

### العناصر الأربعة للتسويق البسيط

إنها هبة أن تكون بسيطاً، إنها هبة أن تكون حراً.

– جوزيف براكيت، القرن الثامن عشر شاعر هايمن

ككتاب عن البساطة، ليس هذا بكتاب بسيط. ليس هناك من اعتذار عن هذا: إذا ظهر أن المؤلفين لا يمارسون ما ننصح به، فإنه من المفيد أن نذكر أن هذا الكتاب هو لأجل إيصال البساطة وليس لتلقيها. إن إيصال البساطة هو عمل معقد خادع في نهاية الأمر، ويشبه كثيراً الرشاقة التي لا تتطلب ظاهرياً جهداً للآلية العالمية التي تعطي فكرة خاطئة عن الصرامة القصوى والجهد المتطور الموجود في ثناياها.

يمكن لهذه العلاقة أن تكون معكوسة على نحو صارخ: بقدر ما تبسط الأمور لزيائتك، يزداد التعقيد بالنسبة لك، مكافآت مالية ضخمة لا تقاوم. وعليه لدى تحمل مخاطرة عند تقديم أفكار جديدة فإنها تبدو حسب تعريف الفصل الثاني وكأنها مكملة لما سبق وفكرت حوله في التسويق وإدارة حقوق العلامة التجارية، فإننا نجد استخداماً عظيماً في تبسيط مجال استراتيجيات التسويق البسيط باختزالها إلى ما يمكن أن ندعوه بالاستبدال، إعادة التعبئة، إعادة التوجيه والتعويض.

هناك الكثير من الأساليب لبناء قيمة للعلامة التجارية بواسطة إيصال البساطة بحيث إن هذا التعبير يتمنى لو تتم تجزئته إلى مكونات يمكن التحكم بها واستيعابها. الجزء الثاني من هذا الكتاب - جوهره الاستراتيجي - يضع كامل الطيف من الاحتمالات في عشر استراتيجيات معينة لتقليص إجهاد الزبون من خلال التسويق البسيط. لكن عشرة رقم كبير حتى يتم تتبعه، وتوفر العناوين الأربعة طريقاً أرفع مستوى للتنظيم والتفكير بهذه الاستراتيجيات بتصنيفها في أربعة أوعية. تتفاعل مجموعات الاستراتيجيات الأربع هذه مع بعضها بعضاً في طرق قوية للغاية وربما يمكن تنفيذها مجتمعة أو متفرقة من أجل بناء ولاء للعلامة التجارية من خلال إزاحة الإجهاد. تشمل العناوين الأربعة توجهات مكملية لاستخراج قيمة التبسيط بالنسبة لسلعة، أو خدمة، أو حتى لشركة بكاملها وتضم هذه القيمة في استراتيجية توجيه فعالة. سنقوم بتعريف كل واحد من هذه العناوين الأربعة في هذا الفصل، ومن ثم نبث فيها الروح بتخصيص فصل كامل لكل منها.

### الاستبدال

الاستبدال هو تطوير وتوجيه المنتجات بكونها استبدالاً لعدة سلع أو لمنتجات أو فعاليات أكثر تعقيداً. في السعي لتخفيض إجهاد الزبون، قد يكون الاستبدال وجد في الأساس لكي يحل منتجاً أكثر بساطة محل آخر أكثر تعقيداً، أو قد يركز على تجميع عدد من المنتجات أو الخطوات المطلوبة من قبل الزبون أملاً في تحقيق مهمة أو هدف معين.

واحد من أكثر الأمثلة بساطة وبدئية عن الاستبدال بين قطاعات أكثر رسوخاً سابقة للعصر الرقمي: صابون الشعر السائل (الشامبو) المختلط مع بلسم أو ملطف الشعر. فللزبائن الذين يستخدمون ملطف الشعر، وفر المنتج

الأخير فرصة نحو البساطة بإحلال منتج واحد في محل اثنين، ووفر في وقت الشراء ووقت استخدام مستحضرات العناية بالشعر. إلى ما قبل أن تدفع بروكتر آند غامبل Procter & Gamble برت پلاس Pert Plus للأسواق سنة 1987، كان كل من الشامبو وملطف الشعر سلعتين منفردتين، في علبتين منفصلتين، وحتى أحياناً تحت اسم علامتين تجاريتين مختلفتين ليختار منهما الزبون نفسه. هذا على الرغم من أن كلا المنتجين يعتمدان على بعضهما إلى حد بعيد وغالباً ما يتم استعمالهما معاً. لأجل هذا القطاع الكبير من السوق (والمتمامي) والذي يهتم أكثر بتوفير الوقت والجهد أكثر من ابتغائه لأحاسيس الأزياء ومواد التجميل، صار الآن الشامبو الحاوي على ملطف الشعر أمراً لا غنى عنه ويمثل قطاعاً يفوق الخمسة بلايين دولار سنوياً على مستوى العالم والذي يمثل نسبة أكثر من ثلاثين بالمئة من إجمالي سوق صابون الشعر السائل. (لم يكن برت پلاس الأصلي والذي أطلق للبيع سنة 1979 منتجاً يضم مركبين اثنين ضمن مزيج واحد، وقد تراجعت حصته في السوق إلى أدنى من 2٪ قبل أن ينفذ برت پلاس العلامة التجارية)<sup>(1)</sup>.

في أقسام الإنتاج في المجمعات الاستهلاكية (السوبر ماركت) يقوم النجاح اللافت للنظر للسلطة المعبأة، أو علب السلطة التي تحتوي على الخس الطازج المغسول والمقطع وغيره من خضار السلطة بأخذ استراتيجية الاستبدال خطوة أخرى إلى الأمام. عندما حل الشامبو الحاوي على ملطف الشعر محل سلعتين اثنتين، احتلت السلطة المعبأة مكان الكثير من مشتريات المنتجات الطازجة ووفرت الوقت الذي تستهلكه عمليات التنظيف، التقطيع، ومزج مقادير السلطة المختلفة. هذا المنتج كان بالفعل مقلصاً للوقت والجهد والذي أحدث بحق ثورة في قطاع الإنتاج الطازج في بعض سنين قصيرة خلال العصر الرقمي، والتي فرضت كل أنواع الخضروات والفواكه الطازجة المقطعة سلفاً سواء كانت بمفردها على الرفوف أو في توليفة من التعبئة المريحة. حافظ المستهلكون المتعطشون للوقت على هذا القطاع «المنتج

الطازج ذو القيمة الإضافية» يجعله ينمو بأكثر من 20٪ سنوياً خلال أواخر التسعينيات من القرن الماضي، ويتوقع له أن يشكل نحواً من 20 بليون دولار سنوياً - ما يقرب من ربع حصة سوق المنتجات الطازجة بكامله - بحلول سنة 2003 باستمرار ارتفاع وتيرة الإجهاد<sup>(2)</sup>.

