

الفصل الحادي عشر

تصميم قنوات التسويق وإدارتها

آن تي. كوفلان، ولويس دبليو. ستيرن

Anne T. Coughlan and Louis W. Stern

بنية القناة التسويقية هي مجموعات المسارات التي يملكها منتج أو تملكها خدمة بعد الإنتاج بالعينِ الذرّوة في الشراء أو الاستخدام من قبل المستخدم الأخير⁽¹⁾. يُعدُّ تصميم قنوات التسويق (وتُعرف أحياناً بقنوات التوزيع) وإدارتها المتمرة تحدياً دائماً يواجهه مديري الشركات في جميع أنحاء العالم. ولننعم النظر في المثالين التاليين اللذين يوحيان، على التوالي، بالمدى الدينامي للتغير في إدارة قنوات التسويق، وبالتعقيدات وبالعضوية الواسعة التي يمكن أن تكونها قناة التسويق:

● الحواسيب الشخصية: عندما باعت شركة IBM أول حواسيبها الشخصية PCs في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، حطّمت الشركة سابقة مديدة لبيع كل شيء، عملياً، في ترسانتها التنافسيّة (مثل، الحواسيب ذاتها مع أجهزتها الملحقة بها، والبرامج الحاسوبية، والحواسيب الصغيرة) عن طريق قوة المبيعات من الموظفين مباشرة إلى عدد كبير من مستخدمي الحواسيب النهائيين من ذوي الأعمال. وعندما قرّرت شركة IBM استخدام الحواسيب الشخصية لتستهدف

الأعمال الصغيرة والبيوت، تغيّرت قناة الحاسوب الشخصي بسرعة مع بائعي القيمة المضافة في المرحلة الثانية VARs، وتجار الحواسيب (مثلاً، شركات مثل Businessland، و Computer land، و Entree)، ومع مخازن البيع بالتجزئة كوسطاء. غيَّرت شركة Dell Computer التي تأسست عام 1984 صيغة قنواتها ثانية وركّزت استراتيجية قنواتها على المبيعات المباشرة، من خلال الطلبات عبر الهاتف أولاً، وعبر الإنترنت كما هو الحال اليوم. وفي عام 1999 تجاوزت شركة Dell شركة Compaq Computer بأن أخذت ريادة حصة السوق في المبيعات إلى مجالات العمل في الولايات المتحدة، إذ أصبحت حصتها 30,9٪ من تلك السوق، و 21,2٪ من إجمالي حصة السوق في الولايات المتحدة إلى قطاعات المشترين. وعلى الصعيد العالمي كان لشركة Dell عام 1999، 9,2٪ من حصة السوق، وتأتي بعد شركة Compaq التي بلغت حصتها 13,4٪. وتدل الإحصائيات أن قناة المبيعات المباشرة تُعد طريقة مقبولة لشراء الحواسيب الشخصية⁽²⁾

● المنتجات الصيدلانية. تصل المنتجات الصيدلانية إلى المستخدم النهائي بطرق عديدة، مثلها في ذلك كمثل الأدوية التي تُباع بوصفات طبية (أو المحظور بيعها بدون وصفات طبية). لدى صانعي المنتجات الصيدلانية قوة مبيعات من الموظفين (بل ربما يستخدمون باعة بالتعاقد معهم دون أن يكونوا موظفين) يقومون بزيارات للأطباء والمستشفيات، والموزعين، وشركات التأمين. لدى معظم شركات التأمين الصحي كتب بالوصفات الطبية، وقوائم بالأدوية التي يمكن أن توصف في حالات معينة؛ فتبذل جهوداً ببيع لإقناعهم بإدراج أدوية الشركة الجديدة في قوائمهم (أو إبقاء الأدوية الموجودة مدرجة

فيها). أما الأدوية المحظور بيعها بدون وصفات طبية فتأخذ طريقها إلى الصيدليات التي تباع بالتجزئة أو إلى صيدليات المشافي على يد موزعين مستقلين. وحتى الأطباء يؤدون دوراً بواسطة وصف الدواء الذي سوف يستخدمه المريض. وفي الحالات التي يعوّض فيها التأمين الصحي الوصفات الطبية فإن الدفع، عندئذ، لا يكون من قبل المريض مباشرة إلى الصيدلية، بل من طريق شركة التأمين.

يثير هذان المثالان أسئلة عديدة. لماذا تتغير بنية قنوات التسويق بمرور الزمن؟ ما الدور الذي تؤديه خصائص المستهلكين والمتطلبات في تصميم القناة تصميمياً مناسباً؟ كيف يقرّر الصانع أنماط الوسطاء لاستخدامهم في القناة؟ ما الإشكالات التي تبرز في الإدارة الحالية لقنوات التسويق المعقدة؟

يبحث هذا الفصل ماهية قناة التسويق وأية غاية إنتاجية تخدمها في مجمل استراتيجية تسويق منتج أو خدمة. ثم نلتمت إلى شرح إطار التحليل ضخيم، وواسع الانتشار، ومُعِين في توليد آراء متبصرة في كيفية بناء قناة جديدة، وكيفية تعديل قناة قائمة لتحسين الأداء في السوق. وأخيراً، نبحث بعض القضايا الجوهرية التي تواجه مديري القنوات اليوم، وتزويدهم ببعض الآراء الحصيفة حول كيفية التعامل معها.

قنوات التسويق: تعريف وتحفيز

توصل قنوات التسويق كل منتج وخدمة يشتريها المستهلكون الذين يشترون أعمالاً، إلى كل مكان في العالم. ومع ذلك، لا يكون المستخدمون النهائيون هؤلاء، مدركين، في كثير من الأحيان، للشراء والتعقيد اللازمين لإيصال ما يبدو لهم بنوداً يومية. إذ تتصافر، عادة، قوى مؤسسات متخصصة في التصنيع، والبيع بالجملة، والبيع بالتجزئة، وغير ذلك في قنوات التسويق التي توصل كل شيء بدءاً من الصناديق المشتركة حتى الكتب، ومن التجهيزات

الطبيّة حتى تجهيزات المكاتب، إلى المستخدمين النهائيين في مجالات العمل، وفي البيوت كليهما. ويمكن تعريف قناة التسويق على النحو التالي:

«قناة التسويق هي مجموعة من المؤسسات المتواقفة^(*) والمنخرطة في عملية صنع منتج أو تقديم خدمة متوافرة للاستخدام أو الاستهلاك».

يحمل التعريف بعض الإيضاحات. فهو أولاً يشير إلى أن قناة التسويق مؤلفة من مجموعة من المؤسسات المتواقفة. أي إن قناة التسويق ليست شركة واحدة تبذل جهودها في السوق - سواء كانت تلك الشركة صانعة، أو بائعة بالجملة، أو بائعة بالتجزئة. بل ينخرط في عمل التسويق القنواتي عدد من الكيانات. كل عضو في القناة يعتمد على الآخرين لكي يقوم بعمله.

ما هي وظائفهم؟ يوضح التعريف أن إدارة قناة التوزيع هي «عملية». إنها ليست حادثة فقط، بل سلسلة حوادث. إذ يستغرق التوزيع زمناً حتى يُنجز، وحتى عندما يتم البيع نهائياً، فإن العلاقة مع المستخدم النهائي لا تنتهي، عادة (فلفكر في شراء سيارة، وخدمتها طوال حياتها لنرى مدى صحة ما ذهبنا إليه).

وأخيراً، ما الغاية من هذه العملية؟ يدعي التعريف أن الغاية هي جعل المنتج أو الخدمة متوافراً للاستخدام أو الاستهلاك. أي، إن غاية التسويق القنواتي هي إرضاء المستخدمين النهائيين في السوق، سواء كانوا مستهلكين أو مشترين نهائيين للعمل. فهدفهم استخدام المنتج أو الخدمة المبيعين أو استهلاكهما. ربما تظن الشخصية الصانعة التي تباع من خلال موزعين إلى بائعي التجزئة، الذين يخدمون المستهلكين الختاميين أنها ولدت «مبيعات» واكتسبت

(*) المتواقفة: يعتمد بعضها على بعض (يتوقف عمل كل منها على الأخرى). (المترجم).

«زبائن سعداء»، عندما تضع قوة المبيعات لديها المنتج في مخازن الموزعين بنجاح. إن التعريف المذكور آنفاً يقول غير ذلك. إنه من الأهمية الحاسمة أن يركز أعضاء القنوات اهتمامهم على المستخدم الختامي.

ينظر إلى قناة التسويق، غالباً، على أنها مصدر قوة للشركات الصانعة. وقد تجلّت هذه النظرة إلى قناة التسويق بوضوح في الدمج الذي تم عام 1998 بين شركتي Travelers Group، Citicorp الذي بلغت قيمته 70 بليون دولار. كانت شركة Citicorp من أكبر مصارف العالم، في حين كانت شركة Travelers Group تركز على التأمين، والصناديق المشتركة، وأعمال المصرفة الاستثمارية. من الأهداف الكبرى المعلنة لهذا الدمج هو تمكين كل من الشركتين أن تبيع منتجات الأخرى إلى زبائنها واستثمار قنوات التوزيع العائدة للشركتين لتحقيق الحد الأقصى من اختراق منتجات الشركتين المندمجتين للعالم بأسره.

