

### التعويض: بين الاستبدال والإدغام

البديل الوحيد عن تجربة لم نجتزها نحن بأنفسنا إنما هما الفن والأدب.

– إلكساندر سولجنيسين (من محاضرة بمناسبة نيله جائزة نوبل، 1972)

خلال فترات حياتنا المحدودة الزمن حُكماً، فإن كل شيء تقريباً يمكن النظر إليه كبديل عن شيء آخر، ويمكن إنزاله هذه المنزلة، ففي حالة الملحوظة المذكورة والتي أبدأها سولجنيسين، فليس من شأن الفن والأدب أن يكونا مجرد بدائل، وإنما أن يكونا أيضاً موقرين عظيمين في الوقت والجهد والإنفاق. فلو كان المرء مثلاً قد أبحر فعلاً على متن السفينة «Titanic تايستيك» وغرق معها، لكانت التكلفة أفدح كثيراً من ثمانية دولارات وأربع ساعات من الزمن يقضيها لمشاهدة الفيلم. ففي السخافة الصارخة التي ينطوي عليها هذا المثال الذي ينتمي إلى الكلام الفارغ، ثمة درس تسويقي جاد. كما وفيه المُدخّل إلى التسويق البسيط في عنصره الأول ألا وهو: التعويض.

إن التعويض هو العنصر الأساسي الأعظم بين عناصر التسويق البسيط الأربعة، وهو الحد الأدنى المطلوب لاجتناب اللفتة المتمثلة في أن ينظر الزبائن إلينا كفضوليين. وما دام تخفيف العناء تخفيفاً محسوساً لدى المستهلك كثيراً ما يكون أمراً مستحيلاً، فإن استراتيجية التعويض لا بد وأن

تضع في مقام الأهمية أن لا تحصل زيادة في العناء، وأن تعتبر ذلك ثمناً لدخول موقع التسويق البسيط.

سوف نعتمد في هذا الفصل إلى تقسيم استراتيجية التعويض إلى استراتيجيات فرعية قابلة للتنفيذ، من شأنها أن تقلب حظوظ النجاح رأساً على عقب لدى طوائف كاملة من ميادين التجارة، مع ما تضمه هذه الطوائف من العلامات التجارية ومنتجاتها، وذلك في عصرنا الرقمي هذا الذي يتعاطم فيه العناء.

لقد عرّفنا التعويض في الفصل الثالث على أنه تنمية المنتجات و/أو إنزالها منزلة جديدة كبداية عن منتجات متعددة، أو عن منتجات أو طرائق عمل أكثر تعقيداً منها (وقد أعطينا مثلاً على ذلك الشامبو المكيف للشعر، وبرمجيّات «Quicken كُوَيْكَنْ» لإدارة الأموال الشخصية). وهناك إمكانية أن نعتمد إلى بعض المنتجات الموجودة والتي لم يسبق أن أنزلوها هذه المنزلة وضوحاً، لكي يتم إنزالها منزلة جديدة ابتغاء قيمتها التعويضية (أعني التبسيطة).

إن الخدمات التجارية المبكرة على الشبكة، أمثال «Prodigy بُروديجي»، و«Compuserve كومبيوسيرف»، و«America Online أمريكا أون لاين»، إنما كانت أمثلة عن منتجات تعويضية عظيمة الشأن. والحقيقة أنهم لم يُنزلوها هذه المنزلة في حينها. كانت هذه الخدمات على الشبكة بمثابة ابتكار بالغ القطيعة عما كان قبله، ولذا، فكان من البلاغة أن ينزلوها عند انطلاقها منزلة «عالم جديد كلياً من المغامرة، والاستعلام، والتسلية، كما قدّمها أولئك الطليعيون في حينها». ولكن عالماً جديداً كلياً إنما يكون، تعريفاً، عالماً فضولياً. وهذا ما أحدث الإعاقّة. ففيما عدا أولئك الذين اعتمدوا هذه الخدمات، كانت الغالبية من الناس تتراجع أمام عوالم جديدة مشحونة بالتكنولوجيا. وما هو أكثر خطورة، فقد كانوا يشعرون بالتهديد من أي شيء

فضولي جديد يخوضون فيه. مع هذا، ففي أواسط التسعينيات، عندما بلغت اندفاع «أميركا أون لاين» التسويقية حالة الحُمى، كنا قد بلغنا زمناً ربما صارت فيه منافع التبسيط الحاصل من استخدام الشبكات تفوق منافع المغامرة. (سنة 1998، كانت «أميركا أون لاين»، وهي المتقدمة في هذا المضمار، قد أدخلت بعض القيم التعويضية المخففة العناء إلى تقييم منزلتها. وكانت الصفحة المحلية لـ AOL.COM «أي أو أل. كوم» تحمل إلى الجمهور شعارات: «البحث صار بسيطاً، الأخبار الشخصية صارت بسيطة، التسوق صار بسيطاً»).

مع هذا، فإن تواصلات «أي أو إل» المبكرة عن علامتها التجارية لم تكن قد أفصحت بعد عن الأمور الكثيرة التي كانت هي تعوض عنها فعلاً. فمثلاً، بعض الاشتراكات في المجلات المطبوعة (وكل منها عبارة عن 12 إلى 52 قطعة ترد بالبريد، بحسب ما تكون المجلة شهرية أو أسبوعية، بالإضافة إلى الفاتورة وإلى وجوب كتابة شيك)؛ والمكالمات الهاتفية مع عميل البورصة للحصول على عروض، (وكانت هذه العروض متوفرة لديها على الشبكة في وقت لم يكن قد وُجد فيه بعد أي عملاء بورصة قائمين على شبكة إلكترونية، ولا أي مواقع مالية على الشبكة)؛ ثم الاتصالات بالخطوط الجوية أو الاشتراك في الأدلة المطبوعة التي تصدرها الخطوط الجوية (حيث كانت «أي أو أل» هي المبكرة في عرض مواعيد الطيران والحجز عن طريق قاعدة معلوماتها «Easy Sabre إيزي سابر»). بيد أنه، مهما بلغت «أي أو إل» من نجاح باهر، فلن نستطيع أن نعلم يوماً كم كان من شأن توغلها في وسط الجمهور أن يتسارع - أو كم كان مقدار الزبائن الموافقين على دفع النقود اللازمة أكثر عدداً - فيما لو أنزلت آنذاك منزلة التعويض.

عندما كان سوق الكمبيوتر الشخصي الذي بحجم راحة اليد، وهو منظم الأمور الشخصية، محصوراً عند بوابة الانطلاق في مطلع التسعينيات

وأواسطها من القرن العشرين، وهو الذي بلغ فيما بعد قمة النجاح وصار موضوع إدمان، كان لدى الموظفين التنفيذيين الجوالين والمديرين ملء أيديهم من الكمبيوترات داخل الحقائب بحجم الأحضان، ومن الهواتف الخلوية، ومن الأجهزة الصغيرة الأخرى التي تراوح ما بين المتابع الهاتفي «البيجر» ومسجّل الإملاء. لذا فإن فكرة أي جهاز فضولي محمول آخر، وتعلّم كيفية استعماله، كانت أموراً غير مرغوب فيها لدى الكثيرين، بل الأخرى أنها كادت أن تكون مكروهة قطعاً. ثم، وبعد سنوات من الفشل الذي عانته منتجات رئيسية في هذه الطائفة، حتى آلات التسويق مثل «Magic Link ماجيك لينك» من شركة «سوني»، و«Newton نيوتن» من شركة «Apple آبل»، انطلق أخيراً جهاز «Palm Pilot پالم پايلوت» من شركة «3 Com ثري كوم» سنة 1997. لم يكن سبب نجاحه فقط لأنه أقرب إلى الحُدس وأسهل استعمالاً. بل كان نجاحه أيضاً يعود إلى الشركة الذي أنزلوه فيها في وقت صار أهل التجارة فيه مشغولين أكثر من أي وقت مضى، فصاروا مهينين للإذعان إلى المعلومة الآنية التي تأتيهم وهم في الطريق. ولكن مع انفجار الإنترنت، لم يعد «پالم پايلوت» مجرد منظّم للعمل الشخصي، بل أصبح أيضاً أداة إدغام لتنظيم الأمور والدخول إلى الإنترنت، حيث إنه يوفّر بوابة دخول إلى الشبكة، صغيرة الحجم ومحمولة. فبدلاً من الإعلان الخبروي الذي استخدمته أجهزة أخرى مماثلة وحجومها مثله بحجم راحة اليد، أنزلوا جهاز «پالم پايلوت» منزلة أنه الجزء الأهم من كمبيوترك الشخصي والذي «يسير معك». وقد خفضت شركة «ثري كوم» إلى الحد الأدنى من خطر النظر إلى جهازها على أنه فضولي، بأنها قاومت الإغراء المتمثل في أن تحمّله مزايا إضافية، وبأنها أثبتت أن استعماله هو بمثل سرعة استعمال الورق، جزاء تصميمه الذي يُدرك بالحُدس. والحقيقة أنه إنما يعوّض عن الورق. هذا بالإضافة إلى أنه يعوّضك عن استخدام كمبيوتر شخصي للوصول إلى المعلومات المحمولة فيه.

## ■ الاستراتيجيات الفرعية للتعويض الفعلي

يمكن بلوغ التعويض عن طريق استراتيجيتين فرعيتين مخففتين للعناء، ألا وهما: الاستبدال والإدغام. الاستبدال هو التعويض بأبسط أشكاله: «استعمل هذا (أو افعل هذا) بدلاً من ذلك، وسيكون الأمر أسهل /أسرع/ أقل عناءً». (والمثال الأوسع حضوراً وتأسيساً هو استخدام جهاز صرف النقود الآلي بدلاً من شبّاك الصندوق. فيمكنك المجيء في أي وقت، والمتوقّع أن لا تحتاج إلى الانتظار في طابور بطيء التحرك). فالمسوّق الذي يستطيع تقديم البديل، والذي يفعل ذلك على نحو موثوق، يكون قد تجنّب اعتبار مُنتجِه فضولياً. ومما يزيد في نجاح الاستبدال أيضاً أن يُشار إلى نسبة تخفيف العناء الحاصلة لدى تحديد منزلة المنتج.

أما الإدغام، فهو يخطو خطوة هامة أخرى. فمن شأنه أن ينقص عدد عمليات الشراء و/أو عدد الخطوات المطلوبة اللازمة لبلوغ الأمر، سواء أكان هذا الأمر مُنتجاً أو خدمة، و/أو لبلوغ الصرف المقصود منه. (مثلاً: اشترِ هذه السيارة التي تجمع ما بين الفخامة والرياضة والخدمية، وهي تُغنيك عن الحاجة إلى سيارتين معاً، إحداهما سياحية فخمة، والأخرى خدمية ذات تحريك بالعجلات الأربع، مخصّصة للطرق غير المعبّدة. إن من شأن الإدغام أن يوفّر الوقت على المستهلك في معظم الأحيان، كما ومن شأنه أن يوفّر عليه المال أحياناً. بيد أنه يوفّر التفكير، والجهد، ومتاعب البال، بوجه خاص. إن تركيب عدة أشياء معاً ليست بالفكرة الجديدة، ولكنها تزداد وروداً في سياق المعيشة في العصر الرقمي الشامل.

الاستبدال:

- هناك ثلاث مقاربات إلى الاستبدال يمكن سلوكها متفردة أو مجتمعة:
- (1) الاستبدال موجوداً في المنتج أو الخدمة؛ (2) الاستبدال موجوداً في التسويق (وذلك خاصة عندما لا يكون موجوداً في المنتج بوضوح)؛ (3) استبدال ما يكون متوقّعاً بما هو متغيّر.

## الاستبدال موجوداً في المنتجات أو الخدمات:

في مرحلة تطوير المنتج، ينبغي دوماً طرح السؤال الآتي: هذا بدلاً من ماذا؟ رغم أن الأمر واضح، فإن منتجات كثيرة تُصمّم بدون قيمة استبدالية، وتُدخل إلى السوق نظراً لما لها من قيمة في ذاتها قائمة في فراغ، إلا أنها تكون فضولية، وبالتالي تعاني من مقاومة لدى المستهلك عندما تُدخل إلى نطاق معيشتة. أما عندما يكون هناك عرض واضح أن «هذا بدلاً من ذلك، وإليكم المَعْنَم»، فحتى المنتجات الجديدة التي تحتاج إلى تعديل ملحوظ في السلوك يمكنها أن تنجح مستفيدة من التسويق البسيط بمثابة ربح خلفية تدفعها إلى الأمام.

