مقال

يوليو 2026

التكلفة الخفية لبطء قرارات البحث في الأسواق الناشئة

MEA ذا كونسلتانتس

مقال | يوليو 2026

التكلفة الخفية لبطء قرارات البحث في الأسواق الناشئة

في الأسواق سريعة الحركة، ليست البيانات الرديئة هي العائق التنافسي الفعلي، بل القرارات المتأخرة. كيف تُكبّد اختناقات البحث الشركاتِ حصصاً من السوق، وما الذي تفعله الفرق السريعة على نحو مختلف.

يُوقَّع الموجز في يناير. ونافذة الإطلاق في الربع الثالث. يضع فريق البحث تصوّراً لدراسة شاملة: استكشاف، ومجموعات نقاش في ثلاثة أسواق، واستقصاء تحقّق يشمل 1,200 مستجيب، وتحليل تقسيم، وعرض تقديمي وورشة عمل. المدة: أربعة عشر أسبوعاً.

تصل الدراسة في أواخر أبريل، في موعدها. وهي ممتازة. الفريق بارع، والتحليل دقيق، والتوصية واضحة.

وبحلول وصول الإطلاق إلى السوق في سبتمبر، تكون ثلاثة من الافتراضات الأساسية للدراسة حول سلوك المستهلك قد تغيّرت بهدوء. لا لأن البحث كان خاطئاً، بل لأن السوق تحرّك بين أبريل وسبتمبر.

هذه هي كلفة البحث البطيء، وهي لا تظهر تقريباً أبداً في بند التكلفة.

ما الذي يكلّفه البطء فعلاً

في سوق مستقر، تكلّفك دراسة من أربعة عشر أسبوعاً أربعة عشر أسبوعاً من الانتظار. أما في الشرق الأوسط وأفريقيا، فالكلفة أكبر بكثير، وهي تتراكم.

لنأخذ فئة نعمل فيها كثيراً: إطلاقات السلع الاستهلاكية سريعة التداول في مصر. بين لحظة توقيع الموجز ولحظة وصول توصية الإطلاق، يحدث عادةً ما يلي:

> يُطلق منافس دورة ترويجية فيعيد ضبط توقّعات الأسعار.

> يتحرّك الجنيه المصري بين ثلاثة وسبعة بالمئة مقابل الدولار، فيغيّر اقتصاديات استيراد المنتج قيد الدراسة.

> يدخل لاعب إقليمي لم تكن تتابعه إلى القناة بهدوء.

> يعيد تاجر التجزئة الذي خطّطت للارتكاز عليه تنظيم مخطّط عرض الفئة لديه.

> تصبح ثلاثة من افتراضاتك حول سلوك المستهلك قديمة بهدوء.

لا شيء من هذا استثنائي. هكذا تبدو نافذة أربعة عشر أسبوعاً في أسواق متحركة. فالبحث ليس بطيئاً لأنه سيئ، بل لأن السؤال صيغ بسرعة مختلفة.

الحساب الذي لا يجريه أحد

الصياغة الصادقة هي: لكل أسبوع إضافي ينتظره القرار ثمن. ومعظم الفرق لا تحسبه، فلا يدخل في النقاش حول تصميم الدراسة.

والثمن ليس نظرياً. فهو يظهر في ثلاثة مواضع:

حصة تُفقَد لمن تحرّك أولاً. إذا أطلق منافس في النافذة نفسها بإجابة أقل بحثاً، فالحصة التي يأخذها نادراً ما تُستعاد بالكامل. والداخلون متأخرين ينفقون أضعافاً مضاعفة لاستعادة ما دافع عنه المتحرّك الأسبق بثمن زهيد.

كلفة انتظار الفريق. التسويق والمنتج وسلسلة الإمداد والمالية، جميعهم يتقاضون أجورهم، وجميعهم متوقّفون عند هذا القرار تحديداً، بينما تُنجَز الدراسة. وبالنسبة لإطلاق متوسط الحجم، فذلك رقم حقيقي قابع في جدول بيانات ما، حتى لو لم يجمعه أحد.

تآكل الإجابة نفسها. كلما طالت مدة الدراسة، انتهت صلاحية مزيد من نتائجها قبل اتخاذ القرار. ففي سوق مستقر، يبقى تقسيم عمره ستة أشهر مفيداً. أما في الشرق الأوسط وأفريقيا، فهو علامة استفهام.