كذلك فإن استبدال عمليات معقدة بأخرى أبسط أحدثت نجاحاً رائعاً لشركة أنتويت كويكن Intuit Corporation's Quicken لبرامج الكمبيوتر المالية الشخصية. أسست كويكن مبدئياً لكي تحل محل عملية دفع الفواتير المعقدة. معقدة؟ من ناحية أولية، يعتبر تسديد الفواتير حقيقة أساسية من عملية الحياة بحيث إن كل فرد تقريباً ينهمك فيها على مدى أوقات موسمية خلال عمره البالغ. من ناحية أخرى، بمقارنتها بعمل الرغبة لفروة الرأس ومن ثم شطف الشامبو الحاوي على ملطف الشعر، خذ بعين الاعتبار كل هذه الخطوات، التفكير، والجهد المطلوب لسداد الفواتير ببساطة ودعم هذه العملية: تحرير الشيكات يدوياً، عنونة المظاريف، تسجيل البائع على أرومة دفتر الشيكات، احتساب أثر كل شيك على رصيد حساب الشيكات، تنظيم الدفعات بحسب القطاعات لغايات ضريبية وتتبع إجمالي كل قطاع، والتسوية الشهرية لكشف حساب المصرف. لم تكتف كويكن فقط بإلغاء بعض هذه الخطوات (عندما يتم تحرير أي شيك بالكمبيوتر، يتم إدخال رقم المبلغ في مسجل الشيكات أتوماتيكياً، يتم وضع عنوان المدفوع إليه في مكان يسمح برؤيته من خلال ظرف له نافذة شفافة، ويتم أتوماتيكياً ما ينبغي عمله بخصوص التنظيم المتعلق بالضريبة والحسابات) بل قامت أيضاً بتبسيط الخطوات التي لم تقم بإلغائها. فمثلاً، تقوم كويكن بعمل أتمتة لتحرير الشيكات بعد مشاهدة الأحرف الأولى المطبوعة من اسم المستفيد وتبسط بشكل واسع تسوية كشف حساب المصرف.

بما يسمى كويك بوكس Quick Books بما يقترب في المعنى من دفاتر الشيكات السريعة) توربو تاكس Turbo Tax وخدمات كويكن على شبكة

الأنترنت المسماة Quicken. Com وما وراء ذلك، استمرت أنتويت في إيجاد سبل لامتداد علامتها التجارية بطرق جديدة ذات علاقة نحو تخفيض إجهاد الزبون. في إطار من التسويق البسيط، ليس من المفاجئ أن اعتراف الزبون بالفضل بسبب التوفير في الوقت والجهد قد شجع قابلية أنتويت لكي تزدهر على مدى خمسة عشر عاماً في خضم صناعات برامج الكمبيوتر والخدمات المالية الأكبر منها والأوسع ثراء بكثير.

إن استراتيجية الاستبدال والأجزاء المكونة لها هي التي سيتم التركيز عليها في الفصل الرابع.

#### إعادة التعبئة

إعادة التعبئة هي تجميع عدد من السلع والخدمات في حزمة واحدة معاً والتي سبق توفرها فقط عبر مصادر متعددة (أو بعمليات شراء منفصلة من المصدر نفسه) لتقدم حلاً كاملاً عن طريق نقطة اتصال واحدة بالنسبة للزبون. في بعض الحالات ربما يتم التركيز عند إعادة التعبئة بشكل أساسي، على تجميع حلول متعددة للزبون ذي العلاقة في مكان واحد عند نقاط للسعر بحيث تؤمن له قيمة على نحو بدهي؛ في حالات أخرى يكون التركيز على التجميع المطلوب لجعل / الحلول / السلع الفردية تعمل سوياً على وجه أحسن. في أي من الحالتين، النتيجة هي قيمة - مضافة وقفة - واحدة للتسوق. إذا ما تم عمله على نحو فعال، ستزيد إعادة التعبئة «حصّة الزبون» تماماً كما ستجلب زبائن جدداً.

قبل أن يعمل المسوقون البسيطون مثل ياهو! Yahoo! استراتيجيات إعادة التعبئة لبناء ولاء للعلامة التجارية له شأنه بتجميع المعلومات على الشبكة الدولية. فمثلاً بلوم بيرغ ل. ب. Bloomberg L. P. قامت ببناء عمل ناجح في العصر الرقمي مرتكز على تفوقها الجوهري في أن تصنع معاً كميات هائلة من المعلومات المالية في خدمة المستثمرين المحترفين. من خلال الكثير من

المصادر، أدت خدمة بلوم بيرغ إلى تجميع معلومات عن الأوراق المالية عبر العالم، الأخبار، البحث والتحليلات والوقت الحقيقي، الأسعار المتوقعة، وما كانت عليه تاريخياً. كل ذلك من خلال مصدر واحد شامل. وأوصلت كل هذا إلى جميع مستعملي الكمبيوتر الشخصي المشتركين بهذه الخدمة، مع استبدال مضيف للقيمة للوحة مفاتيح الكمبيوتر العادية بأخرى خاصة لها رموز ملونة للاستعمال السريع والسهل لتطبيقات بلوم بيرغ. بإعادة التعبئة المبتكرة لم تغد بلوم بيرغ فقط متربعة على رأس هيئات خدمات المعلومات المالية المهنية، ولكنها أقامت اسماً تجارياً قوياً بما فيه الكفاية لكي تزيد من حجم أعمالها إلى ما وراء الأسواق المهنية وذلك من خلال التلفاز، المذياع وشبكة الأنترنت.

في صناعة الطيران، قامت ستار أليانس Star Alliance بتجميع خدمة إعطاء الأولوية لدى ركوب الطائرة وكذلك تحميل أمتعة الركاب بالنيابة عن ثمانية خطوط طيران دولية رئيسية. بوضع نفسها في مركز «شبكة الطيران للكرة الأرضية»، زودت ستار أليانس أعضائها الحاملين لبطاقتها الذهبية بعدد من الخدمات بما في ذلك ضمان أولوية الركوب على الطائرة لأي شركة ضمن شبكتها وبتحميل الأمتعة ضمن عدة خطوط طيران وكأن الزبون يسافر على خطوط طيران واحدة. للمسافر حول العالم والذي يمكن أن يستخدم خطوط يونايتد من شيكاغو إلى فرانكفورت، أو لوفتهانزا من فرانكفورت إلى ريودي جانيرو، وفاريغ Varig من ريو عائداً إلى شيكاغو - ولكنه ربما يكون مصنفاً كمسافر مهم للغاية يستعمل باستمرار فقط خطوط طيران واحدة من بين الشركات الثلاث - عندها يكون العرض الذهبي لستار أليانس خافضاً حقيقياً للإجهاد. (في الحقيقة، في أحد إعلانات ستار أليانس تم تصوير الزبون المسافر ربما كواضع لسانه داخل خديه، في الوقت الذي كانت فيه الدائرة المختصة بالإجهاد تجري دورة قصيرة عنوانها «عش جيداً باجتناكب الإجهاد») كمثال يضرب عن إعادة التعبئة الفعالة

بواسطة تجميع مضيف لقيمة الخدمات المجانية هي خدمات البنك المهمة بالفن العائدة لبنك سويسرا المتحدة Union Bank of Switzer Land والتي تم إحداثها سنة 1977. آخذاً بالاعتبار أن الأفراد الأثرياء أنفسهم الذين يجمعون ويستثمرون في الرسومات الرائعة، القطع القديمة، الجواهر، ومقتنيات أخرى ذات قيمة مرتفعة، هم أيضاً أكثر الزبائن المنشودين لعصب خدمات البنك التقليدية، قام المصرف المذكور بجمع خدماته الاستشارية المختصة بالفن، خدمات القطع النقدية والميداليات، وخدماته الخاصة معاً، في حزمة شاملة يمكن الاعتماد عليها ذات نقطة وحيدة تنسق هذه الأنشطة وتتولى الاتصال مع الزبون. وتضمنت الخدمات غير المالية خدمات متخصصة مثل البحث الفني وتقدير القيمة، إسداء النصح في عمليات بيع وشراء القطع الفنية والنقدية والمعادن الثمينة، نقل اللوحات والتأمين عليها، حفظها، فرع تجارة العقارات، تسهيلات لمزادات القطع النقدية، وتسهيلات مصرفية خاصة بمشتريات المزادات. إن إعادة تعبئة كل هذه الخدمات باعتبارها عملاً مصرفياً خاصاً بالفنون قد خلق ما يمكن أن نسميه خطأً لافتاً للانتباه إلى حد كبير للزبائن الذين يلتقي حبههم للفن مع حاجاتهم لإدارة أموالهم التي جرى التعامل بها سابقاً على نحو منفصل من خلال مجموعات متعددة من الاستشاريين.