وكما في حالة جهاز الصرف الآلي، فإن حمل الناس على استخدام البريد الصوتي في البيت بدلاً من جهاز الإجابة الآلية قد اقتضى تغييراً في السلوك لدى المستهلكين، وتعلّم تعامل جديد، والثوق بأن خدمة غير ملموسة تستطيع أن تلتقط رسائلهم الصوتية على نحو مأمون ومكثوم. ولذلك فلم تكن هذه التحولات إلى أساليب جديدة سواء في الصيرفة أو في التواصل حالات من النجاح الآلي، بل الأحرى أنها تطلبت بعض الوقت لنجاحها. إلا أن حالات قبولها - في الوقت الذي كانت فيه مستويات العناء وضغوط ضيق الوقت تتعاظم شدةً - قد شكّت لها جادات عريضة في وسط الجمهور، مما وقر على المهنة المصرفية مليارات الدولارات، وأوجد سبلاً جديدة تدرّ مداخيل عظيمة على شركات الاتصالات.

خلافاً لمنظّم الأعمال الشخصية، كان البريد الصوتي استبدالاً مباشراً. لم يكن مجرد تعويض عن وظائف جهاز الإجابة (عدا ما يخص فرز المكالمات)، ولكنه عوّض أيضاً عن جهاز قائم بذاته، بخدمة افتراضية غير مرئية في وسعها أن تؤدي بعض الوظائف بأسرع من جهاز الإجابة (مثلاً إرسال الرسائل بسرعة، أو إعادة إرسالها)، كما وقد مكّن من أشياء أخرى لا

تستطيعها أجهزة الإجابة قط (مثلاً تغيير التحية التي ترسلونها من أماكن بعيدة، أو إرسال رسالة إلى شخص آخر على الشبكة).

أما في عالمي الطعام والتغذية، فإن البدائل تشكل في الواقع طائفة، والأخرى أنها طوائف متعدّدة. وهذا حاصل على صعيد العلامات التجارية للمادة الأصلية المكوّنة للمنتج، كما وعلى صعيد العلامة التجارية للمنتج النهائي. ففي ميدان بدائل السكر مثلاً، تظهر العلامة التجارية للمادة الأصلية في مستحضر «Nutra Sweet نوترا سويت» لشركة «Monsanto مونسانتو» (وهو مركّب «Aspartame أسپارتام» الكيماوي)، وفي مستحضر «Sunette سونيت» لشركة «Hoschst هوكست» (وهو مركّب «Acesulfame-K آيسولفام - كي»)، وهما مادتان تظهران في منتج «Equal إيكوال» و«Sweet One سويت وان» على الترتيب. أما في بدائل الدهون، فإن مستحضر «Olean أوليان» (وهو مركّب «Olestra أولسترا» الكيماوي) فإنه يظهر في مقلبات البطاطا «Wow!» لشركة «Frito-Lay فريتو لاي»، وفي منتج «Pringles برينكلز» لشركة «P & G بي أند جي». إن هذه المنتجات لا تبدو في حد ذاتها أمثلة بالغة الدلالة على التسويق البسيط، فهي مجرد استبدال مادة بمادة من قبيل العناية بالصحة. إلا أن التقاطع ما بين الاستبدال والقلق المتعاطف الذي تثيره هموم الصحة - وهو ما نشأ جزئياً عن تزايد معلوماتنا كل سنة عن الآثار السيئة لاستهلاك السكر وبعض أصناف الدهون - هو الذي يتيح لهذه المنتجات أن تستثمر رصيدها من إزالة القلق لدى المستهلك. ولننظر الآن إلى تسويقها: فإن «إيكول» يقدّم في منزلة أنه يساعد على إبقاء نمط الحياة صحياً (وهو يقدّم أيضاً على مواقع من الشبكة تعطيك إفادات عن الاسترخاء)، كما أنه يقدّم في منزلة أنه يساعد على التعايش مع مرض السكري بعناء مخفّف. أما مقلبات البطاطا «واو!»، فهي تستهدف الذين يهتمون بحساب ما يتناولونه من سُعرات حرارية، كما ويستهدف الآباء الذين يقلقون من قبيل «لقمشات» الأولاد غير الصحية. إن

الاستبدال المباشر الذي يخفف القلق إنما هو أمر من قبيل التسويق البسيط في أدنى مستوياته.

ومثلما أن البدائل الغذائية تستفيد من القلق على الصحة لكي تدفع الاهتمام بطاقتها قُدماً، فإن أي ميدان يثير القلق الشديد من شأنه أن يغدو موقعاً صالحاً للبحث عن استبدال له إمكانيات تسويقية تفوق المتوسط. وإن خدمات الدعم بالمعلومات على الشبكة للكمبيوتر الشخصي، من أمثال «@ Backup باك أب»، تلخّص هذه الاستراتيجية. إن «@ باك أب» تذكر مستخدمي الكمبيوتر الشخصي بأن «السواقة الشديدة تؤدي إلى حادث تحطم كل 15 ثانية»، وهي تقدم تديماً يومياً تلقائياً بالمعلومات للكمبيوتر الشخصي، وتؤمن تخزين هذه المعلومات في عدة مواضع خارج موقعها، احتياطاً لحالة فشل أي جهاز منفرد. فهذه طائفة استبدالية قد اقترنت بميدان فيه قلق شديد - ألا وهو التفطر خوفاً من فقد المعلومات - مع وعد صريح قائم في المنتج وفحواه: «استخدم هذا بدلاً من القرص أو الشريط، وسوف توفر الوقت، والنقود، والمكان، وشرور الفشل الآلي المحتملة، كما أنك سوف تريح أماناً إضافياً من تخزين المعلومات خارج الموقع على طول (ولا ننسى قابلية الوصول إلى أضايبرك المخزونة بينما أنت في طريقك من البيت أو المكتب).

وأخيراً، فإن شهية المستهلكين إلى توفير الوقت قد اشتدت إلى حد أن كل عرض يؤدّي إلى مكسب صغير من توفير الوقت صار كافياً لإطلاق منتج جديد إطلاقاً ناجحاً ولو في طائفة تتزاحم فيها المنتجات. بعدما أطلقت شركة «Tenneco تينكو» أكياس الطعام «Hefty One Zip هفتي وان زيب» سنة 1996، غدت هذه الشركة هي الثانية في الترتيب في طائفتها ولمت 22٪ من السوق في أقل من سنتين لمجرد أنها عرضت تفوقاً على الأكياس الأخرى القابلة للإقفال مثل «Glad Lock غلاد لوك». فأكياس «وان زيب» المزودة بالسحاب البلاستيكي تجنّب المستهلكين أن يتلمّسوا حافتي الكيس مدة ثانيتين أو ثلاث بغية أفضاله.

## الاستبدال موجوداً في التسويق

إن القيمة الاستبدالية القائمة في المنتج قد تكون، بكل بساطة أقل وضوحاً مما هي في البريد الصوتي أو في منتج «ايكول». ففي الحالات التي تكون هذه القيمة موجودة حقاً ولكنها غير ظاهرة بما فيه الكفاية، يتوجب على استراتيجية التسويق أن تستخرجها من أرضها وتحملها إلى المقام البارز. وكثيراً ما يحصل في هذه الطوائف من المنتجات أن عدم وضوح القيمة الاستبدالية يوفر فرصة أعظم لتمييز التفاضل بين المنتجات على أساس تخفيف العناء. لنتذكر المناقشة في الفصل الثالث حول ملحوظة Michael Porter مايكل پورتر عن الحاجة إلى إعطاء «الإشارة» عن الاستبدال. أما الاعتقاد بان المستهلكين سوف يتصوّرون الأمر من تلقاء أنفسهم، فقد يكون بمثابة الخطأ الفادح.

مثال مفيد في هذا الصدد هو التسويق من شركة إلى شركة لدى الفئة العليا من طائفة تخزين المعلومات في سوق الشركات، والذي كثيراً ما يشار إليه في المهنة الكمبيوترية بعبارة «التخزين لدى المنشآت». ففي الشركات الكبيرة، يؤكدون تأكيداً عظيماً على قابلية الوصول إلى كميات هائلة من المعلومات وحمايتها والتصرف بها على نحو فعّال، وعلى التطبيقات البرمجية ذات المهمات الدقيقة. مع هذا، ومع توجه سنوات التسعينيات من القرن العشرين إلى نهايتها، لم يكن أي طرف هام ممن يعملون في ميداني «UNIX يونكس» أو «Windows NT ويندوز أن تي» قد لفت النظر إلى إيلاء هذا الميدان منزلة المخفّف للعناء. ومع أن العلامات التجارية المنافسة لشركة Hewlett-Packard هيولت پاكارد» مثل «Sun صن» و«Compaq كومباك»، كانت تدّعي بشدة أنها موثوقة الأداء، ومع أن علامة «IBM آي بي أم» التجارية كانت تحوز موثوقية غير مسبوقه مغروسة فيها غرساً عميقاً، فإن «هيولت پاكارد» كانت هي السّابقة إلى إدراك أن الفرصة سانحة للتقدم خطوة أخرى، بأن تُنزل جملة منتجاتها التي تقدم حلول التخزين لدى المنشآت

منزلة المخفّفة للعناء. فالعهد القائم في شعارها: «تخزين المعلومات بلا عناء»، والذي أبلغوه في عبارة «Relax الاسترخاء من العناء»، قد كان له صدى قوي لدى مديري أنظمة المعلومات الذين تتعرّض وظائفهم إلى البوار كل يوم في حال فشل التخزين.

كانت «هيولت باكارد» بوجه عام تُعتبر على أنها إحدى العلامات التجارية الأشدّ موثوقية في التاريخ. ومع ذلك، فلم تقو على تمييز نفسها عن علامة «آي بي أم» من حيث الموثوقية. إلا أنها استطاعت أن تكتسب حصة من السوق في ميدان التخزين لدى المنشآت باستباقها إلى احتلال فضاء تخفيف العناء عن طريق رسالة إعلامية إلى المستهلكين فحواها: «اعتمدوا حلولنا لتخزين المعلومات بدلاً مما تستعملونه الآن، وسيكون المردود لديكم هو تخفيف القلق، إذ سوف تنسون مشاكل التخزين، وتركّزون جهودكم على حسن التصرف بالمعلومات الموثوقة كقوة تنافسية لمصلحتكم».

وهناك سبيل آخر لتشديد التمايز على أساس تخفيف العناء، يتمثل في تقديم الكفالات والضمانات، التي تعاهد على أن تستبدل اليقين بالشك. فمع كل الوعود بالموثوقية التي كانت تقدّم في طائفة تخزين المعلومات لدى المنشآت، ومع كل الإحصاءات التي كانت تقدّم حتى ذلك الحين (والإحصاءات تبقى هي المقياس الأساسي للموثوقية)، فإن أحداً لم يقدّم كفالة عن نظام التخزين برمته حتى ذلك الوقت، إلى أن عرضت «هيولت باكارد» كفالة نسبتها 99.95٪ في ذلك الوقت، معطوفة على إنزال نفسها منزلة الخلوّ من العناء. (ثم رفعت النسبة إلى أعلى من ذلك في وقت لاحق). ففي العصر الرقمي، يتطلع المستهلكون العاديون والزبائن من أهل التجارة جميعاً وأكثر فأكثر إلى سبل موثوقة لتخفيف العناء. ولذا، فقلّما تجد رسالة تكون أقوى تأثيراً من تلك المتمثلة في مساعدة الزبائن على إقامة الصلة بين موثوقية مُنتجك (أو موثوقية شركتك) وبين تخفيف العناء، هذا مع دعم الرسالة بكفالة تكون بمثابة الحجة المقنعة.

إن إشهار العلامة التجارية هو سلاح آخر من شأنه أن ينقل إشعاراً واعداً للزبائن، فيحملهم على استعمال هذا مكان ذاك. عندما راحت النساء يهجرن سوق طلاء الأظافر اللّماع في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، وقد ضُفِنَ ذرعاً بالوقت الذي يصرفنه مع منتجات التجميل، ابتكرت شركة «Revlon رفلون» طلاء «Top Speed السرعة القصوى». صحيح أن الاستبدال كان قائماً في المنتج نفسه (فهو يجف خلال 90 ثانية فقط)، إلا أن العلامة التجارية قد آتت العَجَبَ إذ هي نقلت إلى النساء المشغولات خبر أن ذاك المنتج كان خاصاً بهنّ. وما إن أطلقت شعارها الإعلاني: «إنه يترككِ حرة بعد 90 ثانية»، حتى حصد هذا الطلاء على وجه السرعة حصة من السوق بلغت نسبتها أعداداً برقمين.

