

## الفصل الخامس عشر

# إدارة عروض السُّوق في أسواق العمل

جيمس سي. أندرسون، وغريغوري أس. كاربنتر، وجيمس آ. ناروس

James C. Anderson, Gregory S. Carpenter and James A. Narus

إدارة عروض السُّوق هي عملية وضع المنتجات، والخدمات، والبرامج، والأنظمة معاً في طريق تولّد أكبر قيمة لقطاعات السُّوق وشركات الزبائن المستهدفة. إن التحدي الذي يواجه مديري أسواق العمل هو إنشاء عروض تعزز مصادر العمل تعزيراً فريداً لتوفير هذه القيمة. تتضمن هذه العملية تلبية متطلبات الزبائن والقطاع المستهدف إضافة إلى توقعات هؤلاء من المورد.

ماذا نعني، بالضبط، بعرض السُّوق؟ لكي نفهم هذا بصورة أفضل نبدأ بكشف ما كان يسمى في الماضي «عرض المنتج» ناظرين إليه من مستويات متعددة<sup>(1)</sup>. «المنتج الجوهري» هو ببساطة الأداء الوظيفي الأساسي الذي يقدمه منتج عام يحل مشكلة أساسية من مشاكل الزبون. فمثلاً، يعد المنتج الجوهري لمبيد أعشاب زراعي مركباً كيميائياً معيناً قادراً على التحكم في التبغ العريض والتبوغ الخضراء. إن المنتج الذي يُزاد بأقل ما يمكن يضيف إلى المنتج الجوهري هذا أقل كمية أو عدد من الخدمات، أو البرامج، أو الأنظمة التي يراها الزبائن ضرورية لإقامة عمل مع أي مورد. ربما تشمل أمثلة من هذا القبيل

شروط الدفع، والتسليم، وخدمة الزبون فيما يتعلق بإشكالات المُنتَج الجوهري.

يضيف المُنتَج المزاد إلى المنتج الجوهري تلك الخدمات، والبرامج والأنظمة التي يقدمها المورد ليلبي مجموعة أوسع من متطلبات الزبائن وأفضلياتهم، أو لتفوق توقعات الزبائن بطرائق تضيف قيمة أو تقلص كلفة فيما يفعله الزبون. يبيّن الجدول 15 - 1 أمثلة من الخدمات والبرامج والأنظمة المزيدة والمعروضة في سوق العمل. وأخيراً، يتجاوز مُنتَج محتمل المُنتَج المزيد ليحيط بما يمكن تخيله من تغيير في المُنتَج أو الخدمة، أو البرامج، أو النظام الذي يمكن أن يوجده المورد لإضافة قيمة أو تقليص كلفة بطرائق تفصل المُنتَج عن سواه. ولدى إنجاز هذه الإضافات تغدو جزءاً من المنتج المزيد. مثلاً، يمكن أن يعدّ مورد الكيماويات الزراعية والتاجر بها عرضاً مشتركاً مع «ضمان المطر» وبموجب ذلك، إذا ما رش التاجر حقل المزارع بمبيد الأعشاب الذي أخذه من المورد، وهطل مطر غير متوقع وجرف المبيد، فإن التاجر سوف يعيد رش الحقل بلا مقابل.

إننا نفضل عرض السُّوق على عرض المُنتَج الأكثر استخداماً باعتباره وسيلة لحصر مستويات المعنى هذه لأسباب ثلاثة. أولاً، ربما لا يكون المُنتَج الجوهري «شيئاً» ملموساً محسوساً، بل ربما يكون خدمة، كاستشارة إدارية، أو صيانة مبنى. «السُّوق» يكيّف أيّاً منهما بالتساوي. ثانياً، حتى عندما يكون المنتج الجوهري شيئاً ملموساً محسوساً، فإن استخدام عرض السُّوق يؤكد أن ما يجلبه المورد إلى السُّوق هو رزمة مؤلفة من مُنتَج جوهري أو خدمة، ومجموعة من الخدمات والبرامج والأنظمة المزيدة. إذ ينبغي للرزمة ككل، وليس للمنتج الجوهري، أن توجد القيمة للزبون، وفي عدد من الأمثلة تقدم الخدمات والبرامج والأنظمة المزيدة جزء القيمة المهيمن على عروض المنافسين. وأخيراً، يعزّز «السُّوق» منظوراً مُركزاً نحو الخارج على ما يسعى

المورد إلى إنجازهِ في السوق، مقابل «المُنتج» الذي يمكن أن يروج نظرة داخلية أو منظوراً مدفوعاً بالتكنولوجيا.

نبحث في هذا الفصل بناء عروض السوق وإدارتها. فندرس أولاً كيف تستطيع الشركات اكتساب فهم دقيق للمدى الذي أصبحت فيه عروضهم السوقية سلعاً، ثم نقترح بعض الطرائق لإعادة بناء تفاضل في هذه العروض. وبعد ذلك نطرح مقاربتنا لإدارة عروض السوق التي نسميها «عروض السوق المرنة». ونختتم الفصل بدراسات تطبيقية لوضع عروض السوق المرنة موضع التنفيذ<sup>(2)</sup>.

### الجدول 15 - 1

#### أمثلة على الخدمات، والبرامج، والأنظمة المزيّدة

	1 - خدمات
حل المشكلات، اصطياذ المتاعب، مساعدة العمليات	أ - تقوحي/ علاجي:
تأمين التوافقية، كمية الطلب، تعبويات، تسليم، تركيب، صيانة، تدريب، مرتجعات، كفاءة	ب - إنجاز:
	2 - برامج
صفقات، شروط، ظروف، شحن، علاوات تعاونية، تنزيلات/ إعانات، اتفاقات المشاركة بالمخاطر، اتفاقات المشاركة بالكسب.	أ - اقتصاد:
نصيحة ومشورة، مواصفة، تصميم مشترك، وتطوير مشترك، هندسة عمليات، إعادة تصميم العمليات، تخفيض الكلفة، استجابة لمتطلبات المعلومات، بحث تسويقي مشترك، ترويجات مشتركة، اتصالات، تشارك، والمساهمة في برامج زبائن أخرى.	ب - علاقة:
	3 - أنظمة
دعم الزبون عبر الإنترنت، تخطيط مصادر مواد مشتركة MRP، تبادل معلومات EDI	أ - ربط:
طلبات ودفع عبر الإنترنت والإكسترانت، دعم تقني للمُنتج عبر الإنترنت وأنظمة خيرة، أنظمة إدارة التعبويات.	ب - فعالية:

## بناء عروض السلع في العروض المتميزة

إن تطبيق إدارة النوعية على نطاق واسع في الإنتاج، والتوافرية الكبرى للأبدال التي يمكن مقارنتها بعضها مع بعض من مصادر عالمية قد أسفر ذلك كله عن تضيق الفروق المدركة بين عروض الموردين في أذهان الزبائن. في العديد من أسواق العمل، يبني الزبائن قراراتهم لشراء قدر أكبر من العمل على السعر فقط - تعريف السلعة. يضغط هؤلاء الزبائن على الموردين كي يخفضوا أسعارهم ويقدموا مزيداً من الحسم<sup>(3)</sup>. ونتيجة لذلك، يكتشف المورّدون في صناعة إثر صناعة أنه برغم نمو عائداتهم، فإن ذلك يكون على حساب الربحية.

ماذا يستطيع المورّدون أن يفعلوا لإحباط هذا التوجه نحو التحويل إلى سلعة، أو عكسه؟ في هذا القسم، نبحث طرائق يتبعها المورّدون لإعادة بناء عروضهم السّوقية إلى عروض متميزة يقيمها الزبائن أكثر من عروض المنافسين. ثم نبحث ما يمكن أن يبحث عنه المورّد كعائد مُنصّف لتقديم هذه القيمة المتفوقة. والخطوة المبدئية التي ينبغي أن يتخذها المورّدون هي فهم المدى الحقيقي للتحويل إلى سلعة فيما يتعلق بعروضهم، وهذا يكشف لهم أيضاً بعض إمكانات التمايز.

### فهم المدى الحقيقي للتحويل إلى سلعة

يخلص المورّدون، عادة، إلى القول: «نحن في عمل سلعي»، لأنهم يفكرون بصورة ضيقة في المنتج الجوهري أو الخدمة. أي إن الحاسوب الشخصي، أو إمدادات المشافي، أو كتاب الاعتماد، التي يشتريها الزبون تُعد متماثلة تماماً عند جميع المورّدين. ولكن عروض السوق التي يشتريها الزبائن، عادة، أكثر من مجرد منتج جوهري أو خدمة. إذ تحتوي عروض السوق هذه على خدمات تكميلية، وبرامج، وأنظمة تعزز قيمة المنتج الجوهري (أو الخدمة) وتقدم قيمة إضافية إلى الزبائن.

وهكذا، قبل أن يخلص الموردون إلى القول بأنهم في خضم عمل سلعي، لا بد أن يفحصوا بدقة الفروق الموجودة بين عروضهم وعروض المنافسين، اعتماداً على السُّوق والمعطيات الداخلية. وبتحديد أكثر، عليهم اكتساب تقديرات القيمة التي يتلقاها الزبائن، ودعم أسعارهم السوقية، واكتساب تقديرات حصة شركتهم من عمل زبائنهم.

### كسب تقديرات القيمة التي يتلقاها الزبائن

على الرغم من الاهتمام الكبير، حديثاً، بالقيمة وتزويد الزبائن بها، يلاحظ أن قلة من الشركات تتمتع بالمعرفة والمقدرة على تقييم القيمة عملياً. فماذا نعني، بالضبط، بالقيمة؟ القيمة هي ما يتحققه، نقداً، خدمة تقنية، اقتصادية، والمنافع الاجتماعية التي تتلقاها شركة زبائن لقاء ثمن تدفعه. تجري دراسات للقيمة ضمن سياق معين. إنها، عادة، مقارنة قيمة عرض مورّد بالنسبة إلى ما يستخدمه الزبون حالياً أو لأفضل عرض بديل يقدمه مورّد بعد ذلك<sup>(4)</sup>.

وهكذا، فإن القيمة هي ما يتحققه، بدلالة النقد، كل ما يقدمه عرض السُّوق إلى شركة زبائن. ولكسب تقدير القيمة التي يتلقاها الزبون، يقوم المورد بجمع معطيات شاملة وعنصرية عن: كيف يضيف العرض قيمة أو يقلص كلفة في تطبيق الزبون؟ وفي الوقت نفسه، يجب على الموردّين التحقّق في أي التغييرات المحتملة في عروض أسواقهم ستكون جديرة بالزبائن. ومع أن الموردّين أكثر اطلاعاً على المنافع التقنية والاقتصادية لعروضهم، ينبغي ألا يهملوا منافع الخدمة والمنافع الاجتماعية التي يمكن أن تكون مصادر هامة للقيمة.

لنتأمل، على سبيل المثال، نظارات السلامة (واقيات العيون). تقدم هذه النظارات منفعة تقنية تحمي عيون العمال من الأشعة تحت الحمراء، وفوق البنفسجية، والمواد الغريبة كالكيماويات، وتقدم منفعة اقتصادية بفضل تقليص

عدد الأيام الضائعة التي تنم عن إصابات العمال أثناء العمل، وتخفيض مكافآت التأمين. ولكن، للحصول على المنافع التقنية والاقتصادية هذه لا بد أن يضع العامل هذه النظارات على عينيه. فالعمال الشباب الأصغر سناً والمهتمون بكيفية النظر أكثر من السلامة، لا يضعون نظارات السلامة، عادة، عندما ينبغي أن يضعوها. وبعد أن نظرت شركة Dalloz Safety Products إلى القيمة نظرة أكثر شمولية، صممت خطأ لإنتاج واقيات عيون شبيهة بالنظارات الشمسية. لهذه النظارات أطر كافية إزارية ذات ألوان متنوعة، وعدسات ضمن تدرجات مختارة من الألوان. فصار العمال يحبون وضع واقيات Dalloz الأنيقة للعيون، إذ لم تعد مسألة الإذعان لضرورات مكان العمل مشكلة لديهم.

### تثبيت تسعير السُّوق

إن اكتساب فهم دقيق لأسعار المنافسين أمر صعب في أسواق العمل بسبب الإشكالات التي تنشأ أثناء تحديد قابلية المقارنة. إذ يجب على المورد أن يستقصي الخدمات التكميلية وغير التكميلية المشمولة في السعر الذي يقدمه المنافس لعرض السُّوق. ولدى سعي الزبائن إلى مصالحتهم الخاصة يختلفون بشأن تسعير المنافس وتمثالية العرض. وهناك صعوبة أخرى تُضاف إلى مسألة فهم تسعير المنافس فهماً دقيقاً هي الاستخدام المتزايد لحصومات متنوعة خارج الفاتورة كتزييلات آخر العام.

على المورد أن يجمعوا معطيات من الميدان عن مجال الأسعار التي يدفعها الزبائن لقاء عروض السُّوق. وعليهم أيضاً البحث عن الدليل المؤكد وغير المؤكد على تحركات تسعير المنافسين. فمثلاً، ربما يرفع أحد الباعة تقريراً بأن المنافس قد خفَّض سعر عرضه السُّوقي. وإضافة إلى البحث عن أدلة أخرى من تخفيضات الأسعار لتأكيد هذا التقرير، يجب على المورد أن يبحث أيضاً عن أمثلة نافية تبين أن المنافس لم يخفَّض أسعار عروضه. إن جميع هذه

المعطيات تمنح المورد فهماً أدق وأنقى للتنوع الموجود في تسعير المنافس في السوق.

كذلك ينبغي أن يجمع المورد معطيات عن أسعاره هو. فاستخدام التنزيلات، أو العلاوات خارج الفاتورة، التي تعتمد نسبتها المئوية على كمية العمل الذي أنجزه الزبون مع المورد خلال ربع سنة أو سنة، يجعل من الصعب على المورد أن يعرف تماماً في حينه السعر الذي يحقق من معاملة معينة<sup>(5)</sup>. ومراقبة أسعار العمليات التجارية تمكن المورد من معرفة المدى الذي جرت فيه استثناءات من استراتيجية التسعير وتكتيكاته. فقد اكتشف أحد المنافسين أن 67٪ من عمله قد جرى على أساس تسعير العمليات خارج متطلبات السياسة، منحرفاً بذلك كثيراً عن سياسة التسعير المقرره.

### كسب تقديرات حصة عمل الزبائن

ما هي النسبة المئوية من إجمالي متطلبات مشتريات الزبائن فيما يتعلّق بمنتج أو خدمة يحصل عليها المورد؟ ومع أن لدى معظم الشركات في أسواق العمل تقديراً لحصتها في السوق، فإن قلة قليلة منها لديها تقديرات لحصتها من عمل الزبون في الأسواق التي تخدمها. ومع ذلك، تعد حصة عمل الزبائن تشخيصية أكثر لأنها تحدّد بالضبط تعليقات الزبون التي تجعله يرى أن عرض المورد متفوّق على عروض المنافسين ويقترح مصادر للتمايز.

