

الفصل التاسع

تغييرات في مضمار اللعب

الإستراتيجيات التي كنا قد استعرضناها في هذا الكتاب تقليدية، لكن «التقليدي» لا ينبغي أن يعني أنه «ساكن». لعبة التسويق ديناميكية وتتطور باستمرار. تظهر عقبات جديدة أمام تحقيق أفضلية تنافسية، وتبرز حواجز جديدة أمام بناء أفضلية حاسمة. هناك قضايا مهمة ومعقدة جداً (مثل ازدياد قوة الصين) تصبح مزمنة، ولا يمكن إزالتها كلها من برنامج الإدارة.

في هذا الفصل، نستعرض عدّة قضايا ستؤثر في الطريقة التي ينبغي أن يُلعب بها التسويق في المستقبل، والتي تغير القواعد لدى اللاعبين الذين يرغبون في تحقيق الفوز؛ في المضمار العالمي خاصة.

لعب بطاقة الصين

ستكون الصين أكبر قضية وأكثرها إثارة للنزاع في العقد المقبل فيما يخص لاعبي التسويق الجيدين، حتى إذا لم تكن شركاتهم عالمية بنفسها. ستكون الصين المكان الذي يخرج منه منافسون مشاكسون، وقضية شائكة لكل الشركات كما كانت اليابان في الثمانينيات.

لكن الصين اليوم تختلف عما كانت عليه اليابان آنذاك، وتمتلك قدرات لتصبح قوة أكثر تحدياً ونفوذاً في التجارة العالمية؛ كسوق ومصدر لمنافسي المستقبل، حجمها أكبر كثيراً من اليابان، وقد ظهرت على المسرح بسرعة أكبر. بالرغم من أن الممارسات الحكومية والتجارية في الصين تمثل عقبات أمام توسع الشركات الغربية هناك، كما كانت الحال في اليابان، إلا أنه بمقدور الشركات الغربية إنشاء مواقع لها في الصين بسهولة أكبر مما كان ممكناً في اليابان في الأعوام التي أعقبت الحرب مباشرة. لقد حان الوقت ليدرك رجال الأعمال أن عليهم لعب بطاقة الصين أو توقع أن تكون ضدّهم. إليك كيف سيفعل لاعبو التسويق الجيدون ذلك:

تخفيض التكاليف. الخطوة الأولى هي تخفيض تكاليفك بسرعة أكبر من منافسيك، واستعمال الأموال الناجمة عن ذلك لإفساد إستراتيجياتهم. تكاليف الإنتاج وتطوير الجودة في المصانع الصينية أقل دائماً بنحو 30 - 40% من معامل الولايات المتحدة أو أوروبية. هذه الاختلافات هي التي تمثل الفارق الأساسي في المنافسة - السباق لتحقيق أدنى تكلفة دون تغيير الإستراتيجية. كانت أفضلية التكاليف الصينية تلك قد جذبت، وستستمر في جذب، مصنّعي المنتجات التي تتطلب عمالة كبيرة، وإمكانيات نمو كبيرة، وعوامل جذب إلى السوق الداخلية الصينية، وعمليات تصنيع قياسية، وخدمات لوجستية بسيطة نسبياً.

ليس هناك شك أن الذهاب إلى الصين يمكن أن يخفض التكاليف، لكن الاستفادة من الأموال التي تنجم عن مثل ذلك التخفيض يعتمد

كلياً على ما يفعله منافسوك. اذهب قبل منافسيك وسيشهد عمك تحسناً ملحوظاً حتى يلحق بك خصومك. إذا وصلوا في الوقت نفسه معك، سينجو القليل من أموال التوفير من حرب الأسعار التي لا بد من أنها ستندلع وتؤثر في العمل برمته.

أفضل خطة هي الذهاب إلى الصين مبكراً واستعمال الأموال التي كنت قد أدخرتها لتمويل إستراتيجيات جديدة ستساعدك على تحقيق أفضلية تنافسية. هذا ما فعلته إيمرسون Emerson للإلكترونيات في أواخر التسعينيات وأول الألفية الجديدة، لمهاجمة بلاك أند ديكر Black & Decker في مجال المعدّات الكهربائية. قبل عقد من ذلك، كانت بلاك أند ديكر قد بنت علامة تجارية للمعدات الكهربائية لم تكن معروفة على نطاق واسع وتدعى ديوالت DeWALT، وأنتجت أصنافاً كاملة منها، وبنت علاقات تجارية قوية مع كل من المقاولين والمستهلكين. لكن بلاك أند ديكر استمرت بإنتاج ديوالت في الولايات المتحدة. قررت إيمرسون للإلكترونيات مهاجمة ديوالت بعلامتها التجارية ريدجيد Ridgid، لكنها كانت ستنتجها في الصين. كانت ريدجيد قد نمت من الصفر إلى موقع ريادي في سوق المعدّات الكهربائية في الولايات المتحدة. كانت بلاك أند ديكر قد أعلنت عن إعادة هيكلة الشركة، وتخطط لنقل المزيد من عمليات تصنيع ديوالت إلى منشآت غير أمريكية.

