

إعادة التعبئة: التجميع والتكامل

التعاون يعني سلوكيات أنظمة بكاملها لا يمكن التنبؤ بها من قبل أجزاء هذه الأنظمة .

— ريتشارد باك مينستر فولر، ما الذي جرى تعلمه، 1966 .

يميل الوقت والعناء لأن يكونا متناسبين عكسياً؛ يزدهر العناء عندما يكون الوقت قصيراً ونادراً. في إطار العناء في العصر الرقمي، تأخذ أنظمة بكاملها - والتعاون كما تم تعريفها عالياً من قبل فولر - أهمية جديدة بسبب أنظمة مكثفية بنفسها ورثت توفير الوقت، عندما يوجد المسوقون أنظمة كاملة لا تكتفي فقط بتوفير الوقت ولكن تعطي الآخرين مزايا أخرى كسهولة في الاستخدام وتفكير وجهد أقل، فإن القيمة المتحصلة يمكن أن تعزز من ولاء الزبون إلى حد له مغزاه وتزيد من المصاريف المحتملة للتحويل عن العلامة التجارية. إن العنصر الثاني من التسويق البسيط - إعادة التعبئة - يوفر سبلاً لإيجاد الفرص التي تقلل من العناء وتحتفظ بالزبائن من خلال توقف واحد بهدف التسوق يحتوي على القيمة المضافة. يستكشف هذا الفصل هذه الفرص، وبنفس القدر الأخطار الواسعة للفشل.

تجميع: ما يجدد الجذ في طلبه بهدف كسب الزبون

بحلول العصر الرقمي جاء معه تآلق «للتجميع»، أولاً في الثمانينيات من

القرن الماضي. بمجيء الكمبيوتر الشخصي الذي جمع البرامج ضمنه. ثم في التسعينيات من القرن نفسه، وبإعادة وضع الأنظمة التي تحكم أسواق الاتصالات الهاتفية والإنترنت التي دفعت بالطلب على خدمة نقل البيانات، أصبحت التجميعات ضرورية إلى حد أنه في سنة 1996 لقبت صحيفة وول ستريت حرب الاتصالات بمعركة التجميع في تقرير يصدد كل الطرق الجديدة التي تم بها إعادة تعريف المنافسة في مجال الاتصالات عبر توجهات مبتكرة لإضافة قيمة لتوقف وحيد من أجل التسوق⁽¹⁾. أضحى القائمون بتسويق صناعة الاتصالات مأخوذون (مبهورين) بسباق التجميع، وحتى ضمن الصناعة أصبحت ألقاب مناصب المديرين مثل مدير التجميع التكاملي تبرز وتتنامي على نحو غير متوقع في الأسواق الأكثر تطوراً في جميع أنحاء الأرض. في هذه الأثناء، وبالعودة إلى صناعة الكمبيوترات الشخصية، تطور التجميع بشكل نوعي يتخطى الأجزاء التي تؤلف الكمبيوتر وإضافاته، وبرامجه. بحلول سنة 2000 كان بائعو الكمبيوتر الشخصي الذين يؤمنون خدمة كاملة مثل آي بي إم - مع المساعدة من قبل شركائهم الاستراتيجيين - يقومون بإجراء تكامل في ما بين أجزاء الكمبيوتر وملحقاته وبرامجه مع عمليات الربط من خلال الشبكات، إمكانية الولوج إلى الإنترنت، الاستقبال على الشبكة الدولية، تصميم المواقع على الشبكة، تطوير ارتباط شبكات الإنترنت ببعضها، وخدمات موجات الإرسال والاستقبال الواسعة كأجزاء مكاملة من توقف في محطة واحدة لابتلاع الكمبيوتر الشخصي وخدماته.

عرف الفصل الثالث، إعادة التعبئة على أنها تجميع في حزمة واحدة لسلع أو خدمات كانت متوفرة في السابق لدى عدة مصادر (أو كمشتريات منفصلة من نفس المصدر)، تؤمن حلاً متكاملة بعملية شراء وحيدة ونقطة اتصال واحدة يتعين على الزبون القيام بها. في حقيقة الأمر، إن الفرص الحاصلة في إعادة التعبئة عبر الكثير من الصناعات دفعت بضخامة «الموجة الخامسة» من مديري الشركات في القرن العشرين (1997 - 2000)⁽²⁾. لقد

حدث نحو 8000 حالة اندماج في الولايات المتحدة في سنة 1997 وحدها، بالمقارنة مع المعدل الذي كان قائماً في العشرين سنة ما قبل هذا التاريخ وهو من 2000 إلى 3000 حالة. وحالات الاندماج الكبيرة أوضحت أكبر ولا تزال، عندما انعقدت الزيجات بين الخمسمئة شركة الأولى في التصنيف والتي تملك خطوط إنتاج واسعة وقواعد زبائن ضخمة وذلك لتوفير حزم من السلع والتي تجاوزت حتى الوسائل الهائلة لدى الشركاء الفرديين.

بنيت الاندماجات وعمليات شراء المنشآت الأخرى على اقتصاديات المقاييس والأبعاد (كما هي الحال مع المديرين المفتاحيين في خطوط الطيران وأندادهم في الصناعات المصرفية) وحشد للعلامات التجارية الفردية الناجحة (فمثلاً في البضائع المعلبة، اشترت آر جي رينولدز نظيرتها تابيسكو، غراند ميتروبوليتان بحصولها على بيلزبوري، أو كرافت بزيجتها مع جنرال فودز - فقط ليتم ابتلاعها فيما بعد من قبل فيليب موريس). لكن اندماجات الموجة الخامسة التي تقف وراءها دوافع التجميع ضمن حزم أتت مع بعضها بسلع وخدمات تكمل بعضها بعضاً على نحو عال بدلاً من أن تكون مزدوجة ومتضاربة مع بعضها، كل هذا بالتزامن مع دفع القيمة السهمية المتزايدة من خلال إعادة التعبئة.

تأمل في بعض الأمثلة في سنة 1998 لوحدها. إنشاء مجموعة سيتي التي عقدت زيجة بين العمليات المصرفية لسيتي بنك وخدماته في مجال التأمين، ائتمان البطاقات البلاستيكية، وخدمات إدارة الأصول (الموجودات) مع الخدمات المصرفية لترافلرز غروب مع النية لاصطناع (تكوين) مارد من الخدمات الحالية ضمن وقفة واحدة عبر العالم. (في ذات الوقت، كان نظير هذا الأمر ينعكس في المرأة في أوروبا بالاندماج بين خدمات زوريخ المالية وصناعات بي. إيه. تي.) اشترت إي تي أند تي عملاق قنوات التلفاز تي سي آي لدى احتدام المعركة للسيطرة على الكوابل التي تدخل البيوتات الأمريكية، بحيث إن الشركة المتحدة هذه تتمكن من إحكام الطوق حول

الخدمات المقدمة عبر أسلاك الهاتف والكابل المتحد المحور (الذي يستخدم لخدمات الهاتف، التلغراف، صورة التلفاز) لتقدم عرضاً موحداً متكاملًا بغرض وصول عالي السرعة للإنترنت بواسطة خطوط الهاتف وذلك عبر كابل جهاز تغيير التردد (الذبذبات) وكابل التلفزيون. وانبعثت كوردانت تكنولوجيا من زيجة ثلاثية عندما وُحِدَت نيوكول وروبولزن، هوميت كورپریشن، وهاك انترناشيونال تكنولوجياً محركات الصواريخ لديها في شكل مورد ذي مصدر واحد لناسا (وكالة الفضاء الأمريكية)، القوات المسلحة، والقطاع التجاري.

بالانتقال السريع إلى الاندماج الأضخم في سنة 2000 - أميركا أون لاين تايم وارنر - لنرى فرصة كلاسيكية في إعادة التعبئة على مقياس كبير. وراء الاقتران البديهي لقنوات التوزيع التي تكمل بعضها وقواعد الزبائن، سيوجد محتوى التجميع في حزم هذا (أميركا أون لاين تي في) ينابيع جديدة للإيرادات. هذا بالاعتماد على النصب الضخم الذي نتج من الاندماج من أجل إعادة تعبئة محتوى متكامل، عبر «العلب» الأربع الموجودة حالياً في المنازل - التلفاز، الكمبيوتر الشخصي، مجموعة الاستماع، والهاتف.

قبل الاندماجات الحقيقية بقليل، كانت الاندماجات الافتراضية التي أخذت أشكال تحالفات استراتيجية جرياً وراء التجميع في حزم آخذة في الصعود. لدى قيام الإنترنت بتمهيد حقل اللعب للمنافسة الدولية وغداً واضحاً أن استخدام تكنولوجيا المعلومات سيكون دافعاً رئيسياً في السبق التنافسي في المثوية الجديدة^(*)، حتى إن الأسماء التجارية الضخمة المتزعمة لسوق تكنولوجيا المعلومات صارت عصبة واحدة بهدف تقديم وقفة تسوق وحيدة ناشطة أكثر من ذي قبل. في سنة 1998، جمّعت هيولت باكارد بالأساس ضمن حزمة شقاً كبيراً من شركتها مع سيسكو سيستمز، إي إم سي، أوراكل وإس إيه بي على الترتيب بما يمثل منشأة لأغراض الكمبيوتر،

(*) التذكير بأن الانتهاء من تأليف الكتاب تم في سنة 2000 (المعرب).

عمل الشبكات، تخزين البيانات، تطبيقات قواعد البيانات، وتكامل برامج الكمبيوتر، لكي تؤمن للزبائن الكبار ضماناً على مستوى المنشآت على مستوى من الجودة الكمية من أجل القيام بحسابات المهمات الحيوية.

من وجوه عدة، إن إعادة التعبئة هي الأكثر مخاطرة من بين عناصر التسويق الأربعة ولكن حسناتها التي تعود على المسوقين ستبرر بازدياد عامل المخاطرة حيث لا يزال عناء الزبون آخذاً في التعاضم. لذا دعونا نفحص استراتيجيات فرعية بعينها والتي تعود بالفائدة على إعادة التعبئة على غرار ما كان عليه كل من الإحلال والتوحيد بالنسبة للاستبدال: جعل الأمر قيد المنال.

■ الاستراتيجيات الفرعية لإعادة تعبئة ناجعة

يمكن أن يتم انتشار استراتيجية إعادة التعبئة من خلال استراتيجيتين متفرعتين تهتمان بتقليل العناء: التجميع والتكامل. كلاهما تعودان بسلع وخدمات ذات قيمة أكبر بالنسبة للزبائن من المجموع الكلي لأجزائها. على النقيض من التوحيد (الفصل الرابع)، الذي يقوم بإجراء تكامل لسلع تكمل بعضها (زبدة الفول السوداني والحلوى الهلامية، طابعات الكمبيوتر وأدوات القراءة السريعة)، فإن التجميع الذي يزيد في مبلغ القيمة يقوم بالإتيان بسلع أو خدمات كثيرة - أحياناً الكثير - شبيهة ببعضها وبخلاف ذلك فهي تتوفر فقط من مصادر متفرقة، ويزيد بعض المكونات الإضافية ذات القيمة والمتوفرة فقط لدى من يقوم بالتجميع. (ذكر الفصل الثالث المثال عن بلوم بيرغ إل. بي عن تجميع المعلومات المالية لمصلحة المستثمرين المحترفين مع كسوة ذلك بأجهزة وبرامج كمبيوتر على القياس تم تفصيلها تلبية لحاجاتهم).