### إعادة التوجيه

إن إعادة التوجيه في إطار التسويق البسيط هي توجيه مباشر للعلامة التجارية على أمل تحقيق البساطة، أو توسيع التوجيه بالنسبة لهذه العلامة لتخفيض عدد العلاقات بين الأصناف التي يحتاج إليها الزبون على مر الزمن.

وجدت الأصناف الرئيسية في كل من ميادين العمل والزبون طرقاً في أواخر التسعينيات نحو اشتقاق ناجح واعد لصنف رئيسي بالتوجه نحو

البساطة، بسلع وخدمات، والاعتناء بالزبون لدعم تحقيق هذا الوعد. إن عبارة «هوندا. تجعل الأمر بسيطاً». انسابت بكل نضارة في شكل توجيه مشتق للمصنف له سمعة طيبة ووثيق العلاقة بسمعة هوندا التي تبني التصميم ذا الاستخدام السهل. بينما لخصت هيوليت باكارد Hewlett - Packard التسويق البسيط في قطاع أعمال تكنولوجيا معقد - وعاء كمبيوتر بحجم كبير - بوعد هو «وعاء خال من الإجهاد. مضمون». ثم في سنة 2000 أطلقت كونسرت Concert (شراكة بريتيش تيليكوم وإي تي أند تي British Telecom and AT & T) حملة «بساطة» اسمها التجاري بعنوان واعد «اتصالات حول العالم مبسطة إلى الدرجة التاسعة». مجمل إعادة التوجيه هذه التي ركزت على البساطة وتخفيض الإجهاد كانت مفروضة بشكل خاص ضمن إطار دراسات الإجهاد للمعنيين بها (الفصل الثاني)، لأن العائلات المشغولة والتي لديها أطفال كانت تشكل هدفاً ذا أولوية بالنسبة إلى سوق شركة هوندا، وكان مديرو تكنولوجيا المعلومات المثقلين بالإجهاد هدفاً لهيوليت باكارد وكونسرت.

ذهبت بعض الشركات في خطوة أبعد بإعطاء صفة للشركة بالتوجيه نحو البساطة، أحد بيوت الأعمال في نيويورك والتي تقوم بتسويق مجموعة كمبيوتر شاملة وتدعى أينشلادا كرانده Enchilada Grande والتي تحتوي على كمبيوتر شخصي، طابعة ملونة، اشتراك في الأنترنت لأربع سنوات وتجهيز الكمبيوتر في المنزل، أطلقت على شركتها اسم الحل البسيط The Simple Solution وكان يشار إليها بمثل هذه البساطة في مطبوعات التجارة التكنولوجية. نشأت في هذه الأثناء شركة مبتدئة تقدم خدماتها عبر الأنترنت، وتتيح لزبائنها أن يستخدموا موقعها على الشبكة ليقارنوا الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات وأسعارها، وأعطت لنفسها وصفاً يعني البساطة. [Simplicity.Com](http://Simplicity.Com)

هناك منظور آخر لإعادة التوجيه وهو تقليص عدد العلاقات ما بين الأصناف التي يحتاج إليها الزبون على مدى الوقت. قد يتطلب هذا توسعاً

لصنف عال المستوى نحو السوق الأدنى (ممثلاً أطقم ماني Mani الأرخص سعراً من قبل مصمم متقن للغاية مثل جورجيو أرماني) أو إيجاد طرق يتم فيها استعمال منتجات من قبل زبائن سبقهم غيرهم إلى استخدامها لإشباع حاجات ذات علاقة بالسلعة أو غير متعلقة بها (كاستخدام عقار تامز Tums المضاد للحموضة كداعم للكالسيوم). الاستراتيجية ذات الصلة هي تخفيض عدد الأصناف الفرعية ضمن عائلة من المنتجات. ورد في الفصل الثاني تحسن مستوى أداء العمل لدى أكيورا بعد إلغاء بعض الأصناف الفرعية لمصلحة الثبات على وضع اسم أكيورا فقط على كل سياراتها، مع تعديل بسيط في عدد نماذجها مثلما فعلت مثيلاتها من الأسماء التجارية المنافسة كأفنييتي Infiniti، ساب Saab، ليكسوس Lexus وبي إم دبليو BMW. في بواكير التسعينيات انتقل قسم ثري إم M3 لمنتجات طب الأسنان من أكثر من مئة صنف تجاري مسجل باسمه إلى أكثر قليلاً من 20 صنفاً، مبسطاً الأشياء على نحو ملموس لزبائن ثري إم أطباء الأسنان. كذلك أدى انسياب الأصناف لكل من أكيورا وثري إم إلى إعطاء استخدام أكثر فعالية للأموال المرصودة للتسويق عندما توزعت هذه الأموال على عدد أقل من الأصناف بهدف دعمها.

سيتم تلمس أساليب تخفيض علاقات الأصناف ببعضها في الفصل السادس.

### التعويض

يقوم التعويض بتوفير توريد مستمر مما هو متوفر من سلعة أو خدمة خالية من العيوب تماماً لقاعدة الزبائن القائمة عند نقاط سعر مقبول، بما يؤدي لأن يتخذ الزبون فقط قراراً بالشراء لمرة واحدة. هذا له صلة خصوصاً بالبضائع التي يتم استجراؤها باستمرار، المواد الخام، والخدمات المتكررة الدائمة.

عودة إلى معجون الأسنان لمستعملي كريست Crest الملتزمين فإن جزءاً من الجذب هو في معرفة أن العبوة التي ترن ستة أونصات من النوع المضاد لصفرة الأسنان سيكون عموماً متوفراً على الرف لدى أي بائع مفرق للمستحضرات الطبية وأدوات التجميل، بغض النظر من هو البائع، أي يوم من الأسبوع، أو في أي مكان. لن تختلف طريقة التركيب، أو النكهة، ولا الجودة مهما تعدد الشراء. بالتعويض استطاعت كريست أن تلغي القرار بشأن معجون الأسنان وتقلصه ببساطة إلى أن يكون تصرفاً أتوماتيكياً دون تفكير مسبق من الزبون أو تحليلات ما عدا ملاحظة الموجود منه في المنزل قد قارب على النفاذ. كما هي الحال مع أصناف رائدة أخرى والتي تتمتع بالترام هائل في قطاعات البضائع دائمة التوريد، فإن وظيفة بروكتر آند غامبل كقائم بالتعويض لمعجون كريست هو في تنفيذ إدارة الإنتاج على مستوى يخلو من العيوب ومن نفاذ المخزون. إن إخطاء الهدف لن يخيب آمال الزبون الملتزم بل إنه أيضاً يعقد الوقت والجهد لدى اتخاذ القرار عندما يتوجب على الزبون أن يزن الأمور ويختار أنواعاً بديلة.

