

## الفصل السابع عشر

# التسويق في عصر الديمقراطية

موهانبر سوهين وفيليب كوتلر

Mohanbir Sawhney and Philip Kotler

إننا ننتقل بسرعة إلى عصر المعلوماتية، ومع ذلك ما زالت مناهج تفكيرنا ملتصقة بالعصر الصناعي. إذ سوف يدار العمل والتسويق في عصر المعلوماتية وفق مبادئ مختلفة اختلافاً واسعاً جداً. فالشركات التي تستمر في تفكيرها في العصر الصناعي سوف تخسر السباق في ريادة السوق.

كان العصر الصناعي عصر معلومات غير متناسقة. فقد كان تبادل المعلومات بين الشركات والزبائن أحادي الجانب، ومكلفاً وغير كفاء. ونتيجة لذلك، كانت إحاطة الزبائن بالمعلومات سيئة، وكان المسوقون يتحكمون في المعلومات، وكانت المبادلات تتم بمبادرات من المسوقين. بيد أن عصر المعلوماتية هو عصر ديمقراطية المعلومات. إذ إن المعلومات تسير نحو شمولية الوجود وکلیته ونحو رخص تكلفة الحصول عليها. وكذلك يسير الزبائن نحو مزيد من التزود بمعلومات أفضل وبسلطات أوسع بشأن السوق ومنافسهم على حد سواء.

لقد أدت محاولات تسوية ميدان المعلومات العامل إلى ترجيح ميزان القوى لمصلحة الزبائن. يتطلب هذا التحول في ميزان القوى تغييرات جذرية

في فكر التسويق وممارسة التسويق. ويتطلب قلب الحكمة التقليدية المتعلقة بمفهوم التسويق، وعملية التسويق، وتنظيم التسويق. وكذلك يتطلب من المسوقين أن يتوافقوا مع التسويق الذي يبادره الزبائن. ولكي نفهم تضمينات ديمقراطية المعلومات بشأن التسويق، لا بد لنا من:

- فحص الافتراضات والمجازات التي تميز تفكير التسويق في العصر الصناعي.
- بيان كيفية إعادة تكوين قدرات المشتريين الجدد لأدوارهم في التبادلات التسويقية.
- اقتراح مجاز جديد والافتراضات الجديدة التي تميز التسويق في عصر ديمقراطية المعلومات.
- تحديد معالم السبل التي تحتاج إليها عمليات التسويق ومؤسسات التسويق كي تتطور وتستفيد من نظام المعلومات المتغير.
- تحديد الوسطاء الجدد الذين سوف يُيسرون التسويق الذي يبادره الزبائن.
- بيان كيفية تغير مؤسسات التسويق.
- تقديم أداة تشخيص لمساعدة الشركات على تحديد موقعها في عملية التغيير، وعلى كيفية التقدم في مجال الفوز بريادة السوق أو المحافظة على تلك الريادة.

### افتراضات التسويق في العصر الصناعي

يضرِب تفكير التسويق أثناء العصر الصناعي جذوره في المجاز الذي يصور «التسويق بأنه اصطلياد»؛ إذ كان ينظر إلى السوق على أنه غاية. وعلى المسوقين أن يجوبوا الغاية لاكتشاف ما فيها (بحث السوق)، وتحديد الفريسة التي يريدون اصطليادها (تسويق الهدف). وعلى المسوقين أن يدرسوا عادات

الفريسة وموطنها وبنيتها (سلوك الزبائن). وعلى المتسوقين أن يقيموا مصيدة فئران أفضل (تمايز المنتجات) ثم عليهم أن يَنْصُبُوا الفخ وَيَضَعُوا الطعم (الإعلان، البريد المباشر، ترويجات المبيعات التثجعية)، وضمان الفريسة ومنعها من الإفلات (الاحتفاظ بالزبائن، وتسويق العلاقات).

يفترض الصيادون/ المتسوقون أن الفريسة ليست ذكية ولا هي مزودة بالمعلومات جيداً مثلهم. إذ إن الفريسة تتصرف بموجب العواطف (التوضيح)، ومن السهل إغواؤها بحيل صغيرة (ترويجات تشجعية) وتتجول في منطقة الخطر دون أن تعلم (مخازن التجزئة، والباعة). ولدى الصياد معلومات واسعة عن الفريسة وما يتعلق بها، ويعرف كيف يصوبُ البندقية (اقتراح القيمة) على النقطة اللينة من الفريسة.

أما في عصر ديمقراطية المعلومات، فقد انقلبت هذه الافتراضات على رؤوسهم. إذ أصبح الزبائن يسلحون أنفسهم بالمعلومات، وغدا الصيادون هم الفرائس. يستطيع المشترون الآن أن يبحثوا عن أفضل السلع مبيعاً ويعرفوها، ويبادروا بإقامة علاقات مع باعة السلعة التي يختارونها. يعد ذلك مدمراً للتسويق الذي كان سائداً في العصر الصناعي. إذ يعني هذا أن المشتريين لم يعودوا بحاجة إلى مشاهدة الإعلانات، أو استقبال الباعة، أو زيارة مخازن التجزئة للحصول على ما يريدون. ولم يعد يترتب عليهم دفع المزيد في السلعة بسبب جهلهم بالسعر. ولم يعودوا بحاجة إلى بذل جهد جسدي لإتمام الشراء. فبإمكانهم الإملاء على من يريدون التعامل معه وبيان شروطهم التي يرغبون في إقامة العمل معه على أساسها. إن النظام الغني بالمعلومات يزود الزبائن بمجموعة جديدة من القدرات.

### قدرات الزبائن الجديدة

لتوضيح هذه القدرات الجديدة، نتأمل كيف يمكن أن يستخدم المستهلكون

الإنترنت اليوم لشراء سيارة عن طريق [www.edmunds.com](http://www.edmunds.com) أو كيف يمكنهم الحصول على قرض رهن بيت عن طريق [www.homeowners.com](http://www.homeowners.com).

يقدم موقع Edmunds معلومات فريق ثالث غير منحاز، ونصيحة بشأن السيارات. ويستطيع مشترو السيارات، باستخدام موقع Edmunds:

- أن يشرعوا بعملية البحث والتقييم، على موقع Edmunds، عن طريق إجراء مقارنات بين الأوصاف والمواصفات، وتكاليف التاجر/ هوامش التاجر لقاء كل سيارة. ويمكنهم تضيق نطاق بحثهم وحصره في مصادر صنع ونماذج قليلة، ثم يقومون بمقارنات متجاوزة. ويمكنهم أن يطلبوا من Edmunds، بالتعاون مع الشركات الصانعة، أن يبعثوا لهم بالبريد نشرات حسب رغباتهم تتضمن معلومات حول الصناعات والنماذج المختارة.
- وأن يجمعوا إلى نصيحة الزبائن بفضل دخول حقل البحث في Edmunds Town Hall للتفاعل مع المستهلكين الآخرين الذين اشتروا تلك السيارات أو امتلكوها. حتى إنه بإمكانهم الدخول إلى مواقع الشبكة التي تعرض شكاوى الزبائن الذين لديهم خبرة سلبية مع بائع معين (مثل، [www.bonwlemon.com](http://www.bonwlemon.com)).
- سوف يتمكن المشترون، في المستقبل القريب، من تحديد مواعيد لقيادة اختبارية لأصناف ونماذج متعددة في مكان وزمان يحدّدان سلفاً برعاية Edmunds وشركاه مثل Car Max أو Auto Nation. ويمكنهم أن يوازنوا أصنافهم المحببة جنباً إلى جنب دون أي ضغط مبيعات من التجار، وحتى بدون زيارة تاجر صنف محدد. فالاتفاقات سترتّب سلفاً بحيث يكون لدى المشتري النماذج التي يريدونها جاهزة للقيادة الاختبارية.
- عندما يقرر المشترون صنفاً، أو مصدر صنع، يمكنهم تحديد

الأوصاف والخيارات التي يريدونها، ويطلبون إلى شريك Edmunds وهو Auto By Tell (www.autobytell.com) أن يقوم بدور وكيل شراء لهم. فيقوم Auto By Tell بإعلام عدد من تجار السيارات المحليين بأن هناك زبوناً متوقعاً «ساختاً» للنوع المعين من السيارات ويدعوهم لتقديم عروضهم بشأن ذلك.

- يمكن أن يوسع المشترون نطاق عملياتهم بفضل استخدام شركاء عمل آخرين لشركة Edmunds. إذ يستطيعون سلفاً وضع مواصفات للتمويل من Nations Bank؛ والحصول على كفالات مديدة من Warranty Gold؛ وشراء تأمين للسيارات من GEICO؛ والحصول على قطع غيار لسياراتهم من J. C. Whitney.

إن زيارة موقع Home owner يُمكنُ مشتري البيوت المحتملين من بحث معدلات رهن البيوت، واتجاهات معدلات الفائدة، ومن استخدام الأدوات المالية لتحليل القروض، وتحديد خدمة البريد الإلكتروني التي تُعلم المشتريين باتجاهات معدلات القروض باستمرار. ويستطيعون كذلك أن يقدموا طلبات عبر الإنترنت لرهانات بيوت من عارضي رهانات بيوت مختلفين والحصول على إجابات في غضون يوم واحد. ويمكنهم الاتصال بسماسرة عقاريين في مواقع معينة وفي الجوار لشراء البيوت وبيعها.