لنفترض أن مورداً يمتلك 20٪ من حصة السوق. فإنه من غير المحتمل أن يكون كل زبون في السوق قد اشترى 20٪ من متطلباته من هذا المورد. بل إن بعض الزبائن لا يشتري شيئاً من المورد، وغيرهم يشترون أكثر من 20٪ من متطلباته من المورد. فما الذي يميّز الزبائن ذوي الحصة الكبيرة من الزبائن ذوي الحصة الصغيرة؟ وما هي مصادر التمييز الممكنة إذا ما أراد الزبون أن يمنح المورد 100٪ من حصة السوق؟.

## مصادر التمايز

في أسواق العمل حيث يُرى المنتج الجوهري أو الخدمة على أنه سلعة، يكون من المكلف جداً، أو من الصعب تحقيق فرق في المنتج الجوهري أو الخدمة التي يراها الزبائن هامة. أما إذا درس الموردون بصورة موسعة كيف يمكنهم إيصال القيمة إلى الزبائن، فإنهم يستطيعون تحديد مصادر تمايز هامة. فالخدمات التكميلية والبرامج والأنظمة تُعد في غالب الأحيان مصادر تمايز مُربحة تستطيع تغيير الطريقة التي يقيم بها الزبائن عروض السوق تغييراً هاماً.

## إيجاد مصارف معرفة

يمكن أن يبحث الموردون عن معرفة تُعدّ قيمة إذا ما امتلكها الزبائن، ومع ذلك من الصعب عليهم الحصول عليهم بأنفسهم. أحد أنواع هذه المعرفة هو كيفية مقارنة عمليات الزبائن وطرائق قيامهم بالأمر مع عمليات المنافسين وسبلهم. فشركة Allegiance Healthcare، الموزعة الرائدة لتجهيزات المشافي قد بنت قاعدة معطيات لأفضل الممارسات استخلصتها من خبرات 100 مشفى رائدة فيما يتعلّق بالإجراءات الجراحية الثلاثين التي تحرّك 80% من حجم المشافي. تبين قاعدة المعطيات هذه الأنشطة المنجزة والموارد المستهلكة لكل إجراء من هذه الإجراءات الجراحية بالتفصيل. وبفضل تملح مستشاري Allegiance من الأطباء السريريين بالمعرفة التي تقدمها قاعدة المعطيات هذه، يقومون، بالعمل مع زبائن المشفى، بتحديد مواضع انحراف المشفى عن أفضل الممارسات، وبالمساعدة في الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

## بناء خبرة فعّالة

يمكن أن يبحث الموردون عن المشاكل أو الإزعاجات التي يتعرّض لها العديد من الزبائن كل بمفرده، حيث يستطيع المورد أن يستثمر في الخبرة التي

يمكن أن يشترك بها الزبائن لحل الإشكالات أو تخفيفها. وبذلك، يستطيع الموردون تقديم حلول فائقة لإشكالات الزبائن، بكلفة أقل في غالب الأحيان، وتميز أنفسهم عن المنافسين.

لقد أدركت مؤسسة GLS، وهي موزع رئيس للمواد المركبة واللدائيات، أنها تستطيع رفع مستوى خبرتها المتفوقة في المطاوعة التنظيمية المتعلقة بالبيئة، والصحة، والسلامة بوصفها خدمة ذات قيمة مضافة لزبائنها الذين هم في الغالب شركات متوسطة وصغيرة. تراقب مؤسسة GLS السجل الفيدرالي وتكتب نشرات تلفت انتباه الزبائن إلى التغييرات التنظيمية وتذكرهم بالمعايير الموجودة. إنها تزود الزبائن بكراسة مطاوعة تنظيمية، وحضور محاضرات وكالة حماية البيئة EPA، وإدارة الصحة والسلامة المهنية OSHA حول المطاوعة التنظيمية في مواقع الزبائن، وتساعد الزبون الأصغر على تحضير بياناته المتعلقة بأذونات مبيع المواد الكيماوية السامة، وبيانات حول انبعاثات الهواء. وبدون مساعدة الـ GLS سيكون من الصعب على الزبائن، بل والمكلف البقاء على بينة من التغييرات التنظيمية ومما هم بحاجة إليه للتلاؤم مع هذه التغييرات. إن الإدارة العليا في هذه الشركات الزبائن تُثمن عالياً دعم مؤسسة GLS، لأن الإخفاق في التلاؤم مع الأنظمة يمكن أن يقود إلى مقاضاة جنائية.

عندما يشتري الزبائن من الشركات المشتركة حواسيب شخصية PCs، فإنهم يريدون تركيب برامج خاصة بشركاتهم إضافة إلى برامج مرخصة من شركات مثل Microsoft. ولفعل ذلك، ومع أن العمل يستغرق عادة ساعة أو ساعتين، تبلغ التكلفة ما بين \$200 إلى \$300، إضافة إلى أنه يزعج المستخدم وهيئة دعم الحاسوب الشخصي. أدركت شركة Dell Computer Corporation أنها تستطيع بناء بعض الخبرة الفعالة التي تمكن من حل هذا الإزعاج المكلف لدى غالبية زبائنها. فابتكرت إيثرنت Ethernet (شبكة أثيرية) ذات سرعة عالية

تبلغ 100 ميغابت في معملها تستطيع أن ترسل فوراً مزيجاً متناسقاً من البرامج إلى الحواسيب الشخصية لدى زبائنها الكبار<sup>(6)</sup>.

### تغيير إطار مرجعية الزبائن

ينزع الزبائن الذين يركزون على المُنتج الجوهري أو الخدمة إلى أن يروا تخفيض الأسعار فقط، وليس إجمالي الكلفة، كطريقة لفصل الموردين أنفسهم بعضهم عن بعض. ومع ذلك، فإن الموردين الذين يغيرون إطار مرجعية الزبائن إلى كلفة إجمالية، يملكون فرصاً أكبر لإضافة قيمة، وتقليل التكاليف، وتمييز أنفسهم من المنافسين. وكمثال على ذلك، ابتاعت شركة بوينغ Boeing 100,000 مئة ألف حاسوب شخصي من شركة Dell. ويوجد 30 موظفاً من شركة Dell في موقع شركة Boeing يعملون عن كثب مع مديري Boeing في تخطيط متطلبات Boeing وبناء شبكتها على النحو المطلوب. وبسبب ذلك، يُعدُّ كادر Dell كدائرة حاسوب شركة Boeing أكثر مما يُعدُّون بائعي حواسيب شخصية<sup>(7)</sup>.

مقابل حصة 100% من عمل الزبون، يتمكّن الموردون أحياناً من تغيير كيفية قيامهم بالعمل مع الزبون. وكمثال على ذلك، كانت شركة طلاء ترغب في تعيين فني في موقع العمل ليراقب عملية الدهان وليعرض سعراً لقاء الموضوع المطلي بدلاً من السعر المعتاد لقاء الكثير من الدهان. وفي النهاية، أليس هو سعر الموضوع المطلي الذي ينبغي أن يهتم به الزبون؟

### الشريك المُنتقى بوسائل تُرتّب مصالح العمل وأهدافه

غالباً، ما يجب على الزبون والمورد أن يعملوا معاً لإنتاج محصلات متفوّقة. يشير مصطلح «المشاركة التعاونية بالمخاطر»، ومصطلح «اتفاقات مشاركة الكسب» إلى اتفاقيات يعمل بموجبها الزبون والمورد معاً بهدف تحسين أداء الزبون، وبذلك يعرض المورد نفسه لخسارات محتملة، ومع ذلك فهو

يحظى بحصة معينة سلفاً من أي نجاح . تقدم لنا شركة Allegiance Healthcare مثالاً على مثل هذه الاتفاقات<sup>(8)</sup> .

يعتقد مديرو شركة Allegiance أن أطباءها السريريين الخبراء، الذين يعملون مستشارين، يستطيعون مساعدة مشفى نموذجية في مجال تخفيض إجمالي التكاليف العاملة بنسبة 20٪. وتأتي هذه التوفيرات، غالباً، على هيئة عمليات محسنة لإدارة الإمداد، وعبارة المنتجات، ومزيد من الانتفاع الفعّال من المنتجات. ومع ذلك، كلما غدت المشفى أكثر إنتاجية وأكثر فعالية في استخدام الإمدادات، نقصت المنتجات والخدمات التي نشتريها من شركة Allegiance. فبدلاً من ترويج الاستخدام المبذر للإمدادات من قبل المشافي، ترغب شركة Allegiance في تسويق خبرتها لقاء حصة عادلة من توفيرات محققة في التكاليف. وهكذا، تعرض شركة Allegiance اتفاق مشاركة في الكسب مع زبائنها الاستراتيجيين من المشافي.

وما أن يُوقَّع الاتفاق، حتى تضع شركة Allegiance مستشاريها من الأطباء السريريين في الموقع ليعملوا على تحسين عملية إدارة الزبون للإمداد برمتها. وفي نهاية السنة الأولى يقدم بيان مفصّل بتوفيرات التكاليف. ويتقاسم المشفى وشركة Allegiance هذا الوفرة مناصفة. وفي كل سنة بعد ذلك تكون حصة المشفى من الوفورات أكبر. وينبغي لشركة Allegiance ألاّ تحوّل فقط دون ارتفاع تكاليف المشفى عن المستوى الأساسي الذي توّطد في السنة السابقة، بل لا بد لها من اكتشاف وفورات إضافية في الكلفة بحيث تسدّ حصّتها تكاليف مشاركتها، التي هي كبيرة في واقع الأمر.

### إنشاء عروض سوقية مرنة

مهما كانت تجزيئات المورد للسوق دقيقة، فلسوف تبقى تنوعات في متطلبات أعضاء القطاع. أي إنّه حتى لو كان الزبائن ضمن القطاع الواحد

متمائلين جوهرياً في العِد من متطلباتهم، فإنهم سيظلون مختلفين في بعض تلك المتطلبات. فبدلاً من تجاهل هذا التنوع المتبقي، يغتتم الموردون المتبصرون ذلك التنوع عن طريق بناء مرونة في عروض السوق التي يطرحونها. سندرس فيما بعد، في هذا الفصل، بناء عروض السوق المرنة وإدارتها بصورة مطوّلة. أما هنا، فإننا نذكر فقط أن عروض السوق المرنة تفصل الشركة الموردة عن منافساتها اللائي يتابعن تقديم عروض «قياسية» مبنية للزبون «المتوسط» الذي «يحدّد» كل قطاع.

### السعي للحصول على عائد مُنصِف لقاء القيمة التفاضليّة المقدّمة

إن إعادة بناء التمايز (التفاضل) في عروض السلع لا ينفع الشركات الموردة إذا لم تستطع هذه الشركات الحصول على عائد عادل على القيمة المقدّمة. ومع ذلك، لا يعني الحصول على عائد مُنصِف أن تطلب الشركات الموردة، بالضرورة، سعراً أعلى من الزبائن. يؤدي الحصول على حصة أكبر من عمل الزبون و«التعير التعاوني» إلى ربحية أكبر من خلال تخفيض تكاليف الشركة الموردة. إن تحسينات التشجيعات السعرية الطفيفة أو «سعر الجيب» والخدمات ذات القيمة المضافة لقاء رسم معين تتيح للشركات الموردة أن تحقّق أسعاراً أعلى على العمل الذي تقوم به مع الزبائن.

### حصة أكبر من عمل الزبون

ربما تسعى الشركات الموردة إلى أن يكافئها الزبائن لقاء تقديمها قيمة فائقة، وذلك بأن يعطي الزبائن حصة أكبر من عملهم إلى الشركات الموردة. في النهاية، لا بد للشركة الزبون من شراء متطلباتها من شخص ما، لذلك لماذا لا تركّز مشترياتها مع عدد قليل من الشركات الموردة، أو حتى مع شركة واحدة؟ يكون ذلك فعلاً، بصورة خاصّة، عندما تستطيع الشركة الموردة تقديم بعض المنافع الإلزامية لقاء الحصول على حصة أكبر من عمل الشركة الزبون،

كما هو الحال في مثال شركة الطلاء المذكور آنفاً، وتستطيع تخفيف قلق الشركات الزبائن بشأن استمرار الإمداد والمصدر الوحيد. كذلك ينبغي للشركات الموردة أن يكون لديها فهم دقيق لتكاليفها الخاصة المقترنة بتقديم حصة أكبر، أو 100٪، من عمل الشركات الزبائن، لكي تتأكد الشركات الموردة أنها تحصل فعلاً على شيء ما لقاء ذلك.

### التسعير التعاوني

عندما يطلب الزبائن، ببساطة، سعراً أدنى، فعلى المورد الذي يريد إن يُقيم عملاً معهم أن يتعاون مع الزبائن لإيجاد سُبُل لتخفيض السعر. بفضل التسعير التعاوني يعمل المورد والزبون معاً لاكتشاف الحد الأدنى من مواصفات الأداء التي تعد مقيدة، بصورة غير ضرورية، لتطبيق الزبون، والتي يمكن تخفيفها لقاء سعر أدنى. وكمثال على ذلك، يمكن أن تقضي الشركتان وقتاً رئيسياً أطول في العمل، وأن تقدما تنوعاً أقل من المنتجات، وأن تخصصا مواقع تسليم أقل، أو أن تقلصا دعمهما التقني لقاء أسعار مخفضة. وفي كل حالة تحتفظ الشركة الموردة بحصة من وفر التكاليف بوصفه ربحاً زائداً وتعطي الباقي إلى الشركة الزبون بوصفه حافزاً على التغيير<sup>(9)</sup>.

### علاوات سعرية تشجيعية طفيفة، أو تحسينات «سعر الجيب»

يمكن أن يحقق الموردون علاوات سعرية تشجيعية لقاء مبادرات يقومون بها لإيجاد التمايز. فمثلاً، استطاع مورد أصباغ أن يحصل على نصف سنت لقاء سعر كل رطل مُقابل تقديم أصبغه على هيئة ملاط رقيق القوام بدلاً من تقديمها جافة في أكياس وزن 50 رطلاً. يَسِّر هذا التغيير في شكل المُنتج تعامل زبائن الطلاءات مع الصباغ، إذ أصبح يصل إليهم على هيئة سائل، فلا يعرض العمال لمخاطر غبار الأصبغة لدى تمزيق الأكياس، وخلصهم من مشكلة التخلص من هذه الأكياس التي غدت صعبة ومكلفة.

يمكن أن يحسن الموردون الربحية بممارسة مراقبة تسعير العمليات التجارية التي تركز على تحقيق أعلى سعر صافٍ لكل طلب منفرد. ولمراقبة أسعار العمليات التجارية يقوم مديرو الشركات الموردة أولاً ببناء «شلال أسعار الجيب» الذي يشير إلى جميع الشروط، والوثائق، والتنزيلات، والحوافز، والعلاوات، والمنح التي تتلقاها شركة الزبائن لقاء عملية تجارية معينة. ثم يحسم المديرون عناصر الشلال هذه من سعر القائمة لإنتاج سعر الجيب الذي يشير إلى العائد الذي تحققه الشركة الموردة فعلاً من تلك العملية التجارية. يكشف تحليل أسعار الجيب أموراً مثل: أي قطاعات الزبائن تتلقى أكثر الوثائق، ورغبة الزبائن في الدفع، وملاءمة ممارسة الباعة الميدانيين لسلطة التسعير التي يتمتعون بها. إن تقليص عدد استثناءات التسعير يمكن أن يؤثر في الربحية بصورة درامية. يقول مارن وروزيلو Marn and Rosiello إن تحسيناً في السعر قدره 1٪، مع افتراض عدم وجود خسارة في الحجم، تزيد الأرباح العاملة للشركة الموردة بمقدار 11٪<sup>(10)</sup>.

