market penetration التغلغل في السوق

Market development تطوير السوق

Product development تطوير المنتج

Diversification التنوع

Growth strategy استراتيجية النمو

Risk gradient تدرج المخاطرة

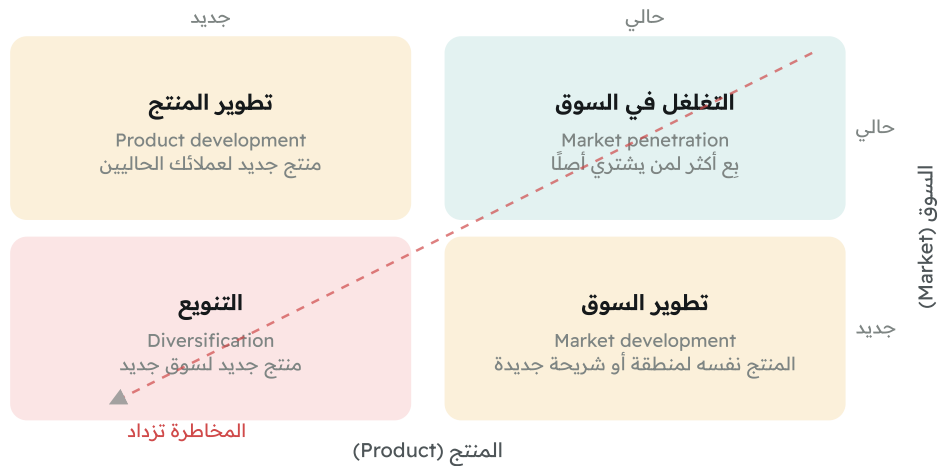
الفكرة في سطر

أربع طرق للنمو مرتبة بالمخاطرة، والقاعدة: استنفذ الخانة الأقل خطرًا قبل أن تنتقل للتالية.

أنسوف (1957) وضع المنتج على محور والسوق على الآخر، فخرجت أربع استراتيجيات نمو (Growth strategy): التغلغل في السوق (Market penetration) — يع أكثر من المنتج نفسه لمن يشتريه أصلاً، بزيادة التكرار أو الحصة؛ تطوير السوق — المنتج نفسه لمنطقة أو شريحة جديدة؛ تطوير المنتج — منتج جديد لعملائك الحاليين؛ والتنوع — منتج جديد لسوق جديد، وهو الأعلى خطرًا لأنك تتعلم شيئين معًا.

أربع طرق للنمو مرتبة بالمخاطرة Ansoff Matrix

المنتج على المحور الأفقي والسوق على العمودي. من الخانة اليمنى العليا (الأقل مخاطرة) إلى اليسرى السفلى (الأعلى). استنفذ خانة قبل الانتقال للتالية.



Ansoff (1957). «سوق جديد» قد يعني منطقة جديدة أو شريحة جديدة، وتكلفتهما مختلفة كثيرًا — حدّد أيهما قبل أن تسمّي الخطوة.

تدرج المخاطرة (Risk gradient) يبقى ضمنيًا في أغلب الشروح؛ هنا مرسوم سهمًا من اليمين الأعلى إلى اليسار الأسفل. الفخ الذي يستحق سطرًا: «سوق جديد» قد يعني منطقة جديدة (تكلفة لوجستية) أو شريحة جديدة (تكلفة رسالة ومكانة)، وهما مختلفان جدًّا في التكلفة والمخاطرة. سمّ أيهما قبل أن تسمّي الخطوة.

● في عالمك: منتج تمور بالقصيم

التغلغل: عبوة 250 غرامًا للمكاتب ترفع تكرار الشراء. تطوير السوق: التمور نفسها لدبي وقطر عبر موزع. تطوير المنتج: معجون تمر لعملاء المتجر الحاليين. التنوع: مقهى بالعلامة نفسها — الأبعد عن كفاءاته الأساسية، وهو ما اختاره أولاً لأنه الأكثر إثارة، ثم أغلقه.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Pralhad & Hamel, HBR, 1990 الكفاءة الجوهرية كمعيار لخانة التنوع Ansoff, HBR, 1957 استراتيجيات التنوع

دورة حياة المنتج، والسوق المستهدف

Product Life Cycle · Target market

مصطلحات الفصل

Product life cycle دورة حياة المنتج

Introduction التقديم

Growth النمو

Maturity النضج

Decline التراجع

Harvest الحلب

Target market السوق المستهدف

Extension strategy استراتيجية التمديد

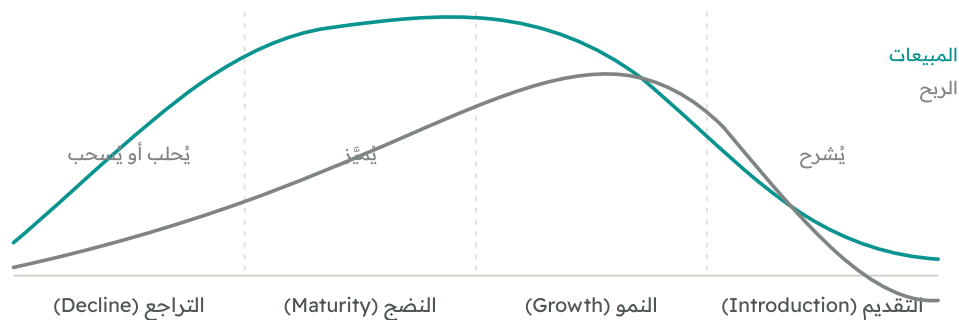
الفكرة في سطر

أربع مراحل يتغير فيها ما يحتاجه المنتج: أن يُشرح، ثم يُوزَّع، ثم يُمَيَّن، ثم يُحلب أو يُسحب — والمبيعات تبلغ ذروتها بعد أن يُضغَط الهامش.

ليفيت (1965) نشر دورة حياة المنتج (Product life cycle) في هارفارد بيزنس ريفيو. التقديم (Introduction): مبيعات بطيئة وتكلفة عالية، والمهمة أن يُشرح المنتج. النمو (Growth): تقفز المبيعات ويدخل المنافسون، والمهمة توزيع أوسع. النضج: الإيراد في ذروته والهامش مضغوط، والمهمة التمييز. التراجع: الحلب بأقل إنفاق، أو السحب، أو استراتيجية تمديد بسوق أو استخدام جديد. كثيرًا ما يوصف النضج بأنه «الأكثر ربحية» وبأن «هوامشه تتراجع» في نفس واحد؛ الشكل يحلّ التناقض: الإيراد في ذروته والهامش لا.

أربع مراحل: المبيعات تصعد ثم تستقر، والهامش يُضغَط قبلها

الخط الملون المبيعات، والرمادي الربح. القاعدة: المنتج الجديد يحتاج أن يُشرح، والناضح أن يُمَيَّن.



Levitt, HBR (1965). يوصف النضج كثيرًا بأنه «الأكثر ربحية» و«هوامشه تتراجع» في نفس واحد؛ الصحيح: الإيراد في ذروته والهامش مضغوط.

تحذير ليفيت نفسه: الدورة وصف لا نبوءة. منتجات تعيش عقودًا في النضج، وأخرى تقفز من التقديم إلى التراجع، والشركة التي «تتوقع» التراجع فتقلص الاستثمار تصنعه بيدها.

السوق المستهدف: الفئة نفسها بثلاثة أسعار Target market

السوق المستهدف (Target market) هو المجموعة الأرجح شراءً بصفات مشتركة، كأسس التقسيم الأربعة من فصل STP. والفكرة كلها في مثال واحد: صابون. عبوة ثمانية بنحو 5 دولارات، وقالب طبيعي بـ23، وصابون فاخر بـ110. الوظيفة واحدة والشريحة مختلفة كليًا — والسعر هنا إعلان عن الشريحة قبل أن يكون رقمًا.

الفئة نفسها، ثلاث شرائح، من 5 إلى 110 دولارات Target market · price positioning
مثال الصابون: عبوة ثمانية بنحو 5 دولارات، ثم قالب بـ23، ثم صابون بـ110. لا شيء تغيّر في «الوظيفة»، وكل شيء تغيّر في الشريحة.



الأسعار توضيحية (غير مؤرّخة). الدرس: السعر ليس رقمًا بل إعلان عن الشريحة.

● في عالمك: ساعات ذكية في السوق السعودية

مرحلة النضج منذ 2023: الإيراد في ذروته والهامش يُضغَط بمنافسة الأسعار. الوكيل الذي يواصل «شرح» الساعة يهدر ماله؛ المطلوب تمييز — حزمة رياضية مع اشتراك تطبيق لياقة عربي، أو تمديد بسوق جديد: كبار السن بمزايا الصحة. أما إعلانات «ما هي الساعة الذكية؟» فتتنتمي إلى 2018.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Levitt, HBR, 1965 Exploit the Product Life Cycle · نقد الدورة كأداة تنبؤ Dhalla & Yuspeh, HBR, 1976

المجموعة الرابعة · الإطار 22

مصنوفة بوسطن

BCG Growth-Share Matrix

مصطلحات الفصل

النجم Star

البقرة الحلوب Cash cow

علامة الاستفهام Question mark

الكلب Dog

الحصة السوقية النسبية Relative market share

المحفظة Portfolio

منحنى الخبرة Experience curve

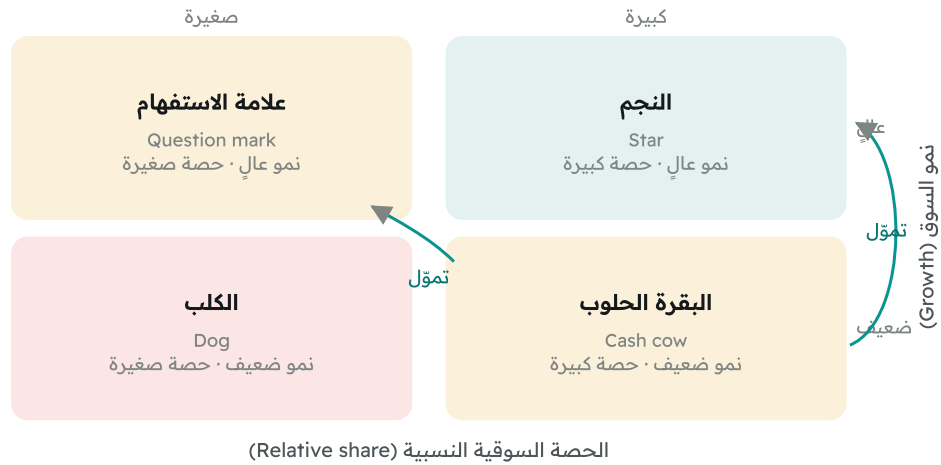
الفكرة في سطر

أداة توزيع المال بين المنتجات: البقرة تموّل النجم وعلامة الاستفهام، والكلب يُقلّص — بشرط أن تقيس الحصة نسبةً لأكبر منافس لا بالإيراد.

المحور العمودي نمو السوق، والأفقي الحصة السوقية النسبية (Relative market share): حصتك مقسومة على حصة أكبر منافس. النجم (Star) حصة كبيرة في سوق ينمو ويحتاج استثمارًا ليبقى؛ البقرة الحلوب حصة كبيرة في سوق بطيء تدرّ مالاً أكثر مما تحتاج؛ علامة الاستفهام سوق ينمو وحصة صغيرة — استثمار أو تخارج؛ والكلب لا هذا ولا ذاك.

أربع خانات وسهمان للمال BCG Growth-Share Matrix

المحور العمودي نمو السوق، والأفقي الحصة النسبية لأكبر منافس. البقرة تمول النجم وعلاوة الاستفهام؛ النجم يصير بقرة حين يبطئ سوقه؛ الكلب يقلص أو يُباع.



الحصة السوقية النسبية (Relative share)

Henderson, BCG (1970). قاعدته الأولى: الهوامش والمال يتبعان الحصة النسبية، لا الإيراد المطلق — ولذلك مثال آبل الشائع لا يصح.

منطق هندرسون (1970) خلف الأداة هو منحنى الخبرة (Experience curve): من يملك الحصة الأكبر ينتج بتكلفة أقل فيربح أكثر، لذلك الحصة النسبية لا الإيراد هي المحور. وهنا يخطئ مثال شائع يضع منتجاً لشركة آبل في خانة بناءً على حجم إيراده. وكثيراً ما تغيب عن الشرح دورة الحياة داخل المصفوفة: النجم يصير بقرة حين يبطئ سوقه، والبقرة تصير كلباً حين تُهمل. المصفوفة أداة محفظة (Portfolio): بلا منتجين على الأقل لا شيء يُقارن.