يذهب التكامل لأبعد من هذا، ليصل إلى أبعد حد من شكل التفاعل التام للتوقف الوحيد بغية عمل التسوق والذي تكمن فيه القيمة المضافة.

يتمخض التكامل عن أنظمة كلية تقوم بجمع منتجات متعددة ذات علاقة ببعضها وذلك من خلال صفقة واحدة ونقطة اتصال وحيدة، وتجعل الأمر بمتناول اليد بالنسبة للزبون كي يؤدي أشياء لم تكن ممكنة بخلاف ذلك (أو لا يتم عملها على الوجه المطلوب) بوجود أجزاء من السلع منفصلة لوحدها أو بدون الدراية الموجودة لدى من يقوم بالتجميع. بينما لا يعود التجميع بنظام كلي، ولكن عوضاً عن هذا جملة من السلع المتماثلة مريحة، نافعة و/أو تعطيك قيمة ثمنها، فإن التكامل يخلق نظاماً متعاوناً معتمداً على بعضه من السلع التي تكمل بعضها. (تأمل مجمع برامج مايكروسوفت أوفيس (المكتب)، والتشغيل المتبادل والتفاعل بين برنامج مايكروسوفت ورد (المتعلق بطباعة الوثائق) إكسل (للقوائم الحسابية) پاور پوينت أكسس، والبرامج ذات الصور الملحقة به). التكامل عديم الالتحاق لعدة مهام متعددة متعلقة في ما بينها في منتج واحد أو خدمة متكاملة الذي يحسن أيضاً النتائج الختامية للزبائن قد يكون قوياً للغاية، قوي لدرجة أن العلامة التجارية التي توفره تستطيع أن تهيمن على مجال الفئة وموضع الحديث في ذهن الزبون إلى حد جذبه إلى استبعاد العلامات الأخرى المنافسة، وبالاتي تكريس ولاءه لها. يمكن أن يتم هذا دون حاجة للتمتع بتفوق مفرط للعلامة التجارية مثل مايكروسوفت. في الحقيقة، لقد كانت وما زالت برامج انتويتس كويكن للأموال المالية الشخصية الأولى ضمن فئتها بالرغم من التنافس مباشرة مع مايكروسوفت.

التجميع

يؤمن التجميع المزايا الأساسية للزبون من التوحيد، بما في ذلك إنقاص عدد القرارات /عمليات الشراء/ الصفقات وعدد الخطوات أو التوقفات (الفصل الرابع). ولكن كاستراتيجية مخفضة للإجهاد، يذهب التجميع لأبعد من التوحيد على وجهين من الأهمية بـمكان. الأول هو

بحسب الدرجة: توفير وقت أكثر على الزبائن وكذلك تكرار المجهود، لأن التجميع يعيد عادة تعبئة عدد أكبر من المنتجات معاً، الكثير بدلاً من اثنين أو البضع الذي هو عادة من صميم التوحيد. لكن الوجه الآخر ذو أهمية ذات شأن أكثر بكثير: يقوي التجميع من مكانة القيمة عادة ويحمي العمل الوظيفي للمكونات الفردية التي تم تجميعها، بدلاً من إيجاد حلول وسط في ما بينها. (في التوحيد، يمكن التوصل أغلب الأحيان إلى نتائج أفضل من الناحية الجدلية من قبل بعض الزبائن الذين لا يمانعون في صرف الوقت، المال، والجهد على سلع متفرقة. فمثلاً، تحقيق نتائج أفضل لدى استعمال صابون الشعر السائل (الشامبو) منفصلاً عن الملطف، أو فصل طابعة الكمبيوتر عن أداة القراءة السريعة (الماسحة). لكن التجميع يقوم بالحفاظ على العملية الوظيفية الكاملة لكل مكوناته وربما يرفع من مستواها). وجه الحفاظ هذا مفتاحي لأنه بالنسبة للزبائن يمكن أن يعني الحل الوسط (التنازل) شعوراً بالذنب أو تضحية أو كليهما، والتي هي بالمقابل تعادل العناء.

هناك ميادين ثلاثة لتطبيق التجميع من أجل تقليص العناء وتتضمن (1) تجميع للكثير من السلع والخدمات في فئات مع اختلافات كثيرة في المنتجات والعلامات التجارية، (2) تجميع لمعلومات العصر الرقمية، و(3) التجميع الذي يوفر الوقت في قناة التوزيع (بما في ذلك اعتبار الإنترنت واحدة من القنوات).

الكثير في تجميع واحد في الفئات ذات الاختيار العالي في الفئات التي فيها خيارات محدودة نسبياً، أو فعالة نسبياً لدى اتخاذها، يتم النظر إلى مخاطر التجميع باعتبارها تضيف قيمة قليلة. لكن في الفئات ذات الاختيار العالي، حيث يمكن أن تكون الخيارات وعدد العلامات التجارية طاعياً، وعندما تكون عملية الاختيار فيها عامل ضغط الوقت، عندها سيتم السعي وراء التجميع. تعتبر عمليات استثمار الأموال المتبادلة مثلاً على

تجميع الكثير في واحد من أجل التخلص من العناء. (على الرغم من الرقم المحير للأموال التي يمكن أن يقع عليها الاختيار منذ الآن، فإن النمو الذي يشبه الانفجار لهذه الفئة قد أثبت قيمة التجميع). تأمل الدرجة التي يعتبر فيها الاستثمار الشخصي فئة عالية الاختيار. عند المستوى الأعلى، وفي كل حين تصبح الأموال متوفرة بغرض الاستثمار، لا بد من عمل الاختيار بين الأسهم، السندات، أوراق الاقتراض الحكومية، شهادات الإيداع، أموال سوق المال، البضائع، الدخول السنوية مدى الحياة، تجارة العقارات، المعادن الثمينة، والقائمة لا حصر لها. وضع الخيارات على بعضها في كل واحدة من هذه الفئات يخلق حزمة لا يمكن استيعابها من الخيارات. فقط ضمن فئة الأسهم، هناك ما يقرب من 9000 نوع من الأسهم الفردية على قائمة التداول في بورصة نيويورك والناسداك لوقدهما. كل مجال من الأسهم يحوي ضمنه عدد من الأسهم الفردية تدور حول مفهوم مشترك يعكس درجة رغبة الزبون في النمو / المخاطرة، حجم الشركة (مثلاً الضخمة في مقابل الصغيرة)، صناعات معينة، أو مناطق جغرافية بحد ذاتها (مثلاً أمريكا اللاتينية). يكسو هذا التجميع للكثير إلى واحد القيمة المضافة للدراية الإدارية لدى مدير محفظة الأموال، تنوع استثمار الأموال عبر الامتلاكات المتعددة للأموال، والوقت والمال (العمولات التجارية) التي يتم توفيرها بعملية التجميع لدى الشراء (ولاحقاً عند البيع) للكثير من الأسهم وذلك بصفقة تجارية منفردة.

من المثير للسخرية، أن كثيراً من عمليات التجميع قد ظهرت في فئة الأموال التبادلية إلى أن تجاوز رقم عمليات التجميع (للموال) أخيراً عدد الأسهم فيما لو أحصيت إفرادياً. أدى هذا إلى تفريخ تجميع للتجميعات - توظيفات الأموال. بنهاية التسعينيات من القرن الماضي كان هناك نحو من مئة هيئة مالية. رغم أن توظيفات الأموال حققت أداء أدنى من الاستثمارات الفردية التي تم وضعها في أوراق مالية مشابهة، فلقد أضحت ذات شهرة

باعتبارها حلاً لا تتطلب سوى وقفة واحدة بغرض التسوق تؤمن التنويع وتخفف التقلب بعد إجماع السوق الذي ظل يسوده التفاؤل لمدة طويلة ليفسح الطريق لهماج أسواق 1998 بسبب أزمات أسواق المال الآسيوية. وفي حال ظلت هناك حاجة يمكن رؤيتها لتوظيفات استثمارات الأموال، فإن الفرصة أمام التجميع المتعدد الصفوف هو بشكل عام شيء يستحق المتابعة ضمن فئات الاختيارات العالية عندما يصبح تجميع طبقات الاستثمار المفضلة ناجحاً، وحيث تستمر الاختيارات في التوالد، وحيثما كان الوقت/المال هما في قلب المشاعر التي تحكم السوق.

في هذه الأثناء، وخاصة في قطاع الإنترنت، كان المحللون والمستثمرون الفرديون على حد سواء يتضجرون بحلول النصف الثاني من سنة 1999 من كثرة الأسهم المتداولة بواسطة الإنترنت والتي يتعين أن يقع عليها اختيارهم. الحيرة والقلق المتحصلين ساعدا على اندفاع شركة سي إم جي آي «المحبذة لاستعمال الإنترنت» لتحقيق مكسب يشبه الطفرة في السوق. بسرعة وفي تركيب استراتيجي من خلال شراء نحو من ستين شركة إنترنت مركزية لتشكيل شبكة متنوعة لكنها نشطة، استطاعت سي إم جي آي أن تضع بين يدي المستثمرين مجموعة من حقوق الإنترنت التي لكل واحد منها دور في كل سهم من أسهم سي إم جي آي. أحب المهتمون بالأسواق المالية هذه القيمة المضافة التي تكونت بسبب تجميع الكثير في حزمة واحدة مما دفع بسعر السهم العائد لسي إم جي آي من 15 دولاراً في 15 كانون الثاني/يناير 1999 إلى أكثر من 150 دولاراً في كانون الثاني/يناير 2000.

ربما ليس هناك أي مكان آخر فيه تراث غني عن التجميع الذي يسهم في توفير الوقت أكثر من قطاع الترفيه. بإمكاننا بكل تأكيد ربط قطاع الترفيه مع تخفيض العناء، باعتبار أن الترفيه يجلب لنا الراحة. لكننا على الأغلب لا نستطيع ربطه كمؤدي للإجهاد (باستثناء أولئك الذين يعملون في صناعة الترفيه!). مع هذا فإن عملية الحصول على الترفيه لا تزال حافلة أكثر من أي

وقت مضى بالاختيار الزائد عن الحد، ويمكن أن تصبح هدراً للوقت إلى حد يمكن أن تضع فيه ضغطاً مولداً للإجهاد في نواح أخرى. تأمل الكتب والموسيقى، حيث لا يزال اثنان من أجداد التجميع الذين وجدوا ما قبل العصر الرقمي مستمرين في النماء: ريذرز دايجت ومجموعات ألبومات الموسيقى (مثل موسيقى الجاز الرومانسية الراقصة التي عزفت من قبل أشهر العازفين على آلة الساكسافون في الأربعينيات التي خلت).

في كل عدد، كانت ريذرز دايجست تقوم بتجميع العشرات من مكونات الكتابة الباعثة على التسلية والتي تم جمعها من مصادر شتى لتوفير الوقت على القارئ وفي الوقت نفسه تأمين التنوع له. كما أن لها قيمة مضافة من خلال جمع، وتمحيص، ونشر القصص والفكاهات المقدمة إليها من قبل القراء. لقد خلف فجر العصر الرقمي وراءه الكثير من المجلات التقليدية، لكن ريذرز دايجست لا تزال بحسب بعض المقاييس المجلة التي تتم قراءتها أكثر من غيرها على وجه الأرض لأكثر من ثمانين عاماً مضت على إصدارها الأول. اليوم يعزى ذلك على نحو جزئي إلى ما له صلة بين الإجهاد والقراءة ذات النفع والتي توفرها المجلة لعالم يتوق لتوفير الوقت، حيث ببساطة هنالك الكثير في مواد القراءة التي يمكن أن يقع الاختيار عليها.

