

### خلاصة القول: تحويل إزالة عناء الزبون إلى قيمة ملموسة لمصلحة حملة الأسهم:

القول بأننا نعمل لمصلحة أولئك الذين يملكون أسهمنا قد يبدو بسيطاً. لكننا نرى بين الفينة والأخرى شركات نسيت الغاية التي وجدت من أجلها... وفقدت مبرراتها الرئيسية، وهي أن الالتزام بالعمل الذي يؤدي إلى خلق قيمة بالنسبة لمالكي هذه الشركات.

– روبرتو س. غويزيتا، الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة كوكا كولا

لطالما خاطبنا بيتر دركر، بطل الرجاحة على مدى عقود، مركزاً على الإيمان البسيط بأن إيجاد زبون هو أهم مهمة تقع على عاتق كل شركة. هذا الكتاب إلى الآن تمحور حول كيفية القيام بذلك، إيجاد زبائن من خلال البساطة وتخفيف العناء. الآن يجب أن نلقي نظرة على وجهة نظر أخيرة: الرابطة الأساسية بين البساطة وأهم مهمة مالية لكل شركة مساهمة - إيجاد قيمة ملموسة لمصلحة المالكين أو حملة الأسهم.

إذا أوجدنا زبائن واحتفظنا بهم، فإن القيمة السهمية تتولى أمر نفسها في غالب الأحيان. لكن الشركات التي تدرك لأقصى حد التأثير الذي تحدثه كل استراتيجية تسويق على القيمة السهمية سيتكون لديها ميزة إيجاد القيمة. ليس التسويق البسيط مستثنى من مقاييس رقمية أساسية كتلك، ولذا فإننا في

هذا الفصل الأخير نطرح سؤالين ونجيب عنهما:

1 - ما المنافع الحقيقية في ميدان العمل التي يمكن للإدارة التنفيذية أن تتوقع الحصول عليها لدى تخفيف العناء عن كاهل الزبون؟

2 - كيف يستطيع المديرون الذين يتبنون التسويق البسيط كتوجه معتمد لأداء العمل، ربط منفعه بإيجاد قيمة ملموسة لمصلحة حملة الأسهم؟

الإيجاد وقيمة العلامة التجارية وإيجاد القيمة:

إن العلاقة بين التسويق البسيط والقيمة الملحوظة لدى مالكي الأسهم ليست شفافة، وأكثر من هذا لا يمكن تحديد الرابطة المباشرة بين الترويج التجاري للشركة وحصتها من السوق المتحصلة، لكننا مع ذلك نستطيع فحص العلاقة بين التسويق البسيط وبناء قيمة ملموسة للعلامة التجارية. وبعد هذا نقوم بتخمين تأثير هذه القيمة على قيمة الحصة السهمية. (في لغة الرياضيات، إذا كان  $A$  تابعاً لـ  $B$  و  $B$  تابعاً لـ  $C$ ، إذن  $A$  تابع لـ  $C$ ) سنقوم بعمل مراجعة لمقولة قيمة العلامة التجارية وكيف يمكن النهوض بها من خلال ولاء الزبون الذي يجسده التسويق البسيط، وكيف أن هذه القيمة تؤثر على قيمة الحصة السهمية على نحو محتم في تمثين وزيادة الحضور في السوق لشركات كثيرة.

ولكي نرى هذه الحلقة المنطقية عملياً، سنلقي نظرة فيما بعد على برنامج عريض القاعدة من صناعة منتجات البقالة - مبادرة استجابة الزبون الفعالة. أخيراً، سنفحص كيف قامت إحدى الشركات المعنية بهذه المبادرة وهي شركة بروكتر آند غامبل بتطبيقها وكيف أن استراتيجيات التبسيط العائدة للشركة قد أوجدت قيمة مضافة للحصة السهمية بتمثينها قيمة العلامة التجارية ورفع مستوى النتيجة النهائية.

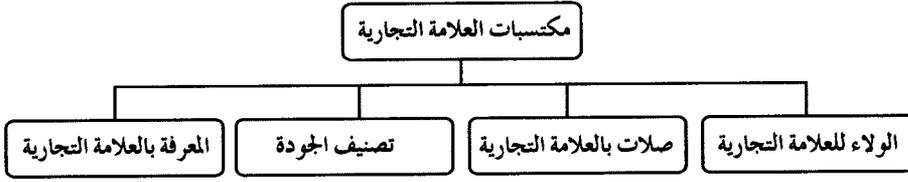
## ■ قيمة العلامة التجارية: الجسر بين البساطة وقيمة الحصة السهمية:

في فصول سابقة ضربنا أمثلة عدة عن كيفية بناء استراتيجيات التسويق البسيطة لعلامات استراتيجية أكثر متانة. ولكن لربط قيمة العلامة التجارية بقيمة الحصة السهمية، نحتاج لأن نبتعد قليلاً لفترة وجيزة والنظر من أين تأتي قيمة العلامة التجارية. في أول كتاب من أصل ثلاثة حول هذا الموضوع، والذي يحمل عنوان إدارة قيمة العلامة التجارية، عرّف الخبير بقيمة العلامة التجارية الأستاذ ديفيد آكر والذي يحاضر في كلية هاس School في جامعة كاليفورنيا في بيركلي عرّف قيمة العلامة التجارية كحاصل جمع أربع مدخلات رئيسية كما هو موضح في الشكل 1.10<sup>(1)</sup>.

في هذا الإطار، يعتبر كل من الوعي للعلامة التجارية، محط اعتبار الجودة، والولاء للعلامة التجارية مضامين يحتوي كل منها على برهانه الخاص به. أما صلات العلامة التجارية كما ينظر إليها من قبل آكر فهي الأشياء التي تربط أو تشدّ الزبون إلى العلامة التجارية، مثل الصورة المنطبعة في ذهن المستعمل، حالات الاستعمال، والرموز. إن المنفعة المباشرة المنشودة في النهاية من قبل أي عمل من وراء قيمة العلامة التجارية هي مدى ومقدار الولاء لهذه العلامة. لكن تتكشف أيضاً منافع غير مباشرة ذات شأو متولدة عن قيمة العلامة التجارية وذلك بسبب الولاء لهذه العلامة.

مزاي ومنافع غير مباشرة متولدة عن قيمة العلامة التجارية تعزز قيمة الحصة السهمية:

يزيد الولاء المتعاضم القيمة التي يكتننها الزبون على المدى البعيد لمؤسسة العمل ذات الصلة كما يدفع برغبة الزبون لأن يدفع علاوة في الثمن. كما أنه أيضاً يزيد من اهتمام الزبون في أن ينتقي فئات أخرى تابعة لهذه العلامة (وحتى أحياناً لا تتعلق بها) من خلال خطوط إضافية من النشاط الذي يمارسه العمل.



الشكل 1.10

أكثر من هذا، إن علامة تجارية متينة توجد كفايات تسويقية وتحدث وزناً في قناة التوزيع. مثل هذه المزايا بالآتي تغذي الدوافع الأكثر أهمية المؤثرة على قيمة الحصة السهمية: توليد وحماية الإيراد، تخفيض تكاليف التشغيل، زيادة هوامش الربح، تخفيض تكلفة رأس المال، وتعزيز التدفق النقدي في المستقبل.

من خلال هذا الكتاب قمنا بمناقشة كيف يمكن لاستراتيجيات التسويق البسيط، وإزاحة العناء عن الزبون الناتج أن يؤثر إيجابياً في اعتبارات الزبون نحو العلامة التجارية (شاملة مربعات محط اعتبار الجودة وصلات العلامة التجارية في الشكل 1.10): التحديات الرقمية هي في قياس مدى العلاقة التي تحدثها التحولات في الاعتبارات نحو العلامة التجارية وتظهر في صيغة تغيرات كمية في قيمة العلامة التجارية، ومن ثم قياس علاقة المنفعة الناتجة من قيمة العلامة التجارية إلى كل واحد من دوافع حصول القيمة في الحصة السهمية. فمثلاً القيمة المتزايدة على مدى الزمن لدى الزبون يتم ترجمتها ليس فقط إلى زيادة الإيراد والتدفقات النقدية المستقبلية، ولكن أيضاً إلى نفقات تشغيل أقل لأن تكاليف الاحتفاظ بالزبون هي عادة أقل بكثير من تكاليف الحصول على الزبون.

وتمتد رغبة زبون لديه ولاء للعلامة التجارية في أن يدفع علاوة على

السعر، تمتد مباشرة إلى قوة دافعة نحو تحسين هامش الربح وبالآتي قيمة إضافية تصيب الحصة السهمية.

### إعطاء قيمة للعلامة التجارية:

الأخبار الطيبة هي الترفيات المستمرة في تقنيات الحساب الكمي لقيمة العلامة التجارية بمبلغ من النقود. في كتابهما الذي صدر حديثاً، أشار أكر وجوشيمشهار إلى أنه من الممكن إجراء تقدير تقريبي لعلامة تجارية في حدود زائد أو ناقص بمقدار 30٪ من القيمة الحقيقية<sup>(2)</sup>. هذا التقدير مشتق من قياس جدول الإيرادات لسلع أو أسواق رئيسية تستعمل العلامة التجارية، ومن ثم تحليل جدول الإيرادات هذا إلى ثلاثة أجزاء تساهم في تركيبته:

- 1 - إجمالي الإيرادات التي تعزى إلى العلامة التجارية بحد ذاتها، يتم تحديدها باحتساب جدول الإيرادات من السلع/ الأسواق الرئيسية التي تحمل اسم العلامة التجارية.
- 2 - الإيرادات التي تعزى إلى الموجودات الثابتة كالبناء والتجهيزات، تقدر بوضع عائد عادل، لنقل 12٪ من قيمة الموجودات الثابتة المرتبطة بالعلامة التجارية.
- 3 - الإيرادات التي تعزى إلى موجودات أخرى معنوية مثل الأشخاص، الأنظمة، أساليب المعالجة، وبراءات الاختراع يجري تقديرها:

من إجمالي الإيرادات المرتبطة بالعلامة التجارية، ومن ثم نطرح الإيرادات التي تعزى إلى الموجودات الثابتة والأخرى المعنوية، وما يتبقى هي إيرادات من نتاج العلامة التجارية ذاتها. هذا الرقم هو المفتاح إلى تقدير ما تمثله العلامة التجارية.