### الخدمات التي تضيف قيمة وتحديث تمايزاً، لقاء رسم معين

يعتقد العديد من مديري الشركات الموردة أنه لتمييز أنفسهم عن المنافسين لا بدّ يتخلوا عن خدمات ذات قيمة إضافية للزبائن دون مقابل. وهذه ليست هي الحالة بالضرورة، شريطة أن يتمكنوا من إظهار قيمة الخدمة التي يقدمونها بصورة مُقْنِعَةٍ بالمقارنة مع ما تقدمه الشركات المنافسة، وشريطة أن تكون هذه القيمة كبيرة. فمثلاً، ومع أن تقديرات شركة Dell Computer أن تحميل خليطة معينة من برامج الزبائن في المعمل توفر على الزبون \$200 إلى \$300 لكل حاسوب شخصي، فإنها تطلب لقاء هذه الخدمة فقط 15 - 20 \$<sup>(11)</sup>.

### إعادة بناء التمايز بمرور الزمن

تماماً كما أن العروض المتميزة لا تغدو سلعاً بين عشية وضحاها، كذلك

لا تستطيع الشركة الموردة أن تعيد بناء عروض السِّلَع بحيث تغدو متميزة بين عشية وضحاها. ولهذا كان تركيزنا على التغييرات التي يمكن أن تحدثها الشركة الموردة التي سوف تقلل، بمرور الزمن، كمية عملهم الذي أنجز بصورة منفردة على أساس السعر. إننا نعتزف أنه من المحتمل أن يظل السعر هاماً للزبائن، بيد أن مصادر التمايز التي بحثناها يمكن أن تخفف من التأكيد النسبي الذي تركزه الشركات الزبائن على السعر.

يسفر تقييم القيمة، عن فهم عميق لمتطلبات الشركات من الزبائن وأفضلياتها، وبيين ما يستحق إنجازه للشركات الموردة. كما تزود المعرفة الفائقة بالقيمة الشركات الموردة بوسيلة للحصول على عائد عادل مُقابل جهودهم إضافة إلى تزويدهم بوسيلة للحكم على مدى نجاح الشركة الموردة في ذلك. إن خير ما يَحْت مديري الشركات الموردة على إعادة بناء التمايز القائم على القيمة هو ملاحظة بناها مدير كبير في شركة منخرطة في عمل على ما تصنعه القيمة وهو «البيع فقط حسب السعر. فأين اللعبة في ذلك؟» لقد تأكد أنه عندما يكون هناك ضغط على السعر في السوق، فإن وحدة العمل التابعة له لا بد أن تستجيب عن طريق إظهار أن لدى الشركة شيئاً ما مختلف تستطيع عرضه، شيئاً يقدم قيمة فائقة لزبائنهم من الشركات بالمقارنة مع عروض الشركات المنافسة. فلماذا لا تلعب لعبة مربحة؟.

### إنشاء عروض سوق مرنة

تعلم الشركات الموجودة في أسواق العمل أن النجاح يعتمد على الموازنة البارة لثلاثة متطلبات سوقية منتشرة، ولكنها غالباً ما تكون متصارعة. هذه المتطلبات هي: أولاً، تسير الأسواق نحو التشطي الكبير، ويتجه الزبائن نحو طلب عروض مكيفة حسب حاجاتهم، والحصول عليها<sup>(12)</sup>. ثانياً، عدم اتفاق الزبائن في مطالبهم، وهذا ما يجعل عروض

السوق تباع إما بأدنى سعر أو بأدنى كلفة إجمالية. ثالثاً، بسبب نجاح إجمالي حركة إدارة النوعية، فقد أخذ العديد من المشتريين النوعية على أنها أمر مُسلّم به ويعتقدون بوجود فروق قليلة ذات معنى بين المنتجات المتنافسة. تتوقع الشركات الزبائن من الشركات الموردة أن تسلّم قيمة مضافة وتميزاً على هيئة رزمة متزايدة من الخدمات، والبرامج، والأنظمة كالتالي أدرجت سابقاً في الجدول 15 - 1<sup>(13)</sup>. وسوف نشير من الآن فصاعداً إلى هذه الأمور مشملة بمصطلح «خدمات» تبسيطاً للأمر.

ومع ذلك، فإن قلة من الشركات هي التي اكتشفت تضمينات هذه المتطلبات كلها. وبدلاً من ذلك، يختار معظمها إضافة طبقة من الخدمات فوق طبقة إلى عروضها السوقية بأسعار لا تعبر عن قيمة الزبون ولا تكاليفها الخاصة، أملاً في الحفاظ على رضا الزبائن وكسب بعض الميزات التنافسية. وكما تبين الحكايات المذكورة تحت عنوان: «ممارسة عروض السوق تصاب بالجنون» أن مثل هذه الجهود غالباً ما تسفر عن نتائج غير مطلوبة.

كيف يستطيع مديرو أسواق العمل تجنّب مثل هذه الكوابيس، ومواجهة ما يبدو أنه ضغوط متناقضة ظاهرياً كي يُميزوا أنفسهم عن المنافسين مع المحافظة على جعل تكاليفهم الخاصة بهم وأسعارهم لدى الزبائن منخفضة؟ ف فيما يتعلق بعروض السوق، كان كل من التصنيع المرن، والتعديل، وتصميم برامج المنتجات يكون جزءاً من تحول المبدأ الذي تحدى التفكير التقليدي الذي كان يرى أنه من المتحيل تقديم منتجات متنوعة وكلفة منخفضة بأن واحد<sup>(14)</sup>. أما ما يتعلق بخدمات عروض السوق، فإنه يجري تحول مبدأ نظير لذلك المبدأ. إذ شرعت الشركات الرائدة بتقديم ما نسميه «عروض السوق المرنة» المؤلفة من حلول واضحة مجردة مصحوبة بخيارات<sup>(15)</sup>.

### ممارسة عروض السوق تصاب بالجنون

خسرت شركة توريد أدوات إغلاق وخواتم كوابل من نحاس وألياف بصرية عقداً بقيمة ملايين عديدة من الدولارات إلى شركة منافسة خائنة مفضوحة . كانت الشركة الزبون رابحة ومقدرة على مدى أكثر من 15 سنة، وشعرت الشركة الموردة أنها فهمت متطلبات الزبون تماماً . وعندما حل زمن تجديد العقد، قامت هيئة المبيعات في الشركة الموردة بزيارة موقع معمل الزبون وعادت بقائمة من مواصفات مفضلة للمنتجات ومطالب الخدمات . واستجابة لهذه القائمة طورت الشركة الموردة رزمة خدمات كاملة بسعر تشجيعي يلبي تماماً متطلبات الشركة الزبون المذكورة .

صُدِمَ مدير الشركة الموردة عندما علموا أنهم خسروا العرض لمصلحة منافس جديد يعرض رزمة رخيصة لا تكلف فيها . إن هذا العرض المنافس لا يخلو فقط من خدمات الدعم، بل إن المنتجات المشمولة أدنى جودة أيضاً من المواصفات التي حددتها الشركة الزبون . ولدى سؤال الزبون عن سبب تحوله إلى البائع الجديد، أجاب مدير الشركة الزبون بأن عرض سعر المنافس كان منخفضاً جداً بحيث لو كسدت منتجاته، فإنهم سيوفرون من فرق السعر ما يسد ما سيدفعون إلى شركة هندسية استشارية لإصلاح الخلل . ولدى استعادة الشركة الموردة لمجريات ما حدث خلصت إلى أنها لو قضت قوة المبيعات لديها وقتاً أطول لفهم ما يثمنه الزبون فعلاً، وما الذي كان يرغب في الدفع لقاءه، لتلافى مثل هذه الخسارة الفادحة .

في محاولة من منتج منسوجات للاحتفاظ بحصة السوق، في سوق سلع راكدة، تطوع لتخزين منتجاته «كأمانة» في معامل زبون كبير لإنتاج الملابس . وإضافة إلى الاحتفاظ بمجرد الموجودات في دفاترها حتى تستخدمها الشركة الزبون، فإن الشركة المنتجة للنسيج وافقت على: استئجار حيز تخزين في معمل الشركة الزبون لتخزين الموجودات؛ وتجهيز المحل بماسح بصري ونظام حاسوبي لمراقبة استهلاك المنسوجات؛ ودفع تأمين مما يمكن أن تصاب به الموجودات من ضرر أو من سرقتها أو ما تمنى به من خسارة . ولم يكن مدهشاً أن قفزت الشركة الزبون على الفور لاغتنام الفرصة وتطبيق هذا البرنامج الإبداعي .

أما ما كان صدمةً لشركة إنتاج المنسوجات فهو أنه خلال أسبوع، قامت الشركات الثلاث المنافسة لها بنسخ ذلك البرنامج للشركة المنتجة للملابس. فضلاً عن أن شركة النسيج رأت بعد زيادة قصيرة الأمد في حصتها من عمل الشركة الزبون أن حصتها وحصّة منافساتها تعود إلى مستويات برامجها السابقة. وأن شركات إنتاج ملابس أخرى أخذت تطالب بالخد<sup>مات</sup> ذاتها. اكتشفت شركة المنسوجات، بعد أخذ المخزون في نهاية العام أن برنامج البيع بالأمانة أسفر عن خسارة إجمالية قدرها بضعة ملايين من الدولارات في الأرباح العاملة. وافترض مديروها أن الحال كان كذلك للشركات المنافسة أيضاً. إلا أنه كان لشركة المنسوجات عزاء في أن مستويات إرضاء الزبائن من شركة إنتاج الملابس كانت محلقةً عالياً طوال الوقت.

### مفهوم عروض السُّوق المرنة

يبدأ مديرو أسواق العمل من إدراك أنه مهما كان تقسيم الشركة للسوق دقيقاً، فلا بد من بقاء بعض الاختلافات في متطلبات أعضاء القطاع من المنتجات والخدمات. أي، إنه حتى لو كان الزبائن ضمن قطاع ما متماثلين جوهرياً في كثير من متطلباتهم، فإنهم سيختلفون في متطلبات أخرى. كان الموردون في الماضي إما أنهم يجهلون التعامل مع هذه الاختلافات أو كانوا عاجزين عن التعامل معها، مختارين، بدلاً من ذلك، تقديم عروض سوق مؤلفة من حزم أو رزم «قياسية» من المنتجات والخدمات مصممة لتلبية حاجات «المتوسطين» من الزبائن ضمن كل قطاع. والأسوأ من ذلك، أن الموردین قدّموا، في حالات عديدة، عروض «القائلياً» ذاتها في جميع القطاعات. ونتيجة لذلك، شعر الزبائن أنهم كانوا مضطرين لأن يدفعوا لقاء خدمات ليسوا بحاجة لها، في حين أن آخرين لم يحصلوا على عمق الخدمة التي يحتاجون إليها حتى لو كانوا راغبين في دفع المزيد لقاءها.

وبدلاً من أن يهمل مديرو أسواق العمل المتبصرين، التنوعات المتبقية، فقد أفادوا منها عن طريق بناء مرونة في عروضهم السوقية. إنهم يفعلون ذلك

أولاً ببناء حلول صريحة لكل قطاع سوق، الحد الأدنى الواضح من المنتجات والخدمات التي يضمنها جميع أعضاء القطاع بصورة موحدة. من المهم أن تباع الحلول الواضحة بأدنى سعر مُربح. كما تحزم الحلول الصريحة هذه، بدورها، مع خيارات تقدم بصورة منفصلة لأعضاء القطاع الذين يقدرونها.

يحتوي الجدول 15 - 2 على أمثلة مبسطة من عروض السُّوق المرنة المقدمة من قسم التجهيزات الكهربائية في شركة سيمنس Siemens Electrical Appartus Division لقطاع الشركة المصنعة الصغير، ومن شركة Mitsubishi Electric Industrial Controls لقطاع المكننة المركزي. هنالك بعد واحد يميّز بين مكوّن المُنتج ومكوّن الخدمة العائدين إلى عرض السُّوق<sup>(16)</sup>. ونميّز، من جهة أخرى، بين العناصر القياسية التي يحصل عليها كل فرد دون مقابل، والخيارات التي تقدمها الشركة لقاء أجور إضافية. ومع أن عروض السُّوق المرنة تشمل كلاً من مكونات المُنتج ومكونات الخدمة، فإننا سنركز مبدئياً في هذا الفصل، من الآن فصاعداً، على قسم الخدمات من عروض السُّوق. يرى مديرو أسواق العمل، في العديد من الصناعات، أن الخدمات هي وسيلة إيجاد القيمة السائدة لتمييز عروضهم من عروض منافسيهم.

كيف يمكن للشركات الموردة أن تنتقل إلى عروض السُّوق المرنة؟ نبحث في الأقسام التالية كيف توضع هذه المقاربة موضع التنفيذ. وفي أثناء ذلك نولي اهتماماً بالمصاعب التي يتوقع مديرو أسواق العمل مواجهتها، ونقترح لها حلولاً.

### بيان عرض السُّوق الحالي لكل قطاع سوق بوضوح

ولكي ينطلق مديرو أسواق العمل، لا بد لهم من تقييم الكيفية التي تعمل بها شركاتهم عن طريق تلخيص عروضهم السوقية الحالية لكل قطاع. وكمثال توضيحي ندرس قسم الخدمات في عرض السُّوق لشركة Baxter Healthcare Corporation لقطاعين مهتمين بالأمر: زبائن مشفى على أساس صفقات

يعملون مع Baxter على أساس طلب - بطلب؛ والزبائن الاستراتيجيون الذين هم مشافي ملتزمة بعلاقة أوثق مع Baxter (انظر الجدول 15 - 3)<sup>(17)</sup>.

### الجدول 15 - 2

#### مثالان مُبَسَّطان لعروض سوق مرنة

منتجات	خدمات
1 - قسم التجهيزات الكهربائية لشركة سيمنس قطاع سوقي صانع صغير	
a - جاهزة	صناديق ملبسة بالمعدن
	توافرية المنتج إيصال كفالات موثوقية بالمنتج
b - مميزات	أدوات تحكم كهربائية أو ميكانيكية تركيب، عقود صيانة اختبارات، كهربائية تعزيزات أجهزة خارجية تفتيش رسوم تصاميم الأجزاء التي للاتصال
	لم تكن متوافرة أثناء الصنع
2 - مؤسسة ميشويشي لأجهزة التحكم الصناعية الكهربائية قطاع مكتنة مركزي	
a - جاهزة	أجهزة تحكم عديدة محدسبة توافرية المنتج
	نهاية كوابل CRT إيصال
	لوحة برامج تركيب
	محركات سواقات وجذوع إعداد
	محركات وسواقات مغزلية تدريب
	برامج حاسوبية أسابية هندسة ميدانية
b - مميزات	أجهزة عالية الأداء برامج حاسوبية حسب رغبة الزبون
	شاشات متداخلة الأنظمة كفاءة ستين للقطع والعمل والإصلاح
	محركات وسواقات متقدمة تركيب قطع لم تكن متوافرة عند التصنيع
	تصميم PLC حسب رغبة الزبائن

أنشأت Baxter هذه العروض لتقديم مستويات عادية وفائقة من الخدمات، والبرامج، والأنظمة لتعزيز التزامها بإنجاز متطلبات الزبائن الاستراتيجيين ولتعزيز أدائها في مجال الخدمات الطبية، والمجال المالي. حتى البرامج الاختيارية التي تطلب لقاء كل منها أجراً على حدة، مثل برنامج Baxter Corporate Consulting تُبرز هذا الالتزام، لأنها تقدّم قيمة أو وفورات تفوق بكثير تكاليفها المتعلقة بالزبون الاستراتيجي.