الفوز بالسوق الصينية المحلية. البطاقة الصينية الثانية التي ينبغي اللعب بها هي الفوز بالسوق الصينية المحلية. تسارع الشركات الغربية إلى الصين لنقل الإنتاج من مصانعها ومورديها ذوي التكلفة

العالية في الوطن. يحاول الكثير منها الحصول على ترتيبات منصفة من الشركات الجديدة التي يحصلون منها على موادهم الأولية، لكن قلة تدرك أنها تنثر بذور نمو هؤلاء الموردين الذين سيصبحون على الأرجح منافسيهم في المستقبل. تظن الشركات الغربية أنها عندما تنتج كل سلعتها في الصين فإنها تحافظ على علاقاتها مع العملاء، وأنها تبقى مالكة العلامات التجارية. ليس بالضرورة.

خذ أجهزة تلفاز الشاشات المسطحة. كانت الشاشات المسطحة قد اخترقت السوق بسرعة لم يتسنَّ معها للخبراء وقت للتعليق على الأمر. فسحت العلامات التجارية التقليدية مثل فيليبس Philips وسوني Sony المجال للعلامات التجارية الصينية والعلامات الغربية الناشئة، مثل ديل Dell وغيثوي Gateway، التي يقدمها منتجون صينيون.

عندما ينجلي الغبار، ستكون الريادة لتلك الشركات التي لا تُعد مورداً أساسياً للعلامات التجارية الغربية فقط إنما لعلامات تجارية رائدة في السوق الصينية نفسها. ستجد شركات العلامات التجارية الغربية التي تعمل في الصين فقط أن تكلفتها عالية لأنها تشتري من منافسيها. ربما يجد الغربيون أيضاً أنه ليس بمقدورهم المساس بمصادر الأرباح الرئيسية التي كان منافسوهم الصينيون قد عملوا على تأمينها في السوق المحلية.

استعمال سلسلة الإمداد بحكمة. البطاقة الصينية الثالثة التي ينبغي اللعب بها هي أعظم عائق تجاري على الإطلاق-الوقت. الصين بعيدة جداً عن الولايات المتحدة. عندما تعتمد شركات أمريكية على موردين صينيين،

فإنها تمد سلسلة إمدادها أطول مسافة في العالم. تصبح كل مظاهر إدارة سلسلة الإمداد، التي يصعب ضبطها أصلاً، أكثر صعوبة. سلسلة الإمداد الممتدة على نطاق واسع حسّاسة جداً لتغييرات صغيرة في الطلب التي ينجم عنها انحرافات كبيرة على امتدادها. يجعل الامتداد تحدياً ومعالجة مشكلات الجودة عندما تظهر أمراً صعباً أيضاً.

استعمل الخدعة عندما لا يكون لديك بطاقة صينية تلعب بها. بعض أنواع المنتجات لا تتناسب أو لا يمكن إنتاجها ضمن سلسلة إمداد واسعة، منها تلك التي تعتمد على ابتكار يدفعه العملاء قدماً وتلك التي يتمتع عملاؤها بحساسية عالية لجودة ومصدر المنتج (حقيقية أو خيالية). إذا كنت قد طوّرت أفضلية تنافسية لمثل تلك المنتجات في سوق الولايات المتحدة، وتظن أن عمك لن يستفيد من لعب البطاقة الصينية، ربما تستطيع تقوية أفضليتك بالتأثير في منافسيك لتصنيع منتجاتهم في الصين. إحدى طرق تحقيق ذلك هي القيام بخدعة ذكية. أعلن عن نيتك نقل عمليات تصنيعك إلى الصين وأقم بعض النشاطات التي تجعل منافسيك يصدّقون ذلك، مثل البدء بتجربة صغيرة هناك أو تكليف مؤسسة بالبحث عن موقع لبناء منشأة عليه. ثم خذ وقتك، وافعل ما يكفي لإقناع منافسيك أنك جاد (لكن ليس بما يؤدي إلى إنهاء أي شيء أو تبذير أي موارد)، وراقب منافسيك يندفعون إلى الصين وأفسد أعمالهم.

بغض النظر عن البطاقة الصينية التي تقرر اللعب بها، تذكر أن المكان الآتي يعرفه الجميع. إنه يدعى الهند.