● في عالمك: مجموعة تجزئة سعودية بأربع علامات

سلسلة بقالات قديمة تدرّ مالاً في سوق راكد (بقرة)، متجر إلكتروني حصته صغيرة في سوق ينمو 20% سنوياً (علامة استفهام)، علامة أزياء تقود فئتها النامية (نجم)، ومحل أدوات منزلية بلا نمو ولا حصة (كلب). القرار: مال البقالات يذهب للأزياء والمتجر لا لتجديد محل الأدوات.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

محفظة المنتجات Henderson, BCG Perspectives, 1970 · حدود المصفوفة ونقدها Morrison & Wensley, 1991

المجموعة الرابعة · الإطار 23

مصفوفة GE-McKinsey

GE-McKinsey nine-box matrix

مصطلحات الفصل Industry attractiveness جاذبية الصناعة Competitive strength القوة التنافسية Invest/grow استثمار/نم Selectivity انتقائية وحدة أعمال Business unit درجة مرجحة Weighted score احصد/تخارج Harvest/divest

الفكرة في سطر

نسخة أدق من بوسطن: محوران مركبان من عوامل مرجحة وتسع خانات تُختصر إلى ثلاث سياسات — وأغلب الشروح تصف الخانات وتغفل التسجيل الذي يضع الوحدة فيها.

طوّرتها ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك (1970–71) لأن مصفوفة بوسطن تقيس كل محور بمتغيّر واحد. جاذبية الصناعة (Industry attractiveness) مركبة من حجم السوق ونموه وربحيته وشدة المنافسة وحواجزه؛ والقوة التنافسية (Competitive strength) من الحصة والعلامة والتكلفة والتوزيع والابتكار. كل وحدة أعمال تُوضع في خانة من تسع، تُختصر إلى ثلاث سياسات: استثمار/نم في الثلاث العليا اليمنى، انتقائية في القطر، واحصد/تخارج في الثلاث السفلى اليسرى.

تسع خانات تُختصر إلى ثلاث سياسات GE-McKinsey nine-box

جاذبية الصناعة عموديًا، والقوة التنافسية أفقيًا، كلاهما مركَّب من عوامل مرجَّحة. الأخضر: استثمار، الكهرماني: انتقائية، الأحمر: احصد أو تخرج.



McKinsey لشركة GE (1970-71). ما يُغفل عادةً: طريقة التسجيل (وزن × درجة) — وبدونها لا تضع وحدة واحدة على الشبكة.

ما يغيب هو الطريقة: لكل عامل وزن يجمع إلى 100%، ولكل وحدة درجة من 1 إلى 5 عليه، والدرجة المرجَّحة (Weighted score) تحدد الموضوع. بدونها الوضع في الشبكة رأي لا قياس. وتحذيران: الأوزان تُحدَّد قبل تسجيل الوحدات لا بعده (وإلا رُتِّبت لتناسب النتيجة)، والمصفوفة تصوّر اليوم — أضف سهمًا لكل وحدة إلى حيث ستكون بعد ثلاث سنوات.

● في عالمك: مجموعة عائلية بست شركات

التعليم الخاص: جاذبية عالية (نمو ودعم) وقوة متوسطة — استثمار. المقاولات: جاذبية متوسطة وقوة قوية — انتقائية بمشاريع مختارة. مطبعة تجارية: جاذبية منخفضة وقوة ضعيفة — احصد ثم تخرج. القرار الذي أخرته العائلة سنوات لأن المطبعة «أول شركة للوالد» صار على الشبكة رقمًا لا عاطفة.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

أصل المصفوفة في مشروع GE 1970-71 McKinsey · تحليل المحفظة ومحدوداته Wind, Mahajan & Swire, Journal of Marketing, 1983

المجموعة الخامسة من 7 · 8 أطر

رحلة العميل والقمع والأرقام

Journey, funnel and the numbers

خمسة نماذج للرحلة تقول الشيء نفسه بدرجات تفصيل مختلفة، وثلاثة أطر أرقام. اختر نموذجًا واحدًا لفريقك، وقياسًا واحدًا لكل مرحلة، وابحث عن الثقب.

المجموعة الخامسة · الإطار 24

نموذج AIDA وأبناء عمومته

AIDA · AIDCAS · REAN · NAITDASE

مصطلحات الفصل

الانتباه Attention

الاهتمام Interest

الرغبة Desire

الفعل Action

دعوة للفعل Call to action

تسلسل الآثار Hierarchy of effects

الفكرة في سطر

أربع درجات متتابة — انتباه فاهتمام فرغبة ففعل — وأغلب الإعلانات تبدأ من الرابعة وتنسى الثلاث قبلها.

النموذج الأقدم بين أطر الرحلة: الانتباه (Attention) ثم الاهتمام (Interest) ثم الرغبة ثم الفعل، ويُنسب إلى إيلياس لويس (1898) كما شاع عن سترونغ (1925). كل درجة شرط للتي بعدها، وهذا ما يسمّيه الأكاديميون تسلسل الآثار. الاختبار العملي: الاهتمام يعني «يعجبني»، والرغبة تعني «أريده» — والمسافة بينهما هي معظم عمل التسويق، والدعوة للفعل لا تعمل قبل قطعها.

أربع درجات، واختبار «يعجبني» مقابل «أريده» AIDA hierarchy

كل درجة شرط للتي بعدها. أغلب الإعلانات تبدأ من الدرجة الرابعة («اطلب الآن») وتنسى الثلاث قبلها.



(1898) Lewis كما نسبته إليه (1925) Strong. النقد: الرحلة الحديثة فيها بحث ومقارنة وسؤال — انظر مسار كوتلر الخماسي.

له ثلاث توسعات تكفي معرفتها باختصار: AIDCAS تضيف الاقتناع (Conviction) قبل الفعل والرضا بعده؛ REAN (وصول، تفاعل، تفعيل، رعاية) تنقل الفكرة إلى الرقمي؛ وNAITDASE يطيل السلسلة إلى ثماني مراحل. لا تحتاج حفظها؛ احفظ نقدتها المشترك: الرحلة الحديثة ليست سَلَمًا، ففيها بحث ومقارنة وسؤال للأصدقاء وعودة — وهو ما يعالجه مسار كوتلر الخماسي في فصله.

● في عالمك: مطوّر عقاري يبيع فللاً بالرياض

إعلانه على تويتر يقول «احجز الآن» (فعل) لمن لم يعرف المشروع بعد. الترتيب الصحيح على أربعة أسابيع: فيديو للموقع (انتباه)، مقارنة أسعار الحي (اهتمام)، جولة افتراضية بمخطط الفيلا (رغبة)، ثم موعد معاينة بعربون قابل للاسترداد (فعل).

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

أصل النموذج Lewis, 1898; Strong, 1925 · تسلسل الآثار الإعلاني Lavidge & Steiner, 1961

المجموعة الخامسة · الإطار 25

قمع التسويق

Marketing funnel

مصطلحات الفصل

القمع Funnel

أعلى القمع Top of funnel

معدل التحويل Conversion rate

التسرب Drop-off

عميل محتمل Lead

الرعاية Nurturing

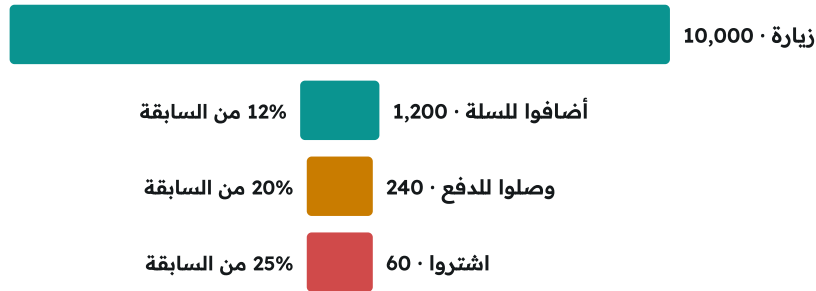
الفكرة في سطر

القمع ليس صورة بل جهاز قياس: احسب التحويل بين كل مرحلتين، وأصلح المرحلة الأسوأ قبل أن تشتري زيارات جديدة.

القمع (Funnel) هو AIDA مرسومًا بالاتساع: كثيرون في أعلى القمع وقليلون عند الشراء. تاونسند (1924) أول من دمج الفكرتين. الشائع تقسيمه إلى ثلاث طبقات: وعي، اعتبار، قرار، ويصف محتوى كل طبقة — مقالات ومقاطع للأعلى، مقارنات وشهادات للوسط، عروض و ضمانات للأسفل — وهو ما يسمّى رعاية العميل المحتمل.

القمع يقيس التسرّب: أين الثقب؟ Marketing funnel · drop-off

أرقام توضيحية لمتجر إلكتروني. النسبة على يمين كل مرحلة هي تحويلها من المرحلة السابقة. الثقب هنا ليس في الإعلان بل بين السلة والدفع.



(1924) Townsend دمج AIDA بشكل القمع. الفكرة العملية الوحيدة: قس التحويل بين كل مرحلتين، وأصلح المرحلة الأسوأ قبل شراء زيارات جديدة.

القيمة العملية الوحيدة للقمع أنه يجعل التسرّب (Drop-off) قابلاً للقياس: معدل التحويل (Conversion rate) بين كل مرحلتين رقم، والمرحلة ذات الرقم الأسوأ هي الثقب. في المثال المرسوم الثقب ليس في الإعلان (12% أضافوا للسلة، وهو جيد) بل بين السلة والدفع (20% فقط). شراء زيارات جديدة يصبّ ماءً في قمع مثقوب. أغلب من يرسم القمع لا يقول هذا؛ قلّه أنت لفريقك.

● في عالمك: متجر إلكترونيات على سلة

ينفق 30 ألف ريال شهرياً على إعلانات تجلب 10 آلاف زيارة، ويشكو ضعف المبيعات. القياس أظهر أن 80% ممن وصلوا لصفحة الدفع غادروا عند خانة الشحن (45 ريالاً تظهر فجأة). إظهار الشحن في صفحة المنتج رفع التحويل النهائي من 0.6% إلى 1.4% بلا ريال إعلاني إضافي.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

أول دمج بين AIDA وشكل القمع Townsend, Bond Salesmanship, 1924 · قمع المشتري الرقمي وقياس مراحله Court et al., McKinsey Quarterly, 2009

المجموعة الخامسة · الإطار 26

مسار العميل الخماسي عند كوتلر

Kotler's 5A customer path

مصطلحات الفصل

يعرف Aware

ينجذب Appeal

يسأل Ask

يفعل Act

يدافع Advocate

مسار العميل Customer path

نسبة الدفاع Advocacy ratio

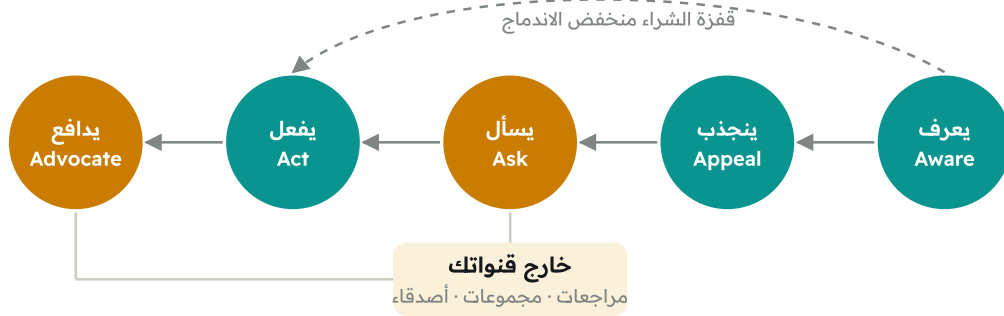
الفكرة في سطر

خمس خطوات بدل أربع، واثنتان منها — يسأل ويدافع — تحدثان خارج قنواتك، عند الأصدقاء والمراجعات.

في «التسويق 4.0» (2017) استبدل كوتلر وزميلاه AIDA بمسار العميل (Customer path) الخماسي: يعرف (Aware) العلامة من إعلان أو صديق، ينجذب إليها بين بدائل، يسأل الأصدقاء والمراجعات والمجموعات، يفعل أي يشتري ويستخدم، ثم يدافع عنها فيصير هو مصدر «يعرف» لغيره. الفرق الجوهرى عن AIDA أن المرحلتين الثالثة والخامسة لا تقعان في قنواتك أصلاً.