لدى شركة Citicorp الآن شبكة توزيع من المصارف الفرعية في جميع أنحاء العالم، وهو ما تفتقر إليه شركة Travelers. في حين أن لدى Travelers 10,000 سمساراً Salomon Smith Barney، و80,000 وكيل تأمين Primerica Financial Services، و100,000 وكيل يبيعون بالصر تأمين Travelers في هذه الأسواق، وهذا لن تستطيع شركة Citicorp أن تضاهيه ولا أن تبنيه بنفسها بسهولة. وفي بيان مشترك أرسل إلى U. S. House Banking Committee في 29/ أبريل/ 1998، قال السيد Charles O. Prince، المستشار العام لشركة Travelers: «نعتقد بأننا سوف ننجح بسبب جودة منتجاتنا وخدماتنا وسعة نطاقها وبسبب اتساع مدى قنوات التوزيع الهائل لكل شركة وإبداعية هذه القنوات. فالمنتجات المالية «المصنّعة» في الأقسام المختلفة من شركتنا سوف توزع عبر مجال واسع من الأساليب، بدءاً من الإنترنت وغيره من الأساليب القائمة على التكنولوجيا إلى مواضع المكاتب الفرعية في مئة بلد في مختلف

أنحاء العالم حتى الخدمة البيئية الفردية تماماً⁽³⁾. يوضح هذا المثال تأدية القرارات المتعلقة بقنوات التوزيع، أثناء بيع المنتجات أو الخدمات، دوراً ذا أهمية استراتيجية في الحضور الكلي والنجاح الذي تتمتع به شركة في السوق.

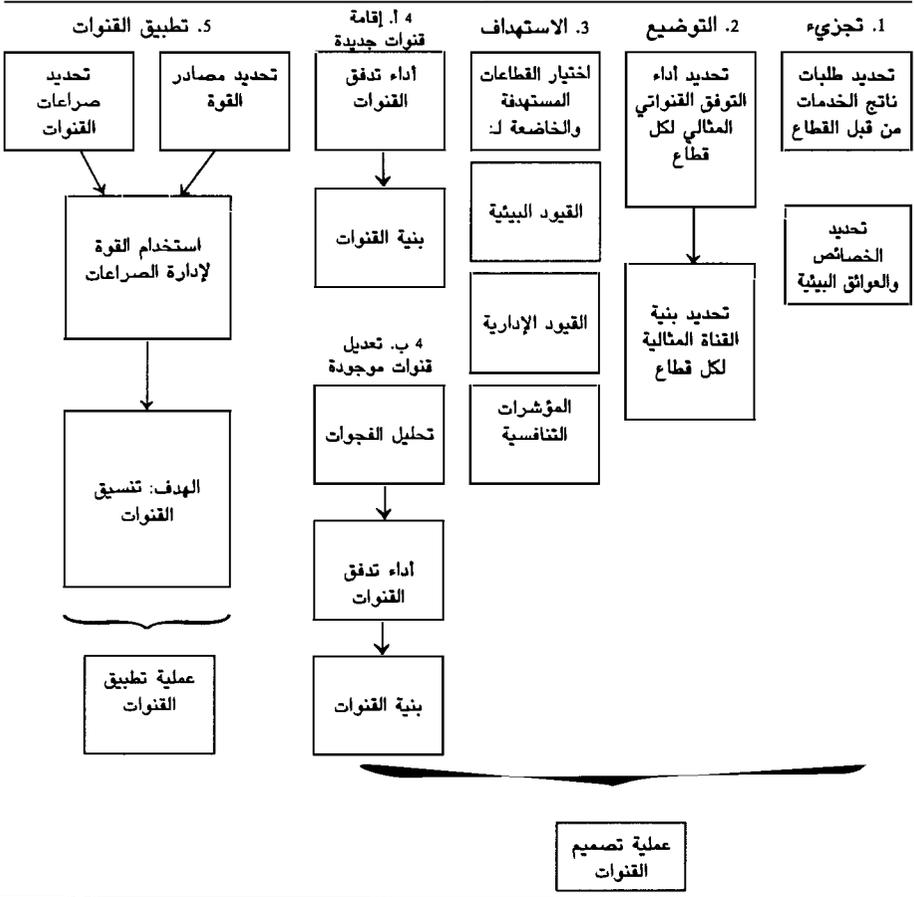
إطار لتحليل قنوات التسويق

يتضمن التحدي الذي تطرحه قنوات التسويق مهمتين رئيسيتين هما: الأولى، تصميم القناة الصحيحة، والثانية، ضمان التطبيق الناجح لذلك التصميم. تتضمن خطوة التصميم «تجزئة» السوق التي تلبى طلبات ناتج الخدمة، SODs للمستخدمين النهائيين، وتحديد استجابات «التوضيح» على متطلبات القطاعات، و«استهداف» القطاعات التي تركز عليها جهود القنوات، و«إقامة» قنوات لإنجاز الإدارة في السوق (في حال عدم وجود قنوات من قبل)، و«تعديل» القنوات (في حال وجود قنوات من قبل). أما خطوة التطبيق فتطلب فهماً «لمصادر قوة كل عضو في قناة والركائز التي يعتمد عليها»، وهو فهم «لنزاع القنوات» المحتمل، وهذا يستدعي وضع خطة لإيجاد بيئة حيث يمكن تنفيذ التصميم المثالي للقناة بصورة فعّالة على أساس دائم. تسمى هذه النتيجة «تنسيق القنوات».

يبين الشكل 11 - 1 العناصر الهامة في تصميم الألفية وعملية التطبيق، وهي: التجزئة، والتوضيح، والاستهداف، وإقامة القنوات أو تعديلها استجابة للحالة الراهنة، وتؤلف كلها «مكوّن تصميم القنوات»، أما قوة القنوات، وقضايا صراع القنوات فتؤلف «مكون التطبيق». هذا الإطار مفيد لإيجاد قناة جديدة في سوق لم تُطرق من قبل، ولتحليل القنوات الموجودة سابقاً تحليلاً نقدياً وتعديلها. تعرض الأقسام التالية من هذا الفصل هذه المفاهيم بمزيد من التفصيل.

الشكل 11 - 1

مخطط إدارة القنوات



تصميم قناة التسويق

التجزئي

من المبادئ الرئيسة للتسويق «تجزئي» السوق. ويعني التجزئي تقسيم السوق إلى مجموعات من المستخدمين النهائيين الذين هم (1) متماثلون ضمن كل مجموعة أشد تماثل، و(2) مختلفون فيما بين المجموعات أشد اختلاف. ولكن على أي معيار يقوم التماثل الأقصى، أو الاختلاف الأقصى؟ ففيما يتعلق بمدير القناة، خير تحديد للقطاعات يقوم على أساس طلبات ناتج (مردودات)

خدمات قناة التسويق. فقناة التسويق أكثر من مجرد مسلك للمنتج، بل هي أيضاً وسيلة لإضافة قيمة إلى المنتج المَسوّق عبرها. وبهذا المعنى يمكن رؤية قناة التسويق بوصفها «خط إنتاج» آخر منخرط، ليس في إنتاج المنتج الذي يباع نفسه فحسب، بل في إنتاج الخدمات الإضافية التي تحدد كيفية بيع المنتج. إن خدمات القيمة المضافة هذه التي تولدها القنوات الأعضاء ويستهلكها المستخدمون النهائيون مع المنتج المُشترى، تسمى «نواتج (مردودات) الخدمات»⁽⁴⁾. وتتضمن نواتج الخدمات تجزئة الجملة، وملاءمة المكان، وزمن الانتظار والتسليم، والتصنيف والتنويع (ولكنها ليست محصورة بذلك).

لدى المستخدمين النهائيين (سواء كانوا أفراداً يشترون للاستهلاك الشخصي، أو مشترين من أصحاب الأعمال) طلبات متنوعة لنواتج الخدمات هذه. فلنأخذ نظراً، مثلاً، على مشترين مختلفين لمشروبات غير روحية: أسرة تشتري للاستهلاك المنزلي، وموظفة مكتب للاستهلاك في عملها أثناء فرصة بعد الظهر لشرب القهوة. يلخص الجدول 11 - 1 الفروق في طلبات نواتج الخدمات بين القطاعين من المشترين. فموظفة المكتب طلبات عالية لجميع نواتج الخدمات ما عدا التصنيف والتنويع (إذ إن طلبها لهما متواضع يتضمن الرغبة في تحويل الصنف ضمن حدود منطقية)، في حين أن للأسرة نمطاً مغايراً من طلبات نواتج الخدمات.

من الواضح أنّ قناة تسويق مختلفة تلبي حاجات هذين القطاعين من المُتَبِّعين. فموظفة المكتب لا تستطيع الذهاب إلى بقالية لشراء علبة صودا أثناء فرصتها القصيرة، ولا ترغب في شراء حزمة من ست علب أو أكثر من المشروبات الروحية. بل ترغب في أن تدفع ثمناً أعلى قليلاً لقاء سهولة الحصول على علبة واحدة من الصودا من مكان قريب إلى مكتبها. ربما تكون آلة البيع بالنسبة إليها مكاناً مثالياً للبيع بالتجزئة. أما الأسرة، من ناحية أخرى، ربما لا تجد آلة البيع بديلاً جذاباً للبيع بالتجزئة. إذ ربما لا تلي آلة البيع حاجة الأسرة إلى التصنيف والتنويع، وكذلك فإن نواتج خدمات أخرى تُقدّم على مستوى عال جداً، وهذا يسفر عن سعر مرتفع للوحدة الواحدة، وهو سعر لا تريد الأسرة دفعه (بل ليست

بحاجة إلى دفعه). إن مخزناً محلياً كبيراً يقوم بتلبية طلبات نواتج الخدمات الأسرية للمشروبات غير الروحية، بصورة أفضل.

