

استرجاع الثلاثين مليار دولار الضائعة

ريتشارد ليسر / سينثيا ر. بوتني

مثلما يكتشف الكثير من الشركات، لم يقترب نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» effective consumer response، الذي يتولى الآن زمام القيادة عبر كل صناعة مواد البقالة، من استرجاع الثلاثين مليار دولار الناتجة عن تقليص النفقات التي تنبأ بها خبراء الصناعة، ناهيك عن تحقيق شركات أوثق بين تجار التجزئة والموردين. وفي الحقيقة، توصل الكثير من أوائل المنادين بتبني نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» إلى نتائج مختلطة، ويقومون الآن بإعادة تقييم مقاربتهم. أما نحن فنعتقد أن المشكلة لا تكمن في التنفيذ بل في الرؤية. ففي أحوال كثيرة، ركز تنفيذ نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» على مجال العمليات اللوجستية المعتمدة على مقولة «حجم واحد يناسب الكل»، وعلى الروابط الوظيفية المتسلسلة. وبالرغم من قدرة هذه المقاربة على اقتطاع بعض تكاليف النظام، إلا أنها تخفق في توفير محرك للنمو لدى كل من الشريكين.



تفويض نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك»

في سنة 1992، استنتجت مجموعة صناعية مفوضة بتوثيق

الفرص المتاحة أمام تقليص النفقات في سلسلة توريد مواد البقالة في الولايات المتحدة، أن بالإمكان حذف مبلغ يقدر بثلاثين مليار دولار من خلال تخفيض نفقات نظام المخزون السائد في البلاد بمقدار النصف تقريباً، وتحسين عمليات سلسلة التوريد. كان نموذج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» بمثابة الخارطة التي توضح معالم الطريق. وبعد تعريفه بوصفه «مجموعة من الكثير من الاستراتيجيات المصممة خصيصاً لتحسين القيمة والتنوع في صناعة مواد البقالة اعتماداً على طلبات المستهلك»، سلط النموذج الضوء على أربعة ميادين مهمة لتحقيق عملية التحسين: التنوع، التجديد، الترويج، وتقديم المنتج.

عملت معظم برامج «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، حتى الآن، على استهداف عملية التجديد، وذلك بالترافق مع المشاريع المعتمدة على الأنظمة والهادفة إلى أتمتة العمليات اللوجستية في المخزن والمستودع.

وفي حكم المؤكد أن هذه الجهود - المتأخرة كثيراً في بعض الحالات - قد أنتجت بعض الفعاليات المؤثرة عبر سلسلة التوريد، لكنها - إجمالاً - لم تؤد بعد إلى توفير في النفقات بالحجم المأمول. وما يزيد من خيبة الأمل، أنها فشلت في وقف خسارة صناعة مواد البقالة لحصتها في السوق لمصلحة قنوات أخرى، مثل المراكز التجارية الكبرى والمخازن التي تبيع بأسعار مخفضة.

تكمن إحدى المشكلات الناتجة عن الطريقة التي طبقت من خلالها برامج «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، في تركيزها الضيق على مجالات محددة مثل إعادة الطلب وإعداد الفاتورة. وبالرغم من قدرة التحسينات التي أدخلت على هذه المجالات على إحداث تأثير مهم في النفقات والمخزونات، إلا أن من الصعب الحفاظ على الفوائد والمزايا النسبية لأن من السهل على المنافسين تكرارها.

لا يعني كل ذلك أن «الاستجابة الفعالة للمستهلك» ليست فكرة جيدة. بل لأن قلة قليلة فقط من اللاعبين تستطيع إدراك احتمالاتها الكامنة جميعاً. وقد علق أحد المصنعين بالقول: «انشغلنا بالتركيز على الفعالية في «الاستجابة الفعالة للمستهلك» فغاب عنا المستهلك!». ومن أجل الحصول على الفائدة الكاملة من نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، يحتاج المصنعون وتجار التجزئة إلى الإقرار أن العمليات اللوجستية والتشغيلية ليست سوى جزء من صورة أشمل. فالقسم الأكبر من قيمة نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، ما زال بانتظار تحريره في الاتجاهات الثلاثة الأخرى على خارطة الطريق: تنويع سلع المخزن، والترويج، وتقديم المنتج. وهنا يأتي دور «المستهلك» في نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك». وهنا أيضاً يمكن العثور على أفضلية تنافسية دائمة.

تشغيل «الاستجابة الفعالة للمستهلك» وتفعيلها

نعتقد أن الاستفادة من كل القدرات الكامنة في نظام

«الاستجابة الفعالة للمستهلك»، يتطلب مقارنة تعتمد على خمس فعاليات، نقدم توصيفاً لها من منظور المصنّع، لكنها تنطبق أيضاً على تاجر التجزئة.

1 - قم بوضع رؤية أوسع: ينبغي أن يتمثل هدفك وهدف شركائك في نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك» في إعادة تحديد القيمة المعروضة على المستهلك، وليس مجرد الاكتفاء بتحسين سلسلة التوريد لكل طرف.

2 - اكتشف عملاءك: قبل الاندفاع في تبني الأنظمة والتغييرات التشغيلية، صنّف شرائح عملائك تبعاً لقدراتهم، والمحيط التنافسي، والقاعدة الاستهلاكية، ومصادر الربحية. وابتحث عن الفرص الكامنة لتحقيق النمو في أعمالهم التجارية، وحدد كيفية تنظيم وتوحيد مؤسساتكم لخدمة مصالحكم المشتركة.

