

---

## رفض التسويات المفروضة على المستهلك





## رفض التسويات المفروضة على المستهلك

جورج ستاك، ديفيد بيكو، بنجامين بيرنيت

يسعى الكثير من الشركات اليوم إلى تحقيق النمو. فكيف تبحث عنه وأين تجده؟ تتمثل إحدى الطرق الفعالة لتحقيق النمو في الابتكارات الخلاقة التي ترفض «التسويات» الجوهريّة المفروضة في العمل التجاري وتكسر أنساقها المغلقة. وحين تنجح إحدى الشركات في رفض التسويات ونبذها، تستطيع تحرير قدر هائل من القيمة المحاصرة. كما يمكن أن يكون النمو المتحرر هو النتيجة المنطقية لذلك.



التسويات هي تنازلات مطلوبة من المستهلكين من قبل معظم الشركات العاملة في حقل من الحقول التجارية. وهي تحدث حين يفرض هذا الحقل معوقاته وقيوده التشغيلية على المستهلكين. في العادة، يقبل المستهلكون هذه التسويات باعتبارها الطريقة التي تعمل بها التجارة. مبادلات ومقايضات محتمة لا بد من احتمالها.

إلا أن التسوية تختلف عن المقايضة. فعند اختيار غرفة في فندق، على سبيل المثال، يمكن للزبون أن «يقايض» إسرار الرفاهية المترفة بالسعر الاقتصادي المعقول من خلال الحجز، مثلاً، في فندق «بيست ويسترن» المتواضع بدلا من ال«ريتز».

كارلتون» الفخم. لكن حتى قبل فترة وجيزة، أُجبر معظم الفنادق كافةً الزبائن على قبول التسوية من خلال عدم السماح لهم بالحجز قبل الساعة الرابعة بعد الظهر. وغني عن البيان أنه لا يوجد ثمة نواميس طبيعية أو قرارات اقتصادية تحرم تجهيز الغرف قبل وقت الأصيل.

### الفرصة التي لا تدعن للتسويات

يمكن لفكرة «كسر» أنساق التسويات أن تشكل مبدأً تنظيمياً مفيداً للشركة برمتها كي تركز جهودها على تحقيق النمو. كما قد توفر طريقة نظامية ممنهجة للبحث عن فرص للنمو تعتبر بمثابة توسعات منطقية للنظام الذي تتبناه الشركة حالياً في ممارسة نشاطها التجاري.

لنتناول على سبيل المثال ما قامت به شركة «سيركويت سيتي» Circuit City في الآونة الأخيرة. فقد غزت الشركة ميدان تجارة السيارات المستعملة من خلال إقامة شبكة من المتاجر الكبرى لبيعها تحت اسم تجاري هو «كارماكس» CarMax. ومن الجدير بالذكر أن حجم مبيعات تجارة السيارات المستعملة في أمريكا الشمالية يبلغ مئتي مليار دولار سنوياً، الأمر الذي يجعلها تحتل المرتبة الثالثة على قائمة أكثر السلع الاستهلاكية التي تستقطب إنفاق المستهلك، بعد المواد الغذائية والملابس. علاوة على ذلك، فإن بعض التجارب تحفها التسويات أكثر من سواها. إذ إن ابتياع سيارة مستعملة يعتبر عملية مرهقة تستهلك الكثير

من الوقت والجهد. وهي ليست في صالح المشتري على الإطلاق، بسبب جهله المطبق بحقيقة حالة المنتج الفعلية، ونتيجة خضوعه التام لأساليب المبيعات التكتيكية التي تمارس عليه ضغوطاً كبيرة.