يستكشف الفصل السابع توجهات معينة في التعويض بكونه مريحاً من الإجهاد، بما في ذلك الدور الذي يلعبه التوزيع ومراقبة نوعية المنتج تماماً مثل الهدف النهائي وهو التوريد المستمر: بتوريد تعويض أتوماتيكي بالكامل.

قبل أن نسألك بأن تشمر ساعدك لفصول العناوين الأربعة فإنه يبدو مشروعاً أن نغطي موضوعين من أجل - مساعدتك على التقييم وإلى أي درجة - مدى علاقة هذه العناصر بنوعية عملك: (1) سلسلة القيمة كإطار لتطبيق أي استراتيجية تبسيطية، و(2) دلالات للحكم فيما إذا كان يمكنك بنجاح إغفال البدهيات ذات الصلة بالبساطة دون تحمل عواقب خطيرة.

## ■ تبسيط سلسلة القيمة بالنسبة للزبون

بناء على مضمون الفصل الثاني «الاستبدال مقابل الإكمال»، فإن العناوين الأربعة تولي عناية إلى طرق فعالة لخلق قيمة حقيقية وافترضية باشتقاق أصناف ومنتجات في أطر إجهاد الزبون وما تمليه البساطة. في المزية التنافسية، وهي كلمة مقدسة لاستراتيجية أي شركة منذ تعميم هذا التعبير في سنة 1985، وفر الأستاذ في جامعة هارفرد مايكل پورتر Michael Porter نقطة انطلاق مفيدة، لكل هذا، سلسلة القيمة. لقد عرف سلسلة القيمة بالنسبة للمستهلك الفرد كحلقة الأنشطة المتتابعة تؤدي من قبل المستهلك ويكون فيها المنتج طرماً بشكل مباشر أو غير مباشر، وسلسلة القيمة بالنسبة لأي نشاط يمارس العمل بمثابة مجموعة من الأنشطة يتم تأديتها لتصميم، إنتاج، تسويق، إيصال ودعم منتجاتها<sup>(3)</sup>. «نقطة البداية لفهم ما الذي له قيمة بنظر المشتري هو سلسلة القيمة بالنسبة إليه» كما يعلن پورتر. ونحن نعتقد أنها هي أيضاً أفضل نقطة للبدء في تحديد الفرص الاستراتيجية نحو تبسيط حياة الزبائن بأفضل الطرق قيمة. إذا كانت العناوين الأربعة هي الألوان الاستراتيجية لإزالة إجهاد الزبون، فعندها توفر سلسلة القيمة مجموعة الاختبارات ذات الصلة.

عندما طرح پورتر الطريقتين الأساسيين لتعزيز سلسلة القيمة بالنسبة للزبون - تخفيض التكلفة بالنسبة للزبون أو رفع مستوى الأداء - فقد أقر بالتكاليف غير المالية كتلك التي ناقشناها كدوافع للإجهاد: «لا تتضمن تكلفة السلعة [للزبون] التكاليف المالية ولكن أيضاً الوقت وتكلفة الراحة. ثمن الوقت بالنسبة للمستهلك يعكس تكلفة الفرصة فيما لو استعملها [ذاك الوقت] في مكان آخر، تماماً مثل التكلفة الضمنية للإحباط، الإنزعاج أو بذل الجهد»<sup>(4)</sup>. كمسلك نحو استراتيجيات التبسيط والتي هي سلسلة ذات قيمة على وجه خاص، دعنا ننظر كل بمفرده إلى سلسلة القيمة لشركة وإلى المستهلك والأمثلة التي تقلص الإجهاد ضمن كل منهما.

### الإراحة من الإجهاد لدى سلسلة القيمة التابعة للزبون

إن معظم زبائن أي عمل يلتقون مع الفرص الساعية لتخفيض الإجهاد. باستعمال نموذج پورتر، فإننا نجد تسعة أماكن للنظر فيها ضمن كل شركة: إن الأنشطة الأساسية الخمسة لكل شركة تشمل الخدمات المساندة الداخلية، العمليات، الخدمات المساندة الخارجية، التسويق والمبيعات، وخدمة الزبون، والوظائف الأربعة المساندة الرئيسية تحتوي على البنية التحتية للشركة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، والمشتريات، (للقراء الذين لديهم معرفة ضئيلة بنموذج سلسلة القيمة، تتضمن الخدمات المساندة الداخلية استلام المواد، توضيها، مسؤولية المخازن الخ...، بينما تشمل الخدمات المساندة الخارجية التخزين والتوزيع للسلع التامة الصنع، عملية تلبية الطلبات والشحن أو التوصيل، قد ترغب في أن تذهب رأساً إلى المصدر لمعلومات إضافية؛ (مراجع الميزة التنافسية المذكورة بالكامل في كل حواشي هذا الفصل). في كل الشركات ما عدا الصغيرة منها يوجد في كل من هذه الأماكن التسعة مدير متفرد باعتباره وكأنه الهدف المتوخى من قبل المورد، كل واحد مع دوافع الإجهاد لديه وطرق رؤيته للمقايضة أو العلاقة التبادلية للوقت / الكلفة.

من خلال وجهة نظر التسويق البسيط، نستطيع أن نتساءل إذا كانت هناك فرص لتخفيض إجهاد الزبون في أي من هذه الميادين التسعة بإعمال العناوين الأربعة (الاستبدال، إعادة التعبئة، إعادة التوجيه، التعويض) باتجاه تخفيض السعر (بما في هذا الكلفة غير المالية كالوقت مثلاً) أو رفع مستوى الأداء (الحقيقي أو المدرك). هذا يخلق مزيجاً (الشكل 1.3) يوفر أساساً للتفكير المكثف والإمساك بمخزون من الفرص للقضاء على الإجهاد لدى الزبائن في محيط التسويق فيما بين الشركات. في الأساس إنها طريقة لاستخدام سلسلة القيمة لتوسيع مسح الإجهاد لدى الزبون والذي سبق بحثه في الفصل الثاني. بتحديد قوى الدفع وراء الإجهاد بالنسبة لمن يتخذون

قرارات الشراء والمؤثرون في كل نشاط، يحق لنا أن نسأل إذا كان تخفيض الكلفة بالنسبة للشاري (مجدداً، مع احتساب التكاليف غير المالية) أو رفع الأداء بالنسبة للسلعة هما المساحة الأكثر خصباً التي يمكن لها توفير حلول للتبسيط. بمجرد أن يتم التوافق على مساحات الفرص العالية - فمثلاً، عند توفير التكاليف غير المالية على الزبون بالوقت في النشاط المبذول لإيصال المنتجات عينياً (خدمات المساندة الخارجية) - فعندها نستطيع إعمال واحد أو أكثر من العناصر الأربعة لاستنباط حل يتماشى مع التسويق البسيط الذي يخفض إجهاد الزبون.