وهكذا، لا بد أن يكون واضحاً أنه بمساعدة هذا الطيف المتنوع من الوسطاء والوكلاء، اكتسب المشترون قدرات هائلة في هذا العصر الغني بالمعلومات. وبفضل استخدام الإنترنت، يمكنهم الآن:

- أن يحصلوا على معلومات موضوعية حول أصناف عديدة، بما في ذلك التكاليف، والأسعار، والأوصاف، والنوعية دون الاعتماد على شركة صانعة أو بائعي التجزئة؛

- وأن يبادروا بطلب الإعلان والمعلومات من الشركات الصانعة؛

- وتصميم العروض التي يريدونها؛
- وأن يستأجروا وكلاء شراء، واستدراج عروض من بائعين عديدين؛
- وأن يشتروا منتجات مُسَاعِدة، أو ملحقة وخدمات إضافية من فريق ثالث من البائعين المتخصصين.

### كيف ينبغي أن تتغير افتراضات التّسويق

بفضل انتقال القوّة في السّوق من الباعة إلى المشترين، سوف يترتب على الباعة المتنورين أن يعتمدوا مجموعة جديدة من الافتراضات بشأن ما يكون تسويقاً فعّالاً، وسوف يستلزم التّسويق الفعّال في عصر المعلوماتية قلباً لافتراضات تسويقية جوهرية ثلاثة.

الافتراض الأول، لا بد أن يغير المسوّقون دورهم في المبادلات من التحكم في المبادلات إلى تيسير المبادلات. لقد كان المسوّقون يبادرون إلى عمليات التبادل ويتحكّمون في عملية التبادل، بيد أنه في النظام الغني بالمعلومات أصبحت مبادرة التبادل والتحكم فيه بيد الزبائن، إذ يوقف المسوّقون وممثلوهم عند حدهم حتى يستدعيهم الزبائن للمساهمة في التبادل. وحتى عندما يدخلون عملية التبادل، فإن الزبائن هم الذين يحدّدون قواعد الانخراط في العملية ويعزلون أنفسهم عن المسوّقين بمساعدة الوكلاء والوسطاء. ويحدّد الزبائن المعلومات التي يريدونها، والعروض التي يهتمّون بها، والأسعار التي يرغبون في دفعها. تَقْلِب عملية التبادل التي يسيطر عليها الزبائن، هذه، العديد من ممارسات التّسويق التي يكرمها الزمن (انظر البحث تحت عنوان «نشوء التّسويق المعكوس» بعد صفحتين).

والافتراض الثاني هو أنه ينبغي للمسوّقين أن يغيّروا سياساتهم المعلوماتية لدى تعاملهم مع الزبائن من الإبهام إلى الوضوح والشفافية. لقد كان المسوّقون، في العصر الصناعي، يزدرون بفضل جعل المقارنة بين عروضهم

وعروض المنافسين أمراً صعباً على الزبائن، وبفضل حجب قدر من المعلومات التي يحتاج إليها الزبائن ليتمكنوا من الاختيار بصورة أفضل. تبتكر شركة تصنيع الفراش والحشيات، مثلاً، أسماء أصناف مختلفة للمنتجات ذاتها لسلاسل تجزئة تقوم بدورها بمضاهاة أدنى سعر منافس للصنف نفسه. وكذلك فإن شركات الهواتف الخلوية تبرع في ابتكار خطط تسعير تجعل من الصعب على الزبائن إجراء مقارنات عبر مقدمي الخدمات، وذلك بصورة متعمدة. حتى عندما تقارن الشركات الصانعة منتجاتها بالمنتجات المنافسة، فإن مثل هذا الإعلان التنافسي يكون عادةً متحيزاً ويعرض المنتجات المنافسة في ضوء ضعيف.

أما في نظام المعلوماتية الجديد، فإن المشتريين يطلبون معلومات موضوعية غير منحازة من الشركات الصانعة؛ وإلاً سيلتفتون إلى فريق ثالث من الوسطاء لتزويدهم بتقييمات وأسعار منافسة. فعلى سبيل المثال، تتيح شبكة Comparison Shopping ([www.comparisonshopping.net](http://www.comparisonshopping.net)) للزبائن أن يقوموا بتبضع مقارنٍ بعددٍ من فئات المنتجات، كما تقدم شركة Energy Market ([www.energymarket.com](http://www.energymarket.com)) مقارنات سعرية للأعمال تتعلق بموردي الغاز الطبيعي. حتى تصنيف المسوقين من حيث النوعيات والخدمات متوافر لدى فرقاء آخرين مثل ([www.bizrate.com](http://www.bizrate.com)) BizRate.

لا مجال للاختباء، في عصر ديمقراطية المعلومات، ولا لتحقيق ربح بسبب جهل الزبائن بطريقة خطيرة لكسب العيش. حتى إن المتسوقين المتنورين ربما يقررون إرسال الأسعار المنافسة لأسعارهم إلى الزبائن دليلاً على إيمانهم الطيب. فمثلاً، تتيح شركة بيع الكتب عبر الإنترنت Books.com ([www.books.com](http://www.books.com)) للزبائن أن يقارنوا أسعارها بالأسعار المنافسة على موقعها هي. وتعد هذه الخطوة ميزة، بالطبع، إن كان المسوق هو رائد السعر. ولكن يمكن استخدام هذه الطريقة عندما يطلب المسوق سعراً أعلى ويبين السبب الذي من أجله يقدم عرضه قيمة أفضل.

أما الافتراض الثالث فهو أن المسوّقين سيحتاجون إلى تحويل نشاطهم من اكتساب زبائن جدد إلى خدمة زبائنهم الحاليين خدمةً أكمل. ففي حين أن اكتساب الزبائن مطلوب دائماً، فإنه سيكون أقل أهمية لأن المشتريين سيعون إلى أفضل البائعين. فالمسوّقون، تاريخياً، يهتمون أساساً بإيجاد قيمة تبادل مرّة واحدة، أي القيام بالبيع. أما في عصر المعلوماتية فإن المسوّقين يحتاجون إلى بناء قيمة علاقة مع عملائهم. وهذا يستلزم فهم كل زبون فهماً أكثر حميمية بممارسة إدارة معرفة الزبائن، وتعلّم كيفية البيع الرأسي والشامل لزبائنهم، وتخصيص رأس مال للعلاقات، بحيث يجعل إقامة الزبائن عملاً مع المسوّقين أكثر ربحاً. إذ سوف يتحول التوكيد في عصر المعلوماتية من اكتساب الزبائن إلى الاحتفاظ بالزبائن، ومن القيمة العملية إلى قيمة الزبائن مدى الحياة.

### نشوء التسويق المعكوس

ما زال المسوّقون، تقليدياً، هم الذين يطلقون عملية التسويق. أما في عصر المعلوماتية، فقد انعكس هذا المنطق، ونشهد اليوم نشوء تسويق معكوس، حيث الزبائن هم الذين يبادرون بعمليات التبادل ويسحبون المعلومات التي يريدونها. وفيما يلي بعض الأمثلة على أنشطة التسويق المعكوس:

- ترويجات معكوسة: يعكس الزبائن سبل الترويجات الاستهلاكية إما بطلب الترويجات مباشرة من المسوّقين عن طريق وسطاء مثل Yoyodyne، وNet، وCentives، وmySimon، وإما بطلب عروض محددة عن طريق فريق ثالث مثل Bonus Mail، وFree Ride، وInternet Service Providers. فيحجب هؤلاء الوسطاء العروض غير المطلوبة شراء النباتات والأدوات التي يحتاجون إليها لتحقيق أحلامهم. ويقوم المشترون المحتملون بالرسم على صحائف الملاحظات في الموقع ويطرحون أفكاراً تتعلق بالمنتجات، أثناء استعراضهم لما يقدمه لهم الموقع.



- التجزيء المعكوس: كان المسوّقون يستخدمون، عادة، تواريخ مشتريات الزبائن لصياغة عروض تتلاءم مع رغباتهم. أما الآن، فالزبائن هم الذين يختارون العروض ويُعدّونها حسب رغباتهم ذاتياً ويطرحونها للمسوّقين. فـ شركة Broad Vision تقدّم برنامجاً حاسوبياً ذا سمة فريدة يتعلّق بالعمل - إلى - العمل يجمع معلومات عن سلوك الزبائن الذي يتحكم فيه المسوّق مع أفضليات الزبائن المحدّدة، بغية إيجاد بنى معدّة جيداً من العمولات، وإيجاد معلومات تعير متقنة، وبرامج تثقيفية، وعمليات تجارية عاجلة، وتقرير حول الأنشطة.
- قنوات توزيع معكوسة: تعرض عليك شركة Public Technologies Multimedia (PTM) «نموذجات الشخصي» Your Personal Model على موقع Land's End. إنها تطلب إلى المتبضعين أن يصفوا نموذج أجسامهم - مثلاً، أكتاف عريضة، أرداف واسعة - ثم تولّد تمثيلاً ثلاثي الأبعاد. ويشاهد المتبضعون النموذج عبر الإنترنت في أبواب يوصى بها لأنماط أجسامهم. وهكذا، بدلاً من أن يذهب الزبائن إلى المخازن لتجريب الملابس، فإنّهم يستطيعون تجريب ملابس مختلفة وهم ينعمون بالراحة في بيوتهم. فصالة العرض تأتي إلى الزبون، بدلاً من أن يذهب الزبون إلى صالة العرض.

