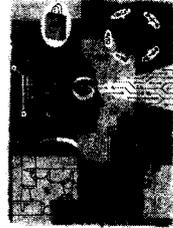


## نجاح باهر أم إخفاق ذريع على الشبكة الإلكترونية؟

تيري تشاسينغ، ماثيو أ. برينتز، ويليام ج. مويرر

أصبحت الإنترنت شبيهة بالبلدات المزدهرة أيام استكشاف الغرب الأمريكي «الضاري». إذ أصيب الرأسماليون في «شارع المال» Wall Street وغيرهم من المغامرين بحمى البحث عن الذهب، فاستثمروا مليارات الدولارات اعتماداً على أمل بالربح ودعاء بالتوفيق!



وعلى شاكلة الجميع، شعرت الشركات ذات العلامات التجارية المعروفة وتلك العاملة في ميدان تجارة التجزئة بالضغط التي تدفعها للانضمام إلى الموكب المندفع. كان الكثير منها يستجيب لتهديد تنافسي داهم: شركات التسويق على الشبكة الإلكترونية سوف تقتنص أكثر الزبائن فائدة وريحاً. أما غيرها فقد وجد في ذلك فرصة سانحة: المصنعون المتلهفون لانتراع أرباح تاجر التجزئة يمكن أن يتجاوزوا القنوات التقليدية ويضعوا في جيوبهم تلك الأرباح. لكن لا يبدو أن أحداً يعلم وجهته تماماً وسط كل هذا الهياج والهستيريا. فكل ما يعرفه هو أنه لا يريد أن يتخلف عن الركب.

وعلى الرغم من كل ما تقدمه التجارة الإلكترونية من وعود، إلا أن معظم نشاطها جاء مخيباً للآمال وفاقداً لروح

الإبداع. فقد اكتفت شركات التسويق بإعادة تعبئة المواد الموجودة لعرض خيارات محدودة وقيمة ترفيهية مبتذلة. وحتى الآن، كانت غالبية التهديدات التنافسية فارغة وزائفة.

### نقطة التصنيف الإجمالي ليست نقطة التصنيف الإجمالي

نقطة التصنيف الإجمالي gross rating point على الإنترنت لا تشابه تلك التي تظهر على التلفزيون. فالإنترنت شبكة الحوار، وبناء العلاقات، وتوصيل المنتجات والخدمات على جناح السرعة. وعلى مطاردي نقطة التصنيف الإجمالي أن يفسحوا الطريق. صحيح أن الفرص على الشبكة الإلكترونية تكمن في المبيعات، والخدمات، وتطوير العلاقات، وليس في الإعلانات الدعائية التقليدية، إلا أن معادلة القيمة لم تتغير في الواقع الفعلي: القيمة المضافة للزبون + نفقات أقل = زيادة في المبيعات، والحصة من السوق والأرباح.

وبدلاً من اللجوء إلى اللوحات الإعلانية والصفحات الرئيسية المملة، يستخدم رواد الشبكة الإلكترونية قنوات جديدة لتقديم خدمات جديدة. أما نموذجهم المعتمد للنجاح فمؤسس على خمس قواعد.

1 - الشريحة: تلبية حاجات الخدمة لقطاع مستهدف بوضوح من المستهلكين.

2 - البديل: زيادة البيع من خلال جذب الزبائن المستهدفين بعيداً عن القنوات الأخرى والموردين الآخرين.

3 - التبسيط: جعل قرار الشراء أكثر سهولة من خلال توفير معلومات أفضل وأسهل منالاً.

4 - تعزيز القيمة: عدم إضاعة وقت المستخدم وتوفير ماله وجهده.

5 - التعلم: إقامة حوار مع كل زبون بمفرده واستخدام أسلوب التفاعل المتبادل لتوسيع أساس المعرفة.

يتطلب تحقيق هذه الرؤية أكثر من مجرد القيام بمناورات جذابة على موقع الويب Web site. إذ سيحتاج المسوقون الطموحون على الشبكة الإلكترونية إلى مهارات جديدة متطورة تمزج بين التصميم، وإدارة المعلومات، والإبحار عبر المواقع على الشبكة، إضافة إلى تطوير ورفع سوية هذه المهارات باستمرار. كما سيحتاجون أيضاً إلى عامل المرونة للاستجابة السريعة إلى الاقصاديات المتغيرة لمختلف قنوات وسائل الإعلام. وأخيراً، سيتوجب عليهم التفكير بلغة معادلة القيمة، التي تتصل بتلبية وإشباع الحاجات، وليس الاقتصار على بيع المنتجات.