| فرص تقليص الاجهاد في سلسلة المنفعة<br>التابعة لأنشطة عمل الزبون<br>(بناء على نموذج سلسلة القيمة لدى بورتر) |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| الفرص المتعلقة بتخفيض الاجهاد:   | دوافع اجهاد الزبون   | أنشطة المؤسسة                |
| رفع مستوى الأداء<br>(حقيقي أو مفترض)   | تكلفة المشتري المنخفضة<br>(بما في ذلك<br>التكاليف غير المالية) |                              |
|  |  | أنشطة المؤسسة الأساسية:      |
|  |  | مهام المساندة الداخلية       |
|  |  | العمليات                     |
|  |  | مهام المساندة الخارجية       |
|  |  | التسويق والمبيعات            |
|  |  | الخدمة                       |
|  |  | الأنشطة المساندة في المؤسسة: |
|  |  | البنية التحتية               |
|  |  | إدارة الموارد البشرية        |
|  |  | تطوير التكنولوجيا            |
|  |  | المشتريات                    |

الشكل 1.3

إن ملء المربعات الخالية في هذه المصفوفة هو أحد السبل التي تهيئ للبداية. يمكن بعدئذ الرجوع إلى الورا للنظر إليها بعد القسم الثاني من هذا الكتاب، عندما ستبحث عن أماكن لتطبيق العناصر الأربعة للحصول على الميزة التنافسية. خذ في الاعتبار كيف يمكن لمسوق (بائع) في شركة لحلول شبكات الكمبيوتر أن يستخدم مثل هذه المصفوفة عندما يضع استراتيجية لتسويق سلعته لصانع طائرات ضخمة مثل بوينغ أو إيرباص. في حلقات القيمة هذه لدى المصنعين، دعنا نقول وعلى سبيل المثال فقط، إن الدوافع الثلاثة الرئيسية للإجهاد يمكن لها أن توجد في أمكنة مساندة الخدمات الداخلية، العمليات، وإدارة الموارد البشرية. دوافع الإجهاد متباينة في كل مكان: القلق حول توفر النوعية في الأجزاء وسرعة الإيصال في الخدمات المساندة الداخلية؛ الضغط المائل للسيطرة على التكاليف (خاصة خلال الفترات التي تتضاءل فيها القيمة السهمية للشركة)؛ وفي إدارة الموارد البشرية، التعامل مع متطلبات حلقات دوران اليد العاملة تسريحاً وتوظيفاً مع انحسار وتدفق الطلبات على طائرات جديدة.

بالنسبة إلى بيع شبكات الكمبيوتر، فإن مصنع الطائرات لدينا مهتم بالتأكد في تحسين مستوى الاتصالات لديه بين العاملين لتواصل أكثر فعالية وكلفة لها ما يبررها في ما بين تسهيلات القائمة.

لكن هناك إجهاداً أقل - وبالتالي استعمالاً أقل - مرتبط بالتحسين المستمر في هذه الناحية. لذا فإن مسوقنا البسيط لتجهيزات شبكات الكمبيوتر يقرر أن يظهر على نحو خاص كيف يمكن للجيل الجديد لديه من المنتجات أن يخفف من إجهاد المدير في الميادين الثلاثة من سلسلة القيمة حيث يكون الإجهاد في أعلى وتيرة له. فمثلاً، يعرض البائع كيف بوسع هذه المنتجات أن تجعل من الأسهل أن تؤسس وتحافظ على اتصال عبر الشبكة الخارجية مع موردي الأجزاء للحفاظ على مستوى عال من الخدمات المساندة الداخلية، وكيف يمكنها تخفيض المصاريف الثابتة باستخدام أكثر جدوى

للمعلومات المتوفرة عن الزبون على الشبكة من أجل السيطرة على تكاليف توسيع هذه الشبكة، وكيف لها أن تساعد مديري الموارد البشرية في توفير الوقت، بتوظيف يحقق مردوداً أفضل لدى استخدام الأنترنت في تعيين موظفين جدد وباستعمال شبكة اتصال الزبون الداخلية لإدارة منافع العاملين، على حد سواء.

أما في إطار سلسلة القيمة، فإن القيمة الناتجة عن تخفيض الإجهاد التي تعزز من وجهة نظر الزبون بالثقة في العلامة التجارية لبائع تجهيزات الشبكات الذي اتخذناه مثلاً، فهي مبنية في الأساس على رفع مستوى الأداء في ميدان الخدمات الداخلية المساندة، تخفيض التكاليف لدى التشغيل، ورفع مستوى الأداء وتخفيض التكاليف غير المالية (توفير الوقت) في إدارة الموارد البشرية.

من نقطة استشراف للبساطة، وهي مضمون سلسلة القيمة الأصلية التي نوّه بها پورتر - والتي سبقت شبكة المعلومات الدولية بنحو عقد من الزمان - لا بد من إعادة التمعن من خلال العدسات عن كيفية تأثير الأنترنت على سلاسل القيمة عبر كل الصناعات. لقد عملت الأنترنت إلى الآن على تكوين الصلة ما بين النشاطات الداخلية لأي عمل والموردين الذين يزودونه بالمواد، القنوات، والربائن على نحو أكثر دراماتيكية كمصدر مهم للمزية التنافسية. في كثير من الصناعات، حلت القابلية لنقل المعلومات الفعالة على نحو نشيط محل أهمية امتلاك سلسلة قيمة متكاملة عمودياً. وحتى بوجود هذا في الذهن، وسواء أكانت المؤسسة شركة على أرقى مستوى بكل المقاييس من الشراكة مع شركات أخرى، أو نموذجاً تقليدياً من التكامل العمودي، فإن نموذج سلسلة القيمة لا يزال راسخاً حتى يومنا هذا كقاعدة صلبة لاستكشاف فرص البساطة في التسويق ما بين الشركات ولتطبيق عناصر التسويق البسيط الأربعة.

### تخفيض وتيرة الإجهاد ضمن سلسلة القيمة بالنسبة للزبون

توفر أيضاً سلسلة القيمة نافذة شاملة بما يتعلق بتخفيض الإجهاد في التسويق الخاص بالمستهلك. وعلى الرغم من أنها أقل هيكلية وأدنى تعريفاً كما هي بين الشركات، فإن كل وجه من النشاطات الشخصية أو المنزلية المتعلقة بالاستعمال المعين لسلعة أو علامة تجارية يمكن أن يجري تقييمه من أجل فرص نحو البساطة باستخدام العناصر الأربعة كما في التسويق بين الأعمال، فإن تخفيض الكلفة (وخاصة غير المالية) ورفع مستوى الأداء الحقيقي أو المنظور هما الموقعان اللذان يجري فيهما البحث عن هذه الفرص. الأمثلة الأكثر بدهاءة هي ضمن عالم مفهوم الاستبدال، عندما تحل منتجات جديدة سهلة الاستخدام محل القيمة التي توجد هناك صعوبة لدى استعمالها.