الجدول 11 - 1

فروق طلبات نواتج الخدمات

(مثال على التجزئة في سوق المشروبات غير الروحية)

2. موظفة مكتب		1. أسرة	
مستوى طلب نواتج الخدمة	الوصف	مستوى طلب مردود الخدمة	الوصف
عالم	«أنا في فرصة لشرب القهوة، ولدي وقت لتناول علبة من مشروب غير روحي».	منخفض	«أشتري من البقاليات أسبوعياً لأسرتي، وكلنا نحب المشروبات غير الروحية».
عالم	«لدي فرصة 15 دقيقة فقط، لذلك أريد أن أشتري أي شيء في متناول اليد».	منخفض	«أقود سيارتي إلى المخازن الكبرى في منطقتي لأتبع».
عالم	«إن لم أحصل على مشروبي غير الروحي الساعة الثالثة تماماً عندما تبدأ فرصتي، تكون لدي فرصة للعودة فيما بعد كي أشرب شيئاً».	منخفض	«يكون لدينا عادة، بعض العلب الزائدة من المشروبات غير الروحية في البيت، لذلك سأعود في المرة القادمة إن لم أستطع الحصول على المشروبات غير الروحية التي أريد في هذا المشوار».
معتدل	«لا أستطيع أن أكون متزمتاً لنوع المشروب غير الروحي الذي أشربه. المهم أن أحصل على مشروب ما دام يحتوي على كافيين».	مرتفع	«أنا وزوجي نحب الكوكا والبيبسي، ولكن أطفالنا ممنوعون عن تناول المشروبات غير الروحية الحاوية على الكافيين، وهم يحبون المشروبات غير الروحية الخالية من الكافيين، التي لها نكهة الفواكه».

يبين هذا المثال كيف أن المنتج نفسه يمكن أن يُطلب مع مجموعة متنوعة واسعة من نواتج الخدمات، وهذا يؤدي إلى أن تطلب قطاعات مختلفة من المستخدمين النهائيين رزمة المنتج مضافاً إليه مردود الخدمة. وهكذا، يُعد تحليل طلبات نواتج الخدمة من قبل قطاع ما، مُدخلاً هاماً من مُدخلات خطة التسويق التي تضعها الشركة الصانعة، ويمكن أن تساعد على زيادة وصول منتج قوي إلى قطاعات متعددة من السوق، وزيادة إمكانية تسويق ذلك المنتج.

التوضيح

عندما يُجزأ السوق إلى مجموعات من المستخدمين النهائيين، بحيث يمكن وصف كل منها بمجموعة من طلبات نواتج الخدمات، يجب على المدير بعد ذلك أن يحدد القناة المثالية لخدمة كل قطاع. نسمي هذه الممارسة «توضيح القناة، أو تحديد شكل القناة» (توضيح لموازاة التجزيء/ الاستهداف/ نموذج التوضيح في إدارة التسويق). وكما أن توضيح منتج يعني إعداد مواصفات المنتج، وسعره، وخليطه التحفيزية ليلائم طلبات قطاع معين خير ملاءمة، كذلك يشير التوضيح في هذا السياق إلى تصميم قناة التوزيع لتلبي طلبات القطاع. ويجب القيام بهذا العمل حتى وإن انتهت القناة دون بيع لبعض القطاعات في النهاية. ولدى ممارسة المحلل لهذا العمل، ربما يكشف أن بعض القطاعات لا تحدد، ببساطة، أهدافاً معقولة لأن طلباتها لا يمكن تلبيتها بصورة كافية بمصادر القناة الحالية. وبدلاً من ذلك، ربما تكشف عملية التوضيح بعض القطاعات الجذابة للهدف بصورة غير متوقعة. وما لم تحدد القناة المثلى لكل قطاع، فإنه من المتحيل اتخاذ قرار متفق بشأن القطاعات التي ينبغي استهدافها⁽⁵⁾.

تُحدد القناة المثلى أولاً وقبل كل شيء بتدفقات القناة الضرورية التي يجب القيام بها لتوليد مطالب نواتج خدمات القطاع المحددة. تدفقات القناة هي كل أنشطة القناة التي تضيف قيمة إلى المستخدم النهائي. ولدى تعداد ما تتضمنه قائمة تدفقات القناة، نذهب إلى ما وراء مفهوم مجرد التعامل مع المنتج

لاحتواء قضايا الترويج، والمفاوضات، والتمويل، والطلبات، والدفع، وما شابه ذلك. يبيّن الجدول 11 - 2 التكاليف المترتبة عادة على أداء ثماني تدفقات تقليدية. القائمة عامة، ويمكن توسيعها، وتعديلها لتلاءم مع وضعية خاصة للقناة، أما الأنشطة الممثلة فهي نموذج لمعظم بُنى القنوات.

الجدول 11 - 2 تدفقات التسويق في القنوات

التدفق النموذجي للنشاط في القناة	تدفق التسويق الكلفة الممثلة
a - مُنتج ← بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدم نهائي صناعي و/أو منزلي	a - ملكية مادية - تكاليف التخزين والتوصيل
b - مُنتج ← بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدم نهائي صناعي و/أو منزلي	b - تكاليف الجرد
c - مُنتج ← بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدم نهائي صناعي و/أو منزلي	c - بيع شخصي، إعلان، تحفيز المبيعات، إعلام، تكاليف علاقات عامة.
d - مُنتج بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدم نهائي صناعي و/أو منزلي	d - تكاليف زمنية وقانونية
e - منتج بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدم نهائي صناعي و/أو منزلي.	e - شروط الصليف، شروط وظروف البيع
f - منتج بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدم نهائي صناعي و/أو منزلي.	f - ضمانات سعر، كفالات، تأمين، تقسيط، إصلاح، وتكاليف الخدمات بعد البيع
g - مستخدم نهائي صناعي و/أو منزلي ← بائع تجزئة ← بائع جملة ← مُنتج.	g - تكاليف عمليات الطلبة
h - مستخدم نهائي صناعي و/أو منزلي ← بائع تجزئة ← بائع جملة ← مُنتج	h - مجموعات، تكاليف دين معنوم (مالك)

ملاحظات : تُعدّ تدفقات النشاط المبينة هنا نموذجية، ولكن يمكن أن تختلف من قناة إلى قناة. فمثلاً، يمكن أن يأخذ بائع تجزئة طلبات لمنتجات معينة تشحن له مباشرة من الشركة الصانعة إلى المستهلك النهائي، جاعلاً بذلك الملكية المادية تنتقل مباشرة من الشركة المصنّعة إلى المستخدم النهائي. يطلق على المنتجين، وبائعي الجملة، وبائعي التجزئة معاً مصطلح «النظام الفرعي للقنوات التجارية». والمستخدمون النهائيون هم أعضاء القناة الذين يستطيعون أداء تدفقات القناة، ولكنهم لا يُعدّون أعضاء القناة التجارية.

فمثلاً، لدى موظفة المكتب المذكورة آنفاً، التي تبحث عن مشروب غير روحي تتناوله في فرصتها القصيرة طلب عالٍ لملاءمة المكان وصبر نافذ تجاه

منتج غير موجود. وهذا يعني أن لتدفق القناة المتعلق «بالملكية المادية» (الامتلاك المادي للموجودات) أهمية كبيرة عند مستخدمين نهائيين كهذه الموظفة. يمكن أن يكون لكل وضعية بيع لمنتج أو خدمة سلسلتها الفردية من طلبات نواتج الخدمات من قبل قطاع ما، مع تضمين الأهمية التباينية لمجموعات تدفقات القنوات المختلفة.

إضافة إلى ذلك يجب على محلل القنوات أن يحدّد بنية القناة المُثلى لإنتاج تدفقات القناة الضرورية (التي هي بدورها تسفر، بالطبع، عن توليد نواتج الخدمات المطلوبة التي يطلبها قطاع خاص من المستخدمين النهائيين في السوق). يتضمن تصميم بنية القناة عنصرين أساسيين. أولاً، ينبغي على مصمّم القناة أن يقرّر من هم الذين يجب أن يكونوا أعضاء في القناة. مثلاً، هل تبيع الشركة الصانعة لسلع استهلاكية معلّبة منتجاتها عبر بائعي تجزئة مستقلين في مواقع معينة في المدن، أو بواسطة مخازن سلسلية كبيرة التي تُشغّل مخازن بيع بالجملة بحسم معين؟ أم هل ستستخدم منافذ بيع للأطعمة العرقية^(*) والمنتجات ذات الاستخدام المنزلي على الإنترنت مثل Ethnicgrocer.com، وهو موقع لا يُشغّل أي مخزن بيع بالتجزئة إطلاقاً⁽⁶⁾؟ ولدى الصعود في القناة من مستوى البيع بالتجزئة، لا بد من تحديد إمكانية استخدام موزعين مستقلين، وشركات تمثيل مبيعات مستقلة (تسمى «reps» أو «شركات rep» independant sales representative companies، وشركات شحن مستقلة، وشركات تمويل، وشركات إدارة التصدير، وأي من الحشد الكبير من أعضاء قنوات التوزيع المستقلة الممكنة الأخرى التي يمكن دمجها في تصميم القناة.

وبعد اتخاذ هذا القرار، على مدير القناة أن يقرّر أيضاً هوية شريك القناة بدقة لاستخدامه عند كل مستوى من مستويات القناة. فإذا ما نُصِح ببيع خط من الساعات الدقيقة عبر مخازن بيع بالتجزئة، مثلاً، هل تُختار منافذ البيع من النوع

(*) لكل عرق طعامه المحبب.

الأعلى درجة، مثل Tiffani's؟ أم هل تكون محلات مجوهرات محلية تملكها أسر معينة؟ وللإختيار تضمينات تتعلق بالكفاءة التي تدار بها القناة والصورة التي يعطيها التوزيع من خلال نوع خاص من بائعي التجزئة. وفي سياق مختلف، إن سعت شركة لتوزيع منتجاتها في سوق أجنبية، يكون السؤال الجوهرى، عندئذ، أي موزع يُعَيَّن لنقل خط المنتج إلى سوق فيما وراء البحار؟ ربما يكون الموزع الصحيح ذا علاقات أفضل بكثير مع شركاء القناة المحليين في سوق الهدف، ويستطيع التأثير في نجاح الدخول إلى السوق الأجنبية تأثيراً كبيراً.