في أواخر الثمانينيات المنصرمة، طبقت شركة بيرسونيك المحدثة في وادي السيليكون مبدأ التجميع لتسجيل الموسيقى. وقد أتاح ركنها الموجود في محال التسجيلات للمستهلكين أن يختاروا أي مجموعة من الأغنيات من كتالوغ طبع لكي يؤلفوا منها شريط تسجيل خاصاً بهم ويتم تصنيعه من قبلها في خلال خمس إلى عشر دقائق في المكان ذاته، مع غلاف شخصي مطبوع بالليزر وأسماء الأغاني. لم يحافظ شريط بيرسونيك المعمول حسب رغبة الزبون على صيت الأغنيات الفردية فقط، حيث لم يطرأ أي تغيير على شكلها الأصلي، بل امتد ليعطي محبي الموسيقى قيمة مضافة بالسماح لهم بأن يجمعوا بأنفسهم ما يصل إلى 25 أغنية من أغانيهم المفضلة على شريط

واحد، موفرين بذلك الوقت والمال اللازمين لإيجاد كل واحدة من هذه الأغاني في ألبومات منفصلة ومن ثم تسجيلها في المنزل. (لاقت بيرسونيك الترحيب بحماسة من قبل المستهلكين بحيث أثارت مخاوف شركات الأسطوانات بأن يكون لهذا تأثير له شأنه على مبيعاتهم الخاصة من الأقراص الليزرية، ولهذا أوقفوا توريدهم من الموسيقى الجديدة لبيرسونيك مبكراً وتمكنوا من اقتلاع الشركة خارج مضمار العمل).

إن درس التجميع المستقى من توظيفات الأموال التبادلية والترفيه هو نفسه: انظر إلى الفئات التي طغت فيها الاختيارات المتوفرة والتي يعتبر فيها الوقت، المال، أو كلاهما على درجة من الأهمية بنسب متفاوتة؛ ومن ثم قم بتجميع مواضع الاهتمام بالنسبة للزبائن بطرق تجعل الشراء والاستعمال أمراً سريعاً وعديم الألم.

تجميع المعلومات في العصر الرقمي

لقد بدأنا نسمع صرخات مردها الكم الزائد عن الحد من المعلومات حتى قبل العصر الرقمي. وحيثما هناك زيادة عن الحد، توجد فرصة لخلق قيمة من خلال التجميع. أوجد الارتفاع المذهل في كمية المعلومات المتوفرة صنفة الخاص من حلول التجميع بسبب علو شأن الانترنت وتحويل الأرشيفات الإعلامية من شكلية إلى رقمية.

أضحت مواقع التجميع مثل الياهو Yahoo، نت سكيپس Netscape's، نت سنتر Net Center و AoL. Com تعرف بمواقع الموائى لأنها كمنافذ إلى معلومات تكاد تكون لا نهاية لها على الشبكة، وقد ساعدت الزبائن على أن يضعوا أيديهم على كميات ضخمة من المعلومات قد تكون محط اهتمام بالنسبة لهم وذلك من خلال منفذ واحد. من أجل أسواق أخرى مستهدفة - المعلنين - هذه النقاط قامت بتجميع شيء آخر: محجر عين الزبون.

عندما جرت مقابلة في سنة 1998 خلال قمة التكنولوجيا لصحيفة وول

ستريت مع تيم كوجل الرئيس التنفيذي لياهو وهي واحدة من أولى العلامات التجارية الخالصة للإنترنت أفاد بكل بساطة، «إننا واضحون حول ما نقوم بعمله. إننا نقوم بالتجميع».

قامت ياهو منذ ذلك الحين بتوسيع استراتيجيتها لتتضمن تجميع الطلب، بتطوير خدمة شراء جماعية تقوم بتجميع الطلب على ياهو! المهتمين بخدمات وبيع معينة. بسيرها على خطى من أوجد الشراء ضمن مجموعة مثل آكومباني كوم Accompany.com وميركاتا كوم Mercata.com ستقوم خدمة ياهو بتبسيط التجارة الإلكترونية بالنسبة للبائعين عبر منفذ لمصدر واحد يصلهم بقاعدة زبائن ياهو! الضخمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تقليص المفاوضات حول السعر وعناء مقارنة خيارات التسوق بالنسبة للمشتريين. في الحقيقة، ظهرت طبقة على الإنترنت ممن يقومون بعملية التجميع على الخط مباشرة والذين هم في الواقع لا يمارسون بيع السلع بأنفسهم. لدى ماي سايمون كوم MySimon.com هناك «عناصر ذكية» تلقت تدريبها على أيدي خبراء بالتسويق تقوم بإجراء مقارنة للسلع المرغوبة من قبل الزبون وذلك من خلال 2000 متجر على الخط المباشر ومن ثم توفر هذه العناصر منفذاً إلى أكثر من 32000 خدمة ليست على الخط المباشر تراوح من خدمة البيوت والحدائق إلى الخدمات المالية الشخصية.

في هذه الأثناء، استبدل ناشرون يعتمدون على التكنولوجيا المتقدمة مثل آي دي جي IDG وزيف - ديفز Ziff-Davis كثيراً من البحث من خلال الإنترنت ببريد الكترونية يومية (بموجب الطلب/ الاشتراك) والتي تنشر الأخبار اليومية الخاصة بالتكنولوجيا والتي يتم جمعها في منشورات كثيرة. كما أن تلبية الرغبات الشخصية من قبل الخدمات الإذاعية على الشبكة قد أضافت قيمة تجميعية أكثر. بإحداث الأقمار الاصطناعية لقنوات فيديو أكثر، والتطور الذي لحق بشبكات المعلومات اللاسلكية، وحيث أصبح الصوت والصورة سائرين أكثر من ذي قبل وأسهل للحصول عليهما على الشبكة، فستظل هناك

فرص جديدة لتجميع المعلومات الرقمية بغية توفير أوقات الزبائن، جهودهم، تفكيرهم، وأموالهم.

أخيراً، هناك الكثير من فرص التوقف الواحد المضيفة للقيمة موجودة في تجميع الكشوفات والفواتير العائدة لحسابات عدة وتعود إلى زبون واحد. حتى هذه الكتابة، فإن واحداً من زبائن تشارلز شواب Charles Schwab والذي لديه حسابان لبرنامجي تقاعد معروفين بـ «كيو» (نسبة إلى نائب أمريكي سابق عن نيويورك اسمه يوجين جيمس كيو. توفي سنة 1989) مختصين بأولئك الذين يعملون لأنفسهم، وثلاثة حسابات تتعلق بالتقاعد الشخصي، لا يستطيع هذا الزبون الحصول على تجميع لهذه الحسابات على كشوفات مطبوعة (أو على خط الإنترنت حتى سنة 1999). يصل شهرياً ستة مظاريق متطابقة تقريباً فيها قيود عمليات منفصلة وقوائم بالامتلاكات. (وعروض ترويجية بقوائم العروض على نسختين مكررتين). كان السبيل الوحيد لمتابعة محفظة الاستثمار بأكملها هو القيام بعملية التجميع شخصياً من قبل المعني بهذه الحسابات ومن ثم عمل حسابات توزيع الأصول يدوياً. قم بمقارنة ذلك بالاتصال بالشبكة، والحصول على آخر المعلومات بكبسة واحدة على الفأرة بحيث تحصل على آخر أسعار الأوراق المالية لجميع الحسابات وفوراً مشاهدة تتبع أداء كامل محفظة الاستثمار بالمقارنة مع أداء السوق، بما في ذلك متابعة التغيرات في توزيع الأصول مجمعة عبر الحسابات بأكملها. عندما تصبح هذه الإمكانية موجودة، فإن توفير الوقت ونظرة الزبون إلى العمل مع شواب ستتحسن إلى حد كبير وتزيد فيما بعد الولاء لهذه العلامة التجارية. (وستحقق الشركة كذلك وفورات في مصاريق البريد، ورق المطبوعات، والمظاريق بإرسالها عن طريق البريد قائمة واحدة تجميعية، وربما التقليل من حوادث الطرق!).

التجميع الموفر للوقت في قناة التوزيع

إن التجميع في قناة التوزيع قديم قدم القناة نفسها؛ بعد هذا كله، كل ما فعله معظم بائعو الجملة والتجزئة دائماً هو جلب البضائع مجمعة من عند المصنعين بغرض بيعها في مكان للتجميع. لكن بالماضي عندما ولدت فكرة الوسيط، لم يكن هناك أكثر من 35 علامة تجارية و1600 نوع من أحذية الرياضة، أو حشد من المستهلكين المتعطشين للوقت.

هذا ما يفسر لماذا لدينا الكثير في واحد في العصر الرقمي ضمن بنيات محالّ التجزئة مثل فقط للأرجل، والتي لا تخفض فقط عدد التوقيفات (مثل التوحيد). بتجنبها الطلعات إلى مخازن كثيرة يوجد لديها تشكيلات أصغر إلا أنها تعطي الزبائن القيمة المضافة لتسوق المقارنة بوقت ملموس (بسبب القابلية لتجريب نماذج مختلفة - واحداً فوراً بعد الآخر - والنظر إليها جنباً إلى جنب).

أما بخصوص شراء السيارات، فقد عمدت صالات السيارات في كل مدينة رئيسية إلى إيجاد مكان في الجوار يقوم بتجميع الكثير من النماذج والأنواع من أجل سوق المقارنة وبالاتي لاجتذاب حصة أكبر من الزبائن المحتملين إلى المكان. قام بهذا العمل بائعو السيارات بواسطة الهاتف على الشبكة، مضحين بتجربة عالم القيادة الحقيقية الفورية ولكن بتقديمهم تشكيلة أوسع وعناصر أخرى مضيئة للقيمة لا تتوفر في صالات بيع السيارات.

في الحقيقة ليس هناك مكان يتجلى فيه التجميع الموفر للوقت أكثر من القناة الإلكترونية، حيث دعمت التجارة الإلكترونية أقصى حد من التجميع في فئات عالية من الاختيار. أصبحت أمازون أول طفل في واجهة الصور للتجارة الإلكترونية المجمع عندما قامت بتجميع ما يقرب من مليوني كتاب بغرض البيع في مكان واحد (أكثر بعشر مرات مما يوجد في مكان البيع

التقليدي الضخم العائد لمحال بيع الكتب بالتجزئة المعروفة ببارنز ونوبل) إلى أبعد من تجميع الكثير في واحد والتي حفظت الكمال للمكونات المجمعة، قامت أمازون كوم بإضافة قيمة تتعلق بالعناء وذلك بعدة طرق هامة أقلها توفير الوقت اللازم للمجيء إلى وضمن العالم الحقيقي لمحال بيع الكتب، بإعطائها على الخط مباشرة فرصاً أخرى للزبائن للمراجعة لإنقاص مقدار عدم التأكد حول قيمة كتاب بعينه، وبإظهارها الفوري لعناوين كتب أخرى استمتع بها القراء.