تقوم المنشأة انتربراند Inter brand (ما يتخلل العلامة التجارية العائدة لأي نشاط) بتقدير قيم العلامة التجارية (الشهرة) باستعمال أسلوب معالجة شبيه بهذا كما يبدو في اللائحة 1.10. تظهر البيانات العائدة لانتربراند مقدار

وأهمية قيمة الحصة السهمية المنبثقة عن حقوق العلامة التجارية، بحسب أواسط سنة 1999، وكما أدرجت في موقع على الشبكة مهمته إظهار ما تتضمنه العلامة التجارية، في ما يأتي خمس وعشرون علامة تجارية هي الأكثر ثمناً على وجه البسيطة كذلك من حيث أهمية كل واحدة منها ضمن إجمالي السوق العائد لمن يملكها.

الدور الذي تقوم به العلامات التجارية في إجمالي حصتها من أسواقها هام للغاية. تظهر اللائحة 1.10 الدرجة التي نشأت بسببها قيمة الحصة السهمية واندفعت بالشهرة العائدة لامتيازات هذه العلامات التجارية. كما هو مشروح، تراوح قيمة العلامة التجارية من مقدار 10٪ قليل من حصة السوق بالنسبة إلى جنرال الكتريك إلى حد مرتفع مقداره 77٪ بالنسبة إلى بي إم دبليو.

ترتكز حصة كل واحدة من هذه المنشآت مثل كوكا كولا، فورد، ديزني، ماكدونالدز، كوداك، وهاينز من سوقها الاستهلاكي بأكثر من النصف اعتماداً على قيمة علامتها التجارية.

إذا كانت جنرال موتورز تستطيع التمتع بالمضاعف الناشئ عن القيمة من أثر حقوق العلامة التجارية لبي إم دبليو، فإن حصتها من السوق العائدة لها قد يزداد من 41 بليون إلى 73 بليون دولار أمريكي. إنه من ضمن إمكانية قيمة ما تمثله العلامة التجارية لأن تزيد على نحو بالغ حصة المنشأة من إجمالي سوق الطلب على منتجاتها بحيث نحصل على الجائزة (المردود) الأمثل باستخدامنا استراتيجيات التسويق البسيط.

يغدو التسويق البسيط منقياً (فلتر) مفتاحياً للنجاح في تطبيق (إعمال) بناء فعال للعلامة التجارية، الذي يؤدي بدوره إلى زيادات في قيمة حقوق العلامة التجارية حين تقدم الإراحة من العناء بتوليد الولاء.

## ■ اللائحة 1.10 قيم ما تتضمنه العلامة التجارية

العلامة التجارية	قيمة العلامة التجارية (الشهرة) بملايين الدولارات	قيمة العلامة التجارية كنسبة مئوية من حصتها في السوق التابع لها
كوكا كولا	83,8	59
ميكروسوفت	56,7	21
أي بي إم	43,8	28
جنرال إلكتريك	33,5	10
فورد	33,2	58
ديزني	32,3	61
انتيل	30,0	21
ماكدونالدز	26,2	64
إيه تي أند تي	24,1	24
مارلبورو	21,1	19
نوكيا	20,7	44
مرسيدس	17,8	37
نسكافيه	17,6	23
هيولت باكارد	17,1	31
جيليت	15,9	37
كوداك	14,8	60
إريكسون	14,8	32
سوني	14,2	49
أمريكان إكسپرس	12,6	35
تويوتا	12,3	14
هاينز	11,8	64
بي إم دبليو	11,2	77
زيروكس	11,2	40
هوندا	11.1	37
سي تي بانك	9.1	22

نستطيع الآن أن نكتشف ضمن إطار ملموس بشكل أكثر العلاقة التي نوقشت أعلاه بالنظر إلى صناعة بكاملها ومن ثم من ضمنها النظر إلى شركة مشهورة وعلى علاماتها التجارية.

### ■ مبادرة رد الزبون الناجع: التسويق البسيط لأجل صناعة مواد البقالة في الولايات المتحدة

الخبر الممتاز الذي يمكن فيه إجراء فحص للتسويق البسيط وإيجاد قيمة للحصة السهمية هو صناعة منتجات البقالة الأمريكية. هذه الصناعة ضخمة تصل إلى مشارف 400 بليون دولار سنوياً، وتلمس تقريباً كل واحد. إنها البقعة التي يوجد فيها بيت لبعض العلامات التجارية العالمية الكبيرة وهي سوق لمنافسة شديدة وخصوم شرسين.

نبدأ في مستهل العقد الأخير من القرن العشرين لأنه في بواكر التسعينيات من القرن الماضي وجدت صناعة منتجات البقالة الأمريكية نفسها مع مشكلة جديدة. السبب الجذري لهذا بدأ عندما حصل بائعو منتجات البقالة بالمفرق على قوة متزايدة على المصنعين ارتكزت على استعمال بيانات مسح إحصائية يفرض معرفة الزبائن بشكل أفضل، مما دفع بمسوقي منتجات البقالة لأن يتحفوا بائعي التجزئة ببرامج أكثر وحسومات أكبر وبدأوا بتقليص الإنفاق على الترويج للعلامة التجارية بغرض توفير التمويل اللازم لهذه البرامج<sup>(3)</sup>. فرض بائعو التجزئة ما دعوه مخصصات ضيقة، وهو رسم تم فرضه ظاهرياً لكي يمحوا أثر الكلفة الناشئة من إضافة صنف جديد إلى المتجر.

تم الطلب إلى المصنعين لكي يحولوا مصاريف ملء الأرض بالبضائع، دفع مخصصات للمعروضات الثانوية، وتخفيض مؤقت في الأسعار. وبحصول بائعي مواد البقالة بالتجزئة حتى على معرفة أكثر بأنمطة وعادات الشراء لدى الزبائن، فقد طلبوا تنازلات أكبر من المصنعين. بدأت هذه العملية بعمل نقلة طفيفة ولكنها أكيدة في ما يخص بائعي التجزئة من كونهم

تجاراً جيدين إلى أن يصبحوا اختصاصيين في الحصول على أموال من قبل المصنعين .

يمكن أن يشاهد مقدار هذه النقلة في إعادة توزيع لموازنات السوق بأجمعه في هذه الصناعة .

في سنة 1981 كانت الدعاية تمثل 50٪ من كامل تكاليف التسويق بالنسبة للمصنعين في قطاع منتجات البقالة بحصول كل من الترويج التجاري والاستهلاكي على ما يقرب من نسبة 25٪ لكل منهما من الإجمالي . في اعتراف للنقلة الدافعة هذه، انخفضت مصاريف الدعاية فقط إلى 25٪ من إجمالي مصاريف التسويق بحلول سنة 1991، وارتفعت الأموال المقدره لبائعي التجزئة من نحو 25٪ من المصاريف إلى نسبة 40٪ تقريباً .

تم رصد أموال كبيرة بهدف تحفيز بائعي التجزئة إلى إعطاء علامات تجارية ومصنعين بعينهم معاملة تفضيلية لقاء منافع قصيرة الأجل مثل تخفيضات الأسعار المؤقتة . أصبحت هذه الأموال محط التركيز الرئيسي لمجتمع البيع بالتجزئة لمنتجات البقالة . احتلت المهمة الرئيسية التي تقتضي الكفاية من التاجر والموزع المرتبة الثانية .

كانت النتائج كارثية . كان الكثير من بائعي مواد البقالة بالتجزئة يتعاون 80٪ من مخزوناتهم على أساس صفقات تحمل صفة الترويج . الكثير من المشتريات التي جرى تسوقها ذهبت لأبعد بكثير من الكميات اللازمة لتلبية مقتضيات البيع . هذه الظاهرة المدعوة بالشراء الآجل أدخلت بالقوى الطبيعية للعرض والطلب، وبهذا خلقت فوق ذلك تعقيدات إضافية .

التعقيد يولد عدم الكفاية:

كبر عدم الكفاية في سلسلة العرض، أصبحت حسومات المصنعين مشيرة للغاية أدت بدورها إلى قيام الكثير من سلاسل محال بيع مواد البقالة

بالتجزئة إلى شراء أجل لكميات ضخمة من المخزون بحيث ترتب عليهم استئجار أمكنة إضافية لتخزين البضائع ذات «الثلث بمرتب الصفقة الرابعة» من أجل بيعها في المستقبل. ارتفعت المخزونات عالياً وترتب على أي سلعة من منتجات البقالة أن تنتظر في المتوسط 104 أيام حتى تصل إلى نقطة البيع بسبب هذه المخزونات المتفخمة. أضحت المخزونات ضخمة بدرجة أجبرت البائعين على إيجاد مراكز لإعادة البضائع التي أصابها عيب أو انقضى تاريخ استهلاكها إلى المصنعين.

