

بناء اقتراح قيمة التنظيم الوحيد

سيمون كنوكس، ستان ماكلان وكيث إي. تومسون

يكمُن الموضوع الأساسي الذي يواجه الشركات اليوم في كيفية زيادة القيمة المقدمة للمستهلك مقابل نوعية المنتج، زيادة مستوى الخدمات، سرعة التجديدات وانخفاض ولاء الماركة.

نناقش في هذا الفصل عدم قدرة المجتمع التسويقي الاستجابة بكفاءة للتحدي: فالعديد من ماركاتنا وطرق تسويقنا قديمة، والأسوأ أنها تركز على خلق قيمة للماركة وليس قيمة للمستهلك. فعلى إدارة التسويق أن تعمل بصورة متقاربة أكثر من أصحاب الأعمال وتعترف بأهمية خلق قيمة ضمن المنظمة، وليس فقط من خلال المنتج والماركة، حتى تعود إلى مركزها في قلب النشاط المضيف للقيمة. إننا نقدم علم منهج يمكن التسويق من أن يكون المهندس لاقتراح قيمة ماركة المستهلك على المستوى التنظيمي.

تسويق الماركة بمرحلة التجول

لقد تنبه المجتمع التجاري للأهمية المطلقة لقيمة الماركة في نيسان 1993 حين أقرت شركة فيليب موريس أن ماركتها القيادية مارلبورو لم تعد

تقدم قيمة للمستهلك كافية لدعم الأسعار العالية التي كانت عليها. وتبع ذلك مقالة في مجلة الإيكونوميست يتأمل صاحبها عن مستقبل إدارة الماركة وقسم التسويق نفسه. ويبدو أن صميم الموضوع يتعلق بالنقلة الأساسية لنظرة المستهلك للقيمة والتي تواجه طريقة النشاطات التجارية في خلق قيمة المستهلك (الإيكونوميست 1994). خلال قرن الآن، كانت الماركات القوية هي التي تشكل قيمة المستهلك. في العالم المتجدد بسرعة والمتعدد الخيارات، كان الاعتماد على ماركة معروفة وموثوق بها هو الحل لمواجهة الأخطار التي يخلفها التغيير والتجديد، وقد نجح ذلك مع كيلوكز وبتكلفة منخفضة، وأسواق مستهلكين بسيطة بينما اجتاحت بالنسبة لآي بي إم تكلفة عالية وأسواق تجارية معقدة. ولكن، هناك الآن أساليب جديدة للتعامل مع هذه المخاطر. لقد طور المشتريين مع الموردين مشاركة تتعلق بعلاقات أقوى وبأساليب شراء أكثر تطوراً (طومسون 1998). فثلاثين عاماً من الاستهلاك، مدخول متوفر أكبر، تحسين في كفاءة المنتج وقابلية الاعتماد عليه أدى إلى إيجاد مستهلك أكثر ثقة وأقل مشكلاً للخطورة. فالماركات المصممة لتخفيض درجة المخاطرة أصبحت مميزة.

المستهلكين، غير مكبلين بالحاجة لمواجهة هذه المخاطر، يبحثون دائماً عن القيمة الإيجابية للتمييز بين المنتجات والخدمات. ولكن هذه النشاطات المزیدة للقيمة - مثل الحلول النهائية، القيادة في سلاسل المبيع، التكلفة المدروسة على المدى الطويل، والخبرة - متمركزة بين يدي ممتلكي - التنفيذ في مجال التصنيع، ونظام الإعلام وليس بيد مدراء الماركة (دويل 1995).

ولقد كانت قيمة الماركة تمثل وعداً بالتشابه وقابلية توقعه إلا أن هذا الشيء لم يعد سارياً، كما أكدت شركة هاينز حين أعلنت رغبتها بمد السوبرماركتات بماركتها بالفاصوليا المشوية. ولكن حتى يكون المنتج سهل التقليد مثل الفاصوليا المشوية - ومعترف بجودتها الممتازة - وإذا كانت القيمة

المقدمة للمستهلك مختلفة عن توقعاتها بدرجة كبيرة فالخيار واضح: التغيير أو الفشل.

إن مرسيدس بنز تصنع إحدى أقوى ماركات العالم من ناحية هندسة الجودة، الرفاهية والاقتصاد على طبقة معينة. ومع ذلك، في التسعينيات لم تعد هذه الماركة تلاقي إقبالاً من المستهلكين في أمريكا ولم يعودوا راغبين بدفع أسعارها. في الواقع مرسيدس رغم أنها لم تتراجع في معايير الجودة ولم تكن أسعارها أعلى من قبل ولم تعاني من الأوضاع الخاصة التي تواجهها ماركة بورش أو رولزرويس، ولكنها فقدت شعبيتها ومصداقيتها في أمريكا بسبب ظهور ماركة جديدة في الأسواق وهي تويوتا ليكسس التي قدمت قيمة أكبر مقابل التكلفة. وسبب تفوق القيمة الأساسي هو التطور في التصنيع التي توصلت إليه تويوتا والذي أدى إلى قدرات في تخفيض نفقات الإدارة، وكان نتيجة تصميم رائع واهتمام بالمستهلك. ولم يعد التركيز على ما يعرف «بالتسويق» والذي يرمز للصورة، النوعية، القدرات التكتيكية كافياً. فمثلاً شركة كسيروكس، التي اخترعت أهم تحسينات الكمبيوترات الشخصية مثل: فارة الكمبيوتر والشبكات المحلية والتداخل الجغرافي المحلي. فشلت في الاستفادة تجارياً من ملايين الدولارات التي صرفت على البحوث والاختراعات في مخابرها في بالو آلتو.