للكشف عن الحاجات التي لم يتم تلبيتها بعد والتي دعت أصحابها لأن يقوموا بعملية التجميع من خلال الخط المباشر، هناك موقعان للتمعن فيهما وهما فنتان لا يقوم البائعون الحاليون على الخط المباشر بإضافة قيمة أكثر من توفير الوقت و/أو المال، وفئات تم طمرها في مجموعة خليط من البضائع المعروضة للبيع بواسطة الخط المباشر. فمثلاً، القهوة اللذيذة المعدة للبيع على الخط المباشر كانت موجودة تقليدياً ضمن تشكيلات البضائع في مواقع بيع المنتجات الغذائية المتميزة إلى أن قامت بينز كوم beans.com بترقية تجميع أنواع القهوة إلى مراتب أعلى، بعرض منتجات القهوة فقط بوضوح ذي ذهنية متفردة ومعلومات ذات قيمة مضافة حول المنتجات الإفرادية. إن جمال التجميع بواسطة الخط المباشر هو في جعل توفير مخزون أوسع ممكناً ويرضي حاجات الزبون دون الاعتداء على الزبائن المحاطين بأكداس من المعروضات بأكثر مما يطاق وذلك عبر ممرات فوق ممرات من البضائع المعروضة على الواقع.

التكامل

إن قوة التكامل الذي يتم جيداً يمكن تحسّسها عند مستوى منخفض من قبل الزبائن على نحو مختلف عن أي استراتيجية. إن فرص التسويق هائلة، أكثرها بسبب الظاهرة التي شرحها عالم الفيزياء الحائز جائزة نوبل

السيد آرنو بينزياس :

إن أعظم دقة لتفاعلات نفسنا الإنسانية تظهر من خلال الطريقة التي نعمل فيها بالتكامل بين مدخلات متفرقة دون حاجة إلى خياطتها ببعضها. إنه الشعور الفردي الرائع الذي تحصل عليه في المسرح لدى سماع الكلمات، الموسيقى، مشاهدة العرض، ويجلس إلى جانبك شخص تحبه - كل هذا في الوقت نفسه. بالمقارنة، فإن معظم التكنولوجيا الحاضرة لدينا تميل لأن تتعامل مع كل عنصر من المدخلات.. وكأنه كيان منفصل⁽³⁾.

إن التكامل حسب تعريفه من قبل في هذا الفصل، يتطلب غالباً جهداً ونفقة من السوق البسيط أكثر مما يلزم للتجميع، لأن معظم عناء الزبون يتم امتصاصه كالوقود الذي يوفر أقصى ما يمكن القيمة المضافة لتوقف واحد بغرض التسوق. لكن ضمن الاستراتيجيات الفرعية لعنصري التسويق البسيط الأول والثاني - الإحلال وإعادة التعبئة - فإن التكامل هو الذي يؤدي إلى العلاقة الأكثر التصاقاً وبالاتي العلاقة الأكثر وثوقاً بين الزبون والعلامة التجارية.

لدى إنشاء قيمة متفوقة للزبون (أبعد من القيمة الاقتصادية)، يضم التكامل أفضل ما عند التوحيد والتجميع ويقوم بتخصيصهما للمكونات المعقدة. مثل التوحيد، يقوم التكامل بوضع السلع المكملة لبعضها باستمرار - ويقلل من عدد الصفقات التجارية، المراحل، أو التوقفات - لكن مثل التجميع فإنه يحفظ كمال المكونات المتكاملة مع بعضها، ودون أي تنازل، يتمنح عن بعض المزايا الإضافية إلى أبعد من مجموع الأجزاء.

إن أحجار الزاوية لفرص التكامل عالي المستوى هي مهمات معقدة، ومن البديهي القول أن يتم تنفيذ هذه المهمات مع وجود احتمال كبير للوقوع في الخطأ أو الفشل. تتضمن توجهات تخفيض العناء نحو تحزيم متكامل،

الذي يمكن أنظمة بكاملها، ويسمح للزبون بأن يقوم بعمل أشياء لم يكن له أن يؤديها بواسطة منتجات متفرقة لوحدها و/أو بدون الخبرة المتوفرة لدى من يقوم بعملية التكامل، الآتي: (1) التكامل لتوفير الوقت، (2) التكامل من أجل التخلص من عدم التوافق في المنتج، (3) التكامل بغرض إيجاد حل لأي معضلة.

التكامل من أجل توفير الوقت

ليس هناك شيء يحتمل أن يوفر وقتاً أكثر من وضع ذكي للمنتجات في حزم ضمن أنظمة ذات فعالية. إن الظهور المتناوب للمهمات المعقدة هو أرض خصبة للكشف عن فرص توفير الوقت. في الفصل الثالث ناقشنا ما يقوم به المستهلك لدى تسديده للفواتير باعتبارها مهمة متكررة من الخطوات الكثيرة والمتكررة غالباً. في ميدان العمل هذه الوظيفة نفسها هي أكثر تعقيداً بالأصل بسبب حجم العمليات التجارية تماماً مثل عملية إدارة الديون المستحقة وبرنامج المحاسبة المستخدم في العمل. استهدفت وان كور كوم One Core.com الأعمال الصغيرة الحجم بأسلوب المعالجة لديها لعملية تسديد الفواتير على الخط مباشرة، وهو حل متكامل يعتمد على الشبكة والذي يخفض أولاً عدد الخطوات (مثل التوحيد، الفصل الرابع) ولكن لاحقاً يذهب لأبعد من ذلك بإجرائه تكاملاً في ما بين برنامج المحاسبة القائم لدى الزبائن مع خدمات العمل المصرفية الأخرى والتي تقوم وان كور بتأمينها. تقوم وان كور بإنقاص خطوات تسديد الفواتير من تسع إلى أربع (كما هو موضح في اللائحة 1.5)، فتدع الزبون يدخل الفاتورة في النظام في أي وقت عبر الشبكة، ويدخل بسهولة الفواتير في برامج المحاسبة الخاصة بهذه الفواتير وبأتمتة - الدفعات المتكررة - دون أن تدعوه الحاجة لأن ينظر لهذه الفاتورة ثانية لكي يستلم البائعون شيكاً واضحاً يجري إصداره وفق الشكل الموجود في دوائر العمل. تقوم وان كور بعمل تكامل لهذه الخدمة

مع حساب جار يحصل على مقدار سعر الفائدة السائدة في السوق بينما يحتفظ الزبون بالسيولة إلى أن يتم إبراز الشيكات كوسيلة للسداد. في آخر المطاف، تقوم الشركة بتوفير حساب مالي واحد إلكتروني لزبائنها والذي يقوم بإجراء تكامل بين وظائف مرتبطة ببعضها مثل إصدار جدول الرواتب، صفقات بطاقة التجارة، وإدارة أموال الشركة والحصول على التسهيلات الائتمانية بالإضافة إلى تسييره لعملية سداد الفواتير.

■ اللائحة 1.5

خطوات تسديد الفواتير تقليدياً

- 1 - النظر في الفاتورة ومقارنتها بفاتورة مكتب البريد.
- 2 - إدخال الفواتير إلى برنامج المحاسبة.
- 3 - الاستفهام من برنامج المحاسبة لتقرير أي الفواتير واجبة التسديد.
- 4 - طبع الشيكات وإشعارات التحويل.
- 5 - اللقاء مع المفوض بتوقيع الشيكات.
- 6 - تعبئة الأوراق المطلوبة.
- 7 - تعبئة الشيكات وإشعار التحويل في المظاريف.
- 8 - ختم المظاريف وإلصاق رسوم البريد.
- 9 - إرسال الشيكات بالبريد.

خطوات شركة وان كور لتسديد الفواتير على الخط المباشر:

- 1 - النظر في الفواتير ومقارنتها بفاتورة مكتب البريد.
- 2 - ترحيل الفواتير إلى حساب وان كور.
- 3 - أخذ الموافقة على الخط مباشرة من أي مكان؛ تقوم وان كور بطبع الشيكات وإرسالها بالبريد تلقائياً.
- 4 - ببساطة قم بسحب الملف وألحقه في برنامج المحاسبة.

المصدر: www.onecore.com 12 أيلول/سبتمبر، 1999.

في دنيا التعليم يؤمن جناح محل بيع الكليات العائد لبارنز ونوبل للأستاذة توفيراً للوقت متكرراً يزيد من قوة طراز عمل كانت بدايته ما دعي

بكتاب تكنولوجيا: وحدات دراسية متكاملة من مواد القراءة المطلوب النظر فيها والتي وضعت في شكل يناسب خصوصيات الأستاذ لصف معين. بتجميعها فقرات محددة، اقتباسات من الكتب، مواد لا تتوفر منها طبعات، وأي نص آخر يمكن إعادة طبعه والذي قد يوصي به الأستاذ ومن ثم تقييم وضع حقوق الطبع، ترتيب الحصول على الأذونات ودفعات حقوق التأليف، وأخيراً إعادة طبع ونشر المواد المطلوبة في تشكيلة واحدة للبيع للطلبة، هذه الخدمة هي عامل توفير للوقت مذهل للأكاديميين الذين يتوجب عليهم باستمرار مواجهة الحصول على مواد القراءة المطلوبة والمتوفرة في محل بيع الكتب التابع للجامعة في بداية كل فصل دراسي. وقد أوجدت حلاً أضاف الكثير من القيمة إلى الخدمة الأساسية باستنساخ المطبوعات وحصد شعبيته من كونه وقفة واحدة كافية لعمل التسوق التي لم توفر فقط في وقت الأساتذة بل قدمت للطلاب عملية شراء واحدة وفرت عليهم الوقت.

هناك أيضاً فرص متزايدة عند مستوى البيع بالجملة لتوفير الوقت من خلال التكامل، فمثلاً هناك أشياء قليلة أكثر إجهاداً من الانتقال لمنزل آخر، ورغم أن هذا الأمر هو حدث نادر التكرار بالنسبة للأفراد، فإنه حدث يومي بالنسبة لمن يقومون بنقل محتويات المنازل.

لذلك تقوم سيرفيس ماستر Service Master بعملية بيع بالجملة وهي عرض متكامل يدعى مدير النقل Move Manager إلى سمسار لبيع العقارات مثل كولدويل بانكر Coldwell Banker للمساعدة على ضمان أن يتم نقل منازل زبائنهم بكل سلاسة. يضم مدير النقل لائحة بالمنقولات، خدمة تغيير العنوان، خدمة استئجار شاحنة النقل، خدمة توصيلات الكابل والقمر الاصطناعي، إصلاحات المنزل، ووفورات في خدمات فحص المنازل، خطوط سيارات نقل مغلقة، وتأمين كل ذلك في عرض واحد بحيث يمكن الوسيط العقاري أن يضم نفسه إليه من أجل حل تسويقي شامل في وقفة واحدة توفر الوقت والمال والعناء.

في حالة تعاقب المهمات التي تم إجراء تكامل بشأنها مرات قليلة في السنة (مثل إدارة إعادة الطباعة وحقوق التأليف للمواد التي تدرس في الكليات) أو كل يوم (مثل الوسطاء العقاريين الذين يتولون بيع المنازل) فإن التعاقب هو نقطة علام بالنسبة لفرص التجميع بهدف توفير الوقت لأنها تقوم بمضاعفة تقدير الزبون بشكل متواصل .