المنتجات التي تم تحريكها كثيراً وإعادة توزيعها أدت إلى زيادة هائلة في الأضرار والعيوب التي أصابتها نتيجة لعمليات النقل. نمت مخزونات سلسلة صناعة توريد منتجات البقالة إلى 90 بليون دولار أمريكي.

في هذه البيئة المضطربة، أبصر النور نوع من نشاط العمل جديد لكي يأخذ على عاتقه شكلاً من أشكال الصفقات الآتية بين عدة أمكنة للحصول على سعر أفضل، سُمي «أسلاك التمويل» ظهرت هذه الفرصة عندما وجد لدى المصنعين مستويات غير متكافئة من الحسومات في أجزاء مختلفة من البلاد. فمثلاً، قد تمنح جيليت حسومات أكبر على شفرات الحلاقة في بوسطن أكثر مما تمنحه في سان دييغو.

سيرمز سلك التمويل بعلامة إلى هذا ويقوم بدوره مشتري مواد البقالة في سان دييغو بابتياح المادة في بوسطن وتنظيم عملية الشحن عبر البلاد.

أوجد الآخرون برامج سميت برامج إدارة التعويم التي صممت من أجل استخدام المنظومة المصرفية لتأخير تحرير الدفعات إلى المصنعين ليؤدي هذا إلى زيادة أيام السماح بالنسبة للبائعين.

غدت الصفقات وحسومات الأسعار شديدة التأثير على نشاط البيع بالتجزئة لأن المستهلكين بدأوا في التحول عن العلامات التجارية في عملية شراء بناء على السلعة المعروضة كل أسبوع في صورة تشجيعية. لو أن

أسعار زجاجات المياه الغازية سعة 2 لتر لكل من كولا كولا أو بيبسي كولا راوحت ما بين سعر عادي 1.69 دولار وسعر تشجيعي هو 0.99 دولار، فإن هذا يدفع المستهلك نحو القناعة بأن دفع ثمن السعر العادي لكل من العلامتين التجاريتين لا يحمل أي معنى. صار المسوقون يرمزون إلى هذا بما سموه «تسعير مهني» بمعنى أن التفكير بأن الزبون قد يقوم برفع السعر العادي يعتبر نوعاً من الإهانة له. وجرى تدمير الولاء للعلامة التجارية على نحو منظم.

أصبحت العروض التشجيعية معقدة للغاية وملتوية بحيث صارت وظيفة الشراء في حد ذاتها عاجزة. كانت الفواتير ملأى بالشروط التي تكتشف الصفقات مما أدى بالمسؤولين عن الحسابات الدائمة لأن يعجزوا عن استنتاج المبلغ المطلوب تأديته إلى المصنعين.

في تحديث لمئة سلسلة تقليدية من محال بيع البقالة، قدرت المجموعة القائمة على الحصول على جواب الزبون الشافي أن خمسة وعشرين ألف فاتورة في السنة يتم استلامها في قطاع مواد البقالة الجافة خلال فترة سنة عادية بحلول سنة 1992، صارت شروط الصفقات، الاقتطاعات، والحسومات في غاية التعقيد بحيث إن 70٪ من هذه الفواتير أي 18000 بالإجمال أصبحت مرفوضة من قبل روتين عملية التسديد وبهذا تطلبت مراجعة وتداولاً يدوياً. وصلت التكلفة المقدرة لعملية المراجعة هذه إلى 360 ألف دولار أمريكي سنوياً لكل واحدة من سلاسل البيع هذه. صرح أحد المصنعين بأنه عرض ما مجموعه 110 نماذج مختلفة من الفواتير في أي وقت.

غدت عروض الصفقات ذاتها معقدة لدرجة برز متخصصون لينتهزوا الفرصة من هذا الوضع. نشاطات العمل هذه التي تمارس «تدقيق الفواتير» يقوم بها مستشارون خارجيون ممن حاولوا أن يكسبوا تخفيضات إضافية من

المصنعين مبنية على مراجعة أكثر تفصيلاً وشمولاً لشروط الصفقة التي تعود لكل فاتورة. هذه الوظيفة ذات التدقيق الزائد أصبحت نوعاً من الروتين (الممارسة) المقبولة بحيث إن بعض سلاسل محالّ البيع قد طبقت اسلوباً أطلق عليه التخفيض (الحسم) المتوقع. كان منطقتهم كالاتي: سنقوم بتدقيق هذه الفاتورة وإننا نعتقد أننا سنجد تخفيضات إضافية في صالحنا ولهذا فإننا سنقوم باحتجاز جزء من القيمة المتوجبة الدفع في الأساس في توقع أن هذا سيحدث.

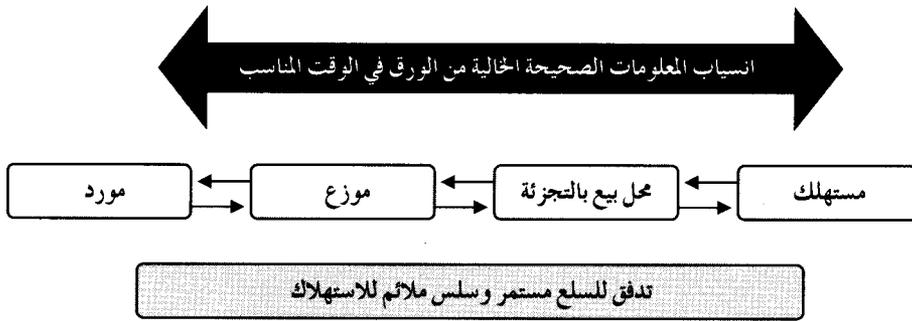
كانت نقطة الاتصال والعناء بين المصنع وبائع التجزئة تتم في مكتب الشراء. كان الاتصال الوحيد بين رجل المبيعات والشاري. لم يكن يؤخذ بالاعتبار الأمور اللوجستية لسلسلة التوريد. لم تكن فعاليات تبادل البيانات الإلكترونية موضوعة على الطاولة. لم تخرج للوجود المزايا الحاصلة من تبادل الأموال إلكترونياً. لم تكن إعادة التعويض التلقائية والإدارة الأفضل للأرض التي تتوضع عليها البضائع هي الأولويات. التركيز الوحيد تقريباً كان «ما العرض المتوفر لديك اليوم؟».

أصبح اتصال الشراء معركة واحدة - بواحدة مستمرة. تركزت المحادثات على «ما سعرك اليوم وكم هي مدة الاحتفاظ بالبضائع وبيعها قبل البدء بتسديد أثمانها؟» أضحت علاقة المورد/الزبون مجهددة وتحمل الكثير من المجابهة. كانت الإصرارات على المفاوضات بشأن الصفقة وليس على إعادة التعويض لرفض المخزونات وطريقة عرض البضائع بطريقة فعالة قدر الإمكان.

**حكاية التعقيد؛ ولادة استجابة المستهلك الفعالة:**

في خلال هذا الوضع جاء قائد متبصر في شكل السيد ديفيد جينكز David Jenkins والذي كان في ذلك الوقت الرئيس التنفيذي لسلسلة مجتمعات البقالة الاستهلاكية المدعوة شو Shaw والتي تتخذ من نيو انغلاند New

England مركزاً لها. في حزيران/يونيو من سنة 1992، استهل جينكز حديثه الموجه إلى اجتماع ضم مصنعي مواد البقالة في الولايات المتحدة قائلاً: «عنوان هذه الجلسة هو تكنولوجيا صناعة مواد البقالة التي تهوي من موقع الصدارة المتقدم إلى الحضيض المتخلف». ذهب إلى وضع الخطوط العريضة للمشكلة التي تواجه هذه الصناعة واقترح تشكيل مجموعة داخلية ضمناً لكي تدرس القضايا والحلول المطروحة.



الشكل 2.10

كنتيجة، شكل كل من مصنعي مواد البقالة في أمريكا، هيئة تسويق الغذاء، ومجمع الترميز الموحد نواة لما سيغدو مبادرة استجابة الزبون الفعالة. جلس ممثلو مصنعي مواد البقالة الرئيسيين<sup>(4)</sup> وسلاسل محالّ البيع<sup>(5)</sup> الأكثر أهمية معاً لكي يتدارسوا المصاعب وي طرحوا حلولاً.

برزت من خلال هذه الجلسات مهمة ورؤيا لمصلحة استجابة الزبون الفعالة والموضحة في الشكل 2.10.

استناداً إلى دراسة استغرقت سنة من الزمن وتحليلات وبحث متشعبين، تمكنت مجموعة العمل القائمة بوضع المبادرة موضع التطبيق أن تضع لمساتها على الاستراتيجيات الشاملة المدونة في القائمة 2.10. وكما تم

تلخيصه في التقرير النهائي، جرى التنبؤ بأن المنافع المتحصلة من هذه الاستراتيجيات ستكون ذات شأن (شأو) عظيم:

إن منافع استجابة المستهلك الفعالة واسعة مع وفورات إجمالية في قطاع مخزونات مواد البقالة الجافة الموردة للمستودعات بمقدار 10 بلايين دولار أمريكي. الوفورات في هذا القطاع والتي تمثل ما يقرب من ربع إجمالي حجم المبيعات، ستكون موجودة في قطاعات أخرى (مثلاً، المجمدات، مستحضرات العناية الصحية، البضائع العامة، منتجات الألبان) وإلى حد أقل في المواد المستهلكة. من المقدر أن إجمالي وفورات سلاسل التوريد المحتملة تزيد عن 30 بليون دولار. ولأن سلسلة توريد منتجات البقالة هي نظام يحتدم فيه التنافس فإنه من الممكن في النهاية أن يتم تحرير هذه الوفورات في الكلفة إلى المستهلك. هذا الذي حدث بالضغط مع استجابة سريعة في قطاع البضائع العامة.<sup>(6)</sup>

## ■ اللائحة 2.10

الهدف المتوخى	الاستراتيجية
أقصى استفادة من المخزونات ومساحة كافية في المتجر في مكان التعامل مع المستهلك	تصنيفات فعالة في المخزن
الوصول بفعالية نظام التبادل بأكمله والترويج الموجه إلى المستهلك إلى أعلى كفاية.	إعادة تعويض فعالة
تحقيق أقصى حد من النجاعة لجهة تطوير السلع الجديدة والأنشطة المتعلقة بعرضها لأول مرة.	تقديمات فعالة للسلع

لقد رسمنا صورة للتطور الذي طرأ على الاستجابة الفعالة نحو المستهلك عند هذا المستوى من التفصيل بالنظر إلى ثلاثة أسباب:

أولاً، في صورة صناعة مواد البقالة لما قبل الاستجابة الفعالة نحو المستهلك فإنه ليس من الصعب تخيل كيف قادت تعقيدات التسويق إلى مؤدى رصد تشتيت ذهن الزبون، إحباطه، وقرارات شراء وأساليب أكثر تعقيداً.