العنصر الرئيس الآخر من عناصر بنية القناة هو اتخاذ قرار بعدد الذين سيكونون أعضاء قناة من كل نمط من أنماط هؤلاء الأعضاء؛ إنه قرار «كثافة القناة». وبوجه خاص، هل ينبغي أن تتضمن قناة السلع الاستهلاكية منافذ تجزئة عديدة (توزيع مكثف)؟ أم مجرد عدد قليل (توزيع انتقائي) أو نافذة واحدة فقط (توزيع حصري) في منطقة سوق معينة؟ يعتمد جواب هذا السؤال على الكفاءة وعلى عوامل التطبيق. فمزيد من التوزيع المكثف ربما يجعل المنتج أكثر توافراً لجميع المستخدمين النهائيين المستهدفين، ولكنه ربما يوجد تنافساً هائلاً بين باعة التجزئة الذين يبيعونه، وهذا يسفر عن حرب أسعار مدمرة بينهم. وحروب الأسعار هذه ربما تؤثر سلباً في هوامش أرباحهم، وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض اهتمامهم بترويج المنتج أو دعمه.

ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة ببنية القناة من نمط «تحديد هوية أعضاء القناة» أو كثافتها، بأقل حد ممكن من تكاليف تدفق القناة تخطر بالبال، أي، يخصص لكل عضو قناة مجموعة من تدفقات القناة يقوم بها، ويسفر هذا التخصيص، عادة، عن الأداء الموثوق لجميع تدفقات القناة بأقل كلفة إجمالية. ليست هذه المهمة بسيطة، خصوصاً لأنها تتضمن مقارنة الأنشطة عبر شركات مختلفة أعضاء في القناة. واستدلالاً من ذلك يتبين أن تحليل التكاليف القائم على الأنشطة (activity-based costing) ABC مفيد لإقامة أفضل موقع لتدفقات القناة⁽⁷⁾.

تسفر هذه الممارسة عن صورة واحدة للقناة لكل قطاع تمّ تحديده في مرحلة تجزئ السوق. تسمى كل صورة من صور القناة هذه «القناة ذات القاعدة الصفريّة»، ذلك لأنها تصمم من الأساس الصفري للعمليات؛ أي إذا لم يكن هناك قناة موجودة سابقاً في السوق. وتعني «القناة ذات القاعدة الصفريّة» أن طلبات نواتج خدمات القطاع تُلبى بأقل تكاليف إجمالية للقناة.

الاستهداف

يُزوّد مدير القناة، في هذه المرحلة من التحليل، بما يمكنه من اتخاذ قرار بشأن القطاعات التي ينبغي استهدافها. ولا بد من الملاحظة أن هذا يعني أيضاً أن مدير القناة مُسلّح الآن كذلك بما يمكنه من تحديد القطاعات التي ينبغي عدم استهدافها. فمعرفة القطاعات التي ينبغي تجاهلها في تصميم القناة وفي الجهود الإدارية أمر هام جداً، لأنها تُبقي القناة مركّزة على القطاعات الأساسية التي تخطط لجني المبيعات المربحة منها.

لماذا لا تُستهدف جميع القطاعات التي يجري تعرّفها في عمليات تحليل التجزئ والتوضيح؟ يتطلب الجواب من المدير أن ينظر إلى البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه القناة. فعلى الصعيد الداخلي، يمكن أن تعيق القيود الإدارية مدير القناة عن تطبيق «القناة ذات القاعدة الصفريّة» (مثلاً، ربما لا تكون الإدارة العليا لشركة صانعة، رغبةً في تخصيص ميزانيات لبناء سلسلة من المخازن الإقليمية للبيع بالجملة التي يمكن أن تكون ضرورية لتأمين العملاء المكانية في موقع سوق معينة). أما على الصعيد الخارجي، فالقيود البيئية والمؤشرات التنافسيّة ربما توحى بأن لبعضها أولوية أعلى من سواها. مثلاً، الممارسات القانونية ربما تعيق عملية تصميم القناة، وبذلك تحول دون اتخاذ قطاعات بشأن الاستهداف. فكثير من البلدان تقيد افتتاح مجتمعات تجارية كبيرة في الضواحي لحماية أصحاب الدكاكين الصغيرة التي ربما تهدد مبيعاتهم من قبل بائعي تجزئة أكبر⁽⁸⁾. يمكن أن تؤدي مثل هذه القيود إلى تصميم قناة لا

يلبي مطالب نواتج خدمات القطاع المستهدف بصورة مناسبة، ومن ثم تدفع مدير القناة إلى تجنُّب استهداف ذلك القطاع كلياً.

النتيجة الطبيعية لهذه الحقيقة هي أنه عندما لا تكون هناك عروض تنافسية متفوقة لتلبية مطالب قطاع معين لنواتج الخدمات، فإن مدير القناة يجد في ذلك فرصة سوقية لم تُستغل بعد فينشئ قناة جديدة لخدمة ذلك القطاع الذي لم يُخدم بعد. إذ إن تلبية مطالب نواتج خدمات لم تُلبَّ من قبل يمكن أن يكون استراتيجية تنافسية لبناء قواعد استهلاكية وافية ومربحة في السوق. ولكن من الصعب تحديد معالم هذه الاستراتيجيات دون معرفة ما الذي يريد شراءه المستهلكون، والأهم من ذلك، معرفة كيف يريدون شراءه، والاستجابة الضرورية بدلالة أداء تدفق القناة وبنيتها.

إن النتيجة التي تمخَّضت عن هذا الجزء من تحليل القناة هي تحديد معالم مجموعة فرعية من جميع قطاعات السوق التي تستهدفها الخطة باستخدام الآراء المتبصرة في التجزئة والتوضيح المتخلصة سابقاً.

إقامة بنية القناة أو تعديلها

يكون مدير القناة قد حدَّد عند هذه النقطة معالم الطريقة المثلى للوصول إلى كل قطاع مستهدف في السوق، ومعالم القيود التي ربما تحول دون تطبيق تصميم القناة ذات القاعدة الصفرية في السوق. فإن لم تكن هناك قناة في سوق ذلك القطاع، ينبغي لمدير القناة أن ينشئ تصميم قناة يكون أقرب ما يكون لتلبية مطالب السوق المستهدفة لنواتج الخدمة، الخاضعة للقيود البيئية والإدارية التي تُعيق التصميم.

أما إذا كانت هناك قناة موجودة سابقاً في السوق، فإن على مدير القناة أن يجري «تحليل الفجوات». إن الفروق القائمة بين القنوات ذات القاعدة الصفرية والقنوات الفعلية في مجالي العرض والطلب تشكّل ما يُعرف بـ «الفجوات» في

تصميم القنوات. يمكن أن توجد الفجوات في جانب الطلب أو في جانب العرض كما يبين الجدول 11 - 3.

تعني الفجوات، في مجال الطلب، أن هناك طلباً واحداً من طلبات نواتج الخدمات لم تُلبَّه القناة بصورة مناسبة. إذ ربما يُزوّد ناتج الخدمة المطلوب بصورة شحيحة أو بصورة مفرطة. المشكلة في الحالة الأولى واضحة: إذ لا يكتفي القطاع المستهدف لأنه يفضل الحصول على خدمات أكثر مما يحصل. لكن المشكلة أكثر تعقيداً في حالة التزويد المفرط. إذ يحصل المستهلكون النهائيون، هنا، على جميع الخدمات التي يرغبون - ومن ثم يحصلون على المزيد. والمشكلة هي أن تقديم الخدمة مُكلف، ومن ثم فإن تقديم قُدْر كبير منها يؤدي إلى رفع الأسعار إلى حد لا يرغب المستخدمون النهائيون المستهدفون في دفعه. من الواضح أن أكثر من ناتج خدمة يمكن أن يكون مشكلة، وفي هذه الحالة لا بد من الاهتمام بالعديد من الفجوات.

الشكل 11 - 3

أنماط الفجوات

a	b	c
1 - مستوى أداء الكلفة	فجوة في جانب الطلب (SOD > SOS)	لا يوجد فجوة في جانب الطلب (SOD = SOS)
2 - لا يوجد فجوة في اقتراح سعر/ قيمة جانب العرض (كلفة تدفق = مناسب لقطاع أقل طلباً كافية)	لا فجوات	اقتراح سعر/ قيمة = مناسب لقطاع أكثر طلباً
3 - فجوة في جانب شرط ناتج خدمة غير كلفة عالية، ولكن نواتج كلف عالية ونواتج عرض العرض (كلفة تدفق عالية كاف، بكلف عالية: العرض مناسبة: القيمة = عالية جداً: لا تولد قيم غير كافية)	السعر و/أو الكلفة عالية جيدة، ولكن السعر و/أو زائدة، ولكن السعر و/أو	جداً، القيمة منخفضة الكلفة عالية. الكلفة عالية

أما على جانب العرض، فالفجوات تعني أن تدفقاً واحداً على الأقل في قناة التوزيع قد نُفِّدَ بكلفة عالية جداً. لا تبدو هذه الحالة هوامش ربح القناة

فحسب، بل يمكن أن تسفر عن أسعار أعلى مما ترغب السوق المستهدفة أن تدفعه، وهذا يؤدي إلى انخفاض المبيعات وحصّة السوق. ويمكن أن تنجم الفجوات في جانب العرض عن الافتقار إلى الخبرة الحديثة المعاصرة في إدارة تدفق القناة أو، ببساطة، عن الهدر في القناة. إن التحدي في سد ثغرة (فجوة) في جانب العرض هو تخفيض الكلفة دون المخاطرة بتخفيض نواتج الخدمة المقدمة إلى المستخدمين النهائيين.