إن الخدمات المتكاملة مثل وان كور ومدير النقل (موث ماناجر Move Manager) لا يقومون بتوفير الوقت فقط بل يفسحون المجال أمام إحلال وقت ذي جودة أفضل للوقت الذي تم توفيره - حيث إن الوقت المنصرف على المهمات المتكررة القليلة الشأن يمكن أن يقضى لأجل إنماء العمل وإغنائه .

التكامل لأجل التخلص من عدم انسجام المنتج

تتفاعل التكنولوجيات المعقدة مع بعضها بعضاً بطرق معقدة . وتكون النتيجة ارتكازات متبادلة يكون فيها عدم انسجام المنتج مصدر تهديد للزبون، لأن منتجات منفصلة تعتمد على بعضها لن تعمل بتوافق كما ينبغي لها أو لن تعمل أبداً. هنا الآن يخلق القلق المترتب فرصة أكبر منه إلى توجه تكامل الأنظمة في التسويق الموجه من مجال عمل إلى آخر .

يجلب تكامل الأنظمة منتجات فردية مع بعضها من قبل بائعين متنوعين والتي يتوجب أن تتوحد في نظام كامل . قد يستطيع القائلون بعمل تكامل للأنظمة في عالم تكنولوجيا المعلومات أن يحددوا ويشتروا المكونات من أجل إعادة بيعها، أو قد يصنعون بأنفسهم واحداً أو أكثر من هذه المكونات، لكن ربما يضيفون إليها قيمة من خلال توفير خدمات استشارية وبرامج كمبيوتر حسب الحاجة مصممة لجعل مكونات المنتجات تعمل مع بعضها دون دمج . يؤمن القائل على تكامل الأنظمة للزبون عملية فردية، وكذلك نقطة اتصال وحيدة لأجل مساندة العمليات وخبرة

إدارة الأنظمة. حيث إن كثيراً من حلول تكنولوجيا المعلومات يجب أن يتم وصفها معاً، بجمع منتجات متخصصة من شركات صغيرة وحديثة العهد نسبياً والمنتجات الجوهريّة من عند العلامات التجارية المشهورة، فقد كان النمو في الإيرادات ضمن قطاع تكامل الأنظمة متأججاً منذ منتصف التسعينيات الماضية. قاد القائمون بالتجميع الذين اعتمدوا على البائعين مثل إي دي إس EDS وأندرسن للاستشارات الطريق، بتوصيلهم خدمة الحلول المعتمدة على الكثير من البائعين والمعقدة إلى أكبر شركات العالم، هذه الحلول التي تستوجب التخلص من عدم الانسجام ليس فقط ضمن نظام الحل ذاته، وإنما كذلك نقل التقنيات الحديثة إلى أنظمة الزبون الشرعية الراسخة منذ القدم، مثل أنظمة المطالبات القديمة وقواعد البيانات المتعلقة بالزبائن.

بينما كانت الاهتمامات الفنية وراء النمو في الطلب على تكامل الأنظمة لما بعد سنة 2000، فإن أكثرها كان مدفوعاً بتوجهات أوسع لا تزال مستمرة في إغراق الزبائن بالعناء: تطور الإنترنت وصعود نجم التجارة الإلكترونية، تبدلات سلاسل التوريد، وشبكات منشآت مهماتها حيوية أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. في أي من هذه النواحي - وبخاصة الأخيرة - قد يسبب عدم انسجام المنتجات مشاكل تشبه غرق أجزاء من السفينة.

ممثلو هذا التسوق ذي الوقفة الواحدة والمضيف للقيمة، يتأملون ما فعلت EDS لرولس رويس أحد صناع محركات التوربين التي تعمل بالغاز. باستخدام برنامج كمبيوتر لدى إس إيه بي SAP في ألمانيا، وأكثر من سبعة منتج تراوح ما بين أجهزة وبرامج كمبيوتر تم جلبها من طرف العشرات من الموردين، قامت EDS بإجراء تكامل ما بين خطط موارد المنشأة لكل رولس رويس أليسون للصناعة واستبدلت أربعة أنظمة مختلفة للشراء واثنًا عشرة وحدة أجزاء رئيسية مختلفة بنظام معلومات متكامل واحد سمح بإدخال البيانات لمرة واحدة فقط. بالنسبة للزبون، فقد

جاءت كل هذه الخبرة التي جعلت النظام يعمل من خلال بائع واحد ونقطة وحيدة للاتصال.

في خلال ازدهار أوضاع القائمين بالتجميع عمل كثيرون ممن يوفرون الخدمات والسلع التقليدية على جعل خدمات تكامل الأنظمة الجزء الأكبر مما يقومون بتقديمه وغالباً كمنبع رئيسي للإيرادات. بدأ بائعو أجهزة الفيديو المتمرسون مثل تيك ترونيكس Tektronix بدأوا بعرض حلول مكتملة النهايات لا يلزمها سوى إدارة المفتاح على منشآت البث الإذاعي الكبير، التي كانت منخرطة في منتجات متنافسة تماماً كالتي لدى تيك ترونيكس، وقامت بإجراء تكامل في ما بينها ضمن نظام شامل يحيط باقتناص موضوع البرنامج، وتدقيقه، وبثه عبر الإذاعة. قامت شركات الهاتف بإنشاء شركات تابعة تعتمد على تكامل الشبكة من أجل التنافس مباشرة مع الآخرين مثل إي دي إس أندرسن، وأي بي إم، بالتركيز على إجراء تكامل بين صوت الزبون الكبير وشبكات البيانات. إن النجاح الهائل للوسنت تكنولوجيز Lucent Technologies والتي زادت من حصتها من رأسمال السوق من نحو 17 بليون إلى 200 بليون دولار في السنين الثلاث الأولى فقط، منذ انفصالها عن إيه تي أند تي باعتبارها شركة أخرى. وقد حققت هذا النجاح بوضع خدمات إدارة الخدمات لديها في قالب أظهرها كمنشأة متميزة في مواجهة مثيلاتها من الشركات المنافسة. إن خطط الخدمة لديها المسماة نت كير Netcare تقوم بإجراء تكامل وتوفر على الدوام شبكات لإدارة المعلومات في كل حجم. في ذات الحين في بعض الأسواق الأقل تعقيداً مثل تجهيزات المكاتب، كان هناك أكثر من تعقيدات مجدية لدانكا Danko لكي تتنافس على زيروكس Xerox الأكبر منها وذلك ببيع وإجراء تكامل لآلات النسخ والطبع وأجهزة الفاكس من عدة شركات أخرى مثل كوداك، توشيبا، هيولت باكارد، كانون، مينولتا وأخريات لكي تتنافس مباشرة بالحلول الخاصة فقط بزيروكس.

أبدى المستهلكون في أسواق الاستهلاك تقديرهم للتكامل بين المنتجات

المتلازمة في فئات تراوح بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية إلى مجموعات أجهزة الترفيه في المنزل، إلى مشترياتهم بالتجزئة، لدى تسديد ثمن مشترياتهم على الصندوق (كناية عن إقبالهم للشراء). وعودة إلى المثال عن وضع برامج الكمبيوتر في حزمة واحدة مع الكمبيوترات: بجانب مزية التوفير البدهي الاقتصادي وفي الوقت الذي يتم بواسطة عملية شراء واحدة، فإن الحزمة التي تضم جهاز الكمبيوتر والبرامج تمنح كل مزايا التجميع زائداً القيمة المضافة الناتجة من معرفة أن البرامج ستعمل بالتأكيد على جهاز الكمبيوتر الجديد لديك، دونما حاجة إلى فحص متطلبات نظام تطبيقات هذه البرامج، أو التأكد من تلاؤم إحدى النسخ المعدلة لبرنامج معين، أو احتمال الوقوع في المتاعب جراء تحميل البرنامج بنفسك كما لو أنك اشتريت البرنامج على نحو منفصل.

قدمت بوز Bose في فئة مجموعات الترفيه المنزلية، أنظمة أساليب الحياة العائدة لها لتأمين وحدة ترفيه صوتية عالمية التصنيف متكاملة دون خيوط تجمعها. كل شيء ما عدا المكبرات له مكان في صندوق فضي صقيل (ألمس) بحجم الكتاب، وقيمة بوز المضافة المتمثلة في جهاز التحكم عن بعد يمكن الزبون من العمل به من أي مكان في المنزل (نعم حتى من خلال الجدران). إكبس مرة واحدة على زر واحد لتشغيل جهاز التحكم ويبدأ في إسماعك أنغام القرص المصفر أو محطة راديو مفضلة لديك. لا يؤمن التكامل فقط التلاؤم بين جهاز تشغيل الأقراص، المحول بين موجة إف إم والموجة المتوسطة AM، مكبرات الصوت ذات الجودة العالية، وجهاز التحكم عن بعد الذي هو بدون أسلاك، ولكن أيضاً تمت هندسته لكي يعطي أداء متفوقاً على أي أجهزة فردية تم شراؤها من أجود الأنواع. فمثلاً لأن أداء مضخم الصوت العصري يتم مواءمته ومطابقته مع مكبرات الصوت العائدة له، فإن تكاملاً متناغماً بهذه الروعة يذهب في التبسيط لأبعد من هذا بإطالته عمر مكبرات الصوت (حيث إنه من الصعب تشغيلها فوق

طاقاتها) وبفني الحاجة إلى وجود زر رفع الصوت الموجود في معظم أجهزة الستيريو ذات الجودة. عصرية أفرغت الحاجة إلى عقلية التلاؤم والمزج لدى الكثير من خبراء الستيريو والذين لولا ذلك لكانوا بحاجة إلى التسوق بعناية لمكونات منفصلة يتم شراؤها من عدة مصنعين مختلفين. هذا الاقتباس في موقع بوز على الشبكة يقوم بتصفية خلاصة الجودة التي ليس هناك عناء في الحصول عليها، تحت عنوان من كلمتين، ما وراء المكونات:

تقليدياً، يعني تملك نظام ستيريو جعل الغرفة تكتظ بكومة من المكونات المعقدة... بعد هذا كله، إنها الموسيقى التي تريدها أن تكون في حياتك. من الناحية المثالية، فإنك لن تشعر بوجود الجهاز أبداً.

من خلال البساطة الأنيقة والتمركز ذي القيمة المضافة تتحكم بوز الآن بفئة نظام الصوتيات التي يبلغ سعرها أكثر من 500 دولار، إضافة إلى أعظم ولاء تم رصده لأي علامة تجارية في مجال العمل المذكور⁽⁴⁾.