## الجدول 15 - 3

**عروض سوق تقدمها شركة Baxter Healthcare**  
**لقطاعين: أحدهما ذو علاقة بالعمليات التجارية**  
**والآخر بزبائن استراتيجيين للمشافي**

القطاع		عنصر عرض السوق
زبون استراتيجي	زبون طلب - بطلب	
		<u>خدمات</u>
قياسي	قياسي	عوائد منتجات
قياسي	قياسي	مساعدة فنية
قياسي	لا تقدم	نقطة اتصال واحدة
اختياري	لا تقدم	تنبؤ بحوادث مرضية مستقبلية
		<u>برامج</u>
قياسي	قياسي	صفقات سعر
قياسي	لا تقدم	منحة زبائن مشتركين
قياسي	لا تقدم	وجهات نظر تنفيذية
قياسي	لا يُقدم	ملخص تقارير الشراء المشتركة
اختياري	لا يُقدم	برنامج ACCESS
اختيارية	لا تقدم	مشورة مشتركة تقدمها Baxter
		<u>أنظمة</u>
قياسي	قياسي	نظام مداخل الطلبات ASAP
قياسي	لا يقدم	تقييم تكنولوجيا COMDISCO
اختياري	اختياري	برنامج ربط القيمة للموجودات غير المخزنة
اختياري	اختياري	نظام إدارة موجودات COMDISCO

إن الأعمال التي لها عروض سوق مصوغة ومدارة جيداً كعروض Baxter تعد نادرة. وفي غالب الأحيان، يكون فهم المديرين للخدمات والبرامج والأنظمة التي تقدمها شركتهم ضمن قطاعات السوق وغيرها، فهماً تدريجياً، وغير مستوٍ، وغير واضح. ولهذا السبب، ينبغي للمديرين من كل المجالات الوظيفية التي «تمس» الزبائن بطريقة ما أن يسهموا في عملية مبنية جيداً لتوضيح عروض السوق الحالية لكل قطاع. يأخذ ميسرُ العمليات، عادة، هؤلاء

المديرين، لدى التقائهم على أنهم مجموعة، بممارسة أنواع مختلفة من الخدمات، والبرامج، والأنظمة التي يمكن أن يقدمها عمل ما. يُسأل المديرون بشأن كل نوع، «هل تقوم بشيء كهذا؟» ثم يسألون سؤال متابعة، «هل تفعل هذا أحياناً، لبعض الزبائن؟».

يمكن أن يكتسب مديرو شركة موردة ثلاثة أنواع مختلفة من التبصرات على الأقل من هذه العملية: المدى الحقيقي لعرض السوق، والطبيعة العشوائية للأجور والأسعار، والافتقار إلى التنوع عبر القطاعات.

### المدى الحقيقي لعرض السوق

يقضي المديرون مزيداً من الوقت، بصورة ثابتة، ويجدون صعوبة أقل، في التفكير في الجزء المتعلق بالمنتج من عروض السوق التي يطرحونها. ومن ناحية أخرى، يجد معظمهم مشقة في تحديد الخدمات التي تقدمها شركاتهم. ومن المحتم أن أقسام الخدمات من عروض السوق أكثر اتساعاً مما يدركه أي مدير بمفرده.

### الطبيعة العشوائية للأجور والأسعار

من الأمور الظاهرة والمثيرة للدهشة الافتقار إلى النظام فيما يُقدم على أنه معيار بسعر الرزمة، وما يُسَوَّق «كخيار» يدفع الزبون لقاءه على حدة. وفي أغلب الأحيان تجد الشركات الموردة أن قوى المبيعات لديها مُدانة بـ «عائدات الرُّبُع الرابع» - أي بممارسة التخلي عن خيارات الخدمات دون مقابل في نهاية العام لتغطية عروض أسعارهم. وبذلك يشوشون توقعات الزبائن بشأن التمييز بين الخدمات القياسية والخدمات الاختيارية. وتكتشف الشركات الموردة أحياناً أن بعض الزبائن خبراء في التغلب على الأسعار والأجور بالحيلة والمراوغة، ربما من طريق معرفة من سيدعون لمنفعة أو لمعاملة خاصة.

## الافتقار إلى التنوع في القطاعات

إن آخر حصافة تكتسبها شركات موردة عديدة من فحص عروض الأسواق هي الطبيعة «الفانيلية» لعروضها عبر القطاعات. إذ ما زال عدد من الشركات، في أسواق العمل، يجزئون السوق، ويتابعون تقديم العروض ذاتها إلى كل قطاع. وكما قال مدير تسويق في شركة كيماويات كبيرة، «نقدم لتسعين في المئة من زبائننا مزيجاً متماثلاً من خدمات الدعم».

## تقييم قيمة الزبون وكلفة المورد

قبل أن يتمكن مديرو الشركات الموردة من صياغة عروض السوق المرنة لكل قطاع، لا بد لهم من الحصول على تقدير لقيمة كل خدمة، وللكلفة التي يقدمونها. إذ إن امتلاك هذه المعرفة يبدو جوهرياً في إدارة عروض السوق. ومع ذلك لا يُجري أية تقييمات رسمية للقيمة أو الكلفة سوى القليل من الشركات.

## قياس قيمة الزبائن

يبدو أن العديد من مديري أسواق العمل يكتفون بالاعتماد فقط على قياسات رضا الزبائن. فكما أشار أحد المديرين قائلاً: «يأخذ بحثنا نمط عمليات مسح تبين «كيف نعمل» حصراً (أي، إرضاء الزبائن) بدلاً من أن يأخذ نمط دراسات تبين «كم تمتحق بحوثنا بالنسبة إليك» (أي، تقييم القيمة)». إن دراسات إرضاء الزبائن تحيط بأداء الشركات الموردة لقاء التوقعات بشأن الخدمات التي تكونها خبرات الزبائن الماضية مع الشركات الموردة ومع منافسيها، كذلك. كما تحيط بما يدرك الزبائن أنه «جيد ومناسب» في مضمون عرض السوق وسعره.

ولما كانت دراسات إرضاء الزبائن تصف بدقة توقعات الزبائن وأداء الشركات الموردة تجاهها، فإنها جديرة بالاهتمام وذات قيمة عالية، ولكن

الاعتماد عليها وحدها يمكن أن يؤدي إلى أخطاء خطيرة في الحكم. من الطبيعي أن يكون الزبائن أكثر رضاً إذا ما تلقوا خدمات مجانية، بدلاً من أن يدفعوا لقاءها. تستطيع الشركات الموردة أن تفرط في تخصيص المصادر، وفي إنفاق الميزانية عن طريق إجراء تحيينات إضافية عشوائية في مجال إرضاء الزبائن<sup>(18)</sup>. وأخيراً، إذا لم يقيموا ما تحققه الخدمات، فإن إعداد المسوقين، وتزويدهم بما يؤهلهم لوضع أسعار عروض السوق بمستوى عادل، سيكون شيئاً.

كيف تقيس الشركات الطرفية الرائدة قيمة خدماتها الزائدة؟ إن شركة Greif Brothers Corporation التي تصنع طبولاً بلاستيكية أو نسيجية، تجري، روتينياً، ما تسميه دراسات «الكلفة المستخدمة» لتوثيق وفورات التكلفة الزائدة، ومن ثم توثيق القيمة الفائقة التي يكتبها الزبون باستخدام منتجات شركة Greif وخدماتها بدلاً من منتجات شركة منافسة. ولإضفاء مصداقية على النتائج، يعمل أحد مديري الخدمات الفنية من شركة Greif مع مديري الشركة الزبون لاستكمال البحث. وإضافة إلى فحص التصنيع، يقوم الفريق بسلسلة من تحليلات سبل العمليات يرسم بموجبها مخططاً بيانياً لعمليات الشركة الزبون في مجال عملها ويقدر تكاليفها الحالية. ويبتكر مديرو شركة Greif من هذه التقديرات حلولاً لنظام الشركة الزبون. فمثلاً، ربما يتصورون نظام تعامل مع المواد كاملاً يتضمن التسليمات في الوقت المحدد، وأنظمة التسليم الموحدة (مثلاً، وضع مداخل في الشاحنة لتيسير التفريغ)، وإعادة تصنيع الطبول. ومن المهم أن شركة Greif تمنح الزبون أبدالاً متنوعة من الخدمات جنباً إلى جنب مع تقديرات وفورات الكلفة. فهذه الطريقة يستطيع الزبائن اتخاذ قرارات شراء مزودة بالمعلومات ومبنية على ما تحققه حلول النظام المقترحة لديهم.

### مواجهة تكاليف الخدمة بحزم

فيما يتعلق بالتكاليف، ربما تبدو خطوات حديثة أُتخذت في تطوير

تقنيات تكاليف مبنية على الأنشطة ABC وتطبيقها أنها تُيسر تقييم التكاليف على أساس زيون - بعد زيون<sup>(19)</sup>. على أية حال، يبدو أن قليلاً من الشركات ما زالت تستخدم تقنيات التكاليف المبنية على الأنشطة ABC في إدارة عروضها السوقية. لماذا؟ وفيما يتعلق بالمبتدئين تُعدّ ال ABC الموجودة أفضل ما يلائم لقياس تكاليف التصنيع، والتكاليف المتعلقة بالمنتجات. لم يُبذل سوى جهد قليل لتطبيق تقنيات ABC على تكاليف الخدمات، أو البرامج، أو الإرضاء<sup>(20)</sup>. وهكذا، تجهل شركات عديدة كيفية تطبيق ال ABC على الخدمات. هنالك ثلاثة عوامل محدّدة تحول دون تطبيق تقنيات ABC في إدارة قسم الخدمات من عرض السوق: تُعدّ تعريفات الخدمات «غامضة» في أغلب الأحيان؛ وغالباً ما تُخفى تكاليف الخدمة في التكاليف الثابتة لأقسام الهيئة العاملة؛ ويظل تنظيم الكثير من الشركات قائماً حول المنتجات التي تبيعها، بدلاً من أن يكون حول قطاعات السوق أو الزبائن.

إن التغلب على العطالة وعقبات الأنظمة أمر جوهري، لأن تخصيص التكاليف بصورة أكمل وأدق يعطي صورةً مختلفةً لما تكلفه بعض الخدمات فعلاً. في دراسةٍ للكلفة المبنية على الأنشطة أجرتها شركات بيع أدوية بالجملة، وجدت أن خدمة السلع المرتجعة التي تقدمها للزبائن كلفت قرابة 3,7٪ من متوسط إجمالي مبيعاتها وليس 1٪ أو 2٪ كما كان يعتقد بصورة عامة. عُزي هذا الفرق الكبير إلى الاعتماد على الدولارات الائتمانية بوصفها نسبة من المبيعات لقياس كلفة الخدمات، وهذا لم يؤد إلى معرفة عددٍ من تكاليف العمليات التجارية «الخفية» لدى شركات البيع بالجملة<sup>(21)</sup>.

كيف تفهم الشركات التقديمية تكاليف الخدمات المقترنة بعروضها السوقية؟ ولكي تزيل الإشكالات المقترنة بالخدمات المشوشة وتلغي نزعة الممثلين لإخفاء تكاليف الخدمات، قامت شركة Van Den Bergh Foods، وهي شركة تصنع منكهات الغذاء والتوابل، بإصلاح نظام إيصال الخدمات ونظام التخطيط ففيما يتعلق بالمبتدئين حددت الشركة خدماتها ومستويات كل

خدمة تقديمها، بدقة أكثر. فأصبح يطلب من قوة مبيعاتها المؤلفة من ممثلين فنيين مدربين تدريباً عالياً، أن يعالجوا الخدمات الصغيرة مثل حل المشكلات الأساسية. إن الأجور التي تطلب لقاء مثل هذه الخدمات تعلق جزءاً من إجمالي الميزانية السنوية المخصصة لكل ممثل مبيعات. أما جميع الخدمات الكبرى مثل حل المشكلات الفنية حلاً شاملاً، فتقدم الآن على أساس المشروع ويجري إيصالها من قبل خبراء فنيين من دوائر معينة كدائرة خدمات الزبائن. فإما أن يدفع الزبون مباشرة لقاء المشروع، وهو المفضل، أو أن يوضع الأجر لقاء الميزانية التقديرية المخصصة لممثل مبيعاتها. في بداية كل عام يضع مديرو شركة Van Den Bergh خطةً عملياتية سنوية لحساب كل زبون كبير تُعيّن الأهداف المالية والحجمية، وتحدد مستويات الخدمات التي ستقدمها شركة Van Den Bergh. ويراجع المديرون هذه الخطط في نهاية كل عام، ويفحصون تكاليف الخدمات وربحية الحساب، ويوصون بإحداث تغييرات في مستوى خدمات الحساب للسنة التالية.

تقدم مؤسسة آرثر دي لتل Arthur D. Little Inc. ADL مثلاً هاماً آخر. إذ تعرفُ ADL ربحية كل حساب. فهي تتابع بدقة فائقة كمية الموارد وساعات الاستشارة التي يمكن تسجيلها من الزمن المكرس لكل حساب. إضافة إلى أنها تراقب خدمات معينة تقدمها إلى كل زبون. ولما كانت التكاليف والعائدات هي عموماً وظيفة الساعات والخدمات التي تقدمها شركة ADL ويمكن تسجيلها، فإن حساب ربح كل حساب يغدو مهمة مباشرة واضحة نسبياً. ابتكرت شركة ADL نظاماً قياسياً يُحدد نجاح عروضها السوقية أو عدمه، ويبين مقدار إنتاجية مستشاريها في تسجيل العملاء. وبفضل هذا النظام، تستطيع شركة ADL أن تعرف ما إذا كانت الخدمة غير مطلوبة أو غير مربحة، فتلغيها على الفور.

### الربح الناجم عن تقييمات القيمة والتكاليف

ما النتائج التي يمكن أن يتوقعها مديرو شركة موردة عندما يقومون بتقييم

القيمة وتقييم الكلفة، كما نطالب؟ إننا نعرض بالتفصيل (تحت عنوان: «وضع مقاييس التوقعات، والقيمة، والتكاليف قيد الاستخدام») تجربة شركة الطلاءات الصناعية AKZO (المعروفة الآن بـ AKZO NOBEL) التي تبين أن الربح يمكن أن يكون كبيراً.

