

## مستويات اللعبة في التسويق المتواتر

تريسي بريزيل و ثيري تشاسينغ

تكتسح برامج التسويق المتواتر صناعة التجزئة هذه الأيام. وحين تتم إدارة مثل هذه البرامج بشكل جيد فإنها تشجع الزبائن على إنفاق المزيد من أموالهم بوتيرة أكبر. كما يمكن لتجار التجزئة ادخار مصاريف الإعلان والترويج في الوقت نفسه الذي يدعمون فيه المنتج الأساسي. ويمرور الوقت، يمكنهم إقامة روابط أوثق مع عملائهم، بل حتى دفعهم لشراء أصناف أخرى تحقق ربحية أكبر.



وعلى شاكلة أي برنامج جديد يبدو ناجحاً إلى درجة عدم تصديقه، لا يعتبر التسويق المتواتر عملية سهلة كما تبدو للوهلة الأولى. صحيح أن الكثير من تجار التجزئة يستفيدون من مثل هذه البرامج، إلا أن أكثرهم يتبنونها بعيون نصف مغمضة ودفاتر «شيكات» مفتوحة. إذ يتوجب عليهم قبل تبني أي برنامج متواتر معرفة حجم الأرباح المتولدة عن الزبائن الدائمين، ونفقات الحصول على هذه الأرباح، والأنظمة التي سيحتاجون إليها، ومعايير قياس النتائج.

لسوء الحظ، لا توجد أجوبة معيارية لمثل هذه الأسئلة:

فالحالات المختلفة لسلع التجزئة تستدعي برامج مختلفة. لكن بعد العمل مع الكثير من أنواع برامج التسويق المتواتر خلال السنوات الماضية، وجدنا من المفيد تقسيمها إلى ثلاثة مستويات من التطور بحيث يمكن للشركات المعنية تقدير البرنامج الصحيح والمناسب لها.

### المستوى الأول: التسويق الجماعي المتقدم

لم يتحرك معظم شركات التجزئة هذه الأيام في ما وراء المستوى الأساسي من التسويق المتواتر، الذي ندعوه بـ«التسويق الجماعي المتقدم». وتملك هذه الشركات قاعدة معلومات للعملاء وتحتفظ بسجلات للمعطيات الأساسية. وبعضها يبعث حتى برسائل إخبارية، أو مجلات جذابة إلى الزبائن. فبرنامج المستوى الأول النموذجي يكافئ الزبون على الإنفاق المتراكم: اشترِ تسعة فناجين قهوة، مثلاً، وخذ العاشر مجاناً! في معظم الحالات، تكون القطعة المجانية هي التي سيشتريها الزبون في كل الأحوال، وليست منتجاً ذا ربح حدي مرتفع يرغب تاجر التجزئة بتقديمه. مثلاً: حليب كامل الدسم بنكهة الفانيليا.

يتمثل الهدف عند هذا المستوى في زيادة إخلاص الزبون وحجم إنفاقه، لكنه لا يصل إلى درجة الاتصال مع كل زبون بمفرده. وللانتقال إلى المستوى التالي، ينبغي على شركات التجزئة التفكير بالتسويق الأكثر استهدافاً وتحديداً. على سبيل المثال، يتوجب عليها تقديم قطعة مجانية من إحدى السلع

الاستهلاكية إذا ملأ الزبون استبياناً حول ما يفضله وحول عاداته المتبعة في التسوق.

لا يحقق سوى أقل من نصف تجار التجزئة أرباح من برامج المستوى الأول، ولهذا يتراجع الكثير منهم. لكن قد يكون من السهل حل المشكلة. في العادة، يجعل تجار التجزئة المشاركة في البرنامج سهلة جداً، والمكافآت صغيرة جداً. ونتيجة لذلك، لا يشعر الزبائن بباعث ملح يستحثهم على الولاء لتاجر التجزئة.

### المستوى الثاني: التسويق الهادف

يمكن لشركات التجزئة الأكثر دراية ومعرفة باستخدام قاعدة المعلومات جعل عمليات الترويج تستهدف شرائح معينة من الزبائن. أما الأهداف فهي منع الزبائن من العزوف عن المنتج، وكسب أولئك الذين ابتعدوا عنه، وتشجيع أفضلهم للتسوق بوتيرة أكبر. على سبيل المثال، استهدفت إحدى شركات التجزئة الزبائن الذين يحتمل عزوفهم عن شراء المنتج من خلال رصد ومراقبة استخدام بطاقتها الائتمانية المسجلة. وحين يتراجع استخدام الزبون للبطاقة، يرسل المتجر بطاقة جديدة، أو يقدم عرضاً جديداً على السلع التي يشتريها الزبون بانتظام. أما معدل الاستجابة لهذا الأسلوب التكتيكي فقد بلغ نسبة مفاجئة وصلت إلى 10٪، كما أن نصف الذين استجابوا أصبحوا زبائن ثابتين مرة أخرى.