توصلت شركة «سيركويت سيتي» إلى نتيجة مفادها أن الكثير من القدرات المتميزة لتجارها الإلكترونية الاستهلاكية يمكن استخدامها لرفض التسويات المفروضة على مشتري السيارات المستعملة. فالشركة معروفة بالتنوع الواسع لسلعها وتجارها. تبنت «كارماكس» المقاربة نفسها. فبائع السيارات المستعملة لا يمتلك في الحالة النمطية أكثر من ثلاثين سيارة في صالته؛ أما «كارماكس» فلديها أكثر من ألف وخمسمئة، الأمر الذي يجعل من الأسهل على الزبائن عقد المقارنة واختيار الصانع والطراز المفضلين. أضافت «كارماكس» مزيداً من حرية الاختيار، وخفضت تكاليف البحث من خلال تسخير خبرة «سيركويت سيتي» الكبيرة في ميدان أنظمة المعلومات. إذ يمكن لزبائن «كارماكس» الوصول إلى الكمبيوترات الموجودة داخل أكشاك في صالاتها، واستخدامها بكل سهولة لمعاينة قائمة بالسيارات المتوفرة لدى كافة فروع «كارماكس» في المنطقة.

لم تتردد «كارماكس» في الخروج على النموذج النمطي الذي تبنته «سيركويت سيتي» حين تطلب منطق الاستراتيجية ذلك. على سبيل المثال، تدفع شركة «سيركويت سيتي» عمولات على المبيعات إلى كوادرها العاملة في مجال بيع

الإلكترونيات الاستهلاكية، لكن «كارماكس» لا تفعل ذلك. لأن هناك تسوية كبرى تمارس ضغطها لدى بيع السيارات المستعملة، وبدلاً من ذلك، طورت الوحدة نظاماً للتعويضات يشجع على عدم المساومة في السعر، ويضمن عدم قيام أي نوع من المنازعات. أما النتيجة فهي نظام تجاري متكامل يقدم إلى مشتري السيارات المستعملة تجربة مختلفة اختلافاً جوهرياً، وأنموذجاً تجارياً يسمح لشركة «كارماكس» باقتناص خمس عشرة نقطة من حصة السوق في المناطق التي تمارس فيها نشاطها.

### سبيل النمو

تتأصل التسويات في صميم أي عمل تجاري. وحتى حين ترفض الشركة إحدى التسويات، ينتهي بها المطاف عادة إلى إيجاد أخرى. ومن خلال التركيز على رفض التسويات، يمكن للشركة أن تكشف بصورة مستمرة عن فرص جديدة متاحة وتحافظ بالتالي على نمو مستدام مع مرور الوقت.

على سبيل المثال، تأسست شركة الخدمات المالية «تشارلز شواب» Charles Schwab على قاعدة رفض إحدى التسويات. فقد بدأت الشركة نشاطها في ميدان السمسرة بأسعار مخفضة سنة 1975، حين جعلت فوضى أسواق الضمان الأمريكية من الضروري على المستثمرين الأفراد دفع رسوم باهظة إلى مكاتب السمسرة التي تؤدي لهم خدمات استثمارية كاملة.

لكن «شواب» لم تقف عند هذا الحد. فخطوتها التالية تمثلت في رفض التسوية التي وضعتها مكاتب السمسرة التي تعرض رسوماً مخفضة بالذات، مع أن هذه الشركات الحديثة منحت حسومات على أسعارها، وقدم معظمها خدمات موثوقة. ومن خلال الاستثمار في تكنولوجيا الكمبيوتر التي تسمح بتأكيد فوري تقريباً لإنجاز الصفقات عبر الهاتف والاعتماد عليها، تمكنت «شواب» من جمع مزايا الأسعار المخفضة مع مستويات من الاستجابة السريعة لم يسبقها إليها أحد في هذا الميدان. وبعد ذلك، أضافت الشركة عناصر الراحة، والمرونة، والسهولة في تحويل الأموال، إلى عرض القيمة من خلال تقديم خدمة على مدار أربع وعشرين ساعة لسبعة أيام في الأسبوع، وحساب «شواب ون» لإدارة النقد السائل، والهاتف الآلي، والتجارة الإلكترونية.