عائق في الوسط

أثناء العقد الماضي، كان التحول من اقتصاد يقوده التصنيع إلى اقتصاد يحركه الاستهلاك في الولايات المتحدة قد أصبح فعلاً قضية مهمة للشركات في كل صناعة وقطاع تجاري. لم تدرك العديد من الشركات ذلك، بأي حال، أو كان يتولاها مديرون يرفضون الاعتراف بالأمر.

نتيجة التغيير في ديمغرافية وسلوك المستهلك، إضافة إلى التغييرات التي طرأت على تجارة التجزئة، كان سوق السلع الاستهلاكية قد شهد الكثير من الاستقطاب. في أعلى قمة الجبل، استمرت بعض العلامات التجارية الفاخرة، مثل غوتشي Gucci و رولز-روييس Rolls-Royce في النجاح في بيع سلع غالية الثمن بهامش ربح كبير وكميات صغيرة جداً. لكن لم يكن هناك الكثير من المستهلكين الذين يستطيعون شراء تلك السلع، ولهذا لم تكن العلامات التجارية تنمو كما ينبغي أو تجمع ما يكفي من موارد لتتغير بسرعة كبيرة. في قاع الوادي، تنافست مجموعة واسعة من العلامات التجارية الخاصة بالبضائع والمواد الاستهلاكية -منها الأدوات المنزلية والمكتبية، والطعام، والإلكترونيات المنزلية، والدمى، والأجهزة الحاسوبية- مع بعضها في السعر وفروق ثانوية في الإنتاج. ربما حققت تلك العلامات، منها الخاص أو العام، بعض النمو، لكن كان عليها القتال بشراسة للحفاظ على الأرباح أو زيادتها.

القطاع الأسرع نمواً في السوق هو السلع الأساسية التي لا تزال متوافرة لمستهلكي الطبقة الوسطى. تلك سلع وخدمات، قيمتها أعلى

من 20 إلى 200% في متوسط العروض، تقدم ما يكفي من الميزات التقنية والأداء المتطور، إلى جانب ارتباط العملاء العاطفي بها، ويكون المستهلكون مستعدين لدفع أموال إضافية للحصول عليها. تتضمن تلك العلامات التجارية المترفة سلعاً صغيرة منخفضة الثمن مثل أفيدا Aveda للعناية الشخصية، وفودكا غري غوز Grey Goose وبلفدير Belvedere، وبن ستاربكس Starbucks. تتضمن أيضاً مواد أسعارها أعلى مثل مواقد فايكنغ Viking أو مجموعة نوادي كولاوي Callaway للغولف. وتمضي القائمة قدماً على سلم ارتفاع الأسعار لتضم موادً غالية جداً مثل تكلفة القيام برحلة بحرية فخمة أو الحصول على مرسيدس من فئة سي.

ثم هناك منطقة الوسط، حيث لا يرغب أي مستهلك أو مصنع في أن يكون فيها، وهي تضم مئات الشركات والعلامات التجارية، ومنها ك-مارت Kmart، جوردان مارش Jordan Marsh، تويز «آر» أس، Toys «R» Us، ميلر Miller، بونتياك Pontiac، هيلتتس Healthtex، هيرشيز Hersheys، كينمور Kenmore، سميرنوف Smirnoff، ليفيز Levis، غيتواي Gateway، ريبوك Reebok، سوانسون Swanson.

تعرف أنك تلعب بطريقة سيئة ومعرض لخطر أن تعلق في الوسط إذا كان:

- منتجك غير متميز عن منتجات منافسيك، لكنه يُباع بسعر أعلى من منتجات مشابهة متوافرة على نطاق واسع. لماذا تشتري زوجاً من سراويل هاغر Hager بمبلغ 65 دولار من

متجر ملابس في حين يمكنك شراء زوج جيد من سراويل غاب
Gap بسعر 39 دولاراً

● منتجك يُباع بثمن غالٍ بناءً على اسمه التجاري دون أي قيمة،
أو ميزات، أو حالة ذهنية معينة. غوديفا Godiva تقترب
على نحو خطر من ذلك الوضع. تراجعت مبيعات بوكستر
Poxster من بورشه Borsche أثناء عامين من الإنتاج، ربما لأن
المستهلكين يستطيعون الحصول على أداء ومنتعة مشابهة بسعر
أقل من هوندا إس 2000 وسيارات أخرى، ولا يفكرون في أن
اسم بورشه يستحق تلك الأموال الإضافية.

● منتجك دون الوسط بالجودة، أو التصميم، أو الأداء. فقط
إذا لم يكن هناك أي بديل آخر، سيقع اختيار المستهلك على
منتج سيء التصنيع، أو فيه عيوب، أو يبدو بشعاً، أو أداءه
هزيل. عادة تلك المنتجات هي التي يُضطرّ الناس إل اقتنائها
لكنهم لا يرغبون في أن يراهم أحد أثناء استخدامهم لها -
مثل المكنسة الكهربائية.

