

## أعطنا زبائنك المتعبين والمفقرين والمهملين

دين نيلسون

إن رفعت الأسعار وخفضت التكاليف بقدر ما يفعل منافسوك، فأنت على الأرجح تبحث عن النمو للحفاظ على الأرباح وتوسيعها. وذلك يعني، في الحالة النمطية، محاولة الفوز بحصتهم في السوق. لكن النصر باهظ الثمن في كثير من الأحوال، والحفاظ على الأفضلية ليس سوى معركة مستمرة.



لا يسعى سوى قلة من الشركات إلى تجاوز إطار هذه المناطق التصادية، ونحن نعتقد أن هذه القلة تنتقل إلى موقع يؤهلها لفعل شيء ما. وهي تحقق النمو من خلال الدخول إلى أسواق لا يريدها أحد سواها: الشريحة المهملة من الزبائن الذين يسكنون المناطق الجغرافية النائية ولا يتلقون خدمة تلبية حاجاتهم، أو الذين يعتبرون من الفقراء المعدمين.

من أجل الوصول إلى هذه الأسواق الجديدة، تلعب الشركات الريادية دور الوكلاء أو المنسقين. فالوكلاء يساعدون الزبائن في العثور على المنتجات والخدمات التي يفتقدونها. أما المنسقون فيركزون على ملامح المنتج أو الخدمة التي يتمحور عليها اهتمام الزبائن ويهملون البقية. ومن الأمور ذات المغزى

أن كلا النوعين من الشركات قد استثمر بشدة في قاعدة بيانات المستهلك، وهي أفضلية تجعل من المستحيل تقريباً على المنافسين مجاراتها.

### أفضلية الوكيل

شركة «1 - 800 فلاورز» 1-800-FLOWERS، المتخصصة في تقديم الخدمات في مجال هدايا المناسبات، تعتبر مثلاً كلاسيكياً على نموذج الوكيل. فهي تذكر الزبون بالمناسبات الشخصية التي يقدم فيها الهدايا، وبما قدمه في الماضي، وتستحثه على التصرف في الوقت المناسب من خلال عرض سلسلة من المنتجات الملائمة للهدية التالية. لقد نجحت خدمات هذه الشركة لأنها لم تكن مضطرة لمقارعة منافسين ترسخت أقدامهم في السوق. إذ لم يفكر أحد بكيفية استخدام التكنولوجيا للوصول إلى مثل هؤلاء الزبائن، الذين يستغرقهم العمل إلى حد لا يجدون فيه الوقت الكافي لشراء الهدايا، ويكونون على عجلة من أمرهم بحيث لا يتذكرون المناسبات السنوية وأعياد ميلاد الأقرباء والأصدقاء والأحبة.

لكن ليس الزبائن الأغنياء وحدهم الذين يوفرون إمكانية التطور والتوسع. فقد حققت إحدى الشركات نجاحاً مشهوداً مع شريحة مهمشة من المستهلكين الذين يسكنون أماكن نائية ويتصفون بالتقشف في الميزانية، ولهذا لا يعتبر التعامل معهم مجدياً ولا مربحاً: أي سكان البلدات الأمريكية الصغيرة.

سعت هذه الشركة وراء سوق لا يحظى بالشعبية ضمن صناعة أقل شعبية: صالات السينما. فقبل عشر سنوات مضت، كانت الاحتمالات المستقبلية لهذه الصناعة لا تبشر بالخير أبداً. فجمهور الحضور محدود، والمكاسب تتدهور، بينما تحتل الساحة أجهزة الفيديو ومحطات التلفزيون الكابلية. وبدا الأمر بالنسبة لصالات السينما في البلدات الصغيرة على وجه الخصوص، وكأنها تعمل في أواخر أيامها. فهذه الصالات الضخمة التقليدية ليس فيها سوى شاشة عرض واحدة، ومعداتنا عتيقة الطراز عفا عليها الزمن. والأسوأ من ذلك أنها تعرض في أحوال كثيرة فيلماً سينمائياً واحداً لمدة شهر كامل. وحتى المشغلون الذين يجربون عرض أفلام متعددة لم يجدوا السبيل لجعلها مربحة.