### استبدال ما يكون متوقّعاً بما هو متغيّر

في أجواء نمط الحياة المشحون بالعناء، وفي أجواء التجارة الفوضوية، قلّما تجد ترحيباً أشدّ مما سوف يلاقيه الاتساق المتوقّع. فالعلامة التجارية التي تستطيع استبدال ما يكون متوقّعاً بما يبقى سائماً سوف تكون هي بطلة الساحة. وينطبق هذا بوجه خاص على إسباغ التسوية على التغيّرات المحتملة في التسعير، والتوقيت، والنتائج. فهذه أبعاد ثلاثة أساسية ينبغي التطلع إليها بحثاً عن فرص للتمايز في ميدان التوقّع.

ضمانات التسعير: الصراخ وراء البساطة يفسّر الشعبية المتزايدة لنمط التسعير الموحد في عدد من الطوائف التجارية، والذي من شأنه أن يزيل العناء بطرق كثيرة:

- (1) تخفيض التشكّك لدى المستهلكة عما سوف تضطر لإنفاقه في أوقات مختلفة من اليوم أو من الأسبوع؛
- (2) تسوية مقدار السيولة النقدية لدى المستهلك على مدى زمني أطول؛
- (3) في حالة تقديم ضمانات سعرية، تخفيض القلق بشأن التعرّض إلى زيادات سعرية في المستقبل.

بين منتصف التسعينيات وآخرها من القرن العشرين، نالت طريقة التسعير الموحد من قبل شركات المرافق شعبية خاصة نظراً لأن قيمة منتجاتها، كالكهرباء والهاتف وشبكات المعلومات، تتوقف كثيراً على كثرة الاستخدام وعلى وقت الاستخدام. ففي خدمات الاستهلاك الاتصالي، صارت طريقة التسعير الموحد مميّزاً بليغاً لأول مرة سنة 1995 عندما أدخلت شركة «Sprint سبرينث» حملتها الناجحة جداً «10 سنتات للدقيقة»، ومن ثم عندما أدخلت شركة AT&T أميركان تليغراف أند تليفون» سعرها الموحد على اللاسلكي الرقمي: «50 ولاية بتسعيرة واحدة». وفي كلتا الحالتين، أسرع المنافسون إلى اتباع الطريقة نفسها بغية الاحتفاظ بالزبائن الكثر الذين لا يريدون أن يتبعوا ماذا ينفقون ومتى (أو الذين يغيرون سلوكهم في التهايف بغية توفير النقود). فعند نهاية التسعينيات، أصبح السعر الموحد للمكالمات البعيدة هو القاعدة وليس الاستثناء.

وفي هذه الأثناء، اعتمدت شركات الكهرباء والغاز برامج الفاتورة الوسطية. ومنها مثلاً شركة «Puget Sound Energy بيوجت صاوند إينرجي» التي أصدرت سيمتها الموقفة «Predict-a-Bill الفاتورة المتوقفة» والتي تسمح للمستهلكين أن يدفعوا المبلغ نفسه كل شهر، (ويمكن سحب المبلغ تلقائياً من الحساب إذا رغبوا في ذلك)، عن استهلاك الغاز الطبيعي. ويحتسب المبلغ بناءً على الاستهلاك الشهري الوسطي السابق، (وتدخل عليه تصويبات دورية في حال أن المستهلك قد أدى ما هو أقل أو ما هو أكثر من الاستهلاك الفعلي). وفي نحو ذلك الوقت، انتقل موفرو خدمات الانترنت وخدمات الشبكات مثل «AOL أميركا أون لاين» هم أيضاً إلى التسعير الموحد. وسنة 1998، راحت شركة «Williams Energy وليامز إينرجي» تكتسب الزبائن لتحتفظ بهم من خلال برنامجها «إدارة المجازفة السعرية للطاقة»، إذ هي قدمت لمنشآت الأعمال «عقداً من عشرة سنين يسوده اليقين المطلق عن السعر». فهي قد ثبتت أسعار الطاقة عن طريق عقود طويلة

الأجل ذات هامش أوسع، مفادها أن يدفع المستهلك طوعاً إضافة مقابل تخفيض القلق عن احتمالات التغيير. ففي هذه الطوائف التي تعاني من التغيير في صميمها، عمد المسوّقون إلى استراتيجية التسعير كوسيلة لتلبية رغبة المستهلكين في التوقُّع. (بالمناسبة، فإن التسعير الموحد يعود على المسوّق بالبساطة هو الآخر بعوائد من الدخل أكثر توقُّعاً لنفسه، وفي بعض الحالات، فهو يخفض النفقات الإدارية عمّا قد تبلغه لو كان التسعير على أساس الاستهلاك).

ويمكن إحداث المزيد في هذا الصدد، ولا سيما في مجال الترويج السعري وإصدار القسائم ذات القيمة. مثلاً صاحب محل التنظيف المجاور يحدّد قائمة أسعاره عاليةً، ثم يوزع قسائم مجانية تمنح خصم 40٪ لـ 52 أسبوعاً في السنة، ويكون على الزبائن أن لا ينسوا إحضار القسيمة إذا أرادوا توفير النقود. فماذا مثلاً لو استعاض عن ذلك بتخفيض 30٪ على طول السنة، مما يوفر التوقُّع، في آن مع توفير الوقت الناشئ عن تفادي المحاشرة الدائمة على القسائم؟ إنها طريقة أبسط وأقلّ عناءً لإدارة العلاقة مع الزبائن، كما أنها تجعل أعمال الموظفين أبسط لدى محل التنظيف.

ضمانات التوقيت: سواء في الصناعات المسيّرة بطبيعتها مع الزمن، كإدارة الشحن والنقل، أو في عمل بسيط مثل الحضور إلى المنزل لإصلاح كابل تلفزيوني، فإن إزالة العناء عن الزبائن تعني تمكينهم من التحكم بأمورهم عن طريق التقيّد قدر الإمكان بتوقّعاتهم عن المواعيد المحدّدة وبمتابعة ذلك بتبليتها. في هذا التوجُّه، أطلقت شركة «Roadway Express رُوْدُوَآيْ أَكْسْبِرْس» برنامج «تسليم رُوْدُوَآيْ الدقيق» الذي يضمن تسليم الشحن ضماناً تاماً على مواعيد محدّدة بحدود الساعة الواحدة. ومع تزايد المنافسة على خدمات الكوابل التلفزيونية والهواتف المحلية، أضحت الزبائن أقلّ احتمالاً لمواعيد من قبيل «سوف نحضر يوم الخميس ما بين 8 صباحاً والظهر». إنهم يبحثون عمّن يقول لهم: «الساعة 9.30». ولم لا يكون لهم

أن يطلبوا البرهان على أن شركات الكوابل والهاتف تحترم وقتهم المضغوط وترغب في التعامل معهم؟

في ميدان التوقيت، وجدت فنادق «Ritz-Carlton ريتز - كارلتون» سبيلاً إلى تخفيض التغيير الزمني الحاصل جراء الانتقال من نطاق ساعي إلى آخر بالنسبة إلى نزلائها من المسافرين الدوليين. ففي فنادقها الآسيوية، تتيح لنزلائها أن يحددوا هم بأنفسهم فترة الإقامة التي تستمر 24 ساعة على اختيارهم، وفق برنامج «الإقامة 24 ساعة في ريتز - كارلتون». فبحسب ما يتم هبوط طائرتك والنطاق الزمني الذي أنت مقبل منه، تحدّد بنفسك بداية يوم إقامتك في الفندق ونهايته، ومنذ وقت دخولك الفندق تدفع عن كل 24 ساعة تامة تقضيها، فلا تدفع عن كسور أيام تحتسب وفق التوقيت المحلي لدخولك ومغادرتك. إنه مثال رائع عن استبدال التوقُّع المضمون بالتغيُّر، بغية تخفيف العناء لدى المسافرين التجاريين المُتعبين والمعرّضين للعناء.

ضمانات النتائج: كُتب الكثير عن الضمانات والكفالات العائدة للمنتجات وما تقدّمه من إنجاز. ولذا فلن ندخل في التفاصيل الصغيرة. في سياق التسويق البسيط، ينبغي للضمانات أن ترفع إلى الحد الأعلى درجة اقتناع الزبائن بما يُدعى من تخفيف العناء والبساطة. وسوف تكون أهمية الضمانة، بوجه عام، متناسبة مع ثلاثة متغيرات (هذا ناهيك عن المتغيّر الذي مفاده كم من الضمانات المألوفة) (وغير العادية تقدّم في تلك الطائفة من التجارة)، ألا وهي:

- (1) مدى العناء القائم في الطائفة التجارية المعنيّة؛
- (2) مدى العناء الشخصي في الشريحة السوقية المستهدفة؛
- (3) المستوى الراهن من رضى الزبائن في الطائفة بوجه عام وفي علامتنا التجارية بوجه خاص.

إن ضمانات مستوى الخدمة، أو اتفاقات مستوى الخدمة، صارت أسلوباً يزداد شعبية لمقاربة هذه المسألة. إن مثل هذه الالتزامات موجودة منذ زمن

بعيد. إلا أنها أخذت تزداد تعقيداً. (في سنة 1976، بدأت شركة النقل السريع للرسائل والطرود «Federal Express فِدْرال إِكْسْبِرْس» تقدّم للجمهور عروضاً خدمية موزونة من حيث الزمن والسعر، مثل: «التسليم غداً ظهراً» بدلاً من «في غضون يومي عمل»، وقد أسّست ضمانات على ذلك منذ مطلع الثمانينيات من القرن العشرين). هذا، مع أن مقاربات الخدمة البسيطة ما زالت لها مكانتها. مثلاً كانت شركة Gateway Computer عُيِّتْ واي كومبيوتر» تقدم لربائنها سنة، 1997، الخدمة التقانية النظامية مجانيةً لكمبيوتراتهم الشخصية المنزلية. ولكنها راحت منذئذ تبيعهم ما أسمته «النائلة الذهبية»، وهي توضيبة من الدعم التكنولوجي مدتها ثلاث سنوات، مقابل 99 دولاراً. كانت هذه النائلة تسمح للمشتريين من هذه الشركة أن يوفّروا أوقاتهم بتجاوز الانتظار الطويل على خط الدعم النظامي 800 - 1. أما الآن، فقد تزايد الطلب، خاصة في التسويق الأكثر تعقيداً الذي يتم من شركة إلى شركة، لتلقّي ضمانات نوعية عن مستوى الخدمة. منذ أواخر التسعينيات من القرن العشرين بدأ باعة الخدمات الرئيسيين على شبكات المعلومات وخدمات الانترنت يقدمون للربائين التجاريين مستويات مختلفة من ضمان الفعالية، عن توفّر الشبكة، وعن تسليم المعلومات. حتى إن أقسام العمليات التكنولوجية كانت قد بدأت تقدم لربائنها داخل دولها اتفاقات تضمن مستوى الخدمة. وقد حصل ذلك لدى شركات تراوح ما بين مصرف الاستثمار «Goldman Sach's غولْدْمَان سَاكْس» في نيويورك، وشركة الصناعة الدوائية «Hoffman-Laroche هوفمان لاروش» في أوروبا.

إن التحدّي القائم في شأن ضمانات مستوى الخدمة المتغيّرة، ومن منظور التسويق البسيط، هو أن هذه الضمانات تسير على حبل مشدود بين طرفين هما تخفيف العناء، والتسبب به. فكلما كانت خيارات مستويات الخدمة قليلة العدد وواضحة التعريف، تعاظم احتمال تخفيضها عناء المستهلك. أما إذا كانت الخيارات كثيرة و/أو مضطربة التعريف، فسوف يكون من شأنها أن تعوّض عن الخيار الوحيد الذي كان قائماً بتشكيلة من

الخيارات مولدة للعناء، تتطلب المزيد من الوقت والجهد لاتخاذ القرار بشأنها.

إن المثال السالف عن تخزين المعلومات لدى المنشآت عند شركة «هيولت باكارد» يذكّرنا بالأهمية المتعاظمة للتساؤل الآتي: ما السبيل الأكثر إيجابية لصياغة ضمانات تسدّد مباشرة على هدف الانفعال الإنساني عندما يشعر المرء أنه مغلوب على أمره، أو قلق، أو مستعجل ومحشور؟ ومن ثم التساؤل، على نفس القدر من الأهمية: كيف نُبقي الضمانة بسيطة قدر الإمكان؟ فكما في حالة اتفاقات ضمان مستوى الخدمة، من شأن الضمانات المعقّدة والمُثقلّة بالشروط أن تتسبب بالعناء والحشو الذهني قدر ما هو مفروض فيها أن تزيله.