خمس خطوات، واثنان منها تحدثان خارج قنواتك Kotler's 5A customer path

«يسأل» و«يدافع» تقعان عند الأصدقاء والمراجعات والمجموعات. والعلاء يقفزون: الشراء الرخيص يقفز من «يعرف» إلى «يفعل».



Kotler, Kartajaya & Setiawan, Marketing 4.0 (2017). مقياس الإنتاجية عندهم: نسبة من يدافعون إلى من يعرفون.

والمسار ليس خطًا مستقيمًا: الشراء منخفض الاندماج يقفز من «يعرف» إلى «يفعل» مباشرة، والعميل قد يعود من «يسأل» إلى «ينجذب» لعلامة أخرى. مقياس الإنتاجية الذي يقترحه كوتلر ويغفله أغلب من ينقل النموذج: نسبة الدفاع (Advocacy ratio) — عدد من يدافعون مقسومًا على عدد من يعرفون. علامة يعرفها الجميع ولا يدافع عنها أحد تشتري وعيًا لا يتحول.

● في عالمك: مشتري سيارة عائلية بجدة

يعرف الطراز من إعلان، ينجذب للسعر، ثم يقضي أسبوعين في مرحلة «يسأل»: مجموعة واتساب العائلة وقناة يوتيوب سعودية تفكك عيوب الطراز. الوكيل لا يرى هذه المرحلة ولا يقيسها، ثم يتساءل لماذا انخفضت زيارات المعرض. الرد ليس إعلانًا أكبر، بل إجابات عامة على ما يُسأل في المجموعات.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

مسار 5A ونسبة الدفاع Kotler, Kartajaya & Setiawan, Marketing 4.0, 2017 · رحلة قرار المستهلك الدائرية

Court et al., McKinsey, 2009

المجموعة الخامسة · الإطار 27

لحظة الحقيقة الصفرية

Zero Moment of Truth (ZMOT)

مصطلحات الفصل

لحظة الحقيقة الصفرية ZMOT

لحظة الحقيقة الأولى FMOT

لحظة الحقيقة الثانية SMOT

الحافز Stimulus

لحظة الحقيقة Moment of truth

المراجعات Reviews

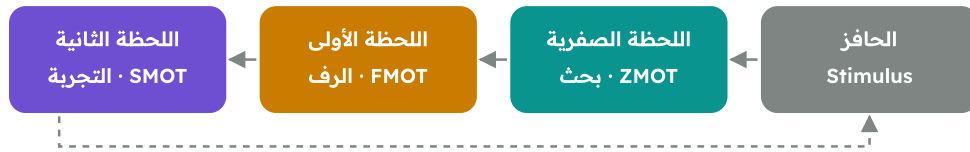
الفكرة في سطر

قبل أن يصل العميل إلى الرف أو صفحة المنتج، حسم قراره على هاتفه — تلك اللحظة الصفرية هي حيث يُكسب البيع أو يُخسر.

ZMOT من ليسينسكي (2011) لصالح جوجل. الأصل عند بروكتر آند غامبل: لحظة الحقيقة الأولى (FMOT) عند الرف حين يختار المستهلك في ثوانٍ، ولحظة الحقيقة الثانية (SMOT) عند الاستخدام. أضفت جوجل «الصفرية» (ZMOT): بين الحافز — إعلان أو حاجة — والرف، يلتقط المستهلك هاتفه ويبحث ويقرأ المراجعات ويسأل. الوصية العملية: كن حاضرًا في نتائج البحث، وأجب عن الأسئلة قبل أن تُسأل.

لحظة الحقيقة الصفرية تقع قبل الرف ZMOT · FMOT · SMOT

الحافز (إعلان) ← البحث على الجوال (اللحظة الصفرية) ← الرف أو الصفحة (الأولى) ← التجربة (الثانية) التي تصير محتوى بحث لغيرك.



تجربة اليوم مراجعة الغد

Lecinski, Google (2011). ما يُغفل عادةً: «الصفيرية» سُميت كذلك لأنها تسبق «الأولى» التي عرّفها P&G عند الرف.

ما يجعل النموذج أكثر من تسمية أن اللحظات حلقة: تجربة المستخدم اليوم (الثانية) تصير مراجعة يقرؤها مشترٍ غدًا في لحظته الصفرية. فمن يستثمر في ما بعد البيع يشتري لحظات صفيرية لغيره مجانًا. والملاحظة الأحدث: اللحظة الصفيرية انتقلت من محرّك البحث إلى تيك توك ومجموعات واتساب والمساعدات الذكية، والمبدأ ثابت.

● في عالمك: علامة عناية بالبشرة سعودية

تنفق على إعلانات (الحافز) وتهمل أن 70% من المشتريات تبدأ ببحث «مراجعة X» على تيك توك ويوتيوب. العمل: مقاطع تجيب عن الأسئلة الثلاثة الأكثر بحثًا، ويريد بعد أسبوعين من كل طلب يطلب مراجعة بصورة — كل تجربة ناجحة تتحول إلى لحظة صفيرية لعملية جديدة.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Lecinski, Google, 2011 Winning the Zero Moment of Truth

Carlzon, Moments of Truth, 1987

المجموعة الخامسة · الإطار 28

إطار RACE للتخطيط الرقمي

RACE planning framework

مصطلحات الفصل

صل Reach

تفاعل Act

حوّل Convert

اربط Engage

وسائط مملوكة Owned media

وسائط مكتسبة Earned media

تحويل صغير Micro-conversion

أهداف SMART SMART objectives

الفكرة في سطر

خطّط، ثم أربع مراحل لكل مرحلة رقم واحد — يكفي لاجتماع أسبوعي من عشر دقائق.

تشافي (2010) صمّم RACE ليكون خطة تسويق رقمي في صفحة. قبل الحروف الأربعة «خطّط» بأهداف SMART SMART (objectives): محددة وقابلة للقياس ومحدودة بزمان. صل (Reach): زيارات من الوسائط المدفوعة والمملوكة (Owned media) كموقعك وقائمتك البريدية والمكتسبة كالإحالات والصحافة. تفاعل: تحويل صغير — تحميل، تسجيل، طلب عرض. حوّل: مبيعات أو عملاء مؤهلون. اربط: تكرار ودفاع عن العلامة.

خَطّط، ثم أربع مراحل ولكل مرحلة رقم واحد RACE planning framework

رقم واحد لكل صف يكفي لاجتماع أسبوعي: زيارات، تحويلات صغيرة، مبيعات، نسبة التكرار.



نسبة التكرار
ودفاع عن العلامة

مبيعات
أو عميل مؤهل

تحويل صغير
تسجيل، طلب عرض

زيارات
مدفوع · مملوك · مكتسب · تحميل · طلب عرض

الصفان الأخيران هما المال؛ اجعلهما أول ما يُقرأ

Chaffey, Smart Insights (2010). حين ينخفض «تفاعل» بينما «صل» مرتفع، فالمشكلة في الصفحة لا في الإعلان.

لكل مرحلة تكتيكاتها، لكن القيمة في القراءة التشخيصية: حين ينخفض «تفاعل» بينما «صل» مرتفع فالمشكلة في الصفحة لا في الإعلان؛ وحين ينخفض «اربط» فالمنتج أو الخدمة بعد البيع. والصفان الأخيران هما المال، فاجعلهما أول ما يُقرأ في التقرير لا آخره — عكس ما تفعله لوحات المتابعة التي تبدأ بالزيارات.

● في عالمك: متجر أثاث إلكتروني بالرياض

التقرير الأسبوعي في أربعة أرقام: 40 ألف زيارة (صل)، 1,200 طلب كتالوج (تفاعل)، 85 طلبًا (حوّل)، 22% طلب ثاني خلال 90 يومًا (اربط). حين هبط «تفاعل» إلى 600 مع ثبات الزيارات، كان السبب أن زر الكتالوج اختفى تحت لافتة عرض جديدة — لا أحد كان سيراه من أرقام الإعلانات وحدها.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

إطار RACE للتخطيط الرقمي Chaffey, Smart Insights, 2010 · الوسائط المدفوعة والمملوكة والمكتسبة Corcoran, Forrester, 2009

المجموعة الخامسة · الإطار 29

مقاييس القرصنة: AAARRR

Pirate Metrics · AAARRR

مصطلحات الفصل

Awareness الوعي

Acquisition الاكتساب

Activation التفعيل

Revenue الإيراد

Retention الاحتفاظ

Referral الإحالة

Churn التسرب

Cohort دفعة

الفكرة في سطر

قمع للمنتجات الرقمية بست مراحل ورقم واحد لكل مرحلة — والتجارب تذهب كلها إلى المرحلة ذات أسوأ تحويل، لا إلى الإعلان.

ماكلور (2007) اقترح خمس مراحل لقياس الشركات الناشئة سمّاها «مقاييس القرصنة» لأن اختصارها يُنطق كصيحة قرصان؛ ثم أُضيف الوعي (Awareness) أولها. الاكتساب (Acquisition): زيارة تتحول تسجيلًا. التفعيل: أول لحظة يجرب فيها المستخدم القيمة فعليًا. الاحتفاظ: يعود ولا يتسرب. الإيراد: يدفع. الإحالة: يجلب غيره. كثير من النقول تقلب ترتيب الاحتفاظ والإيراد؛ اعتمد الترتيب المرسوم، وهو ترتيب ماكلور.

ست مراحل، ومقياس واحد لكل مرحلة AAARRR · Pirate Metrics

ابحث عن المرحلة ذات أسوأ تحويل وركز التجارب عليها شهريًا. التفعيل (أول لحظة قيمة) هو الأكثر إهمالًا.

الإحالة Referral	الاحتفاظ Retention	الإيراد Revenue	التفعيل Activation	الاكتساب Acquisition	الوعي Awareness
NPS إحالات لكل عميل	نشط بعد 90 يومًا التسرب (Churn)	تجربة → اشتراك متوسط الطلب	أول قيمة خلال 48 ساعة	زيارة → تسجيل تكلفة الاكتساب	مشاهدات ذكر العلامة

أين الثقب؟

أسوأ تحويل = تجارب الشهر

(2007) McClure بخمس مراحل؛ الوعي أضعف لاحقًا. كثير من النقول تقلب ترتيب مرحلتين؛ اعتمد هذا الترتيب.

الفصل أطول فصول الجزء (12 صفحة) لأنه يشرح مقاييس كل مرحلة وأمثلة تحسينها. القاعدة التي تختصره: لكل مرحلة رقم واحد، وتجارب الشهر كلها تذهب للمرحلة ذات أسوأ تحويل. والمرحلة الأكثر إهمالًا هي التفعيل: مستخدم سجل ولم يصل للقيمة خلال 48 ساعة لن يعود، وأي إنفاق على اكتسابه ضائع. قس بالدفعات (Cohort): مستخدمو كل أسبوع على حدة، لا المتوسط الذي يخفي التدهور.

● في عالمك: تطبيق مالي سعودي للادّخار

الاكتساب ممتاز (45% من الزيارات تسجل) والتسرب كارثي (70% لا يعودون بعد الأسبوع الأول). التفعيل هو الثقب: التحقق من الهوية يستغرق يومين، فلا يرى المستخدم أول ريال مدّخر. تقليص التحقق إلى دقائق رفع الاحتفاظ الشهري من 30% إلى 55% بلا تغيير في الإعلانات.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

McClure, 2007 Startup Metrics for Pirates · تحليل الدفعات والاحتفاظ في المنتجات الرقمية Croll & Yoskovitz, Lean Analytics, 2013

المجموعة الخامسة · الإطار 30

مؤشرات أداء القنوات

KPIs for channel performance

مصطلحات الفصل

مؤشر أداء KPI

تكلفة اكتساب العميل Customer acquisition cost

القيمة العمرية للعميل Customer lifetime value

معدل التحويل Conversion rate

معدل الاحتفاظ Retention rate

العائد على الاستثمار Return on investment

الإسناد Attribution

هامش المساهمة Contribution margin

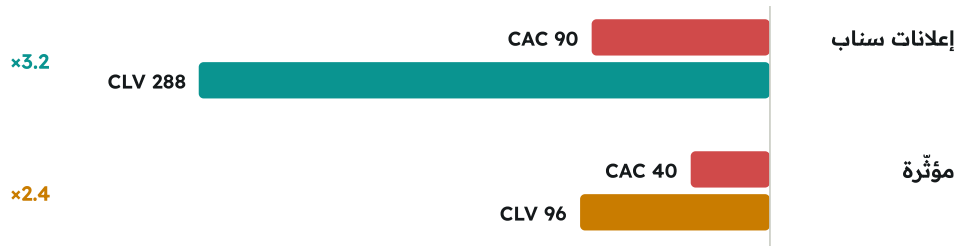
الفكرة في سطر

القناة الأرخص ليست الأفضل: قارن القنوات بقيمة العميل مقسومة على تكلفة اكتسابه — على الهامش لا الإيراد، وبعمر فعلي لا متفائل.