### نحو صورة مجازية جديدة للتسويق

توحي هذه الافتراضات المتغيرة بصورة مجازية جديدة للمسوّق؛ فبدلاً من كونه صياداً يتحول إلى جنائني (بستاني). وبدلاً من أن نرى التسويق اقتناصاً للزبائن، لا بد لنا من رؤيته عملية تنمية وتهذيب للعلاقات مع الزبائن وما يتبعهم. هذا التحول التطوري يوازي تطور الإنسان من صياد جامع للصيد إلى جنائني مُنْشَقٍ للحدائق. وكما أن الإنسان قد اخترع المحراث وبرع في الزراعة، فقد أيقن أنه يستطيع أن يحيا حياة أفضل بفلاحة المزارع ورعاية الحدائق. كذلك المسوّقون، لدى تطوّرهم نحو الأفضل بإيجاد علاقات مع زبائنهم وشركائهم والاحتفاظ بها، أيقنوا أنّهم سوف يوجدون قيمة أكبر بفضل

خدمة الزبائن خدمةً أكمل. وكما أن الجنائين يوجِدون البيئة الصحيحة ويقدمون المكونات الصحيحة للنباتات كي تنمو، كذلك المَسوقون بحاجة إلى أن يبرعوا في بذر العلاقات مع الزبائن وتغذيتها، وتعشيها مما يضر بها. وكما أن الحديقة نظام بيئي حيث يرتبط به كل نمط من أنماط الحياة النباتية والحيوانية، كذلك الزبائن وما يتبعهم يكونون نظاماً بيئياً متداخلاً العلاقات تداخلاً مكثفاً.

بل ربما يكون أكثر الآراء المأخوذة من مجاز البتنة حصافة هو أن الجنائني لا يستطيع التحكم تماماً فيما سينبت من النبات وما سيزهر من الأزهار. وخلافاً للصيد الذي يبحث عن فريسته ويختارها، فإن الجنائنين يستطيعون نثر بذور جيدة ورعاية ما ينتشر عنها من نباتات، ولكنهم يدعون بعد ذلك حديقتهم تتطور عضواً. وفي عصر المعلوماتية لا بد أن يدع المَسوقون الزبائن يقودون طريقهم بأنفسهم ويسيروا مع التيار.

### كيف ينبغي أن تتطور أنشطة التّسويق

لما كانت توافرية المعلومات المتنامية تحول السُّلطة من البائعين إلى المشترين، فإنه لا بد من تطور أنشطة التّسويق لتواكب هذا التحول. ويجب أن يشمل التطور جميع الأنشطة المولدة للقيمة؛ وينبغي ألا يحدث التطور بخطوة واحدة. بل سيكون هناك طوراً انتقالي بين أنشطة التّسويق في العصر الصناعي وأنشطة التّسويق في عصر المعلوماتية. يبيّن الشكل 1 - 17 مسار هذا التطور.

### الشكل 17 - 1 تطور أنشطة التسويق

التسويق في عصر المعلوماتية	التسويق في المرحلة الانتقالية	التسويق في العصر الصناعي	
مسير من قبيل الزبائن	← مسير تسويقياً	← مُسَيِّر هندسياً	↓ تصميم العرض
تشكيل من قبيل الزبائن	← تكييف كتلي	← تجزيء	↓ تكييف العرض بما يلائم الزبائن
تصغير مدى الحياة	← تصغير قيمي	← تصغير قائم على أساس الكلفة	↓ تصغير العرض
مبني على الإذن	← مبني على المعلومات	← مبني على الإقناع	↓ إرسال العرض بوسائل الاتصال
قنوات سليمة (لا انقطاع فيها)	← قنوات متعددة	← قنوات مادية	↓ تسليم العرض
شبكة عمل	← شركاء أقرين	← شركاء شاقوليون	↓ زيادة العرض
الوصول إلى النهج	← الوصول إلى المعلومات	← الوصول إلى الناس	↓ دعم الزبائن

### تصميم العرض

تتأصل العروض الجديدة، في الشركات الصناعية التقليدية، في الدائرة الهندسية، وتعطى دائرة التسويق مهمة بيع العروض بعد إنجاز التصميم. أما الشركات التي هي أكثر تقدماً فقد عكست هذا النهج، إذ تقوم دائرة التسويق بنقل «صوت الزبون» إلى المؤسسة قبل أن يبدأ التطوير. على أية حال يظل هذا النهج الذي يوجهه التسويق يفترض عمليات متتابعة لتصميم العروض والرسائل. يقوم المسوقون بمسح الزبائن أولاً، ومن ثم يستخدمون هذه المعلومات لوضع العروض وصياغة الرسائل.

أما في النظام الجديد الغني بالمعلومات، فإن عمليات الاستشعار والاستجابة أصبحت متزامنة، وليست متتابعة. وبدلاً من أن تؤدي هذه

العمليات دوراً في بداية عملية التصميم وفي نهايتها، فإن عملية الترابط الملحّة مع الزبائن تتيح لها أن تؤدي دوراً نشطاً في تصميم العروض الجديدة وابتكارها وتكييفها. لننعم النظر في شركة eBay لخدمات المزادات القائمة على الإنترنت الشعبي. يُسَيَّر موقع eBay مزادات من شخص - إلى - شخص في أكثر من 100 فئة، ومنها الموضوعات الثقافية ذات الأهمية التاريخية، والأثريات، والأشياء الرياضية الجديرة بالتذكّر، والحواشيب، والألعاب، وأطفال القبعات، والدمى، والأشكال، والعملات، والطوابع، والكتب، والمجلات، والموسيقى، والخزفيات. وخلافاً لبيوتات المزادات التقليدية المتخصصة بفئات قليلة، فإن فئات eBay مكيفةً وفق الأساس الجاري بناء على ما يريد الزبائن شراءه وبيعه. إذ يقدم الزبائن السلع، والزبائن يحافظون على أمانة البائعين عن طريق تضيفهم على منبر عام. ويقوم موقع eBay بتسهيل المبادلات. إنه لا يتحكم في المبادلات، ولا يسهم فيها بصورة مباشرة. إذ إن الذي يولد العروض ويكتفها ويستهلكها هم الزبائن.

من شركات عصر المعلوماتية الأخرى التي تُجري تغييرات في الأحكام شركة Silicon India Magazine ([www.siliconindia.com](http://www.siliconindia.com)). تقدم هذه المجلة خدمات إلى مجتمع المهنيين التقنيين في مجال المعلومات ذوي الأصل الآسيوي في الولايات المتحدة. وعندما أُسِّت عام 1997، لم يكن لمؤسسيها خبرة سابقة في النشر. ولهذا لجؤوا إلى زبائنهم طلباً للنصيحة فأوجدوا نموذجاً مبدئياً للمجلة على الإنترنت قبل ستة شهور من ظهور النسخة المطبوعة. لقد نُقح النموذج الموجود على الإنترنت بمداخل أتت من 6000 عضو من أعضاء ذلك المجتمع انخرطوا في حوار مع الناشرين بغية تصميم النموذج الطباعي، والمضمون، وجو المجلة المتعلق بافتتاحيات التحرير. وعندما ظهرت المجلة، اكتتب معظم الأعضاء المؤسسين بصفتهم مشتركين في المجلة المطبوعة.

ونمت قاعدة الاككتاب في غضون سنة فشملت أكثر من 40,000 مشترك. وظلت مجلة الإنترنت قائمة بوصفها قاعدة اختبار لمعالم جديدة، وقناة تغذية راجعة لمدخلات الزبائن في مسيرة تطور المجلة.

### تكيف العرض بما يلائم رغبات الزبائن

فهم المسوّقون منذ زمن طويل قيمة تسويق الهدف - أي عملية تكيف العرض بما يتفق مع رغبات المجموعات المختلفة من الزبائن وأفضلياتهم. وما زالت عملية التكيف هذه محكومة بالمسوّقين، مثلها في ذلك كمثل أنشطة التسويق الأخرى. إذ يقوم المسوّقون بصياغة مجموعة من العروض، وتهدف بها إلى مجموعات معينة من الزبائن. وبفضل توافر تقنيات التصنيع المرن، بلغ منطلق التجزئء أقصى مدى من التكيف الكتلي، حيث يبتكر المسوّقون عروضاً مكيفةً لتلائم كل زبون. بيد أن المسوّقين لن يعرفوا أفضليات الزبائن كما يعرفها الزبائن أنفسهم. وفي النظام الغني بالمعلومات يحتاج المسوّقون إلى أن يتطوروا أكثر باتجاه عروض يصوغها الزبائن، حيث يجري التكيف من قبل الزبائن وليس من قبل المسوّقين. فتحول دور المسوّقين إلى مساعدة الزبائن على تحديد أفضلياتهم وتوليد عروضهم الخاصة بهم.

يتجه مسوّقو أجهزة الحواسيب وخدمات المعلومات المبنية على الشبكة نحو النموذج الذي يصوغه الزبائن. فقد أعطت شركة Gateway 2000 الصناعة للحواسيب الشخصية PC علامة تجارية هي «your Ware»، كذلك أتاحت شركات محركات البحث (مثلاً، Yahoo! و Excite) للزبائن درجة عالية من الطابع الشخصي لعروضهم.