وقد أصبحت قيمة المستهلك تتشكل من خلال العمليات التجارية خارج محالات التسويق. ونتيجة لذلك ولمواجهة المنافسة المنخفضة الأسعار، أصبح مدراء الماركة مجبرون على تخفيض أسعار علاوات الماركات (ريتشاردز 1997) وترشيد محافظ الماركة. إن التركيز على الفوائد المرتبطة بالمنتج مثل النوعية والتجديد والمقام أو تخفيض المخاطر، قد ينتج المجال للمنافسين لخلق قيمة للمستهلك أوسع على أساس تنظيمي أوسع وينتج عن ذلك أن مؤسسة ما لا تستطيع أي تنافس بشكل مفيد إذا تم توجيه جهودها - من خلال التحالفات الخارجية، شبكات الإعلام، المشاركات،

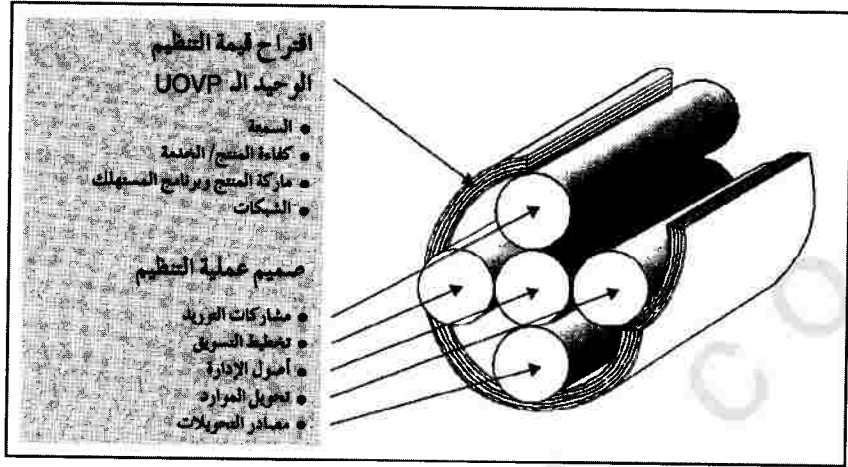
ونظام العمل الداخلي - نحو إعطاء قيمة مستهلك أفضل.

بناء ماركة تؤمن قيمة المستهلك

على الرغم من أن تعاريف الكتب للتسويق على أنه فلسفة تجارية تركز على خدمة المستهلك (مثل كوتلر 1997)، فإن مضمون غالبية كتب التسويق تحاول تسويق منحى خلال (4بيتز أي 4 كلمات تبدأ بحرف أ). إن عملية التسويق مصنعة على أساس أنها عملية تجارية وظيفة قسم التسويق فيها تقديم اقتراح بيع وحيد (VSP) من خلال استعمال الـ P 4 وهي المنتج، السعر، الدعاية والمكان) ضمن برنامج تسويقي. ومع مرور الوقت، نتج عن ذلك زيادة في اشتعال وسائل تحفيز المستهلك الباهظة: مثل الدعايات التلفزيونية من محاولة لإقناعه بالشراء.

على الرغم من انخفاض فعالية تسويق الماركة، فإن أغلب الشركات يجب أن تواجه أزمات حدية حتى قبل البدء بإعادة تقييم طريقتهما في العمل وكيفية خلق قيمة المستهلك. حتى إذا فعلت ذلك فإن معظم كتب التسويق تقدم مجموعة نصائح بالتركيز على المستهلك بينما نقوم بالدعاية للطرق التقليدية في هندسة الماركة واستحالة المستهلك (جاين 1993؛ لانكستر وراينولدز 1995: كوتلر 1997).

في مواجهة ذلك، نقترح طريقة تخطيط جديدة، اقتراح قيمة التنظيم الوحيد (ويرمز لها بـ UOVP)، تسهل التكامل في صميم العملية التجارية وتضع المنظمة في خط توريد لخلق قيمة مستهلك أعلى. وهي مقترحة من قبل هولي وساوندريز (1993). إن الأسلوب الذي نوضحه يرمي لتشجيع مدراء الماركة والتسويق على القيام بعملية الانتقال من طريقة تحريك المنتج التقليدية «اصنع وبع» إلى التمريك المنظم حيث توجه كل المنظمة نحو المنافسة بصورة أنجح.



الشكل 9 - 1 تعريف وتوضيح قيمة المستهلك من خلال المنظمة
© كنوكس وماكلان 1997.

اقتراح قيمة التنظيم الوحيد

في الواقع أن ماركة UOVP هي موجودات المنظمة الظاهرة من خلال خط التوريد. ونحن نستعمل كتشبيه مجازي الأسلاك لوصف الـ UOVP فالأسلاك هي صميم العملية التجاري التي تقدم القيمة من خلال خط التوريد، بينما السلك (الكبل) يضم ويوجه هذه العمليات من البداية إلى النهاية. فالكبل هنا هو ماركة التنظيم التي توضح اقتراح القيمة، وهي الوسيلة التي تمكن المستهلك من تقييم موجودات وقدرات المنظمة. فالـ UOVP هي بالتالي أداة للتفريق ولعملية الدمج في الشركة. وتتحول إلى ماركة المنظمة. هكذا يتم تحديد وضعية المنظمة في سلسلة القيم من خلال إدارة سمعتها، كفاءة المنتج / الخدمة، ماركة المنتج، برنامج المستهلك والشبكات، وسنبحث هذه المكونات في الفقرات اللاحقة.