ثانياً، النظرات الخاطفة داخل تعقيدات صناعة واحدة إنما هي تذكير لكل صناعة أخرى تجلس على قمة تعقيداتها الخاصة غير المرغوبة والتي يمكن تحقيق انسيابها بهدف تخفيض إجهاد الزبون وتحسين أداء العمل.

أخيراً، إن التشابكات المشروحة العائدة لصناعة منتجات البقالة في أوائل التسعينيات الماضية توفر خلفية بحيث يتم فهم مجسات أي شركة على نحو أفضل وتحصل على التقرير اللائق من خلال الحالة التي ستتع كلامنا هذا.

### ■ پروكتر آند غامبل: حيثما يشكل التسويق البسيط دافعاً نحو الإدارة البسيطة

هناك أمر طريف يحدث عندما يتم إعادة حشد موجودات شركة وأساليب المعالجة لديها حول حاجة الزبون إلى التبسيط: إن تبسيط الأشياء للزبائن يمكن أن يستوجب مجموعة معقدة من القرارات الصعبة في البداية، لكنه فيما بعد يحفز ويحض على البساطة في الإدارة وعلى تحقيق كفايات إنتاجية هائلة. إن الأثر على قيمة العلامة التجارية وقيمة الحصة السهمية لافت للنظر. جاءت هذه القصة للحياة بشكل جدي في پروكتر آند غامبل بصفته معقلاً لأفضل الممارسات التسويقية، عززت پروكتر آند غامبل من مخزون قيادتها التسويقية في التسعينيات الماضية بأن أصبحت رائدة في مجال التسويق البسيط، كانت پروكتر آند غامبل واحدة من أهم وأولى الشركات المعالجة لموضوع التقليل من عناء الزبون بسخاء، وبأدائها هذا على نحو شامل وعضوي بحيث تم تحويل الشركة للاهتمام بجوهر هذا الأمر. أعادت

بروكتر آند غامبل إنعاش علاماتها التجارية، خفضت من العناية الذي كان يتحمله بائعو التجزئة موزعو منتجاتها وكذلك زبائنها، وزادت قيمة العلامة التجارية عبر تركيبها الواسعة لعلامتها التجارية.

تعتبر بروكتر آند غامبل أكبر مصنع للمستلزمات السلعية المنزلية في الولايات المتحدة، بإيراد سنوي يقرب من 40 بليون دولار (الرقم مأخوذ لدى تأليف النسخة الأصلية بالإنكليزية، المعرب) - يعود بشكل أساسي إلى الأطعمة المعلبة والمشروبات، منتجات الغسيل والتنظيف، مستحضرات الصحة والجمال، والصناعات التحويلية الورقية التي تباع لأكثر من 140 بلداً. خلال التسعينيات الماضية صارت بروكتر آند غامبل تنظر إلى التبسيط باعتباره بدهيتها الأولى في التحضير للموجة المقبلة من الابتكارات والمنافسة العالمية. وحسب كلمات الرئيس التنفيذي ورئيس بروكتر آند غامبل السيد ديرك آي. جاغر:

منذ أن أطلقت السكة الحديد والمبرقة لأول مرة الإنسان حراً من قيد السرعة التي تمتع بها على سهوة الجواد، فقد مضى العالم أكثر من ذي قبل يغدو أصغر وأسرع. واليوم، نقف باستعداد انتظاراً لقفزة أخرى كبيرة، اختراق آخر في مضمار نمو عالم الأعمال، النجاح والربحية - إذا. ما هي هذه إذا؟ إذا بسطنا على نحو دراماتيكي الطريقة التي نؤدي بها العمل في محل سوق عالمي ينبثق سريعاً<sup>(7)</sup>.

بالنسبة لبروكتر آند غامبل عنى التبسيط تدلي (احتضان) الاستجابة الفعالة للمستهلك بالتزام استراتيجي آخذ بالأنفاس<sup>(8)</sup>. رافقت الاستجابة الفعالة للمستهلك في بروكتر آند غامبل مبادرات عالمية نحو الانسياب لتبسيط إدارة العلامة التجارية ومستلزمات سلسلة التوريد. تطلبت الاستجابة الفعالة للمستهلك الرجوع عكسياً عن تاريخ (ماض) طويل لدى بروكتر آند غامبل كان يتمثل في زيادة دائمة في عرض منتجات جديدة، امتدادات للخطوط،

وتنوعات من بلد لآخر في الأسماء التجارية، التعبئة، وإعطاء أشكال للمنتجات. كما انها استلزمت نقلة تشبه الزلزلة في استراتيجية التسعير والترويج. فمن وجهة النظر الخاصة بقيمة الحصة السهمية، كانت المكافآت الحاصلة في وقت واحد بالنسبة للمستهلكين، بائعي التجزئة، والزبائن الذين هم بائعو الجملة، ولعمليات بروكتر آند غامبل الداخلية ذات مغزى عميق وسريعة نسبياً: خلال الفترة ما بين سنتي 1995 و 1998، عندما تم تطبيق معظم المبادرات الكاسحة في بروكتر آند غامبل والمبنية على الاستجابة الفعالة نحو المستهلك، تفوقت أسعار أسهم بروكتر آند غامبل على معدل مقياس داو جونز الصناعي بنحو 50٪ على الرغم من أن كثيراً من الأسهم الأخرى ضمن الأسهم الصناعية الثلاثين [يتألف مقياس داو جونز الصناعي من الوزن النوعي لقيمة أسهم أهم ثلاثين منشأة صناعية في الولايات المتحدة، المغرب] كانت من ضمن قطاعات تنمو بأسرع من منتجات السلع المعبأة ومستلزمات البيوت<sup>(9)</sup>.

دعونا نأخذ نظرة منهجية على العناصر الأساسية من تطبيق (إعمال) بروكتر آند غامبل للاستجابة الفعالة نحو المستهلك والأثر الحاصل على بعض العوامل الدافعة المحددة لقيمة الحصة السهمية. بعملنا هذا، سنرى كيف أن هذه الاستجابة الفعالة هي في الحقيقة استجابة لكل من حاجات المستهلك والزبائن الموزعين عبر القنوات التسويقية بغية التقليل من الارتباك، التعقيد، والعناء.

#### عناصر التقليل من العناء في استراتيجية بروكتر آند غامبل

عندما لاقت أولاً الاستجابة الفعالة تجاه الزبون اهتمام صناعة البقالة في بواكير التسعينيات، كان العناء الحاصل بسبب التعقيد لدى بائعي الجملة والتجزئة مثاراً للجدل وحتى أكثر بدهية بالنسبة للمصنعين منه إلى العناء عند مستوى الزبون والذي كان يرتفع بسرعة. فقط لاحقاً أوضحت الجوائز الحاصلة من تخفيض العناء لدى المستهلك واضحة. مع هذا لا نزال نستطيع

حاضراً أن نرى كيف يمكن لمبادرات الاستجابة الفعالة تجاه المستهلك الآتية أن تقوم بتبسيط الحياة ليس فقط في نطاق قناة التوزيع ولكن أيضاً للمستهلكين في كل من التسوق واستعمال السلع في المنزل:

- منتجات أقل وتنوع أقل بالنسبة للسلع، أو عدد أقل من وحدات حفظ المنتجات.
- قيمة يومية تبرر التسعير بخلاف الترويجات الخاصة المتكررة.
- استعمال أقل للقوائم (كوبونات الحسم).
- غموض أقل بسبب الولاء المتزايد نحو العلامة التجارية.