سنة 1994، كان «Co-Operative Bank المصرف التعاوني» أول بنك في المملكة المتحدة يضمن أن يدفع المصرف لزبونه نقداً لقاء أي خطأ يحصل لدى فتح الحساب، أو تسديد الذمم المباشرة، أو تحرير الكشوف، أو احتساب التكاليف والفوائد، أو الفشل في تأمين بطاقات مصرفية صالحة لزبونه وقد سلك في ذلك مقاربة مباشرة، بالأبيض والأسود، لضمان خدماته: «إذا نحن زلّلنا، سوف نعتذر، ونسارع إلى تصويب الخطأ، وندفع لكم 10 جنيهات لقاء الإزعاج الحاصل» (أعني العناء).

وقد بيّنت الاستقصاءات التي قامت بها وكالة البحث «Mori موري» البريطانية سنة 1996 إن المصرف التعاوني كان يحظى في المملكة المتحدة بأعلى نسبة من الزبائن الراضين عن خدماته. أما في تجارة التجزئة، ومع أن «Nordstrom نورديستروم» و«Eddie Bauer أدي باور» منشأتان متلازمتان تلازماً وثيقاً بشأن قبول إعادة البضاعة بأقل ما يمكن من المحاشرة، فإن «Men's Warehouse مَنز وَيرهاؤس» قد خطت خطوة إضافية بأن جعلت ضمانتها مؤسّسة في مَنزلة العلامة التجارية، إذ جعلت المدير العام التنفيذي يظهر

شخصياً في إعلان دعائية قائلاً:

«إني أضمن لكم ذلك!»، مما تسبّب في اندفاع تنموي وصل بالشركة إلى 450 معرض بيع، بلغت مداخيلها ما يقارب المليار دولار سنة 1999. وأخيراً، ومع استمرار تعدد الخيارات ازدياداً خلال التسعينيات من القرن العشرين، فحتى مؤسسة ضمان «جلييلة بيد أنها مُتَعَبَةٌ»، مثل «Good House Keeping Seal» خاتم التدبير المنزلي الجيد»، أخذت تشهد انتعاشاً نحو 1998، فازدادت لديها اتفاقات الترخيص لكي تشمل ما يزيد عن 1500 منتج. كان معنى هذا أن الزبائن المغلوبين على أمرهم صاروا يتجاوبون معها باهتمام متجدّد، في نظرة تختصر لهم ضمان الجودة وتخفيض المتغيّرات.

#### التشديد على عنصر تخفيف العناء في الاستبدال

لما كان الاستبدال أمراً يسهل أن تفوت الزبائن ملاحظته فإن إبراز عنصر التعويض وتخفيف العناء يحتلّ هنا مقام الأهميّة القصوى في سباق عناصر التسويق البسيط الأربعة. من الوجهة المثالية، قد يعني ذلك وجوب إدماجه في تعيين منزلة العلامة التجارية أو المنتج حتى مستوى «بطاقة تعريف المنتج» (على نحو ما ذكرنا في مثالي «هيولت باكارد» و«مَنْزُ وَيَرْهاؤس»). ولكن، ناهيك عن ذلك، فيمكن القيام بأشياء تنفيذية كثيرة للتبليغ عن الاستبدال، أثناء التواصل مع الزبائن. ففي مثال البريد الصوتي السابق ذكره، جاء في أحد الأشرطة التلفزيونية الإعلانية عنه مشهد زبون يلقي بجهاز إجابته في وادي «Grand Canyon» غراند كانيون» السحيق، مما أزال أيّ شك حول أن البريد الصوتي إنما كان تعويضاً، وحول ما الشيء الذي كان هو تعويضاً عنه. إن منتجات الاستبدال التي لا يلزمها التسويق البسيط هي مجرد فرص ضائعة.

## الإدغام

من شأن الاستبدال أن يؤدي إلى مكاسب بالغة من حصة السوق بل وإلى موقع السبق فيه. ولكنه نادراً ما يؤدي إلى اختراقات تزيد من قيمة المنتج التسويقية. إن نيل ذلك يقتضي عادة شيئاً أكثر من مجرد «هذا بدلاً من ذلك». وإن الإدغام، وهو الاستراتيجية الفرعية التالية على خط الاستمرار في التسويق البسيط، هو ما يقدم الوعد الأكثر إيجاباً للزبائن، وذلك بأنه يُحدث استبدالات متعدّدة، أي: «هذا بدلاً من هذه الكثيرة». إن عدسات النظارات المتلوّنة بالضوء مثل «Photo Gray Extra فوتو غراي اكسترا» لشركة «كورنينغ» تغدو مظلمة في ضوء الشمس، أي أنها تنفع كعدسات شمسية من وجهها الخارجي، من كونها عدسات بصرية في داخلها. إذن أنت تشتري إطاراً واحداً، وبصفقة واحدة، وتذهب مشواراً واحداً إلى بائع البصريّات إذا ما احتجت إلى إحكام استناد النظارة الأنفي. فإذن، ومن منظور العناء، صارت «فوتو غراي اكسترا»، ثم مثيلاتها البلاستيكية التي تفرّعت عنها لدى صانعين آخرين، هي أعظم أثراً لدينا اليوم مما كانت عليه أوّل ما قُدّمت في السوق سنة 1967.

يؤدي الإدغام في معظم الأحيان إلى توفير الوقت على المستهلك، ويوفر عليه النقود أحياناً، ولكنه يوفّر من التفكير والمجهود على وجه الخصوص. هناك أربعة سبل لتنفيذ الإدغام، يمكن سلوكها منفردة أو مقترنة في ما بينها، ألا وهي:

- (1) إنقاص عدد عمليات اتخاذ القرار، والشراء، والصفقات؛
- (2) إنقاص عدد الخطوات؛
- (3) إنقاص عدد التوقّفات؛
- (4) إنقاص مقدار «المتاع».

## إنقاص عدد عمليات اتخاذ القرار والشراء والصفقات

إن أبسط عمليات الإدغام تحصل عادة من الإقران بين مُنتَجَيْن أو خدمتَيْن، على أن يكونا وثيقَي الاتصال في ما بينهما، ومعروفين أصلاً. وخير هذه العمليات هي التي توفر نوعاً من الوظيفية أو تبادلية الإجراء لا يظهر فيها نشاز إذا ما قوبلت باستعمال المنتجين كلاً على حدة. ويراوح الإدغام ما بين استهلاك مرطبان من «Smucker's Goober سُمَاكْرُزُ غُوْبَرُ» قيمته ثلاثة دولارات، تجتمع فيه زبدة لوز الأرض [ الفول السوداني ] التي طالما أحبه الأطفال، مع المُرَبِّي، فتُمَدَّد على الشطيرة مجتمعةً بعملية واحدة، وبين استعمال سيارة «رنج روفر فُخمة رياضية خدمية» قيمتها 65000 دولار.

إن سوق السيارات الفخمة الرياضية الخدمية التي انطلقت حقيقةً في أواخر التسعينيات هي مسألة فيها عِبْر. فبعدما توَعَّلت سيارة «فورد» «Explorer أكسپلُورِرُ» وسيارة «جيب» «Cherokee شيروكي» في الأسواق على هيئة تيار رئيسي ورَسَّخت أقدامها في السوق، بدأ زبائن الفئة العليا تجذبهم سيارة رياضية خدمية لكي تكون سيارة ثانية أو ثالثة بالنسبة لهم، تقف في مدخل السيارات عندهم إلى جانب سيارة «BMW بي أم في» أو «Lexus لكسوس» أو «Mercedes مرسيدس». ويبدو أن «مرسيدس» و«لكسوس» قد أدركتا عند ذلك فقط ما قد أثبتته «رنج روفر» منذ سنوات سابقة: إنه يمكن التوفيق ما بين الرفاهية والتفوق الهندسي المتوقَّرين في سيارة سياحية فخامية، وبين النفعية الخدمية والأمان المتوفرة في السيارة الرياضية الخدمية. فحتى في الطرف الأدنى من سوق السيارات الرياضية الخدمية، صار من الشائع أن يعتمدوا شعار: «تأخذ الأفضل من عالمين اثنين»، حيث جعلوا سهولة القيادة بدلاً من الفخمة كصِفَّة بارزة من خصائص السيارة. (خذ مثلاً حملة دعاية سيارة «Forester فورسْتَر» لشركة «Subaru سوبارو» تحت شعار: «الخدمة الرياضية قوية، والسيارة سهلة القيادة»).

وبالعودة إلى السوبرماركت، ظهرت الاستبدالات المتعددة في منتجات Lunchables ما يصلح للغداء» لشركة «Oscar Mayer أوسكار ماير». مثلما فعلت «TV Dinners تي في دينرز» من زمن بعيد، راحت «ما يصلح للغداء» تراكم مواد غذائية متعددة (مثلاً شرائح الجانبون، والجبنة، والمقرمشات، وعصير الفاكهة، وقطعة تحلية) في وجبة واحدة شبه متوازنة، يُشترى كسلعة واحدة من المحلّ، وتحتاج إلى خطوة تحضير واحدة، وتقدّم في صحن واحد وهو الذي كان يحويها، وحجمها الإجمالي مضموم إلى حدّ يجعله ينزلق بسهولة في قفص طعام الطفل، ويبقى إلى جانبه فراغ كافٍ لِحَبّة من فاكهة. ولكن، من منظور التسويق البسيط، لِمَ صارت «ما يصلح للغداء» أكثر تسويقاً للزبائن من «تي في دينرز»؟ ذلك لأن معظم الآباء سوف يقرّون بأنه مهما بلغ وقت الغداء أو وقت العشاء من عناء في منزل أهله يعملون، فإن تهيئة الأطفال للمدرسة دونما تأخير في أوقات الصباح هو أشدّ عناء بكثير، ولذا فإن أغذية «ما يصلح للغداء» قد استجابت لهذا العناء فقدّمت له حلاً مناسباً للغاية، يدور حول ظرف مضغوط ومتكرّر، ألا وهو نصف الساعة الأخيرة في المنزل صباحات أيام الدوام المدرسي.

### إنقاص عدد الخطوات:

إذا انعطف العصر الرقمي على القول القديم: «المال هو المَلِك»، فلا بد أن يجعله بالتأكيد: «الوقت هو المَلِك». لذلك فإن أحد أوضح السبل لتوفير وقت الزبائن هو في إنقاص عدد الخطوات التي يستلزمها إنجاز المهمة.

آلات التصوير الرقمية قد فعلت ذلك في سوق المستهلكين وسوق المنشآت التجارية كليهما، إذ هي ألغت خطوة تحويل الصور من المماثل إلى الرقمي. ففي سوق المنشآت التجارية إنقاص الخطوات بالكاميرا الرقمية قد ألغى فحص الصور من قِبَل فناني البيانات الكمبيوترية (بغية تحويل هذه

الصور إلى رقمية) كما أنها مكّنت طواقم التصوير التلفزيوني من أن تلتقط الصور بكاميرا تلفزيونية رقمية تخزّن ما التقطته على نحو رقمي مباشرةً على قرص صلب، فيغدو متوافراً آنياً لاستلامه واستعادته عشوائياً، وهذا ما ألقى عملية الإصدار الخطّي للفيديو المماثل والتي تستهلك وقتاً كثيراً. وهذا ما جعل المُنتج النهائي متوفراً على الهواء في وقت بالغ السرعة، في عصر صار فيه المذيعون يتسابقون على من يكون هو الأوّل لإطلاق قصّة إخبارية. أما في سوق الزبائن، فقد أدت الكاميرات الرقمية إلى إلغاء خطوة - تظهير الفيلم (المشوار لتسليمه، والآخر لاستلام الصور)، كما مكّنت من سهولة الاحتفاظ به على كمبيوتر شخصي (وهذا ما يوفر المكان الطبيعي. راجع فقرة «إنقاص مقدار المتاع» الواردة لاحقاً).

خلال التسعينيات من القرن العشرين، بدأت تظهر في كل مكان في قاعات مؤتمرات الأعمال، تلك الألواح الإلكترونية البيضاء التي تسجّل عليها الملاحظات بقلم تخطيط ويمكن استخراجها في نقل مضمون اللوح لإنزاله إلى كمبيوتر، فصار المضمون قابلاً للاصطحاب مباشرة. وفي مراكز الهاتف المأجورة اكتسب برنامج «إتمام النداء الخصوصي» شعبية بصفته مساعداً دليلاً حيث إنهم يجدون للزبون الرقم الذي يبحث عنه، مع العرض عليه أن يتمم المكالمات لقاء تكلفة إضافية. وبذلك يُلغون خطوة المباشرة في طلب مكالمات جديدة يدفع أجرها بفراطة من الجيب أو ببطاقة مكالمات مرقّمة. وفي هذه الأثناء أطلقت شركة «3 Dfx ثري دي أف أكس» أول معالج إعلامي للكمبيوترات الشخصية من شأنه أن يمكّن مستخدم الكمبيوتر أن يمارس ألعاباً كمبيوترية على نافذة تشغل جزءاً من شاشته، في حين تبقى تطبيقات البرامج الأخرى جارية، بحيث إنه يستطيع الانصراف عنها والعودة إليها بدون الخطوات الإضافية، أي بدون إغلاق برنامجه لمعالجته الكلام أو البيانات الحسائية، ثم إعادة فتحه، وذلك كلما أراد أن يستمتع بفسحة من الألعاب.