### البحث عن الذهب على الشبكة الإلكترونية: الجيل الأول

بعض الشركات سوف تكون مستعدة لموازنة معادلة القيمة تلك أكثر من غيرها. لنفكر مثلاً بمنتجات المعلومات، كحجز المقاعد في المسرح أو على الطائرات. فيما أن الطلب والتوصيل من خلال الشبكة الإلكترونية يمكن أن يكونا عملية

أسهل، وأسرع، وأرخص، وسوف تكون قنوات بيع التجزئة التقليدية بشكل خاص أكثر ضعفاً أمام المنافسة. في هذه الأيام يريح الوكلاء المعتمدون للخطوط الجوية نسبة تراوح بين 10 - 20٪ تقريباً من تكلفة تذكرة الطيران للحجز على الرحلة وطبع التذاكر. أما البرامج الإلكترونية المتواجدة في السوق الآن فتسمح للمسافرين بالتحقق بأنفسهم من المعلومات المتعلقة بالرحلة، وتوفر الأماكن، والاتجاهات المطلوبة، عبر خدمة توفر هذه المعلومات عن خطوط جوية مجتمعة لمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم. لكن بالنسبة للخطوط الجوية تعتبر هذه البرامج سلاحاً ذا حدين: بالرغم من أنها ستوفر العمولة التي كانت تدفعها سابقاً للوكلاء المعتمدين، إلا أن زبائنها سيكونون مجهزين بمعلومات كافية تمكنهم من البحث عن صفقات أفضل.

يمكن التسوق من المنزل (بما في ذلك خدمة التوصيل للمنازل) أن يمثل تحدياً مهماً. فشركات التجزئة المنتجة للمواد الغذائية تجرب وتختبر مثل هذه الفرصة منذ عقود، وحقق بعضها نجاحاً في هذا المجال. ولربما تكون شركة «تيلي ماركت» Telemarket أقدم الشركات التي توفر خدمة إلكترونية لتزويد المستهلكين بمواد البقالة، حيث تعمل على نظام «مينيتيل» Minitel الفرنسي. وبالرغم من أنها لم تصل إلى مرحلة حرجة واستمرت في العمل بينما اختفى غيرها، إلا أنها لم تحقق بعد عشر سنوات من التشغيل أداءً يغلب ربحاً كافياً.

لكن شركة «بيبود» Peapod العاملة في مجال بيع مواد البقالة للمتسوقين من منازلهم في بوسطن، وشيكاغو، وسان فرانسيسكو، استطاعت حل بعض المشكلات المتشابكة التي يواجهها الزبائن في نظام شركة «تيلي ماركت». فالشركة الأخيرة على سبيل المثال تفتقد «الذاكرة»، الأمر الذي يعني أن الطلبات بحاجة إلى إعادة إدخال في كل مرة. أما «بيبود» فقد وفرت بيئة للتسوق الإلكتروني كانت أكثر وداً وصدقة للمستخدم، مع ذاكرة وتكنولوجيا لا تحتاجان إلاً لمجرد تحديد المطلوب وضغط مؤشر جهاز الكمبيوتر عليه. كما رتبت المنتجات حسب الصنف، مما سهل أمر العثور عليها. إضافة إلى تصنيف الزبائن تبعاً لرغباتهم المتعلقة بالعلامة التجارية، والمورد، والسعر، وحتى نسبة الدسم في الأطعمة.

يمكن لشركة «بيبود» أن توفر وقت التسوق بنسبة الثلثين. ومن غير المفاجيء أن تتمكن من استرجاع نحو 80٪ من فاتورة التسوق الإجمالية لزبائنهم، في حين لا يتجاوز المعدل الوسطي لما يأخذه تجار مواد البقالة نسبة 40٪. لكن أسعار «بيبود» تبقى مرتفعة كثيراً مقارنة بتلك المعروضة في السوق المحلية. وإذا ما فشلت في تخفيض أسعارها المرتفعة، فستبقى خدمة تقدم سلعاً مخصصة لزبائن محددين تتكون غالبيتهم من الشباب الموسرين، الذين لا يتوفر لديهم الوقت الكافي للتسوق التقليدي ويكونون على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل راحتهم.

## العثور على الذهب على الشبكة الإلكترونية: الجيل الثاني

باعتبارها شركة من الرعيل الأول في بيع التجزئة على الشبكة الإلكترونية، لم تستطع شركة «بيبود» سوى الوفاء بمطالب نحو ثلاث قواعد ونصف من القواعد الخمس الضرورية للنجاح في التجارة الإلكترونية: فقد زادت وعززت القيمة، على الأقل بالنسبة للزبائن الموسرين، كما تمكنت من استهداف قطاع معين من المستهلكين، ووفرت البديل الذي يجذبهم، واستطاعت تبسيط عملية التسوق. ولكن مع أسعارها المرتفعة نسبياً، فشلت الشركة في توفير قيمة السوق الجماهيرية ذات الحجم الكبير، كما لم تفعل الكثير في مجال المعلومات التي تستخلصها من الزبائن. أما شركة «أمازون كوم» Amazon.com، وهي عبارة عن مكتبة إلكترونية لديها أكثر من مليون كتاب، فهي من شركات الجيل الثاني في تسويق التجارة الإلكترونية التي استطاعت العمل تبعاً لقواعد النجاح الخمس.