● منتجك لا يمتلك تاريخاً. لا يرغب مستهلكو السلع الفاخرة
في شرائها من شركات ضخمة، غير معروفة. إنهم يرغبون في
معرفة الأشخاص الذين يقفون خلف المنتج وفهم سياق عملية
الإنتاج. لثلاجة سب-زيرو Sub-Zero قصة أكثر إثارة للاهتمام
من أمانا Amana. يوجد خلف ديل Dell، التي أصبح منتجها
سلعة، قصة معروفة (بطولة مايكل ديل، رجل الأعمال الفتى)،

مقارنة بإتش-بي HP (التي كانت شركة رائدة، وتذوي الآن بسبب اندماج أخرق) أو غيتوي Gateway (شيء يخص الأبقار!).

يود لاعبو التسويق السيئون أن يظنوا أن بمقدورهم العمل خارج قواعد السوق الجديدة. سيعتمدون على إحدى تكتيكات التسويق السيء أو أكثر لتحاشي الانهيار الذي ينتظرهم حتماً إذا لم يهتموا بالقضايا الرئيسية الآتية:

- الاعتماد على ولاء العميل. فيمواجهة تحدٍ تنافسي قوي، يأمل هؤلاء أن يلتزم عملاؤهم التقليديون الشراء منهم، كُرمَى للأيام الخوالي. بعضهم سيلتزم، لكن ليس إلى الأبد. لينكولن Lincoln مثال تقليدي على ذلك.

- جذب عملاء بحملات إعلانية مكثفة وتسويق ذكي. يحب المستهلكون الإعلان الجيد، وقد يدفعهم إلى تجربة المنتج الجديد أو التزام منتج قديم يفضلونه مدة أطول مما كان ممكناً بخلاف ذلك. لكن الاعتماد على الإعلان لسحبك من منطقة الوسط هي طريقة لعب سيئة. كانت ميلر هاي لايف Miller High Life قد حاولت ذلك، لكن الأمر لم يُجد نفعاً.

- التقليد الأعمى. تحاول العديد من الشركات التي تجد نفسها عالقة في الوسط تقليد شركة رائدة في السوق، لكنها تفشل في فهم تجربة العميل. ربما كانت دنكن دونتس Dunkin Donuts قد وقعت في هذه المصيدة في محاولتها تقليد أسلوب

عمل ستاربكس Starbucks القائم على تقديم القهوة السريعة التحضير بعرضها الكابتشينو بالطريقة نفسها.

● **تجاهل أو اشرح ظاهرة غير مألوفة.** لماذا يشتري بعض الناس خضاراً لعشائهم كل ليلة من المحل المجاور الصغير الذي لا تزال فيه السلع طازجة لكن الخيارات أقل والأسعار أعلى؟ هل يمكن أن يكون السبب استعدادهم لدفع سعر أعلى لأنهم يرغبون في أن يقرروا ما سيأكلونه في اللحظة الأخيرة؟ ولأنهم مشغولون جداً ويشعرون بالإجهاد عندما يذهبون إلى متجر رئيس كبير في نهاية النهار؟

يتعلم لاعبو التسويق الجيدون الذين يعلقون في الوسط، بالمقارنة، كل ما يستطيعونه بشأن العميل، يقررون إن كانوا سيتحركون صعوداً أو هبوطاً في السوق، ويواجهون حقيقة أن العملاء لم يعودوا أوفياء لعلامات تجارية لا تستحق ذلك، والأهم أنهم سيتحركون نحو العلامة التي تستحق الاهتمام فور ظهورها.

سيفعل لاعبو التسويق الجيدون كل ما يتطلبه الأمر للخروج من منطقة الوسط.

التعامل مع أصول متعثرة

إحدى التأثيرات الجانبية السيئة لتحقيق أفضلية تنافسية وبناء دورة فاعلة تؤدي إلى أفضلية حاسمة هي تعثر الأصول. يحدث هذا عندما تصبح إحدى الأصول التي كانت تسهم سابقاً في تحقيق أفضلية تنافسية غير ذات جدوى، أو أسوأ من ذلك، عقبة في المنافسة.

دخلت كلمة «تعثر» المعجم التجاري في وقت تحرير عمل الطاقة الكهربائية. في أغلب الأحيان، كانت التكاليف العالية لإدارة مصدر لتوليد الكهرباء -مثل مولّد صغير يعمل بالوقود- تتوارى بمعدل أسعار محفظة كبيرة من الأصول التي تستفيد من ذلك المولد. عند فتح المحفظة، يُكتشف أن تكاليف تشغيل منشأة توليد الكهرباء أعلى من الأسعار التي يتم وضعها لمنتجات تستفيد منها. ليس هناك عملاء مستعدون لدفع السعر الذي سيكون ضرورياً لتغطية التكاليف وجعل الأصول مربحة. لم يكن يتم استرداد الاستثمار الأصلي. تكون المنشأة قد تعثرت؛ وأرقامها في الميزانية العامة تنتظر التخفيض الذي سيأتي بكل تأكيد.