إن فهم قيمة الخدمات المقدمة للزبائن وكلفة أداؤها يمكن مديري أسواق العمل من تحديد قيمة هدر القيمة المتمثل بالخدمات التي تكلف مقدمها أكثر مما تستحق لدى الزبون الذي يتلقاها والتي لا أهمية استراتيجية لها. كانت شركة منتجة لمواد كيميائية تُستخدم في استخلاص النفط من الآبار، تقوم بخدمات المراقبة التحليلية الميدانية لكل زبون من زبائننا لتحديد زمن تطبيق منتجاتها والكميات اللازمة لذلك. قام أحد الباعة بزيارة أحد زبائن الشركة الصغار والأقل تقدماً فلاحظ أن تقارير التحليل مكدّسة في زاوية من زوايا سقيفة الإنتاج. ولدى سؤال الزبون عن فائدة تلك التقارير أجاب بأنه لم يكن يستخدم المعلومات إطلاقاً، وبدلاً من ذلك، كان يطلب من سائق شاحنة الشركة المنتجة أن يضخ بضع غالونات في كل بئر كلما مرّ بالحقل. ولدى معرفة الشركة المنتجة بذلك عرضت إيقاف عمليات فحص الحقل واختباره، وبدلاً من ذلك عرضت إعطاء الزبون حسماً 7٪ من سعر كل غالون. فوافق الزبون على الفور، فارتفعت ربحية الحساب ارتفاعاً كبيراً من -6٪ إلى +32٪!! وبدلاً من اكتشاف هدر القيمة بالصدفة، كما هو الحال في هذا المثال، فإن الشركات الموردة تستطيع استخدام تقييم القيمة جنباً إلى جنب مع تحليل التكاليف المبنية على الأنشطة لكشف ذلك الهدر.

ليس من السهل، دائماً، اكتساب تقدير لقيمة عناصر السوق. ومع ذلك فإن امتلاك تقدير من هذه التقديرات أمر جوهري. بفضل فهم القيمة، تتركز المباحثات مع الزبائن على الأداء وعلى تلبية متطلبات الزبائن. أما بدون هذا الفهم وهذه المعرفة، فإن المباحثات تتركز على السعر. ومع ذلك، لا يتطلب

الأمر تقديرات دقيقة لكل عنصر. وبدلاً من ذلك يسعى المديرون إلى تكوين حكم أساسي تصنيفي بشأن قيمة كل عنصر. أي إن ما يحاول مديرو الشركة المورد أن يفعلوه هو فصل تلك العناصر ذات القيمة العالية ضمن قطاع معين عن تلك التي تُمنّت عالياً من قبل البعض وليس سواهم ضمن القطاع، وعن تلك التي لم تُمنّ عالياً من قبل أي زبائن في القطاع.

يمكن قول الشيء ذاته فيما يتعلّق بالتبادل بين التحليلات الدقيقة وتحليلات التكلفة المبنية على الأنشطة. يحذر مديرو AKZO من اتباع مستوى رفيع جداً من التخصيص. إذ يحتاج أن يكون هدف التقييم الواقعي لكل نشاط في مجال العمل قابلاً للتحقيق بصورة مقبولة. وفيما خلا ذلك من الأفضل توجيه الموارد باتجاه آخر. ونقطة الانطلاق المفيدة هي أن ينشئ مديرو الشركة المورد خطوطاً أساسية لاستخدام الخدمات من قبل الزبائن ضمن القطاعات، إن لم يكونوا قد أنشأوا ذلك من قبل.

### وضع مقاييس التوقعات، والقيمة، والتكاليف، في الاستخدام

قبل عشر سنين، طرح مديرو شركة الطلاءات الصناعية IC المعروفة بـ AKZO التي مقرها في الأراضي المنخفضة، مدفوعين بربحية غير مقبولة، السؤال التالي على أنفسهم: «ألا نقدم خدمات للزبائن أكثر مما يدفعون لقاء ذلك؟» وللإجابة عن هذا السؤال طور مديرو AKZO أولاً أسلوباً مبنياً على تقنية ABC لحساب التكاليف، ثم قاموا بتحليل إسهام كل زبون في الربح CTP. وبعد ذلك، حددوا، اعتماداً على تقييم ميداني للقيمة، قيمة كل خدمة قدموها. وهكذا، عندما يرسل مهندس التدقيق، مثلاً، لتحليل التراب الموجود في خط الدهان لدى الزبون، وتحديد مصدره، فإن قيمة هذه الخدمة تقدر بدلالة مؤثرات هذه المشكلة على كلفة الزبون (مثلاً، الزمن الضائع والقطع التالفة) وعلى معايير الأداء كالنسبة المثوية المقبولة في الإنتاج الأول ونسبة العيوب والأعطال.

اكتشف مديرو AKZO أنهم كانوا يقدمون خدمات أكثر مما يدفع الزبائن لقاء ذلك. بل، أكثر من ذلك، علموا أن بعض خدماتهم لم تقدم للزبائن من القيمة

إلّا قليلاً. ومع أن كثيراً من هذه الخدمات كانت تقدم من قِبل شركات منافسة «مجاناً» وأن الزبائن كانوا يتوقعونها، ومع أن مديري AKZO لم يقيموا بعضها كثيراً، فقد قرّروا القيام بعمل استراتيجي لم يسبقهم إليه أحد من قبل. أولاً، بفضل اعتناقهم لفلسفة «النمو في المناطق المختارة»، استهدفوا تلك الصناعات والقطاعات السوقية حيث كانت منتجات AKZO تقدم أكبر قيمة للزبائن وحيث كانت تحصل، من ثم، على أكبر ربح ممكن. وثانياً، بفضل الاستفادة من مقاييس CTP، أجروا إصلاحات على عروض السوق وعلى التسعير. جرت مباحثات حول السعر مع زبائن مختارين، حيث صممت AKZO على الحصول على عائد مُنصّف لقاء الخدمات المقدمة. ومع أن AKZO IC قد خسرت بعض الزبائن لأنهم لم يعودوا يحصلون على خدمات متنوعة مجانية، فإن ماثرتها، إجمالاً، أسفرت عن حجم مبيعات مستقر بربحية أفضل بصورة واضحة، حتى أثناء الركود الاقتصادي الأخير.

### صياغة عروض سوق مرنة من قِبل قطاع السوق

لدى صياغة عروض السوق المرنة لكل قطاع سوق يتطوع مديرو أسواق العمل الاختيار من بين أبدال استراتيجية ثلاثة لكل عنصر من عناصر الخدمات: لا تسوق الخدمة، أو سوّقها بوصفها معياراً لا بديل له، أو سوّقها بوصفها خياراً له بديل. ولكل خدمة بحد ذاتها حالة من ثلاث: الخدمة جديدة (أي إن الشركة الموردّة لم تسوّقها من قبل مع أنها ربما تكون قد قُدمت من قبل شركة منافسة أخرى)، أو أنها خدمة قياسية موجودة، أو أنها خدمة اختيارية موجودة. إننا نقاطع حالة الخدمة بأبدالها الاستراتيجية لنقدم تسع مجموعات فريدة. ومن الطرائق المفيدة لتنظيم هذه الاستراتيجيات التسع الناجمة مصفوفة استراتيجية عروض السوق المرنة التي نبينها في الجدول 15 - 4. فبترتيب الخدمات في خلاياها المناسبة، يمكن أن تقدم هذه المصفوفة صورة تنظيمية لطبيعة عرض السوق الذي تقدمه الشركة الموردّة وميزان ذلك العرض. ويمكنها أيضاً إحداث مزيد من التقصي وتطوير لاستراتيجية العرض، وذلك، عندما يجد المديرون،

على سبيل المثال، خلية أو أكثر خالية من العناصر. وندرس فيما يلي أرتال المصفوفة. ثم نبحت تضمينات التسعير لعروض السُّوق المرنة.

#### الجدول 15 - 4

#### مصفوفة استراتيجية عروض السُّوق المرنة للخدمات، والبرامج، والأنظمة

نشر عناصر الخدمات			
حالة عناصر الخدمات	لا تسوقها	سوقها كخدمة قياسية	سوقها كخدمة اختيارية
خدمة قياسية موجودة	شدبها من عرض قياسي	احتفظ بها كعرض قياسي	أعد صياغتها كخيار ذي أجر إضافي
خدمة اختيارية موجودة	أوقف الخيار	عزز العرض القياسي	احتفظ بها كخيار ذي قيمة مضافة
خدمة جديدة	احفظها على الرف	زد العرض القياسي	قدّمها كخيار ذي قيمة إضافية

#### إعادة تقييم الخدمات القياسية الموجودة

لما كانت الفلسفة المهيمنة هي الإبقاء على العرض القياسي «واضحاً» قدر الإمكان، فإن العناصر التي تثنمها جميع الشركات ضمن قطاع معين والتي ينبغي أن تكون قياسية هي فقط عناصر الخدمات، والبرامج، والأنظمة. وأول خطوة من خطوات وضع هذه الفلسفة موضع التنفيذ هي إعادة تقييم الخدمات القياسية الموجودة. وبفضل إيقاف بعضها أو تشذيبه، أو بفضل إعادة صياغة الخدمات الأخرى لتكون اختيارية، يحتفظ مدير وأسواق العمل بمجموعة فرعية من الخدمات القياسية التي تعد قاعدة لعرض قياسي حديث.

تكون الشركات الموردة، عادة، عازفة عن قطع الخدمات الموجودة أكثر مما هي عازفة عن إضافة خدمات. ومع ذلك يحتاج المديرون إلى تفحص العناصر الموجودة لتشذيب العناصر المرشحة. من المصادر تلك الخدمات التي نادراً ما يستخدمها معظم أعضاء القطاع. والزبائن الذين ما زالوا يُثمنون الخدمة قلة قليلة جداً بحيث لم تعد الخدمة تستحق أن تتابع تقديمها الشركة الموردة. ومع ذلك تستطيع الشركة الموردة، أحياناً، تحويل مصدر الخدمة، حتى لمصلحة هؤلاء الزبائن، أو تقترح شركة أخرى لتقديمها.

لقد شذبت بعض الخدمات فعلاً. فمثلاً من الخدمات المرشحة للتشذيب بصورة مثالية هي استنزافات القيمة التي تعطي قيمة زبائن منخفضة ومع ذلك تكلف الشركة الموردّة كثيراً. لقد تبين لشركة صانعة للمواد الكيماوية لدى قيامها بتحقيقات مفصلة، أنه في حين ظلت 186 خدمة من الخدمات التي تقدمها تُرتَّب على الشركة نفقات سنوية ثابتة، فإن بعض هذه الخدمات لم تستخدم طوال السنة المنصرمة، فسبب لها غمّاً كبيراً. فكان رد فعل المديرين تشذيب عدد كبير من هذه الخدمات. حتى إن العديد من الزبائن لم يلحظ أن الشركة قد قطعت هذه الخدمات.

وفيما خلا تلك الخدمات التي تثنى عليها جميع الشركات ضمن قطاع معين تثنياً عالياً، هنالك بعض الظروف التي تحتفظ فيها الشركة الموردّة بخدمات إضافية في العرض القياسي. يعتمد نجاح بعض الخدمات سواء بدلالة قيمتها أو بدلالة كلفتها، على استخدامها من قبل الزبائن على نطاق واسع. من الأمثلة على ذلك تبادل المعطيات الإلكترونية EDI، وأنظمة إدارة التعبويات.

إن عناصر الخدمات التي لا تستطيع الشركة الموردّة تمييزها على الفور من عناصر الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة تعد مرشحة للمقارنة، وعلى الأغلب، تكون مرشحة لاشتمالها في العرض القياسي. مثل هذه العناصر التي تُعدّ غالباً قياسية في عروض أسواق الصناعة، يمكن أن تكون في أغلب الأحيان جزءاً كبيراً من العرض المجرد. إن التحدي في عرض هذه الخدمات المتماثلة هو جعل الزبائن يدركون قيمة هذه الخدمات بوصفها ليست أقل شأناً من الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة، بل في الوقت نفسه تساعد على تخفيض النفقات إلى ما دون كلفة خدمات الشركات المنافسة. الأساس المنطقي لذلك هو: لما كانت الشركات الزبائن لا تثنى هذه الخدمات عالياً، كعادتها، فإن هذه الخدمات لا تدخل في قرار الشركات الزبائن بشأن تغيير الشركات الموردّة ما دامت مقبولة في الحد الأدنى.

يذكر مدير الشركات الموردة في تقاريرهم الشاملة أن إعادة صياغة الخدمة لتكون خياراً يتطلب أجراً أعلى هي أصعب الاستراتيجيات التسع تطبيقاً. إذ ربما تستاء الشركات الزبائن وتغضب إذا ما طُلب إليها أن تدفع لقاء شيء كانت تتوقع الحصول عليه مجاناً. بل ستكون أصعب عندما تستمر الشركات المنافسة بتسويق الخدمة مجاناً كجزء من عرض قياسي. لا تكون هذه المشكلة بارزة أكثر مما هي في الصناعات المتميزة بمستويات عالية من التكاليف الثابتة، مثل مصانع الكيماويات الصناعية السلعية، ومعامل الفولاذ المندمجة تماماً. في مثل هذه الصناعات، يتردد المديرون في تطبيق أية خطة يمكن أن تسفر عن تقليص حجم المبيعات لأن ذلك يعرض للخطر مقدرتهم على الوصول إلى مستويات الانتفاع بالطاقة الربحية. ونتيجة لذلك، فهم يضيفون، بصورة روتينية، خدمات للاحتفاظ بحجم المبيعات، ونادراً ما يسقطون أية خدمة.

إن الخدمات التي تُؤدى بصورة متقطعة والتي تعطي قيمة في أوقات محددة من الزمن كالترتيب، والتركيب، والتجهيز بأدوات لم تكن موجودة أثناء الصنع، تُعد أفضل الخدمات ترشيحاً لإعادة نشرها بوصفها خيارات تتطلب أجراً إضافياً. فبفضل تسويق هذه الخدمات بوصفها خيارات ذات قيمة مضافة، تحتفظ الشركات الموردة بعمل أولئك الزبائن الذين ما زالوا يتخلصون قيمة من هذه الخدمات، ويرغبون في الدفع لقاءها. وغالباً ما يقدم هذا «اختبار عباد الشمس» للخدمات التي يدعي الزبائن ألا قيمة لها عندهم (أو التي يقال إنها الخدمات نفسها التي يمكن الحصول عليها مجاناً من شركات موردة أخرى)، بيد أن الشركات الموردة تعتقد أنها تستحق شيئاً لدى الزبائن. واعتماداً على استجابة السوق يمكن أن تستمر الشركات الموردة في تقديم هذه الخدمات في الفترة التالية كخيارات ذات قيمة مضافة أو توفيقها.

تستخدم الشركات الموردة الرائدة مقاربات متنوعة لإعادة صياغة الخدمات كخيارات ذات قيمة مضافة. ولكي تجعل إحدى الشركات المتخصصة بالكيمائيات، رزمة خدماتها القياسية بكاملها مستساغة لدى زبائنها، قامت بتطبيق أحد أنواع هذه الاستراتيجية. إذ أخذت تقدم، مع شركة متخصصة بالكيمائيات العضوية، خدمات متنوعة تشمل دعماً مخبرياً، واستشارات ميدانية، وإجراء اختبارات في الموقع، وندوات تربوية تثقيفية، وكلها مكلفة. وبسبب إدراك الشركة أن زبائنها يقيمون الخدمات ويستخدمونها بصورة مختلفة فإنها تقدم لهم مستويات متنوعة لكل خدمة. فإذا ما كان الزبون في تلقي مستوى أعلى من الخدمة فيمكنه إما أن يزيد من كمية مشترياته إلى القدر المحدد سلفاً من قبل الشركة الموردة أو أن يدفع أكثر لقاء مستوى أعلى من الخدمة، وهكذا يتوافر مستوى ما من كل خدمة يتوقعه الزبون مع كل عرض قياسي. أما الزبائن الذين يثمنون الخدمة أكثر فلديهم الخيار في شراء المزيد.