بيد أن العروض التي يحددها الزبائن آخذة في الوصول إلى عقر الصناعات الأخرى أيضاً. فشركة Garden Escape (www.grden.com) تقدم تطبيقات لبرنامج تخطيط الحدائق على موقعها في الشبكة بحيث يستطيع الزبائن

استخدامه لتصميم حدائق. إذ يستطيع الزبائن اختيار النباتات، ويكتفوا نموذج النباتات والأزهار، ويستطيعون الاختيار من مجموعة من نماذج حدائق معدة سلفاً. يستخدم البرنامج التطبيقي معلومات تتعلق بالموقع الجغرافي للزبون ليحدد درجة الحرارة وشروط التربة، وليختار الأزهار والنباتات المناسبة. وعندما ينجز الزبائن تصميمهم، يمكنهم الاحتفاظ به، كما يمكنهم طلب النباتات والأزهار والأدوات التي ربما يحتاجون إليها لحديقة أحلامهم. تمنح شركة Garden Escape الزبائن التحكم في تكييف عروضها لتلائم حاجاتهم.

### تسعير العرض

كانت استراتيجيات التسعير تُصمم، بموجب التفكير التسويقي في العصر الصناعي، لتحقيق أقصى ربح من عملية تبادل تجاري واحدة بناء على التكاليف. بيد أن ضرورة وجود علاقة مع الزبائن تستلزم أن تحول الشركات تركيزها على التسعير الذي يحقق عائداً مدى الحياة من العلاقة مع الزبائن. إذ ربما تُملي مقارنة التسعير مدى الحياة التخلي عن العرض الأولي كحافز للزبائن على الشروع بإقامة علاقة. وينمو العلاقة، يمكن تعويض النفقات التي تُصرف لاكتساب الزبائن بمرور الزمن، وذلك بفضل بيع ما هو متجدد وفيه إضافات والخدمات.

حتى الشركات الصانعة للمنتجات التقليدية كالسيارات أخذت تتيقن أن العائدات لمدى الحياة الآتية من خدمات كأجهزة الملاحة، والمساعدة على الطرق، والوصول إلى الإنترنت لاسلكياً ربما تفوق الأرباح الآتية من السيارة بحد ذاتها. تعتقد الشركات الصانعة للحواسيب الشخصية كشركة Compaq أن الحواسيب، كالهواتف الخلوية، ربما تمنح مجاناً في المستقبل القريب لقاء توقيع عقود خدمات طويلة الأجل مُربحة لمصلحة خدمات الإنترنت. ففي عصر المعلوماتية يمكن تعزيز كل منتج بخدمات رقمية. ويمكن أن يستعاض عن بعض منتجات البرامج الحاسوبية كلياً بخدمات رقمية يمكن تأجيرها واستئجارها بدلاً

من شرائها. ويتدفق الدفع النقدي من عائدات هذه الخدمات، أما المنتجات الملحقة التكميلية فسوف تفوق أثمانها، في حالات عديدة، أثمان المنتجات.

### إرسال العرض عبر وسائل الأتصال

إن التواصل التسويقي التقليدي يتبع نموذج الإقناع. بيد أن على المسوقين في عصر المعلوماتية إبدال الإذن بالإقناع، وحث الزبائن المحتملين بقوة عندما يتصلوا بهم. ولسوف يسألون الزبائن المحتملين والزبائن الموجودين عن الوسيلة التي يفضلونها لإيصال رسائل المسوقين وعروضهم إليهم. فيثار المشترون غضباً بسبب وابل الرسائل المطبوعة والمجموعة المتواصل، وهي رسائل ليس لها علاقة بحاجاتهم أو اهتماماتهم، دغ عنك الأتصالات الهاتفية التي تنغص عليهم عشاءهم أو الأرتال العديدة من الكاتالوجات التي يحملها البريد إلى بيوتهم يومياً. إنهم يريدون الانتقال إلى عقد اجتماعي «موجه بالأذونات» مع المسوقين. فمثلاً، تسأل شركة IBM الزبائن عن الكيفية التي يرغبون أن يُعلموا بموجبها بأية معلومة جديدة أو عرض جديد. وتسمي شركة IBM هذه الطريقة «الاتصال الرضائي».

يمكن أن يستفيد المسوقون، كذلك من التفاعلية التبادلية التي يتيحها الإنترنت للانخراط في «التسويق الإيحائي». إذ يستطيعون استخدام المكافآت التشجيعية والحوافز لكي يبيعوا الزبائن بصورة رأسية وشاملة أثناء التجربة الشرائية والمبنية على أساس البنود المشتراة. تستخدم شركة Gap التسويق الإيحائي لتبيع منتجات تكميلية على موقعها بيعاً شاملاً.

فعندما يضع الزبون زوجاً من خاكي غاب Gap في سلة تبضع، تقترح Gap أن يضيف المتسوق كنزة مناسبة. ويمكنها أن تجعل البيع الإضافي مُلزماً عن طريق إلقاء حافز لا جهد فيه، ومنخفض القيمة، وبنصف قيمة أجرة الشحن على الفور إذ ما أخذ الزبون الكنزة، أو زوجاً من جرابات البحارة ليتواءم مع المجموعة.

## تسليم العرض

جرى المسوّقون تقليدياً على تسليم عروضهم للزبائن عبر قنوات مادية . وكانت هذه القنوات تشمل شاقولياً رزم المنتجات عن طريق الوسطاء، والمعلومات والمنتجات التكميلية والخدمات . أما في النظام الغني بالمعلومات، فقد أخذ الإنترنت يظهر على أنه قناة جديدة لإيصال المعلومات إلى الزبائن . وفي حالة المنتجات المعلوماتية، فإن الإنترنت يغدو قناة لتوزيع المنتجات المادية أو الخدمية، أيضاً . يقوم المسوّقون باستغلال طاقة الإنترنت بفضل ابتكار آليات مبنية على الشبكة لإيصال معلومات حول عروضهم، أو إيصال العروض نفسها في بعض الحالات . يستطيع الزبائن، الآن، الوصول إلى قنوات تسليم عديدة: قنوات شخصية، أو قنوات بائعي المرحلة الثانية، أو القنوات المباشرة المبنية على الإنترنت . ولكن التنسيق بين هذه القنوات غالباً ما يكون ضعيفاً، وتوجد انقطاعات مزعجة بين قنوات التسليم المختلفة .

أما في النظام الغني بالمعلومات، فيحتاج المسوّقون إلى تجاوز تقديم آلية منفصلة مبنية على الشبكة لإيصال المنتجات والمعلومات . سيحتاجون إلى دمج منصات التسليم لديهم في قناة مركبة لا شرح فيها . إذ سيتوقع الزبائن الوصول إلى أية قناة تسليم، بل إلى جميع قنوات التسليم، وانسجاماً في الأسعار والمنتجات والمعلومات والخدمات عبر جميع القنوات . إذ لن يكون إجبار الزبائن على استخدام قناة تسليم محدّدة خياراً . وكذلك لا يمكن تقديم خدمات أو تسعيرات غير متناسقة عبر القنوات، على أمل ألا يكشف الزبائن هذه الفروق .

اكتشفت شركة Charles Schwab صعوبة الطريق عندما أقامت خدمات الصمرة على الإنترنت في موقع eSchwab . إذ حاولت أن تمنع زبائنها على الإنترنت من استخدام الدعم والخدمات التي تقدمها لزبائنها المنتظمين الذين يدفعون أكثر لقاء التفاعل مع السماسرة . فأثار هذا التمييز ردة فعل عنيفة لدى زبائن خط Schwarb على الإنترنت، فاضطرت الشركة إلى تقديم الخدمات



ذاتها إلى جميع الزبائن . كذلك تجد شركات خدمات مالية كاملة الخدمات أن زبائنهم يطلبون توفير خيار تجاري على الإنترنت ، في الوقت الذي يستطيعون أن يصلوا ، أيضاً ، إلى السماسرة لتعيين المهن والمتاجر .

### زيادة العرض

لقد أرسى مفهوم سلسلة القيمة تفكيراً تقليدياً في أذهان الشركاء الذين يزيدون عرض الشركة . كان ينظر إلى الشركاء الشاقوليين بمن فيهم الموردون «إلى الأعلى» وبائعو الدرجة الثانية «نحو الأسفل» على أنهم مجموعة شركاء تقليديون تحتاج الشركة إلى العمل معهم . إلا أن هذه النظرة قد اتسعت حديثاً فشملت الشركاء الأفقيين الذين يرفدون عروض الشركة بمنتجات وخدمات تكميلية .

أما في عصر المعلوماتية ، فلم تعد القيمة تعيش في سلاسل . إذ سوف توجد كل شركة في مركز شبكة الشركاء التي سوف تنشأ حول نفسها . وتحوّل الشركة من كونها وسيطاً لسلسلة الإمداد إلى مدير لشبكة عملها . ولا بد للمسوّقين ، لدى قيامهم بدور إدارة الشبكة ، من زيادة مهاراتهم في تنمية العمل والمفاوضات . وبدلاً من تنمية منتجات رابحة يتطلّب الأمر منهم أن يوجّدوا علاقات رابحة مع شركاء العمل ويحافظوا عليها ويدافعوا عنها . ولما كانت الشركات تجهد في التركيز على أداء مجموعة صغيرة من الوظائف الداخلية في حين تخصص بقية الوظائف لأفضل الشركاء ، فسوف تكون إدارة هذه الشبكة من العلاقات نشاطاً جوهرياً من أنشطة المسوّقين . تقوم شركات رائدة مثل Yahoo! بشحذ إمكاناتها في إدارة الشبكة باستبعاد إنتاج المضمون والخدمات والبنية التحتية وحصر نفسها في دور المُجمّع . وبفضل ابتكار شبكة علاقات مع مورّدي البرامج الحاسوبية والخدمات والمضمون . تستطيع الشركات التي تدير الشبكة مثل Yahoo! أن تصوغ عروضاً أكثر شمولية وبأسرع مما تستطيع إيجاده هي بنفسها .