إن عدداً أقل من وحدات حفظ المنتجات لم يعن فقط تقليصاً لتنوع المنتجات بواسطة تثبيت مواصفات تركيبات المنتجات والتعبئة، ولكن أيضاً بتخفيض أعداد السلع الجديدة المدفوعة للسوق. فقط في خلال ثلاث سنوات من 1996 - 1998، قلصت بروكتر آند غامبل إجمالي رقم وحدات حفظ المنتجات التابعة لها عالمياً بنسبة مذهلة قدرها 20٪. كما أنها خفضت أيضاً لدرجة لها شأنها عدد المنتجات الجديدة النازلة للأسواق، خاصة سلع «أنا - أيضاً» التي تزيد أكثر من زحمة الأرخص في فئات راسخة، بالتركيز على عدد أقل من المنتجات الجديدة لكنها أكثر إبداعاً وابتكاراً والتي ربما تكون مزاياها أكثر سرعة في الظهور لدى المستهلكين. وبينما باعت بروكتر آند غامبل بعض العلامات التجارية لشركات أخرى (على سبيل المثال، أليف Aleve مزيل الألم، صابون لافا Lava soap، ودانكن هاينز) فإنها في الحقيقة قد أماتت ودفنت علامات أخرى للأبد - مثل ورق التواليت وايت كلاود White Cloud، عصير البرتقال سيتروس هيل Citrus Hill، ومستحضرات التجميل كلاريون Clarion - بإزالتها من نطاق العلامات التجارية التي يشتد ازدحامها للزبون (انظر انسياب العلامة التجارية في الفصل السادس). باستخدام استراتيجية الإحلال العائدة للتسويق البسيط (الفصل الرابع)، ذهبت بروكتر آند غامبل إلى تحقيق انسياب أكثر لمشتريات الزبائن واستخدام

المنتجات بالاستفادة من نجاحها المبكر في توحيد المنتج على طريقة 2 في 1 بدمجها سائل غسيل الشعر (الشامبو) مع ملطف الشعر (بيرت پلاس، الفصل الثالث) ومسحوق الغسيل مع منعم القماش (بولد II).

لقد وسعت من فكرة بيرت پلاس لتمتد إلى علامتها التجارية هيد آند شولدرز Head & Shoulders مع هيد آند شولدرز إثنان في واحد، وكذلك دمجت المشتريات للمستهلك بسلع 2 في 1 وذلك في فئات أخرى (مثل مستحضرات التجميل الواقعة تحت العلامة التجارية أوليه Olay).

إنه من المستحيل تجاوز تقدير الأثر البالغ على الصناعة - وعلى العناء الذي يلاقه الزبون - من التقرير اليومي للأسعار.

لطالما كانت هناك لزم من طویل حلقة دائمة من التسعير الترويجي والبيع الآجل تدفع بالنشاط العائد لمنتجات البقالة، وذلك من خلال حسومات في الأسعار لها مغزاها تم منحها من قبل المصنعين بغرض تنشيط المبيعات لكميات ضخمة من البضائع إلى بائعي الجملة أو التجزئة. كانت هذه الممارسة منتشرة بحيث إنها جعلت المستهلكين وقناة التوزيع يألفون أن يتوقعوا أسعاراً مخفضة، وفي الحقيقة كان الحسم للكثير من السلع هو القاعدة بدلاً من أن يكون الاستثناء. أوردت أندرسن للاستشارات أن نصف الوقت الذي قضاءه المستهلكون في شراء صنف على عرض خاص لم يلحظوا حتى إنه مشمول بهذا العرض<sup>(10)</sup>. بحلول منتصف التسعينيات من القرن الفائت كسرت مبادرة پروكتر آند غامبل الخاصة بالتسعير المناسب للقيمة الحلقة التي لا تنتهي من التسعير التشجيعي بإعادة توجيه الأموال المخصصة للترويج وتخصيصها للائحة الأسعار المخفضة يومياً. على نحو دراماتيكي لم تخفض فقط التشجيعات الترويجية الأقل ارتباك المستهلك حول القيمة التي تتمتع بها العلامات التجارية العائدة لپروكتر آند غامبل ولكن بسطت بشكل هائل عمليات التصنيع، الوفاء بالطلبات، والمستلزمات اللوجيستية للقنوات<sup>(11)</sup>.

مقارنة مع اتساع الأمور التي تحيط بوحدات تعبئة المنتجات وتسعير القيمة، قد يبدو موضوع القسائم ساحة غير ذات بال. لكن ملايين فوق ملايين من القسائم (الكوبونات) تزيد التكديس بالنسبة للزبون، وكل قسيمة تضيف خطوات ثلاث (الفصل الرابع) إلى عملية الشراء (اقتطاعها، حملها، استرجاع قيمتها) مضافة في ذات الوقت كلاً من تعقيدات لوجستية وأخرى محاسبية على مستوى بائع التجزئة وكذلك المصنّع. بحلول 1996، قلصت پروكتر آند غامبل استعمالها للقسائم إلى النصف، وحتى أجرت اختبارات في السوق على تصفيتها بالكامل.

عنى هذا كله بالنسبة للمستهلكين قيمة أفضل وعناء أقل: حيرة أقل، تحكماً أكثر، وتجربة تسويقية أكثر نجاعة واتخاذ قرار أكثر انسيابية بخصوص اختيار العلامة التجارية. كذلك قدّم التخفيض الذي طرأ على تعقيدات الترويج والتسعير الذي أصبح سلساً تنبؤاً أكبر ضمن هذه العمليات. كما ساهم انخفاض عدم التيقن، وقلة تكديس منتجات العلامة التجارية، وتقليص حشود الترويجات التشجيعية كلها إلى الاحتمال المتزايد أن پروكتر آند غامبل ستدخل المئوية الجديدة كبطل في مواجهة الإجهاد بدلاً من ساذج يساهم فيه مع المستهلكين وزبائن التوزيع سواء بسواء.

لكن كيف كان تأثير عناصر التبسيط للاستجابة الفعالة تجاه المستهلك على قيمة الحصة السهمية؟ دعونا ننظر إلى كل واحد من دوافع القيمة بمفرده، بادئين بمنطقة المنفعة الأكثر بدهاءة بالنسبة إلى پروكتر آند غامبل، ألا وهي تكاليف التشغيل التي جرى تخفيضها.

#### تقليص نفقات التشغيل:

على الرغم من أن التسعير التشجيعي والبيع الآجل قد حققا اقتصاديات حجم المشروع بالنسبة للمصنّع ولطالما أبعد شبح شراء بائع الجملة أو التجزئة من علامة تجارية منافسة، فإنهم قد أفسدوا الولاء تجاه العلامة

التجارية وأوجدوا تعقيداً مذهلاً في كل من سلسلة التوريد وبيئة الشراء بالمفروق. كما انهم أيضاً خلقوا عدم تحقيق الكفاية الإنتاجية بالنسبة للمصنعين مثل پروكتر آند غامبل. فمثلاً، تم تشغيل المصانع بدون كفاية إنتاجية لدى تحملهم باستمرار التبديل في أوقات الإنتاج والمقدار المطلوبين لدورات مدتها 12 أسبوعاً من أجل إنتاج عبوات ذات سعر خاص وكذلك وحدات تعبئة بهدف الترويج.

كانت التكاليف الناشئة عن التعقيد في كل مكان. يشرح رالف دراير Ralph Drayer نائب الرئيس حول العالم للاستجابة الفعالة نحو الزبون في پروكتر آند غامبل: «لاحظت الشركة أن تكاثر المنتجات، التسعير، وضع العلامات، وتنوعات التعبئة التي نشأت الحاجة إليها بسبب الترويجات المكثفة قد ترجمت إلى انفجار لوحدة ضغط المنتجات وتغيرات رمز المنتجات العالمي. هذا بدوره أعاق تثبيت الطلب، عمليات الشحن، وأنشطة إصدار الفواتير خلال سلسلة التوريد، دون إيجاد منفعة لزبائن المفروق أو المستهلكين. بالإضافة لهذا، فإن انتفاخ سلسلة التوريد بالمنتجات مع توالد الأنواع ضمن المنتجات الذي له صلة بأعمال الترويج، قد زاد من تكاليف التصنيع بتوليد نماذج متذبذبة من الطلب<sup>(12)</sup>. في مناقشة حول قوة خلق المنفعة الحاصلة من التبسيط ووضع معايير في التسعير والإجراءات ضمن سلسلة التوريد، والعلاقة ما بين الكلفة وتأثير الإيراد، يمضي دراير ليقول، «قررت پروكتر آند غامبل أن مجمل التكاليف «لممارسة اللعب» كانت متعلقة بالتسعير الترويجي الذي هزم في واقع الأمر أي مكتسبات يمكن رؤيتها على المدى القصير»<sup>(13)</sup>.

بما أن كل وحدة حفظ تزيد عبء التكلفة والوقت بالنسبة إلى عملية التسويق، فإن تخفيضاً ملموساً في وحدات حفظ المنتجات على مدى وقت قصير نسبياً كان الدافع الأكثر بديهية وراء التقليلات الدراماتيكية في تكاليف التشغيل لدى پروكتر آند غامبل والتي تعزى إلى التبسيط وتقرير المعايير. تم بالإجمال تخفيض نفقات الإنتاج بأكثر من دولارين/للصندوق منذ وضع

وحدات حفظ المنتجات في زوجين، مما وصل بالفورات إلى ما يقرب من 3 بلايين دولار أمريكي. بحلول 1999، مكن (أتاح) التبسيط لبروكتر آند غامبل لأن تعلن عن إغلاق عشرة مصانع، مما حقق وفورات سنوية تقدر بـ 3 بليون دولار أمريكي.

جاءت مزايا تخفيض التكلفة المتحققة من التبسيط في عدة وجوه أخرى، بما في ذلك 325 مليون دولار وفورات ضمن سلسلة التوريد وبمقدار أعلى على نحو من 100 مليون دولار جراء معايير التسعير وسياسات الترويج وتقليص عدد فئات الأسعار عبر كل العلامات التجارية ضمن الوحدات الخمس المشتغلة بالتجزئة. في الحقيقة، وإلى ما قبل مبادرات التبسيط، كان قسم المنح في بروكتر آند غامبل يتلقى أكثر من 400 مليون دولار من زبائن قنواته في شكل حسومات غير مصرح بها وذلك كل سنة بسبب الارتباك حول التسعير والمتغيرات الترويجية. كذلك تم توفير ساعات بيع في البيع مكلفة ولا حصر لها كانت تتحملها المؤسسة التجارية، الحسومات التي تصرف بعد الشراء، رسوم التخزين، والمعاونة في أعمال نشاط البيع بالتجزئة. كذلك عينت قلة المنتجات الحديثة التي تطرح في الأسواق لأول مرة مدفوعات أقل لتمويل الاقطاعات الضيقة.

