
الكسب على الشبكة الإلكترونية:

هل يمكن لتجار التجزئة التقليديين تحقيق النجاح على الإنترنت؟

جوزيف س. ديفيز و ستيفن ه. غونبي

كم عدد تجار التجزئة العمليين الذين يقبلون برمي 30 مليوناً من الدولارات؟ وكم عدد أولئك الذين يفعلون ذلك منهم بأساليب تعرض شركاتهم للخطر؟



من المفترض أنهم قلة نادرة. لكن في الواقع الفعلي فإن كل تاجر تجزئة تقليدي، إضافة إلى بعض البائعين بواسطة المراسلة، يفعلون ذلك حين «ينقبون عن الذهب» على الإنترنت. فعلى العكس من الاعتقاد الشعبي السائد والمتنامي، فإن تلك النتيجة ليست حتمية تاريخية؛ بل إنها تحدث لأن تجار التجزئة يتعرضون لقدر من الترهيب كي يضطروا لنبد موهبتهم الطبيعية السليمة، مثلما تحدث لأنهم يعتمدون اعتماداً شديداً على موهبتهم الفطرية التي لا تمت بصلة وثيقة إلى الإنترنت.

ما الذي يحدث؟

الأشهر الأربعة وعشرون الأولى من الهجمة المركزة التي يشنها أي تاجر من تجار التجزئة التقليديين على الإنترنت يمكن

أن تكلف بسهولة ما يزيد على ثلاثين مليون دولار لبناء نظام متكامل وموقع مؤثر وفاعل على الويب، ومن ثم المنافسة في السابق من أجل تعريف المستهلكين بمنتجه.

على الرغم من ضخامة المبلغ، إضافة إلى إمكانية أن تدمر الخسائر القيمة السوقية، إلا أن الاستثمار بحد ذاته لا يعتبر جيداً ولا سيئاً. فلربما يكون ثمناً معقولاً للدخول إلى عالم الإنترنت. وفي الحقيقة، قد يكون ثمناً متواضعاً بالمقارنة مع ثمن الدخول إلى الميدان التجاري.

لكن إذا كانت تجربة الماضي تقدم أي دليل يهدي سواء السبيل، فإن الكثير من تجار التجزئة سيكونون قد أوجدوا بنهاية الفترة الممتدة لثمانية عشر شهراً أو أربعة وعشرين:

- قيمة استهلاكية محدودة.
- فرصاً محدودة للأفضلية الاستراتيجية.
- فائدة محدودة للمنتج الرئيس (وفي بعض الحالات يلحقون ضرراً به).
- فرصة محدودة (أو انعدام الفرصة الفعلية على الإطلاق) بالنسبة للربحية الثابتة.

النتيجة: يحتاج الكثير من تجار التجزئة إلى البدء من جديد، ونبذ معظم العمل الذي قاموا به حتى الآن.

هذه الدورة ضرورية. فاقترادات التجار الناجحين في مجال تجارة التجزئة الإلكترونية، تبدو، حين تستثني النفقات

المخصصة للنمو، مختلفة اختلافاً جذرياً عن تلك المدرجة في الشكل 16، حيث يكافئ السوق هؤلاء التجار بقيمة هائلة، خصوصاً حين يتمكنون من رواية حكاية مقنعة عن أفضلية تنافسية بعيدة المدى.

الشكل 16 تكلفة التجارة الإلكترونية (شكل نمطي)

(بملايين الدولارات)	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
صافي المبيعات	5,0	20,0	100,0
الربح الإجمالي	1,7	6,8	34,0
إجمالي النفقات	12,2	22,6	81,0
الرصيد	10,5 -	15,8 -	47,0 -
التدفق النقدي	18,5 -	22,0 -	61,0 -

إذن، لم تتلأأ شركات التجزئة التقليدية الرائدة في دخول ميدان التجارة الإلكترونية؟ والأهم، ما الذي يمكن فعله لتجاوز حالة التباطؤ هذه؟