وحتى التعريف الآخر لإنقاص عدد الخطوات، وهو عدد الخطوات

الراجلة، فمن شأنه أن يسهل حياة الزبائن، ففي مخازن «Nordstrom نوردرستروم»، نلاحظ أن الأذراج الآلية تستمر من طابق إلى آخر صعوداً ونزولاً دون أن تسيّر الزبون بين المعروضات قبل استئناف الانتقال إلى الطوابق التالية.

### إنقاص عدد التوقيات

يزداد المرور سوءاً في المدن. وحمى الطريق تقارب مستويات الوباء. والوقت المتاح للذهاب إلى أي مكان هو أقل مما كان في أي زمان سابق. الوقت الضائع، والضغط اللازم للمحافظة على المواعيد، والحشرة الملموسة، تتراكب بعضها مع بعض لكي تجعل من عملية الوصول إلى المكان المستهدف مسبباً بالغاً ومتواتراً للعناء. ولذا، فإن تدبير النقلات الشخصية ينطوي على فرص إدغامية عظيمة بالنسبة للمسوقين بالبساطة، الغاية منها إزالة العناء عن الزبائن عن طريق إنقاص عدد مواقع الوصول اللازمة لإنجاز مهمة ما. كانت السوابق لحل هذه المسألة في العصر ما قبل الرقمي تراوح ما بين إنشاء «ميادين التسوق»، وأسواق شركة «Arco أركو» «ميني ماركت» العاملة صباح مساء، وحيث كان الحصول مثلاً على الغاز والحليب معاً على طريق العودة إلى البيت كناية عن توقف واحد بدلاً من توقفتين. ثم في وقت أقرب إلينا، لاحظنا النجاح المتنامي لفروع المصارف داخل السوبرماركت (وتكون أحياناً غير بعيدة عن مركز تأجير أفلام الفيديو داخل السوبرماركت كمحلّ داخل المحلّ) كما شاهدنا كذلك نجاح محالّ «Sprint PCS سبرينت بي سي أس» (خدمة الهاتف اللاسلكي الرقمي) المُقامة داخل 6000 فرع تابعة لـ «Radio Shack راديو شك».

تتيح التكنولوجيا حلولاً كثيرة غير هذه. بعض هذه الحلول، مثل مراكز الصرف الآلي التي تباع أيضاً طوابع وبطاقات مكالمة مدفوعة سلفاً، من شأنها أن تنقص عدد مواقع الوصول التي يحتاج المستهلكون أن ينتقلوا إليها. بعضها الآخر ينقص عدد الخطوات اللازمة داخل موقع الوصول الواحد متى ما بلغه

المستهلك مثلاً، وعلى طرف بسيط جداً من خط الاستمرار هذا، أزالته محطات الوقود ذات «تسديد النقود السريع» الحاجة إلى مشوارين طويلين داخل المحطة، من المضخة إلى الصندوق. وعلى صعيد أشد تعقيداً، عمدت شركة «Wall-mark وال مارت» إلى قاعدة معلوماتها الهائلة لكي تحصر السلوك التسويقي وتجد ما هي أصناف البقالة ذات الاستهلاك الكبير التي كثيراً ما يشتريها الزبائن مع بعضها، فراحت تعرض هذه الأصناف قرب بعضها بعضاً في معارضها. ظهرت النتائج أول ما ظهرت لدى «Neighborhood Market أسواق الجوارات» وهي أولى محالّ السوبر ماركت المستقلة التي مكّنت من توفير الخطوات (وبالتالي الوقت والجهد) بإقران الموز بمستحضرات الحبوب، والمناديل الورقية بأدوية الزكام، وكعكات الوجبات السريعة بالبنّ، والكشّافات الضوئية ببذلات «Halloween هالووين» مما ازدادت معها المبيعات وازداد معها رضى الزبائن<sup>(1)</sup>.

إن نجاح شركة «Kinko كينكو» كان هو الآخر درساً في الإدغام. وذلك بوجه خاص لأن العلامة التجارية قد أنزلت منزلة تدعّم أوجه التسويق البسيط الموجودة في المنتجات نفسها. فقد وضعت «كينكو» تحت سقف واحد: المشوار إلى معرض القرطاسية (لشراء أنواع الورق الخاصة، والمغلّفات، ومشابك الورق وأقلام التخطيط)، والمشوار إلى مركز النسخ، والمشوار إلى مركز «Federal Express فدرال إكسپرس» لتسليم الرسالة (وخدمات أخرى كثيرة مرتبطة بهذه). وفوق ذلك، فقد أقرّت بأنها كانت تعرف أنها تمارس تجارة الإدغام، عندما ابتكرت كلمة واحدة لوصف كل هذه العمليات مجتمعة، وهي فعل «مَكْتَبَ يُمَكِّتُ، مكتبة». فناهيك عن توفير توقعات كثيرة تستغرق الساعات على الزبائن، أنزلت «كينكو» نفسها بعملية «المَكْتَبَة» منزلة العلامة التجارية التي تعني مجمّعاً من الخدمات المخفّفة للعناء، يكون في استطاعة المنشآت التجارية الصغيرة وذوي العمل المكتبي المنزلي، أن يعتمدوها لتبسيط مهماتهم.

## إنقاص مقدار «المتاع»:

إن المتاع القائم على الأرض والذي يزحم منازلنا ومكاتبنا هو متدخل آخر في توليد العناء، ففي الأماكن التي يكون الفراغ فيها مشكلة على وجه الخصوص، كل قدم مكعب يشغله جسم أحد التجهيزات، والالكترونيات، أو الأجهزة، إنما هو قدم مكعب يؤخذ من الفراغ المتاح للشخص لكي يتنفس فيه. (وهذا أمر يزداد فداحةً في الأحياء الأشد اكتظاظاً من المنازل المدنية، سواء في هونغ كونغ أو في مانهاتن). والكثير من هذه الأشياء من شأنه أن يفرض مجموعة أخرى من التفاعلات على حياة المستهلك، ولا سيما عندما يكون أحد هذه الأشياء عسير التشغيل أو سيئ الأداء، فيستدعي دعماً تقنياً من الصانع أو من طرف ثالث. هنا تكمن فرصة أخرى لتبسيط الأمور لدى المستهلك وإزالة الزحمة والعناء عنه.

ففي المثال الذي أوردناه عن البريد الصوتي، حصلت إزاحة الزحمة جراء خدمة غير مرئية تعوّض عن جهاز الإجابة الذي كان يشغل مكاناً على سطح المكتب كما وله حبل توصيل آخر سيئ المنظر، إلى المقبس الجداري. وكان لجهاز الإجابة أيضاً كتيب تعليمات ينبغي حفظه، وبطاقة كفالة ينبغي إملاؤها وإرسالها بالبريد. فمع انتقالنا إلى «الكمبيوتر التلفزيوني» كما يطيب لـ George Gilder جورج جيلدر أن يسمي تلاقي التلفزيون مع الكمبيوتر، أخذت كل من شركة «Thomson Multimedia طومسون ملتي ميديا» في برنامجها «etV التلفزيون الإلكتروني»، وشركة «Microsoft مايكروسوفت» في برنامجها «Web TV التلفزيون الشبكي» تتغنيان بإمكان إتيان مفعول مماثل (ولا سيما بالنسبة للناس الذين لولا ذلك لراحوا يقتنون كمبيوتراً إضافياً أو تلفزيوناً إضافياً). فقبل توفر الكمبيوترات الشخصية ذات المسرعات البيانية الثلاثية الأبعاد، كان مستخدمو الكمبيوتر الراغبون أيضاً في ألعاب الفيديو يحتاجون إلى كمبيوتر لممارسة الكمتره وإلى جانبه، خزانة مخصصة للألعاب من مثل «Playstation بلاي ستيشن» أو «Nintendo نينتندو». ولكن، بعدما

انخفض ثمن الكمبيوتر المؤهل تأهيلاً جيداً للأبعاد الثلاثة، إلى ما دون الألف دولار، صارت خزانة الألعاب فضولاً غير ضروري (هذا باستثناء بعض الألعاب التي لا تتوافق إلا مع الخزانة). ومع ممارسة المكالمات الهاتفية على الإنترنت بدلاً من الشبكة العامة، وتعاضم الوثوق بها وتناقص تكلفتها، فإن اندماج الهاتف بالكمبيوتر أدى إلى إزالة قطعة تجهيز أخرى عن المنضدة عندما يستخدم المتكالمون مكبر الصوت القائم في الكمبيوتر الشخصي بدلاً من الهاتف.

وأخيراً، فإن صانعي التكنولوجيا المتقدمة يجدون سبلاً متزايدة العود لإدغام منتجات متعددة تؤدي مهام وثيقة الترابط في ما بينها، يجعلونها «كلها في جهاز واحد»، وهذا الجهاز هو تقريباً، في العصر الرقمي، ما يكافئ سكنين الجيش السويسري الصالحة لكل المهام أيام زمان. كانت شركة «هيولت باكارد» طليعية يوم أطلقت جهاز «Office Job»، نفّاثة المكتب» في طائفة منتجات «محيطيات الكمبيوتر المندمجة في واحد»، إذا أدغمت جهاز نسخ، وفاكس، وطابعة كمبيوتر، وجهاز تصوير تحليلي، في علبة واحدة (صفقة شراء واحدة، كتاب تعليمات واحد، بطاقة كفالة واحدة، طلب واحد للمساعدة التكنولوجية عند الحاجة)، ومساحة هذه العلبة تقارب الأربعة أقدام مربعة (وقد صارت اليوم أقل بطبيعة الحال). وبعد إطلاق ذلك الجهاز بقليل، انتقلت شركة «Xerox زيروكس» إلى الهجوم على الطرف الأعلى من سوق الأجهزة المتعددة الوظائف بإطلاقها «مركز توثيق زيروكس» ضاربة على نفس الوتر.

إن بعض عمليات الإدغام الأشد فاعلية في الفترة الأخيرة قد وفرت للمستهلكين كلاً من الفوائد التي أشرنا إليها. وقد أوردنا في الفصل الثالث مثلاً طيباً عن ذلك ألا وهو: السلطنة الغضة المحضرة الموضّبة: لقد أدغم هذا المنتج ما لا يقل عن ثلاثة مشتريات إلى ستة في واحد (مثلاً نوعين أو ثلاثة من الخس، وجزراً، وفجلاً، وأحياناً كيساً من المايونيز)، ثم هو وفر

من الخطوات (غسيل الخضار، وتقطيعها وخلطها) ومن التوقيفات (التجوال في قسم الخضار)، ومن مقدار المتاع (أنقص كثيراً من المكان اللازم لمكوّنات السَلطة في البراد المنزلي).

تفادي أكبر محذور قد ينجم عن الإدغام ألا وهو الإفراط فيه

قبل ابتكار جهاز «Cuisinart فنّ الطبخ» كان هناك جهاز «Veg-O-Matic فيك أو ماتيك» لتقطيع الخضار الذي يُشغّل يدوياً، وكان يروّج له في الإعلانات التجارية التلفزيونية ليلاً، وكان بمثابة الأعجوبة لقدرته على تشريح الخضار وتقطيعها مكعبات، وتقطيعها أوصالاً، وبشرها. ولكن مراسل «وول ستريت جورنال» توماس ويبر قد لاحظ مرة وهو يستعرض مدى ما تنجزه الأجهزة التي تدمج «كل الوظائف في جهاز واحد» من أمثال «نفّاثة المكتب» الذي أشرنا إليه، قائلاً: «إذا كان عليك الكثير من تقطيع الأوصال، فاختر ساطوراً». ففي الاندفاع نحو البطولية في أعين المستهلك المُثقل بالعناء، قد ينتاب المرء ميل إلى الذهاب بالإدغام أبعد مما ينبغي. من الأهمية القصوى أن يتم اختبار المنتج بدقة لتعيين العتبة التي يبدأ عندها تناقص المردود. فلو لم يكن الشامبو المكيف للشعر يؤدي فعلاً إلى التنظيف والتكيف كليهما بنجاح معقول، بالمقارنة مع استعمال منتجَيْن منفصلَيْن لكل منهما وظيفته الخاصة به، لَمَا استعملنا هذا الشامبو المكيف حتى الآن.