كذلك ولدت التأثيرات الناتجة عن تبسيط المخزونات والوفاء بالطلب وفورات ذات شأن بالغ. تم تقليص المخزونات السلع الجاهزة المعدة للاستهلاك بمقدار 10٪ عندما طرأ تحسن على مبادرات الاستجابة الفعالة نحو المستهلك في نطاق الإدارة التي تقتضي توفر المخزونات فقط في الوقت المطلوب بغرض إعادة تعويض للمنتجات إلى قنوات التوزيع أكثر فعالية. تزايدت دورات المخزون وانخفضت حالات نفاد المخزون منذ أن غدت عملية إعادة التعويض مدفوعة بطلب المستهلك لا بعملية البيع الآجل التشجيعية. قبل التبسيط، تطلب أكثر من 27000 طلب يتم الحصول عليه كل شهر من قبل بروكتر آند غامبل تصميمات يدوية؛ بعد هذا، تم تخفيض نسبة

الخطأ في الطلب بمقدار 80٪، محققاً وفراً بـ 20 مليون دولار كل سنة.

انخفضت تكاليف الشحن عندما سهّلت الطلبات الحاوية على الكثير من وحدات حفظ المنتجات الأمر لدى تقلص المجزأ منها ويسرت وجود زيادة لها مغزاها في الحمولات الكاملة لسيارات النقل (والتي تقترب الآن من نسبة 98٪ على مدار الساعة).

وخفضت عمليات المناولة اللوجستية لمنتجات أقل وتنوعات أقل في التعبئة خفضت التلف الذي يلحق بالبضائع عادة جراء ذلك بنسبة 25٪ محققة 15 مليون دولار أخرى من الوفورات. تم توفير الكثير من الملايين من خلال تقليص عروض القسائم، وذلك في التكاليف الإدارية واللوجيستية وتكاليف إعادة قيمة القسائم إلى المستهلكين سواء بسواء.

أخيراً، كان هناك تخفيضات في التكاليف التنظيمية وتحسن في الكفاية الاقتصادية لدى انتقال پروكتر آند غامبل من هيكل إدارة العلامة التجارية إلى هيكل إدارة حسب الفئات. مكّن الانسياب في العمليات من إحداث تقليص في عدد المديرين المعيّنين لخدمة علامة تجارية منفردة ضمن فئة المنتج نفسها والذي كان التنافس جارياً بينهم من أجل اكتساب حصة من السوق، لدى دمج مسؤوليات التسويق.

عند مستوى الفئة. هناك، وجدت إمكانية للوصول إلى أكبر منفعة يمكن للتسويق أن يصل إليها عبر كل تشكيلة من العلامات التجارية في كل فئة، والذي يقودنا إلى موضوع توليد الإيرادات.

#### توليد وحماية الإيرادات:

افتترضت الحكمة العامة ذات يوم أن إقصاء المنتجات قد يقلص المبيعات، بغض النظر عما قد يحدث للتكاليف. لكن المستهلكين وزبائن التوزيع استجابوا بحماسة تجاه تخفيض العناء: خلال السنين الخمس الأولى

من الاستجابة الفعالة نحو المستهلك ازدادت حصة پروكتر آند غامبل في السوق عبر كل الفئات من 24.5٪ إلى 28٪ في صناعة حيث تمثل كل نقطة من الحصص إذا أجرينا تراكمًا في كل الفئات مبلغ 500 مليون دولار أمريكي في شكل إيرادات سنوية في الولايات المتحدة الأمريكية بمفردها.

وحدات حفظ المنتج لشامبو هيد آند شولدرز تقلصت من كونها أكثر من ثلاثين إلى 15 فقط، لكن المبيعات للصنف الواحد صارت بأكثر من الضعف. ماكس فاكتر Max Factor التابع لپروكتر آند غامبل في اليابان انخفضت من 1385 صنفاً إلى 828 في سنة 1995، لكن إيرادات ماكس فاكتر ارتفعت 6٪<sup>(14)</sup>. بالإجمال في كل حجوم مبيعات پروكتر آند غامبل فإنها تنمو الآن بسرعة تبلغ الضعف أو ثلاثة أضعاف مما كانت عليه قبل الاستجابة الفعالة نحو المستهلك. في الواقع، رغم أن التسعير المكافئ للقيمة أدى إلى انخفاض في الإيراد بداية، فإن إجمالي إيراد پروكتر آند غامبل ازداد بنحو 7 بلايين دولار، أو أكثر من 20٪ وذلك أثناء السنوات الأربع الأولى منذ أن اتخذ تقليص عدد وحدات حفظ المنتجات طريقه. كيف يكون هذا؟

الاستجابة الفعالة تجاه الزبون شقت طريقها في عصر اتخذت پروكتر آند غامبل طريقها إلى السوق أخيراً كشركة منفردة بإعطائها زبون قنوات التوزيع نقطة اتصال وحيدة (إعادة التعبئة، الفصل الخامس) عبر كل وحداتها الخمس. بدأ زبائن التجزئة يستخدمون الوفورات المتحصلة عن البساطة ووضع المعايير والصفقات الأكثر أثراً في زيادة مشترياتهم من منتجات پروكتر آند غامبل للدفع بالحجم المتعاضم؟ في غضون ذلك، هلل المستهلك.

لقد أدى الولاء الأقوى للعلامة التجارية والذي يعود إلى عدد أقل من العلامات مع وجودات سوق أكثر استقراراً وأسهل للتنبؤ والقيمة الحقة والجودة لهذه العلامات إلى تقبل هذه الأمور على نحو أسرع.

## هوامش ربح متزايدة:

الإيراد المتراكم من وجهة النظر الترويجية الفوضوية التي سادت قبل الاستجابة الفعالة نحو المستهلك صارت تعتبر غير مجزية وغير كافية لتغطية تكاليف الترويج. لذا زاد التسعير المكافئ للقيمة الربحية مباشرة، حتى عندما قلصت في البداية مجمل الإيراد. في خلال ثلاث سنوات فقط من التبسيط، زادت پروكتر آند غامبل هامش الربح لديها من 6.4% إلى 9.5% الأعلى فيما يقارب نصف قرن.

كما أن الولاء المتميز للعلامة التجارية والجودة المعتمدة قد ترجمت أيضاً إلى مهاودة في السعر وتحسين هوامش الربح. وحتى مع التسعير المكافئ للقيمة الذي يتم فيه تمرير بعض وفورات پروكتر آند غامبل من تكاليف التشغيل، فإن شقاً له مغزاه من الوفورات الضخمة التي شرحت آنفاً قد عاد في النهاية ليصب في خانة الربحية.

## تخفيض تكلفة رأس المال:

هناك طريقتان هامان استطاعت البساطة بهما أن تخفض تكلفة رأس المال بالنسبة لپروكتر آند غامبل بفرض تحسين مستوى الأداء المالي على المدى البعيد. أولاً، كلما تطلب الأمر رأسملاً أكثر، كلما مالت تكلفته لأن تكون أعلى. لقد خفضت التنزيلات الدراماتيكية في التكاليف التشغيلية متطلبات پروكتر آند غامبل الرأسمالية لكل دولار من الإيراد عبر الزمن. ثانياً، تجنح تكلفة رأس المال لأن تتناسب عكسياً مع ثقة المستثمر.

لما كان المستثمرون الوثاقون يذهبون برأس المال حسب إرادتهم، فإنه من المهم النظر إلى كيف تؤثر البساطة على دوافع الثقة لدى المستثمر. وراء الأمور المالية، يحب (بيتغي) المستثمرون أن يروا روحاً من القيادة تسود الصناعة، ابتكاراً، سرعة، وكفاية لدى الذهاب إلى السوق، وحكمة في إدارة العمليات. إن إذكاء هذه السمات الخاصة بالانطباع عن پروكتر آند غامبل

بالتبسيط ووضع المعايير - واستجابة الزبون المتحصلة، لم يذهب هدرأ في وول ستريت (البورصة الأمريكية، المعرب). (يقر معظم المحللون أنه بناء على كل التحسينات الطارئة على إدارة عملياتها، فإن سهم بروكتر آند غامبل كان يمكن أن يتفوق على أداء السوق حتى بهامش أكثر دراماتيكية لو أنه كان حديثاً أكثر نجاحاً في تقديم منتجات حديثة نفاذة تأخذ بالألباب. لقد زاد الانسياب الداخلي الناتج من تقليل التعقيدات من الرهانات بأنه لن يفعل سوى ذلك، مع توزيعات للمصادر التي أعيد وضع المعايير لها والتركيز على البساطة في تطوير المنتج.

بالطبع، يحب المستثمرون أيضاً أن يروا عائداً مرتفعاً على قيمة مساهماتهم، مقياس الكفاية الذي يقوم النشاط على أساسه بتشغيل رأس مال المالكين.

منذ الاستجابة الفعالة تجاه المستهلك، ارتفع عائد بروكتر آند غامبل بالنسبة لحصة مالكي الأسهم إلى 38٪، بما يقارب أكثر من 20٪ من معدل الصناعة التي تمارس النشاط نفسه.