فضح زيف نظرية الديناميكية

تزعم النظرية المسماة بنظرية الديناميكية، التي تحاول تقديم تفسير للحالة الراهنة، أن تجار التجزئة التقليديين يمثلون سلالة على وشك الانقراض، حيث يعيق تباطؤهم وارتباطهم الوثيق بالتقنيات العتيقة الماضية، قدرتهم على البقاء. وتبعاً لمؤيدي هذه النظرية، يتوجب على تجار التجزئة هؤلاء إما

الاعتراف بالفشل أو تسليم زمام الأمور إلى أشخاص يفترض تمتعهم بالقدرة على فهم المناخ الجديد: في العادة لا يملك هؤلاء الخبرة الكافية في ميدان تجارة التجزئة.

لكن الحقيقة تظل أكثر تعقيداً بالطبع. فالنجاح على الإنترنت لا يتصل بنبذ كل المواهب الفطرية. بل إن الأداء المخيب للآمال لتجار التجزئة التقليديين على الشبكة الإلكترونية يمكن على الأقل أن يعزى إلى أخطاء مديرين تعرضوا لتهريب نظرية الدينامصور، مثلما يعزى إلى قيام الدينامصورات بمحاولة الرقص. ومن أجل تحقيق النجاح على الإنترنت، سيتوجب على تجار التجزئة التقليديين كشف وتفعيل ما لديهم من نقاط القوة التي تتصل اتصالاً وثيقاً بالوسيلة الجديدة، ومن ثم ضمها إلى قدرات جديدة.

ما العمل؟

المغامرة على الإنترنت، مثلها مثل الشروع بعمل تجاري جديد، عملية متعددة المراحل، ولكل مرحلة شراكها ومآزقها الخطرة (انظر الشكل 17). وهاكم سبعة من أشهر هذه الشراك والمآزق:

- 1 - الفشل في القيام بالواجبات التحليلية الأساسية.
- 2 - رؤية تفتقد الشمولية الكافية في ما يتعلق بمفاهيم إمكانات التجارة الإلكترونية.
- 3 - رؤية تفتقد الاتساع الكافي في ما يتعلق بالفرص المتاحة

التجارة الإلكترونية

الشكل 18: تطوير مفاهيم وأفكار تحقق فتحاً جديداً على الإنترنت

خلق الأفكار	تطوير الأفكار	تطبيق الأفكار		تنفيذ/ تعديل العمل التجاري
		تطوير الشراكة	التخطيط للعمل التجاري	فترة انتقالية
الأنشطة الرئيسة أفكار وفرضيات خلاقة. تحديد القيمة المقدمة للزبون □ حالات عدم رضا الزبون خارج الإنترنت. □ السلوكيات على الإنترنت الشراك والمآزق عدم فهم الاقتصاد. □ التكلفة. □ القيمة. المستهلك المستهدف لم يتم تحديده. القيمة المقدمة إلى المستهلك مشوشة وغامضة. مصدر التمايز غبير واضح المعالم. علاقة السعر/ القيمة محددة بشكل سيئ. الجواب مفترض ولم يتعرض للتحدي الفعلي على أرض الواقع. الفوائد بعيدة المدى جداً.	تحديد المحتوى. تطوير النماذج الاقتصادية. استكشاف خيارات الشراكة	توظيف المديرين التنفيذيين إيجاد شراكات جديدة. بناء موقع على الويب. تطوير محتوى قاعدة البيانات. رسم استراتيجية وخطط تسويقية. إيجاد خطط، وأهداف، ومعايير للعمل التجاري.	توظيف المديرين التنفيذيين إيجاد شراكات جديدة. بناء موقع على الويب. تطوير محتوى قاعدة البيانات. رسم استراتيجية وخطط تسويقية. إيجاد خطط، وأهداف، ومعايير للعمل التجاري.	الإنتاج. رصد ارتفاع السوق والمشهد التنافسي. قياس رصد الأداء الذاتي. صقل، مراجعة، تحديث الفشل في تجديد ما يعرض باستمرار. اضطراب في ما يعرض من دون إعادة التفكير به بشكل جذري. السماح للمنافسين بالحصول على الأفضلية من خلال الالتزام بما هو معروض حالياً. الفشل في استغلال قاعدة بيانات المستهلك.