## دعم الزبائن

ما زالت عملية دعم الزبائن، تقليدياً، وظيفة يقوم بها الناس، وذلك عن طريق قيام الزبائن بزيارة مركز مزود بممثلين لا يعرفون شيئاً عن الزبائن أو مشكلتهم. تتقدم الشركات إلى ما وراء الواقع إلى الجيل التالي من الدعم حيث يستطيع الزبائن الحصول على المعلومات المكيفة بما يتلاءم مع حاجاتهم. كذلك يستطيع الزبائن البحث في قواعد المعرفة عن المعلومات بفضل قواعد الأسئلة المطروحة باستمرار FAQ وبفضل التساؤلات اللغوية الطبيعية.

بيد أن مسوّقي عصر المعلوماتية يتطورون نحو نموذج لدعم الزبائن أكثر تقدماً، حيث يخدم الزبائن أنفسهم، وحيث ترتبط المعلومات التي يحصلون عليها مباشرة بعمليات عمل الشركة. فلنتأمل موقع التجارة الإلكترونية الجديد والمركز على الزبائن، الذي أنشأته شركة Intel في تموز (يوليو) 1998 لدعم أكثر من 200 زبون عمل في 30 بلداً. يجعل الموقع الزبائن يتحكمون في عملية الطلب. فيستطيع الزبائن شراء أي منتج من منتجات Intel فوراً. ويمكنهم، كذلك، تدقيق التسعير، والتوافرية، والحالة الاحتياطية، وتواريخ التسليم التي تلزم بها الشركة. حتى إن الزبائن الكبار يستطيعون تحميل معطيات خططهم التصنيعية مباشرة في أنظمة Intel لتيسير تخطيط الموجودات التعاوني. ويمكن أن يوجد الزبائن مواقع شبكة خاصة بهم شخصياً بحيث يرى أنماط الزبائن المختلفة - كالمهندسين ومديري المشتريات - فقط مضمون هذا الموقع والعمليات التي تهمهم. وهذا يسهل على كل زبون ليس فقط إجراء البحث وجعله فعالاً، بل أيضاً ييسر عليه اتخاذ الخطوة العملية المناسبة. إضافة إلى أن شركة Intel تنقل مباشرة وبصورة آمنة معلومات تصاميم سرية. فكانت النتيجة حجز ما قيمته أكثر من بليون دولار في الشهر على الشبكة، وتخفيضات درامية في النفقات، وتحسين في زمن دورة التسليم.

## وسطاء متمرکزون حول الزبائن

كان الوسطاء الذين يُسهّلون المبادلات التسويقية يدينون، تقليدياً، بالولاء إلى المسوّقين. كان ذلك ترتيباً منطقياً، لأن المسوّقين كانوا يتحكّمون في عملية التبادل، ويتحكّمون في المعلومات المشمولة بالتبادل. على أية حال، إن نشوء التبادلات التي يتحكّم فيها الزبائن سوف يستلزم قلباً للطريقة التي نفكر فيها بشأن الوسطاء ويولّد عدداً من الوسطاء المتمركزين حول الزبائن. إذ سوف يعمل هؤلاء الوسطاء من أجل الزبائن، ويُسّرون أنشطة عديدة في عملية التبادل التي يبادرها الزبون.

ولكي يقترب المسوّقون من الوساطة من منظور الزبائن، فإنهم يحتاجون إلى عدسات مختلفة جداً. فقد كان يُنظر إلى أنشطة قنوات التسويق، تقليدياً، من خلال عدسات «المنتجات» التي كانت تُباع من قِبَل القناة، ومن خلال «تدفقات الأقسية» التي كانت تُشمل في عملية نقل المنتجات من المسوّق إلى الزبون. بيد أن الزبائن لا يفكّرون بدلالة المنتجات. فهم يفكّرون بدلالة «الأنشطة» التي يقومون بها. أما المنتجات والخدمات فهي «الوسيلة» التي تنجز بفضلها هذه الأنشطة وتُدعم. فهي ليست غايات بحد ذاتها. كان المنظور التقليدي للوسطاء بوصفهم مزوّدين بالمعلومات، وكونهم تدفقات إنتاج، يركّز على أنشطة المسوّقين ويهمل أنشطة الزبائن التي يقومون بها عندما ينخرطون في التبادل التسويقي. ولما كان الزبائن هم الذين يبدؤون عملية التبادل ويقودونها، فمن المنطقي أن نرى عملية التبادل من وجهة نظرهم.

يمكن تمييز عناقيد أنشطة الزبائن ببعدين، هما: «سعة الأنشطة»، و«عمق الأنشطة». تسير سعة الأنشطة إلى تنوع الأنشطة التي تكوّن عنقود أنشطة معين. وكلما عظمت سعة الأنشطة، كبرت مجموعة المنتجات والخدمات التكميلية التي سيحتاج إليها الزبائن لأداء الأنشطة المرغوبة. فلنتأمّل ملكية بيت. تعد ملكية البيت عنقوداً واسعاً جداً من عناقيد الأنشطة. فهي تشمل شراء البيت،

وتمويل البيت، وإصلاح البيت، وإعادة تنظيم البيت، وتمويل البيت ثانية، وتأمين البيت، وحشداً كبيراً من الأنشطة الأخرى.

ويشير «عمق الأنشطة» إلى عدد الخطوات في عملية اتخاذ الزبائن قراراتهم بشأن عقود الأنشطة، ودرجة تعقيد هذه الخطوات. فكلما كان عمق الأنشطة أكبر، كانت عملية قرارات الزبائن أعقد، وكانت المساعدة التي سيحتاجون إليها في عملية اتخاذ القرارات أكبر. ولتأمل «شراء بيت». إن شراء بيت يُعدُّ نشاطاً عميقاً جداً لأن الخطوات المشمولة في عملية اتخاذ القرار لشراء البيت عديدة ومعقدة.

### فرص الوساطة الأفقية : ما بعد الوسطاء

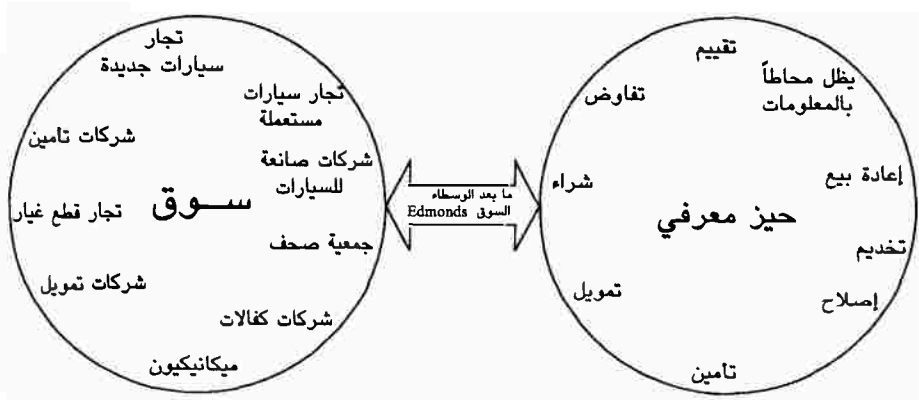
تولّد عناقيد الأنشطة الواسعة فرص ووساطات «أفقية» للوسطاء المتمركزين حول الزبائن. إذ يمكن أن يظهر وسطاء جدد لإيجاد اقتصاديات سوق فعلية التي نعرفها بأنها الأسواق التي تمثل مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات اللازمة لخدمة عقود نشاط واسع. وفي حين أن الأنشطة التي تكوّن اقتصاد سوق تتصل منطقياً، من وجهة نظر المستهلك، بالمنتجات والخدمات التي ترسمها هذه الأنشطة ضمن المنتجات والخدمات التي ربما لا يكون لها أية صلة من وجهة نظر المنتج. مثلاً، يمكن أن تكون أنشطة مثل تمويل البيت وإصلاحه، من ناحية منطقية، ذات صلة في أذهان المستهلكين بوصفها جزءاً من اقتصاد سوق البيوت، بيد أن شركات تمويل البيوت تعدّ من منظور المتجين منتمة لصناعة مختلفة تماماً.