عشرة مؤشرات أداء (KPI) شائعة لكل قناة: المبيعات، تكلفة اكتساب العميل أي كل إنفاق القناة مقسومًا على العملاء الجدد منها، القيمة العمرية للعميل، معدل التحويل، معدل الاحتفاظ، NPS، تفاعل وسائل التواصل، مصادر الزيارات، معدلات فتح البريد ونقره، والعائد على الاستثمار. وحدها لا تكفي؛ المهم أيها يجمع الباقي.

القناة الأرخص ليست الأفضل: قيمة العميل ÷ تكلفة اكتسابه LTV : CAC per channel

صندوق قهوة بالاشتراك، أرقام توضيحية. سناب: تكلفة 90، قيمة 288 (48 ريال هامش × 6 أشهر) = 3.2. المؤثر: تكلفة 40، قيمة 96 (شهران) = 2.4.



CLV (Gupta, Lehmann & Stuart (2004)). يُحسب على الهامش لا الإيراد، وعلى بقاء فعلي لا متفائل؛ عرف الشركات الناشئة: 3:1 فأعلى.

المؤشر الذي يجمعها هو النسبة CLV:CAC لكل قناة، وفيه ثلاث قواعد من غوبتا وزملائه (2004) تُغفل عادةً: القيمة تُحسب على هامش المساهمة (Contribution margin) لا الإيراد؛ وعلى بقاء فعلي من الدفعات لا متوسط متفائل؛ وبخصم زمني للمستقبل. العرف في الشركات الناشئة 3:1 فأعلى، وأقل من 1:1 يعني أنك تدفع لتخسر. والفخ الرابع الإسناد (Attribution): القناة التي «أغلقت» البيع ليست دائماً التي بدأتها، فمقارنة القنوات بآخر نقرة تظلم المحتوى والإحالة.

● في عالمك: صندوق قهوة مختصة بالاشتراك

إعلانات سناب: تكلفة 90 ريالاً للمشارك، يبقى 6 أشهر بهامش 48 ريالاً شهرياً = 288 → 3.2. مؤثرة: 40 ريالاً فقط للمشارك، لكنه يبقى شهرين = 96 → 2.4. القناة «الأرخص» أسوأ. ثم تبين بالإسناد أن نصف مشتركي سناب قرؤوا مقال «كيف تحمّص في البيت» أولاً، فالمحتوى يستحق ميزانية لم يكن يأخذها.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Shao & Li, 2011 Valuing Customers · Gupta, Lehmann & Stuart, JMR, 2004 · الإسناد متعدد اللغات

المجموعة الخامسة · الإطار 31

صافي نقاط الترويج: NPS

Net Promoter Score

مصطلحات الفصل

Promoters المروجون

Passives المحايدون

Detractors المنتقدون

Net Promoter Score صافي نقاط الترويج

Closed loop حلقة مغلقة

Relationship survey استبيان علاقة

Transactional survey استبيان معاملة

الفكرة في سطر

سؤال واحد من 0 إلى 10 ورقم واحد من -100 إلى +100 — وبلا سؤال «لماذا؟» بعده ومكالمة خلال 48 ساعة، الرقم للعرض لا للتصرف.

ريتشهيلد (2003) وجد أن سؤالاً واحداً — «ما احتمال أن توصي بنا صديقاً؟» — يتنبأ بالنمو أفضل من استبيانات الرضا الطويلة. المروجون (Promoters) 9-10، المحايدون 7-8، المنتقدون 0-6. صافي نقاط الترويج = نسبة المروجين - نسبة المنتقدين. مثال: 100 إجابة، 70 مروجاً و10 منتقدين = 60. والرقم لا يُقرأ إلا مقارنةً بقطاعك.

سؤال واحد من 0 إلى 10، ورقم واحد من -100 إلى +100 Net Promoter Score

المنتقدون 0-6، المحايدون 7-8، المروجون 9-10. النقاط = نسبة المروجين - نسبة المنتقدين. مثال: 70 - 10 = 60.



محايدون (Passives) مروجون (Promoters)

منتقدون (Detractors)

100 إجابة: 70 مروجًا - 10 منتقدين = NPS 60

المحايدون (20) لا يُحسبون - لكنهم ينقلون منتقدين عند أول عرض منافس

Reichheld, HBR (2003). بلا سؤال «لماذا؟» بعده ومكالمة خلال 48 ساعة، الرقم للعرض لا للتصريح.

ما يفترقه الفصل ثلاث قواعد من الأصل. أولاً، الحلقة المغلقة (Closed loop): كل منتقد يُتصل به خلال 48 ساعة، وإلا فالرقم زينة. ثانيًا، السؤال المفتوح «ما السبب الرئيسي لدرجتك؟» يساوي الدرجة نفسها قيمة. ثالثًا، الفرق بين استبيان العلاقة (Relationship survey) ربع السنوي عن العلامة كلها، واستبيان المعاملة بعد كل تفاعل. والمحايدون الذين لا يُحسبون ينقلون منتقدين عند أول عرض منافس، فلا تطمئن إلى 20% منهم.

● في عالمك: مشغل اتصالات يقيس بعد كل مكالمة دعم

NPS المعاملة 35، والعلاقة 12. الفرق يقول إن الدعم جيد والمنتج (تغطية، فوترة) هو المشكلة. السؤال المفتوح كشف أن 40% من المنتقدين يذكرون «رسوم غير متوقعة في الفاتورة». إصلاح واحد في الفوترة رفع نقاط العلاقة 9 نقاط في ربعين، وهو ما لم تكن مكالمات الدعم لتفعله.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Reichheld, HBR, 2003 The One Number You Need to Grow
Keiningham et al., Journal of Marketing, 2007

المجموعة السادسة من 5 · 7 أطر

التعلق والانتشار والخدمة

Retention, virality and service

ما يحدث بعد الشراء يمول ما قبله: لماذا يعود المستخدم (الخَطَاف)، لماذا يتحدث (STEPPS)، كيف تدور العجلة، وأين تتسرب جودة الخدمة (SERVQUAL).

المجموعة السادسة · الإطار 32

نموذج الخطاف

Hook Model

مصطلحات الفصل

المحفز Trigger

محفز خارجي External trigger

محفز داخلي Internal trigger

مكافأة متغيرة Variable reward

الاستثمار Investment

العادة Habit

الفكرة في سطر

حلقة من أربع مراحل تجعل المنتج عادة تدور بلا إعلان — والمرحلة التي تفوتها الملخصات هي الاستثمار، وهي التي تحمّل الدورة التالية.

إيال (2014) وصف كيف تبني المنتجات الرقمية عادة (Habit): محفز (Trigger) خارجي (External trigger) كإشعار أو رسالة، يتحول مع التكرار إلى محفز داخلي كالملل أو الفضول أو الخوف من الفوات؛ ثم فعل بسيط جداً؛ ثم مكافأة متغيرة — لا يعرف المستخدم ما سيحدثه تماماً، وهذا ما يجعله يعود، كما في سحب الشاشة لتحديث الخلاصة؛ ثم الاستثمار: يضع المستخدم شيئاً في المنتج — بيانات، متابعين، سلسلة أيام، تفضيلات — فيحسن تجربته القادمة ويرفع ثمن الخروج.

حلقة من أربع مراحل تدور بلا إعلان Hook Model

الاستثمار هو الجزء الذي تفوّته الملخصات: ما يضعه المستخدم في المنتج (بيانات، متابعون، سلسلة أيام) يحتمل المحفز التالي ويرفع ثمن الخروج.



(Eyal, 2014). سؤاله الأخلاقي الذي يُغفل عادةً: هل تستخدمه أنت، وهل يحسن حياة المستخدم؟ إن كان الجواب لا، فأنت تبني إدماناً لا عادة.

ما يغفله أغلب من ينقل النموذج سؤالان عند إيال نفسه: هل المنتج شيء تستخدمه أنت، وهل يحسن حياة المستخدم فعلاً؟ إن كان الجواب لا فأنت تبني إدماناً لا عادة، والفرق ليس أخلاقياً فقط بل تجارياً: العادات المؤذية تُترك عند أول تدخل تنظيمي أو صحة.

● في عالمك: تطبيق لياقة سعودي

المحفز الخارجي إشعار الساعة 6 صباحاً، الفعل تمرين 7 دقائق، المكافأة المتغيرة شارة لا يعرف المستخدم متى تُفتح ومقارنة أسبوعية مع أصدقائه، والاستثمار سلسلة أيام متتالية يخشى كسرها وسجل وزن تراكم شهوياً. بعد 3 أسابيع صار المحفز داخلياً: يفتحه قبل أن يصله الإشعار.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Skinner, 1957 Eyal, 2014 Hooked: How to Build Habit-Forming Products · جداول التعزيز المتغير التي تقوم عليها المكافأة

المجموعة السادسة · الإطار 33

STEPPS: لماذا ينتشر الشيء؟

STEPPS · Contagious

مصطلحات الفصل

Social currency العملة الاجتماعية

Triggers المحفزات

Emotion العاطفة

Public العلنية

Practical value القيمة العملية

Stories القصص

Word of mouth الكلام المتناقل

High arousal استثارة عالية

الفكرة في سطر

ستة أسباب مدروسة تجعل الناس يتحدثون عنك مجاناً — والقاعدة: وزّعها على الحملة لا تحشرها في رسالة واحدة.

بيرغر (2013) درس آلاف المقالات والمنتجات ليعرف لماذا يُتناقل بعضها. العملة الاجتماعية (Social currency): ننقل ما يجعلنا نبدو أذكاء أو مَطلعين. المحفزات (Triggers): ما يذكرنا بالشيء يومياً يُذكر أكثر (القهوة الصباحية تذكر بعلامة القهوة). العاطفة: الاستثارة العالية تنشر — دهشة وغضب وقلق — والهائلة كالرضا والحزن لا تنشر. العلنية: ما يُرى يُقلد. القيمة العملية: المعلومة المفيدة تُمرّر. القصص: الرسالة تسافر داخل حكاية.

ستة أسباب تجعل الناس يتحدثون عنك مجانًا STEPPS

كل بلاطة سؤال: هل يجعل نقل الخبر ناقلة يبدو جيدًا؟ هل يوجد ما يذكر به؟ هل يستثير عاطفة عالية؟ هل يرى؟ هل يفيد؟ هل يحكى؟



Berger, Contagious (2013). لا تحشر الستة في رسالة واحدة؛ وزّعها. والغضب والقلق عاطفتان عاليتان أيضًا — لذلك تنتشر الشكوى أسرع من المديح.

أمثلة بيرغر أمريكية (الخلّاط الذي يطحن آيفون، حملة «لا تعبث مع تكساس»)، ونتيجته الأساسية: الكلام المتناقل (Word of mouth) يحدث أغلبه وجهاً لوجه لا على الإنترنت، فالمحفّزات اليومية أهم من الإعجابات. والتحذير الذي يستحق إضافته: الغضب والقلق عاطفتان عاليتان أيضًا — لهذا تنتشر الشكوى أسرع من المديح، وردّك عليها أهم من حملتك.

● في عالمك: حملة رمضان لعلامة عصير

بدل إعلان واحد يحشد الستة: أسبوع 1 محفّز (زجاجة تُفتح مع الأذان — تذكير يومي)، أسبوع 2 علنية (كوب بلون مميز يُرى على موائد الإفطار الجماعية)، أسبوع 3 قيمة عملية (جدول سحور مطبوع على العبوة)، أسبوع 4 قصة (عائلة تجمع أفرادًا من ثلاث مدن). العملة الاجتماعية كانت في أن من يعرف الجدول «يعرف شيئًا».