هناك استراتيجيات عديدة متوافرة لسد الفجوات عندما توجد في جانب العرض أو جانب الطلب، كما هو مبين في الشكل 11 - 2. ولكن ما إن تحتل القناة مكانها حتى يغدو من الصعب جداً والمكلف جداً سد هذه الثغرات. يوحي هذا السيناريو بالأهمية الاستراتيجية لتصميم القناة الأولي. فإذا ما صممت القناة مبدئياً بطريقة عشوائية، فربما يضطر أعضاء القناة أن يعيشوا مع قناة فرعية مثلى فيما بعد، حتى بعد إدراك فجوات القناة وبذل قصارى الجهود لرأبها.

الشكل 11 - 2

سد فجوات القنوات

1. أنماط الفجوات

فجوات في جانب العرض:

1. كلفة التدفق عالية جداً
2. أي تدفق / أية تدفقات؟

فجوات في جانب الطلب:

1. $SOS < SOD$
2. $SOS > SOD$
3. أية نواتج خدمة؟

2. بسد الفجوات

فجوات في جانب العرض:

1. تغيير مسؤوليات تدفق أعضاء القنوات الحالية.
2. استثمار في تقنيات توزيع جديدة منخفضة التكاليف.
3. جلب أعضاء قنوات جدد.

فجوات في جانب الطلب:

1. تقديم مستويات خدمة متدرجة.
2. توسيع/تقليص إمداد نواتج الخدمات.
3. تغيير القطاع/القطاعات المستهدفة.

إدارة قناة التسويق

قوة القناة

لو افترضنا أن تصميم قناة جيد قد أصبح في السوق، فإن مهمة مدير القناة لا تكون قد بدأت بعد. إذ على أعضاء القناة أن يطبقوا الآن تصميم القناة الأمثل، وأن يستمروا، في واقع الأمر، بتطبيق التصميم الأمثل بمرور الزمن. ربما تبدو قيمة فعل ذلك غنية عن البيان، ولكن من المهم أن نتذكر أن الطلب يُجرى من قبل كيانات متعددة (شركات، وكلاء، أفراد) متواقفة، ولكن لكل منها حافزه الخاص على العمل بالأسلوب المرغوب.

لا تكون الحوافز المتباينة بين أعضاء القناة مشكلة إذا لم تكن متواقفة بعضها على بعض. ولكن بفضل طبيعة بنية قنوات التوزيع وتصميمها ذاته، يتخصص أعضاء قنوات معينة بأنشطة وتدفعات خاصة في القناة. أما إذا لم يتم أعضاء القناة جميعاً بالأداء المناسب، فإن جهود القناة برمتها تعاني من الخلل. فمثلاً، حتى لو كان كل شيء آخر في مكانه، فإن نظام نقل ضعيف الأداء يؤخر إيصال المنتج إلى مخازن التجزئة (أو لا يوصلها) يحول دون نجاح القناة في بيع المنتج. ويصدق القول نفسه على أداء أي عضو قناة للتدفق في القناة. وهكذا يبدو جلياً أن حث جميع أعضاء القناة على تطبيق تصميم القناة بصورة مناسبة يعد أمراً حاسماً.

كيف، إذن، يستطيع «رُبَّانُ القناة» تطبيق تصميم القناة في وجه التواقف بين شركاء القناة، الذين لا يكون لديهم جميعاً حافزاً على التعاون في أداء تدفقات القناة المصممة لهم؟ يكمن الجواب في امتلاك قوة القناة واستخدامها. إن قوة أعضاء القناة هي «مقدرتها على التحكم بتحويلات القرارات في استراتيجية التسويق التي يتبعها عضو آخر في قناة معينة على مستوى مختلف من التوزيع»⁽⁹⁾. يمكن استخدام مصادر قوة القناة هذه، بالطبع، لمدّ النهايات

الفردية لأحد أعضاء القناة. ولكن إذا ما استُخدمت قوة القناة، بدلاً من ذلك، في التأثير في أعضاء القناة ليقوموا بالوظائف التي يُحددها لهم تصميم القناة الأمثل، فإن النتيجة ستكون قناةً توصل نواتج خدمات الطلب بصورة أدق وبكلفة أقل.

صراع القنوات

يتولد صراع القنوات عندما تحول أعمال أحد أعضاء القناة دون تمكن القناة من تحقيق أهدافها. صراع القنوات شائع وخطيرٌ معاً على نجاح جهود التوزيع. إذ ما دام هناك توافق بين جميع أعضاء القناة، فإن تصرفات أي عضو تؤثر في النجاح الإجمالي لجهد القناة، ومن ثم يمكن أن يضرَّ بأداء القناة الكلي⁽¹⁰⁾.

يمكن أن ينشأ صراع القنوات من الفروق بين أهداف أعضاء القنوات وغاياتهم (صراع الأهداف)؛ ومن الاختلاف على مجال العمل والمسؤولية في القناة (الصراع المجال)؛ ومن التباين في مفهومات السوق (صراع المفهومات). تؤدي هذه الصراعات مباشرة إلى إخفاق أعضاء القناة في أداء التدفقات التي يحددها لهم تصميم القناة، ومن ثم يحبط أداء القناة الكلي. أما مشكلة الإدارة فذات وجهين: الأول، ضرورة أن يكون مدير القناة قادراً على تحديد مصادر صراع القنوات، وعلى التمييز، بوجه خاص، بين تصميم القناة الضعيف (الذي يمكن أن يحبط أداء القناة) والأداء الضعيف الناجم عن صراع القنوات. أما الثاني فهو: ضرورة أن يقرر مدير القناة العمل الذي سيتعهد بإدارته (إن كان هناك عمل) وأن يقلص صراعات القنوات التي يتبنيها.

ويتحقق تقليص صراع القنوات، عموماً، بفضل تطبيق مصدر أو أكثر من مصادر قوة القناة. فمثلاً، يمكن أن تتبين شركة صانعة صراعاً في قناة التوزيع المستقلة العائدة إليها: إذ لا تمارس الطاقة التوزيعية سوى جهد قليل في

المبيعات لمصلحة خط المنتج العائد للشركة، وبذلك تكون مبيعات المنتج في أزمة ومعاناة. ربما يكشف التحليل أن مستوى الجهد هذا منخفض لأن القناة التوزيعية تربح أكثر من بيع مُنتج منافس: هنا إذن «صراع أهداف». فهدف الشركة الصانعة تحقيق أقصى مستوى من الربح في خط منتجها، أما هدف القناة التوزيعية تحقيق أقصى مستوى من الربح في جميع المنتجات التي تبيعها - والتي يأتي بعضها فقط من الشركة الصانعة هذه. ولتسوية صراع الأهداف هذا، ربما تستخدم الشركة الصانعة بعضاً من قوتها لتكافئ الموزع بزيادة الحسم، ومن ثم زيادة هامش الربح الذي سيحصل عليه الموزع في خط المنتج العائد لهذه الشركة. أو ربما تستثمر الشركة الصانعة في تنمية أسهم الصنف فتساعد المنتج على اجتياز هذه المرحلة عبر القناة^(*). في هذه الحالة تغري قوة الصنف الموزع على بيع المنتج بطريقة مغامرة أكثر بسبب ارتفاع إمكانات بيع المنتج. وفي كلتا الحالتين، لا بد من تمتع الشركة الصانعة بنوع من الفعالية أو القوة لتغيير سلوك الموزع، ومن ثم لتقليص صراع القنوات. إضافة إلى أنه يمكن الحصول على قواعد واضحة من القوة، مثل القسر، والمكافأة، والفعالية من خلال الخبرة، والمرجعية القانونية (مثل، العقود) وتراكم معلومات قيمة.

تنسيق القنوات

بعد اتباع جميع الخطوات الخمس الموجودة في مخطط إدارة القنوات في الشكل 11 - 1 تكون القناة قد صُممت مع تصوّر مطالب نواتج خدمات قطاعات المستخدمين النهائيين المتهدفين، وتكون قوة القناة قد طُبقت بصورة مناسبة لضمان تطبيق تصميم القناة الأمثل تطبيقاً سلساً. وعندما يُجمع أعضاء القناة المتباينين لتعزيز هدف القناة، بدلاً من أهدافهم المستقلة (التي يحتمل أن تكون

(*) مثلاً، عن طريق شراء المنتج بكميات كبيرة عبر القناة، فيوحي للموزع أن سوق المنتج

متصارعة)، يقال عندها إن القناة قد نُسقت . يستخدم هذا المصطلح ليدل على تنسيق المصالح والأعمال بين أعضاء القناة الذين ينتجون نواتج قناة التسويق، وليدل أيضاً على تنسيق تدفقات القناة مع إنتاج نواتج الخدمة المطلوبة من قِبَل المستخدمين النهائيين . يُعدُّ التنسيق الهدف النهائي لعملية إدارة القناة برمتها . لدى تغيُّر الظروف في السوق، لا بد من استجابة تصميم القناة وتطبيقها لذلك التغيُّر؛ لذلك، لا يُعدُّ تنسيق القناة إنجازاً نهائياً ولمرة واحدة، بل عملية مستمرة من التحليل والاستجابة للسوق، والمنافسة، وقدرات أعضاء القناة .

قضايا حالية في السوق، تصميم القناة وإدارتها

يفيد الإطار الذي قدّمناه في تقييم القنوات الموجودة حالياً؛ وفي إيجاد قنوات جديدة، كذلك . من المهم إدراك أن إطار التحليل الذي نقتحه، على أية حال، يطبقه مديرو قنوات يعملون في بيئة متغيرة باستمرار . هنالك ثلاثة مظاهر أو تطبيقات للبيئة ذات أهمية خاصة بالنسبة لإدارة القنوات، هي: (1) قاعدة طلب استهلاكي متزايد؛ (2) ضرورة إدارة قنوات عديدة للوصول إلى قطاعات سوق متعددة (ومنها القنوات الإلكترونية)؛ و(3) عولمة البيع بالتجزئة، والبيع بالجملة، والتصنيع .