إن الانقطاع القائم بين كيفية تفكير المستهلكين في الأسواق (بدلالة الأنشطة) وكيفية تفكير المسوّقين في الأسواق (بدلالة المنتجات) تقدّم فرصاً للتوسط بين الزبائن والمسوّقين في عناقيد الأنشطة الواسعة. نسمي مثل هؤلاء الوسطاء «ما بعد الوسطاء metamediaries». يعمل «ما بعد الوسطاء» هؤلاء

لمصلحة الزبائن، ويوجدون كفاءات ضخمة عن طريق تزويد المستهلكين بنقطة اتصال واحدة بين المستهلكين ومجموعة مختلفة من الموقين في اقتصاد السوق (انظر الشكل 17 - 2). يمكن أن ينظم «ما بعد الوطاء» اقتصاديات السوق حول عنايد الأنشطة المتوافقة مع أحداث هامة (مثل: الزواج، الميلاد، والتعليم الجامعي) أو مع موجودات هامة (مثل: امتلاك بيت، وامتلاك سيارة). وتستطيع محلات «ما بعد الوطاء»، بوصفها محلات تحوي كل ما يلزم الزبائن وتقع ضمن عنقود الأنشطة أن تتحكم بملكيات معرفية ثابتة قيمة.

### الشكل 17 - 2

#### وساطة أفقية في عنقود أنشطة: اقتصاد سوق السيارات



### فرص الوساطة الشاقولية: الميسرون

تلقي عنايد الأنشطة العميقة عبئاً ثقيلاً على كاهل الزبائن في البحث، والتقييم، والتفاوض المباشر مع الموقين. وهذا العبء المتعاظم يولد بدوره فرصاً لظهور «ميسرين» يساعدون المستهلكين في خطوات عديدة من خطوات عملية اتخاذ القرارات. (انظر الشكل 17 - 3).

## الشكل 3 - 17

## الوساطة الشاقولية على امتداد متوالية أنشطة الزبائن

مدير السُّير	معالجات الدفع	وكلاء المشترين	محركات الأفضليات	محركات البحث
الشخصية	باعة يتمون الصفقة	خدمات مقارنة التسوق	مقيمو السمعة والخصوصية	جامعون مؤفقون
←	←	←	←	←
إدارة معلومات	عملية تجارية	تفاوض	تقييم	بحث
←	←	←		←
Planet All	eWallet	Autobutel	Personalogic	Yahoo!
Web Call	Check Free	Priceline	Active	Insweb
	NextCard	Acses	Researd	Careen
	FedEx	Jungle	Biz Rate	Central
	UPS		Truste	

يتضمن هؤلاء الميسرون ما يلي:

● ميسرو البحث

عندما يبدأ المستهلكون بحثهم عن مسوقين، فإنهم سيسعون لمساعدة من ييسر لهم البحث الذين يخفضون تكاليف البحث ويجعلون عملية البحث أكثر كفاءة وفعالية. كان ميسرو البحث الأوائل هم محركات البحث المبنية على الإنترنت مثل Yahoo! و Excite. أما حديثاً، فقد أخذت تظهر شركات تجمع فئات معينة مثل Insure Market (تأمين)، و E-loan (قروض)، و Quicken.com (خدمات مالية) لتقديم المعلومات حول العديد من الباعة ضمن الفئة الواحدة. كذلك تقوم شركات تدقيق مثل Career Central.com (تجنيد MBA)، وشركة Plastics Net.com (لدائنيات)، وشركة Fast Parts.com (مكونات) بجمع المشترين والبائعين في أسواق على الإنترنت والتوفيق بينهم.

● ميسرو التقييم

بعد أن يجد المستهلكون الباعة المحتملين، فإنهم يحتاجون، عادة، إلى

تضييق فرط توافر الخيارات عن طريق تحديد الباعة والعروض التي هي أكثر ملاءمة لحاجاتهم . سوف تيسّر عملية التطور بفضل محركات الأفضليات من شركات مثل [Personal Logic \(www.personalogic.com\)](http://www.personalogic.com) ، و [Active Research \(www.activeresearch.com\)](http://www.activeresearch.com) التي تساعد الزبائن على معايرة أفضلياتهم ، وتضيف الموردين وترتبهم حسب هذه الأفضليات التي يحددها الزبائن . وستجري مساعدة التطور من قِبَل شركات تصنف الأفضلية التاريخية للبايعين (مثل ، [Bizart.com](http://Bizart.com) ، [Better Business Bureau Onlin](http://Better Business Bureau Onlin)) ؛ وشركات تصنف الاتفاقات مع بائعين بشأن قضايا خصوصية سرية (مثل [Truste.com](http://Truste.com)) .

### ● ميسرو التفاوض

حتى بعد أن يقرّر الزبائن أي المنتجات يريدون شراءها، وأي الباعة يريدون التعامل معهم، يظلون بحاجة إلى المساعدة على التفاوض مع باعة أبدال للحصول على أفضل الشروط . إذ يدرج الزبائن أسماء وكلاء الشراء في قائمة لمساعدتهم على عملية التفاوض . وسوف تقوم شركات وسيطة مثل [AutobyTel \(www.autobytel.com\)](http://www.autobytel.com) ، و [Price Line \(www.priceline.com\)](http://www.priceline.com) بمساعدة الزبائن على طرح العروض على الباعة، وفي وضع شروط التفاوض .

### ● ميسرو العمليات التجارية

لدى تحديد شروط العملية التجارية، يأتي دور مجموعة أخرى من الوسطاء لمساعدة المستهلكين على إنجاز المبادلات . سوف تقوم إحدى مجموعات ميسري العمليات التجارية بتأمين سلامة العمليات وسرعتها وضمّان إنجازها باستخدام الدفع النقدي أو بطاقات الائتمان، إضافة إلى تأمين دفع الفواتير وتقديمها . من الأمثلة على مثل هذه الشركات الميسرة، الشركات التالية: [NextCard](http://NextCard)، و [Cybercash](http://Cybercash)، و [CheckFree](http://CheckFree)، و [FirstData](http://FirstData)، و [VerySign](http://VerySign) . وتقوم مجموعة أخرى من الشركات الميسرة بالمساعدة على جرد السلع

وشحنها، وتسليمها للزبائن. تشمل شركات الإنجاز هذه شركات تعبوية مثل UPS، وFed Ex، وRyder تتعامل مباشرة مع الزبائن.

### ● خَزَنَةُ المَعْلُومَاتِ وَحُمَاتِهَا

لما كان المستهلكون يتحكّمون في علاقات التبادل، فإنّهم يحتاجون إلى تزويد الباعة بمعلومات عن سيرتهم الشخصية. كان المسوّقون هم الذين يديرون هذه المعلومات ويتحكّمون فيها، تقليدياً. إلاّ أنه في التبادلات التي يتحكّم فيها الزبائن، يرغب هؤلاء الزبائن في التحكّم في هذه المعلومات، وتحريرها انتقائياً إلى باعة مُخَوَّلِينَ. وهذا يتيح المجال لنشوء فئة أخرى من الوسطاء المتمركزين حول الزبائن يقومون بدور خزانة للمعلومات المتعلقة بالسّير الشخصية للزبائن. إذ يحتفظ هؤلاء الوسطاء بمعلومات كالمقاييس الشخصية، والسجلات الطبية، والمعلومات المتعلقة ببطاقة الائتمان، وكلمات السر، وغير ذلك من المعلومات الحساسة الأخرى ذات العلاقة بالسيرة الشخصية.

من التحديات الجوهرية التي تواجه الوسطاء المتمركزين حول الزبائن تحديد موقعهم في متواليّة أنشطة الزبائن، ومجال الأنشطة الذي سيقومون بتسييره. إن تحديد الموقع (المحل الهندسي ضمن المتواليّة) هام جداً؛ لأن بعض الأنشطة ربما تولّد أهمية أكبر للزبائن وتكون أكثر ربحاً من الأنشطة الأخرى. فمثلاً، شركة eBay.com، وهي شركة مزادات علنية قائمة على الإنترنت، تُيسّر البحث والتفاوض، ولكنها لا تمتلك الموجودات أو تسهم في العملية التجارية. بيد أن شركة Onsale.com، وهي شركة مزادات أخرى، تصنّف منتجاتها الخاصة بها وتسهم في الإنجاز. ونتيجة لذلك، تُعد شركة Onsale مقيدة أكثر من زاوية الكّم الذي تستطيع بيعه، وهامش أرباحها أدنى بسبب تكاليف حمل عبء الموجودات. فشرية eBay شركة رابحة، في حين أن Onsale ليست كذلك.

تحب شركات «ما بعد الوسطاء»، في البُعد المتعلّق بالمجال، أن تدعم



أوسع ما يمكن من مجموعات الأنشطة المرتبطة بالزبائن لإيجاد أكثر الامتيازات قيمة. على أية حال، هناك حدود منطقية تقيد مجال اقتصاديات السوق. ففي حين أن كل نشاط يقوم به المستهلكون يمكن أن ينتمي إلى بقية الأنشطة، هنالك عناقيد أنشطة منطقية يعرفها معظم المستهلكين، ويتمون إليها. فإذا ما قَدِمَ «ما بعد الوسطاء» عرضاً ضيقاً جداً، فإن المستهلكين يعتبرونه ناقصاً. وإذا ما كان العرض واسعاً جداً، فإنه ربما يفقد التركيز والوضوح.