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Berger, 2013 Contagious: Why Things Catch On · ما يجعل المحتوى الإلكتروني ينتشر (العاطفة العالية) Berger & Milkman, JMR, 2012

المجموعة السادسة · الإطار 34

العجلة الدوّارة

Flywheel

مصطلحات الفصل

العجلة الدوّارة Flywheel

تفعيل Activate

تبني Adopt

إعجاب Adore

دفاع Advocate

احتكاك Friction

زخم Momentum

الفكرة في سطر

القمع يفرغ عند البيع، والعجلة تكمل بعده: العميل الراضي هو الطاقة التي تدفع الاكتساب التالي — وأي احتكاك في قوس يبطل العجلة كلها.

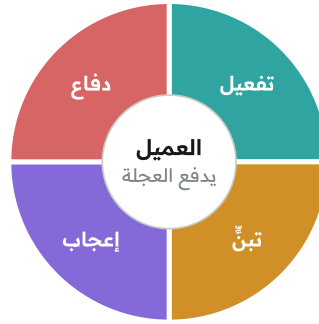
الاستعارة من كولينز (2001): العجلة الدوّارة (Flywheel) ثقيلة يصعب تحريكها، لكن كل دفعة تراكم زخمًا (Momentum) حتى تدور من تلقاء نفسها. نقلتها HubSpot (2018) إلى التسويق كنقيض للقمع: القمع يضع العميل مخرجًا في أسفله، والعجلة تضعه في مركزها. النسخة الشائعة بأربع مراحل: تفعيل أول استخدام، تبني الاستخدام المنتظم، إعجاب العميل بفضلك، دفاع يجلب غيره — والدفاع يغذي التفعيل التالي.

العجلة تكمل حيث يتوقف القمع Flywheel · Activate → Adopt → Adore → Advocate

أربعة أقواس ومقياس لكل قوس. الاحتكاك في أي قوس يبطئ العجلة كلها؛ ابحث عن الانزلاق بين قوسين وأصلحه.

Advocate: أحضر صديقًا

Activate: حضر الحصة الأولى



Adore: حصص شهرية

Adopt: وصل للحصة الثالثة

الاستعارة عند (2001) Collins، نسخة التسويق عند (2018) HubSpot، والمراحل الأربع في نسخة Appcues.

القيمة العملية في كلمة واحدة عند HubSpot يمرّ بها أغلب النقول سريعًا: الاحتكاك (Friction). انتظار طويل، تسجيل معقّد، دعم لا يرد — كل واحد يبطئ العجلة كلها لا مرحلته فقط. الطريقة: مقياس لكل قوس، ثم ابحث عن أكبر هبوط بين قوسين متجاورين وأصلحه. والعجلة لا تلغي القمع: القمع يصف الرحلة حتى البيع الأول، والعجلة ما بعده.

● في عالمك: نادي بادل بالخبر

تفعيل: حضر مباراة تدريبية مجانية. تبني: ثالث حجز خلال شهر. إعجاب: ثمانية حجوزات شهرية واشترك. دفاع: أحضر صديقًا (كل عضو يجلب 0.6 عضو سنويًا). الاحتكاك كان بين التفعيل والتبني: الحجز يتطلب اتصالاً هاتفيًا. تطبيق حجز بسيط رفع نسبة الثالث من 30% إلى 58%.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Good to Great — أثر العجلة الدوّارة Collins, 2001 · استبدال القمع بالعجلة Halligan, HubSpot, 2018

المجموعة السادسة · الإطار 35

SERVQUAL: جودة الخدمة

SERVQUAL · Gaps model

مصطلحات الفصل

Service quality جودة الخدمة

Reliability الاعتمادية

Assurance التوكيد

Tangibles الملموسات

Empathy التعاطف

Responsiveness الاستجابة

Expectation gap فجوة التوقع

Gaps model نموذج الفجوات

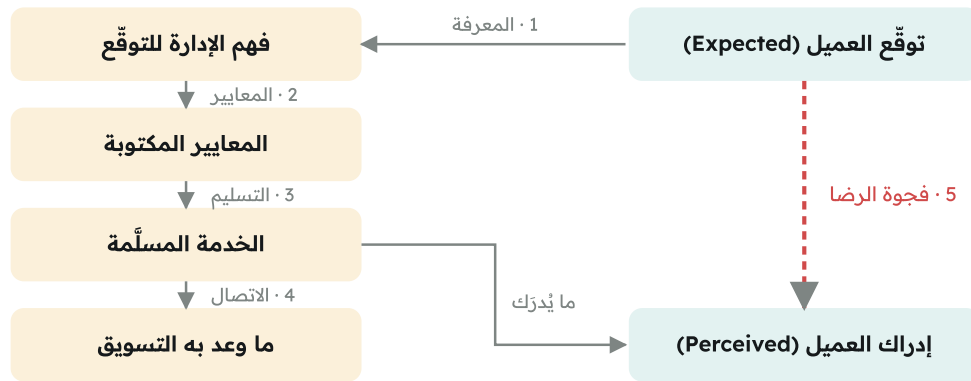
الفكرة في سطر

جودة الخدمة هي الفرق بين ما توفّعه العميل وما أدركه — وثّقاس بخمسة أبعاد، وتضع في خمس فجوات داخل الشركة قبل أن يراها العميل.

باراسورامان وزيثامل وبيري (1985؛ 1988) عرّفوا جودة الخدمة (Service quality) بأنها فجوة التوقع (Expectation gap): إدراك العميل ناقص توقّعه. الأداة تقيسها على خمسة أبعاد يختصرها RATER: الاعتمادية — تفعل ما وعدت في الموعد، التوكيد — كفاءة وثقة، الملموسات — المكان والمعدات والزي، التعاطف — اهتمام فردي، والاستجابة — سرعة المساعدة. الأداة استبيان يقيس التوقع والإدراك لكل بند، والفرق بينهما هو الدرجة.

أين ضاعت الجودة؟ خمس فجوات بين ما تَوَقَّعه العميل وما أدركه Gaps model of service quality

الجانب الأيمن العميل، الأيسر الشركة. الفجوات تتسلسل: معيار خاطئ ينبع من معرفة خاطئة، فأصلح البحث قبل السياسة.



Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985; 1988). الأبعاد الخمسة RATER: الاعتمادية، التوكيد، الملموسات، التعاطف، الاستجابة — والاعتمادية أثقلها في كل الدراسات.

ما يُغفل عادةً هو نموذج الفجوات (Gaps model) الذي سبق الأداة: فجوة الرضا التي يراها العميل (الخامسة) ليست إلا نتيجة أربع فجوات داخل الشركة — الإدارة لا تفهم التوقع، أو تفهمه ولا تكتبه معيارًا، أو تكتبه ولا يُنفَّذ، أو يُنفَّذ والتسويق وعد بأكثر. الفجوات تتسلسل، فأصلح البحث قبل السياسة. وفي كل الدراسات، الاعتمادية أثقل الأبعاد وزنًا: العميل يغفر ديكورًا متواضعًا ولا يغفر وعدًا مكسورًا.

● في عالمك: سلسلة صيدليات بأربعين فرعًا

استبيان بخمسة أبعاد: الملموسات 4.6 من 5، الاعتمادية 3.1. العميل يجد الفرع نظيفًا ولا يجد دواءه المزمّن في الموعد. الفجوة الثانية هي السبب: الإدارة تعرف الشكوى ولم تكتب معيارًا (توفر الأدوية المزمّنة 98% في كل فرع). المعيار كُتب، وسُلم المخزون، وارتفعت الاعتمادية إلى 4.2 خلال ربع.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

- Parasuraman, Zeithaml & Berry, Journal of Marketing, 1985 (نموذج الفجوات) A conceptual model of service quality
- Parasuraman, Zeithaml & Berry, Journal of Retailing, 1988 SERVQUAL: a multiple-item scale

المجموعة السادسة · الإطار 36

منطق الخدمة السائد

Service-Dominant logic

مصطلحات الفصل

Service-dominant logic منطق الخدمة السائد

Goods-dominant logic المنطق السلعي

Value-in-use القيمة عند الاستخدام

Co-creation الصنع المشترك

Operant resources موارد فاعلة

Value proposition عرض القيمة

الفكرة في سطر

الشركة لا تتبع أشياء بل تطبّق معرفة ومهارة لصالح العميل — والقيمة لا تُسَلَّم مع المنتج بل تظهر حين يستخدمه.

فارغو ولوش (2004) اقترحا أن التسويق كله بُني على منطق سلعي (Goods-dominant logic) موروث من الاقتصاد الصناعي: القيمة تُصنع في المصنع وتُضمّن في المنتج وتُسَلَّم عند البيع. البديل منطق الخدمة السائد (Service-dominant logic): كل تبادل هو خدمة مقابل خدمة، والسلع مجرد وسيلة لتوزيع الخدمة، والقيمة هي قيمة عند الاستخدام يشارك العميل في صنعها. الأصل عشر مقدّمات تدور كلها حول هذا التحوّل الواحد.

منطقتان لما تبيعه Goods-dominant vs Service-dominant logic

في المنطق السلعي تُصنع القيمة في المصنع وتُسَلَّم؛ في منطق الخدمة تظهر عند الاستخدام ويشارك العميل في صنعها، والشركة لا تملك إلا عرض وعد بها.



(Vargo & Lusch (2004). المقدّمة السابعة: الشركة «لا تستطيع تسليم القيمة، بل تعرض عروض قيمة فقط».

المقدّمتان اللتان تغيّران الممارسة: الموارد الفاعلة (Operant resources) — المعرفة والمهارة — هي مصدر الميزة، لا الموارد المفعول بها كالمواد والآلات؛ والشركة «لا تستطيع تسليم القيمة، بل تقدّم عرض قيمة (Value proposition) فقط» — العميل هو من يحدّد إن تحققت. النتيجة العملية: نجاح المنتج يُقاس بعد البيع لا عنده، وقسم الدعم والتدريب جزء من التسويق لا تكلفة بعده. الفصل نظري لكنه يفسّر لماذا تحوّلت شركات المعدات إلى بيع «الاشتراك في النتيجة».

● في عالمك: شركة تأجير سيارات

بالمنطق السلعي تبيع «سيارة لأيام» وتقيس النجاح بعقد التأجير. بمنطق الخدمة تبيع «تنقلاً بلا قلق»: التسليم في المطار، بديل خلال ساعة عند العطل، وفاتورة بلا مفاجآت — وتقيس النجاح بأن العميل وصل واستمتع وعاد. الفرق ظهر في التقييمات قبل أن يظهر في الحصة.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Vargo & Lusch, Journal of Marketing, 2004 Evolving to a New Dominant Logic for Marketing
Vargo & Lusch, 2016

المجموعة السابعة من 6 و 7 أطر

القنوات والميزانية والتوسع

Channels, budget and expansion

أين تظهر، وبأي محتوى، وكم تنفق، وكيف تخرج من بلدك. القوائم سهلة؛ الأرقام ومنطق الاختيار عليك، وإطار الهدف يعطيك الطريقة.

المجموعة السابعة · الإطار 37

إطار الهدف لاختيار القنوات

Bullseye framework · Traction

مصطلحات الفصل

Traction الجذب

Traction channel قناة جذب

Outer ring الحلقة الخارجية

Middle ring الحلقة الوسطى

Inner ring الحلقة الداخلية

Cheap test اختبار رخيص

Channel saturation تشبع القناة

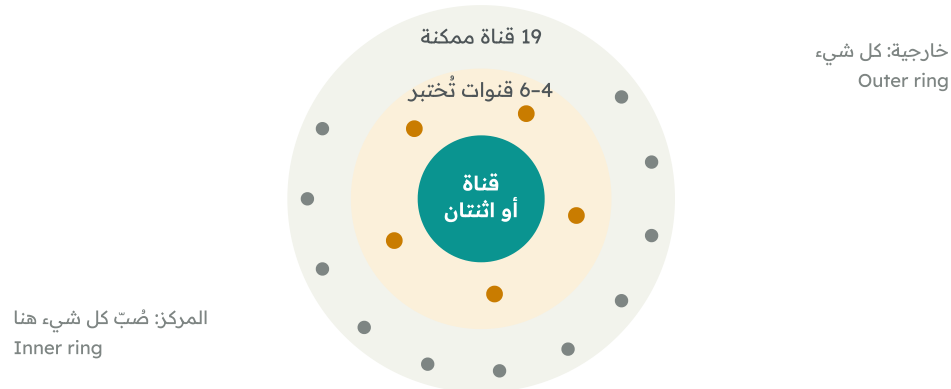
الفكرة في سطر

19 قناة ممكنة، اختبر منها 4-6 اختباراً رخيصاً متساوياً، ثم صُب كل شيء في واحدة أو اثنتين — وأعد الحلقة كل ستة أشهر.