- على الإنترنت في ما وراء نطاق التجارة الإلكترونية .
- 4 - تأخر الانتباه لتلبية رغبات الزبون وخدمته .
 - 5 - تفعيل غير كاف لنقاط القوة الجوهرية .
 - 6 - افتقاد المرونة التنظيمية وعدم التركيز على الشراكة بشكل كاف .

7 - الإخفاق في تصميم مرحلة جسورة لـ «إعادة التحديد والتعريف» وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية المتبعة .

1 - الفشل في القيام بالواجب التحليلي الأساسي

«وقت الإنترنت» ليس مجرد كلام طنان، بل هو صفة مميزة وواضحة للطريقة المطلوب اتباعها لتحقيق النجاح على الشبكة، وهذه الطريقة تعتبر سريعة الخطوات حتى بمعايير تجارة التجزئة .

لكن حتى في العالم الحقيقي خارج الإنترنت، لم تبطل القوانين المتعلقة بالاقتصاد، والقيمة المقدمة للزبون، والمنافسة . وقلة قليلة من المستهلكين يرغبون بدفع أربعين دولاراً ثمناً لسلعة تسلم لهم في منازلهم في حين يمكنهم ابتياعها من السوق بثمانية عشر دولاراً . وبالرغم من أن الإنترنت قد أتاح لشركة «ستاربكس» للقهوة مثلاً أن تزيد من قيمة منتجها من خلال توفير إمكانية حصول الزبائن على البن واستلامه في المنزل، إلا أن الإنترنت لا تفيد في حالة توصيل قدح من القهوة الطازجة الجاهزة إلى منزل الزبون . علاوة على ذلك،

فإن مجرد إقامة موقع على الويب لا يضمن أن تغل تجارة التجزئة الإلكترونية أرباحاً مهمة بكلفة معقولة، كما أنه لا يضمن البقاء في وجه منافسين يتمتعون بأفضلية الحجم الاقتصادي أو يقدمون عروضاً أفضل.

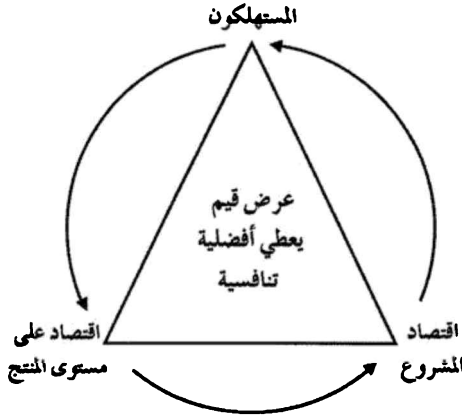
ومثلما هو الحال مع كل قناة أو وسيلة، ينبغي على الإنترنت تقديم القيمة مقابل المال. ويتوجب على القيمة أن تتفوق على تلك المقدمة عبر القنوات الأخرى وتستميل قطاعات كبيرة إلى حد كاف من المستهلكين عبر عدد كبير إلى حد كاف من المنتجات. ولكي تحقق أية شركة بمفردها ربحاً على الإنترنت سوف يتوجب عليها إيجاد القيمة بطريقة تحقق الأفضلية التنافسية.

من أجل تحقيق النجاح على الإنترنت، يتوجب على تجار التجزئة فهم جوهر اقتصاد الوسيلة - القناة في ما يتعلق بالمنتجات، واقتصاد المشروع التجاري، والقيمة المقدمة إلى الزبون. ونحن نوصي باتباع مقاربة ندعوها «التحليل الإلكتروني» (*) (انظر الشكل 18).