يعتمد نجاح التسويق الهادف على قرار بالغ الدقة، معرفة من هم أفضل زبائنك، ودفعهم للتسوق بوتيرة أكبر، وربما جعلهم يتحولون إلى شراء أصناف أخرى بعمليات ترويج تلمح إلى أولوياتهم المفضلة. لكن ليس هناك من انخفاض كبير في الإنفاق على الدعاية أو الترويج. فالتسويق الهادف لا يزال في هذا المستوى يتعلق بالتكتيك أكثر منه بالاستراتيجية.

### المستوى الثالث: التنظيم المتناسب مع شرائح المستهلكين

يغدو التسويق المتواتر استراتيجياً في أكثر مستوياته تطوراً. هنا، تقود حاجات الزبون كفرد عملية تقديم منتجات وخدمات جديدة، وينقل تاجر التجزئة كل التمويلات التي استثمرها سابقاً في الدعاية والترويج إلى البرنامج. ولأنه يعرف زبائنه كأفراد، يمكنه أن يقدم عروضاً وطرائق اتصال مصممة خصيصاً لهم، وأن يخلق شعوراً بالمشاركة يستحيل على المنافسين البدء بمحاكاته.

وعلاوة على الجوائز «الثقيلة»، مثل تقديم منتجات مجانية، يستخدم هذا المستوى أيضاً الجوائز «الخفيفة»، مثل برامج التسجيل، والمتسوق الشخصي، ورسائل التذكير التي تقدم الهدايا. ولا شك في أن هذه الخدمات الخاصة والانتباه الشخصي يوجدان صلات ارتباط تدوم طويلاً من خلال جعل الناس يشعرون وكأنهم يراهنون على العلامة التجارية.

ليس من الأمور المفاجئة ألا تصل سوى قلة قليلة من

شركات التجزئة إلى هذا المستوى من التسويق، مثلما اقتربت منه شركة «نيمان ماركوس» Neiman Marcus، ببرنامج بطاقتها «التنفيذية». يبدأ البرنامج بإعطاء الزبائن نقاطاً على مشترياتهم، يمكنهم مبادلتها بسلع منتقاة. ثم يشجع الزبائن من ذوي القيمة المرتفعة على مزيد من التسوق من خلال دعوتهم إلى ليالٍ للتسوق يكسبون فيها نقاطاً مضاعفة مرتين أو ثلاثاً. النقاط لا تكلف سلسلة المتجر الكثير، وقيمة الهدايا تراوح بين 25 - 2/2 من المبيعات. وأخيراً، يعامل أفضل المتسوقين - أولئك الذين ينفقون مئة ألف دولار أو أكثر في السنة - معاملة ملكية، حيث تخصص لهم غرف خاصة لقياس الملابس، وأوقات خاصة ومعاونين شخصيين للتسوق، وخطاطة مجانية.

### القواعد المستخلصة من التجربة

يعتبر تطوير برنامج التسويق المتواتر مهمة جدية وخطيرة لها تبعاتها ومضامينها البعيدة المدى على العائدات والتمويل. ونحن نقدم لتجار التجزئة الذين يوشكون على تسريع وتيرة التحدي، أربع قواعد مستخلصة من التجربة الواقعية:

- 1 - إبدأ بالجوائز المعتمدة على البطاقات: أفضل الطرق المناسبة لتأسيس قاعدة بيانات للعميل - تلك التي تقتفي أثر ثلاثة أرباع مبيعات المتجر على أقل تقدير - إنما تتم من خلال البطاقات. وهناك ثلاثة أنواع منها ينبغي أخذها بالاعتبار. النسخة الأساسية - المجانية - تمنح

تخفيضاً فورياً عند صندوق الدفع. وليس من المفاجئ أن تجتذب العدد الأكبر من الزبائن، لكن بعض الناس تزعجهم مسألة إدراجهم في البرنامج للحصول على الحسم. لهذا، تحول الكثير من شركات التجزئة إلى البطاقات التي تتيح للزبائن جمع النقاط، حيث يمكن لهم استبدالها بالجوائز. وتكون هذه البطاقات إما مجانية أو يتطلب الحصول عليها رسماً زهيداً. أما الخيار الثالث فهو بطاقة الائتمان، التي توفر معلومات غنية - مثل الحصة من محفظة الزبون - لكنها لا تجتذب سوى عدد صغير من الزبائن.