خلال التسعينيات من القرن العشرين استبدل كثير من المستهلكين أجهزة تسجيل الفيديو لديهم والتي كانت صعبة البرمجة بنماذج أخرى تجمع جهاز التسجيل مع مزية البرمجة عبر خطوة واحدة. أجهزة التسجيل الجديدة خفضت التكلفة غير المالية بتوفير الوقت والجهد وحسنت الأداء بتقليص أخطاء البرمجة بحيث أصبح المستهلكون أميل إلى أن يسجلوا البرنامج المطلوب على وجه صحيح. تستمر دورة الاستبدال التي تسعى لتخفيض الإجهاد، إلى الجيل الجديد المقبل من تسجيلات التلفاز وتكنولوجيا إعادة الاستماع، حيث إن شركات مثل تيفو TiVo وشبكات إعادة الإذاعة قد صممت أن تستبدل أجهزة تسجيل الفيديو بأنظمة التلفاز الجاري عليها الطلب والتي تلتقط وتحفظ البرمجة بشكل رقمي على أقراص في مرونة ليس لها سابقة لإعادة الاستماع.

لفهم سلسلة القيمة لدى الزبون لأي سلعة معينة، فإنه من المهم أن لا نغفل الأنشطة الشخصية أو المنزلية ذات الصلة أو أن ننظر إليها من منظور

ضيق، بحيث يغيب عنا تأثير الإطار العام للحياة (الفصل الأول). كما هو الحال مع أي تحسين في الأداء داخل سلسلة القيمة، فقد يعتمد النجاح في النهاية على ما إذا كان صافي التأثير لمجمل الإجهاد الناتج من إضافة منتج ما في حياة أي فرد قد تم تقييمه من قبل هذا الأخير على نحو إيجابي أو سلبي. فمثلاً في حالة أنظمة المشاهدة لأجهزة التلفاز والجاري عليها الطلب، سيعتمد النجاح في السوق الكبير على ما إذا كانت مزايا الأداء تفوق التعقيدات الحاصلة بسبب تعلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجمل العناء اليومي للمستهلكين الآخرين للتكنولوجيا. في سلسلة القيمة سيكون للأداء الحقيقي أحياناً تأثير أقل على الأداء المتوقع منه إلى سبل الأنشطة التي يتم بموجبها استعمال هذا المنتج<sup>(5)</sup>.

هذه بالطبع ليست قضية متعلقة بالتكنولوجيا. فالنسبة إلى أم واقعة تحت ضغط عمل هائل، يمكن أن نقتنع بقيمة أكبر موجودة في صابون للغسيل يملك تركيبة مركزة منه إلى صابون آخر عالي الأداء ولكنه غير مركز. التركيبة المركزة تعني أن المنتج يدوم لفترة أطول، وبإطالة عمره الاستخدامي سيوفر عدد المرات إلى مكان بيعه لشرائه (وفي ذات الوقت توفير مكان في أرفف المنزل بسبب كثرة الكثافة في تركيز المنتج). لهذا الزبون، تقع دوافع الإجهاد أكثر في الأنشطة حول شرائه، تخزينه، ومراقبة الكمية الموجودة منه إلى استخدامه. في الحقيقة، يتوضع معظم الإجهاد المتعلق بالسلعة خارج نطاق استعمالها. لهذا فإن معرفة الفرص التي تجلب الراحة من الإجهاد تعتمد على ما هو ذو قيمة ليس في استعمال المنتج فقط ولكن أيضاً على أنشطة الشراء، عملية الشراء بحد ذاتها، وعلى رعاية الزبون قبل قيامه بالشراء طالما كان هناك محل لذلك.

في دنيا عمليات التسوق والشراء، خفضت مؤسسة تاور ريكوردز Tower Records التي تباع المنوعات الموسيقية، الإجهاد لقطاع مفتاحي من ضمن قاعدة زبائنها عندما فصلت أقسام الموسيقى الكلاسيكية لديها،

ووضعتها ضمن غرف منفصلة مغلقة (أو حتى في بعض الأماكن خصصت لها مباني منفصلة). سمح هذا بسماع الموسيقى الكلاسيكية في جو لا تشوبه موسيقى الروك التي يجري الاستماع إليها في مكان آخر من المحل. ربما يشكل أكثر أهمية، فإنها لفتت الانتباه إلى أن مشتري الموسيقى الكلاسيكية كبار السن والمحافظين لم يكونوا مرتاحين (مثلاً مجهدين) بسبب التسوق في جو مختلط تحتك فيه أكتافهم مع مرتدي الألبسة المنذرة بالوعيد من أولئك المراهقين ذوي الشعور المصبوغة باللون الزهر والحلقات التي تخترق مواضع كثيرة من أجسادهم. من وجهة نظر سلسلة القيمة، (هذا الفصل الفعلي الذي زاد من التكاليف الثابتة لشركة تاور) أدى بعشاق الموسيقى الكلاسيكيين المحافظين إلى أن ينظروا بارتياح إلى التحسن الذي طرأ على أداء الشركة كبيئة يتم فيها التسوق بشكل مريح، دون عناء وأقل إجهاداً.

وبالرجوع إلى سنة 1997 إلى ما وراء تجارة التجزئة عن بعد والمميزة بتقديم خدماتها مباشرة، خفضت أمازون دوت كوم Amazon.Com والتي تعمل بتجارة التجزئة عبر الإنترنت من التكاليف غير المالية للمستهلكين بواسطة عملية الشراء بذاتها بتوفير مزية سميت تثبيت الطلب بكبسة واحدة. في ذلك الوقت كان ذلك طريقة رائدة تفسح المجال أمام الزبائن المتكررين أن يطلبوا شراء بضائع بكبسة واحدة بواسطة وسيلة الإدخال بالكمبيوتر المسماة بالفأرة بدلاً من عملية إدخال الطلب العادي ذي الخطوات المتعددة لتعبئة نموذج إلكتروني. أنقص هذا من التكاليف غير المالية التي يبذلها المستهلك لدى قيامه بعملية الشراء وذلك بتوفير الوقت على نحو بدهي، وكذلك عزز من احترام الاسم التجاري لأمازون دوت كوم بفضل مزية الخدمة المهمة «من السهل التعامل معها». كاستراتيجية تسويق بسيطة، أصبح الشراء بكبسة واحدة حجر زاوية في أمازون دوت كوم يصح لأن يكون مثلاً لتنفيذ العنصر الثاني من عناصر التسويق البسيط وهي استراتيجية إعادة التعبئة

(لشرح مفصل أكثر عن نجاح التسويق البسيط لدى أمازون دوت كوم انظر الفصل التاسع).

في ميدان العناية ببيع الطوابع البريدية للزبون، يؤمن هذا المؤلف بأن بيتني باوز Pitney Bows ملأت فجوة تسويقية في أواخر التسعينيات عندما استبدلت عداد البريد الميكانيكي لزبائن مكتبها بأخر رقمي «متطور» (كجزء مما كان يدعى نظام مكتب البريد الشخصي). القيمة التبسيطية لهذا العداد، والذي يمكنه إعادة التزود بالطوابع بواسطة الهاتف بدلاً من الذهاب والإياب إلى مكتب البريد، اضمحلت إلى حد كبير بسبب الأداء الحقيقي للعداد الجديد. لقد كان أبطأ وأصعب في الاستخدام من العدادات القديمة. لكن الأمور المتعلقة بنموذج مبيعات الطوابع إلى المستهلك قد سببت رجحان الكفة في اتجاه خلق متاعب أكثر مما خففت، عندما كانت مخازن أكبر يعاد تعبئتها بسرعة نسبية حتى باستخدام قليل للختم البريدي (لقد ظلت الأختام القديمة التي تعمل أكثر وتخدم مئات المرات من الاستخدامات مهما تعددت الشهور التي يأخذها الزبون قليل الاستعمال في الاستفادة منها). خارج النطاق العام للحياة، ربما كان بإمكان الزبائن أن يتعاملوا مع الزمن والمصروف بتركيب وإحصاء الليفيات المستبدلة الخاصة بالعداد المحسن لو كان هو الآلة الوحيدة في مكاتبهم. لكن هؤلاء الزبائن أنفسهم كانوا في ذلك الوقت يسجلون طلبات الشراء، وينفقون المال وعلى عجلة في استبدال الليفيات لطابعات الكمبيوتر وأجهزة الفاكس الموجودة لديهم. لهذا فعندما تبدو للوهلة الأولى عملية استبدال لفائف الحبر لأجهزة الفاكس وطابعات الكمبيوتر ليس لها علاقة بسلسلة القيمة بالنسبة لمشتري عداد البريد، فإنها بالتأكيد جزء من مجموعة الأنشطة التي تؤثر في وجهة النظر نحو العلامة التجارية للعداد البريدي بعد ابتياعه. لهذا فإن تفاصيل تسويق بسيط كهذا قد تقرر ما إذا كانت العلامة التجارية بطلّة أو ساذجة في التعامل مع الإجهاد.