في مبيعات التجزئة، لا يعد تكامل تلاؤم المنتج بأي شكل محصوراً في قطاعات التكنولوجيا (رغم التأكيد أن أفضل نجاح في الشراء يعزى إلى حد كبير إلى قابلية الزبائن في أن يتأكدوا - قبل أن يبتاعوا - أن جهاز الكمبيوتر الشخصي، الهاتف الرقمي، مولف الذبذبات عالي السرعة، وأن رؤوس الكوابل التي تم انتفاؤها ستعمل مع بعضها البعض). تأمل النوع الآخر من الأجهزة ذات التقنية الأولية مثل تشكيلة المطرقة والمسامير. إن إمكانية فشل الزبون لدى شرائه مستلزمات الخردوات هي غالباً أكبر من قطاعات بيع بالتجزئة كثيرة غيرها، ويعود ذلك إلى البطاقة المفرطة التي تقول اعملها بنفسك. رغم أن محالّ من الطراز الأول مثل هوم ديبو Home Depot (مستودع المنزل) قد تمتعت بنجاح لا يمكن إنكاره وقامت بأشياء على الوجه الصحيح، فإن ولاء الزبون قوي على وجه الخصوص لجهة محالّ بيع الخردوات الكبيرة الموجودة في منطقة السكن مثل إيجل Eagle (النسر) في شمال غرب الولايات المتحدة. بمخزون واسع وكثير، ولكن

بخبرة رجال البيع في إيجل الذين يمكن الاتصال بهم بسهولة، يستطيع الزبائن أن يقللوا من مشاكل عدم تلاؤم المنتج قبل أن يصلوا إلى منازلهم للعمل على المشاريع التي فكروا بها. تساعد البيئة المتكونة من المخزون زائد الخبرة في إيجل الزبائن لدى وصولهم للبيت في ضمان تثبيت ألواح الخشب على جدران القبو. إن ريشة المدأب، الملزمة، مادة لصق الخشب (كالغراء أو نحوه)، ومسدس المادة التي تسد وتغلق الفجوات (كالسيليكون) كلها ستكون من النوع والقياس المطلوبين من أجل تثبيت الألواح التي تم شراؤها في الوقت نفسه. إن شراء هذه المكونات من أكثر منفذ بيع للتجزئة، أو من بيئة يفترض فيها الاعتماد على الذات أكثر، يزيد بشكل ملحوظ من مغبة الفشل أو الاضطرار لإعادة بعض ما تم شراؤه من الأجزاء إذا اتضح ظهور مشاكل بخصوص التلاؤم. اعتماداً على المشروع، قد يملك محلاً للخردوات خبرة قليلة من دون أن توجد لديه تشكيلة من المواد، ويكون لدى محل يفترض فيه أن يعتمد الشاري على نفسه، التشكيلة الكافية ولكن من دون خبرة في تناول الزبون. لذا ليس بوسع أي منهما أن يؤمن تكاملاً لتلاؤم المنتجات بالإضافة إلى تكامل وجود المخزون اللازم مع الخبرة الكافية.

التكامل من أجل حل التناقضات (فك التشابكات)

كما أن الوقت والإحباط المتحصلين عن عدم ملائمة المنتجات هما مصدران للمكابدة لهما شأنهما، فكذلك الأمر بالنسبة للتناقضات الإنسانية وسبل مواجهتها. دون احتساب لأولئك الأفراد أصحاب العزيمة الفائقة الذين يزدهرون على حساب المجابهة مثل الرياضة، ففي العصر الرقمي يجد الزبون العادي أهمية أكثر من أي وقت مضى بأن يبقي الأزمات التي ترفع من ضغط الدم في أدنى مستوى لها. هنا تقبع (تكمن) الفرصة التسويقية لتبسيط حل الأزمة من خلال التكامل.

إن أهم أسباب الأزمات أو الجدل الدائر حول الشراء، والتي تكون أبعد من عدم الرضا الذي ينشأ فوراً من عدم كفاية أداء منتج ما، توفير الخدمة للزبون لما بعد الشراء والمفاوضة حول الأسعار. وفي حال وجود عدة بائعين في مجال التسويق التجاري أو نحو المستهلك، فإن الإنفاق يخلق صداعاً لدى الزبائن فيما لو ذهب شيء في طريق الخطأ بعد الشراء. إن أي شخص سبق وقام بعملية تجديد للمنزل دون وجود التكامل ذي القيمة المضافة لدى مقاول جيد، فلا بد على الأغلب أن يلاقي بعضاً من هذه الاختلالات: عندما يبدأ الدهان بالتشقق عند زوايا تحفة معمارية جديدة بعد شهرين من انتهاء العمل، فإن من قام بالدهان سيقول بأن النجار الذي قام بالتركيب لم يثبت على نحو صحيح وصلات الزوايا، ويعيد النجار السبب إلى أن عامل الدهان لم يصف طلاءً زائداً لكي يطيل عمر الدهان فوق الزوايا. إلى أي طريق سيتوجه الزبون؟

هناك فرص زاخرة أمام التكامل الذي يوفر حلاً للأزمات في قطاعات التكنولوجيا المتقدمة التي تعتمد على بعضها. دعونا نقول إن زبوناً يدير (يمارس) عملاً استشارياً من منزله، ويستعمل لهذا الغرض كمبيوتراً شخصياً، هاتفاً رقمياً من يو إس ويست US West، موائم الذبذبات (موديم) من موتورولا، ويحصل على خدمة الإنترنت من وين ستار Winstar يهاتفه أحد عملائه ويقول، «لقد أرسلت إليك للتو بريداً إلكترونياً مستعجلاً. أرجو منك النظر فيه بأقصى سرعة وكلمني بشأنه بعد ذلك فوراً». لكن فجأة، ودون أدنى تفسير لا يبدو الزبون قادراً على الارتباط بالبريد الإلكتروني على الإنترنت. يتصل بأول رقم طلباً للحل: يتكلم الزبون مع وين ستار التي تجيب بدورها، «كل شيء يعمل على ما يرام من طرفنا؛ لا بد أنها مشكلة مع يو إس ويست تتعلق بخط الهاتف». يتصل بالرقم الثاني: وفي هذه المرة يتحدث إلى يو إس ويست التي تفيد «إن الفحوصات التي أجريت على

خطك الهاتفي تنبئ بأن الخط يعمل من مكتبنا الرئيسي؛ لا بد أنك تواجه مشكلة مع المودم». الاتصال الثالث: ترد موتورولا، «دعنا نخوض في جميع حلقات تهيئة البرامج التي تجعل المودم لديك يعمل (وهو ما يريد الزبون بالضبط القيام به الآن) للتأكد من أن المودم يقوم بطلب الأرقام على نحو صحيح؛ (بعد عشر دقائق) حسناً، إن المكالمات التجريبية التي تمت من أجلك الآن قد استطاعت أن ترتبط معي هنا، لذا فإن المشكلة ليست بسبب المودم. يبدو أن هناك خطأ تافهاً في برنامج ويندوز 98؛ لعله يتحتم عليك أن تكلم من قام بتصنيع كمبيوترك الشخصي أو مايكروسوفت لينظر فيما إذا كان هناك شيء ليس على ما يرام أو حصل بطريق الخطأ. إذا لم يكن هناك شيء من هذا، فالأمر الوحيد الذي يمكن لي أن أقترحه عليك هو الاتصال بـ يو إس ويست أو وين ستار لترى ما إذا كانت المشكلة من طرفهم». بالطبع، إن متوسط زمن كل واحدة من هذه المكالمات قد بلغ 25 دقيقة، من ضمنه 12 دقيقة من زمن الانتظار، والآن مضى نحو من ساعتين على بداية المشكلة والزبون لا يزال على غير هدى. لتكلم عن المعاناة.

لقد رأت إنتيل Intel فرصة عند وجود إحباط متولد عن أزمة ما، عندما أوجدت مكتباً للمساعدة لمن يرغب الاشتراك في خدمته وأطلقت عليه اسم أنسر إكسپرس أو (الجواب السريع). لمستعمل الكمبيوتر الشخصي، تم تصميم الجواب السريع لكي يكون موقعاً يمكن الاتصال به لو أن مشكلة حصلت بالأجهزة أو البرامج ومن ثم الحصول على مساعدة فنية كل هذا بمخابرة هاتفية وحيدة ودون إنفاق دولار واحد - بغض النظر عن نوعية الكمبيوتر الشخصي (باستثناء آبل Apple) أو فيما إذا كانت المشكلة تكمن في جهاز الكمبيوتر بذاته، نظام التشغيل، أو أي من تطبيقات البرامج التي يقوم الجواب السريع بتقديم الدعم والمساندة لها. (هذه خدمة أعطت أيضاً الاسم التجاري لاينتيل علاقة مباشرة أكثر مع المستعملين النهائيين لأجهزة الكمبيوتر، باعتبار أن رقائق الكمبيوتر المصنعة من قبل إنتيل هي «علامة

تجارية لبعض أجزاء» الكمبيوترات وأن الأسماء التجارية لأجهزة الكمبيوتر تحكم تاريخياً العلاقات مع الزبون الذي يعد مستعملاً أخيراً على الطرف الآخر).

مصدر آخر للمشاكل المرتبطة بالإجهاد هو التفاوض من أجل السعر، كما هو معلوم تماماً لكل واحد قام بشراء سيارة. لكن في حالات وجود الكثير من البائعين، فبغياب التكامل قد يكون هناك أسعار كثيرة لا بد من التفاوض بصددتها. بالعودة إلى القائمين بتكامل الأنظمة من إي دي إس وأندرسن، فهم لا يؤمنون فقط حل الأزمة والذي لا يعتبر ممكناً إلا من خلال نقطة وحيدة للاتصال تنفي الحاجة إلى إنفاق المال، ولكن أيضاً يختصرون المنتجات الآتية من قبل عدة بائعين إلى عملية تفاوض واحدة تتعلق بالثمن وإبرام الصفقة، وفي ذلك تخفيض للمواجهة مثلما هي توفير للوقت.

■ كيفية إعادة التعبئة

يمكن استخدام الخطوات الرئيسية ذاتها التي تم إعمالها في الفصل الرابع مع أول عنصر من عناصر التسويق البسيط (الإحلال) لتعتمد بخصوص العنصر الثاني (إعادة التعبئة) وذلك من أجل تطوير مسودة لتطبيق هذا العنصر. الخطوة (1) تقييم إمكانيات علامتك التجارية ومنتجاتك لكي تستفيد من إعادة التعبئة. الخطوة (2) اعمل جرداً بالطرق التي يمكن أن تزيد من وزن العنصر الثاني، باستخدام لائحة التدقيق والمراجعة التي تعقب كل واحدة من الاستراتيجيات الفرعية لإعادة التعبئة، التجميع والتكامل. الخطوة (3) تأكد من أن قوة إعادة التعبئة مشمولة من وضعية التمركز لديك، جاعلاً مزايا تخفيض الإجهاد بديهية ولازمة بقدر الإمكان.

وبما أن إعادة التعبئة تشمل دوماً وضع الأشياء مع بعضها في حزم بشكل أو بآخر، فإن مراجعة شاملة لخياراتك قد تحوي سيناريوات تضم حلفاء استراتيجيين جدداً أو حتى الاندماج مع شركة أخرى أو ربما شراءها.

خطوة رقم 1: معيار إمكانية إعادة التعبئة لديك:

كما هو الأمر مع الإحلال، عليك مراجعة وتدقيق الفئة الخاصة بك، العلامة التجارية، السلع / الخدمات - بما فيها خدمة الزبون قبل وبعد الشراء - لأجل تقييم الفرصة المتاحة. (قد ترغب بالعودة إلى الفصل الرابع، بدءاً من صفحة 132 من أجل شرح أكثر كمالاً بخصوص كل من المتغيرات أدناه).

1 - اعمل تقييماً لمستوى قلق الزبون في هذه الفئة (القطاع). يحمل هذا تحدياً أكبر في التكامل منه إلى التجميع. يحدث التجميع في الغالب ضمن حدود فئة سلعة منفردة (تذكر توظيفات الأموال التبادلية وللأرجل فقط؟)، لكن التكامل يشمل عادة فئات متعددة. لذا كن متأكداً لأن تلقي نظرة ليس على مستوى القلق في كل قطاع محط التكامل ولكن أيضاً على القلق الحاصل حالياً بسبب الأوجه التي تتفاعل فيها هذه القطاعات مع بعضها ضمن التجربة الكاملة للزبون.