واينبرغ وماريس (2015) لاحظا أن الشركات الناشئة تختار قنواتها بالتقليد لا بالاختبار. الإطار ثلاث حلقات. الحلقة الخارجية (Outer ring): عصف ذهني على كل قنوات الجذب (Traction channel) التسع عشرة — من الإعلانات والبحث والمحتوى إلى المعارض والشراكات والمبيعات المباشرة — بلا استبعاد مسبق، لأن القناة التي يتجاهلها منافسوك هي غالباً الأرخص. الحلقة الوسطى: اختبار رخيص لأربع إلى ست قنواتٍ بميزانية ومدة متساويتين. الحلقة الداخلية: ما أثبت قابلية التوسع يأخذ كل شيء.

ثلاث حلقات: كل القنوات، ثم 4-6 للاختبار، ثم واحدة أو اثنتان للتركيز Bullseye framework

الحلقة الخارجية عصف ذهني بلا استبعاد (19 قناة)، الوسطى اختبارات رخيصة متساوية، المركز ما أثبت قابلية التوسع. يُعاد كل ستة أشهر.



(Weinberg & Mares, Traction (2015). قيس تكلفة الاكتساب لكل قناة بعدل: المحتوى والمجتمع يرفعان تحويل القنوات الأخرى خفيةً.

القاعدتان اللتان تختصران الإطار: الجذب (Traction) يُقاس بتكلفة اكتساب عميل يدفع، لا بالزيارات؛ وكل قناة تتشبع — ترتفع تكلفتها مع الوقت لأن المنافسين يلحقون بك — فتُعاد الحلقة كل ستة أشهر. وتحذير يُغفل عادةً: المحتوى والمجتمع يرفعان تحويل القنوات الأخرى خفيةً، فقياسهما بمعزل يظلمهما.

● في عالمك: منصّة دروس خصوصية للثانوية

الحلقة الخارجية أخرجت 19 قناة، والوسطى اختبرت خمساً بألفي ريال لكل واحدة على أسبوعين: إعلانات سناب، تيك توك، مجموعات أولياء الأمور، شراكة مع مكتبة، ومعلمون كمسوّقين بالعمولة. الأخيرة جلبت مشتركاً بـ38 ريالاً مقابل 210 لسناب، فأخذت 80% من الميزانية للربع التالي.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Weinberg & Mares, 2015 Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth · قانون القنوات السيئة وتشبع القنوات
Chen, 2014

المجموعة السابعة · الإطار 38

اختيار قنوات التسويق

Marketing channels

مصطلحات الفصل

Marketing channel قناة تسويق

Channel length طول القناة

Intensive distribution توزيع مكثف

Selective distribution توزيع انتقائي

Exclusive distribution توزيع حصري

Intermediary وسيط

Unit value قيمة الوحدة

Perishability قابلية التلف

الفكرة في سطر

طول القناة يقرّره المنتج: كلما ارتفعت قيمة الوحدة وتعقدّها وقصر عمرها قصرت القناة — ثم تُختار التغطية بثلاث درجات.

قناة التسويق (Marketing channel) هي الطريق من المنتج إلى المستهلك، وطول القناة (Channel length) عدد الوسطاء فيها: مباشر، أو وكيل، أو جملة ثم تجزئة. عوامل الاختيار: التغطية المطلوبة، وعوامل المنتج — قيمة الوحدة، قابلية التلف، الحجم والوزن، التنميط، الطبيعة التقنية، مرحلة دورة الحياة — ثم بيئة المنافسة وموارد الشركة. والقنوات ثلاث مجموعات: تقليدية (متاجر، بريد مباشر، هاتف، معارض)، رقمية (تواصل، محتوى، بحث، إعلانات، عمولة، مؤثرون، جوال)، وناشئة (واقع افتراضي، بحث صوتي).

طول القناة يحدّده المنتج: من مباشر إلى ثلاثة وسطاء Channel length · coverage

كلما ارتفعت قيمة الوحدة وتعقّدها وقصر عمرها، قصرت القناة. والتغطية ثلاث درجات: مكثّفة، انتقائية، حصريّة.



(Kotler & Keller, 2016). كثير من النقول تعكس القاعدة سهوًا — اعتمد هذه.

القاعدة من كوتلر: الوحدة الغالية والمعقّدة وسريعة التلف تُباع بقناة قصيرة، والرخيصة والمنمّطة وطويلة العمر تتحمّل وسطاء (Intermediary) كثيرين. كثير من النقول تعكس القاعدة سهوًا — اعتمد الشكل. ودرجات التغطية ثلاث: توزيع مكثّف في كل منفذ للسلع السريعة، انتقائي لمنافذ مختارة للأجهزة والأزياء، وحصري لوكيل واحد في المنطقة للفاخر والسيارات.

● في عالمك: عطر نيش سعودي مقابل علكة

العطر (قيمة عالية، يحتاج شرًا وتجربة): قناة مباشرة — متجره ومعرض واحد بالرياض، توزيع حصري، ولا يدخل الجملة. العلكة (رخيصة، منمّطة): ثلاثة وسطاء وتوزيع مكثّف في 8,000 بقالة. من يضع العطر في البقالات يخسر مكانته، ومن يبيع العلكة مباشرة يخسر التغطية.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary, 2006 Marketing Channels · Kotler & Keller, 2016 تصميم القنوات وإدارتها

المجموعة السابعة · الإطار 39

خلية النحل لوسائل التواصل

Social media honeycomb

مصطلحات الفصل

الهوية Identity

المحادثات Conversations

المشاركة Sharing

الحضور Presence

العلاقات Relationships

السمعة Reputation

المجموعات Groups

مقاييس الفروغ Vanity metrics

الفكرة في سطر

سبع وظائف تؤديها كل منصّة بدرجات مختلفة — واسأل عن كل واحدة: هل نخدمها فعلاً، أم نعدّ الإعجابات؟

كيتزمان وزملاؤه (2011) قسّموا ما تفعله وسائل التواصل إلى سبع خلايا: الهوية (Identity) أي ما يكشفه المستخدم عن نفسه، المحادثات (Conversations)، المشاركة للمحتوى، الحضور أي هل الآخرون متاحون الآن، العلاقات، السمعة أي كيف يُقيّم الناس والمحتوى، والمجموعات. كل منصّة تُبرز ثلاثاً أو أربعاً: لينكدإن الهوية والسمعة والعلاقات، سناب الحضور والمحادثات، يوتيوب المشاركة والسمعة.

سبع خلايا تخدمها كل منصة بدرجات مختلفة Social media honeycomb

اسأل عن كل خلية: هل نخدمها فعلاً؟ لينكدإن تُبرز الهوية والسمعة، سناب الحضور والعلاقات، والمجموعات الخاصة هي «التواصل الخفي» حيث يحدث القرار.



Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre (2011). المتابعون والإعجابات لا تقع في أي خلية — مقاييس غرور.

لكل خلية تبعات على الشركة: إن كانت السمعة قوية في منصتك فراقب التقييمات لا المتابعين. الفائدة الحقيقية للإطار تشخيصية: المتابعون والإعجابات لا يقعون في أي خلية، فهي مقاييس غرور (Vanity metrics). والخلية السابعة، المجموعات، صارت في السعودية أهم الخلايا: مجموعات واتساب الخاصة هي حيث يحدث «يسأل» في مسار كوتلر، ولا تراها أي أداة رصد.

● في عالمك: شركة برمجيات سعودية تباع للشركات على لينكدإن

تنشر يوميًا وتعدّ الإعجابات. تحليل الخلايا: المنصة تخدم الهوية والسمعة، فالمطلوب صفحات موظفين قوية (هوية) وتوصيات عملاء مكتوبة (سمعة) لا منشورات تحفيزية. وحين تصل الصفقة إلى «يسأل» تنتقل إلى مجموعات واتساب لمديري التقنية، حيث لا منشورات بل إجابات.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Social media? Get serious! (خلية النحل) Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, Business Horizons, 2011 · مقاييس الغرور مقابل المقاييس القابلة للفعل Ries, The Lean Startup, 2011

المجموعة السابعة · الإطار 40

مصفوفة تسويق المحتوى

Content Marketing Matrix

مصطلحات الفصل

تسويق المحتوى Content marketing

يسلّي Entertain

يلهم Inspire

يعلم Educate

يقنع Convince

عاطفي Emotional

عقلاني Rational

جرد المحتوى Content audit

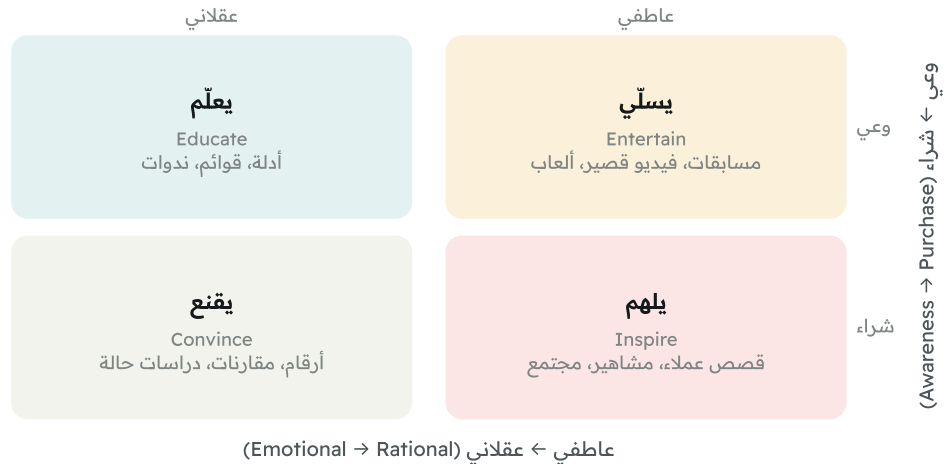
الفكرة في سطر

محوران — عاطفي/عقلاني ووعي/شراء — يقسمان كل ما تنشره إلى أربعة أرباع، فيظهر أين تكّدس محتواك وأين الفراغ.

تسويق المحتوى (Content marketing) هو تقديم مادة مفيدة أو ممتعة تجذب الجمهور بدل مقاطعته. المصفوفة من تشافي وبوسمورث (2012) تضع على المحور الأفقي طبيعة المحتوى من عاطفي (Emotional) إلى عقلاني، وعلى العمودي مرحلة القارئ من الوعي إلى الشراء. الأرباع الأربعة: يسلّي — مسابقات وفيديو قصير وألعاب للوعي العاطفي؛ يلهم — قصص عملاء ومشاهير ومجتمع للشراء العاطفي؛ يعلم — أدلة وقوائم وندوات للوعي العقلاني؛ يقنع — أرقام ومقارنات ودراسات حالة للشراء العقلاني.

مصفوفة المحتوى: أربعة أرباع Content Marketing Matrix

المحور الأفقي: عاطفي ← عقلائي. العمودي: وعي ← شراء. لكل ربع نوع محتوى وصيغ تناسبه.



Chaffey & Bosomworth, Smart Insights (2012). القيمة التشخيصية: لماذا فشل هذا المحتوى؟ غالبًا لأنه في الربع الخطأ من رحلة القارئ.

قيمة المصفوفة تشخيصية: اِجِرد ما نشرته في ربع سنة (Content audit) وضع كل قطعة في ربعها. الشائع أن الشركات الصغيرة تتكّدس في «يسلي» لأنه سهل القياس بالإعجابات، وتترك «يقنع» فارغًا، وهو الربع الذي يُغلق البيع. ولماذا فشل محتوى بعينه؟ غالبًا لأنه في الربع الخطأ من رحلة القارئ: دراسة حالة لمن لم يعرف المشكلة بعد.