2 - تأكد من أن الجوائز مناسبة: مهما كان نوع البطاقة، أنت بحاجة إلى تقديم حوافز تشجع الزبائن على استخدامها بشكل متكرر. فقد حققت ذلك متاجر «سيفواي» في المملكة المتحدة من خلال توفير جملة متعددة من الطرق يستطيع عبرها الزبائن استبدال النقاط التي كسبها من شراء السلع: قسائم (كوبونات)، منتجات وخدمات «مجانية»، وحسومات على السفر، وبوالص تأمين، ومناسبات ثقافية. لكن إيجاد التوازن الصحيح بين الحوافز وكلفتها يعتبر عملية دقيقة تتطلب الكثير من البراعة. وقد يستدعي تجريب أنواع مختلفة من الحوافز لاكتشاف تلك التي تروق لشريحة الزبائن المستهدفة، وقياس مدى التقدم إزاء مبيعات المنتجات الأساسية.

لكن تذكر دوماً أن معظم برامج الانطلاق تقترب من وضعية التعادل (دون ربح أو خسارة) في أفضل الأحوال. وتجار التجزئة بحاجة إلى تحقيق مبيعات مهمة أو زيادة في الأرباح الحدية لتغطية نفقات الحوافز المغربية بصورة خاصة.

3 - جرب على الشرائح المستهدفة: من خلال التركيز على حفنة من الزبائن ذوي القيمة المرتفعة، يمكنك ضمان ولائهم ومنع المنافسين من اجتذابهم. لكن عليك أن تعرف من هم أفضل زبائنك، وماذا يريدون، وكيف تجتذب آخرين مثلهم.

برنامج شركة «تيسكو» التجريبي في المملكة المتحدة، يشتغل على كافة هذه المستويات. فقد استطاعت سلسلة متاجر السوبرماركت التي تملكها أن تقسم زبائنها إلى خمس شرائح تبعاً لمشترياتهم، وأرسلت إلى كل مجموعة نسخة مختلفة من مجلتها «كلوب كارد» Clubcard مع قسائم مخصصة لنمط استهلاك تلك المجموعة. ثم عملت على تعقب مشتريات الزبائن بحسب الصنف. أما المعطيات والمعلومات الناتجة - مثل أولويات النظام الغذائي المفضلة - فقد مكنت المتجر من إضافة وصولات شخصية إلى إرسالاتها البريدية كل أربعة أشهر. وما إن حددت الشركة زبائنها من ذوي الإنفاق المرتفع، حتى دعتهن - مع أصدقائهن - إلى أمسيات للتسوق تتمحور حول مناسبة معينة، مثل أمسية المأكولات الإسبانية، أو وجبات الطعام

المشهوره في جزر هاواي. أما معدل الاستجابة فقد وصل إلى نسبة مؤثرة بلغت 70٪. ومن أجل الوصول إلى هذا المستوى من التسويق، يتوجب على معظم شركات التجزئة إعادة تصميم معايير الأداء لديها وتبني المزيد من أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

4 - إقامة شراكات مع المصنعين: حين يحصل تجار التجزئة على المعلومات المتعلقة بزبائنهم، يمكنهم نقلها إلى الموردين لمساعدتهم على صنع منتجات أفضل وأثمن والقيام بعمليات ترويج أكثر تأثيراً في النفقات. وفي مقابل ذلك، قد يكون الموردون على استعداد للمساعدة في تحمل بعض تكاليف برنامج التسويق المتواتر. هذا لا يعني بالطبع تسليمهم المعطيات المهمة والمعلومات الحساسة؛ بل ينبغي على تجار التجزئة والموردين تصميم عمليات الترويج وتحديد الشريحة المستهدفة بصورة مشتركة، على أساس معرفتهم جميعاً بزبائنهم ومنتجهم. ويمكن لتجار التجزئة، بما يمتلكونه من اتصال مباشر وأكثر تواتراً مع الزبائن، أن يقدموا على نحو خاص يد المساعدة للمصنعين، الذين لا يستطيعون استهداف الأفراد مباشرة.

\* \* \*

إن كنت تاجر تجزئة ولم تبدأ برنامجاً للتسويق المتواتر،

فأنت على الأرجح تخسر أرباحك وحصتك في السوق، كما تبذل جهداً يائساً للحاق بمنافسيك. لكن لا تدع اليأس يدفعك إلى مزيد من الإنفاق. فقد تكون بحاجة إلى اختبار عدة مقاربات للحصول على البرنامج الصحيح، والجوائز الملائمة، والزبون المناسب.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الثاني/نوفمبر 1998.