### كيف ستتغير مؤسسات التسويق؟

تتألف مؤسسات التسويق من قوى المبيعات، ومن مديري الأصناف والمنتجات، وباحثي التسويق، ومتخصصين مختلفين في الاتصالات، وممثلي خدمات الزبائن. سيظل العديد من هذه المواقع موجوداً في مجتمع المعلوماتية ولكن سيجري إعادة ترتيب للأدوار والمسؤوليات. إننا نتنبأ بأن جزءاً كبيراً من العمل التسويقي سوف يتم خارج دائرة التسويق. إذ تحاول الشركات اليوم إلغاء الحدود الوظيفية عن طريق إنشاء فرق متعددة التدريب حول العمليات الأساسية. ومن المحتمل تعيين رجال التسويق والبيع في العديد من هذه الفرق. تكوّن الشركات مزيداً من الفرق لتتعامل مع الشركاء الخارجيين، وينتهي الأمر ببعض أعضاء الفرق إلى أن يتحولوا إلى «غرسات» تعيش وتعمل مع الشركاء الخارجيين. وعموماً ستتشر أنشطة التسويق أكثر في المستقبل.

ولا بد من تغيير دور التسويق في المؤسسة، أيضاً. إذ ينبغي أن تعيد مؤسسة التسويق صياغة دورها من وسيط للعمليات التجارية بين الشركة والزبون، إلى موحّد للعمليات التي تواجه الزبائن. كان المسوّقون يقومون، تقليدياً، بدور الوسطاء المزوّدين بفهم حاجات الزبائن، وينقلون صوت الزبون إلى الحقول الوظيفية المختلفة في المؤسسة، حيث يتصرّف المسؤولون في هذه الحقول بناء على هذه الحاجات. إن ما يبرز أهمية هذا التعريف بالوظيفية التسويقية كان افتراض صعوبة الوصول إلى الزبائن، وعدم مقدرة الزبائن على

التفاعل مباشرة مع الحقوق الوظيفية الأخرى. بيد أنه في مشروع مرتبط بشبكة الإنترنت، يستطيع كل حقل من الحقوق الوظيفية أن يتفاعل بكفاءة وبصورة مباشرة مع الزبائن. إذ يمكن أن تتيح العمليات للزبائن وصف المنتجات وطلبها عبر الإنترنت. ويمكن أن توجد تكنولوجيا المعلومات حضوراً لشبكة الطرف الأمامي، وبنية تحتية لمعلومات الطرف الخلفي التي تتيح للزبائن أن يتفاعلوا إلكترونياً مع الشركة. ويمكن أن يوجد دعم الزبائن أنظمة إلكترونية لرعاية الزبائن. إذ يمكن أن تُنشئ الهندسة حلقات ربط مع زبائن وموردين أساسيين لوضع المدخلات في عملية تنمية المنتجات وتصميمها. لم يعد المسوقون هم المالكون الوحيدون للتفاعلات مع الزبائن، ولم يعودوا هم الوسطاء الوحيدين في عمليات التفاعل بين الشركة والزبائن. بل يحتاج التسويق إلى دمج جميع عمليات مواجهة الزبائن، بحيث يرى الزبائن وجهاً واحداً ويسمعون صوتاً واحداً عندما يتواصلون مع الشركة. وهذا يستلزم أن يعمل التسويق مع جميع الحقوق الوظيفية عن كثب، خصوصاً مع الوظيفة التقنية المعلوماتية، لأن المفتاح إلى التكافل الوظيفي يكمن في تكامل المعلومات. فبدون تكامل المعلومات، لن يستطيع المسوقون تسليم السلع على أساس العمليات الكاملة من الطرف إلى الطرف دون انقطاع عبر الحدود الوظيفية وحدود وحدات العمل.

ستتأكد إدارة الحسابات الجوهرية أكثر فأكثر، لأن حسابات الشركة الأساسية سوف تقدم حصة غير متناسبة من عائداتها وأرباحها. وستعين الشركات مدير حسابات أساسي لصيانة العمل وتنميته مع كل حساب جوهري. يُعدُّ مدير الحسابات الأساسي بمثابة بُستاني يعرف ظروف التربة وشروطها تماماً، والبذور والأسمدة الضرورية لإنتاج حصاد غني من المحاصيل المفيدة للجميع. نجد اليوم أن بعض الشركات تعين مديرين كباراً في وظائف محاسبية جوهرية، وحتى إنها تنشئ فرقاً وظيفية شاملة لإضافة قيمة إلى العلاقة.

تُعَدُّ إدارة الحسابات جزءاً من تحوُّل أكبر للشركات من بؤرة المنتج أو الصَّنْفِ إلى بؤرة الزبائن. تختلف متطلبات الزبائن، لذا لا بد لعروض الشركات أن تختلف وفقاً لذلك. أقرب الناس للزبائن هم الباعة. ولا بد من تحوُّل المصادر من إدارة المنتجات والأصناف إلى تنظيم المبيعات لتمكين الباعة من بناء علاقات أقوى وأكثر مواءمة مع الزبائن الكبار. وستظل الحاجة إلى إدارة الأصناف قائمة، ولكن مزيداً منها سوف ينضوي تحت إدارة الفئات وإدارة الزبائن، بدلاً من إدارة الأصناف الفردية.

سيحتاج المسوّقون، في نظام التسويق الجديد هذا، إلى رفع مستوى مهاراتهم. إذ لم يعد كافياً أن يكون المسوّقون قديرين في الإقناع، والتفاوض، وصنع صورة الصنف. فلسوف يحتاج المسوّقون، بوصفهم أعضاء في فريق، إلى فهم أفضل لوظائف العمل الأخرى. سيحتاجون إلى فهم أكثر تقدماً للمحاسبة والمفاهيم المالية كالتكاليف المبنية على الأنشطة وربحية حسابات الزبائن. وسوف يحتاجون إلى تقنية معلوماتية شاملة كي يديروا علاقات الزبائن بصورة أفضل. وسوف يحتاجون إلى مزيد من المهارة في عرض وجهات نظرهم إلى أقرانهم في الفريق، إضافة إلى مهارة في تقديم حوارات أقوى إلى الإدارة العليا بشأن مصادر إضافية يحتاج إليها ربائن أساسيون.

ينبغي أن تحسّن الشركات أنظمة القياس والمكافآت لديها. فأنظمة المحاسبة تقيس ربحية المنتجات بصورة ضعيفة، وهي أقل فعالية في قياس ربحية الزبائن الأفراد أو ربحية مجموعات الزبائن. ويعود ذلك إلى أن التكاليف تخصص، عادة، للمنتجات بدلاً من تخصيصها للزبائن. وبدون معرفة ربحية الزبائن الأفراد أو مجموعات الزبائن، من الصعب التحقق من الأداء، ومن ثم من الصعب تعيين المكافآت. ولسوف يكون من التحديات الكبرى تحديداً كيفية مكافأة مديري الحسابات، والفرق بأكملها، أيضاً.

## تحديد موقع شركتك

أين تقف شركتك في خضم تغييرات بحر المعلومات هذه؟ ربما ننصحك بتعيين لجنة ذات مستوى عالٍ لتمنح شفافية إلى افتراضات التسويق الأساسية التي تبرز أهمية ممارستك التسويقية الحالية. عليك البدء بفهم توقعات الزبائن المتغيرة والناجحة عن القدرات الجديدة لمشتريين (انظر ما كتب تحت عنوان «ميثاق حقوق الزبائن لعصر المعلوماتية»، فيما يلي):

### ميثاق حقوق الزبائن في عصر المعلوماتية

لدى تحول عقلية المسوقين من معاملة الزبائن كفرائس إلى معاملتهم كمواطنين، لا بد من خدمتهم للاعتراف ببعض حقوق الزبائن وتوقعاتهم واحترامها. يلخص ميثاق حقوق الزبائن التالي توقعات الزبائن التي تغيرت تغيراً هائلاً في عصر ديمقراطية المعلومات. وخرق هذه الحقوق الأساسية، وإن كان الخرق مغرباً وحتى مربحاً في المدى القصير، يعد كارثة في المدى البعيد:

- الحق في المعرفة: يتوقع الزبائن الحصول على معلومات وافية عن منتجات الشركة وخدماتها. وتشمل هذه المعلومات السعر، والنوعية (الجودة) ومعلومات عن الخدمات، ومقارنات مع الشركات المنافسة.
- الحق في توقع السرية: سوف يتوقع الزبائن من المسوقين أن يحصلوا على إذن قبل الاتصال بهم بشأن عرض ما. وسوف يكون الإعلان والتسويق المباشر قائمين على أساس الدعوة فقط. وبالعكس، يتوقع الزبائن أن يكونوا قادرين على إلغاء هذه الدعوة دونما أي إزعاج في المستقبل.
- الحق في التصويت: سوف يتوقع الزبائن أن يكون لهم صوت في إيجاد المنتجات والخدمات، وفي سياسات الدعم اللاحقة للمبيعات، وسوف يتوقعون أن يلتمس المسوقون التغذية الراجعة للزبائن وتصرفون على أساسها.
- الحق في إغفال الاسم: سوف يتوقع الزبائن من المسوقين أن يبينوا بوضوح غاية جمعهم للمعلومات عن السيرة الشخصية، وأوجه استخدام المعلومات. ويتوقعون أن يحترم المسوقون هذه الأحكام الخصوصية (السرية).