## إطار تنافسي للعناصر الأربعة

قبل أن نترك مايكل بورتر، هناك نقطة أخيرة واحدة مصدرها المزية التنافسية والتي تساعد على تسليط الضوء على ما إذا كان التسويق البسيط يأخذ مكاناً له في الحركات الفاعلة الإجمالية للمنافسة. «تتوضع قواعد المنافسة ضمن خمس قوى تنافسية: دخول منافسين جدد، التهديد المائل بسبب البدائل، القوة التفاوضية لدى المشتريين، ومثلتها لدى المورد، والتناصر في ما بين المتنافسين الموجودين في الساحة»<sup>(6)</sup>. إن العناصر الأربعة هي حول إيجاد بدائل في سلسلة القيمة للمشتري، سواء أكان شركة أو مستهلكاً. هذه الاستراتيجيات والمكونات العشرة للاستراتيجيات الفرعية والتي يتم تغطيتها في الفصول الأربعة المقبلة هي توجهات بديلة لإحلال البساطة محل التعقيد. بالنسبة لزعماء السوق أينما وجدوا فإن الدفاع عن حصتهم في السوق، والتهديد المتزايد من قبل البدائل يعني أن التهديد من قبل البساطة والتخلص من إجهاد الزبون هما بين أيدي المنافسين.

### ■ بدهية العناصر الأربعة: هل أنت مستثنى؟

وهكذا، كم هي شائعة عالمياً بدهية التسويق البسيط؟ أليس هناك بعض العزل من أجل التعامل مع العناصر الأربعة ولغز «الإحلال في مقابل الاستبدال». إذا كنت تنظر عن مخرج للنجاة، فإن الصفحتين المقبلتين هما آخر مخرج في الطريق الحر قبل الوصول إلى الجسر. هناك نخبة قليلة من الشركات التي قد يكون بإمكانها تجاهل كل هذا وتبقى على نحو طيب، نخبة مختارة. كيف لك أن تعلم أنك واحد منها؟

إن خطر فقدانك لزيائتك (أو فشلك في استقطاب آخرين جدد) بسبب التعقيد والإجهاد قد يتفاهم بـ (1) مصادر المزية التنافسية الدائمة والجاري حمايتها من التقليد، (2) زيادة في السعر المنخفض، أو (3) التوجه نحو أسواق اقتصاد أقل تطوراً.

## الحماية من التقليد

قد تتخطى كل أنواع الأخطاء - بما في ذلك كونك أبطاً من منافسيك في الاستجابة لصرخات الزبائن من أجل البساطة - إذا كان مصدرك الرئيسي لتفوقك التنافسي يأتي من الحواجز المخيفة لدخول جلسة المنافسة قبل حماية المخترعات، تركيز للقوة يخضع للرقابة، تفوق راسخ في التوزيع، أو ملكية نشاط عالي التخصص لأمد طويل. إلى ما قبل العصر الرقمي بفترة ليست بالقصيرة، سمحت براءة اختراع تملكها بولارويد للتصوير الفوري، أن تباع بنجاعة منتجاً معقداً نسبياً أضاف خطوات تكميلية لعمل تقوم به بنفسك: انتظار الصورة حتى تخرج من الكاميرا، ومن ثم الانتظار لدقيقة أخرى على الأقل حتى تظهر الصورة المطبوعة، وبعد هذا طلاء الصورة بسائل كريبه الرائحة لحمايتها من أي تلطخ. قليل من الزبائن الذين اشتكوا، لأنه لم يكن هناك أي منافس يستطيع أن يأتي بمنتج مماثل أو مساوٍ أو أفضل في نتائجه دون أن ينتهك حقوق براءات الاختراع العائدة لبولارويد.

يمكن لبيئة تنظيمية لأي صناعة أخرى أن توفر حماية مشابهة. إلى حين تفكيكها إلى أجزاء من قبل الحكومة الفيدرالية في سنة 1984 تمتعت إي تي أند تي بالسلطة الاحتكارية المقننة التي استثنتها من خدمة الزبائن على النحو الذي يجب كنتيجة لإعادة تنظيم خدمات الاتصالات في العصر الرقمي. فإلى ما قبل وجود توصيلات بديلة للمكالمات الهاتفية البعيدة متوفرة للزبائن دونما الحاجة إلى التعقيدات التي لا بد منها بالضرب على مجموعة إضافية من الأرقام لتجاوز خدمة إي تي أند تي، لم يكن هناك ضغط منافس ذو شأن على إي تي أند تي لتقوم بتوفير أكثر أساسيات التبسيط إلحاحاً مثل إيجاد سهولة أيسر في استيعاب الفواتير.

قد تأتي الحماية أيضاً من تفوق في التوزيع. الدعوى الفدرالية على مايكروسوفت بتهمة الاحتكار التي أثيرت، تعود أسبابها جزئياً إلى تفوق

التوزيع لنظام التشغيل المسمى بالنوافذ Windows، والذي حقق اختراقاً بنسبة 90٪ عالمياً على صعيد كمبيوترات المكتب وذلك بتركيب هذا النظام مسبقاً في الكمبيوترات الشخصية العائدة لأي علامة تجارية رائجة، بالرغم من أن هذا النظام أكثر تعقيداً في الاستخدام منه إلى بدائل أخرى مثل نظام التشغيل لدى آبل ماكنتوش. في قطاع الوجبات الخفيفة، يمكن الجزم بأنه من الأيسر على فريتو - Lay Frito أن تحصل على مساندة بائع المرفق لحوافز أكثر تعقيداً أكثر منه إلى برنغلز Pringles العائد لبروكتر آند غامبل، لأن فريتو لديه تملك تفوقاً في التوزيع «من المخزن للباب» بإيصالها منتجاتها مباشرة إلى المراكز الاستهلاكية بدلاً من تمريرها عبر مستودع مركز التوزيع العائد لبائع المرفق. حتى بواسطة التنوع الأكبر لمنتجات وجباتها الخفيفة المتوفرة (نتيجة أخرى لتفوقها في التوزيع)، فإن سيطرة فريتو لديه الهائلة للأماكن على الرفوف ومخزونها من العبوات الجاهزة للاستهلاك تستطيع أن توفر لها توافراً عظيماً من الحوافز اللوجيستية. يفضي هذا إلى تعقيد أكثر دون أن يخلق بالضرورة بحثاً إضافياً على عاتق بائع المرفق.