كانت شركة «3 DO ثري دي أو» قد نُسجت من خيوط شركة «Electronic Art الفنون الإلكترونية» وهي القائدة في ميدان برمجيات الإمتاع، وبصخب كثير، في مطلع التسعينيات من القرن العشرين. وقد صمّمت خزانة ممتعة تضم جهاز ألعاب فيديو، ومدوّر أقراص سي دي روم، ومدوّر سي دي استماعي، ومدوّر سي دي مرئي، ومدوّر أقراص فيديو، كلها موضّبة في خزانة نحيفة القوام مستوية السطح. إلا أن إقران التكنولوجيات الجديدة بالتكنولوجيات القائمة كان من شأنه أن أحدث الالتباس والوجل لدى

الزبائن، وزاد من ذلك ثمنها الابتدائي المرتفع، وندرة البرامج المناسبة، مما أدى إلى إحباط التجربة.

وعلى لحن أبسط من ذلك، فحتى الأفران التي أدمجت التوصيل الحراري الهوائي مع المايكروويف قد فشلت في النهاية كطائفة، رغم النجاح الهائل لأفران تحميم شرائح الخبز التي سبقتها في نوعها. وكان ذلك لأن وظيفتي المايكروويف والتوصيل الهوائي لم تكونا متنافستين في منتجات كل منهما على حدة.

وأخيراً، فإن الإدغام قد يكون عرضة للفشل أحياناً في مجرى الممارسة. فالإدغام كثيراً ما تنتج عنه أشكال معيشية جديدة قد يستغربها المستهلك لأول وهلة، فتحتاج إلى دعم فطن في مجرى الممارسة بغية بيعها بفاعلية. عندما عمدت شركة «Huffy هَفي» لأول مرة إلى إدغام دراجة هوائية جبلية بدراجة سباق فأنتجت منهما دراجة هجينة أعلى ثمناً اسمها «Cross Sport كروس سپورت»، لم تتمكن محال «K mart كيه مارت» و«Toy 'R'Us توي آر أس» من توفير الخبرة التسويقية في معارضهما لبيع التجزئة، لكي تحرك السوق بها. وكان تأثير ذلك بالغ الأذى على عائدات شركة «هَفي» في تلك السنة. إلا أن صانعي الدراجات الآخرين قد حققوا نجاحاً كبيراً بدراجات هجينة وزّعوها على المحال المتخصصة، حيث كان من شأن الخبرة التسويقية أن قدّمت الدعم الفعال للمنتج المُدعّم<sup>(2)</sup>.

ولا بأس من القول بالمناسبة إن الإفراط قد يغدو مشكلة في حالة الاستبدال أيضاً. بالعودة إلى مثال كمبيوتر «Palm Pilot پالم پايلوت» قبل سنوات فهو لم يحاول أن يعوّض عن الكمبيوتر الشخصي، كما ادّعى بعض نظرائه الذين سبقوه إذ أنزلوا منزلة «دفتر الملاحظات الفرعي» الكمبيوتر. لقد أدرك مديرو المنتجات لدى «پالم پايلوت» أنه معوّض ضعيف عن الكمبيوتر الشخصي، بيد أنه «نافذة إلى معلوماتكم المهمة». فلو أنهم قدّموه بمثابة تعويض لأفراطوا في الموعد، ولذا فقد لجأوا إلى استغلال القلق المرتبط بالانقطاع عن بعض المعلومات الهامة.

## ■ كيف يتم التعويض؟

مع الأمثلة الواردة في هذا الفصل، واستراتيجياتها حاضرة في أذهاننا، يمكننا الآن تطوير تصاميمنا الخاصة لتنفيذ العنصر الأول من عناصر التسويق البسيط.

تكون الخطوة الأولى كناية من معايرة إمكانات منتجاتنا وعلاماتنا التجارية في الاستفادة من استراتيجية التعويض. ثم ننتقل إلى الخطوة الثانية، وهي جرد كل السبل التي قد تمكننا من تفعيل هذه الاستراتيجية، باستخدام لائحتي التدقيق المدرجتين في سياق هذه الخطوة، والتي تعود كل منهما إلى إحدى الاستراتيجيتين الفرعيتين للتعويض، ألا وهما: الاستبدال والإدغام. وسوف تمكننا هذه الخطوة من التعبير عن نقاط الإثبات النوعية التي يتأسس عليها مجهود التعويض. وأخيراً، تأتي الخطوة الثالثة التي تؤمن إدماج قدرات التعويض في استراتيجية تحديد منزلة المنتجات، مما يجعل فوائد تخفيف العناء بمنتجاتنا واضحة، وموجبة الاستجابة للزبائن قدر الإمكان.

### الخطوة الأولى: معايرة إمكاناتنا التعويضية

هناك ستة متغيّرات من شأنها أن تحدد مدى استطاعتنا، نحن وزبائننا، للانتفاع بعنصر التسويق البسيط الأول. فلنعمد من تقويم رصيدنا من الإيجابيات والسلبيات للطائفة التجارية التي ينتمي إليها عملنا، ولعلامتنا التجارية، ولمنتجاتنا وخدماتنا (بما في ذلك خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع)، إلى الآتي:

#### 1 - تقييم مستوى قلق المستهلك في الطائفة التجارية التي ينتمي إليها:

بوجه عام، كلما تعاضم القلق والعناء الملائمان للطائفة، ازدادت فرصتنا لاكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم عن طريق التسويق البسيط (أعني أنه يتناقص مدى تحمّل الزبائن للخيارات والمنتجات والعلامات التجارية الفضولية). وهناك محدّدات ثلاثة لمستويات القلق:

- (1) إلى أي مدى يشعر الزبون بأن هذه الطائفة هي بحد ذاتها محرجة في معيشتها أو في وظيفتها؛
- (2) إلى أي مدى تلبي التشكيلات والخيارات المتاحة حاجات الزبائن؛
- (3) ضمن الطائفة الواحدة، ما هي مستويات العناية النسبية لكل شريحة سوقية بالمقارنة مع سواها؟

أولاً، في ما يخص العناية في كل طائفة، يستطيع المرء أن يعتقد بأمان أن طائفة العناية الصحية هي بحد ذاتها أشد إخراجاً من طائفة السكاكر. ولكن، ضمن طائفة العناية الصحية، يبقى ثمة خط مستمر من بواعث القلق قد يراوح ما بين «أي نكهة من شراب السعال اختارها؟». وبين «أي طبيب اعتمده لجراحة الدماغ؟».

ثانياً، يكون التوتر أشد في الطائفة التي لا تجد فيها حالياً تلبية جيدة لحاجات الزبائن، ليس فقط من حيث جودة المنتجات أو الخدمات، ولكن أيضاً من حيث تقدير الزبائن النسبي لمجموعة التشكيلات والخيارات المتاحة وذلك من منظور رغباتهم.

وأخيراً، في كل شريحة سوقية، ما هي وتيرة التغيير النسبية في سياق معيشة الزبائن برمتها؟ هل يخطو الزبون قدماً غير متخلف عنها؟ وفي ضوء حاصل القرب بين عدد الخيارات المتاحة في الطائفة وتنوعها، وبين درجة النشاط التسويقي (أعني الضجة التسويقية)، هل يشعر الزبون أن موقفه ينطوي على قدر معقول من التمكّن في السوق، أم أنه مغلوب على أمره حقاً؟ (راجع الفصل التاسع للحصول على اعتبارات هامة في البحث التسويقي تساعدك على تحديد معالم الشرائح التي تستهدفها على أساس من التساؤلات السابقة).

## 2 - توصيف المنتج أو الخدمة بين الاستبدالي والإدغامي:

استخدم لوائح التدقيق الواردة في الخطوة الثانية فتساعدك على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية الفرعية للاستبدال أو للإدغام هي المناسبة للمنتج أو

للخدمة أو للعلامة التجارية التي تعالجها. ولا تنس أن العناية بالمستهلك، في بعض الطوائف، في وسعها أن تكون هي العامل المميز الأهم من المنتج نفسه، من حيث حدوث الاستبدال أو الإدغام.

### 3 - تقييم ميزتنا التنافسية التي تؤيد صفتنا التعويضية:

إذا كانت منزلتنا استبدالاً أو إدغاماً، فما الذي يعيق المنافسين عن مسابقتنا؟ بالرجوع إلى الأمثلة السابقة، لم يكن هذا الأمر مسألة ذات شأن لدى إدخال البريد الصوتي إلى المنزل، حيث إن معظم شركات الهاتف المحلية كانت تتمتع بصفة الاحتكار عندما أُطلق المنتج الجديد. ولكن خلافاً لهذا الوضع، فإن طائفة السيارة الرياضية الخدمية كانت مزدحمة جداً في أواخر التسعينيات، مما أباح التساؤل عمّا يؤيد الأتصاف بصفة الإدغام في هذه الطائفة. ولذلك، سرعان ما وجدت العلامات التجارية المختلفة لزاماً عليها أن تتمايز على أساس من ميزات أخرى، كالنمط والسعر، لا على أساس من القيمة التعويضية للطائفة بذاتها.

### 4 - تقييم ما يتوقع أن يستشعره المستهلكون من قيمة اقتصادية لتخفيف العناء:

هذا وارد خصوصاً في حالة الإدغام. فقد يمكن تطوير منتج يلبي كل خصائص الإدغام الأخرى عدا الثمن. إلا أن تحديد سعره على أساس تكلفته قد يدفع بهذا المنتج إلى ما وراء عتبة موافقة المشتريين على الإنفاق بغية تخفيف العناء الذي ينتابهم، أو إلى ما وراء عتبة قدراتهم على الإنفاق. فلكي يكون أحد النماذج التجارية ناجحاً على استراتيجية التعويض، ينبغي أن يأخذ في اعتباره منذ وقت مبكر المرونة السعرية، في آن مع عرض القيمة التعويضية. ولا ننسى أنه يسهل حتى على المسوقين المتمزتين أن يبخسوا النزعة إلى تخفيف العناء قيمتها (ومعها المكافئ المالي الذي من شأن هذه النزعة أن تبرر إنفاقه).

5 - تقييم المدى الذي يمكن أن يبلغه التبسيط لكي يغدو هو قوة الدفع التسويقية، ولكن دونما الغرض عن مثالية المنزلة:

بالنسبة لبعض المنتجات، قد يكون التبسيط هو المبرر المشروع الأساسي لوجودها. أما بالنسبة لغيرها، فإن تحديد المنزلة تركيزاً على التبسيط قد يطمس فوائد أخرى، أو عناصر تميز أخرى، واردة في شأنها. فليتنا نحدّد ما إذا كان التبسيط بوجه عام، أو الاستبدال أو الإدغام بوجه خاص، هو الأمر الأنسب لكي يغدو هو قوة الدفع التسويقية، أم أنه يبقى رسالة منشّطة ثانوية.

6 - البحث عن فرص تذكير استباقية للمنتجات التي يمكن اعتبار استبدالها أو إدغامها أمراً مفروغاً منه:

كلّ يعلم أن الأطباق الورقية هي بدائل من الصحون. إلا أن شركة «Fort James فورث جيمس» قد زادت مبيعاتها من أطباق «Dixie دكسي» الورقية زيادة بالغة إذ هي أنزلت هذه الأطباق منزلة المكوّن في مجال المائدة «التعويض عن تنظيف المنزل». لم تعد «دكسي» تنافس العلامات التجارية الأخرى من الأطباق الورقية على أساس تفوقها عليها، بل راحت فجأة، وفي آن معاً، توسع أبعاد الطائفة وتوسّع حصتها منها، مستفيدة من جعل تخفيف العناء عن طريق الاستبدال أشد وضوحاً.

ملاحظة: إن البنود 1، 2، 4، 5 قد تحتاج إلى بحوث تسويقية على الأرجح.