السمعة

تبين شركات ماركة المنتج سمعة الشركة أو المؤسسة فقط كجزء من

جهود الشركة لدعم الماركات الفردية. أما في أسلوب الـ UOVP فيتم بناء سمعة الشركة من خلال فهم المستهلكين لقيم المنظمة والتزاماتها، بالإضافة إلى تجاربهم المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها، ويتم إيصال ذلك من خلال العلاقات التي تنشأها المنظمات كما عبر عن ذلك مدير تسويق شركة هينز - أوروبا: «نحن كمالكي الماركة، نحتاج لبناء علاقات مع مستهلكينا أي لخلق حوار، وعرض قيم شركتنا لهم، وإقامة روابط قائمة على شيء أعمق من مجرد جودة المنتج، صورة الماركة أو حتى مجرد تحقيق حاجات المستهلكين» (بيلي 1997). في الـ UOVP تختلف السمعة عما هي عليه في وضع المؤسسات التقليدية في تمركزها على قدرات الشركة وليس على وضع الشركة المرغوب به في السوق. وحالياً ليس لمدير منتج الشركة الفردي أو لمدير تسويقها أي سلطة لإدارة كافة علاقات الشركة أو لتجنيد كل المنظمة لبناء سمعتها.

المسوقون يجب أن يكون لهم الحق بتطوير الـ UOVP بالتصرف في عملية التمريك الجديدة هذه في مجال إدارة السمعة بما أن هذا العمل لم يعد محصوراً بالمراتب العليا.

كفاءة المنتج / الخدمة

يقيم المستهلك الماركة المقدمة إليه من قبل المؤسسة من خلال كفاءة المنتج والخدمة من خلال عجلة البيع، ففي النصف الثاني من التسعينيات مثلاً، اكتسحت تيسكو الأسواق وسبقت أكبر منافسة لها، سينسبوري في محلات البيع في إنكلترا بسبب الأداء الأفضل، بكونها الأولى في تقديم خدمات جديدة مثل بطاقات الوفاء، خدمات مالية وضمان الوقوف لوقت أقصر في خط الانتظار للدفع. وبالوقت نفسه لم تتغاضى تيسكو عن كلفة المستهلك محافظة بذلك على سمعتها بالنسبة للأسعار التنافسية وبالعامل أكثر من سينسبوري في توفير وقت المستهلكين، الحلاقة وتخفيض درجة المجازفة خلال عملية الشراء. إن تيسكو تستقل سمعتها كأحسن محل بيع

لتطور علاقات مع طبقة المستهلكين الأكثر فائدة (ميتشل وبيك 1997) .
ويعتبر من أولى الأدوار الاستراتيجية ضمن تصميم الـ UOVP هو وضع معايير للكفاءة والأداء تمكن المستهلكين من تقييم الشركة (كارلزون 1987).
لأن التسويق قادر، من خلال قدرات تفهم دوافع المستهلك وعملية الشراء، على تطوير وإدارة هذه المعايير الجديدة ضمن العملية التجارية.

ماركة المنتج ومحفظه المستهلك

في ظل إدارة الماركة التقليدي، يدار برنامج المنتج والخدمة على أساس أن الوحدات التجارية تبرر وجودها بالاعتماد على «القيمة الحالية الصافية». وأحياناً يشجع مدراء الماركة على المنافسة فيما بينهم كما حدث في شركة بروكتر وكامبل. ويعتبر تقسيم شركة كبيرة إلى مجموعات ماركة منتج غير مترابطة فيما بينها طريقة جيدة للتعامل مع تعقيد المؤسسات، ولكنها، لا تساعد في ترابط كامل المؤسسة مع المستهلك، بل وقد يؤدي على توتر بين ماركات المنتجات الفردية وهوية الشركة ككل.

ويخلق برنامج الماركة قيمة عن طريق تقديم اعتراف بالمنتج مما يمكن المستهلك من معرفة ما سيحصل عليه تماماً، ويسمح للشركة بأن تزرع قيم الماركة في الأوضاع والمواقع والمنتجات المختلفة، وعلى الرغم من ذلك فهذه فقط مكونات خلق قيمة المستهلك وليست الهدف منها.

ويمكن خلق القيمة أيضاً بإدارة برنامج المستهلك بشكل أفضل. إذ أن بعض المستهلكين فقط، مهمين جداً للشركة، ولذا يتم خلق علاقات بينهم وبين الإدارة تذهب حدودها إلى أكثر من مجرد بيعهم برنامج غير موحد للماركات. وقد أشار هالبرغ (1995)، أن النتائج أظهرت بالنسبة للعديد من الشركات الاستهلاكية، أن القسم الأعظم من الأرباح يأتي من أقل من 20٪ من العائلات ويبين أيضاً أن العديد من الماركات يمكن أن تتكبد خسائر إذا باعت فقط لثلث المستهلكين قليلي الإنفاق:

إن أدوات إدارة برنامج المستهلك هي الإدارة المرتكزة على معطيات الإدارة، إخلاص الإدارة، والتميز الناجح في العروض المقدمة للمستهلك. إن ما يقابل القيمة الحالية الصافية على أساس المستهلك يوازيها قيمة المستهلك مدى الحياة (ريتشهيلد وساسر 1990) تقدم إدارة برنامج المستهلك إمكانية إعطاء قيمة أكبر لمستهلكين منفردين يحققون معايير قيمة المستهلك مدى الحياة. ومع ذلك، فإن نظم التسويق وتطبيقاتها الضرورية لا يمكن أن تدخل في مؤسسة مقسمة بين مجموعات ماركات المنتجات، بحكم كون العلاقات مبيع المستهلكين مختلفة عن بعضها البعض وأحياناً حتى متنافسة. تؤمن إدارة الـ UOVP كون اتوازن بين إدارة برنامج المستهلك وعلاقات مع المستهلكين تتم على مستوى عال بحيث يضمن أن تكون علاقات المستهلكين ليست فقط على أساس منتج من ضمن هيكل إدارة المنتج، بل مرتبطة بتطوير التجارة التي تعطي أكبر قيمة لأكثر المستهلكين استفادة.