تعزز قوى مثل العولمة، وتغير التقانة، واهتمام الشركة بمصالحها حدة المنافسة باستمرار وتجعل أنواعاً مختلفة من الأصول تتعثر، منها:

- **المادية.** تتضمن قائمة الأصول المتعثرة التي تنتظر تخفيض قيمتها متاجر التسوق القديمة، ومنشآت تصنيع منتجي السيارات والأدوات المنزلية الرئيسيين، والمساحات غير المستعملة أو التي لا يتم الاستفادة منها كما ينبغي في متاجر التسوق، والخطوط الحديدية التي تعود إلى حيث انطلقت مجدداً.
- **الموظفون.** تمتلك العديد من الشركات أصولاً متعثرة في فرقها. يصكّ كثيرون أسنانهم بشأن الوظائف التي تحصل على أجور عالية في الولايات المتحدة وتنتقل إلى الهند. يعد الناس الذين يخرجون من سوق العمل نتيجة مثل تلك الخطوات أصولاً متعثرة.

وكذلك العمال والمتقاعدون في إنتاج السيارات والصناعات الثقيلة الذين يحصلون على أجور عالية ورعاية صحية ممتازة وميزات أخرى.

● **الموردون.** عندما ينقل مصنع الضواغط في أوهايو عمله إلى الصين، تصبح الشركة التي تقدم له ورق الشحن المقوى متعثرة.

● **العملاء.** يجد عدد كبير من الشركات أنفسهم عالقين مع عملاء متعثرين، ويعزى السبب في معظم الأحيان إلى قاعدة العملاء الثابتة منذ وقت طويل. يمكن أن ينجم عن التغييرات في التقانات والأساليب وجود عملاء متعثرين. نتج عن الاعتماد المتزايد على المعالجة خارج المستشفى وتقانات أفضل عملت على تقصير مدة البقاء في المستشفى تعثر أصول رئيسة: أسرة المستشفيات.

يحتشد لاعبو التسويق السيئون حول أصول متعثرة في محاولة لتأخير يوم الحساب الذي سيتم فيه تخفيض قيمة تلك الأصول. يسعون إلى الحصول على مساعدة حكومية. يحاولون دفع المشكلة نحو العامة، كما تحاول صناعة السيارات أن تفعل بتكاليف الرعاية الصحية. كلما كان التأخير أطول، كان الألم أكبر على المدى الطويل.

يبذل المنافسون الناجحون جهودهم للتخلص من أصولهم المتعثرة أو إعادة هيكلتها عندما يكون ذلك ممكناً. إذا كان يتمتع بالحيوية ومستعداً للمهمة، يمكن لتاجر تجزئة مثقل بأعباء غير تنافسية أن يتخلص من المشكلة في خمسة أعوام. يمكن لمصنع سيارات أن يتخلص

من شبكة وكلاء مترهلة في عشرة أعوام إذا قام بإدخال معايير جديدة كلما تولت إدارة جديدة مسؤولياتها.

ويلبور روس، من مجموعة الفولاذ الدولية، لاعب تسويق جيد يتولى العناية بشركات الفولاذ العليلية. يفلق أصولها غير المنتجة، ويلغي عقود العمل التي تكون تكاليفها عالية. ينقل أعباء مسؤولية الأجور إلى وكالة حكومية كان قد تم إنشاؤها لضمان ألا يفقد أعضاء النقابات المتقاعدین معاشاتهم. يعرض وظائف جديدة، بأجور أقل، على عمال كان قد قام بتسريحهم.

ويلبور روس رجل ناجح، وقد حيّته وسائل الإعلام، لكنه لا يستسيغ العمل الذي يملأ حياته. هل ينبغي له ذلك؟ إنه يقوم بالعمل القذر الذي لم يكن لدى مديري فولاذ سابقين الشجاعة للقيام به. لو أنهم واجهوا المشكلات بوقت أبكر، ربما كانت التغييرات أقل حدة ولم تكن مؤذية إلى ذلك الحد. أخبر روس بزنس ويك: «قبول الخطأ، والإقرار بالهزيمة، وإعادة الهيكلة، وتسريح العمال ليست قيماً أمريكية».

عندما يتعرض مورّدون لخطر التعثر، يمكنهم الانتقال إلى الصين عندما يفعل عملاؤهم ذلك، أو، الأفضل من ذلك، قبل انتقال عملائهم. هذا ما يفعله سمورفت-ستون كونتينر Smurfit-Stone Container، مصنّع صناديق الورق المقوّى.