وكمقدمة لجعل خدمات الرزمة القياسية السابقة خدمات اختيارية ذات قيمة مضافة، شرعت شركة حواسيب كبرى بوضع قائمة أجور لقاء الخدمات المقدمة، ثم خفّضت هذه الأجور بوضع ملاحظة: «لا تدفع هذا». وأرقت هذه القائمة برسالة توضح فيها أن الشركة كانت مسرورة لتقديم الخدمة الميدانية، فبينت تقديرات الشركة لما تتحققه هذه الخدمة عند الزبون، مستخدمة المعدلات المبنية على السوق التي وضعها مستشارون صناعيون مستقلون. وبذلك وطدت الشركة قيمة خدماتها في أذهان زبائنها، وجعلت الخدمات غير ضرورية الأداء مجاناً في المستقبل. وهكذا يمكن التمييز بصورة حادة بين تقديم عنصر على حدة، حتى لو كان على هيئة حسم على الفاتورة «لا أجور»، وبين مجرد شرائها ضمن الرزمة القياسية.

وهناك بديل آخر، هو أن تجعل الزبون يدفع كامل المبلغ أو مُجَزَّأ لقاء أية خيارات يقيمونها بدولارات الربح التي حصلوا عليها من عمل جرى مع الشركة

الموردة. راكم الزبائن الاستراتيجيون «دولارات باكستر» المبنية على كمية مشترياتهم ونحوها من شركة Baxter Healthcare التي طَبَّقوها بعد ذلك على أي عدد من الخدمات، والبرامج والأنظمة الاختيارية. وبهذه الطريقة، استخدم الزبائن الاستراتيجيون من المشافي مصدر دولارات باكستر العام لمواءمة عرض السوق العائد لباكستر مع متطلباتهم الفردية الخاصة بهم.

### إعادة فحص الخدمات الاختيارية

وبعد ذلك، يترتب على مديري الشركة الموردة أن يعيدوا فحص الخدمات الاختيارية الموجودة ليقرروا: أينبغي إيقافها، أو استخدامها لتعزيز العرض القياسي، أو الاستمرار بها كخدمات اختيارية.

وكما هو الحال مع الرزمة القياسية، فإن تقييم قوائم الخيارات وإنشاءها ينبغي أن يبدأ بمحاولة متعمدة لتثذيب الخدمات الاختيارية الموجودة. فالخدمات الاختيارية التي كانت ذات مرّة مصدراً جيداً للربح لمصلحة الشركة الموردة، ولكنها لم تعد تستخدم بما يكفي لتسويغ النفقات الكاملة المخصصة لها تُعدُّ خدمات مرشحة للتثذيب. وكذلك الخدمات التي فاقت تكاليفها رغبة الزبائن في الدفع لقاءها (بسبب التغيرات التكنولوجية، أو الخبرة الضرورية، أو مجازفة التأمين) تعد هي الأخرى مرشحة للتثذيب. فمثلاً، بسبب مجازفة التأمين، تعزف معظم الشركات الصانعة عن تقديم خدمة النقل لبراميل المواد المذيبة، حتى لقاء أجر إضافي. يمكن أن تقوم الشركات الموردة أحياناً بمساعدة الزبائن على الاستمرار بتقديم الخدمات القياسية المثذبة التي ما يزال الزبائن بحاجة إليها وذلك باستثناء الزبائن من الشركات الأخرى.

ربما تُدخِلُ شركة موردة إلى عروضها القياسية خدماتٍ كانت تسوقها بوصفها خدمات اختيارية. وحيث يُعدُّ المنتج الأساسي لعرض السوق «سلعة»، تتطلع الشركات الموردة إلى تعزيز العرض القياسي كوسيلة من وسائل تمييز

أنفسها في السوق. فاعتقادها الهام هو أن الزبائن يقومون بعمل معها على أساس أي الشركات الموردة لديها أفضل مجموعة خدمات أو أوسعها نطاقاً. ولكن، لما كان الزبائن ضمن القطاعات سيختلفون في تقييمهم لهذه الخدمات، فإن الشركة الموردة تُدفع لتقديم المزيد من العناصر ضمن العرض القياسي.

وبدلاً من ذلك، يجب على الشركات الموردة أن تدرس مسألة تهذيب العرض القياسي ليصبح حلاً واضحاً، وتقديم مجموعة من الخيارات، والسماح للزبائن أن يدفعوا كلياً أو جزئياً لقاء أية خيارات يقيمونها بدولارات الربح الإضافية. إذ كلما زاد تركيز مشتريات الزبائن مع الشركة الموردة، زاد عدد الدولارات الإضافية التي يحصلون عليها، والخدمات التي يستطيعون شراءها. لا يتيح هذا للزبائن أن يوائموا عرض السوق العائد للشركة الموردة بما يتناسب مع متطلباتهم الخاصة فحسب، بل أيضاً تؤكد لهم أنه لا يجب عليهم أن يدفعوا لقاء الخدمات التي لا يريدونها، كما هو الحال مع عروض الرزمة الكاملة. ولتعطي الشركة الموردة أهمية لقيمة الخدمات التي تقدمها، يمكن أن تُعَدَّ بإعطاء الزبون دفعة نقدية لقاء الدولارات الإضافية التي لم تستخدم، وذلك في نهاية الاتفاق، كما فعلت شركة Baxter Healthcare.

### بناء مرونة مع خدمات جديدة

ما هي مصادر الخدمات الجديدة؟ بعض الشركات الموردة تعتمد على قوتها وقدراتها الخاصة لتحديد خدمات جديدة تُقدمها. ومن مصادر الأفكار التركيز على بُنى التكاليف والضرورات الاستراتيجية للزبائن الأساسيين المستهدفين. فما الذي تستطيع الشركة الموردة ابتكاره لمساعدة هؤلاء الزبائن في مبادراتهم لتخفيض التكاليف أو لتحسين الأداء؟

وحيث إن الخدمات الجديدة لم تكن قد قُدمت من قبل فهي لا تحمل حقيبة توقعات الزبائن حول كيفية تقديمها من قبل الشركة الموردة («إنك تريدنا،

الآن، أن ندفع المزيد لقاء شيء كنا نحصل عليه مجاناً». وهكذا تقدم الخدمات الجديدة أفضل وسيلة لبناء مرونة في عروض السوق. ولذلك، في حين أنه يجب على الشركة الموردة الاحتفاظ بالخدمات الجديدة بوصفها خيارات منفردة، في بعض الأحيان، فإن هذه الشركة ربما تختار ألا تقدم هذه الخدمات أو تستخدمها لتعزيز العرض القياسي.

ربما تقرر الشركات ألا تقدم عنصراً جديداً بسبب تنوع قضايا توقيت الأسواق. وربما لا يكون الزبائن قد أدركوا قيمة العنصر، أو ربما تكون كلفة تقديمه ما زالت عالية، أو ربما يكون العنصر الحالي الذي من المفروض أن يحل محل العنصر الجديد ما زال كُفئاً. وتعد شركة AKZO لطلاءات الصناعية IC مثلاً على ذلك. وبفضل استباق توقعات الهومو البيئية المتعلقة بتقنيات الدهانات الحالية، أنفقت شركة AKZO IC زمناً طويلاً ومصادر كثيرة في تطوير تقني لعملية معالجة تطبيق الدهانات المائية. وربما تستشير شركة AKZO زبائنها - خدمة لهم - بشأن التحول إلى هذه التكنولوجيا البيئية الأكثر سلامة. ولسوء الحظ، ومع أن الكثير من الزبائن كانوا مهتمين بمعرفة امتلاك AKZO لهذه المقدرة، فإن أحداً لم يكن راغباً في دفع المزيد لقاء ذلك. اعتقد مديرو AKZO أن الزبائن لن يثمنوا هذه العملية حتى تنص قوانين الحماية البيئية على تخفيض كبير في إصدارات المواد المذيبة. ونتيجة لذلك قرروا وضع تقنيهم على الرف إلى أن تزداد قيمة الزبائن.

تُعزز الشركات الموردة، أحياناً، العروض القياسية بخدمات جديدة. ففي حين تجزئ الشركات الموردة السوق بموجب العلاقات، فإن المديرين يبحثون عن عناصر تحفظ العلاقات التعاونية وتقويها. من الطرائق المؤدية إلى ذلك، إضافة خدمات جديدة تستبق متطلبات الزبائن المتغيرة وتستجيب لها. وتعد شركة Okuma، وهي شركة يابانية تصنع أدوات آلية للتحكم العددي في الحاسوب CNC. ففي سنة واحدة طرحت كفالة شحن للقطع خلال 24 ساعة،

في حين شرعت في السنة الثانية ببيع برنامج مكفول لإبدال القديم بالجديد . لقد اعتقدت إدارة شركة Okuma أنه إضافة إلى كونها متجبة للسوق المتحولة، فإن الممارسة اضطرت موزعيها وموظفيها أن يكونوا أكثر فعالية - إذ عليهم أن يتعلموا كيف يشحنون القطع إلى أي مكان في الولايات المتحدة في غضون 24 ساعة . وكذلك فإنها أعطت قوة المبيعات شيئاً جديداً وممتعاً كي تناقشه أثناء عرضها للمبيعات .

تضيف الشركات الموردّة الذكية خدمات جديدة إلى العروض القياسية لإحباط منافسيها أو وضعهم في موقف حرج . فالقسم الصناعي للمنتجات العملية التابع لشركة Baxter، مثلاً، سعى عن قصد لإيجاد خدمات جديدة يثمنها الزبائن، وتستطيع شركة Baxter أداءها بصورة أفضل من الشركة المنافسة أو تستطيع تقديمها بتكاليف أقل . وبفضل دمج هذه الخدمات في رزمة مع العرض القياسي، اضطرت Baxter المنافسين إلى الاختيار من سلسلة أبدال غير سارة . فإذا ما عزف المنافسون عن تقديم الخدمة معاً، تستطيع Baxter تزويد زبائنها بخدمتها الفريدة كمنفعة إضافية لإقامة عمل مع Baxter . وإذا ما حاول المنافسون مضاهاة Baxter بتقديم الخدمة، فإن عليهم أن يتحمّلوا التكاليف المضافة والتأخير في الزمن المقترن بتعلّم كيفية إيصال الخدمة الجديدة .

من العناصر التي يحتمل ترشيحها أيضاً للاحتواء ضمن عرض قياسي هي تلك التي من أجلها: يجري تحمل معظم التكاليف في بداية تطورها أو انتشارها؛ أو تكون التكاليف المستمرة ثابتة نسبياً على عدد الزبائن الذين يستخدمون العنصر فعلاً؛ أو أن استخدام العنصر بطريقة معينة يخفض تكاليف الشركة الموردّة . لقد طور العمل في جهاز الفولتية المنخفضة العائد لشركة ABB كفاءة في ميدان تبادل المعطيات الإلكترونية لنظام إدارة . ولما كان النظام قد خفض التكاليف لكلا الطرفين، فإن ABB ربما تحب أن يستخدم جميع زبائنها هذا النظام . ولكي تنطلق، نظّمت ABB قائمة أولويات بالزبائن الذين ستوجه

إليهم، مركزة على من لديهم أكبر احتمال للعمل ويطلبون منتجها أكثر. وفي الوقت المناسب، اتجهت ABB إلى الزبائن الأصغر للاحاقهم بالنظام.

إن تقديم العناصر الجديدة بصورة منفصلة يؤدي إلى خيارات ذات قيمة مضافة لدى الزبائن الذين يسعون إلى هذه العناصر، ويتيح للشركات الموردّة أن تقيس على الفور الاهتمام بالخدمات، والبرامج، والأنظمة الجديدة. فمثلاً، مع أن عمل شركة R. R. Donnelly التقليدي قد ركّز على الطباعة، والتجليد، وإعداد الأفلام، والعمل السابق للطباعة، فإن إدارتها تعتقد أن النمو المستقبلي والأرباح تأتي من الخدمات الابتكارية، مثل إدارة قاعدة المعطيات، والمشورة والتدريب، وإعلانات بَعْدِيَّة وكلامية، وتسويق مباشر، وتصميم أنظمة، ورسم خدمات. ولكي تختبر قدرتها على الحياة في السوق، قدمت شركة Donnelly هذه الخدمات على أنها خيارات ذات قيمة مضافة.

يمكن أن تبرز العناصر «الجديدة» التي تستطيع شركة موردّة تقديمها بصورة منفصلة على أنها خيارات ذات قيمة مضافة، من إعادة النظر في الخدمات الموجودة في العرض القياسي. فلكل خدمة تقدّم على صعيد ثابت، لا بد لمديري الشركة الموردّة من أن يسألوا: هل يستطيعون تحديد مستويات بديلة لها قيم مختلفة لزبائن مختلفين؟ استخدمت قوة المبيعات الداخلية المثقلة بالعمل في شركة بيع جملة كهربائية الشحن الجوي الليلي لتفادي الأخطاء في الطلبات أو في تواريخ التسليم. وعدت ذلك قياسياً (أي، العنصر الوحيد لإنعاش الخدمة) عندما يحتمل أن تكون خدمة الطرود الموحدة UPS لليوم الثاني، والناقلة العامة لليوم الثالث خيارات قابلة للاستمرار.

أما قسم العمل في محولات الطاقة العائد لشركة ABB فقد أدرك أنه ليس كل الزبائن يريدون المستوى نفسه من خدمة الصيانة، ولا يثمنونها بصورة متماثلة. فلدى المؤسسات ذات النفع العام، تقليدياً، صيانة تجهيزات. أما شركة ABB، فبدلاً من أن تقدم صيانة تجهيزات، كما كان الحال في الماضي،

تقدم الآن مستويات مختلفة من خدمة الصيانة كجزء من اتفاقية الخدمات . تعتمد شركة ABB على خبرتها في تقديم مستويات من الخدمة مختلفة إلى الزبائن، لتسعير اتفاقيات الخدمة هذه . وبدلاً من أن يكون للزبون حق الخدمة لجميع المحولات، فإن بعض الزبائن يُعلمون شركة ABB بالمحولات التي ينبغي فحصها، ثم يطلبون منها تحديد الأجر لقاء تلك الخدمة بالذات .

وأخيراً، لا تريد الشركات الموردة أن يعرف الزبون، في بعض الحالات، الأجر المطلوب لقاء كل خدمة على حدة . ويحدث هذا، مثلاً، عندما تخشى الشركات الموردة أن ينتقص الزبائن من قيمة الخدمة بسبب أجرها . فعندما تكون الحالة هكذا، يمكن أن تجمع الشركات الموردة عناصر في رزمة اختيارية واحدة أو أكثر يقدمونها بصورة منفصلة، كما تفعل شركات تصنيع السيارات منذ زمن طويل .