يمكن لتحليل تلبية حاجة الاقتصاد الأساسية للمنتجات أن تؤثر تأثيراً قوياً في عرض القيمة على الإنترنت. فإذا أخذنا بالاعتبار أن تكاليف استلام طلب الشراء، وتلبيته، وتسليمه،

(*) «التحليل الإلكتروني» هو خدمة مميزة تقدمها مجموعة بوسطن الاستشارية.

الشكل 18



إضافة إلى المرتجعات في طلب الشراء النموذجي تراوح لدى شركة «يو.بي.إس» UPS بين 6 - 8 دولارات، تبين لنا أن الكثير من المنتجات لا يمكن أن تباع بالأحجام المعتادة للطلبات ولا بأسعار التجزئة الراهنة، كما لم تغل أية أرباح على الإطلاق. وعلى سبيل المثال، فإن بيع ساعة المنبه الرخيصة الثمن على الإنترنت، يتطلب من تاجر التجزئة العثور على عدد كبير من المستهلكين المستعدين لدفع سعر أعلى بنسبة 50٪ مقارنة بالسعر المعروض في متجر الساعات التقليدي. أما بالنسبة لمكبس الثوم فالسعر يرتفع بمقدار 110٪؛ وبمقدار 50٪ لأطعمة الحيوانات الأليفة. من ناحية أخرى، يمكن لمجموعة مؤلفة من ثلاثة أقراص مدمجة أن تباع بسعر يقل بمقدار 10٪؛ وبالنسبة لبعض أصناف الكتب يصل الفرق إلى 21٪.

إذاً، بمقدور إجراء التحليل الأساسي على مستوى المنتج أن يدفع الشركة إلى مواجهة عدد من الأسئلة المهمة: هل نحاول البيع بأعلى سعر؟ وإن كنا نفعل ذلك، فلمن نبيع؟ ما هي القيمة التي تبرر هذا السعر المرتفع؟ هل يحاول أحد غيرنا استهداف ذلك القطاع بتقديم عروض أفضل بسعر أقل؟ هل نملك طريقة مناسبة لتجنب البيع بأعلى سعر مع الحفاظ على الأرباح؟ وإن كنا نستطيع ذلك، فكيف؟ من خلال المنتجات التي تقدم قيمة أعلى وتكاليف أقل لتلبية الطلب؟ أم من خلال التشجيع على طلبيات أكبر حجماً ضمن مجموعات متعددة من عمليات الشراء؟ أم من خلال كسر أنماط اقتصاد تلبية الطلب والتوصيل؟ لسوء الحظ فإن معظم تجار التجزئة لم يجروا مثل هذا التحليل ولم يواجهوا مثل هذه الأسئلة.

المنطقة الثانية التي ينبغي استقصاؤها هي تكاليف المشروع التجاري. فتحليل تكاليف العرض على الإنترنت يظهر أن الحجم الكبير سيكون أمراً حاسماً في الأهمية بالنسبة لمعظم أصناف سلع التجزئة، وذلك على العكس من المنطق التقليدي السائد. ويتوجب على الشركات الصغيرة التي تكافح من أجل البقاء تبرير أسعارها المرتفعة مقارنة بأسعار منافسيها الكبار، أو العثور على الفرص المناسبة، أو تغيير اقتصاد موقع الويب تغييراً جوهرياً نوعاً ما. إن اقتصاديات الإنتاج الكبير هذه، التي تملكها الشركات الرائدة، توجه بعضاً من أكبر الرهانات التي تحدث حالياً على الإنترنت - الاستثمار الهائل في التسويق، إضافة إلى

مجال التركيز الطبيعي للإنترنت. إلا أن بإمكان الشبكة، في الحقيقة، تقديم الدعم والعون للعمل التجاري التقليدي القائم حالياً من خلال:

- توفر المعلومات المتعلقة بالمنتجات المتوفرة وحجز السلعة المطلوبة، وبالتالي توجيه المستهلكين إلى المتجر.
- دعم برامج الطلب الخاص.
- تحسين الفاعلية من خلال أكشاك خدمة الزبائن داخل المتجر وأدوات التدريب.
- إدخال مقاربات وطرائق جديدة للتسويق ومضاعفة الاستثمارات فيه.
- دعم مبادرات سلسلة التوريد.
- إقامة مزادات على الشبكة الإلكترونية للتخلص من المخزون الزائد والبضاعة المرتجعة.