#### تعزيز التدفقات النقدية مستقبلاً:

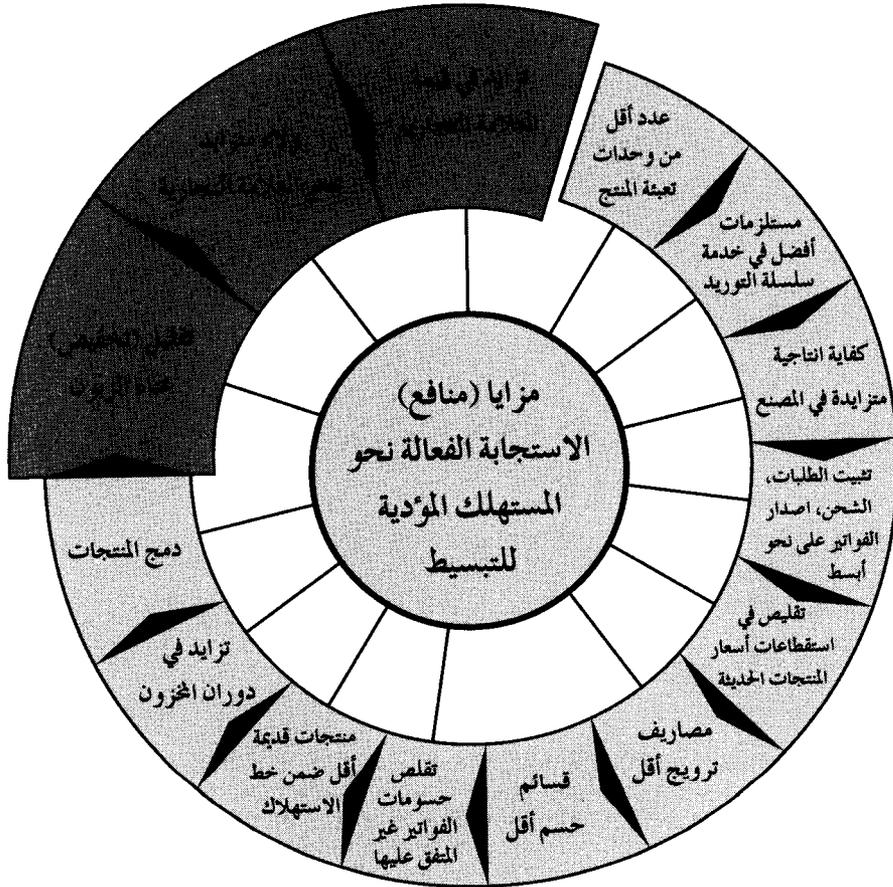
لدى تحليل استقراءات التدفق النقدي، لا يتطلع المستثمرون فقط إلى مقدار التدفق النقدي المحتمل ولكن أيضاً إلى التنبؤ بكمية التدفق النقدي على مدار الزمن. لقد عززت بروكتر آند غامبل من ولاء المستهلك لها، وقد أعد زبائن التجزئة والجملة عبر تحسينات مدفوعة بالبساطة في مجال إرضاء الزبون، تأمين تدفق نقدي مستقبلاً أكثر أماناً وأكبر اعتماداً عليه (إلى جانب تخفيض أبعاد في تكلفة رأس المال).

إلى ما قبل أن يجلب التسعير المكافئ للقيمة استقراراً أكثر إلى عملية التسويق وأن يساهم دراماتيكياً في تقليص وحدات تعبئة المنتج، كان بائعو التجزئة والجملة يتلقون من بروكتر آند غامبل ما يعدل من 55 تغييراً في

التسعير والترويج يومياً بالمتوسط. لم تكن هذه الطريقة تمثل تحدياً إدارياً ولوجيستياً شرساً في قناة التوزيع ولكن أيضاً عملت على إيجاد ارتباك وذهول عند المستهلك لدى مواجهته لأرشف عرض المنتجات. لكن عدداً أقل من وحدات تعبئة المنتج وكذلك من الترويجات عنى حالات أقل من القليل لعدم توفر صنف ما في المخزون لدى محالّ التجزئة، مما سمح لپروكتر آند غامبل أن تقوم بأداء أفضل في ما يتعلق - بإعادة التعويض - (العنصر الرابع) بإعطائها ضماناً للتوريد المستمر للمستثمرين الذين يتكرر شراؤهم. تغذي الآن إعادة التعويض الموجهة إلى زبون أكثر ولاء للعلامة التجارية كلاً من التدفق النقدي الحالي والمستقبلي. في غضون ذلك، بوجود مستهلكين مؤهلين لدفع السعر المكافئ للقيمة لديهم تقبل للجودة بدلاً مما يمثله الترويج، فإن السلوك البعيد الأجل الناتج سيقوم بتغذية التدفق النقدي في المستقبل أيضاً.

### ■ الخلاصة:

لقد رأينا من خلال هذا الكتاب القوة التي يتمتع بها التسويق البسيط من أجل بناء علامة تجارية أشد بأساً. في هذا الفصل، ناقشنا كيفية التأثير الايجابي للتسويق البسيط على همزات الوصل ما بين قيمة العلامة التجارية والدوافع المالية التقليدية وراء قيمة الحصة السهمية. لقد رأينا الآن تحليلات الاستجابة الفعالة نحو المستهلك في صناعة منتجات البقالة وقد أفصحت عن نوع التعقيدات الكامنة التي يمكن أن تخلق عناء للزبون في أي صناعة، وكيف أن هذا العناء يمكن إنقاظه لمصلحة تقوية مكونات قيمة العلامة التجارية. أخيراً، بإلقاء نظرة على القرارات الصعبة التي اتخذتها پروكتر آند غامبل في السنوات القريبة التي مضت، فقد شهدنا الاحتمال القابع وراء التبسيط من أجل خلق قيمة بالنسبة لمالكي الشركة والذبان (انظر الشكل 3.10).



لما وراء تأمين تفوقٍ تنافسيٍّ، تستطيع مقدرة التسويق البسيط في تخفيض العناء أن تجلب المنفعة المتزامنة لزبائنك والأشخاص العاملين في مؤسستك. إن المشتريين الأقل تعرضاً للإجهاد إنما هم مسلحون بشكل أفضل في كلتا الحالتين المعنوية والمادية، من أجل اتخاذ قرارات شراء أكثر ثباتاً ومعرفة. وعندما يُترجم التسويق البسيط إلى «بساطة في الإدارة»؛ كما رأينا فعله لدى پروكتر آند غامبل، فإنه يعطي مردوداً أكبر من الانسيابية في المؤسسة وفي إدارة العلامة التجارية. هذا مكسب كبير للناس الواقعين عند

طرف كل نهاية من نهاياته الاثنتين - وفي المنتصف - المتعلق بعملية التسويق. بتطبيقه بالإجمال عبر الكثير من الشركات، فإن النتيجة يمكن أن تكون اقتصاداً تسويقياً وبيئة بيعية أكثر صحة.

إننا نأمل أنك ستستخدم التسويق البسيط، في كونه مجموعة من استراتيجيات تخفيض العناء وكتوجه معتمد لدى أداء العمل. من أجل بناء علامات تجارية أشد قوة وبعية خلق قيمة. يتمنى لك المؤلفان أطيب الحظوظ، وكذلك لزيائتك!



### الفصل الأول : كثير من الاختيار

1. Various references in this chapter to the number of SKUs for total super-market and selected items/brands come from retail store checks conducted in 1999, U.S. Marketing Services Trend Report data, the Food Marketing Institute, and individual manufacturers' data. References to number of new product introductions are based on *New Product News* tracking data.
2. Alvin Toffler, *Future Shock* (New York: Random House, 1970).
3. Hilton Time Survey, as reported by University of Maryland sociologist Dr. John P. Robinson in "Your Money or Your Time," *American Demographics*, November 1991.
4. Jennifer Steinhauer, "Forget Conspicuous Consumption, Today's Customers Shop Across Class Lines," *The New York Times*, March 15, 1998.
5. Consumer research conducted for 3Dfx Interactive by Goodby Silverstein & Partners, 1998.
6. David Kuntz, *Stopping: How to Be Still When You Have to Keep Going* (Berkeley, CA: Conari Press, 1998).
7. Nicholas Negroponte, *Being Digital* (New York: Knopf, 1995).
8. National Sleep Foundation, Washington, DC, 1998 survey.
9. Biobehavioral Institute of Boston, Web site [www.bbinst.org](http://www.bbinst.org), 1998.
10. Arno Penzias, "Revenge of the Have-Littles," *Forbes ASAP*, December 1, 1997, p. 53.
11. Lyle H. Miller and Alma Dell Smith, *The Stress Solution* (New York: Pocket Books, 1994).
12. Raju Narisetti, "How IBM Turned Around Its Ailing PC Division," *The Wall Street Journal*, March 12, 1998, p. B1.

13. PaineWebber, Inc., analysis by Andrew Shore.
14. George Gilder, "Life Span vs. Life Spam," *Forbes ASAP*, April 6, 1998, p. 76.