الشبكات

ويسمح أسلوب عمل الـ UOVP بأن تكون القيمة المضافة، من خلال شبكة الشركة من الموردين والحلفاء، جزء واضح من اقتراح المستهلك. فإدارة ماركات تعتمد على مساهمات الآخرين يشكل بعض الصعوبة، ولكن الشركات الرائدة أصبحت تجد أن المشاركة في (التمريك) واحد من أفضل السبل تميز أنفسهم عن منافسيهم. فهذه الشركة الآن تشكل تحالفات ظاهرة تهدف إلى تحسين خدمات المستهلكين وتقديم حلول معدلة بدلاً من السعي لتخفيض التكاليف كما هو الحال في التحالفات التقليدية. فمثلاً: لقد أنشأت «أير مايلز» من قبل «بريتيش أيرويز» كمرتكز لشبكة واسعة من الماركات المشهورة المرتبطة بالسفر. وتخلق قيمة المستهلك بتمكينه من جمع نقاط تؤدي إلى الحصول على سفر جوي «جاني على هذه الشبكة. أما في مجال بنوك الاستثمار، فقدمت ج. ب. مورغان معلومات وخدمات اتصالات القيمة 300

مليون دولار في العام إلى اتحاد تقوده شركة علوم الكمبيوتر، لتفوز على إي دي إس، وهي أكبر شركة توريد خدمات أي تي، التي دخلت في المناقصة كشركة منفردة. وتقع حدود قدرة شركات العمل في زيادة القيمة على العرض النهائي كما أن مستوى وضوح هذه المساهمة بالنسبة للمستهلك، تقرر إلى أي حد تدعم المؤسسة شبكتها وعلاقاتها. فالتسويق المرتبط بالكي العمليات، يجب أن تقرر هذا وتدير العلاقات بشكل متوافق.

التسويق المختلط للـ UOVP

يخلق المخرج بين مكونات الـ UOVP ماركة المؤسسة، فهو وسيلة لتفريق ماركة المؤسسة عن منافساتها. وتقدم شركات الطيران مثلاً على وضعية التنافس، حيث يمكن إيجاد شركات فيها مزيج الماركة المدروس جيداً على مستوى الشركة.

وتعود استراتيجية ماركة ب أي (بريتش إيرويز) إلى سيرتها الماضية كحامل العلم البريطاني. حتى بعد أن أصبحت قطاع خاص، وقد حافظت على مزيج السعر المرتفع والخدمة المميزة التي تستهدف مسافري المسافات الطويلة من رجال الأعمال. وللوصول إلى هذه الفئة من المسافرين، استخدمت الـ ب أي سمعتها في السوق إلى جانب الحجم والقوة لتطوير قدرات عالمية من خلال تحالفات عالمية. وبالمقابل فإن شركة إيزي جت تقدم اقتراح ماركة محدودة ولكن إمكان الاعتماد عليها معروفة بانخفاض السعر والعجدة لمسافرين عاديي يدفعون أسعار سفرهم من أموالهم. إن إيزي جت ليس عليها قدرة المساومة ولا الوقت لتطوير شبكات ولا تظهر في خليط تسويق الـ DUV.

أما فيرجن فقد أصبحت ظرفاً مهماً في برامج عمل الطيران العالمية باتخاذها لمركز يقع بين هذين الطرفين. وعلى الرغم من ملاقاتها للإقبال من قبل رجال الأعمال والمسافرين المستقلين إلا أنها تجنبت أن تصبح مجرد

«بي. أي. مصغر» من جهة، أو شركة منخفضة المستوى وغير مثيرة من جهة أخرى، بنائها للصورة العاطفية لماركة «الفرجن». مؤسس الفرجن سير ريتشارد برانسون الذي زود الماركة بسمعة تحسد عليها، كشركة أمينة وواضحة، وذات مستوى فوق الوسط في تقديم الخدمات من خلال قوى عمل موجهة. وقد تم تطبيق قيم ماركة الفرجن هذه على أعمال مختلفة مثل التسجيل.

الكادر 9 - 1 التسويق المختلط لشركات الطيران

مكونات UOVP	بريتش إيرويز	فيرجن	إيزي جت
السمعة	يعتمد عليها غير تقليدية	مميزة متوقعة مثيرة	رخصة
جودة المنتج / الخدمة	مسافات واسعة، خدمات متعددة، تغلب جيد على العقبات	مسافات محدودة خدمات مبتكرة	طرق قليلة ومناسب للمطلوب
ماركة المنتج وبرنامج المستهلك	ماركة فرعية قوية لدرجة رجال الأعمال، تركيز على مسافري المسافات الطويلة	تتعامل باسم المؤسسة وتستهدف المخلصين للفرجن	ماركة المؤسسة تركز على ميزانية المسافرين المستقلين
الشبكات	ظهور تحالفات عالمية تعطي قدرات عالمية، تخطط أيرميلز بشكل كبير لاستراتيجية الولاء	تركز على «فيرجن» لكسب المخلصين للفرجن	لا تشكل جزء من الماركة

إعادة التوزيع، كمبيوترات، مشروبات، مواد تجميل، خدمات مالية، والسفر بدرجات متباينة من النجاح. في مجال الطيران، خدمات الفرجن

عملت بنجاح كبير. ومع ذلك، فمن الصعب توسع اقتراح ماركة فريدة كهذه إلى شبكات محددة من شركاء العمل. لذلك فإن قدرة شركة طيران الفرجن على زيادة قيمة المستهلك من خلال شبكات كانت محدودة - ولقد أدى تقصير في هذا المجال إلى عدم نجاح الفرجن في أسواق الكمبيوتر.

بالنهاية، فإن ال بي أي قد طرحت «ال جي أو» كملحق للماركة لذو أسعار منخفضة لمنافسة شركات مثل ال «إيزي جت». ومن الواضح، أن شبكات ال بي أي تقدم ميزة تنافسية على منافستها الأصغر حجماً، ولكن من الصعب أن يتم إدخال ال «جي أو» في التسويق ال UOVP المختلط لل بي أي دون أن يعرضها لإشكالات.