تخدم شركة «أمازون كوم» شريحة مستهدفة بشكل محدد من الزبائن؛ وتوفر بدلاً يجذب الزبائن إليه ويبعدهم عن المكتبات التقليدية، وتبسط عملية اتخاذ قرار الشراء من خلال تمكين المستخدمين من البحث عن الكتب تبعاً لاسم المؤلف، أو الموضوع، أو العنوان؛ وتعزز القيمة بالنسبة للمستهلك عبر عروض مثل تقديم حسومات على كافة الكتب التي تتم مراجعتها النقدية في آخر نسخة من الـ «نيويورك تايمز بوك ريفيو» New York Times Book Review؛ وتتعلم من التواصل

والاتصال المستمرين مع الزبائن.

ومن خلال الاتصال المستمر عبر البريد الإلكتروني، يمكن للمكتبة الإلكترونية الإعلان عن الإصدارات الجديدة، والتوصية بالكتب على أساس الخيارات الشخصية المفضلة. وفي المقابل، يمكن للزبائن الإسهام في المراجعات النقدية للكتب، والدخول في المسابقات، والاشتراك في الحوارات المقامة مع الناشرين والمؤلفين على الشبكة الإلكترونية. وبدون تشييد أبنية ضخمة أو تشغيل أعداد كبيرة من الموظفين، تستطيع الشركة معرفة اهتمامات وأذواق كل فرد من زبائنها.

تمكنت «أمازون. كوم» أيضاً من توفير الكثير من نفقات التشغيل باستخدام الشبكة الإلكترونية. فليس لديها سوى مستودع واحد عوضاً عن الكثير من محال بيع الكتب للزبائن، وبذلك وفرت تكاليف المكان (الإيجار، الصيانة، المرافق الخدمية)، ونفقات المتجر (أمناء الصندوق والمستودع)، وتكاليف التعامل (ليس هناك من تعامل مزدوج مع المنتجات بين المستودع والمتاجر). وفي حين أن معدل دورة المخزون في المكتبة التقليدية تبلغ نحو أربع مرات في السنة، فإن المعدل لدى مكتبة «أمازون. كوم» يبلغ مئة وخمسين مرة.

ومع أن الشركة تستخدم أقل من خمسين موظفاً، فإن منتجاتها تصل إلى كل مكان تقريباً. وخلال أقل من سنة (وعبر الدعاية الشفاهية فقط)، أصبح نشاطها التجاري عالمياً وذلك

بقاعدة صغيرة لكن متنامية من الزبائن في أكثر من ستين بلداً. وفي مقابلة أجراها مؤخراً مع مجلة «بي سي ويكلي» PC Weekly، قال بيل غيتس بأنه يشتري كتبه من «أمازون. كوم» لأن «الوقت محدود، ولديهم مخزون كبير، وهم أهل للثقة».

### لا تتعجل ولا تتأخر

السوق الإلكترونية تنمو بسرعة، والاتجاهات السائدة ديمغرافياً وتكنولوجياً توحي أن الخطى ستتسارع في وتيرتها. لكن حتى الآن، تقلل شركات التسويق من أهمية ما يتطلبه استرجاع الفرص المتاحة المدفوعة بزخم التكنولوجيا. فهي تندفع بتهور قبل الأوان وتنفق الكثير على ما يغل القليل. ويقتصر هدفها على اغتصاب قناة إعلانية أخرى تضاف إلى مجموعة قنواتها التسويقية. ويتوجب عليها، بدلاً من ذلك، التفكير استراتيجياً بكيفية تخفيض نفقاتها الإجمالية عبر استخدام القنوات الإلكترونية لتغيير عمليات التشغيل الأساسية وعرض مستوى أفضل من الخدمة.

بغض النظر عما إذا كانت المنافسة الحادة أو الفرصة المتاحة هي التي تمثل القوة الدافعة وراء طموحاتك «الإلكترونية»، هل بمقدورك الإجابة بـ «نعم» صريحة وحاسمة عن الأسئلة الآتية:

- هل تستوعب المضامين الاقتصادية للتكنولوجيا المتقدمة بالنسبة لنظام العمل التجاري برمته؟

- هل تستوعب كيف ستدفع التكنولوجيا الزبائن لشراء المزيد، والمزيد من الزبائن للشراء؟
- هل تمتلك خطة لبدء حوار مع زبائنك وإنشاء علاقة معهم لا تنفصم عراها مدى الحياة؟
- هل تمتلك الموظف المناسب في المكان المناسب لتنفيذ قواعد النجاح الخمس الضرورية للعثور على منجم للذهب على الشبكة الإلكترونية؟

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الأول/أكتوبر 1996.