### تضمينات التسعير

من المحرج أن يدرك المرء أن إنشاء عروض سوق مرنة يتطرق قليلاً، هذا إن تطرق أساساً، إلى تسعير هذه العروض . لا بد أن ينبج هذا عن دراسة استراتيجية الشركة الموردة لكل قطاع سوقي . فعلى سبيل المثال، ربما تقرر الشركات الموردة التي تعزز العرض القياسي بخدمات إضافية، بدلاً من ذلك رفع السعر، أو إبقاءه كما هو، أو حتى خفضه . يمكن رفع سعر عرض السوق انسجاماً مع القيمة الكبرى التي تقدم، أو ربما يُرفع السعر أقل من القيمة المضافة، وذلك «للتلطيّف» آثار زيادة الأسعار الضرورية بسبب ارتفاع التكاليف . ويمكن أن تحافظ شركة موردة على السعر في سوق مستقرة بغية أن تكسب عملاً جديداً أو إضافياً من خلال قيمة متفوقة، أو أن تحافظ على السعر في سوق أسعارها منخفضة، فقط لمجرد الاحتفاظ بالسعر . ويمكن أن يُخفّص السعر دعماً لنمو سوق مجازفة أو لاستراتيجية نمو حصة السوق .

زد على ذلك أن الزبائن ربما يثمنون بعض الخدمات المقدمة بوصفها قياسية، ولكن الطريقة الوحيدة التي يمكن للشركة الموردة أن تقدمها بموجبها، هي أن تمتلك الشركة كل عمل الزبون. بتعامل الشركة الموردة مع مصدر وحيد، تستطيع تحمل مسؤولية عملية الزبون التي تؤدي فيها منتجاتها دوراً رئيسياً، كشركة توريد الطلاءات التي تتحمل مسؤولية عملية الدهان في مصنع الزبون للدهان. إن اتفاقات «الخدمات وحيدة المصدر هذه يمكن أن تؤدي إلى تسعير إبداعي، كأن يدفع الزبون لقاء عدد الأشياء التي تطلّى بالدهان بدلاً من أن يدفع لقاء لترات من الدهان. ويمكن أن يدفع للشركة الموردة المزيد لقاء أعمال مرفوضة أو لقاء إعادة العمل على الأشياء المطلوبة.

وبالمثل، ليس لتشذيب عناصر العرض أي تضمينات تسعير متأصلة، ولكن النتيجة تعتمد، مرةً أخرى، على استراتيجية تجزئ السوق. إذ يمكن أن تخفض الشركة الموردة سعرها بما يساوي كلفة الخدمات المتوقفة، وبذلك تحافظ على الوضع الراهن المنافس. وبالمقابل، يمكن ألا تخفض الشركة الموردة السعر إطلاقاً، بغية تحسين هامش الإسهام، أو يمكنها أن تخفض السعر بأقل من كلفة تقديم الخدمة. لهذا التكتيك الأخير ميزتان مزدوجتان هما: تحسين قيمة العرض للزبائن الذين لم يُقيّموا الخدمة المشدّبة، وتقديم حافز للشركات المنافسة التي تتطلع إلى تحسين ربحيتها لمضاهاة تصرف الشركة الموردة. حتى إنه يمكن أن ترفع الشركات الموردة الأسعار في حالاتٍ تُتبع فيها استراتيجية الغلال، أي الحصول على أكبر ربح ممكن من العمل في الوقت الذي يترك العمل يسير نحو الانهيار<sup>(22)</sup>.

إن تقديم الخدمات بصورة منفصلة يمنح مرونة ليس فقط إلى الزبائن ضمن القطاع، بل إلى الشركة الموردة أيضاً، بدلالة التسعير. ومن الأبدال، بيانُ أجرة الخدمة على الفاتورة ثم «حسمها» لسبب معين (مثلاً، حسم لقاء الاستخدام الأولي). ولهذا البديل فوائد ثلاث: يقدم طريقة محددة لتتبع مواطن

«التخلي عن الخدمات». تستخدم الشركات الموردّة هذه الوسيلة بطريقة انتقالية انتقائية، كإغلاق صفقة، أو لإحباط غارة منافسة، أو لاجتذاب عمل إلى قطاعات مستهدفة جديدة. فشركة Mitsubishi Electric Industrial Controls، على سبيل المثال، تقدم أداة تطوير برامج حاسوبية خاصة بها، لاكتساب أرباح جديدة، علماً بأنها ربما تقدم الأداة مجاناً. يمكن أن تقدم المشورة بشأن أداة البرنامج الحاسوبي هذه، التي تقدم منفصلة، بلا مقابل في البداية، أما المشورات اللاحقة فلا. وأخيراً، إن بيان الأجر يوطد قيمة الخدمات ويعززها عند الزبائن وعند باعة الشركة الموردّة. نقدم مثالين من أمثلة عروض السّوق المرنة مأخوذّين من شركتي Okuma و Microsoft لاحقاً تحت عنوان «مثالان من أمثلة عروض السّوق المرنة».

### التحضير لتطبيق عروض السّوق المرنة

ومن ثم، تحتاج الشركات الموردّة أن تقرر كيف تقدّم عروض السّوق المرنة إلى السّوق. فينبغي أن تستبق إشكالات التطبيق مع الزبائن، أثناء عملية العرض، وأن تحتبق كذلك مسألة تباينهم عن رزمة المنافسين من عروض السّوق.

#### مثالان من أمثلة عروض السّوق المرنة

كانت شركة Okuma تبّيع في الماضي مخارط ذات تحكم عددي حاسوبي فني CNC تقوم بوظيفة الخراطة العامة بما في ذلك الصقل (الجلخ)، والتثقيب، والتثقيب. تتّسم جميع هذه الآلات بالأداء العالي ولكنها عالية الثمن. فحال ارتفاع السعر دون تمكّن الشركات الصانعة الصغيرة - التي تشتري بناء على السعر أو التي لا تمتلك تجهيزات ذات تحكم حاسوبي - من شراء آلات Okuma. ولدى إدراك Okuma Charlotte أن المعامل التي تقوم بأعمال صغيرة يمكن أن تكون مصدراً مبدئياً للنمو في المستقبل، قامت بتطوير خط من الخراطات الأفقية CADET التي تستطيع توفيرها لأمثال هؤلاء الزبائن. يُعدّ خط CADET الذي

يؤدي عمليات خراطة أفقية أساسية، ويقدم بخمسة نماذج مختلفة، استجابة لبيئة سوقية تنافسية كبيرة. تأتي هذه المخرطة بأجهزة تحكم حاسوبية بدائية وتباع بسعر منخفض، ولدى بيع مخرطة CADET إلى شركة تصنيع صغيرة، تقوم شركة Okuma وموزعوها بشرح قيمة الآلات ذات التحكم الحاسوبي إلى الزبون. وبعد ستة شهور يكون الزبون، عادة، جاهزاً للاستثمار في مخارط ذات أداء أعلى، أي آلة CNC العمودية.

معظم الخدمات المقدمة مع CADET اختيارية. ومع ذلك، وبسبب أن CADET منتج ضيق الاستخدام، يكون مدى المساعدة الفنية، والهندسية، والتدريبية وطبيعتها أكثر تركيزاً. إذ تدرك الإدارة أنه بسبب كون المنتج منافساً في سوق عالية الحساسية السعرية، يغدو الحل الواضح بسعر منخفض جذاباً ضرورياً للنجاح. ورغم ذلك، من الممتع أن الإدارة قد اكتشفت أن مجموعتها الواسعة من خيارات الخدمات المنفصلة تكوّن في غالب الأحيان العامل الحاسم في قرارات اكتساب المنتجات لمجرد أن معظم الشركات المنافسة تقدم خدمات قليلة، حتى كخدمات اختيارية.

أما مؤسسة Microsoft فقد طبقت عروض سوق مرنة لخدماتها الداعمة بفضل إلحاح الزبائن في طلب خيار أكبر، وبفضل ارتفاع تكاليفها الخاصة بها. فأصبح بإمكان الزبائن، الآن، الاختيار من بين أنماط أساسية أربعة من الدعم الفني المتقدم بصورة متزايدة بدءاً من «المعلومات السريعة والخدمات الإلكترونية» (نظام مؤتمن على مدى 24 ساعة) حتى «الدعم الرئيسي» (إعطاء الزبائن مشورات حول التطبيقات المتخصصة العالية). وبناء على نمط البرنامج الحاسوبي المشتري، بدءاً من Word «Desktop Applications» أو Excel إلى «أنظمة متقدمة» (مثل Windows NT)، إما أن تحجب هذه الخدمات أو تُسوّق كخدمات قياسية، أو تسوّق كخدمات اختيارية لقاء رسم معين. إضافة إلى أن Microsoft تعطي الزبائن، لقاء كل خدمة اختيارية، خطط دفع ليختار من بينها ما يناسبه. يمكنهم شراء عقد سنوي، أو يمكنهم شراء رزم عرضية لقاء أعداد مختارة من الدعم الفني، أو يمكنهم الدفع لقاء كل حدث، أو حتى يمكنهم أن يختاروا دفع فاتورة محسوبة بالدقيقة.

كانت الاستجابة لعروض Microsoft المرنة المتعلقة بخدمات الدعم إيجابية. لم يكن هناك أية حركة ارتجاعية من الزبائن بشأن بنى الرسوم، وكانت التقارير المشتركة والكاشفة عبرت عن الابتهاج بخيارات الخدمات النهائية الجديدة ذات النوعية العالية. وفي غضون سنتين، كانت معظم شركات البرامج الحاسوبية قد اتبعت مسار شركة Microsoft وطرحت عروضها المرنة من خدمات الدعم.

### قائمة الخيارات مقابل رزمة القيم المعدة جيداً

ماذا ستري الشركة الزبون في اتخاذ قرارها: قائمة اختيارية أو رزمة قيم معدة جيداً؟ إن قائمة الخيارات تجعل عرض السوق المرن شفافاً لدى الشركة الزبون، إذ تندرج فيها كل العناصر الاختيارية. فمع أن البائع يقدم المشورة، فإن الشركة الزبون تتحمل المسؤولية الأولية في إعداد عرض السوق بما يتلاءم مع متطلباتها المعروفة. لقد قدمت كل من شركتي Apple Computing وMicrosoft قوائم مفصلة مؤلفة من عدة صفحات بخدمات الدعم الفنية، مع خيارات التسعير، وتركنا الشركات الزبائن تقرّر بنفسها.

بدلاً من معاملة جميع العناصر بوصفها اختيارية، تقدم معظم الشركات الموردّة، في غالب الأحيان، رزمة قياسية مع قائمة بالاختيارات، وتترك الشركات الزبائن تختار عرض السوق الخاص بها. أما في حالات الطلبات التي يجري بشأنها تفاوض، فإن الاستراتيجية المفضلة هي البدء بعرض واضح مجرد بأدنى سعر ممكن لكي يجري اختياره لمفاوضات أخرى. عندئذ، تستخدم الشركة الموردّة جهود البيع الاستشاري لتشير على الزبون انتخاب الخيارات التي سوف تقدم قيمة. تدرك الشركات الموردّة الحليفة أنه إذا لم يكن لديها عرض بسعر منخفض منافس، لن يكون لديهم عمل، ولذلك فهم يطورون استراتيجية مفاوضات من جزأين.

بالمقابل، تُبقي مقارنة رزمة القيم المعدة جيداً عروض السوق المرنة، مبهمة بالنسبة إلى الشركات الزبائن. ولدى تعامل البائع مع الزبون فإنه يكشف

قائمة من المواصفات ثم يضع عرضاً مبنياً على قائمة خيارات لا يراها إلا البائع فقط. وهذا يلقي مسؤولية أكبر على البائع في فهم متطلبات الزبون فهماً دقيقاً والاستجابة لها. وعملياً، يتجاوب البائع في أغلب الأحيان مع رزم عديدة ويترك الزبون يختار من بينها. وربما يطلب مدير المشتريات رزماً عديدة في محاولة لفهم المبادلات التي تعرضها الشركة الموردة ضمياً.

يستخدم قسم المنتجات الصناعية في شركة Sonoco مقاربتين معاً. إذ يصنع القسم قوالب ليفية يُلفُّ عليها منتجات كورق الصحف، وأوراق الطباعة التجارية، والأقشمة، والخيوط، والأغشية البلاستيكية (اللدائنية)، ورقائق الألمنيوم. ويختار زبائنها من بين عروض سوق عديدة. فأما الزبائن الذين يريدون أدنى سعر ممكن، فتقوم الشركة بتسويق حل واضح مؤلف من قوالب أساسية (قوالب غير مفصلة ذات أطوال قياسية من 8 - 30 قدماً) إضافة إلى أدنى حد من خدمات الدعم، وتبيع شركة Sonoco الزبائن أيضاً جهاز تقليم كي يفضلوا القوالب حسب الأحجام التي يمكن استخدامها. وأما الزبائن الذين لا يريدون إزعاج أنفسهم بتفصيل القوالب وما يترتب على ذلك من استثمارات، تسوق لهم شركة Sonoco قوالب ليفية تناسب مواصفات الزبون. وتقدم الشركة مع القوالب الليفية خدمات اختيارية متنوعة مثل إعادة تصميم عملية أنظمة التريزيم العائدة للزبون. وأخيراً، وفيما يتعلق بالزبائن البعيدين جداً عن معامل Sonoco، ومن ثم فهم قلقون بشأن عدم وصول المنتجات في الوقت المحدد، تقيم شركة Sonoco مصنعاً تابعاً قرب موقع الزبون (غالباً في حَيِّزٍ مستأجر في منطقة صناعية). وهناك يُفصّل موظفو Sonoco القوالب بما يناسب مواصفات الزبون. وتقدّم Sonoco لهؤلاء الزبائن أيضاً خدمات اختيارية.

وكما ذكرنا سابقاً، يبيع ممثلو البيع في شركة Sonoco عروض السوق هذه بطريقتين. تقدم الشركة للزبون، إن رغب في ذلك، قائمة مفصلة بجميع منتجاتها وخدماتها مع أسعار كل منها. ويمكن للزبون أن يختار المنتجات

والخدمات التي يرغبها. وبدلاً من ذلك، يمكن أن يستخدم ممثلو المبيعات في شركة Sonoco خبرتهم لتجميع العديد من الرزم المعدة من المنتجات والخدمات. ويقدمون، إلى جانب سعر كل رزمة مقترحة، خلاصة لوفورات الكلفة التي يستطيع الزبون اكتسابها إن هو اشترى الرزمة. وبهذه الطريقة، يختار الزبون الرزمة المناسبة ليس بناء على سعرها فحسب، بل أيضاً بناء على قيمتها. ويذكر مدير Sonoco في تقاريرهم أنه منذ أن شرعوا بتقديم مثل هذه الخيارات الواسعة للزبائن ازداد حجم مبيعات القسم وحصّة السوق كليهما.