- الحق في أن يُتَذَكَّرَ: سوف يتوقع الزبائن أن يتذكَّرَ المسوّقون جميع المعلومات التي قدّمها الزبائن إلى الشركة. ويتوقَّعون أن يتمكن كل موظف في الشركة من الوصول إلى هذه المعلومات في جميع الصفقات المستقبلية مع الزبائن.
- الحق في المشاركة في الأرباح والمكافآت: يُتوقع من المسوّقين أن يقدّموا حوافز للزبائن ليشاركوا في المعلومات. ويتوقع منهم كذلك أن يشاركوا الزبائن في الأرباح التي يجنيها المسوّقون من إعادة بيع معلومات الزبائن.
- الحق في توقع المسؤولية والمحاسبة: سوف يتوقع الزبائن أن يكون المسوّقون الذين يملكون علاقة الزبائن عرضة للمحاسبة على أداء شركائهم وأعاونهم. وتلجيم الزبائن إلى شريك لا يُحل المسوّقين من مسؤوليتهم تجاه أعمال شركائهم.

وبعد ذلك، ينبغي أن تفحص افتراضاتك حول الكيفية التي يريد مشتركو منتجاتك الحصول بموجبها على سلعتك وخدماتك في المستقبل، والكيفية التي يريدونك أن تتصل بهم وأن يتصلوا بك بموجبها، والكيفية التي يريدون إيصال القيمة بموجبها. ولكي نساعدك على تقييم موقعك، نُقدّم لك أداة تشخيص تكشف مقدار التقدم الذي حقّقه شركتك في هذه الرحلة، والمدى الذي ما زالت بحاجة إلى الوصول إليه (انظر الجدول 17 - 1). افحص بعناية كيفية استجابة منافسيك لتوافرية المعلومات وتغيّرات قيمة الزبائن. فإن تبين لك وجود فجوة متنامية في القيمة بين ما تقدمه وبين ما يريده زبائنك، أو وجود فجوة متنامية في القيمة بين مقارنة التسويق لديك، ومقاربة التسويق لدى المنافسين، فاعلم أن الوقت قد حان للتصرف. إذ يمكن أن يضيع زبائن الشركات الغافلة بين عشية وضحاها.

## الجدول 17 - 1

## هل لديك تسويق في عصر المعلوماتية؟

بالنيابة عن شركتك أو وحدة عملك، أجب عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) على البند الذي يميز بدقة افتراضاتك التسويقية، ونهجك التسويقي، ومؤسستك التسويقية.

A - افتراضات تسويقية

مفاهيم تسويقية

- 1 - مفاهيم التسويق الجوهرية التي نستخدمها هي ثلاثة «C» (زبون، شركة، منافسة، Customer, Company, Competition)، وأربعة «P» (منتج، سعر، ترويج، مكان، Product, Price, Promotion, Place Segmentation, Targeting, Positioning)، و STP (تجزئة، استهداف، توضيح).
- 2 - مفاهيم التسويق الجوهرية التي نستخدمها هي العمليات التي بموجبها نفهم الزبائن، ونوجدهم، ونوصل إليهم القيمة.
- 3 - مفاهيم التسويق التي نستخدمها هي تصميم العمل الذي يحرك افتراضاتنا، والعمليات التي بفضلها نحافظ على العلاقة بين زبائننا، وعروضنا، وقنواتنا، ومكملاتنا.

سياسة الربح

- 1 - نهدف إلى تحقيق الربح الأقصى من المنتجات.
- 2 - نهدف إلى تحقيق الربح الأقصى من حسابات الزبائن.
- 3 - نهدف إلى تحقيق الربح الأقصى طوال حياة العلاقات مع الزبائن.

سياسة المعلومات

- 1 - نعتقد أنه إذا ما زُود زبائننا بالمعلومات بصورة كاملة، فسوف تعاني ربحيتنا.
- 2 - نعتقد أنه إذا ما زُود زبائننا بالشركات بصورة كاملة، فلن تتأثر ربحيتنا.
- 3 - نعتقد أنه إذا ما زُود زبائننا بالمعلومات بصورة كاملة، فسوف تحسّن ربحيتنا.

B - عملية التسويق

عملية العرض .

- 1 - نطوّر منتجاتنا داخلياً ثم نختبرها مع الزبائن.
- 2 - نبحث متطلبات الزبائن أثناء تصميم منتجاتنا ونحول هذه المعلومات إلى مصممي ومهندسي المنتجات.

- 3 - نشجّع الزبائن على المساهمة في تصميم منتجات وخدمات جديدة.

تكيف العرض بما يلائم الزبائن

- 1 - نوجد عرضاً قياسياً مناسباً لكل قطاع من قطاعات الزبائن.
- 2 - نصمّم عروضاً مكثفة لكل زبون.
- 3 - نتيح للزبائن أن يكتفوا بعروضهم بأنفسهم.

## تسعير العرض

- 1 - نبني أسعارنا على أساس تكاليفنا.
- 2 - نبني أسعارنا على أساس القيمة التي نوجدها لزبائننا.
- 3 - نسعر منتجاتنا بناء على العائدات الآتية من الزبائن مدى الحياة.

## إرسال العرض

- 1 - نعتمد كثيراً على الإعلان وترويجات المبيعات لبيع منتجاتنا.
- 2 - يُسّر لزبائننا إمكانية الوصول إلينا بالهاتف، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني.
- 3 - نتيح للزبائن اختيار زمن اتصالنا بهم ووسيلته.

## تسليم العرض

- 1 - لا نقدم قناة مباشرة مبنية على الإنترنت لبيع منتجاتنا.
- 2 - نبيع منتجاتنا مباشرة عبر الإنترنت، ولكننا نستخدم أنظمة معلومات منفصلة وسلاسل إمداد لقناة الإنترنت وقنواتنا المادية.
- 3 - نبيع منتجاتنا مباشرة عبر الإنترنت، ونستخدم أنظمة معلومات متكاملة وسلاسل إمداد متكاملة لجميع القنوات.

## زيادة العرض

- 1 - نلتزم بصنع السلع والخدمات التي نستطيع توريدها بأنفسنا.
- 2 - نضيف منتجات وخدمات تكميلية لكسب حصة أكبر من إنفاق الزبائن.
- 3 - نقدم حلول زبائن من الطرف - إلى - الطرف، ونستخدم شبكة من الشركاء لإدارة الحلول.

## دعم الزبائن

- 1 - إذا ما اتصل زبائننا بنا عبر الإنترنت، يمكنهم الحصول على معلومات حول المنتجات وقاعدة معطيات FAQ.
- 2 - إذا ما اتصل زبائننا بنا عبر الإنترنت، يمكنهم الوصول إلى ممثلي دعم الزبائن إما شخصياً أو عبر البريد الإلكتروني.
- 3 - إذا ما اتصل زبائننا بنا عبر الإنترنت، يمكنهم الوصول إلى معالجة طلبياتنا وأنظمة دعم الزبائن مباشرة، قبل أن يطلبوا دعم الزبائن شخصياً.

## C - مؤسسة التسويق

## دور التسويق

- 1 - دور التسويق هو ترويج عروضنا في السوق.
- 2 - دور التسويق هو القيام بدور الوسيط بين الزبائن والشركة.
- 3 - دور التسويق هو تيسير جميع العمليات التي تواجه الزبائن في الشركة.

## البنية التنظيمية

- 1 - تقوم مؤسستنا التسويقية، على المنتجات والأصناف التي نعرضها.
- 2 - تقوم مؤسستنا التسويقية على الأسواق والزبائن الذين نخدمهم.
- 3 - مؤسستنا التسويقية مؤددة ذات طرف خلفي منظم حول المنتجات وطرف أمامي منظم حول الأسواق والزبائن.

## خدمة الحسابات القومية

- 1 - تجري خدمة حسابات زبائننا الرئيسيين من قِبَل قوة مبيعاتنا المنتظمة .
- 2 - تجري خدمة حسابات زبائننا الرئيسيين من قِبَل قوة مبيعات حسابات قومية .
- 3 - تجري خدمة حساباتنا الرئيسية من قِبَل فريق حسابات وظيفي شامل أساسي .

## تقنية المعلومات والتسويق

- 1 - تعد ال CIO مسؤولة عن كل قرارات تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية بما في ذلك التسويق والمبيعات .
- 2 - تشارك ال CIO و CMO بالمسؤولية عن قرارات تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية بما في ذلك التسويق والمبيعات .
- 3 - تُعد جميع قرارات تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية مسؤولية مشتركة لـ CIO ، CFO ، و COO ، و CMO ، و CEO .

## محاسبة الإدارة

- 1 - تخصص تكاليفنا وأرباحنا إلى وحدات وأقسام العمل الفردية .
- 2 - تخصص تكاليفنا وأرباحنا إلى المنتجات والأصناف الفردية .
- 3 - تخصص تكاليفنا وأرباحنا إلى حسابات الزبائن الفردية .

تسجيل الإجابات الصحيحة لشركتك: العدد المحتمل للنقاط يقع بين 15 وهو العدد الأدنى

(إذا ما وضعت إشارة  $\sqrt{\quad}$  على الخيار 1 في جميع الحالات) أو 45 وهو العدد الأعلى

(إذا ما وضعت إشارة  $\sqrt{\quad}$  على الخيار 3 في جميع الحالات). وبصورة عامة، يمكن تصنيف نمط التسويق لدى الشركة على النحو التالي:

- |           |   |                        |
|-----------|---|------------------------|
| 25 - نقطة | : | تسويق العصر الصناعي    |
| 35 - نقطة | : | تسويق العصر الانتقالي  |
| 45 - نقطة | : | تسويق عصر المعلوماتية. |