استخدمت «شواب» في الآونة الأخيرة قدراتها على رفض قبول التسويات للدخول إلى ميدان صناديق الاستثمار المشتركة. فمعظم الناس يستثمرون في عدة صناديق مختلفة لتحقيق التنوع الاستثماري. لكن ثمن هذا التنوع يتمثل غالباً في مشاعر الإحباط والخيبة التي تصيب المستثمرين. وهو يعني التعامل مع جملة متنوعة ومربكة من البيانات المالية، والقواعد والأنظمة، وممثلي المبيعات. في سنة 1992، أدخلت «شواب» ما دعي بـ«المصدر الواحد» OneSource. وهو نقطة وحيدة لشراء الأسهم في أكثر من ثلاثمئة وخمسين من صناديق الاستثمار المشتركة التي لا

تفرض رسوم «تحميل». وخلال السنوات العشرين التي مرت منذ إنشائها، استطاعت «شواب» الارتقاء من مجرد مكتب سمسة بسيط يقدم حسومات على الرسوم الاستثمارية إلى سوق مركزية مالية شاملة تعتمد على الاستثمار الذاتي للعملاء، كما حققت معدل نمو سنوي راوح بين 20 و 25٪.

### الإبداع والمرونة والشجاعة

يتوجب على أية شركة طامحة لتحقيق النمو من خلال رفض التسويات، أن تمتلك طاقة إبداعية خلاقة قادرة على تحويل مشاعر الاستياء لدى العميل إلى عروض قيمة جديدة، وأن تتمتع بما يكفي من المرونة للانخراط في عملية مستمرة من إعادة توجيه نظامها التجاري، وأن تمتلك الشجاعة التي تمكنها من تحدي المسيرة الروتينية في الميدان الذي تمارس فيه نشاطها. هنالك ثلاث خطوات أساسية في هذا السياق:

**الدخول في قلب عالم تجربة المستهلك.** ابدأ بالطلب من رؤسائك ومرؤوسيك التماهي في تجربة المستهلك مع العلامة التجارية. ومن الأمور ذات الأهمية الحاسمة أن تطور شعوراً داخلياً عميقاً بنبذ التسويات التي يواجهها المستهلكون حين يتعاملون معك تجارياً.

في كثير من الأحوال، تغدو التسوية مرئية ومحسوسة حين يتوجب على المستهلكين تعديل سلوكهم من أجل استخدام منتجات أو خدمات الشركة. لذلك ركز انتباهاً خاصاً على

السلوكيات التعويضية التي ينخرط فيها المستهلكون لتفادي القيود والعراقيل المفروضة عليهم بواسطة منتج أو خدمة الشركة. فمن الأمور الشائعة في ميدان السمسة، مثلاً، أن يقوم العملاء بالاتصال مرة ثانية أو حتى ثالثة للتأكد من أن صفقتهم قد تمت حسب السعر المطلوب. ومن خلال تركيز الانتباه على هذا المسلك، أدركت شركة «شواب» أن القدرة على تقديم تأكيد فوري عند تلقي الطلب بالشراء - البيع يمكن أن يلغي الاتصالات الهاتفية الإضافية، الأمر الذي يوفر على العملاء الكثير من العناء، ويعطي «شواب» أفضلية مهمة على منافسيها.

اختبر ارتفاع التراتبية الهرمية للتسويات. حالما تركز المؤسسة على تجربة العميل، تتعلم تمييز ثلاثة أنماط مختلفة من التسويات، تملك كل منها إمكانيات متزايدة لخلق القيمة.

يمكن العثور على أكثرها وضوحاً في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها شركتك حالياً. لقد كان وعي شركة «كرايزلر» Chrysler، مثلاً، بالتسويات المفروضة على الاختيار بين سيارة «الستيشن» station wagon (المرتكزة على منصة السيارة السياحية العادية) والشاحنة المقفلة van (المرتكزة على منصة سيارة النقل)، هو الذي أدى إلى تصنيع الشاحنة المقفلة الصغيرة (ميني فان) minivan، المرتكزة على منصة السيارة العادية. وخلال السنوات العشر التالية على إنتاج «ميني فان» سنة 1984، نمت مبيعاتها بسرعة تقدر بثماني مرات مقارنة بالمبيعات الإجمالية للصناعة.