3 - ركز انتباهك على شركتك: انظر بعين ناقدة إلى عملياتك، ومنتجاتك، وأنظمتك. لكن لا تركز على العمليات اللوجستية الداخلية والمعلومات المتدفقة فقط، بل تجاوزها إلى تلك البرامج التي ستساعدك على الحصول على رؤية متبصرة تستشرف دوافع وسلوك المستهلكين من زبائنك.

4 - وجه قدراتك الجديدة نحو مجموعة صغيرة من العملاء المحتملين: حاول دفع الإدارة العليا في شركتك وفي مؤسسة شركائك في نظام «الاستجابة الفعالة

للمستهلك»، للموافقة على أهداف استراتيجية مشتركة، وتحديد العقوبات المحتملة، وإقامة السبل الكفيلة بجعل الاتصال ميسراً بين المنظمتين. واعمل على إيجاد نظام عملي قادر على اكتشاف ما يحدث في الشركتين، بحيث يمكن كلاً منهما من فهم اقتصاديات، وقدرات، وحاجات الأخرى. إضافة إلى إجراء عمليات قياس دقيقة قادرة على معرفة وتقييم تكاليف وأرباح نظام التشغيل برمته. 5 - كن على استعداد لمضاعفة نجاحاتك: تعلم من الدروس المستخلصة من الحلول المجربة على أرض الواقع، بحيث تستطيع تعديلها لتتلاءم مع مجموعة أخرى من الزبائن المحتملين.

لقد قامت إحدى الشركات الكبرى المصنعة للمواد الغذائية بممارسة هذه المقاربة. وخلال العامين الماضيين ركز فريق الإدارة فيها على الكفاءة والفاعلية عند إعادة تصميم العمليات التجارية، إضافة إلى الاهتمام بتطوير الأدوات والوسائل التي تعيد رصف سلسلة التوريد لتلبية متطلبات المستهلك. وهذا لم يستلزم فقط تشكيل فرق لخدمة المستهلك، وإعادة ترقيع إدارة المشتريات، وتجديد السلع في المستودعات باستمرار، وتعبئة الرفوف في المتجر بالبضائع، ولكن أيضاً إدارة تجارية تعتمد على المستهلك، وخطط وبرامج جديدة، ومنتجات جديدة .

كانت عملية إدخال هذه الأدوات والوسائل على نفس درجة أهمية هذه الأدوات والوسائل ذاتها. بدأت الشركة العملية

بانتهاء بضعة زبائن تمكنت معهم من العمل على تعديل وتكييف هذه الأدوات. وسارت الأمور على ما يرام، لكن تفاوتت القواعد المؤسسة للنجاح لأن لكل عميل نموذجاً مختلفاً للأعمال التجارية، ويتطلب قدرات مختلفة. في بعض الحالات، تعتبر إدارة التجارة والترويج حاسمة في أهميتها. في حالات أخرى، تتحول الأهمية الحاسمة إلى التفاني في خدمة الزبائن، أو البرامج والخطط الجديدة، أو العمليات اللوجستية المنظمة والفعالة. والنقطة هي أن الحل القائم على «حجم واحد يناسب الكل» لا يقتصر أكثر مصادر القيمة أهمية. لكن ليس بمقدور أحد (أو لا ينبغي عليه أن يريد) امتلاك مقارنة معدلة تتواءم مع كل زبون.

ومع دخول المبادرة الآن سنتها الثالثة، تعمل الشركة بنجاح على نشر وتوسيع قدراتها الجديدة. ومع تقدم مساعيها، تبني قاعدة للنمو لها ولأفضل عملائها.

تغيير قواعد اللعبة

لا بد أن يوجد برنامج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» رابحين وخاسرين. ويبدو أنه لم يؤدّ حتى الآن إلا إلى مأزق إشكالي. ونحن نعتقد أن سلسلة المتاجر التي تعرّف نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك» باعتباره حلاً لوجستياً بالأساس سوف تخسر في نهاية المطاف. وينطبق الأمر نفسه على الشركات المستقلة والأصغر حجماً التي تفتقد الحجم الاقتصادي

المناسب لإقامة بنية تحتية كافية، وتبني رؤية استهلاكية ناجحة. وحين لا تقدر على منافسة الشركات التي وظفت استثمارات ضخمة من أجل فهم ومعرفة زبائنهما، فسوف تستمر موجات الاندماج المتتابة في ابتلاعها. أما الفائزون من جهة أخرى، فسوف يستمرون في امتلاك رؤية أوسع لنظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك»، ويتمتعون بالحجم المناسب والالتزام الكافي لجعله حقيقة واقعة.

هل تحققت فكرة توفير الثلاثين مليار دولار في أي وقت من الأوقات؟ لا. فالتقديرات الأصلية بالغت في حجم الإمكانيات المحتملة في نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك». لكن المكاسب الحقيقية من المليارات يمكن توليدها. وستذهب فقط إلى الشركات التي تملك ما يكفي من القوة المؤثرة والخيال المبدع لاستغلال كل الإمكانيات المحتملة في نظام «الاستجابة الفعالة للمستهلك».

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيلول/سبتمبر 1996.