عملية الإدارة وماركة ال UOVP

حين يتم تسيير تصميم عمليات الشركة عن طريق ماركة ال UOVP، فإن ال UOVP تدخل إلى عمق المؤسسة وتخلق اقتراح يتعلق بالمستهلكين.

إن تصميم العملية، التي تقدم قيمة المستهلك، تختلف من صناعة لأخرى ومن شركة لأخرى ضمن نفس الصناعة، وال UOVP لا تعتبر قادرة على وصف هذه العمليات أو كم منها يمكن أن يعتبر ذو أهمية استراتيجية، وأسلوب التطبيق لا يقر بضرورة إعطاء ماركة المؤسسة للمستهلكين بشكل مستمر وهو ضروري لتحديد أولويات العمليات.

لقصد الشرح، فإن هذا القسم يركز على البنود الخمسة التالية لجوهر

العمليات:

- 1 - تخطيط التسويق
- 2 - المشاركة في التوريد.
- 3 - إدارة الموجودات.
- 4 - تحولات الموارد.

5 - تطوير المستهلك.

في خلال تجربتنا، فإن هذه العمليات الخمس تعتبر عالمية. وتشكل الأسلاك في مثال «الكبل والأسلاك» المستعمل في وصف المؤسسة (الجدول 9 - 1)، حيث لتخطيط التسويق المركز الأساسي، على اعتبار أنه يصل باقي العمليات مع بعضها البعض. وفيما يلي سنناقشها بالتالي:

تخطيط التسويق

ها نحن نناقش تخطيط التسويق أولاً، باعتبار أنه «المادة اللاصقة» التي تربط أسلاك العمليات مع بعضها البعض وتربطها بتنظيم الماركة (الكبل الخارجي) بهدف تقديم اقتراح قيمة المستهلك. إذن، مراحل عملية التخطيط الثلاثة للوصول إلى UOVP هي:

(1) اقتراح قيمة المستهلك.

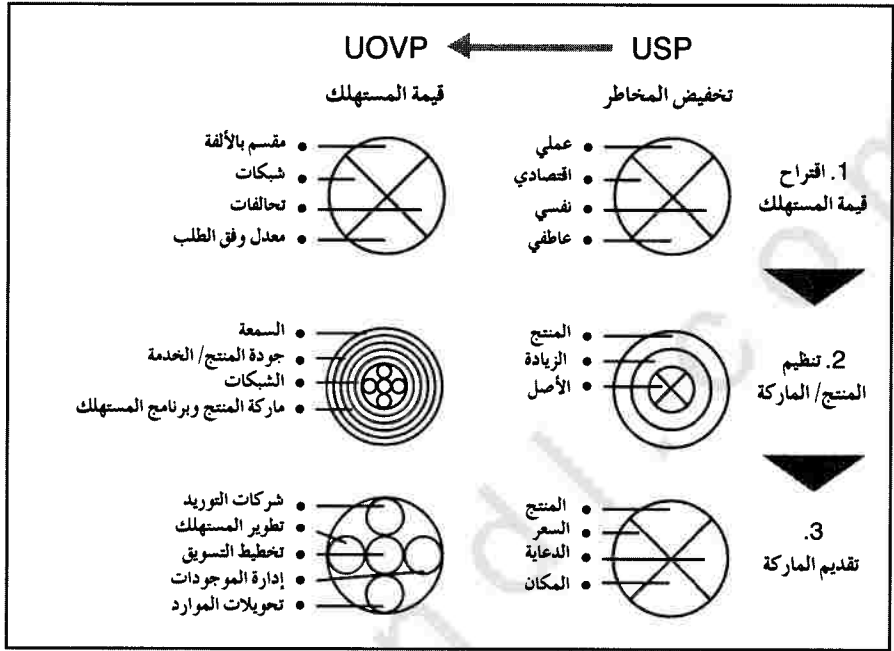
(2) تنظيم الماركة.

(3) تقديم القيمة.

وتظهر هذه مقابلة لإجراءات تخطيط التسويق التقليدية في الجدول 9 - 2 ومع مناقشة لكل منها فيما بعد.

اقتراح قيمة المستهلك

يركز أسلوب تخطيط الإنتاج التقليدي المستعمل لبناء ال USP على المنتج محدداً «بذلك من تفكير المخطط بحدود ما هو موجود أصلاً في مجال تعريف السوق، وصنع المنتج، احتمالات البيع...الخ. بالإضافة إلى أنه عملية تدريجية تلقي نظرة سنوية على الأسراق بهدف إجراء تغييرات تدريجية في حصص التسويق من خلال «نشاطات داخلية» جيدة. فأى تفكير متطور غير مرغوب فيه، كما أن الخيال التسويقي مقوض ضمن حدود وجدت في الماضي.



الشكل 9 - 2 تخطيط التسويق الاستراتيجي

أما مجموعة أساليب أو طرق الـ UOVP فهي تساعد على خرق هذه العادات بالتشجيع على إعادة التقييم المستمر لنظرة المستهلك للقيمة، مع التركيز على البحث عن «كسب للطلبات» من خلال النقاش مع المستهلكين. التعريف بذلك وتمركز الشركة ضد المنافسة باقتراح قيمة وحيدة، هما الخطوة الأولى في عملية تخطيط التسويق.

تنظيم العلامة

لابد لخطوة تالية من تعريف الـ UOVP لدعم اقتراح القيمة، من خلال مكوناتها في غمد الكبل. فتخطيط الـ UOVP يبدأ بمراجعة الفكرة العامة لقيمة المستهلك والطرق التي يمكن أن تقدم بها مقارنة بالطرق التقليدية، والحقيقة أن علامة الـ UOVP تشجع بشكل إيجابي على التفكير الشمولي، مشجعة

المخطط على البحث عن حلول مستقاة من سلسلة القيم الكاملة خارج المؤسسة حين لا تكون القدرات الداخلية فيها على مستوى المنافسة أو حين يمكن الحصول على مزايا تنافسية لتقديم شيء مختلف عن الآخرين. ويتكون مركز ماركة الـ UOVP من الخليط المناسب من السمعة، الكفاءة، البرنامج والشبكات، الذي يميز عرصة قيمة مستهلك المؤسسة عن عروض المنافسين. وقد بينا ذلك سابقاً بشكل مفصل مع مثال صناعة الطيران.