ثم دخلت الميدان شركة «كارميك سينماس» Carmike Cinemas. وبدلاً من أن تجد سوقاً ميتة، وجدت الشركة جموعاً غفيرة من المواطنين المنسيين الذين يتلهفون لبرامج التسلية. وبعد تجاهل الحكمة التقليدية المأثورة في الصناعة (التي تقضي بأنك تحتاج إلى قاعدة سكانية مؤلفة من ربع مليون شخص كي تتمكن من تشغيل صالات العرض المتعددة)، قامت «كارميك» ببناء مجمعات لصالات السينما يضم كل منها 10 - 15 شاشة عرض، وذلك في بلدات لا يبلغ عدد سكانها خمس العدد المطلوب. نجحت الفكرة من الوجهة الاقتصادية، بالرغم من أن الاختراق كان أكبر بخمس مرات في المدن الكبرى.

فالعوائد المنخفضة من كل شاشة كانت تعوضها عائدات أعلى من كل موقع، وذلك بفضل عمليات الترويج المبتكرة والبارعة وتحسن القدرة على الصمود أمام هبوط العائدات. كما ساعدت أسعار العقارات المنخفضة والإعداد الدقيق لمواعيد دوام الموظفين، على تخفيض تكاليف التشغيل.

تهيمن شركة «كارميك» على أكبر عدد من شاشات العرض في الولايات المتحدة مقارنة بأية شركة أخرى تعمل في مجال تشغيل صالات السينما، حيث تضع 60٪ من طاقتها في الأسواق الاحتكارية. وهذا الأمر يعطيها بدوره قوة دفع هائلة وأفضلية كبيرة إزاء الموزعين، حيث استخدمتهما لا لتخفيض التكاليف بل لطلب التنوع الذي كان يفتقده زبائنها. ولأن «كارميك» هي الشركة الوحيدة المهيمنة على أسواق الكثير من البلدات والمدن، تمكنت من الحصول على أفلام جديدة بمدة حجز أقصر، الأمر الذي استقطب المزيد من الزبائن.

صممت «كارميك» نظاماً معلوماتياً لإدارة صالات العرض دعته «آي كيو زيرو» IQ Zero، يتم من خلاله التحكم بحجز المقاعد، وبأوقات العروض، ومواعيد البرامج، بل هو قادر حتى على تتبع أقل انخفاض يطرأ على العائدات. والأهم من ذلك أن النظام يقيس استجابة الزبون تجاه مختلف العروض والمواعيد. لقد استطاعت «كارميك»، بما تتمتع به من قدرة على تحليل العوامل الديمغرافية المحلية إزاء نوع الفيلم، ومدة العرض، ونجوم السينما، استطاعت أن تحسن مقدرتها على

التنبؤ بنجاح أو فشل الأفلام السينمائية بشكل فاق قدرة الكثير من العاملين المتخصصين في صناعة السينما.

حققت «كارميك»، بتكاليف تشغيل لا تتجاوز نصف ما يتطلبه تشغيل الصالات في الأحوال التقليدية، أرباحاً تتفوق بسبع نقاط مئوية على بقية العاملين في الصناعة. كما أن متوسط نموها بلغ 25٪ خلال العقد المنصرم، علاوة على أن أسهمها قد تفوقت في الأداء على المعدل الوسطي للصناعة.

كيف استطاعت «كارميك» فعل كل ذلك؟ لقد نظرت إلى ما لم يتمكن الزبائن من الحصول عليه ووفرت له. وتمثل ذلك في هذه الحالة بالذات في التنوع الكبير والجو المناسب. لكن مصدر الأفضلية المستدامة التي تتمتع بها «كارميك» يأتي من كونها قد أحبطت بشكل مسبق أية منافسة محتملة من خلال احتلالها السريع لموقع مهيم على السوق ولا يمكن تهديده، الأمر الذي وفر لها قوة وتأثيراً لدى الموزعين. أخيراً، ومن خلال إعلام المنتجين بما يرغبه العملاء، ثم عرض الأفلام التي يريد مشاهدتها أولئك الزبائن المهمشون، أصبحت «كارميك» وكيلاً لكلا طرفي سلسلة القيمة.

### منسق للزبائن المهملين

يمكن للمنسقين أيضاً، بوصفهم بارعين في توجيه الموارد حسب الطلب، أن يدخلوا ميادين تجارية جديدة بسرعة، بالرغم من محدودية الأصول. تلك هي الطريقة التي استطاعت عبرها

شركة جيم كوش البدء في مجال بيع «مشروبها». فحتى سنة 1990، كانت السوق المحلية لمنتجاتها الجيدة لا وجود لها من الناحية العملية في أمريكا الشمالية. والقلة النادرة من المستهلكين الذين يلحون على النوعية الجيدة يقتصرون في تلبية طلبهم على قلة من الواردات الخارجية الغالية الثمن.