● في عالمك: شركة خدمات لوجستية للمتاجر الإلكترونية

جِرد 90 يومًا: 70% من المنشورات تهنئة بالمناسبات ومقاطع من المستودع (يسلي)، 0% في «يقنع». العميل المحتمل — مدير متجر يقارن ثلاثة مزوّدين — لا يجد ما يقنعه. أُضيفت قطعتان شهريًا: مقارنة تكلفة التوصيل في خمس مدن، ودراسة حالة بأرقام. ارتفعت طلبات عروض الأسعار من الموقع 3 أضعاف.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Chaffey & Bosomworth, Smart Insights, 2012 The Content Marketing Matrix
Petty & Cacioppo, 1986
التأثير المركزي والهامشي (عقلائي/عاطفي)

المجموعة السابعة · الإطار 41

ميزانية التسويق

Marketing budgeting

مصطلحات الفصل

Marketing budget ميزانية التسويق

Percentage of sales نسبة من المبيعات

Competitive parity مجارة المنافسين

Objective-and-task الهدف والمهمة

Zero-based budgeting ميزانية صفرية

Allocation التوزيع

Industry norms أعراف القطاع

الفكرة في سطر

أربع طرق لتحديد الرقم — اثنتان سهلتان ومعكوستا المنطق — ثم توزيعه على خمسة محاور بحسب الفعالية المتوقعة لا بالتساوي.

ما يؤثر في ميزانية التسويق (Marketing budget): حجم الشركة ومرحلتها، أعراف القطاع (Industry norms)، الأهداف، والفرص والتحديات. ثم أربع طرق. نسبة من المبيعات: سهلة، لكنها تجعل المبيعات سبب الإنفاق لا نتيجتها، فتقلّص التسويق حين تحتاجه أكثر. مجارة المنافسين: تفترض أنهم على حق وأن أهدافكم واحدة. الهدف والمهمة: حدّد الهدف، والمهام اللازمة له، وكلفتها — وهي الأصح والأصعب. الميزانية الصفرية: كل بند يبرّر من الصفر سنويًا لا من رقم العام الماضي.

أربع طرق للرقم، وخمسة محاور للتوزيع Budget-setting methods · allocation

الطريقتان الأوليان سهلتان وخاطئتان منطقيًا (المبيعات تصير سبب الإنفاق)؛ الهدف والمهمة تبني الرقم من الهدف، والصفريّة تبرز كل بند من الصفر.



ثم وُزّع على:



(Kotler & Keller, 2016). التوزيع يتبع الفعالية المتوقعة (نسبة القيمة إلى التكلفة لكل قناة)، لا «بالتساوي».

ثم التوزيع (Allocation) على خمسة محاور: القناة، النشاط، خط المنتج، الجغرافيا، الشريحة. الاقتراح الساذج توزيعها «بالتساوي»؛ الأصح عند كوتلر أن التوزيع يتبع الفعالية المتوقعة — نسبة القيمة إلى التكلفة لكل قناة من الفصل السابق — مع احتياطي 10–15% للتجارب، لأن القناة الرابحة اليوم تتشبع غدًا.

● في عالمك: مخبز جديد بحيّ في الدمام

نسبة من المبيعات مستحيلة (لا مبيعات بعد)، ومجاراة المنافسين تعني نسخ مخبز عمره 20 عامًا. الهدف والمهمة: 300 عميل متكرر خلال 90 يومًا ← تذوّق في 6 مجمّعات سكنية (4,500 ريال) + إعلانات سناپ جغرافية (6,000) + بطاقة ولاء مطبوعة (1,500) = 12,000 ريال، منها 1,500 احتياطي لقناة لم تُختبر.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

طرق تحديد ميزانية الاتصالات التسويقية Kotler & Keller, 2016 · الميزانية الصفريّة Pyhrr, HBR, 1970

المجموعة السابعة · الإطار 42

دخول الأسواق الدولية

International market entry

مصطلحات الفصل

Localisation التوطين	Standardisation الترميم	Indirect exporting تصدير غير مباشر	Direct exporting تصدير مباشر
Licensing ترخيص	Franchising امتياز	Joint venture مشروع مشترك	Foreign direct investment استثمار أجنبي مباشر

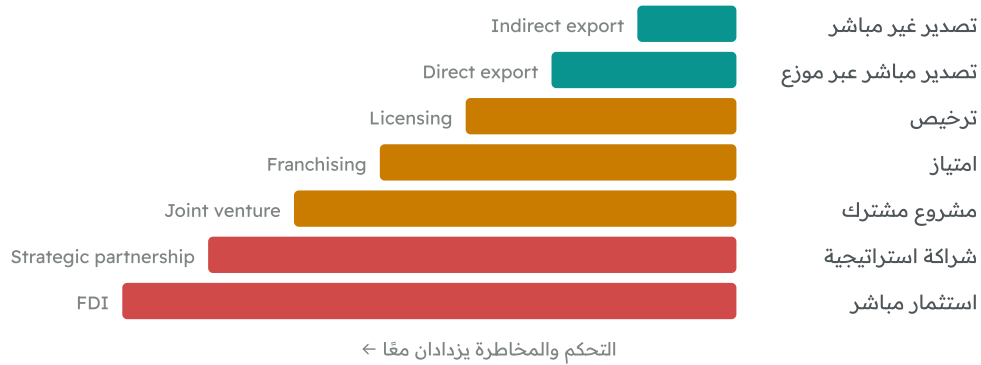
الفكرة في سطر

ثلاثة عوامل تُدرس قبل الدخول، وسؤال التوطين أم الترميم، ثم سلّم من سبعة أنماط يرتفع فيه التحكم والمخاطرة معًا — ابدأ من أسفله.

ابدأ بالعوامل الثقافية (لغة، دين، عادات)، والاقتصادية (دخل، عملة، بنية تحتية)، والقانونية والسياسية (جمارك، تراخيص، استقرار)، ثم سؤال التوطين (Localisation) أم الترميم (Standardisation): هل تكيّف المنتج والرسالة لكل سوق أم توخّدهما لخفض التكلفة؟ الإجابة عادة مزيج: منتج موخّد ورسالة موطنّة. ثم سبعة أنماط دخول مرتّبة: تصدير غير مباشر (Indirect exporting) عبر وسيط في بلدك، تصدير مباشر (Direct exporting) عبر موزّع في السوق، ترخيص لمنّج محلي، امتياز، مشروع مشترك، شراكة استراتيجية، واستثمار أجنبي مباشر.

سَلَمُ الدخول: كلما صعدت زاد التحكم والمخاطرة Market entry modes · control vs risk

من التصدير غير المباشر (لا تحكم، لا مخاطرة) إلى الاستثمار المباشر (تحكم كامل، مخاطرة كاملة). اختبر أسفل السَلَم ثم اصعد.



(1987) Root للسَلَم، (1977) Johanson & Vahlne للتدرّج. من يملك التسجيل لدى الجهة المنظّمة يملك السوق — اتفق على نقل الملفات من اليوم الأول.

المنطق الذي يجمع السَلَم من روت (1987): التحكم والالتزام والمخاطرة تزداد معًا كلما صعدت. ونموذج أوبسالا (يوهانسون وفالن، 1977) يصف ما تفعله الشركات الناجحة فعلاً: تدخل بأقل التزام، تتعلم، ثم تصعد درجة. الفخ الذي لا تذكره الكتب وفي الخليج يقرّر كل شيء: من يملك التسجيل لدى الجهة المنظّمة والعلامة التجارية محلياً يملك السوق — اتفق على ملكية الملفات ونقلها من اليوم الأول، لا عند الطلاق.

● في عالمك: علامة مستحضرات تجميل مصرية تدخل السعودية

بدأت بتصدير مباشر عبر موزّع سعودي (التزام منخفض، تعلّم سريع). الرسالة موثّنة (لهجة، مناسبات) والمنتج موحد. بعد سنتين وبيانات عن أي المدن تشتري، صعدت إلى مشروع مشترك بمستودع بالرياض. العقد الأول نصّ على أن تسجيلات المنتجات باسم العلامة لا الموزّع — وهو البند الذي جعل الصعود ممكناً.

المصدر الأصلي ودراسات مذكورة

Root, 1987 Entry Strategies for International Markets · نموذج أوبسالا للتدويل · Johanson & Vahlne, JIBS, 1977 · التنميط العالمي والجدل حوله
Levitt, HBR, 1983

الملاحق

كيف تتكامل الأطر، من أي قرار تبدأ، والقاموس

Appendix

الملحق 1

كيف تتكامل الأطر

Conclusion

ست أفكار تجمع الأطر كلها: ابدأ بالعميل (بحث، شخصيات، تفاعل مستمر)؛ الاستراتيجية خريطة تتكيّف لا وثيقة تُحفظ؛ نسّق عناصر المزيج لتقول شيئاً واحداً؛ أدر المنتج عبر دورة حياته؛ اختر القنوات بحسب عميلك لا بحسب راحتك؛ وقّس ثم عدّل. لا جديد فيها لمن قرأ الفصول، لكنها تذكّر بأن الأطر ليست منافسة بل متكاملة: PESTLE يغدّي SWOT، و STP يغدّي المكانة، والمكانة تحكم المزيج، والمزيج يُقاس بالمؤشرات، والمؤشرات تعيد فتح البحث.

من أي قرار تبدأ؟

Decision index · which framework for which decision

لا تقرأ الأطر بالترتيب حين تكون أمام قرار. ابحث عن جملتك في العمود الأول، وافتح الأطر المقابلة لها فقط. الإطار الأول في كل صف هو نقطة البداية، والباقي يكمله.

القرار	الأطر
أفهم السوق قبل أن أدخله	PESTLE · قوى بورتر · 5C
أعرف من ينافسني فعلاً	المنافسون · قوى بورتر
أختار لمن أبيع	STP · الوظيفة JTBD · تقسيم B2B
أقرر ما أقوله وفيّم أختلف	تموضع المنتج · USP · الخريطة · بيان المكانة · المحيط الأزرق
أتأكد أن المنتج مطلوب قبل التوسع	بحوث السوق · الملاءمة PMF · اللوحة الرشيقة
أخطط العرض كله بحيث يتّسق	المزيج SWOT · 7Ps
أنمي الإيرادات	أنسوف · دورة الحياة
أوزع المال بين المنتجات والفئات	بوسطن · GE-McKinsey · الميزانية
أصمّم الرسالة ورحلة العميل	AIDA · مسار RACE · 5A · ZMOT
أقيس القمع وأجد الثقب	القمع · AAARRR · مؤشرات الأداء · NPS
أجعل المستخدم يعود ويتحدث عني	الخطاف · STEPPS · العجلة
أصلح خدمة يشكو منها العملاء	SERVQUAL · منطق الخدمة
أفهم لماذا يشتري العميل بهذه الطريقة	سلوك المستهلك · الوظيفة JTBD
أختار قنوات النمو والتوزيع	إطار الهدف · القنوات · خلية النحل · مصفوفة المحتوى
أدخل سوقاً خارج بلدي	الأسواق الدولية · PESTLE · قوى بورتر

قاموس المصطلحات

Glossary · 288 terms

كل المصطلحات التي ظهرت في شرائط «مصطلحات الفصل»، مرتبة أبجدياً بالإنجليزية كما ستقابلها في أي اجتماع، مع ترجمتها ورقم الإطار.