كانت كاديلاك تتعامل مع تعثر العملاء. منذ بداية السبعينيات، واجهت كل من كاديلاك ولينكولن مشكلات تضاعف قاعدة العملاء.

فصلت فورد لينكولن عن الشركة الأم، ونقلت مقرها إلى كاليفورنيا، ومنحت مديري لينكولن تفويضاً جديداً: جذب عملاء أصغر سناً بعرض مركبات مترفة تنافس المستوردات الأوربية الفخمة. عندما عانت الشركة من خسائر كبيرة في بداية الألفية الجديدة، تراجعت فورد عن خطوتها الجريئة التي أقدمت عليها في الماضي وأعدت لينكولن إلى ديترويت ودفنت العلامة التجارية داخل تنظيمها في أمريكا الشمالية.

بالمقارنة، لم تقم جنرال موتورز بإجراء أي تغييرات بنيوية. استثمرت بشجاعة في تصميم منتجات جديدة وتحقيق جودة أعلى في محاولة لجذب عملاء جدد وإحياء قاعدة عملاء كاديلاك. كانت طرازات كاديلاك الجديدة قد حظيت بالكثير من الاهتمام الإعلامي، وبيع منها أعداد كافية شجعت الشركة على القيام بمحاولة لتسويق مركباتها في أوروبا.

جنرال موتورز تعني جيداً بأصولها المتعثرة.

كينونة «ول-مارت»

بورغ شخصية في المسلسل التلفزيوني رحلة النجوم: الجيل الآتي Star Trek: The Next Generation، وهو كائن غريب نصفه بشر ونصفه آلة. تربط شبكة معروفة باسم «الجماعة» هذه الكائنات بعضها ببعض. يهاجم بورغ عادة حضارات غريبة ويخضعها للجماعة قائلاً: «المقاومة غير ذات جدوى. سيتم استيعابكم». لا يمكن إيقاف بورغ.

ول-مارت هي بورغ الأعمال اليوم، وأكبر تاجر تجزئة على وجه الأرض. يبلغ حجمها ثلاثة أضعاف، بمقياس المبيعات، وتاجر التجزئة الذي يليها كاريفور Carrefour. (تمتلك كاريفور متاجر أكثر). ول-مارت أكبر، أو بين أكبر ثلاثة، باعت العديد من فئات السلع، وتتضمن المواد الغذائية، والملابس، والدمى، ومنتجات العناية الشخصية، والأدوات الإلكترونية المنزلية، والمجلات، وأشياء أخرى. تستمر ول-مارت في إدخال أصناف جديدة مع نتائج كارثية على المنافسين التقليديين. موقعها من حيث التكلفة قوي جداً حتى إن محاولات منافسيها محاكاتها في «كل يوم أسعار منخفضة» قد باءت بالفشل. كما لاحظ أحد زملائنا: «لم يعرف العالم أبداً شركة تمتلك مثل ذلك الطموح، والقدرة، والعزم».

تمثل ول-مارت معضلة لمورديها. إنها العميل الذي يحقق أعلى الأرباح للعديد من الموردين على أساس كلي وغالباً على أساس نسبي. تساعد الجميع على تخفيض تكاليف سلسلة الإمداد. بالرغم من أنها تحتفظ بالكثير من المدخرات، إلا أنها تشترك في بعضها مع مورديها. لهذا يرغب الموردون كثيراً في الحفاظ على عملهم مع ول-مارت.

بأي حال، لدى ول-مارت برنامج آخر ليس مفيداً جداً لمورديها. تقوم عادة بتكديس منتجاتك لجذب عملاء إلى متاجرها، لكنها ترغب حقاً في أن يشتري المستهلكون المنتجات التي تحمل علامة ول-مارت التجارية عندما يصلون إلى هناك، لأنها تحقق أرباحاً أعلى لتاجر التجزئة. ما العلامة التجارية الأسرع نمواً؟ فيديد غلوري Faded

Glory من ول-مارت -10 دولارات لسروال من الجينز، يأتي بعضها من المكسيك، البلد نفسه الذي يقدم جينز رانغلر Wrangler ويُباع بسعر 14 دولاراً.

تهديد كبير آخر من ول-مارت، كما كانت روبرميد قد تعلمت بمرارة أنها عندما تمثل نسبة كبيرة من عملك، فإنها قد تلحق بك أضراراً بالغة إذا تخلت عن منتجاتك. (تسيطر على 25% من سوق التجزئة المحلي). لهذا، ولتفادي وضع رقبتك في يد ول-مارت، توثق من توزيع منتجاتك ببيعها عبر قنوات أخرى وفي أسواق عالمية.