تقديم القيمة

أخيراً، فإن عملية تخطيط التسويق تحدد كيفية تقديم الماركة من خلال العملية التجارية وتقدم خطة عمل لكل النشاطات المرتبطة باقتراح قيمة المستهلك، فمثلاً: أكدت كينس في عام 1994 أن كفاءتها في مقاهي بريطانيا لم تكن متناسبة مع مركز ماركتها التي يمكن فقط أن تطبق عن طريق تسليم منتجاتها المباشرة إلى المستهلكين. ونتيجة لذلك، أطلقت مشروع «كوندور» لتقديم قيمة المستهلك، وبرفكت بينت إن أيفري بوب أي «البانت الكامل في كل مقهى» (كريستوفر 1997). وتطلب ذلك إعادة تنظيم أسلوب التسليم وأقنية الإدارة. وتم إنشاء الخزانات ذات السكب المزدوج المشهورة، وتم تدريب المسؤولين عن التخزين والمقدمين للبانت الكامل. فوفت جينس بوعودها للمستهلكين باستعمالها كامل سلسلة التسليم. وفي هذا المثال كان تخطيط التسويق مختلفاً تماماً عما كان يؤخذ به في الماضي وهو نداء للعمل من خلال تصميم العملية في كينس.

شركاء التوريد

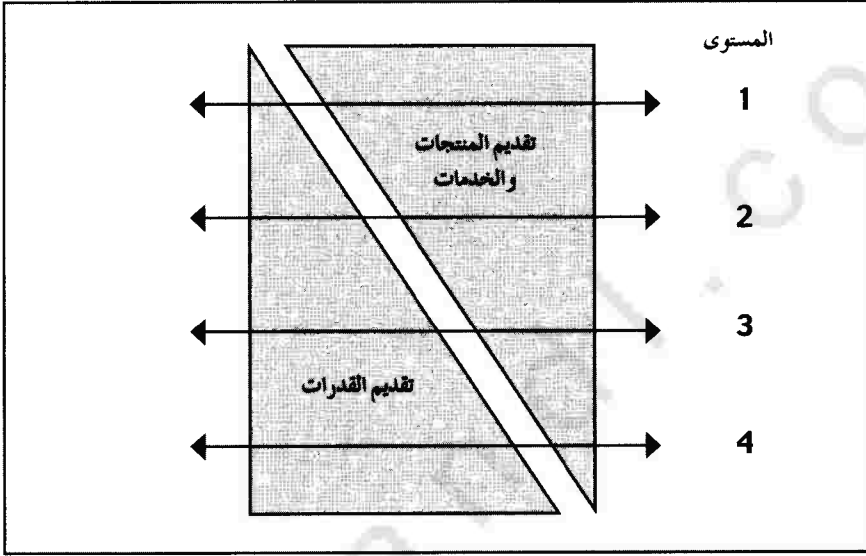
تقليدياً في أسلوب الـ USP، إدارة الموردين تبقى مختلفة عن المستهلكين ومنفصلة عن العملية التي يخلق بها التجار قيمة الماركة، ولم تعد حالياً العلاقة المتباعدة مع الموردين أسلوب التنظيم التقدمي. فالمنافسة

الحديثة تركز على الاستغلال السريع للفرص، الاستجابة السريعة لتوقعات المستهلكين المتزايدة، وإجراء التجارب مع التقنيات والتكنولوجيا الحديثة. إن تغيرات سريعة كهذه في أصل المنتجات والخدمات يصعب أساساً إدارتها. وقليلون ينجحون في ذلك مع القدرة على المحافظة على سلاسل توريد طويلة.

هذا التحول في طريقة عمل الشركات مع الموردين تتمثل بصناعة السيارات، حيث تعرضت الصناعات الغربية للمنافسة الجديدة القديمة من اليابان، التي أجبرت الشركات القائمة على إعادة النظر في طريقة تعاملها مع الموردين. بعد بعض التجارب الفاشلة لتقليص الوقت والتكاليف الناتجة عن سلسلة التوريد الكاملة، بإجبار الموردين على قبول أسعار أخفض، غير منتجي السيارات سياستهم وتحولوا إلى العلاقات الصريحة مع الشركاء الموردين، وقد أدى أسلوب العمل الجديد هذا إلى تخفيض ملموس في التكاليف ودورة وقت أسرع لتطوير منتجات جديدة، وأعطت الفرصة للموردين للبدء في المشاركة في قيمة المستهلك، وتستمر التقارب في هذه العلاقات بالتطور كلما أخذ الموردين مسؤوليات أكثر في النظام المتكامل، مثل الفراملات، مقود القطار، والمحرك بحيث يمكن «مجمعي السيارات» (وهو وصف أفضل بكثير من الوصف التقليدي الصناعي) من الاستفادة بشكل أكثر من خبرات الموردين الواسعة في مجال اختصاصهم. وهذا التعاون سوف يستمر بالتطور كلما أصبحت السيارات أكثر تطوراً ومكوناتها أكثر تعقيداً (مثل: الميكروشييب)، مما يجعل المواصفات المحلية والتوريد تقريباً مستحيلة. نتيجة لذلك. فإن الـ UOVP سوف تتطور حين يحول مجمعي السيارات تركيزهم إلى تطوير عروضهم من خلال زيادة الخدمات، تطوير العلاقات مع المستهلك والوصول على درجة التميز في اختيار وإدارة شبكة مورديهم (لامينغ 1993).