#### الفصل الثاني : الحلول الآتية

1. Based on Dun & Bradstreet Corporation data as reported by the U.S. Small Business Administration, December 1998.
2. Pamela W. Henderson and Joseph A. Cote, "Guidelines for Selecting or Modifying Logos," *Journal of Marketing*, April 1998, pp. 14-30. It should be noted that the research also suggests there are exceptions to "simpler is better"; an example is with certain logos depicting real objects, such as Prudential's rock, in which oversimplification can make the logo too abstract and risk losing some communication effectiveness.
3. Christopher Power et al., "Flops," *Business Week*, August 16, 1993, p. 76.
4. Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (1945; reprint, New York: The Free Press, 1997).
5. Interview with Dr. William Deaton, ConStat, Inc., February 1, 1999, conducted by Steven Cristol.
6. *Toyota Product News*, Toyota Motor Sales U.S.A., Inc., June 10, 1999.
7. Attributed to Edward Fredkin by Marvin Minsky in *The Society of Mind* (New York: Touchstone, 1988), p. 52.
8. One such body of research is the work of Dr. Thomas Holmes and Dr. Richard Rahe, which produced the Holmes-Rahe Social Readjustment Scale. This scale attempts to rank the stress contribution of more than 40 life events, ranging from death of a spouse (number 1) to Christmas (number 40).
9. Yankelovich Partners, *The Daily Grind*, a client newsletter reporting on the findings of Monitor consumer research, 1998.
10. William Finnegan, *Cold New World: Growing Up in a Harder Country* (New York: Random House, 1998).
11. Yankelovich, *The Daily Grind*.
12. R. S. Lazarus and S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping* (New York: Springer, 1984).
13. Stephen A. Auerbach and Sandra E. Gramling, *Stress Management: Psychological Foundations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
14. Lee Gomes, "QWERTY Spells a Saga of Market Economics," *The Wall Street Journal*, February 25, 1998, p. B1.
15. Ibid.

#### الفصل الثالث : العناصر الأربعة للتسويق البسيط

1. Internal Procter & Gamble data.
2. Stephen Dowdell, "Value-Added Fresh Growth Will Continue, Study Finds," *Supermarket News*, February 16, 1998, p. 23.

3. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: The Free Press, 1985), pp. 36, 130.
4. *Ibid.*, p. 132.
5. *Ibid.*, pp. 130–140.
6. *Ibid.*, p. 4.

#### الفصل الرابع : التعويض : بين الاستبدال والإدغام

1. Emily Nelson, "Why Wal-Mart Sings, 'Yes, We Have Bananas!'," *The Wall Street Journal*, October 6, 1998, p. B1.
2. Christopher Powers et al., "Flops," *Business Week*, August 16, 1993, p. 76.
3. This overview of iMac's launch is based on information provided by Apple Computer, Inc., plus reporting by *Interactive Week* and *MacWEEK Online*.

#### الفصل الخامس : إعادة التعبئة : التجميع والتكامل

1. G. Christian Hill, "War! The Battle for the Telecommunications Dollar Is Turning into a Free-for-All," *The Wall Street Journal*, September 16, 1996, p. R1.
2. Reference to the fifth wave based on comments by Alan Greenspan, chairman of the Federal Reserve Bank, and data from the Hudson Institute (Indianapolis, IN), reported by Peter Brimelow in *Forbes*, August 10, 1998, pp. 102–103.
3. Arno Penzias, *Ideas and Information: Managing in a High-Tech World* (New York: Simon & Schuster, 1989), p. 138.
4. Bose story based in part on internal information furnished by Bose Corporation, November 1998.
5. Based in part on an interview with William Fenimore, Jr., CEO of Integriion Financial Network LLC, conducted by Steven Cristol on December 17, 1998, and subsequent conversations with Integriion managers and with Washington Mutual Bank.

#### الفصل السادس : إعادة التوجيه : تبسيط بعد العلامة التجارية بالنسبة للزبون

1. Two sport roadster models are identified as the Z3 and M3 with the latter being a higher performance model.
2. Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *Academy of Management Journal*, 1975, pp. 769–83.
3. *The New York Times*, December 3, 1998, p. C–6.
4. *The Wall Street Journal*, December 3, 1998, p. B10.
5. *The Wall Street Journal*, March 25, 1998.
6. For Porsche drivers this presents one major problem: From the front view, the two models are in fact indistinguishable. True to Porsche heritage, the easiest way to tell the Boxster from the 911 is from the rear view.
7. The Porsche Spyder 550 has attained almost cult status since film actor James Dean was killed on September 30, 1955, while driving this model from Los

Angeles to Monterey, California, where he was to drive in a race at Laguna Seca Raceway.

الفصل السابع : إعادة التعويض : توريد مستمر بدون عيوب وسعر منافس

1. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999).
2. Shoplink Web site, October 1999.

الفصل الثامن : التيسير في الظاهر والتعقيد في ما لا يرى : دور تكنولوجيا المعلومات

1. ENIAC is an acronym for Electronic Numerical Integrator And Calculator.
2. Historians now agree that the Internet was in fact born on October 26, 1969, at 10:30 P.M. when a UCLA graduate student successfully logged onto a computer at the Stanford Research Institute in Menlo Park, California, and successfully communicated via packet technology. His notation read: "Talked to SRI host to host." Thus the Internet came into being.

الفصل التاسع : الارتقاء بالتسويق البسيط لتحويله إلى استراتيجية للمنتج وللإسهم التجاري

1. James R. Bettman, Mary Frances Luce, John W. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research*, December 1998, p. 210.
2. Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport, "Spark Innovation Through Empathic Design," *Harvard Business Review*, November–December 1997, p. 102 ff.
3. Craig J. Thompson, "Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories," *Journal of Marketing Research*, November 1997, p. 438 ff.
4. Ibid., p. 439.
5. Bettman, pp. 209–210.
6. Dartmouth College's Dr. Kevin Lane Keller has written a definitive book about brand equity which discusses brand knowledge in more detail, as well as many other important brand equity-related concepts relevant to Simplicity Marketing. See Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 46 ff.
7. In the spirit of full disclosure, Hewlett-Packard is one of the author's consulting clients, and the author has been very involved in the development of HP's stress-sensitive strategy in the enterprise storage category.
8. Gunter Rommel, Felix Bruck et al., *Simplicity Wins: How Germany's Mid-Sized Companies Succeed* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
9. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), p. 314.
10. A brand's "unaided" awareness refers to a measure of the incidence of customers identifying a particular brand in the category without being prompted. For example, in athletic shoes, each brand's unaided awareness measure would be the percentage of customers who recall the brand without a prompt when

asked the question, "When you think about athletic shoes, which brands come to mind?" A brand's "top-of-mind" awareness measure refers to the percentage of customers who name that brand *first* (e.g., "When you think about athletic shoes, what's the *first* brand that comes to mind?"). Both of these measures are generally stronger predictors of brand preference than is "aided" awareness, which is measured by prompting the customer (e.g., "Have you ever heard of Adidas?"), because both unaided and top-of-mind awareness represent greater degrees of brand familiarity.

11. Based in part on information furnished by Amazon.com and on an excellent chronicle by John M. Jordan of The Ernst & Young Center for Business Innovation, Cambridge, Massachusetts, entitled, "Web Commerce at Amazon.com," *Perspectives on Business Innovation: Issue 3, Electronic Commerce*, pp. 20-27.

12. When marketing mistakes cause customer stress, excellence in service recovery is critical for Simplicity Marketers to get back on track. For further reading about service recovery importance, rewards, and strategies, and how to not only retain temporarily dissatisfied customers but also make them even more loyal than before, see "The Profitable Art of Service Recovery," by Hart, Heskett, and Sasser in *Harvard Business Review*, July-August 1990, pp. 58-66.

الفصل العاشر : خلاصة القول : تحويل إزالة عناء الزبون إلى قيمة ملموسة لمصلحة حملة الأسهم

1. David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: The Free Press, 1991).
2. David Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: The Free Press, 2000).
3. The bar code scanner was introduced by the NCR Corporation on May 5, 1974. The first product to be scanned at the checkout counter, a 10-pack of Wrigley's Juicy Fruit gum, was swiped at a Marsh Supermarket in Troy, Ohio, six weeks later.
4. Borden, Inc.; Campbell Sales Company; The Coca-Cola Company; Crown/BBK Inc.; Kraft General Foods; Nabisco Foods Group; Oscar Mayer Foods Corp.; Procter & Gamble Company; and Ralston Purina Company.
5. Kroger Company; Safeway Inc. Sales Force Companies; Scrivner, Inc.; Shaw's Supermarkets, Inc.; Supervalu, Inc.; and The Vons Companies, Inc.
6. "Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry," published by the Research Department of the Food Marketing Institute, January 1993, p. 3.
7. Durk I. Jager, "Preparing for an Emerging Global Retail Supply Chain," *Forum*, Summer 1999, p. 40.
8. Much of the information in this chapter regarding Procter & Gamble is courtesy of Ralph W. Drayer, vice president of efficient consumer response for Procter & Gamble, who was interviewed by Steven Cristol on June 25, 1999.
9. On March 7, 2000, subsequent to the writing of this chapter, Procter & Gamble stock tumbled 31% in a chaotic market that had already seen the Dow

Jones Industrial Average lose more than 20% of its value in less than two months. P&G's slide that day was triggered when its CEO delivered to the already jittery financial community an earnings announcement in which a range of largely temporary problems were revealed—including significant increases in raw material costs, deferred income due to pharmaceutical-related regulatory delays, and intensified competition and margin pressure in Latin America. This followed weeks of investor concern about P&G's potential acquisition of two major drug companies (which never materialized). These issues notwithstanding, P&G's execution of Simplicity Marketing during the five preceding years stands as exemplary, as does its impact on shareholder value. Indeed, without those simplicity initiatives in place, P&G stock would not have had as far to fall that day after the sustained excellent performance that ECR and Simplicity Marketing had helped drive.

10. Zachary Schiller, Greg Burns, and Karen Lowry Miller, "Make It Simple," *Business Week*, September 9, 1996, p. 102.

11. Ralph W. Drayer, "Procter & Gamble's Streamlined Logistics Initiatives," *Supply Chain Management Review*, Summer 1999, pp. 32-43.

12. *Ibid.*, p. 34.

13. *Ibid.*, p. 36.

14. Schiller, "Make it Simple," p. 99.