لا تعتبر التجارة الإلكترونية في العادة المكان المناسب لتوجيه كافة هذه المبادرات. ومن أجل استغلال القدرة الكاملة للشبكة، يتوجب على تجار التجزئة القيام بعملية مسح دورية للطرق التي يمكن أن تدعم النشاط التجاري، وإعادة التفكير بالأدوار والمسؤوليات ضمن نظام الشركة.

4 - تأخر الانتباه لتحقيق رغبات الزبون وخدمته:

بعد موسم عيد الميلاد سنة 1989، امتلأت الصحف

بتقارير عن المشكلات التي عرقلت تلبية طلب الزبائن وخدمتهم: فطلبات الشراء على الإنترنت لم تتم تلبيةها أبداً، والزبائن لم يكن لديهم أدنى فكرة حول كيفية رد السلع غير المرغوبة أو استبدالها، وأولئك الذين أعادوا السلع التي اشتروها عن طريق الإنترنت إلى المتجر قابلتهم نظرات جوفاء خالية من المعنى، والمديرين التنفيذيون أمضوا عطلة العيد وهم يحزمون صناديق الكرتون.

العمليات الأساسية التي تقدم الدعم لتجار التجزئة على الشبكة الإلكترونية - استلام طلبات الشراء بشكل فردي، التعبئة والتغليف، والتوصيل - تختلف عن عمليات معظم تجار التجزئة التقليديين. هذه الحقيقة تبدأ الآن بدفع بعض تجار التجزئة التقليديين إلى تأسيس شراكات مع شركات تتمتع بقدرات قوية على الوفاء بطلبات الزبون وخدمته أو شرائها. ولناخذ على سبيل المثال شراء شركة «فيدراتيد» Federated لشركة «فينغرهوت Fingerhut»، أو شركة «تارغيت» Target لشركة «ريفرتاون Rivertown»، أو شراكة «كي مارت» Kmart مع «أون ديماند سوليوشنز» On - Demand Solutions.

بغض النظر عما إذا كانت الطريقة تتمثل في شراء شركة أخرى، أو استخدام التراخيص، أو بناء القدرة الذاتية، فإن على تجار التجزئة التقليديين التعامل مع هذه القضية في البداية أو المجازفة بتفسير الزبائن.

تفسير السبب الذي يجعل شركات التجزئة الحالية تجد صعوبة في زيادة هذا الميدان الجديد. والمشكلة لا تتمثل في كونها ديناصورات على وشك الانقراض؛ بل في عدم وجود بديل من استحضار المديرين التنفيذيين القادرين على امتلاك الرؤية الصائبة، والمحكمة العقلانية، واتخاذ القرار الصحيح، إلى نشاط تجاري لم يوجد بعد، بينما يتابعون إدارة نشاط موجود ومعتد إلى أقصى حد.

لكن لا يوجد خيار آخر أمام شركات التجزئة. فإن فشلت في مواجهة هذه التحديات، فإنها تجازف بالتعرض لخطر التهميش. والأهم من ذلك أن بمقدور شركات التجزئة العاملة حالياً أن تحقق النجاح، بل يجب عليها تحقيقه. والقدرات التي تملكها في ما يتعلق بالرؤية الصائبة للمستهلك، والقوة السوقية، ومهارات التسويق المتبادلة، يمكن أن تحقق لها النصر إذا ما وجهت بالطريقة المناسبة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في آب/أغسطس 1999.