2 - افحص مؤهل السلعة / الخدمة لتكون أداة للتجميع أو للتكامل. استخدم لوائح المراجعة والتدقيق الواردة ضمن الخطوة 2 لاعتماد من هو الأفضل لسلعتك، خدمتك أو علامتك التجارية. أهو التجميع أم التكامل. كما هو الأمر مع الإحلال، تذكر أن فرص إعادة التعبئة في بعض الفئات قد تكون موجودة في رعاية الزبون المستمرة كما في عمل البيع الأولي.

3 - اجر تقييماً لتفوقك الذي يمكن المحافظة عليه باعتبارك تقوم بالتجميع أو بالتكامل. باعتبار سائر الأشياء متساوية، يعتبر التجميع قابلاً أكثر للتقليد من قبل المنافس منه إلى التكامل. عادة هناك تطوير للمنتج أقل ضلوعاً، وتعقيداً أقل لدى التعبئة. حواجز دخول ميدان التنافس أقل نسبياً، فمثلاً، من أجل منافسك في خدمات الاستثمار في أن يضع معاً محفظة جديدة للأموال التبادلية والتي فيها معنى للاستثمار، التنوع، ومستوى من

المخاطرة شبيه بالذي لديك، مقارنة بما نقول، كم هي الحواجز مرتفعة (مينة) عن الدخول لمنافس ضمن القطاع الأوسع من الخدمات المالية التي يمكن تقديمها كعرض له معناه من خلال خدمات استثمارية ومصرفية متكاملة.

4 - قم بتقدير القيمة الاقتصادية التي تملك حظاً أكثر في أن تتم ملاحظتها لجهة تخفيف العناء. إن الثمن المرتبط بالحصول على مستلزمات التجميع أو التكامل قد يتمخض عن نموذج عمل ليس في استطاعته الخروج بسعر مبيع يكون الزبون راغباً في دفعه. سواء بدفع تكاليفك نحو الأعلى عبر شرائك ملكية ذهنية من أجل إعادة تعبئتها (توضيبيها) وإعادة بيعها (ريدز دايجست وپيرسونيكس)، أو شراء لبرامج كمبيوتر بالجملة (العاملون على تجميع الأنظمة) يضمن أنه باستطاعتك المحافظة على هوامش ربح بحد أدنى تكون مقبولة ضمن عتبة المرونة في السعر الذي تضعه لزبونك.

5 - عاين فرصتك بتنويعك عرضاً تجميعياً أو متكاملًا. في إعادة التعبئة (التوضيب)، قد يتبدى التنويع في مقابل قائمين آخرين بالتجميع أو التكامل على ثلاثة مستويات وراء السعر والتوزيع: (1) ضمن المكونات الفردية للعرض / الخدمة، (2) في تركيبة الحزمة (أي ما هي المكونات الموجودة فيها)، و(3) بالطريقة التي تبدو فيها الحزمة لإظهار ثقلها وبساطتها وقدرتها على التخفيف من العناء. إن أكثر فرص التنويع قوة هي التي تلقي بثقلها في كل هذه الأبعاد الثلاثة تماماً كما فعلت بوز لايف ستايل. تذكروا: الأرقام 1، 2، 3، 4 و5 قد تتطلب شيئاً من البحث عن الزبون.

خطوة ٢: قم بجرد النقاط التي تؤيد التجميع / التكامل الذي تقوم به

سواء كان الأمر تجميعاً أم تكاملاً، فإن ما تبثه فكرة التسويق البسيط سيكون مرتكزاً على نقاط الإثبات، كما نوقشت في الفصل الرابع، والتي تعطي الزبائن أسباباً لتؤمن بالوعد المقطوع لغرض تخفيف العناء. استخدم

قوائم التدقيق والمراجعة الآتية للإجابة عن أسئلة تتعلق بالسلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها والتي ستساعد على تحديد نقاط الإثبات ذات الصلة.

قائمة المراجعة الخاصة بالتجميع

- 1 - كم عدد المكونات التي يتم تجميعها؟ (إذا كان خمسة أو أقل، كن على يقين بأن هذا ليس ملائماً أكثر لاستراتيجية توحيد منه لاستراتيجية تجميع).
- 2 - هل هناك ما يحافظ على كمال المكونات الفردية التي يتم تجميعها؟ (إذا حصلت تسوية ذات مغزى بخصوص المكونات الفردية مقابل كيفية عملها في ما لو تركت بمفردها يعتبر هذا أيضاً مشيراً للتوحيد أكثر منه للتجميع).
- 3 - ما القيمة المضافة الحاصلة على رأس جذب كل المكونات المجمعة مع بعضها لتصبح منتجاً أو خدمة واحدة؟
- 4 - هذا يخفف إلى حد بعيد من عناء الزبون؟ خاصة بكيفيته في توفير الوقت، التفكير، الجهد، أو صداع الرأس؟
- 5 - إلى أي درجة وكيف يفي هذا بالوعد بنوع أو أشكال أخرى من التجميع: التجميع الذي يحمل صفة الكثير - في - واحد في فئة الاختيار العالي، التجميع لمعلومات العصر الرقمي، أم التجميع ضمن قناة التوزيع لتوفير وقت الزبون؟
- 6 - هل هناك مستوى من السخط عظيم الشأن في الوقت الحاضر بخصوص المكونات التي لم يتم تجميعها و/أو بخصوص قائمين آخرين بالتجميع؟ كيف يوجه هذا التجميع الاهتمام أمام هذا السخط؟

قائمة المراجعة الخاصة بالتكامل

- 1 - ما المكونات التي يتم تكاملها؟
- 2 - هل يؤدي هذا إلى الحفاظ على كمال المكونات الإفرادية التي حصل تكاملها؟
- 3 - هل يوجد هذا نظاماً شاملاً يوفر قيمة للزبون لأبعد من مجموع أجزائه؟
- 4 - كيف تؤدي هذه القيمة إلى التخفيف من عناء الزبون لدرجة لها مغزاها؟
- 5 - كم يوفر هذا من وقت له شأنه لدى الزبون؟
- إذا كان الوضع ما بين عمل وعمل، فهل هو يوفر الزبون زمناً هاماً حتى يمكن تسويق السلع والخدمات لتصل إلى المستعملين الآخرين من الزبائن؟
- 6 - كم يحذف هذا أو يخفض على نحو كبير عدم التلاؤم بين المنتجات بمفردها والتي بدون ذلك يمكن أن يوجد بينها عدم التلاؤم هذا ضمن الحزمة / العرض الذي يضمها؟
- 7 - كم يقلل هذا إلى حد بعيد احتمال حصول عناء أو أزمة أو مجابهة قبل / بعد البيع؟
- 8 - هل إعادة التوضيب هذه تضم أجزاء والتي سينظر إليها على الأغلب أنها لا تمت بصلة إلى صلب هوية علاقتك التجارية؟
(انظر الفقرة اللاحقة «عندما تكون إعادة التوضيب فكرة سيئة»).
- 9 - حتى يتطلب هذا التكامل تحالفاً استراتيجياً له مغزاه مع علاقة تجارية أخرى، أو ربما حتى اقتناءها (شراءها)، حتى يتم بنجاحة توفير الحزمة المفترضة وخدمة الزبون بكفاءة بعد البيع؟

خطوة رقم 3: شمل إعادة التوضيب في التمرکز

النقاط التفتشية النهائية الآتية توضح قضايا التمرکز، كما هي ظاهرة في «تشریح إعادة التوضيب: الشبكة المالية لانتغريون» والتي تأتي لاحقاً بعد الفقرة المقبلة. كما تم الشرح في الفصل الرابع بغرض الاستخدام مع الاستبدال والتوحيد، هذه الأسئلة هي ذات علاقة بضمان تجميع أو تكامل فعالين:

- 1 - هل تم بناء تخفيض العناء ضمن التمرکز.
- 2 - ما الأسباب ذات العلاقة بالعبء التي يمكن الأخذ بها.
- 3 - كيف يؤثر تقليل العناء على التصورات الخاصة بالدوافع الرئيسية وراء اختيار العلامة التجارية.
- 4 - إلى أي درجة يمكنك اكتساب (امتلاك) تخفيض العناء في الفئة المعنية.

■ متى تعتبر إعادة التوضيب (التعبئة) فكرة سيئة

في الزحمة التي سادت العقد الأخير من القرن العشرين سعيًا وراء التحزيم، كان تقدير المسوقين للأخطار أقل من المفترض. هذه الأخطار هي لجهة الدرجة إلى حد كبير، حيث يمكن أن تؤدي الحماسة الزائدة نحو التحزيم إلى تجاوز النقطة التي تتلاشى عندها العوائد - وتضيع الرؤيا نحو الاختيار الأفضل في مواجهة الاختيار الأكثر (الفصل 2). إن سوء القراءة لأخطار «التحزيم الزائد» قد كلفت للآن بعض الشركات ليس فقط الملايين وإنما البلايين من الدولارات. لذا دعونا نواجه ونراجع الأخطار الناتجة عن الذهاب بعيداً جداً وذلك أملاً في تفاديها.

تتضمن قائمة المراجعة والتدقيق عن مخاطر إعادة التوضيب التقليل من شأن أي أو كل من الآتي:

- (1) تنوع احتياجات الزبون الفردية؛ (2) حاجة الزبون أو رغبته لإيجاد

أفضل «فصيل» من الحزمة خاص به؛ (3) عدم المبالاة بواحد أو أكثر من مكونات الحزمة؛ (4) عبء الاهتمام بالزبون ومساندة الأنظمة؛ (5) الحساسية نحو اكتساب الأخصائيين وحلفاء السوق الاستراتيجيين؛ (6) العواقب المترتبة عن المشاكل الناشئة عن أي مكوّن من المكونات الإفرادية للحزمة؛ (7) مقاومة الزبون إلى مدى البعد الذي يمكن أن تنسحب إليه علامتك التجارية؛ (8) التخلي عن بعض المال بتركه على الطاولة بسبب التضحية غير الضرورية بهامش الربح. لأن الندبة التي اجتاحت التخريم كانت شديدة التركيز في قطاع الاتصالات الهاتفية، وبسبب أن هذا القطاع له انتشار واسع وأن المراهنة على المكسب عالية جداً، فإننا سنستخدم أمثلة منه لنستعرض كل ضرب من هذه الأخطار.

تنوع احتياجات الزبون الفردية

بما أن الاختيارات تتكاثر ويزيد التعديل وفق طلب الزبون عموماً، فإن وعي وتوقعات الزبون يمكن أن تترجم إلى تنوع أكبر في الحاجات تختلف من زبون لآخر. فمع التوالد التلقائي للحاجات، فإنه كلما كانت الحزمة غير مصقولة كان الاحتمال قائماً بأن ينظر عدد أكبر من الزبائن إلى جزء منها باعتباره ذا صلة. وكلما تم النظر إلى الحزمة وكأنها ليست ملائمة كثيراً ينطبق الأمر نفسه على علاقتك التجارية.