قاعدة الطلب الاستهلاكي المتزايد

يزداد المستهلكون تكبيراً بالزمن يوماً بعد يوم، خصوصاً في البلدان المتقدمة . لقد توثق هذا الاتجاه منذ زمن طويل في الولايات المتحدة الأمريكية مع تزايد أعداد نساء العاملات، وربات البيوت الوحيدات، ومدبرات البيوت غير المتفرغات⁽¹¹⁾ . يوجد هذا التوجه اليوم، على أية حال، في العديد من بلدان العالم ومنها اليابان، وأستراليا، ونيوزيلاندا، وبريطانيا، وإيطاليا، وكندا ومعظم البلدان المتطورة الأخرى⁽¹²⁾ . مع تزايد الزمن الذي ينقضي في مكان العمل، يتناقض الزمن المتوافر للتبضع، والطبخ، وتحسينات البيت التي يجريها

المرء بنفسه، وما شابه ذلك. لخصت إحدى مدبرات المنازل الوضع على النحو التالي: «إننا بأمس الحاجة إلى بضع دقائق من الراحة. فإن لم يساعدنا أحد فليسوف ننهار»⁽¹³⁾.

إن المضمون بالنسبة لمديري القنوات هو أن القنوات التي تقدم مزيداً من نواتج الخدمات - خصوصاً الملاءمة المكانية، والتصنيف الواسع الذي يتيح للمتهلك أن يتبضع من مكان واحد كل ما يريد، وتجزئة الجملة، وخدمات لا مُنتجية مثل إيصال السلع إلى المنازل - تلقى قبولاً حاراً لدى المتهلك الجائع إلى الزمن. ويساعد فقر الزمن كذلك على شيوع خيارات التجزئة اللامخزنية، مثل الكاتالوجات، والتبضع عبر الإنترنت. وبائعو التجزئة القياسيون يستجيبون عن طريق تقديم مزيد من الخدمات تحت سقف واحد لتوسيع نطاق منافع التبضع التي يلتمها المتهلكون بوقفة واحدة (من مكان واحد)، (مثلاً، تقديم ماكينة صرافة آلية بنكية في مخازن البقالة)⁽¹⁴⁾.

هنالك عامل آخر يؤدي إلى تصعيد طلبات نواتج الخدمات هو مستوى معرفة المستهلكين المتعاضم بشأن الخصائص، والتوافرية، والتسعير. ترافقت هذه المعرفة في بعض الحالات مع حركية المستهلكين المعززة. فمثلاً، لما كان المتهلكون اليابانيون يسافرون خارج وطنهم على نطاق واسع، فإنهم يدركون فروق السعر الهامة جداً، في بعض الأحيان، بين المنتجات المتماثلة التي تُباع في اليابان، وفي مكان آخر⁽¹⁵⁾. وفي حالات أخرى تسفر المعرفة الشخصية المتزايدة بالحاسوب عن معرفة استهلاكية أكبر. يقول أحد المديرين من شركة Procter & Gamble أن التوقعات بشأن الخدمات والمعلومات وأداء المنتجات سوف يزداد في المستقبل نتيجة ازدياد المعرفة الشخصية بالحاسوب، وهذا يجعل من الضروري أن يتعامل الصانع والبائع بالتجزئة مع الزبائن بوصفهم شركاء لا أناساً تباع لهم المنتجات⁽¹⁶⁾.

يمكن أن تكون استجابات مديري قنوات التسويق للمستهلكين ذوي

المعرفة المتزايدة عديدة: ومن الأمور الحاسمة معرفة الميادين التي يزداد المستهلكون معرفة بها. فإذا كانت المعرفة في حقل استخدام المنتجات، أو المقدرة على تقديم الخدمات، فإن القناة لا تحتاج إلى تقديم مهمات تثقيفية وخدمية بعد البيع، ويستطيع مدير القناة، عندئذ، تخفيض أسعارها بفضل إلغاء هذه الخدمات من القناة. وإذا لم تهبط الأسعار، في واقع الأمر، نتيجة للمعرفة الاستهلاكية المتزايدة هذه، فإن ذلك ربما يُسفر عن مبيعات خاسرة لأن المستهلكين يجدون أبدالاً تقدّم لهم حزماً من الخدمات المناسبة بأسعار منافسة. ومع ذلك، ولما كانت ثقافة المنتج والخدمات الأساسية تتضاءل، فإن المستهلكين ربما يحتفظون بالقيمة التي يُبغونها على الخدمات الأخرى أو حتى يزيّدونها (مثلاً، التسليم السريع). في هذه الأوضاع، ربما تتضمن الاستجابة الصحيحة ليس فقط تجريد القناة من الخدمات ذات القيمة المنخفضة، بل أيضاً تضيف خدمات أخرى ذات قيمة أعلى نسبياً بالنسبة إلى المستهلك، وتستطيع كذلك تمييز القناة عن منافساتها.

فمثلاً، لدى ازدياد مقدرة المسافرين الفرديين على البحث عن تذاكر سفرهم بالجو (بفضل مواقع الإنترنت مثل Travelocity)، انخفضت القيمة التي يولونها لبعض خدمات وكلاء السفر. لقد خَفَضَت شركات الخطوط الجوية العمولة التي يدفعونها لوكلاء السفر لتُظهر القيمة المنخفضة التي يضيفها الوكلاء النموذجيون الذين يكتبون تذاكر السفر الجوي. ونتيجة لذلك ترك العديد من وكلاء السفر العمل. أما الذين استمروا في عملهم فقد أكدوا تقديم خدمات عالية القيمة، أو استهدفوا قطاعات من الناس لم تتناقص حاجاتهم لخدمات وكلاء السفر. وهكذا، وجدت وكالات السفر المتخصصة «بصفقات السفر»، بدلاً من النقل الجوي فقط، أنها تستطيع الاستمرار في إعطاء عمولات لقاء حجز رحلات كاملة تتضمن جولات أو أنماطاً أخرى من التنقل، إضافة إلى حجوزات فندقية وسياحية منسّقة. فمنظومة الخدمات المقدمة وتنسيق هذه

الخدمات كلاهما تجد تقديراً عالياً لدى المسافرين المرفهين. كذلك ركزت وكالات سفر أخرى على قطاع المسافرين من أصحاب الأعمال، وذلك تطبيقاً لقاعدة القطاع المحددة. وعملاء هذه الوكالات ليسوا أفراداً، بل شركات، وتقدم الوكالات خدمة التبضع من مكان شامل بحيث يشتري الزبون منه كل ما يحتاج إليه مع ضبط الأسعار لزبائنهم المشتركين. وهكذا، فإن ما كان ناقوس موت لبعض الوكالات، كان دعوة للاستجابة بإحداث تغييرات في السوق، لوكالات أخرى. فالذين ظلوا على قيد الحياة من الوكالات هي تلك التي أدركت طلبات زبائنهم المتغيرة لتواتج الخدمات واستجابت لها.

ضرورة إدارة قنوات تسويق متعددة

لما كان وعي التجزئة في ميدان التوزيع قد انتشر، فإن مديري القنوات أدركوا الحاجة إلى بناء مقاربات قنواتية ملائمة لكل زبون متميز بذاته أو لكل قطاع استهلاكي في السوق، والحفاظ على هذه المقاربات، مثلاً، شركة W.W. Grainger، الموزع الكبير لإمدادات MRO في الولايات المتحدة، تعرض مبيعات كاتالوجات ورقية قياسية، ونوافذ بيع، ومبيعات عن طريق الهواتف، وطلبات إلكترونية عبر الإنترنت. فيما يتعلق الأمر بالمستهلكين، يعتقد العديد من بائعي التجزئة (سواء كانوا عاديي قياسي أو بائعي كاتالوجات بالتجزئة) الآن أن عرض مبيعات عبر الإنترنت ليس مجرد فضول، بل قناة ضرورية إلى جانب أساليبهم الأكثر تقليدية للوصول إلى المستهلك. في أي من هذه الحالات، لا تعني إضافة قناة جديدة، إحلالها كلية محل قناة موجودة؛ بل تخدم غايتين هامتين. فأولاً، تزود الزبائن الحاليين بطريقة بديلة للشراء وللاتصال بمورديهم. وثانياً، ربما تجتذب مشتريين جديداً للخدمات أو المنتجات التي يحاول الموردون بيعها.

وفي بعض الحالات، تكون هموم التكلفة هي الدافع إلى إضافة قناة جديدة. فبعض الشركات الصيدلانية، على سبيل المثال، تحتفظ بقوة مبيعات

من الموظفين، وموزعين مستقلين، وعمليات التسويق عن بُعد معاً. إذ تُستخدم قوة المبيعات من الموظفين، وهي أكثر القنوات كلفة، فقط للزبائن الكبار ذوي مشتريات البطاقة الكبيرة. ويستخدم الموزعون المستقلون للزبائن أصغر. أما المبيعات أو الطلبات عبر الهاتف فيحتفظُ بها لبيع بنود إحلالية، أو تكميلية للزبائن جرى اكتسابهم حديثاً. تُقارن كلفة خدمة الزبون، في كل قناة، مع قيمة العملية التجارية، بحيث يحتمل أن يتم كل نمط من البيع بصورة مربحة.