Account-based — قائم على الحسابات إطار 9	Allocation — التوزيع إطار 41	Awareness — الوعي إطار 29
Acquisition — الاكتساب إطار 29	Alternatives — البدائل إطار 14	B2B — بين الشركات إطار 9
Act — يفعل إطار 26	Appeal — ينجذب إطار 26	Bargaining power — القوة التفاوضية إطار 5
Action — الفعل إطار 24	Ask — يسأل إطار 26	Barriers to entry — حواجز الدخول إطار 5
Activate — تفعيل إطار 34	Assumptions — افتراضات إطار 7	Behavioural — سلوكي إطار 8
Activation — التفعيل إطار 29	Assurance — التوكيد إطار 35	Blue ocean — المحيط الأزرق إطار 15
Adopt — تبني إطار 34	Attention — الانتباه إطار 24	Brand — العلامة إطار 1
Adore — إعجاب إطار 34	Attribute positioning — تموضع بالخصائص إطار 13	Business Model Canvas — لوحة نموذج العمل إطار 18
Advocacy ratio — نسبة الدفاع إطار 26	Attribution — الإسناد إطار 30	Business unit — وحدة أعمال إطار 23
Advocate — يدافع إطار 26	Aware — يعرف إطار 26	Buyer vs user — المشتري مقابل المستخدم إطار 14

Industrial segmentation — التقسيم الصناعي إطار 9
Industry attractiveness — جاذبية الصناعة إطار 23
Industry norms — أعراف القطاع إطار 41
Inner ring — الحلقة الداخلية إطار 37
Inspire — يلهم إطار 40
Intensive distribution — توزيع مكثف إطار 38
Interest — الاهتمام إطار 24
Intermediary — وسيط إطار 38
Internal factors — عوامل داخلية إطار 17
Internal trigger — محفز داخلي إطار 32
Introduction — التقديم إطار 21
Invest/grow — استثمر/نمّ إطار 23
Investment — الاستثمار إطار 32
Involvement — الاندماج إطار 11
Job executor — منقذ الوظيفة إطار 10
Job-to-be-done — الوظيفة المطلوب إنجازها إطار 10
Joint venture — مشروع مشترك إطار 42
Key metrics — المقاييس الأساسية إطار 18
KPI — مؤشر أداء إطار 30
Lead — عميل محتمل إطار 25
Lean Canvas — اللوحة الريشة إطار 18
Legal — قانوني إطار 4
Licensing — ترخيص إطار 42
Lifestyle positioning — تموضع بنمط الحياة إطار 13
Localisation — التوطين إطار 42
Macro-environment — البيئة الكلية إطار 4
Market development — تطوير السوق إطار 20
Market penetration — التغفل في السوق إطار 20
Marketing — التسويق إطار 1
Marketing budget — ميزانية التسويق إطار 41
Marketing channel — قناة تسويق إطار 38
Marketing mix — المزيج التسويقي إطار 16
Marketing strategy — استراتيجية التسويق إطار 1
Maturity — النضج إطار 21
Micro-conversion — تحويل صغير إطار 28
Middle ring — الحلقة الوسطى إطار 37
Minimum viable product — الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق إطار 19
Moment of truth — لحظة الحقيقة إطار 27
Momentum — زخم إطار 34
Nested approach — النهج المتداخل إطار 9
Net Promoter Score — صافي نقاط الترويج إطار 31
Niche — شريحة ضيقة إطار 8
Non-customers — غير العملاء إطار 15
Nurturing — الرعاية إطار 25
Objective-and-task — الهدف والمهمة إطار 41
Operant resources — موارد فاعلة إطار 36
Opportunities — الفرص إطار 17

Dissonance-reducing — مقلّل للتنافر إطار 11
Diversification — التنوع إطار 20
Dog — الكلب إطار 22
Drop-off — التسرّب إطار 25
Earned media — وسائل مكتسبة إطار 28
Economic — اقتصادي إطار 4
Educate — يعلم إطار 40
Emotion — العاطفة إطار 33
Emotional — عاطفي إطار 40
Emotional job — وظيفة عاطفية إطار 10
Empathy — التعاطف إطار 35
Engage — اربط إطار 28
Entertain — يسليّ إطار 40
Environmental — بيئي إطار 4
Equilibrium — التوازن إطار 2
Exclusive distribution — توزيع حصري إطار 38
Expectation gap — فجوة التوقّع إطار 35
Experience curve — منحنى الخبرة إطار 22
Exploratory — استكشافي إطار 3
Extension strategy — استراتيجية التمديد إطار 21
External trigger — محفز خارجي إطار 32
Feature comparison — مقارنة الميزات إطار 7
Flywheel — العجلة الدوّارة إطار 34
FMOT — لحظة الحقيقة الأولى إطار 27
Focus group — مجموعة تركيز إطار 3
Foreign direct investment — استثمار أجنبي مباشر إطار 42
Four actions — الإجراءات الأربعة إطار 15
Franchising — امتياز إطار 42
Friction — احتكاك إطار 34
Funnel — القمع إطار 25
Gap — فراغ إطار 13
Gaps model — نموذج الفجوات إطار 35
Geographic — جغرافي إطار 8
Goods-dominant logic — المنطق السلعي إطار 36
Groups — المجموعات إطار 39
Growth — النمو إطار 21
Growth strategy — استراتيجية النمو إطار 20
Habit — العادة إطار 32
Habitual buying — شراء اعتيادي إطار 11
Harvest — الحلب إطار 21
Harvest/divest — احصد/تخرج إطار 23
Hierarchy of effects — تسلسل الآثار إطار 24
High arousal — استثارة عالية إطار 33
Identity — الهوية إطار 39
Impulse buying — شراء اندفاعي إطار 11
Indirect competitor — منافس غير مباشر إطار 7
Indirect exporting — تصدير غير مباشر إطار 42

Buying centre — مركز الشراء إطار 9
Call to action — دعوة للفعل إطار 24
Cash cow — البقرة الحلوب إطار 22
Channel length — طول القناة إطار 38
Channel saturation — تشبّع القناة إطار 37
Cheap test — اختبار رخيص إطار 37
Churn — التسرّب إطار 29
Closed loop — حلقة مغلقة إطار 31
Co-creation — الصنع المشترك إطار 36
Cohort — دفعة إطار 29
Collaborators — المتعاونون إطار 6
Company — الشركة إطار 6
Competitive intelligence — استخبارات تنافسية إطار 7
Competitive parity — مجاراة المنافسين إطار 41
Competitive strength — القوة التنافسية إطار 23
Competitors — المنافسون إطار 6
Complex buying — شراء معقد إطار 11
Consumer behaviour — سلوك المستهلك إطار 11
Consumption chain — سلسلة الاستهلاك إطار 10
Content audit — جرد المحتوى إطار 40
Content marketing — تسويق المحتوى إطار 40
Context — السياق إطار 6
Contribution margin — هامش المساهمة إطار 30
Convenience — الراحة إطار 12
Conversations — المحادثات إطار 39
Conversion rate — معدل التحويل إطار 25
Convert — حوّل إطار 28
Convince — يقنع إطار 40
Core functional job — الوظيفة الوظيفية الأساسية إطار 10
CR4 — تركّز أكبر أربع شركات إطار 6
Customer acquisition cost — تكلفة اكتساب العميل إطار 30
Customer lifetime value — القيمة العمرية للعميل إطار 30
Customer management — إدارة العميل إطار 1
Customer path — مسار العميل إطار 26
Customers — العملاء إطار 6
Decline — التراجع إطار 21
Demand — الطلب إطار 2
Demographic — ديموغرافي إطار 8
Desire — الرغبة إطار 24
Desired outcome — نتيجة مرغوبة إطار 10
Detractors — المنتقدون إطار 31
Differentiation — التمايز إطار 12
Differentiator — عامل التمييزّ إطار 14
Direct competitor — منافس مباشر إطار 7
Direct exporting — تصدير مباشر إطار 42

Substitutes — البدائل إطار 5	Relationship survey — استبيان علاقة إطار 31	Outcome-driven — مدفوع بالنتائج إطار 10
Supply — العرض إطار 2	Relationships — العلاقات إطار 39	Outer ring — الحلقة الخارجية إطار 37
Surplus — فائض إطار 2	Relative market share — الحصة السوقية النسبية إطار 22	Owned media — وسائل مملوكة إطار 28
Survey — استبيان إطار 3	Reliability — الاعتمادية إطار 35	Pain point — نقطة الألم إطار 14
Switching cost — تكلفة التبديل إطار 5	Repositioning — إعادة التوضع إطار 12	Passives — المحايدين إطار 31
TAM · SAM · SOM — حجم السوق بثلاث طبقات إطار 6	Reputation — السمعة إطار 39	People — الناس إطار 16
Tangibles — الملموسات إطار 35	Responsiveness — الاستجابة إطار 35	Perceived value — القيمة المدركة إطار 12
Target audience — الجمهور المستهدف إطار 1	Retention — الاحتفاظ إطار 29	Percentage of sales — نسبة من المبيعات إطار 41
Target customer — العميل المستهدف إطار 14	Retention curve — منحنى الاحتفاظ إطار 19	Perceptual map — الخريطة الإدراكية إطار 13
Target market — السوق المستهدف إطار 21	Retention rate — معدل الاحتفاظ إطار 30	Perishability — قابلية التلف إطار 38
Targeting — الاستهداف إطار 8	Return on investment — العائد على الاستثمار إطار 30	Physical evidence — الدليل المادي إطار 16
Technological — تقني إطار 4	Revenue — الإيراد إطار 29	Place — المكان إطار 16
Threat of new entrants — تهديد الوافدين الجدد إطار 5	Reviews — المراجعات إطار 27	Political — سياسي إطار 4
Threats — التهديدات إطار 17	Risk gradient — تدرّج المخاطرة إطار 20	Portfolio — المحفظة إطار 22
Top of funnel — أعلى القمع إطار 25	Riskiest assumption — أخطر فرضية إطار 18	Positioning — المكانة إطار 12
TOWS matrix — مصفوفة TOWS إطار 17	Rivalry — شدة التنافس إطار 5	Positioning statement — بيان المكانة إطار 14
Traction — الجذب إطار 37	Sample bias — انحياز العينة إطار 3	Post-purchase — ما بعد الشراء إطار 11
Traction channel — قناة جذب إطار 37	Sean Ellis test — اختبار شون إليس إطار 19	Practical value — القيمة العملية إطار 33
Transactional survey — استبيان معاملة إطار 31	Secondary research — بحث ثانوي إطار 3	Pragmatic framework — إطار Pragmatic إطار 18
Trigger — المحفّز إطار 32	Segmentation — التقسيم إطار 8	Presence — الحضور إطار 39
Triggers — المحفّزات إطار 33	Selective distribution — توزيع انتقائي إطار 38	Prestige positioning — تموضع بالمكانة الرفيعة إطار 13
Unfair advantage — الميزة غير العادلة إطار 18	Selectivity — انتقائية إطار 23	Price — السعر إطار 16
Unique selling proposition — الميزة البيعية الفريدة إطار 13	Service quality — جودة الخدمة إطار 35	Price elasticity — مرونة السعر إطار 2
Unique value proposition — عرض القيمة الفريد إطار 18	Service-dominant logic — منطق الخدمة السائد إطار 36	Price positioning — التوضع السعري إطار 12
Unit value — قيمة الوحدة إطار 38	Sharing — المشاركة إطار 39	Price-based positioning — تموضع سعري إطار 13
Unmet need — حاجة غير ملبّاة إطار 19	Shortage — نقص إطار 2	Primary research — بحث أولي إطار 3
Value — القيمة إطار 1	Signals — إشارات إطار 19	Process — العمليات إطار 16
Value innovation — ابتكار القيمة إطار 15	SMART objectives — أهداف SMART إطار 28	Product — المنتج إطار 16
Value proposition — عرض القيمة إطار 36	SMOT — لحظة الحقيقة الثانية إطار 27	Product development — تطوير المنتج إطار 20
Value-in-use — القيمة عند الاستخدام إطار 36	Social — اجتماعي إطار 4	Product life cycle — دورة حياة المنتج إطار 21
Vanity metrics — مقاييس الغرور إطار 39	Social currency — العملة الاجتماعية إطار 33	Product-market fit — ملائمة المنتج للسوق إطار 19
Variable reward — مكافأة متغيّرة إطار 32	Standardisation — التعميط إطار 42	Promoters — المؤجّجون إطار 31
Variety-seeking — باحث عن التنوع إطار 11	Star — النجم إطار 22	Promotion — الترويج إطار 16
VRIO — اختبار VRIO إطار 6	Status quo — الوضع الراهن إطار 14	Psychographic — نفسي إطار 8
Weaknesses — نقاط الضعف إطار 17	Stimulus — المحفز إطار 27	Public — العلنية إطار 33
Weighted score — درجة مرجّحة إطار 23	Stories — القصص إطار 33	Purchasing criteria — معايير الشراء إطار 9
Word of mouth — الكلام المتناقل إطار 33	Strategy canvas — لوحة الاستراتيجية إطار 15	Question mark — علامة الاستفهام إطار 22
Zero-based budgeting — ميزانية صفرية إطار 41	Strengths — نقاط القوة إطار 17	Rational — عقلاني إطار 40
ZMOT — لحظة الحقيقة الصفرية إطار 27	Substitute — بديل إطار 7	Reach — صل إطار 28
		Red ocean — المحيط الأحمر إطار 15
		Referral — الإحالة إطار 29

كُتِبَ من سلسلة «كتيبات مفيدة» على sherifalkady.com، إعداد شريف القاضي بمساعدة Claude، سبتمبر 2026. كل إطار من مصدره الأصلي المذكور تحته؛ الرسوم مرسومة لهذا الكتيب.