وحين صمم جيم كوش البدء بإقامة مصنع صغير للمشروب باستخدام طريقة جيدة في التحضير، سأل نفسه ما الذي تريده تلك الشريحة الصغيرة المهملة من الذواقة المستهلكين. الجواب بالطبع كان المذاق. وللحصول على المذاق المرغوب، أدرك كوش أنه بحاجة إلى طريقة تحضير ممتازة، ومكونات فائقة الجودة، وأجهزة تتحكم بعملية الصنع، وطريقة لتوصيل المشروب إلى المستهلك وهي طازجة. (المشروبات المستوردة تعاني من نقطة ضعف تتمثل في قدم تاريخ الصنع بسبب قنوات التوزيع المعقدة التي تتضمن النقل من أوروبا عبر المحيط الأطلسي).

كان كوش يملك طريقة التحضير، إلا أنه لم يمتلك مصنعاً للمشروب. لكن مع طاقة الاستيعاب المفرطة في صناعة المشروبات في الولايات المتحدة، حصل كوش على معدلات أسعار من مصانع المشروبات الموجودة كانت أقل بعشرين دولاراً للبرميل الواحد مقارنة بما تنفقه مصانع المشروبات المدمجة.

اليوم، تأتي نسبة 90٪ من الحجم الإجمالي لمنتجات الشركة من مصانع المشروبات التي تتعاقد معها. الأمر الذي يتيح

لكوش التركيز على مسألة التحكم بالجودة، وهذه تقوم على عنصرين أساسيين: التعامل مع المكونات ومراقبة المنتج. كما تتطلب أيضاً وجود إدارة مشتريات قوية وقسم رقابة ناشط وفعال.

وباعتباره منسقاً لسلسلة القيمة لديه، تمتع كوش بثلاث مزايا: أولاً، يحصل زبائنه على منتج عالي الجودة؛ ثانياً، تمتلك شركته قدرة على تحقيق نمو يتفوق في سرعته على المنافسين في القطاع الذي تعمل فيه من السوق؛ ثالثاً، لأن المنتج يتمتع بسعر استثنائي، فإن الموزعين وتجار التجزئة يكسبون أرباح أعلى، الأمر الذي يرسخ ولاءهم وإخلاصهم له.

هل تشغل بال الزبائن حقيقة أن «مشروبات بوسطن» لا تصنع في بوسطن؟ يقول جيم كوش متسائلاً: «إذا أحضرت ابنة جوليا معها طريقتها الخاصة في تحضير وجبة الطعام، إضافة إلى المكونات اللازمة لها، ثم طبخت الوجبة في مطبخ سيدة أخرى، فهل يغير ذلك من حقيقة أن ابنة جوليا هي التي طهت الطعام؟».

تكلف «مشروبات بوسطن» حوالى ضعف تكلفة إنتاج المشروبات العادية، لكن أرباحها التشغيلية تبلغ ضعف أرباح المعدل الوسطي للصناعة تقريباً. كما تتفوق أرباح الموزعين في كل صندوق من المشروبات بمقدار مرتين ونصف مقارنة بموزعي المشروبات العادية، والأمر نفسه ينطبق على تجار التجزئة، فكل حلقات سلسلة القيمة تحقق المكاسب مع «مشروب بوسطن».

ترفض شركات من أمثال «1 - 800 فلاورز»، و«كارميك»، و«جيم كوش» النظر إلى السوق باعتباره مباراة بين طرفين والمجموع ثابت. فهي لا تريد خوض غمار حروب استنزاف، لتربح زبون إثر زبون. ولكي تحدد أنت ما إذا كانت شركتك تربح من كونها وكيلاً أو منسقاً، خذ بالاعتبار الأسئلة الآتية:

1 - من هم الزبائن المهمشون والمهملون في الصناعة التي أعمل بها؟

2 - ما الذي أستطيع تقديمه لهؤلاء الزبائن ولم يفكر به أحد من قبل؟

3 - ما هي أجزاء سلسلة القيمة التي تهتم هؤلاء الزبائن أكثر من سواها؟

4 - ما هي وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات التي سأحتاج إليها من أجل النجاح بسرعة باعتباري وكيلاً أو منسقاً؟

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في فبراير/ شباط 1998.