يكون صراع القنوات كبيراً في أية حال تدار فيها قنوات عديدة معاً. وتواجه شركات البيع المباشر - مثل شركة Avon لأدوات التجميل - تحديّ الصراع المتأصل بإضافة قناة إنترنت لأساليب بيعهم المباشر المتبعة. لقد عبرت إحدى «سيدات أفون» عن قلقها بشأن انخفاض المبيعات في مواجهة المبيعات المباشرة التي تجربها الشركة مباشرة مع المستهلك عبر الإنترنت، بقولها: «إن هذا يذهب بما كانت عليه شركة أفون Avon منذ سنين... إننا نشعر وكأننا صوت صغير»⁽¹⁷⁾. والتهديد هنا يكمن في تفكيك مبيعات القناة الحالية والاستعاضة عنها بمبيعات عبر قناة جديدة (هي، في هذه الحالة، الإنترنت). ليس هذا التفكيك سيئاً إن أسفر عن تخفيض الكلفة الإجمالية في القناة دون تقليص نواتج الخدمة المرغوب بها. ولكن، يمكن أن تسفر في بعض الحالات عن صراعات قنوات كافية بحيث تؤدي إلى فقدان قناة التوزيع الأولية. فإذا فقد الاتصال ببعض القطاعات الاستهلاكية بسبب السماح للقناة الجديدة أن تحل محل القناة القديمة، فربما لا تكون النتيجة زيادة في المبيعات أو إرضاء جميع المستهلكين. ونضرب مثلاً، تهديد شركة Home Depot مورديها (مثلاً، Whirlpool، Stanley) بشطب أسمائهم من القائمة إن هم أقاموا مواقع على الشبكة بهدف البيع مباشرة إلى مستخدمين نهائيين مستهدفين من قبل عملاق التحسين المنزلي.

من الاحتمالات الأكثر معقولة على المدى البعيد أن يصبح الإنترنت قناة

أخرى إلى جانب القنوات التي وطدت نفسها في سوق العمل - إلى - العمل، والسوق الاستهلاكية. يعرض نائب رئيس تنفيذي لدائرة مخازن Bloomigdale's ما تؤمن به الغالبية العظمى من بائعي التجزئة الأمريكيين (وغيرهم من غير الأمريكيين): «عليك أن تكون راغباً في البيع وفي استرداد المشتريات غير المرغوب فيها عبر قنوات ثلاث»، أي مخزن عادي، وكاتالوج، وقناة إنترنت⁽¹⁸⁾. فالبيع عبر الإنترنت يمتاز عن البيع بالتجزئة القياسي بالملاءمة المكانية، وسرعة الوصول إليه، ولكنه يتخلف عن سواه، مثله في ذلك كمثل التبضع عبر الكاتالوج، في زمن التسليم وسهولة استرداد المنتجات. وهكذا، فإن استراتيجية القنوات المتعددة هي الطريقة الوحيدة التي تقدم مصفوفة كاملة من نواتج الخدمات التي يطلبها المستهلكون في جميع ظروف التبضع. على أية حال، هناك دائماً احتمال هبوط الأسعار إلى المستوى الذي أقامته أكثر القنوات كفاءة. وفي تلك الحالة ينبغي أن يوازن الحجم المزداد الهبوط في الهوامش. وسواء شملت القنوات المتعددة قناة الإنترنت أم لا، يظل هدف إدارة القنوات الحفاظ على القنوات الحية (وعلاقات القنوات) للوصول إلى جميع قطاعات السوق المستهدفة والمختارة، التي حدتها الشركة.

العولمة وإدارة قنوات التسويق

مع تزايد قدرات الاتصال السريع والمُتقن، يغدو خفض مستوى الحواجز، وإقامة كتل تجارية عالمية، عملاً - ومن ثم إدارة قنوات - مشروعاً عالمياً حقاً. لقد عبرنا عن هذا الاتجاه في ميدان البيع بالتجزئة. فمثلاً، شملت 132 شركة بيع بالتجزئة 75٪ من مبيعات السوق الأولية الأوروبية عام 1980، وفي عام 1996 هبط العدد إلى 43 شركة بيع بالتجزئة، وهو معدل تضامن عال جداً. تمتلك سلسلة السُّوق الكبرى، Carre four، التي مقرها فرنسا، شبكة من المخازن في أوروبا وأمريكا الجنوبية، وآسيا. كما ضُمَّت شركة Ahold، وهي شركة بقالة بالتجزئة أصلها من الأراضي المنخفضة، شركات في أكثر من

10 بلدان منذ عام 1995 (إلى جانب كونها سابع أكبر بقالة تجزئة في الولايات المتحدة). وتشغل شركة Wal-Mart أكثر من 700 مخزن خارج الولايات المتحدة، في كندا، والمكسيك، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، وآسيا مع أنها بدأت التوسع في البلدان الأجنبية عام 1991 فقط. وتسلك شركات تجزئة أخرى السبيل نفسه: كذلك تحركت شركات ملابس مثل شركة Gap، وشركات أثاث منزلي مثل IKEA، وشركات بيع ألعاب «RU» وسواها تحركاً مغامراً خارج أسواقها الوطنية⁽¹⁹⁾.

إن ما تمخّص عنه الوجود العالمي المتزايد لتجار التجزئة الكبار هو تنافسيّة أكبر في الأسواق التي كانت محميات أصلية محلية. فشركات التجزئة المحلية التي لا تتجيب للعولمة الاقتصادية إما أن تخرج من ميدان العمل أو تنضم لغيرها (مثلاً، بعد دخول شركة Wal-Mart إلى كندا انهار عمل شركة Kmart خلال أربع سنوات، وضمّت Wal-Mart سلسلة Woolco المحلية). بعض شركات التجزئة المحلية تستجيب وتبقى على قيد الحياة بفضل تأكيدها موجوداتها التي لا يمتلك مثلها الداخلون الأجانب - الموضع من ناحية مبدئية والمعرفة العميقة بأذواق المستهلكين المحليين. فمثلاً، استجابت سلسلة البقالة Pao de Azucar في البرازيل لدخول شركة Carre four إلى السوق بفضل الاستثمار في تقنية المعلومات لتحسين إنتاجية المخازن وإعادة نمذجة الأسواق الكبرى المحلية في البيئة المجاورة، التي تتمتع بميزة محلية لا تستطيع Carre four مضاهاتها. وكذلك قدمت ائتمناً جذاباً للمتبضعين من مخازنها، وهي عادة محلية شعبية⁽²⁰⁾. وباختصار، تتضمن الاستجابة الناجحة من قبل بائعي التجزئة الأصليين والأصغر من الشركات الأجنبية، إعادة التركيز على تقديم نواتج خدمات عالية القيمة على جميع المستويات.

تحوّل العولمة، كذلك، على صعيد التجزئة الموردين المحليين السابقين. إذ إن شركة صانعة محلية تستطيع توقيع عقد مع شركة تجزئة عالمية

مثل Wal-Mart أو Carre four لتوريد منتج معين تكتسب مبيعات هائلة وإمكانات ربح ضخمة. وربما يجب على الشركة الصانعة أن تتعلم طرائق جديدة للقيام بالعمل للاحتفاظ بالمورّد العالمي، بما في ذلك فهم عملية الشحن الدولية، ومتطلبات الإيصال إلى مسافات بعيدة، أو حتى إقامة إمكانات تصنيع عبر البحار لمواكبة بائعي التجزئة التابعين لها. وبالمقابل، يمكن أن يؤدي دخول شركة تجزئة كبرى مثل Carre four إلى بلد أجنبي إلى زيادة كبيرة في مبيعات المورّدين المحليين - فقط إذا ما قدم الموردون المحليون منتجات بأسعار وشروط منافسة للسلع التي تأتي بها شركات التجزئة العالمية من سلاسل الإمداد في جميع أنحاء العالم. حتى إن المورّدين المحليين لا يتمتعون بالحماية في ظل نظام كهذا.

وهكذا، فإن للعولمة تأثيراً ليس فقط على شركاء القناة الذين أقاموا فعلاً عمليات عبر الحدود الوطنية، بل على جميع أعضاء القناة الآخرين الذين يساعدون في تقديم المنتجات والخدمات إلى المستهلكين العالميين الذين يخدمون بهذه الطريقة. فضلاً على أنه، من وجهة النظر التنافسية، لم يكن بالإمكان القول إن عمل شركة معينة هو عمل محلي، حتى وإن انحصرت عملياتها كلياً ضمن حدود بلادها. فالداخلون الأجانب يعتدون على شركات التجزئة المحلية والمورّدين المحليين بصورة متزايدة بحيث تتعولم، عملياً، سلسلة الإمداد برمتها.

استخلاصات

يُعدُّ إيجاد أنظمة قنوات تسويقية وإدارتها مهمة استراتيجية ضخمة. إذ ما أن تُنشأ حتى يعود من الصعب تغييرها أو تفكيكها. إن الطبيعة «الكتلية» ذات الكلفة العالية لكثير من استثمارات القنوات تتطلب دراسة واعية لكيفية بناء القناة وإدارتها لدى إنشائها أو كلاً ما جرى التفكير في إحداث تغيير كبير.

يبدأ إنشاء بنية القناة بفهم مطالب المستخدم النهائي فيما يتعلق بنواتج خدمات القناة. إذ تختلف هذه المطالب من قطاع سوق إلى قطاع آخر، وهذا يوحى بقيمة تطوير القناة بما يتلاءم مع مطالب كل قطاع. فلا بد من فهم عملية رسم الخريطة بين نواتج الخدمات المطلوبة وتدفقات القناة اللازمة لإنتاج نواتج تلك الخدمات بحيث يغدو من الممكن إقامة نمط القناة (مثل، مباشرة إلى المستهلك، عبر موزعين أو بائعي تجزئة مستقلين) وهوية أعضاء القناة المعينة. وأخيراً، ينبغي تحديد معالم مسؤولية كل عضو قناة تجاه أداء تدفق القناة بوضوح، ووضع نظام إداري موضع التنفيذ لضمان قيام أعضاء القناة بأداء تدفقات القناة التي يكلفون بها.