التسويات الأخرى الأكثر فاعلية يمكن العثور عليها عند مستوى صنف المنتج برمته. انظر مثلاً كيف حولت شركة «نايكي» Nike صنف الأحذية الرياضية من خلال الجمع بين الابتكار المستمر في تصميم الحذاء مع تنمية وتوسيع شرائح المستهلكين المحددة على نطاق ضيق. فالشركة لا تصنع الأحذية الرياضية للاعبين كرة السلة وحسب، بل تنتج أيضاً «إير جوردان» Air Jordan، و«فورس» Force، و«فلايت» Flight. بمتطلبات تصميمية متنوعة، وصورة مختلفة.

أشد التسويات فاعلية تكون غالباً أكثرها صعوبة في التحديد: فمشاعر عدم الرضا الاجتماعي الواسعة قد لا يكون لها سوى علاقة واهية بما تقدمه من منتجات أو خدمات، لكنها تتصل اتصالاً وثيقاً بأسلوب حياة عملائك. على سبيل المثال، تدفع النزعات الاجتماعية والاقتصادية بعيدة المدى مزيداً من الناس هذه الأيام إلى إدارة شؤون استثماراتهم بأنفسهم. ومع ذلك، يمكن للافتقار إلى الوقت المتاح وتفاقم التعقيدات الاقتصادية أن يجعلنا من هذه العملية مهمة شاقة تسبب الكثير من الإحباط. ومن أجل ذلك تعتبر قدرة «شواب» على التصدي لهذا الإحباط عاملاً مهماً من عوامل نجاحها.

أعد بناء سلسلة القيمة. يعتبر تحديد عروض القيمة الجديدة بالنسبة للعميل أمراً ضرورياً لكن ليس كافياً. إذ يتوجب عليك أيضاً استخدام التسويات التي رفضتها لإعادة تحديد الديناميات التنافسية للمجال التجاري الذي تعمل فيه، وضمان

تدفق القيمة الاقتصادية، التي تحررت نتيجة رفض التسوية، إليك وليس إلى منافسيك.

لهذا، اعتبر رفض التسويات بمثابة فرصة لإعادة صياغة سلسلة القيمة لمصلحتك في مجالك التجاري. فحين دخلت «شواب» ميدان صناديق الاستثمار المشتركة، تمثلت فكرتها الأولى في تأسيس عائلة صناديقها المشتركة الخاصة بها. لكن التحليل الدقيق لسلسلة القيمة في المجال التجاري كشف عن فرصة أعظم: أن تصبح وسيطاً بين زبائنها الأساسيين وبين عدد كبير من شركات الصناديق المشتركة. ومن خلال «المصدر الواحد»، استطاعت الشركة تلبية حاجات شركات التمويل عبر تزويدها بأحجام اقتصادية ما كان بالمستطاع تحقيقها بمفردها، وفي الوقت نفسه، تدخلت بين الصناديق والعملاء. والآن، يوفر ما تتمتع به «شواب» من علاقة مباشرة مع العملاء منصة انطلاق وخطوة للنمو في مجال الخدمات المالية الأخرى، مثل التأمين.

من أجل رفض التسويات وكسر أنساقها المغلقة يتوجب على المدراء التنفيذيين التخلص من الحكم التقليدية وتناسي الأقوال المأثورة العتيقة المهيمنة على ميدان تجارتهم. في ما يتعلق بالعملاء، وممارسات المهنة، واقتصاد النشاط التجاري. وحين يفعلون ذلك، تكون النتيجة تسارعا في النمو وتحسنا في الربحية.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/مايو 1997.