إن مثال صناعة السيارات هو جزء من اتجاه يساهم فيه الموردون بشكل

متزايد في قيمة المستهلك النهائية. ونقترح فيما يلي سلسلة متصلة من الشركات يمكن تقسيمها إلى أربع مستويات منفصلة (الشكل 9 - 3)



الشكل 9 - 3 توضيح علاقات التوريد

- المستوى 1: موردين تقليديين لهم علاقات تجارية مع مالكي الماركة. المورد يبيع بضاعة أو خدمات محددة لمالك الماركة على أساس السعر، الخدمة والنوعية.
- المستوى 2: سلسلة التوريد المحسنة التي تعمل بالتعاون مع مالك الماركة لتخفيض تكلفة اقتراح قيمة ماركة المستهلك الإجمالية (زيادة الربح الإجمالي).
- المستوى 3: شريك سلسلة التوريد الذي يتحمل مسؤولية جزء كبير في تقديم قيمة الماركة. الشركاء لا يعملون فقط على تحسين سلسلة التوريد بل يأخذون مسؤوليات في إجراء التجديدات في مجال اختصاصهم.

- المستوى 4: شريك سلسلة القيمة الذي يدفع الماركة على تخطي كفاءتها.

ولقد كانت إحدى نتائج شركات التوريد ذات المستوى الرفيع هذه هي تطوير وزيادة فعالية الموردين «الطرف - الثالث»، والمساهمة في زيادة حجم قيمة المستهلك. وهذا يخلق مشكلتين.

أولاً: إن مهاراتهم معروضة أيضاً للمنافسين، وبذلك تتضاءل فعالية القيمة التي يساهمون بها بسبب تمييزهم بين الماركات، وسوف يحتاج مالكي الماركة مع الوقت لتطوير مجالات جديدة لخلق القيمة.

ثانياً: إدارة شركات التوريد سوف تحتاج للتطور لتأخذ بالحسبان زيادة قوة الموردين، حيث أن تقديم اقتراح ماركة الـ UOVP ستصبح أكثر اعتماداً على مشاركتهم. (كنوكوس وماكلان 1998).

إدارة الموجودات

«الناس هم أعظم موجوداتنا» هذه الجملة التي يقولها المدراء المتقدمين هي الأكثر استعمال والأكثر إنفاقاً. هذه الملاحظة يمكن أن تشمل موجودات أخرى للشركة، التي يتم إدارتها غالباً لأداء في التكلفة أكثر من الاجتياز أو خلق القيمة ومع ذلك، من المقبول به بشكل عام أن تكون الموجودات، خاصة الغير ملموسة مثل الـ أعرف - كيف (تيسي 1998)، أو ماركات وثقافات (تيريل وويستول 1998)، مصدراً مهماً لمميزات المنافسة. إن تعريف الموجودات هنا يتضمن العناصر الملموسة والغير ملموسة من نباتات، أناس، تجهيزات ومواقع.

فبينما هناك العديد من المثل على شركات تستعمل موجوداتها بطرق خلاقة، إلا أنه ليس واضحاً وجود أساليب منظمة مقبولة تمكن الشركات من استخدام أكبر للموجودات في سبيل خلق قيمة للمستهلك. إن الـ UOVP يمكن أن تقدم إطار عمل بأن تسأل المدراء أن:

1 - لا يفكروا بأسواق المنتجات الفردية. بل بسلسلة قيمة كامل الصناعة وكيف يمكن إعادة ترتيبها لإعطاء قيمة مختلفة. ففي «فيرست دايركت»، تكنولوجية المعلومات لا تعتمد التطبيق غير الكفاء لشركات الخدمات المالية التقليدية.

2 - تخليص إدارة الموجودات من ضغوطات تخطيط المنتج، لنأخذ حالة «أل س110م» المستثمرة في الـ «إنتل - إنسايد». هل كانت مبررة من خلال الحجم المتزايد؟ أو أن كبار المدراء اعتقدوا - بما أنها أصبحت بضاعة استهلاكية - أن استثماراً في ماركة الموجودات أصبح ضرورياً؟ إن تطوير الموجودات المنظم لا يجب أن يكون مرهوناً بالحاجة للربح والخسارة إذا أرادوا بناء قيمة متميزة دائمة ومتميزة.

3 - خلق تصميم وغاية لمنح السلطة. إن الـ UOVP تقدم برنامج عمل يمكن المدراء من تصور حجم وطبيعة مساهمتهم المحتملة في إعطاء قيمة المستهلك. وتقدم لغة مشتركة وتفهم لما هو ضروري للمستهلك وكيف ستعمل الشركة على تمييز نفسها عن منافسيها. في مواجهة هذا التفهم، منح السلطة لكل المدراء لزيادة قيمة المستهلك سوف يثبت أنه أكثر فعالية من التفرد الذي يطغى على سلوك العديد من الشركات هذه الأيام.

تحويل الموارد

إن قدرات المؤسسة على تحويل ما يقدم (واردات وموجودات) إلى ما يعطي (المنتجات والخدمات) قد تم التعارف عليه بحكم أنه يشكل جزء مهم في خلق القيمة وكان موضوع دراسات إدارة متعددة، خاصة المتعلقة منها بإعادة هندسة العملية التجارية (هامر وشامبي 1993). ويبدو أن إعادة الهندسة تخلق قيمة، بشكل أساسي بتخفيض التكاليف من خلال تحسين الإنتاجية كما أن لها دور هام في البقاء في المنافسة. ومع ذلك، فإن أي تحسينات في

الإنتاجية لا يستند على فهم لدواع المستهلك أو المحيط التنافسي سوف يفشل في إعطاء أعلى قيمة للمستهلك إلا أنه يمكن العكس ضمن الـ UOVP، عن طريق وصل الكبل، بشكل مستمر واقتراح المستهلك مع كل مكنونات شبكة سلسلة التوريد الداخلية، ضامنة بذلك أن تساهم كل العمليات التجارية في اقتراح قيمة المستهلك المطلوبة.