أما في حالة وجود قنوات سلفاً، يظل تحليل القنوات من النمط الذي وصفناه مفيداً، لأنه يستطيع كشف فجوات القناة التي تحول دون نمو المبيعات والأرباح. إذ يمكن أن توجد الفجوات على جانب الطلب (من خلال تقديم خدمات غير كافية أو زائدة عن الحد الطبيعي) أو على جانب العرض (من خلال الكلفة المفرطة لأداء تدفقات القنوات). فعندما توجد الفجوات على جانب الطلب تتعرض مبيعات المنتجات إلى نتائج سيئة فورية. أما الأثر السلبي لفجوة على جانب العرض فهو أكثر خُبثاً، وذو ضرر لا يقل عن الضرر الذي تحدثه فجوة في جانب الطلب: إذ إن أداء تدفقات قناة ذات كلفة، ولكن بكلفة عالية جداً، يولد سعراً عالياً لحزمة نواتج الخدمات والمنتجات التي يطلبها المستهلكون. ونتيجة لذلك يجد المنافسون ذوو المهارات الفضلى في إدارة القنوات فرصة لاختلاس المبيعات عن طريق تقديم مستويات مشابهة (أو حتى متفوقة) من نواتج الخدمات بأسعار كلية مماثلة (أو حتى أدنى).

حتى مع وجود بنية قناتية جيدة، ربما يجد أعضاء القناة صعوبة في تطبيق التصميم. إذ يمكن أن ينشأ صراع قنوات من اختلاف الأهداف، أو الاختلاف على المجالات، أو من اختلاف مفهومات الحقيقة. فأى من هذه الأمور ربما

يحول دون نجاح تصميم بنية القناة في السوق. إن التطبيق الحكيم لمصادر قوة القناة ذات الصلة يمكن أن يُقلِّل صراعات القنوات إلى مستويات يمكن، عندها، إدارة القنوات. يسعى، عادة، مديرو القنوات جاهدين إلى «تنسيق القنوات»، وهي حالة يسعى فيها كل عضو قناة لتحقيق هدف فريد وهو تقديم نواتج الخدمات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة.

تجري عملية تصميم القناة في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار. هناك ثلاث ظواهر جديرة بأن تدرك بوجه خاص هي: مطالب المستهلكين المتزايدة لنواتج الخدمات؛ والحاجة إلى إدارة قنوات توزيع عديدة بصورة فعّالة ومنها قنوات الإنترنت؛ والتوسع العالمي لقنوات التوزيع. إن أعضاء القنوات الذين لا يدركون عوامل بيئية هامة كهذه ربما ينجحون على المدى القصير، ولكنهم سيواجهون صعوبات عندما يتغيّر السوق بصورة جوهرية من حولهم. ومفاتيح إدارة القنوات المستمرة الناجحة هي اليقظة الدائمة والرغبة في الاستجابة للتحوّلات.

ملاحظات

1. For greater detail on any of the issues developed here, please refer to Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
2. See for example "Dell Takes Significant Lead in U.S. Corporate Marketplace: Ziff-Davis Study Shows Dell Also No. 1 in All U.S. Business Segments," at www.dell.com/corporate/media/newsreleases/99/9904/12a.htm; and David P. Hamilton, "PC Shipments Climbed in First Quarter on Strong Demand, but Compaq Slid," *Wall Street Journal* (April 26, 1999), p. A3.
3. Mr. Prince's remarks to the U.S. House Banking Committee are printed in *PR Newswire* 1998. For other information on the Citicorp/Travelers merger and its distribution implications, see for example, Anne Colden, "Insurers Seeking New Niche in Bank Mega-Merger World," *Journal of Commerce* (April 30, 1998), p. 5A; Tracy Corrigan, "Travelers Beats Expectations with \$1 Billion," *Financial Times* (April 21, 1998), p. 35; "Finance and Economics: Watch Out for the Egos," *The Economist* (April 11, 1998), pp. 55-56; Gregory J. Hoeg, "Merging Sales Operations Is Key Financial Services," *Best's Review—Life-Health Insurance*, vol. 99 (July 3, 1998), p. 92; "Citibank Eyes 11 New Regional Outlets in Japan," *Jiji Press Ticker Service* (July 3, 1998); "Profitable Partners? Don't Bank on It Yet," *Journal of Commerce* (October 5, 1998), p. 8A; Brendan Noonan, "Poking Holes in the Umbrella," *Best's Review—Property-Casualty*, vol. 99 (August 4, 1998), pp. 65-67; "Citigroup To Begin Trading Today, Following Completion of Merger of Citicorp and Travelers Group," *Business Wire* (October 8, 1998); William Glasgall, John Rossant, and Thane Peterson, "Citigroup. Just the Start?" *Business Week* (April 20, 1998), pp. 34-38; and Rodd Zolkos, "Insurers Starting to Bank on Integration," *Business Insurance* (January 18, 1999), p. 12D.
4. Defined by Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley, CA: IBER Special Publications, 1966); Louis P. Bucklin, *Competition and Evolution in the Distributive Trades* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972), pp. 18-31; and Michael Etgar, "An Empirical Analysis of the Motivations for the Development of Centrally Coordinated Vertical Marketing Systems: The Case of the Property and Casualty Insurance Industry," unpublished doctoral dissertation, The University of California at Berkeley (1974), pp. 95-97.

(5) اقترح Louis P. Bucklin، أساساً (انظر ملاحظة 4) أن معرفة مطالب نواتج الخدمات تؤدي إلى تعيين مواصفات تدفقات القناة، وأنه ينبغي اختيار بنية القناة بحيث تخفض كلفة التدفق إلى الحد الأدنى. أما George J. Stigler (1951) فيتكلم بصورة أعم عن توزيع، أنشطة العمل على من يؤدونه بكلفة أدنى. البحث هنا منجم مع هذه الأفكار وقائم عليها. «Journal of Politicia Economy»، (حزيران/يونيو 1951)، ص 185 - 193.

(6) نشكر Subjash Bedi و Parry Singh مؤسسي Indiangrocer.com لما قدماه من معلومات حول خدمة الإنترنت هذه.

7. For information on activity-based costing, see for example, Bala Balachandran, "Strategic Activity Based Accounting," *Business Week Executive Briefing Service* (1994); Ronald E. Yates, "New ABCs for Pinpoint Accounting," *Chicago Tribune* (January 24, 1993), p. 7; Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, vol. 69 (May/June 1991), pp. 130-135; and William Rotch, "Activity-Based Costing in Service Industries," *Journal of Cost Management* (summer 1990), pp. 4-14.
- (8) يتطلب قانون مخازن التجزئة الكبرى في اليابان أن يتبع باعة التجزئة الراغبون في فتح مخزن أكبر من 5000 م² إجراءات بيروقراطية معقدة تنزع إلى منع المخازن الكبيرة من افتتاح مراكز تجارية في المدينة. هنالك قيود أخرى موجودة في بعض الأسواق الأوروبية حيث تقام «أحزمة خضراء» حول المدن لا يسمح لشركات التجزئة أن تفتح مخازن داخل هذه الأحزمة. وللإطلاع على رأي يتعلق بالتهديد المنظور الذي يؤلده مطورو منافذ البيع في المتنزهات في أوروبا، انظر Ernest Beck، «Wall Street Journal Europe»، (16 أيلول/ سبتمبر 1997)، ص 4.
9. Adel I. El-Ansary and Louis W. Stern, "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, vol. 9 (February 1972), p. 47.
10. See Ernest R. Cadotte and Louis W. Stern, "A Process Model of Dyadic Interorganizational Relations in Marketing Channels," in *Research in Marketing*, vol. 2, ed. Jagdish N. Sheth (Greenwich, CT: JAI Press, 1979); Michael Etgar, "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, vol. 55 (spring 1979), pp. 61-78; Torger Reve and Louis W. Stern, "Interorganizational Relations in Marketing Channels," *Academy of Management Review*, vol. 4 (July 1979), pp. 405-416; Larry J. Rosenberg and Louis W. Stern, "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, vol. 8 (November 1971), pp. 437-442; and Louis W. Stern and James L. Heskett, "Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework," in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, ed. Louis W. Stern (Boston: Houghton Mifflin, 1969), pp. 288-305.
11. Jan Larson, "The New Face of Homemakers," *American Demographics*, vol. 19 (September 9, 1997), pp. 44-50.
12. Paul Betts, "Big Retail Groups Eye Italian Wallets," *Financial Times* (May 9, 1997), p. 23; Doreen L. Brown, "The Changing Japanese Consumer: New Attitudes, Purchasing Habits on Quality, Value, and Imports," *East Asian Executive Reports*, vol. 18, no. 5 (May 15, 1996), pp. 8, 14; "Retailers and Manufacturers Told—Know Your Customer or Die," *Canada News Wire* (February 16, 1999); Harriot Lane Fox, "The 1995 British Shoppers Survey (Part 2)," *Marketing* (August 31, 1995), pp. 14-15; and Ang Wan May "Hypermarkets, Lifestyle Changes Bug Dairy Farm," *Business Times* (Singapore) (March 22, 1997), p. 7; "Shop? I'd Rather NAP, Thanks; Six Hot Consumer Trends," *Profit* (September 1998), p. 48.
13. See note 11, p. 47.
14. "Minnesota Grocers Association Grocers Celebrate 100 Years of Answering 'What's

- for Dinner?’ ” *PR Newswire* (August 20, 1997).
15. See note 12, Brown.
 16. See note 11.
 17. Dennis Berman, “Is the Bell Tolling for Door-to-Door Selling?” *Business Week e.Biz* (November 1, 1999), p. EB59.
 18. Richard Karpinski, “Retail—Physical, Online Worlds Merging,” *Internetweek* (October 25, 1999), p. 42.
 19. Denise Incandela, Kathleen McLaughlin, and Christiana Smith Shi, “Retailers to the World,” *McKinsey Quarterly*, no. 3 (1999), pp. 84–97.
 20. “Survival Skills,” *The Economist* (July 12, 1997), pp. 57–58.