الخطوة الثانية: جرد ما لدينا من نقاط إثباتية في صالح الاستبدال أو الإدغام:

سواء أنزلنا منزلتنا كاستبدال أو كإدغام، فإن رسالة التسويق البسيط الموجهة إلى الزبائن سوف تنبني على دواعي اعتقاد تتعلق بالعبء، أي على نقاط إثباتية. وبغية التعمق في هذه النقاط، فلنجد عن الأسئلة الآتية عن

منتجنا أو خدمتنا، وفقاً للوائح التدقيق الآتية:

### لائحة التدقيق عن الاستبدال

- 1 - عمّ يعوّض هذا [المنتج أو الخدمة]؟ (هذا بديل من . . . . .)؟
- 2 - هل من شأن هذا أن يخفف العناء عن المستهلك تخفيفاً بالغاً؟  
وبوجه نوعي، كيف يؤدي إلى توفير الوقت، أو التفكير، أو الجهد،  
أو متاعب البال؟
- 3 - ما ترتيب صفاته العنائية في تراتبية الدوافع إلى اختيار العلامة  
التجارية؟
- 4 - ما مدى القيمة الاستبدالية القائمة في المنتج نفسه، أو بالمقابل، مدى  
توقفها على رسالة تسويقية استبدالية تبلغ عنها؟
- 5 - هل من شأن هذا المنتج أو الخدمة أن يستبدل التوقُّعية بالتغيُّرية؟  
وكيف؟
- 6 - هل ترد في هذا وروداً نسبياً بعض الضمانات السعرية، أو الضمانات  
التوقيتية، أو ضمانات النتائج؟ وهل كانت هذه الضمانات موجودة  
أصلاً أم غائبة في طائفته، وماذا نحن عازمون على أن نعرض منها؟

### لائحة التدقيق عن الإدغام

- 1 - ماذا يُدغم هذا؟ (هذا بدلاً من... و...؟)
- 2 - هل من شأن هذا أن يخفف عناء المستهلك تخفيفاً بالغاً؟ وكيف؟
- 3 - هل أن المكوّنات التي نقوم بإدغامها كانت مفهومة أصلاً كعناصر منفصلة؟
- 4 - هل من شأن هذا أن ينقص عدد عمليات اتخاذ القرار، أو عمليات الشراء، أو الصفقات؟
- 5 - هل من شأن هذا أن ينقص عدد الخطوات؟
- 6 - هل من شأن هذا أن ينقص عدد التوقيات؟
- 7 - هل من شأن هذا أن ينقص مقدار «المتاع»؟

الخطوة الثالثة: إدماج التعويض في تحديد المنزلة:

لننظر كيف أن نقاط التدقيق الآتية والأخيرة من شأنها أن توضح مسائل تحديد المنزلة في المثال الوارد بنهاية هذا القسم، ألا وهو: «تسريح عملية تعويضية: جهاز «iMac آي ماك» من شركة «Apple آبل».

### 1 - هل إن تخفيف العناء قد أُدمج في تحديد المنزلة؟

كلما زدنا هذا الإدماج وضوحاً، يتناقص الجهد المطلوب من الزبائن، حتى من أكثرهم انشغالاً، وأكثرهم شروداً، لكي يَعقدوا الصلة بين علامتنا التجارية وتخفيف العناء عنهم.

## 2 - ماهي الأسباب المقنعة المتعلقة بالعناء؟

ليتنا نتأكد من أن الوعد بتخفيض العناء، والذي أعلنناه أو ضمّمناه بقوة في أقوالنا، له ما يثبت قوّته. ولذا كُتِبَ ممن يمتازون على أساس البساطة، فلنبرهن عن ذلك (ببساطة!) حيثما كان ذلك ممكناً.

## 3 - ما هو التأثير الحاصل من تخفيف العناء على شعور الزبائن بدوافع فاتحة لاختيار العلامة التجارية؟

لعل هذا التساؤل يقتضي مزيداً من الإيضاح. فإذا كانت هناك في طائفتنا من التجارة دوافع مكرّسة من قديم وتقليدية لاختيار العلامة التجارية، ينبغي أن نتفهّم كيف يتّصل عناء المستهلك بكل من هذه الدوافع، لو أنّ لا صلة للعناء بها. مثلاً، فإن الدوافع الأربعة الفاتحة للاختيار في كثير من طوائف الأغذية الموضّبة هي: المذاق، والقيمة الغذائية، والملاءمة، وتوفير النقود. فلنقل إن العلامة أ من الحبوب الساخنة تقف على قدم المساواة افتراضاً مع العلامة ب من حيث هذه الدوافع، وإن الرسالة التسويقية للعلامة أ تتركّز على القيمة الغذائية. تقوم العلامة ب ببعض البحوث التسويقية، فتجد أن العناء، لدى شرائح معيّنة ذات عناء مرتفع من السوق، يكون أشدّ علاقة بالوقت منه بالصحة. قد تستهدف العلامة ب إذن هذه الشرائح برسالة تسويقية متميزة مركّزة على الملاءمة. وبالرغم من أن الملاءمة متكافئة أصلاً بين العلامتين، يشعر المستهلكون بأن العلامة ب هي الأحسن قيمة لهم، وبفضل ما تقوم به العلامة ب في رسالتها من الإطناب بتخفيف العناء، يحضر لدى المستهلكين الشعور أيضاً بأن هذه العلامة هي الأكثر تعاطفاً مع التحدّيات الحاضرة في أنماط حياتهم، ممّا يحسّن الشعور لديهم بأوصاف أكثر لطافة قائمة في شخصيتها، كأنّ يشعروا مثلاً: «إن العلامة ب تتفهّم ما أرغب فيه».

#### 4 - ما مدى ما يمكننا أن نحوزه من تخفيف العناء في الطائفة؟

كما في حالة أي استراتيجية تبتغي تحديد المنزلة، فإن تخفيف العناء مكتوب له الفشل إذا لم نستطع جعل رسالتنا عنه متميزة. يعني إذا لم نخطّط لإنهاك المنافسين إلى حدّ بالغ يصبح عنده أمرهم غير مهمّ. ونقاط التدقيق الأساسية في هذا السياق هي الآتية:

- إلى أي مدى تتوجّه الرسائل التسويقية للطائفة منذ الآن إلى هذا الشأن؟
- هل أن رصيد علامتها التجارية من الإيجابيات أو السلبيات يتيح مزيداً من الوثوق بها في ميدان تخفيف العناء، بالمقارنة مع ما لدى العلامات المنافسة؟
- هل أن نزولي منزلةً استباقية في مضممار تخفيف العناء يمكن تأييده في وجه المسابقين؟

## تشريح عملية تعويضية: جهاز «آي ماك» لشركة «آبل»

المسوّق بالبساطة: شركة «Apple Computer, Inc. ، آبل كمبيوتر المتحدة». .  
المُنْتَج: كمبيوتر «آي ماك» الشخصي  
الانطلاق: 1998 .  
الاستراتيجية الأولى: الإدغام

كانت شركة «آبل كمبيوتر» تعاني في عملية 1998 حطاً يميل إلى الانحدار. فجاء إطلاق كمبيوتر «آي ماك» كنقطة تحول متطرفة تعد عملاً من قبيل الألفية في التسويق البسيط. تجسّد فيه تخفيف العناء على مستخدمه من أول تصميم الجهاز، وصولاً إلى كل الوجوه الفاتحة من استراتيجية التسويق، وإلى التنفيذ. وقد نجح في الضرب على وتر الانفعال في الأسواق التي كان يستهدفها.

ومع أن شركة «آبل» كان لها رصيد متبقّ لعلامتها التجارية من أيام أمجادها المبكرة، فقد أولّاهها هذا الرصيد انطلاقة أولى مبنية على البساطة جراء تراث صداقتها إلى مستخدميها. إلا أن حالة علامتها التجارية كانت سنة 1998 أبعد ما تكون عن الصفاء. كانت حصّتها من السوق قد تقلّصت إلى أقل من 5٪، وصار إيجاد التطبيقات البرمجية والإضافات من التجهيزات المحيطة أصعب كثيراً بالنسبة إلى «آبل» مما كان بالنسبة إلى أي علامة تجارية أخرى مرموقة آنذاك من الكمبيوترات الشخصية. وكان الصّف من منتجات «آبل» قد تفرّغ عن مجموعة من 28 نموذجاً يرتبك المرء بينها، فعمدت الشركة إلى تقليصها انتقائياً في السنة التي سبقت إطلاق «آي ماك» فلم تُبق منها إلا أربعة.

كل شيء تحرّك مع «آي ماك» لكي يرفس التعقيد رُفْساً. فلنتفحص استراتيجية «آي ماك» في صدد التعويض، وبوجه نوعي، في صدد استراتيجية الإدغام<sup>(3)</sup>.

## المنتج

كل الكمبيوترات الشخصية المشابهة لمستوى وظيفية «آي ماك» كانت تتألف آنذاك من أربعة أو خمسة مكونات هيكلية منفصلة (ناهيك عن المودم الذي صار سنة 1998 مبنياً داخل الكمبيوتر، وناهيك عن الفأرة التي تُعتبر ضئيلة نسبياً من حيث الحجم والتعقيد). وهذه المكونات هي:

- (1) وحدة المعالجة المركزية، أعني العلبة، وهي إما أن تكون بُرجاً صغيراً رأسياً، أو صندوقاً أفقياً أعلاه نضيد مستوي، وهذه الوحدة تحتوي اللوحات التي تحمل الدارات وكذا الرقائق الكمبيوترية؛
- (2) المرصاد (أي الواجهة ذات الشاشة)؛
- (3) منصّة المفاتيح؛
- (4) لوحة توصيل إضافية كان ينبغي تركيبها داخل وحدة المعالجة المركزية؛
- (5) أحياناً، مكبرات صوت خارجية.

عمد الكمبيوتر «آي ماك» إلى إدغام كل هذه المكونات الهيكلية في صندوق واحد ومنصّة مفاتيح، بالعودة إلى مقارنة «Macintosh ماكينتوش» قبل 14 سنة، وتم له ذلك بإقران المرصاد مع وحدة المعالجة المركزية، ثم إنشاء التوصيلات، والمكبرات الصوتية «ستيريو»، ومكبر للصوت معها، كلها ضمن الصندوق الواحد - هذا مع إمكان التغذية من أي مقبس كهربائي في العالم بواسطة وصلة للتيار المتناوب قائمة هي الأخرى داخل الصندوق. كما أن كمبيوتر «آبل» قد زُوّد ببرنامج يوصل مستخدمه مباشرة إلى أي طرف يمدّه بخدمة الإنترنت.

## لائحة تدقيق الإدغام

### 1 - ماذا تم إدغامه في «آي ماك»؟

لقد تم فيه إدغام وحدة المعالجة المركزية، والمرصاد، ولوحة التوصيل، والمكبرات الصوتية «ستيريو».

## 2 - هل يخفف «آي ماك» من عناء مستخدميه تخفيفاً بالغاً؟ وكيف؟

إن مركز العناء في ميدان الكمبيوتر الشخصي (لاسيما خارج نطاق المؤسسات التجارية والتي لم يكن يستهدفها) كان، بالنسبة إلى سوقه المستهدفة من الناس ذوي الدراية القليلة بالكمبيوتر، هو جعله شغلاً بعد إخراجه من علبة التغليف مباشرة، وتوصيله إلى الإنترنت. إن تقليد «Macintosh ماكينتوش» من «السهولة» كان هو سيف المبارزة ذو الكمال، الذي يتصدى للشعور بالتعقيد لدى الناس حيال الإنترنت. إن أول ما خفّفه كمبيوتر «آي ماك» من العناء كان من خلال عهد شركة «آبل» الذي قطعته علامتها التجارية على نفسها منذ القديم بأن تمكّنك من أمرك من خلال البساطة، ومن ثم، كان تخفيف العناء على وجه نوعي بتقديم الوعد، من خلال الإعلانات الدعائية، عن أن مجرّد التوصيل إلى المقبس الكهربائي على الجدار، وإلى المقبس الهاتفي، هو كل ما يلزم المرء أن يفعله لتشغيله، من بعد توصيل منّصة المفاتيح والفأرة تمهيداً للجري.

## 3 - هل كانت المكونات التي تم إدغامها مفهومة جيداً في الأساس على أنها عناصر منفصلة؟

باستثناء الذين يشترون الكمبيوتر لأول مرة، وهم الأقلية من مبيعات «آي ماك»، كان الزبائن معتادين على المراصيد ووحدات المعالجة المركزية، والمكبرات. ومع أن معظمهم كانوا أقل تعاطياً مع توصيلات الإنترنت، ولا سيما لوحات التوصيل، فلم يكونوا يأنهون بما جاءهم ما دام الكمبيوتر قد وفى بوعده عن قابلية الوصول إلى الإنترنت ببساطة، وكذا الوصول إلى الشبكات الخاصة حيثما وُجدت. (لو أرادوا محاولة شرح هذه المكونات غير المرئية لجعلوا الرسالة التسويقية معقدة بدون مسوغ من الضرورة).