لكن هناك شقوق في درع العملاق.

يُضطر العملاء إلى القبول بالوضع القائم عندما يتسوقون في ول-مارت. يقطعون عادة مسافة طويلة للوصول إلى المتجر، وعليهم ركن سياراتهم في مرآب كبير مزدحم. يجب عليهم التجول في مساحات كبيرة عبر أروقة مصممة لدفعهم بعيداً داخل المتجر. المساعدة في مجال المبيعات نادرة ولا تتحلى دائماً بالمعرفة المطلوبة. الأسعار منخفضة جداً، لكن التجربة دون الوسط في أفضل حالاتها وغير سارة في أسوأها. يرفض بعض العملاء (برغم أن عددهم قد يكون أقل مما تنقله إليك وسائل الإعلام) التسوق في ول-مارت لأنهم لا يستمتعون بالتجربة. يرفض آخرون التسوق هناك لأنهم يعارضون تأثير ول-مارت على المجتمع أو لا يحبون أساليبها في العمل.

لا يحب بعض الموردين ول-مارت أيضاً، ولا يبيعون لها. يظنون أن ول-مارت تخنق الابتكار. أخبر جيمس إيه. وير، الرئيس التنفيذي

لسمبليستي Simplicity للتصنيع، بزنس ويك: «تدفع ول-مارت فعلاً باتجاه تخفيض كلفة المنتج». تنتج سمبليستي آلات لجز العشب، وقد اتخذت قراراً بوقف البيع لول-مارت. «عندما تُدفع باتجاه تخفيض كلفة منتج، لا يمكنك تقديم منتج عالي الجودة كما نفعل».

يبقى البيع لول-مارت خياراً يجب عليك اتخاذه. الجزرة هي حجم مبيعات كبير. العصا هي الاضطرار إلى الامتثال لطريقة ول-مارت، بما في ذلك من التسعير الذي يُتوقع أن ينخفض دائماً. الأمل أن تحظى علامتك التجارية بأوسع انتشار ممكن وزيادة قاعدة عملائها. الخطر أن تفقد علامتك التجارية حيويتها بارتباطها بول-مارت وألا يكون لديك ما يكفي من الأموال لتجديد وتطوير المنتج.

تتضمن خيارات إستراتيجيتك الآتي:

- **عدم البيع لول-مارت على الإطلاق.** اقبل حقيقة أن مبيعاتك ستكون أقل لكن أرباحك ستكون على الأرجح أكبر، واطلب مجازفة أن يبيع منافسوك لول-مارت. إذا فعلوا ذلك، سيحققون حجم مبيعات أكبر منك، ويخفضون تكاليفهم، وقد يهاجمون مصادر أرباحك الرئيسية التي كنت قد أوجدتها في قنوات بديلة.

- **بِعْ بعض المنتجات أو العلامات التجارية لول-مارت، لكن حافظ على منتج منفصل تباعه عبر قنوات أخرى.** سيكون هذا صعباً. إذا لاقت العلامة التجارية الخارجية نجاحاً، سترغب ول-مارت في الحصول عليها كذلك، وقد تدفعك إلى زيادة مبيعاتك الحالية معها لإقتاعك بمنحها العلامة الجديدة أيضاً.

● إنشاء نموذج ابتكار سريع للمنتج. بع المنتجات الجديدة خارج ول-مارت أطول مدة وبأكبر كميات ممكنة، ثم بع عبر ول-مارت عندما تنتشر المنتجات. لكن ول-مارت سريعة. لن تبقى نافذة الفرصة مفتوحة لوقت طويل. سيرغبون على الأرجح في ضم المنتجات الجديدة إليهم قبل أن ترغب أنت في ذلك. إذا قاومت، قد يتوقفون عن التعامل معك، كما فعلوا مع مينستيز Mainstays، التي تم وضعها قبالة علامة إيفريدي Everyday من مارثا ستيوارت Martha Stewart في ك-مارت.

من الصعب التسويق بنجاح ليكون ضدّاً للاعب بارع مثل ول-مارت. بأي حال، إضافة إلى تغيير الوضع القائم لتجربة العميل، هناك احتمالان آخران:

● الاستفادة من الظواهر غير المألوفة. بالرغم من مخزون ول-مارت الهائل، إلا أنها تركز عملها على سلع معينة بأسعار منخفضة. لم تلق نجاحاً في تنافس هو ضدّ علامات تجارية مترفة جديدة من النوع الذي وصفناه سابقاً في هذا الفصل. تلقى مثل تلك السلع رواجاً لدى مجموعات من المستهلكين هي، بطبيعتها، متميزة عن «الكتلة العامة» التي تعد قاعدة عملاء ول-مارت. الأهم من ذلك أن مثل تلك السلع الفاخرة تُباع، بأرباح عالية، على أساس تعلّق العملاء بها - في الشراء والاستخدام. لا تتناسب بيئة ول-مارت مع المنتجات الفاخرة الجديدة. لا تعزز تجربة التسوق مكانة المنتج، إنما تحط من شأنه في أغلب

الأحيان. إن إنشاء بيئة متاجر مغرية عبر التصميم والتخطيط، والإضاءة ووضع رفوف أفضل يتطلب أموالاً - مال تتردد ول- مارت في إنفاقه.