وحتى من دون رقم دقيق، فالاتجاه واضح. على دراسة من أربعة عشر أسبوعاً أن تقدّم إجابة أفضل بوضوح من دراسة من ثمانية أسابيع لتبرّر الأسابيع الستة الإضافية من الكلفة. وفي أغلب الأحيان، لا تفعل. فالفرق بين بحث جيد جداً وبحث ممتاز عند هذا النطاق نادراً ما يكون مرئياً على مستوى القرار الفعلي المتَّخذ.

أين يذهب الوقت فعلاً

حين ندقّق في البحث البطيء، نادراً ما يكون الوقت في الميدان. فالعمل الميداني اثنا عشر، وربما خمسة عشر يوم عمل لدراسة مختلطة المناهج مُدارة جيداً. الوقت يذهب إلى:

> **توسّع النطاق في مرحلة الموجز.** إضافة "وبما أننا هنا، هل يمكننا أيضاً النظر في..." إلى موجز محكم.

> **جولات القرار داخل العميل.** ثلاث جولات من المواءمة الداخلية حول ما ينبغي أن تجيب عنه الدراسة.

> **المبالغة في هندسة المنهجية.** اختيار التصميم الأكثر صرامة بينما يجيب تصميم أقل صرامة عن السؤال الفعلي.

> **تأخّر إعداد التقارير.** أسبوعان للعرض التقديمي، وأسبوعان آخران لمواءمة أصحاب المصلحة، وثالث للورشة.

لا شيء من هذا مشكلة بحثية. إنها مشكلات في صنع القرار. وهي تتراكم، لأن كل مرحلة تميل إلى التمدّد لتملأ الحيّز المخصّص لها.

كيف يبدو الأسرع

البحث السريع ليس بحثاً سطحياً. إنه بحث محكم النطاق، يديره أشخاص يعرفون أي الزوايا آمن اختصارها وأيها ليس كذلك.

الأسئلة التي نطرحها الآن قبل وضع تصوّر لأي دراسة:

ما القرار الذي يُفترض أن تتخذه هذه الدراسة؟ لا ما الذي نريد أن نتعلّمه. بل أي قرار منفرد سيختلف إن وصلت هذه الدراسة غداً مقارنةً بوصولها بعد أربعة عشر أسبوعاً. وإذا كانت الإجابة غير واضحة، فالدراسة ليست جاهزة للبدء.

ما النافذة؟ متى يجب اتخاذ القرار؟ إن كان بعد ستة أسابيع من الآن، فدراسة من أربعة عشر أسبوعاً ليست أداة، بل ترف.

ما الحد الأدنى من الأدلة القابل للتطبيق؟ ما أصغر قدر من البيانات يمنح متّخذ القرار ثقة كافية للتحرّك. وغالباً ما يكون ذلك أقل بكثير مما افترضه الموجز الأصلي.

ما الذي يُستبعَد؟ لكل دراسة سريعة قسم بعنوان "تعمّدنا عدم النظر في هذا". وتسميته علناً، مسبقاً، تمنح الجميع الإذن بالمضي قدماً.

هذه الأسئلة الأربعة، إن طُرحت في مرحلة الموجز، ستختصر معظم الدراسات بثلاثة إلى خمسة أسابيع دون التضحية بالإجابة.

الحوار الأصعب

أصعب ما في هذا أنه غالباً مشكلة من جهة العميل. ففرق البحث في الشرق الأوسط وأفريقيا محترفة وقادرة، وكثيراً ما تكون أسرع مما يُسمح لها. البطء يعيش في سلاسل الموافقات، وفي الموجزات المتغيّرة، وفي النزعة الثقافية لإجراء مزيد من البحث قبل القرار.

ودور شريك البحث الأول هو مواجهة ذلك، برفق وتكرار. أن يقول هذه الدراسة أوسع نطاقاً مما يحتاجه القرار الذي تتخذه قبل الموافقة على إجرائها. وأن يسمّي كلفة الانتظار بالأرقام، لا بالصفات.

لقد بدأنا بكتابة الكلفة المتراكمة للتأخير في وثائق تحديد النطاق لدينا. لا كتهديد، بل كإطار. فالحوار الناتج عن ستكلّفك هذه الدراسة أسابيع من حصة إطلاق مؤجّلة يختلف كثيراً عن هذه الدراسة شاملة.

الحوار الثاني هو ما تجريه معظم شركات البحث. والأول هو ما نظن أن العقد القادم من التسويق في الشرق الأوسط وأفريقيا يحتاجه فعلاً.

The Consultants MEA ممارسة متخصصة في الأبحاث ودعم القرار مقرها القاهرة، تعمل عبر أسرع فئات أسواق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نمواً.