#### 4 - هل من شأن «آي ماك» أن يُنقص عدد عمليات اتخاذ القرار، والشراء والصفقات؟

إن اختيار كمبيوتر «آي ماك» يعني: عدم اختيار نمط من المرصاد من علامة تجارية معينة ومن حجم معين؛ وعدم التسوق من لوحات التوصيل مع تأمين مؤلفتها للكمبيوتر؛ وعدم الاختيار من المكبرات الصوتية؛ أو عدم الانتقاء من بين خيارات خدمة الإنترنت ولوازم توصيلها (إلا إذا اختار أحد الزبائن أن يجد له طريقاً آخر يوصله بالإنترنت).

#### 5 - هل من شأن «آي ماك» أن ينقص عدد الخطوات؟

لمجرد شراء كمبيوتر «آي ماك»، يستغنى عن خطوات توصيل المرء إلى الكمبيوتر، وتركيب بطاقة شبكة، وإملاء عدة بطاقات كفالة، ومطالعة كتيبات تعليمات متعدّدة. (وفي حال حدوث مشكلة، طلب المساعدة باستدعاء عدة محال).

#### 6 - هل من شأن «آي ماك» أن ينقص عدد التوقّفات؟

لما كان «آي ماك» منتجاً مندمجاً قائماً بذاته، فإن كل الاحتياجات ما قبل الشراء أو ما بعد الشراء يمكن تلبيتها في مكان واحد، سواء أكان معرض تجزئة تابع لـ «آبل»، أو على الشبكة، أو عبر الهاتف. أما في ما يتعلق بعملية الشراء، وقبل إطلاق «آي ماك»، كانت «آبل» قد عمدت إلى تبسيط قنوات توزيعها جذرياً، فاستغنت عن كل باعة التجزئة عدا «Comp USA»، كومب يو أس آيه». وبذلك بقيت للمستهلكين سلسلة وطنية واسعة يمكنهم أن يذهبوا إليها «لفش خلقهم على آي ماك»، أو أن يشتروا وهم مرتاحون في منازلهم عن طريق معرض «آبل» على الشبكة، أو المحال الكبرى المدرجة في الكاتالوك.

## 7 - هل من شأن «آي ماك» أن ينقص مقدار «المتاع»؟

كان سطح «آي ماك» على الأرض ينقص بنسبة 40٪ تقريباً عن الكمبيوترات المنافسة التي تعادله في مقياس المرصاد (15 إنشاً). كما أنه ألغى الفراغ اللازم للمكبّرات الخارجية وكانت سطوحه التي تحتاج إلى مسح الغبار عنها أقل، وكوابله أقل، وببساطة كان مصمماً لكي يجعل البيئة الكمبيوترية أقل ازدحاماً.

وهذا ما جعله مرغوباً جماهيرياً بوجه خاص في مهاجع المدارس وفي المكاتب المنزلية الضيقة.

تدقيق مدى قوته من حيث المنزلة التي أنزل بها:

### 1 - هل اندمج تخفيف العناء في تحديد منزلته؟

حملة الإعلان التي قُدّم فيها «آي ماك» قد اقتحمت موضوع البساطة رأساً، بعناوين بارزة على الشكل الآتي:

- «بسيط حتى الإذهال. مذهل بكل بساطة».
- «اتخاذ قرار واحد. صندوق واحد. سعر واحد».
- «موجّه إلى كل من يعتقد أن الكمبيوترات معقدة جداً».

وحتى العناوين البارزة من نوع «قولوا مرحباً يا آي ماك» كانت لهجتها هي لهجة «آبل» التقليدية، الصّدوقة، البسيطة، التي لا تنم عن رهبة. أما برنامج «TV Copy» تي في كوبي فقد جابه «آي ماك» بتعاريف ساخرة عن الكمبيوتر الشخصي، كالأتي: «دائم التعقيد»، «كثير الحبل» «دميم القوام».

ثم إن تخفيف العناء كان منبئياً في سيمته: فحرف «آي» من «آي ماك» كان يرمز إلى «انترنت»، وإن ذلك جعل الانترنت سهل المنال إنما كان هو سبب وجوده الأوّلي. ولذا، ومع سمعة «Macintosh ماكينتوش» من حيث

سهولة الاستعمال، صارت «آي ماك» كسَيِّمة اسمية تعني حرفياً، بالاستعارة، «سهولة الإنترنت» (كما كانت أيضاً تلحِيناً بسيطاً بأربعة أحرف وباللهجة العامية، عن اسم «ماكينتوش» المؤلف).

## 2 - ما هي الأسباب المقنعة به والمتعلقة بالعناء؟

جاءت نشرة «آبل» الدعائية لكي تؤيد ما جاء في العناوين البارزة، وذلك بنقاط إثباتية على الشكل الآتي:

- سهل المشتري (لا حاجة إلى قرارات إضافية).
- سهل التهيئة (تكفي إضافة الكهرباء).
- سهل الاستخدام (كبسة زر واحدة، ومرحباً يا إنترنت).
- «عدد القطع كبير = مُعَقَّد
- عدد القطع قليل = سهل».

«يمكنك أن تجلب كمبيوتر «آي ماك» إلى البيت، وتخرجه من علبته، لكي تسافر على الإنترنت في غضون أقل من 10 دقائق».

وقد أيدوا هذه النقطة الأخيرة بدعاية فعالة جداً على هيئة فيلم فيديو عنوانه «التصيد بالبساطة»، ظهر فيه طفل عمره 7 سنوات مجهز بـ «آي ماك»، يتبارى مع شاب عمره 28 سنة مجهز بكمبيوتر «Stanford MBA ستانفورد أم بي إيه». يتسابق الاثنان كلٌّ على إخراج كمبيوتره الجديد من تغليفته، ويركبه، ويصله إلى الإنترنت. وقد كان السبَّاق هو ابن السبع سنوات، وعلى نحو من اللياقة.

## 3 - ما هو التأثير الحاصل من تخفيف العناء على شعور الزبائن بدوافع فاتحة لاختيار العلامة التجارية؟

إن الدوافع الفاتحة في هذه الطبقة من سوق الكمبيوتر الشخصي كانت هي: الأداء، والتمن، وسهولة الاستعمال. وإن الدعوة إلى تخفيف العناء قد

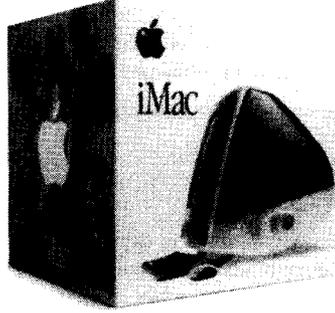
ساعدت «آي ماك» على أن يستشعروا أداءه، ذلك لأن المستخدمين كانوا يعتقدون أن فرصتهم لتحصيل ما يريدونه من الكمبيوتر تكون أفضل إذا كان سهل الاستعمال حقاً، ولا سيما بصدد الإنترنت. وإن عهد شركة «آبل» لهم بالأداء البسيط - ليس فقط من خلال رسائلها الدعائية، ولكن أيضاً بتصميم الصندوق الواحد وبمنظر نفسه - قد زادت من استشعارهم سهولة استعمال الجهاز لدى «آبل». فهذا الاستشعار المرکّب لحسن الأداء مع الثمن، مضافاً إلى القلق الذي يحدثه التعقيد لدى فئة المستعملين ذوي الدراية القليلة بالكمبيوتر، قد تُرجمت إلى استشعار قيمته الطيبة. هذا مع أن الكمبيوترات الشخصية الأخرى ذات سرعات المعالجة المقاربة كانت متوفرة بأسعار أدنى من سعر «آي ماك» الأصلي الذي كان آنذاك 1299 دولاراً.

#### 4 - ما مدى ما يمكن أن يحوزه «آي ماك» من تخفيف العناء في طائفتها؟

لم يكن أي كمبيوتر شخصي آنذاك قد جعل من البساطة مكوّنًا أساسياً من مكوّنات تحديد منزلته. ولم تكن أي علامة تجارية أخرى لها مثل هذا الإرث من سهولة الاستعمال تحتفظ به سيرتها منذ جهاز «ماكنتوش» الأوّل ذي الوجه الباسم والذي كان يعاود الظهور كلما أتت هذه العلامة التجارية بشيء طريف. وبينما كانت العلامات الأخرى من الكمبيوترات الشخصية تحاول التعريض ببعضها بعضاً على أساس من المواصفات والثمن، كانت رسالة «آي ماك» الإعلانية عن البساطة تمايزاً واضحاً لها، يجمع بين عائديتها لها عن جدارة وبين قابلية الوثوق بها.

ملاحظة أخيرة: في وقت مع إطلاق «آي ماك»، عمدت «آبل» إلى تبسيط رمزها المصوّر، من خطوط متوازية متعددة الألوان، إلى صورة عليها تفاحة وحيدة اللون، وبدون الخطوط المتوازية وبذلك أزالوا الازدحام عن هيئة العلامة التجارية، وعن الرمز المصوّر الإثباتي الذي كان يطلّ مع كل إعلان عن «آي ماك».

# قرار واحد ، صندوق واحد ، سعر واحد \$1,299



الكمبيوتر ذو الاستخدام الأكثر سهولة في العالم هو أيضاً أكثرها سهولة لدى الشراء. يأتي إيماك في صندوق واحد مع كل شيء تحتاجه، بسعر واحد منخفض: 1,299 دولاراً وهناك طريقان بسيطان لشراء واحد مثله. تستطيع زيارة موزع معتمد لآبل، الذي يمكنه إهداء نصيحة وخدمة شخصية. (اتصل على 1-800-538-9696 لمعرفة أقرب مركز). تستطيع أيضاً أن تقوم بزيارة في أي وقت إلى متجر آبل على الشبكة

[www.apple.com](http://www.apple.com)

أو اتصل بنا على 1-800-795-1000



## فكر بطريقة مختلفة

## النتائج

كان «آي ماك» أنجح ما أطلقته «آبل» في تاريخها منذ جهاز «ماكنتوش» الأصلي الأول. وقد تجدد به الكثير من تألق «آبل» المفقود، سواء في بورصة المال «وول ستريت»، أو في وسط مستخدمي الكمبيوتر في كل مكان. وكان نجاحه فورياً وعالمياً. وقد غدا «آي ماك» الكمبيوتر الشخصي ذا الكعب المعلى في المبيعات على نطاق العالم، وأدى هو وحده إلى مضاعفة حصة «آبل» الإجمالية من السوق في غضون أربعة أشهر بعد إنطلاقه، وفي مطلع 1999، صار جهاز واحد من «آي ماك» يُشترى في مكان ما على الكرة الأرضية كل 15 ثانية. وبلغت المبيعات مليوني جهاز في السنة الأولى. لقد انتقدوه على نطاق واسع لأنه لم يكن يتضمن جهاز تدوير الأقراص اللينة كما كان شأن معظم الكمبيوترات آنذاك. إلا أن تكريس «آبل» نفسها بالكامل لإبقاء «آي ماك» بسيطاً وفي حدود الطائل هو ما أدى إلى الاستغناء عن تدوير الأقراص اللينة، في مقابل تأمين بقاء الجهاز مكتنزاً، وفيه أقل عدد ممكن من القطع، وجعله في المتناول المالي لأكثر عدد من المستخدمين والمدارس.

## ■ الخلاصة:

يلخص الشكل (4 - 2) استراتيجيات تخفيف العناء التي عولجت في هذا الفصل. يذكّرنا هذا المخطط بأن العنصر الأول في التسويق البسيط - التعويض - يمكن تنفيذه وفق إحدى الاستراتيجيتين الفرعيتين: الاستبدال أو الإدغام ولكل منهما، يذكّر المخطط على هيئة عناوين رئيسية، بأحجار البناء الرادمة التي يمكن أن تُبنى بها فعالية التسويق البسيط. وقد مثل هذا الفصل لكل من هذه الأحجار الرادمة بالأمثلة، ثم قدّم لوائح تدقيق لكل من الاستراتيجيتين الفرعيتين كمساعدة على معايرة ما يكمن في وسع المنتج أو

في العلامة التجارية التي بين أيدينا من قابلية للتنفيذ الناجح . كما أن لوائح التدقيق تساعد أيضاً على حصر نقاط الإثبات التي يمكن نقلها إلى الزبائن بالتواصل معهم فتُسيدهم أسباباً موجبة للاعتقاد بأن مُنتجنا أو علامتنا التجارية من شأنها أن تعوّض حقاً عن شيء يحتل مكاناً ووقتاً فعلياً في سياق معيشة المستهلك كلها .

وأخيراً، فقد تعمّقنا في النظر كيف أن كمبيوتر «آي ماك» من شركة «آبل كمبيوتر» قد فعّل قوة عنصر التسويق البسيط الأول من خلال العمل السديد على تنفيذ التسويق البسيط .



الشكل 2.4