### استباق مشكلات التطبيق مع الزبائن

تستطيع الشركات الموردة تقليص إشكالات التطبيق إلى الحد الأدنى بفضل فهم متطلبات الزبائن وصياغة توقعاتهم من خلال تثقيفهم وإقناعهم بالقيمة الفائقة لعروض السوق المرنة. لا بد للشركات الموردة من أن تدير توقعات التسعير والخدمات لتتلافى السمعة «الرخيصة والباهتة». ويمكنهم فعل ذلك بتطوير مواد مكتملة وتواريخ حالات تبين القليل كثيراً وتقاوم الشكاوى القائلة «اعتدنا أن نحصل على هذه الخدمة مجاناً». تصور هذه الرسائل عروض السوق المرنة من منظور «لا ينبغي أن تدفع لقاء ما لا تريد».

ينبغي ألا تكون الشركات الموردة لينة في إيصال حكاية القيمة إلى الزبون. فكما ذكر سابقاً، تقدم الخدمات الجديدة ربما أفضل الفرص لتطبيق المرونة في عروض السوق. ربما تدرس الشركات الموردة تطبيق عروض السوق في الوقت نفسه الذي تحدث تغييرات في المنتجات أو تطرح منتجات جديدة إما بإعلان ذلك على الملأ أو بإنجازه على مراحل.

كان على شركة Ross Controls، صانعة صمامات ضغط هوائي، أن تتقن زبائنها بشأن قيمة عرض خدمتها الملائمة لرغبات الزبائن. فقد اعتاد زبائن Ross على اتخاذ قرارات الشراء على أساس السعر فلم يلحظوا المنفعة

الناجمة عن قضاء وقت طويل في العمل على تصميم صمامات ثلاثم تطبيقاتهم الخاصة بهم. وبفضل استثمار شركة Ross في أدوات التصميم المحوسبة وأتمتة الأجهزة استطاعت أن تصمّم أجزاء جديدة وتتجها في بضعة أيام، كانت تمتغرق في الماضي لإنتاجها 16 أسبوعاً. ولكي تشرح شركة Ross قدرة هذه الخدمة الجديدة على تصميم صمامات وإنتاجها بسرعة، طلبت من زبائنها أن يقدموا مواصفات نماذج أساسية. وبعدئذ، سلمتهم صماماً نموذجاً دقيقاً في غضون أيام مجاناً، علماً أنه يمكن أن يكلف \$20000. فانشرحت صدور الزبائن لاستجابة شركة Ross لمواصفات نموذجهم، وكانوا راغبين في دفع علاوة لقاءه. ونتيجة لذلك حظيت بنمو في صناعة راكدة - آيلة للانهايار لولا ذلك<sup>(23)</sup>.

### الانفكاك عن الرزمة

عبر عدد من المديرين في بحثنا الميداني بتوق حزين عن رغبة في التغيير ولكنهم كانوا قلقين بشأن ما يمكن أن يفعله المنافسون. إذ كان هؤلاء المديرون يعتقدون أن المنافسين كانوا يتطلعون بالمثل إلى تحسين الربحية، ولكن ماذا سيكون لو أن منافسيهم لم يضاهاوا التحرك نحو عروض السوق المرنة؟ إضافة إلى وجود قلق بشأن التوقيت والنظام. وقبل أن نبحث هذه الأمور، سندرس أولاً مسألة الانفصال كوسيلة لمواجهة ادعاءات المنافسين المتماثلة المشكوك في نتائجها.

من طرق الانفصال (التي تنفع كذلك للخدمات المشمولة في العرض القياسي) ضمانُ النتائج المبنية على الخدمة. فكلما أصبحت قائمة الخدمات التي تسوقها الشركة أكثر تعقيداً، كان احتمال وعد المنافسين «إننا نستطيع فعل ذلك» أكبر. وعندما يحصل هذا يتجيب الموقون الأذكياء بتحويل دعاوى الخدمات إلى ضمانات. فمثلاً، عندما بدأ منافسو شركة Okuma بإطلاق الوعود بسرعة التسليم، أعلنت ضمانها بإنجاز التسليم في غضون 24 ساعة. وينص الضمان على أنه إذا ما طلب زبون قطعة ولم تصله خلال أربع

وعشرين ساعة فإنه يُمنح القطعة مجاناً. أما مؤسسة Greif Brothers Corporation فقد أخذت في الضمان خطوة أبعد. كانت هذه المؤسسة قد طرحت قبل بضع سنين برنامج وفورات كلفة مضمون. ينص هذا البرنامج على أنه إذا ما طلب الزبون من المؤسسة حسم 5٪ من السعر فإن المؤسسة تضمن أن تجد وفراً في التكاليف قدره 5٪ على الأقل. وصيغ هذا الضمان في عقد مكتوب. وإذا لم يحقق وفراً بمقدار 5٪، فإن مؤسسة Greif توافق على دفع الفرق. وإذا ما حقق الزبون وفراً أكثر من 5٪ فإنه يحتفظ به كله لنفسه. وفيما يتعلق بالموعد لم يكن لدى Greif أية إشكالات في ضمان التسليم في الموعد المحدد. فضلاً على أن المديرين يجدون من الأفضل بكثير تحويل المباحثات عن السعر.

إن معرفة زمن الانفكاك عن الرزمة وتفكيكها أمر صعب. فهل هناك ميزة في أن يكون المرء هو البادئ، أم من الأفضل أن يكون تابعاً سريعاً؟ لكي تكون الشركة محطة لمبادئ الصناعة، ينبغي أن يكون لدى الشركة الموردة تصميم حازم ورغبة في «تحمل حرارة» الحدث. هناك استراتيجية وسيطة وهي توجيه عروض سوق مرنة اختبارية في أحد اتجاهين: إما أن تضيف خدمتين جديدتين اختياريين، أو التقاط خدمتين من رزمة العرض الصناعي القياسي الحالي وتفكيكهما وتقديمهما كخدمتين اختياريين مجانيين. إن السير في عكس معايير الصناعة يمكن أن يكون الخطوة الأولى نحو تحويل مبادئ الصناعة وتغيير أحكام عروض السوق.

تحجم شركات عديدة عن تطبيق عروض السوق المرنة خشية فقدانها بعض الزبائن إذا ما طلبت منهم أن يدفعوا المزيد لقاء خدمات اختيارية. وبدلاً من ذلك، ربما يعتمد المديرون فلسفة MCI. إذ إن هذه الفلسفة، بدلاً من إبداء القلق بشأن الزبائن الذين ستخسرهم الشركة، تركز على العمل الجديد الذي ستتقنه كله لأن عروضه السوقية تلبي أكثر متطلبات الزبائن بأسعار معقولة. إن

الشركات الموردة الأخرى التي طبقت عروض السوق المرنة وجدت أنها جنت عائداً أفضل على مصادرها بفضل تركيزها على القطاعات والزبائن الذين يقيمون هذه المصادر.

يظل التوقيت دائماً مصدر قلق. فقد بادرت شركة AKZO IC بمقاربتها المتعلقة بإسهام الزبائن في الربحية في أوروبا قبل نحو عشر سنوات. ولما كان إصلاح عروض الخدمات وتسميرها للحصول على عائد مُنصِفٍ على القيمة المقدمة أمراً جديداً على الصناعة، ومسألة جدل في الداخل، قرّرت شركة AKZO IC تطبيق خطتها أولاً في الأسواق المحلية لهولندا وألمانيا حيث كانت AKZO أقوى ما يمكن. ثم نشرت المقاربة إلى أوروبا الشمالية. أما أوروبا الجنوبية فهي آخر من تحوّل، لأنها من أصعب الأسواق مقاومة للخضوع إلى قوة المبيعات (بسبب انخفاض دخولهم من العمولات المتوقعة سلفاً). ولكن، ومع أن شركة AKZO IC قد فقدت بعض الزبائن لأنهم لم يعودوا يحصلون على خدمات مجانية متنوعة، فإن صبرها ومواظبتها أسفرا إجمالاً عن حجم مبيعات مستقر بربحية أفضل كثيراً.

### دراسة عملية نهائية

لا بد من ضبط دراسة نهائية مهيمنة في تطبيق عروض السوق المرنة، ضمن وسائل مرنة محدّدة من العمل مع الزبائن. يتطلب الحفاظ على هذا النظام تطوير أصعب مهارة لاكتساب الزبائن: بل لنقل براءة أكثر، «لاكتساب بعض الزبائن». تقدم عروض السوق المرنة للزبائن خيارات ينتقون منها، بيد أن الشركات الموردة لا بد أن تكون حاذقة في القول «لا» لأولئك الزبائن الذين يريدون رُزْم خدمات كاملة بأسعار لا أهداف لها<sup>(24)</sup>. وبدون هذه المهارة تنحدر عروض السوق المرنة إلى مستوى العمل كالمعتاد «متخلى عنها». أما إذا مُورست برشاقة فإنها تبني سمعة للشركة الموردة ضمن الصناعة تشهرها بأنها متماسكة وعادلة.

## استخلاصات

إدارة عروض السوق هي عملية وضع المنتجات، والخدمات، والبرامج، والأنظمة معاً بطرائق تؤدي إلى إيجاد أكبر قيمة للقطاعات والشركات والزبائن المستهدفة. لقد بدأنا ببحث كيفية تمكّن الشركات المورّدة من إحباط أو قلب التوجه نحو التحويل إلى سلع عن طريق إعادة بناء عروض السوق إلى عروض متميزة يُثمّنُها الزبائن أكثر من عروض المنافسين. ولفهم المدى الحقيقي لتحويل عروضهم إلى سلع، يجب على الشركات المورّدة أن تكتسب تقديرات القيمة التي يتلقاها الزبائن، وأن تُثبّت تسعيرها للسوق وتسعير المنافسين، وأن تكتسب تقديرات حصتها من عمل زبائنها. ثم على الشركات المورّدة أن تدرس الخدمات والبرامج والأنظمة التكميلية بوصفها مصادر مربحة من مصادر التمايز التي تستطيع تغيير الطريقة التي يقيم بموجبها الزبائن عروض السوق. كانت مسألة إيجاد مصارف للمعرفة وبناء خبرة معزّزة من الوسائل المحدّدة الواعدة في مجال بناء التمايز التي أعطيناها في هذا الفصل. يُعدّ الحصول على حصة أكبر من عمل الزبائن، و«التسعير التعاوني»، وعلاوات سعرية طفيفة، ورسوم تُدفع لقاء خدمات ذات قيمة مضافة، كلها وسائل تستطيع الشركات المورّدة أن تجني بفضلها عائلاً عادلاً على القيمة التي توصلها عروض السوق التي أعادت بناءها بصورة متميزة.

لدى إدراك الاختلاف في متطلبات الزبائن الذي يبقى برغم تجزئء السوق تجزئئاً دقيقاً، تُقدم عروض السوق المرنة حلولاً واضحة تتألّف من عناصر عرض يُثمّنُها جميع أعضاء القطاع تئميناً عالياً، معزّزة بعناصر عرض اختيارية يثمّنُها بعض أعضاء القطاع وليس كلهم. إننا نؤيد عروض السوق المرنة بوصفها مقاربة لإدارة عروض السوق. يبدأ مديرو أسواق العمل بصياغة عرض السوق الحالي لكل قطاع من قطاعات السوق، وهو أمر يتبين أنه أكبر مما يحققه أي مدير. ومن ثم يقوم مديرو أسواق العمل بتقييم قيمة الزبائن وكلفة المورّدين

فيما يتعلق بكل خدمة . وبفضل تلحهم بهذه المعرفة، ينشئون عروض سوق مرنة لكل قطاع سوق محددين أية عناصر خدمات ستكون قياسية، وأيها ستكون اختيارية، وأيها لن يقدموها (بل التي يمكن أن يقدمها فريق ثالث). لقد درسنا بعض قضايا التطبيق، كمسألة: هل ينبغي للمورّد أن يقدم عروض سوق مرنة كحلول واضحة مع قائمة خيارات، أم كرزم قيم معدّة جيداً؟ وكيف ينبغي للمورّد أن يتواصلوا بشأن عروض السوق المرنة مع السوق؛ وكيف ينفكون عن الرزمة للانتقال إلى عروض السوق.

### ملاحظات

1. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation—of Anything," *Harvard Business Review*, vol. 58 (January/February 1980), pp. 83–91.
2. The section, "Rebuilding Commodity Offerings into differentiated Offerings," draws from James C. Anderson and Gregory S. Carpenter, "Escaping the Commodity Trap in Business Markets," *Financial Times*, Mastering Marketing Supplement (November 2, 1998), pp. 4–6. The remainder of the chapter draws heavily from Chapter 5 of James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999).
3. Howard Gleckman with Gary McWilliams, "Ask and It Shall Be Discounted," *Business Week* (October 6, 1997), pp. 116, 118.
4. For a more thorough discussion of value and its assessment, see James C. Anderson and James A. Narus, "Business Marketing: Understand What Customers Value," *Harvard Business Review*, vol. 76 (November/December 1998), pp. 53–65; and Chapter 2 of James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999).
5. Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit," *Harvard Business Review*, vol. 70 (September/October 1992), pp. 84–94.
6. Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell," *Harvard Business Review*, vol. 76 (March/April 1998), pp. 72–84.
7. Ibid.
8. See note 1, Anderson and Narus.
9. James C. Anderson and James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy," *California Management Review*, vol. 34 (spring 1991), pp. 95–113.
10. See note 5.

11. See note 6.
12. "The Secrets of the Production Line," *The Economist* (October 17, 1992), pp. 5-6.
13. Rahul Jacob, "Beyond Quality and Value," *Fortune* (October 31, 1993), pp. 8-11; and Fay Rice, "The New Rules of Superlative Service," *Fortune* (October 31, 1993), pp. 50-53.
14. B. Joseph Pine II, Bart Victor, and Andrew Boynton, "Making Mass Customization Work," *Harvard Business Review*, vol. 71 (September/October 1993), pp. 108-119; and Steven C. Wheelwright and Kim C. Clark, *Revolutionizing Product Development* (New York: The Free Press, 1992).
15. This section draws heavily from the same research project as James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services," *Harvard Business Review*, vol. 73 (January/February 1995), pp. 75-83.
- 16) ربما يستخدم مديرو أسواق العمل، في صناعة الخدمات، خدمات جوهريّة وخدمات إضافية كصفوف.
- 17) لقد انقمت شركة Baxter International Inc. التي مقرها في الولايات المتحدة، إلى شركتين منفصلتين: هما شركة Baxter Healthcare في هذا المجال وشركة Healthcare Corporation في الأمثلة التالية.
18. Joseph Lampel and Henry Mintzberg, "Customizing Customization," *Sloan Management Review*, vol. 37 (fall 1996), pp. 21-30.
19. Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, vol. 69 (May/June 1991), pp. 130-137.
20. Barry J. Brinker, ed., *Emerging Practices in Cost Management* (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992); and William Rotch, "Activity-Based Costing in Service Industries," *Cost Management*, vol. 13 (summer 1990), pp. 4-14.
21. William R. Benfield and Dale B. Christensen, *Keeping the Wholesaler's House in Order: How Attention to Returned Goods Processing Can Improve the Bottom Line* (Reston, VA: National Wholesale Druggists' Association, 1993).
22. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
23. Mark Ingebretsen, "Mass Appeal: Ross Controls Builds Customers for Life with Mass Customization," *Business Marketing*, vol. 13 (March 1997), pp. 1, 14, 52.
24. V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty, and Gordon S. Swartz, "Segmenting Customers in Mature Markets," *Journal of Marketing*, vol. 56 (October 1992), pp. 72-82.