قد يكون تجار تجزئة الإنترنت مثل تسكو Tesco وغروسريغيتوي. كوم grocerygateway. com يستغلون الظاهرة نفسها - استعداد بعض العملاء لدفع أسعار أعلى للحصول على تجربة أفضل. يجد المستهلكون الذين يفهمون الإنترنت ويقدرّون وقتهم ويرغبون في الحصول على أسعار تنافسية، لكنهم لا يبهون لأدنى الأسعار، أن التسوق إلكترونياً بديل مقبول تماماً عن التسوق في ول-مارت وسلاسل تجزئة كبيرة أخرى. في غروسريغيتوي. كوم، يمكن للمتسوقين الحصول على مواد غذائية بأسعار منافسة، وأجهزة من هوم ديبوت، وشراب وغيرها بنقرة على فأرة الحاسوب. يتم تجهيز السلع في مدة يُتفق عليها وإيصالها إلى المنزل. لا قيادة سيارة، أو تعب في ركنها. لا ازدحام، أو تجول في أروقة لا تنتهي. لا طرود تثقل كاهل صاحبها. لا ول-مارت.

● رفع التكاليف. صورة ول-مارت مهزوزة. لا يراها بعض الناس لاعب تسويق جيد، إنما طاغية. كانت ول-مارت قد تعرضت لانتقادات شديدة لإرغامها موظفيها على العمل ساعات إضافية دون أجر، وتقديمها لرعاية صحية هزيلة، وبخلها في المجال الإنساني. ربما يكتشف منافس ذكي طريقة لرفع تكاليف ول-مارت بالضغط على أداء الشركة في قضية معينة، والاستفادة من

ذلك في إرغام ول-مارت على رفع تكاليفها في تلك المنطقة. لكن توحّ الحذر، تكاليف ول-مارت منخفضة جداً مقارنةً بمنافسيها وسيكون صعباً رفعها إلى حدّ يجعل ول-مارت تشعر بالألم.

أخيراً، ربما لا يحقق نموذج عمل ول-مارت النمو الذي تريده أو تحتاج إليه. إحدى مصادر المتاعب التي يمكن أن تواجهها ول-مارت هي التوسع العالمي. لا تستطيع الشركة الحفاظ على معدل نموها المحلي أعواماً أطول؛ وعليها أن تكتشف كيف تنمو عالمياً، حيث كانت قد كافحت طوال أعوام. إذا تراجع معدل نمو ول-مارت، مع ارتفاع معدلات شركات أخرى، قد يتزعزع نموذجها الاقتصادي ويمكن مهاجمته بسهولة. ربما سينبثق نوع جديد من المنافسة ليتحدّى مفهوم سلاسل التجزئة الكبيرة؛ وقد تكون إحداها تجارة التجزئة الإلكترونية التي تقدم بفاعلية منتجات أكثر تنوعاً بكثير مما يستطيع تجار تجزئة المواد الأساسية تقديمه، وتطور تجربة التسوق على نحو كبير.

قد تتغير قوى السوق، أو تظهر قوى جديدة تهدد أفضلية سلسلة ول-مارت التنافسية. لا نعرف ما ستكون عليه، لكنها كانت تظهر دائماً، و-تعيق أي محاولات حكومية لـ«إصلاح» المشكلة- ستظهر مجدداً.

ما هي ماهية ول-مارت إذا لم يكن التجسيد الحالي للتاريخ هو إنجازات البشرية «التي لا مثيل لها»؟ قال روبرت ب. ريتش، وزير العمل السابق، لمجلة نيويورك تايمز: «ول-مارت هي الخيار المنطقي ومستقبل الاقتصاد في مجتمع قيمته الأسمى الحصول على أفضل

صفقة». تاريخ الحروب مليء، بأي حال، «بأسلحة أساسية» التي يبطل استعمالها مع تقادم الزمن؛ القوس والنشاب، والسفن الشراعية، وأي-سي-ب-إم ICBM.

لكن حتى إذا تم تهميش ول-مارت أو تعرضت للهزيمة في نهاية المطاف، من المرجح أن يظهر بورغ آخر ويمثّل تحدياً جديداً، يبدو عصياً، لمنافسي العالم.