وقد خلق شركة «ديل» للكمبيوتر اقتراح لنفسها في واحدة من أقوى الأسواق بتطبيق هذا الأسلوب. فهي الآن تباع مباشرة لمستهلكيها وتجمع الكمبيوترات حسب الطلب من مكونات الصناعة المتعارف عليها. ليس هناك بيان للبضائع الجاهزة أو وسيط بين ديل ومستهلكيها. إن مثال «ديل» في تحويل الموارد يلغي وجود بيان، غير مضيف للقيمة، ومصاريف توزيع وتمكن المستهلك من تطوير علاقة مباشرة مع المنتجين. وهذا أساسي لوضع ماركة UOVP لشركة ديل.

تطوير المستهلك

لم يخلق كل المستهلكون متساويين (هالبرج 1995) ففي الواقع فإن الـ أميركان أكسبرس وجدت أن أفضل المستهلكين يصرف أكثر من الآخرين بمعدل يتفاوت بين 5 و 1 في الفنادق / موتيلات ومن 16 إلى 1 من بيع المفرق (بيبر وروجز 1993). مع أنه قد برهن أن المستهلكين المفيدون فعلاً للشركة هم دائماً المستهلكون المخلصون والموجودون دوماً (ريتشهيلد 1996)، إلا أن الشركات ما تزال تزن مبيعاتها، الدعاية واستراتيجية التسفير باتجاه الحصول على مستهلكين جدد أقل إفادة على حساب مستهلكيهم المخلصين ومن الطبيعي، أن كسب مستهلكين جدد ليس سيئاً بحد ذاته ولكنها قضية تأمين التوازي بين كسب مستهلكين والمحافظة على المستهلكين المفيدون من خلال تطوير المستهلك وإدارة الولاء.

وتقضي إدارة الولاء على أن قاعدة المستهلك الموجودة لها الأولوية،

وأن الموارد توجه اعتماداً على التباين ما بين المستهلكين، والمستهلكون عالي القيمة مدعمون في تصرفاتهم واعتقاداتهم بمجموعة من الفوائد التي تعزز قيمتهم الاقتصادية المقدرة لدى الشركة أما المستهلكون ذوو القيمة الأقل فيحصلون على عكس المعاملة (كنوكس 1998).

وقد استجابت الأميركان أكسبرس لهذا التحدي بأن تحولت إلى مؤسسة لإدارة الزبائن فكل عضو حامل لبطاقتها يوضع الآن في فئة ولاء، مثل فئة الكثيري السفر أو حملة البطاقات عالية القيمة، بحيث يتم مكافأتهم بشكل مختلف حسب نوع علاقاتهم مع الشركة. ومع ذلك فإن مؤسسات إدارة الماركة المتعددة المنتجات التقليدية غير مناسبة لتطوير المستهلك الواسع (ميتشل 1998) إذا علم مدير إنتاج نستلة - كيت كات - أن المستهلكين يشتررون أيضاً منتجات من ماركات أخرى مثل مخلل برانستون بيكل فإن بنية المؤسسة تصبح في هذه الحالة تميل إلى إعاقه، بدلاً من مساعدة، المدراء الفرديين، المعزولين في إدارة الماركة/ المنتج «سيلو» وبالمقارنة، أما الطبيعة التوحيدية للـ UOVP بحقل تحديد أولويات تنمية وتطوير المستهلكين أكثر فعالية، ما أن تتم إدارة «محافظ المستهلك» بشكل فعال.

إعادة تأهيل التسويق

لقد اخترنا في هذا الفصل عمليات جوهرية لتوضيح كيفية تقديم ماركة الـ UOVP لقيمة المستهلك، وقد تختار بعض المؤسسات عمليات جوهرية مختلفة عن هذه أو، تختار حتى إدارة عدد أكبر. وبغض النظر، فإن هندسة الـ UOVP تلعب دوراً رئيسياً في بناء مجموعة من مالكي العمليات الفردية لتضمن أن تكون التبادلات بين العمليات الفردية مراعية لاقتراح قيمة المستهلك العامة.

المهندس أيضاً يعمل مع مالكي العمليات لتسهيل إقامة علاقة وطيدة مع المستهلكين، الموردين وشركاء التحالفات المحتملة. وبينما يبني مايكو

العمليات العديدة من هذه العلاقات من خلال مبادرة شخصية فإن من الضروري وجود شخص يسهل عملية التوحيد. وإن الشركات سوف تنجح فقط في تعويض صوامع (سيلوز) فعالة وظيفياً بأخرى عملية.

وهنا قد يجادل بأن المال المستثمر في بناء ماركات منتجات، باستعمال أساليب التسويق التقليدية مثل USP وPs4، سيؤدي غالباً إلى هدر للجهود والموارد بإعادة هندسة بنائهم وعملياتهم لتحقيق قيمة مستهلك متفوقة، وبشكل عام فإن التسويق، هو الوظيفة التي يتم بها تمثيل المستهلك لدى المؤسسة، معتمدة فقط على مجموعة أدوات قديمة وفلسفة خلق قيمة مستهلك محدودة.

من خلال الـ UOVP، نقدم الطرق التي تمكن من إعادة تأهيل التسويق. تحاشي المؤسسة مع المحيط الخارجي يعتبر دوماً ضرورة في التسويق، كمهندس لتصميم ماركة الـ UOVP، يمكن للتسويق أن يتم تنشيطه بأن يتمشى مع اقتراح مستهلك واضح وقابل للإدارة، متجنباً بنفس الوقت في خلق صوامع عملياته فنحن نشجع مدراء التسويق على اعتماد الطرق الحديثة في تحقيق هذا التنظيم وأخذ مكانتهم في منظمات تركز على العمليات المتطورة.