أخيراً، فإن بعض المظاهر الخاصة قد أصبحت مرادفاً لاسم تجاري راسخ بحيث إن التعقيدات تجد لها صدرأ رحباً لدى الزبون. فشركة رولز رويس Rolls - Royce لطالما مثلت السيارة الفخمة، وظل الزبائن راغبين في دفع مبلغ إضافي ليس فقط لأجل الفخامة بل ولكي يتلاءموا مع التعقيدات فوق المتوسطة للصيانة وإيجاد ورشات مرخص لها لإصلاح سيارات الشركة.

### احتلال مركز القيادة في السعر الأرخص

إن للبساطة ثمنها، وإن فقدان البساطة قد يزيد من التوقعات بتحقيق الوفورات. فالملايين في محال البقالة تضحى على نحو روتيني بالتعبئة المريحة من أجل توفير المال فيما لو اشترت هذه المنتجات من علامة تجارية خاصة، وبحيث يقوم البائع بتخفيض تكاليف التعبئة ويوفر هذا المقدار على الزبون.

رغم أن هذا الفصل قد تحدث كثيراً حول تخفيض التكاليف غير المالية منه إلى التكاليف المالية ضمن سلسلة القيمة العائدة للزبون، فبالأكيد إن تخفيض الإجهاد قد يأتي في صورة توفير المال. قد لا تكون البساطة بهذه الضرورة بالنسبة للعلامات التجارية التي تستطيع أن تصدر وتدافع عن موقعها كمنتج بسعر رخيص في أي قطاع. لقد أحكمت ساوث ويست إيرلاينز South West Airlines بنجاح عملية النقل الجوي بنوعية مقبولة وبسعر منخفض، وحققت خلال سنوات أداء متفوقاً في مجال عملها على الرغم من متاعب الزبون في عدم تعيين مقعد مخصص لركوبه على الطائرة سلفاً.

إذا كان السعر واقعياً، فقد يثبت أن اعتبار منتج جديد بعينه وكأنه استكمال لآخر ليس صحيحاً. فدمى الأطفال ذات الحجم الصغير ستبدو وكأنها استكمال وليست استبدالاً لدمى الحيوانات المحشوة والأكبر حجماً كقطاع جديد من هذه المقتنيات ضمن دنيا الألعاب. لكن عند سعر البيع بالمفرق المنخفض (كخمسة دولارات) أظهر أرباب الأسر مقاومة ضئيلة لشراء هذه الدمى الصغيرة شهراً بعد شهر حتى عندما تكون العشرات من هذه الدمى مبعثرة في جميع أنحاء المنزل.

في أقصى الاتجاه الآخر، أهدت فري بي سي. كوم Free PC.Com كمبيوترات شخصية في مقابل قبول الزبائن في أن يزودوها بمعلومات شخصية مفصلة عن آرائهم وذلك لأجل غايات دعائية، ولأجل أن يقبلوا بأن تمتلئ شاشات الكمبيوتر لديهم بالإعلانات التجارية على نحو مستمر.

لم تدخل البساطة ضمن ذلك لهذا الزبون (إلا للاحتمال القائل بتوفير عناء تسوق كمبيوتر شخصي لأولئك القلائل الذين حصلوا على جهاز بالمجان ولولا ذلك لتعين عليهم دفع المال للحصول عليه).

استهداف اقتصاديات الأسواق الأقل تطوراً

في وقت ما في أميركا، لم يكن الاختيار فوق الحد قضية كبيرة.

بالطبع لا يزال هناك مواطن مشابهة في يومنا هذا، إنها فقط أقل عدداً وأكثر تباعداً. ولكن إذا كان لديك شركة تبيع إلى اقتصاديات أقل تطوراً فقد تقبع العناصر الأربعة في الساحة الخلفية.

عندما تقوم فيليبس ببيع مصباح عالي الإنارة للأغراض الصناعية في الدول المتقدمة للغاية، فإن أفضل مزية فيه هو اللبنة ذات العمر الطويل والتي تغني الزبائن عن تسلق السلالم أو المصعد الهيدروليكي لأطول وقت ممكن إلى حين الحاجة إلى تغييرها؛ ليس هذا بالأمر ذي الأهمية في دول العالم الثالث حيث لا يعتبر الوقت سلعة نادرة، وليست اليد العاملة مرتفعة التكاليف، أو في بعض الحالات التي يعتبر فيها الحصول على الكهرباء لإنارة مثل هذا المصباح نوعاً من الكماليات. مثل ذلك، يعني بيع خدمات الهاتف المحلية في دول العالم المتقدم مزايا تحقق قيمة مضاف بحيث تجعل من الأسهل (الانتظار على الخط، إعادة الاتصال، الخ) أو تخفيض الإجهاد (هوية المتحدث)، في دول العالم الثالث فإن عملية ربط الجيل الأول من شبكات الهاتف قد تعني ببساطة توفير خدمة يمكن الاعتماد عليها إلى حد ما.

### ■ التسويق البسيط للبقية منا

إذا كان مجال عملك على شاكلة الأكثرية من أعمال العالم المتقدم، فإنه لا يصب في خانة الأعمال التي تنطبق عليها إحدى الحالات السابقة، وعليه أهلاً بك إلى التسويق البسيط مثلك مثلنا، كما نمضي قدماً معاً خلال العناصر الأربعة، فإن الشكل 2.3 يوضح مخططاً شاملاً بحيث يؤدي عمله كمرشد إلى مكونات استراتيجية محددة - أو استراتيجيات فرعية - ضمن كل واحد من عناصر التسويق، كل هذا مشروح بالتفصيل في الفصول من الرابع إلى السابع، والذي يركز بالتوالي على المسؤوليات ضمن الاستبدال، إعادة التعبئة، إعادة التوجيه والتعويض. بقراءتك هذه الفصول فقد ترغب من حين لآخر أن ترجع للوراء لهذا المخطط العام باعتباره إطاراً.



الشكل 2.3

### ■ خلاصة:

قدم هذا الفصل لعناصر التسويق البسيط الأربعة، الاستبدال، إعادة التعبئة، إعادة التوجيه، والتعويض - كجناح خاص للاستراتيجيات التي قد تستخدم بمفردها أو مجتمعة من أجل بناء أسماء تجارية أقوى وذلك بتخفيض إجهاد الزبون. لقد شرحنا أن كل واحدة من هذه الاستراتيجيات لديها مكونات استراتيجيات فرعية، وكل واحدة منها سيتم التعرف عليها بتفاصيل أكبر في فصول مقبلة. لقد ناقشنا تبسيط سلسلة القيمة، وكيف أن هذه السلسلة يمكن أن تكون أداءً نافعاً لتحديد وتقييم الفرص لتطبيق العناصر الأربعة في التسويق بين دور الأعمال أو التسويق الموجه للمستهلك. ولقد تحدثنا عن الظروف الخاصة التي يمكن أن تُلطف من مخاطر قاعدة زبائن تعاني من إجهاد زائد عن الحد وذلك لنخبة من المسوقين.

يبدأ الفصل التالي بتشخيصنا العميق لكل واحد من العناصر الأربعة مبتدئين بالاستبدال.