منذ عدة سنوات، قدمت إم سي آي MCI حزمة جديدة من خدمات الهاتف الخاصة بالمساكن والتي اشتملت على نظام حماية للمنزل (تقضي بأن يتم استخدام الهاتف لمراقبة جرس الإنذار) مع خدمات مثل إمكانية الدخول إلى الإنترنت والمكالمات الهاتفية البعيدة. لكن هل عمل حقاً أمن المنزل على جعل العلامة التجارية لـ إم سي آي أكثر صلة بالزبون الذي يستعمل وسائل الاتصال، أو أنها أذابت الوضوح لجوهر المؤهلات التي ينظر من خلالها لـ إم سي آي؟ إن الجواب يكمن حقيقة في أنه باستمرار إم سي آي

في الماضي بتشذيب حزماتها من الخدمات فإن أمن المنازل غائب الآن من الحزم التي يتم توفيرها للأماكن السكنية.

حاجة الزبون أو رغبته لإيجاد أفضل فصيل خاص من الحزمة

إن وعي الزبائن قد يترجم أيضاً إلى تفضيل نحو إيجاد أفضل فصيلة من الحزم خاصة بهم والمشملة على أكثر من علامة تجارية واحدة. بحلول سنة 1995 وحتى قبل تشريع الإصلاح المتعلق بالاتصالات الهاتفية لسنة 1996 والذي كان سيسمح لشركات الهاتف المحلية وتلك التي تتولى خدمات الاتصال البعيدة بأن تتنافسان في مجال جوهر عملهما، وفي ذاك الوقت كانت معظم العلامات التجارية الرائدة في عالم الاتصالات الهاتفية تعطي لنفسها مركزاً (مكاناً) باعتبارها واحدة من المصادر التي تتيح توفر خدماتها ومنتجاتها بتسويق يستلزم توقفاً واحداً، خاصة في قطاع السوق ذات القيمة المرتفعة مثل الأعمال التي تتخذ من البيوت مركزاً لها والأسواق ذات التكنولوجيا المكثفة بشكل رأسي. بيد أنه حتى عندما أغدقت علامات تجارية رئيسية الوعود حول خدمة وشبكة شاملة تتصف بأنها تتطلب توقفاً واحداً وأنفقت البلايين على البيئة التحتية بغرض تأمين وصولها للزبائن، فلقد أفادت دراسة قامت بها ميرسر Mercer للاستشارات الإدارية بأن 6٪ فقط من مجمل الزبائن قد تأخذ على محمل الجد مسألة شراء كل خدماتهم الهاتفية من شركة واحدة.

اعتقد بعض الزبائن أنهم يستطيعون الحصول على فصيلة فردية أفضل من الخدمات لدى اقتنائها من عدة بائعين، بينما حسب الآخرون (بالرغم من تقييدات الوقت) أن بإمكانهم توفير المال لدى تجميعهم قطع اللحاف (المضربة) الخاصة بهم وذلك بالتسوق الساعي نحو الحصول على أفضل سعر لكل واحدة من تلك الخدمات. ولا ننسى زبائن آخرين - تحديداً مديري تكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبيرة - الفخورين بأنفسهم بناء

على خبرتهم الواسعة في تحديد أفضل المكونات لفصائل الخدمة التي يريدونها ومن بعد ذلك يقومون بإدارة الاستفادة منها، لذا اعتبر التسوق الذي يحتاج فقط لتوقف واحد مصدر تهديد لضمان بقائهم في وظائفهم.

عدم المبالاة بواحد أو أكثر من مكونات الحزمة

أحياناً تغري فرصة التحزيم المسوقين بأن يجروا باتجاه الابتكار الأحدث والأكثر حرارة كواحد من العناصر الرئيسية ضمن عرض ما، لإضافة الإثارة، السعة، أو كليهما. ولكن على الأغلب لا يملك ما هو جديد أو الزاخر بالحرارة ما يلفت النظر إلى السلعة باستثناء أولئك اللاهثين وراء كل جديد. يجبر هذا بقية الحزمة لكي تسير في الخط العام للسوق.

بينما كانت الشبكة العالمية حديثة الولادة، كانت شركات الهاتف الصغيرة تايم وارنر Time Warner وغيرها من عمالقة الاتصالات يستثمرون باندفاع في تطوير تلفاز متفاعل مع ما يدعى شبكات الخدمات الكاملة. الاستثناء كان ساوث ويسترن بيل South Western Bell، والتي كانت محل الانتقاد على مدار الساعة باعتبارها متقاعسة عن السعي وراء تأمين أفلام فيديو حسب الطلب وخدمات أخرى متفاعلة ذات بعد واسع ضمن عرض مع خدمات الإنترنت والهاتف، وكابل التلفاز التقليدي ذي الاتجاه الواحد. بنظرة شاملة فإننا نعلم الآن ما حدث وراء العوامل الفنية التي أعادت الصحة من خدر دفع شبكة خدمة كاملة إلى السوق. لقد فضل الزبائن خدماتهم المتفاعلة من خلال الكمبيوتر بدلاً من التلفاز، وطغت الشبكة على التلفاز المتفاعل وقررت بشكل رئيسي أنه لا يمت بصلة إلى البقية الباقية من القرن العشرين. من الناحية المالية، كانت لساوث ويسترن بيل الضحكة الأخيرة عندما أنفق كل واحد من منافسيها - وهم القادة المفترضون في السعي وراء حزمة واسعة الامتداد - مئات الملايين بل قل البلايين من الدولارات على البنية التحتية لتأمين وصول أجزاء الحزمة التي كان الزبون غير مبال بها إلى

حد كبير (خاصة عندما بدأت الشبكة بتلبية حاجات أكثر للزبائن في نطاق المعلومات المتفاعلة والتسلية).

عبء الاهتمام بالزبون ومساندة الأنظمة

في بعض الحالات، تزداد دواعي العناية بالزبون بعد عملية البيع بشكل أسي وذلك عندما تصبح الحزمة غير مصقولة إلى حد بعيد. تستطيع الحزم المعقدة أن تضع طلبات معقدة على كاهل الموارد البشرية للمسوق وعلى الأنظمة الداخلية. مثل هذه الطلبات قد تشتمل على تدريب من يتولون بمفردهم مهام الاتصال مع الزبائن بهدف تأمين الخدمة تدريبهم على المكونات الكثيرة التي تحويها الحزمة، بعمل تكامل لقاعدة البيانات الخاصة بالزبائن الذين يعود تصنيفهم لوحدة عمل متنوعة، وإجراء تكامل للشبكات التي كانت إضافية ومنفصلة عن بعضها و/أو مواقع منفصلة على الشبكة تابعة لوحدة عمل متفرقة، ووضع أنظمة المطالبة في مكانها لتزويد الزبون بفاتورة واحدة متكاملة تشتمل على أجور الخدمات المتعددة.

إن المطالبة بخصوص الحزم ليس بالأمر التافه. لأن إعادة هندسة برنامج الكمبيوتر المطلوب الذي يهدف إلى مساندة المطالبة المتكاملة لما كان يعتبر سابقاً خدمات وسلعاً متفرقة يمكن أن يكلف الملايين إن لم يكن عشرات الملايين من الدولارات بالنسبة للشركات الكبيرة. هذا التعقيد هو على الأغلب دافع مهم للوقت بالنسبة للسوق. عندما تزاومت شركات الهاتف الصغيرة للمنافسة مع العلامات التجارية الرئيسية التي تعمل في مجال المكالمات البعيدة على الخدمات التي تقع خارج نطاق الخدمة الهاتفية المحلية، كان على مديري الإنتاج تحديد المواضيع التي تفرض نفسها لأجل حزم المنتجات / الخدمات - فقط ليجدوا أنه لا يوجد سبيل لعمل مطالبة لمثل هذه الخدمات المجمعة في حزم وأن مقدرة المطالبة المتكاملة قد تأخذ وقتاً أكثر ليتم تطويرها من الوقت اللازم لتطوير المواصفات الخاصة بالحزمة

نفسها، لضمان القدرة التشغيلية الداخلية للمكونات التي تشكل الحزمة ومن ثم تسعيرها وتوضيها تمهيداً لبيعها مع بعضها.

وحتى عندما يحصل هذا، قد لا يتم الترحيب بالمطالبة مجتمعة بحماسة من قبل الزبائن إذا كان أسلوب المطالبة ذاتها مثيراً للحيرة أو صعب الهضم. بحلول 1998 كانت أميرتيك Ameritech من ضمن الأوائل الذين وضعوا خدمات الهاتف الداخلية والبعيدة المدى، خدمة الهاتف النقال، خدمة الانترنت، خدمات المراقبة الأمنية وخدمة «كابل» التلفاز ضمن حزمة واحدة في فاتورة لا ثاني لها. ومع هذا لاقت مقاومة لأن الفاتورة كانت صعبة الفهم بالنسبة للزبائن. كن متيقناً من كونك تملك استراتيجية للمطالبة قبل أن تستمر في تطوير منتج تم تجميعه في حزمة واحدة.

الحساسية نحو اكتساب الأخصائيين وحلفاء السوق الاستراتيجيين

يجبر الإغراء المتعلق بالتسويق ذي التوقف الواحد «والشراكة على محفظة النقود» المسوقين إلى محاولتهم لأن يكونوا كل شيء لكل الناس. ولكن عندما تنشر علامة تجارية حزمها إلى أبعد مما يقوم به منافسوها الرئيسيون المفترضون، يمكن أن تزداد الحساسية تجاه المنافسة من قبل الأخصائيين الأكفاء أو حلفاء التسويق على نحو دراماتيكي.

إن البيئة الملائمة للمنافسة قد تتبلور في شكلين: أصغر، حيث المنافسون الذين يلعبون «لعبة صافية» ويختصون في واحد من المنتجات التي تضمها حزمته. والعلامات التجارية الكبيرة في فئة أخرى ذات صلة تعرض عضلاتها من ضمن كوة صغيرة لديها فيها عرض لمنتج محدود وضيق الهدف نسبياً. لعبة المنافسة الصافية ضد جابرة الاتصالات الهاتفية كانت صريحة بأكثر ما يمكن في ساحة خدمات الإنترنت. كان ينظر في البداية إلى موفري خدمة الإنترنت المحليين بأنهم مجهزين بشكل أفضل لكي يقوموا بتقديم منفذ إلى خدمة الإنترنت من غيرهم ولنقل مثلاً شركة هاتف صغيرة، لأن

اللعبة الصافية التي كان يديرها مقدمو خدمات الإنترنت تخصصت حصراً في الإنترنت وكان عليها القيام بأداء أفضل من الشركات الضخمة التي رأت جوهر المنافسات وينابيع الإيرادات الرئيسية في إسماع الصوت على الهاتف بدلاً من أن تكون في البيانات الرقمية.

في غضون ذلك، فالشركات البائعة مثل سيسكو Cisco و ثري كوم 3 com التي قامت بتزويد الأسماء التجارية العاملة في مجال الاتصالات الهاتفية بتجهيزات عمل الشبكات رأت اسماً تجارياً آخر كبيراً لم يكن من قبل يعتبر كمنافس - اينتيل Intel - بدأت تركز جهودها على كوة محددة تماماً مربحة للغاية في مجال عمل الشبكات، بينما كانت حذرة من أن تتنافس مع منتجات سيسكو الجوهرية في أسواق سيسكو الرئيسية. فجأة، أصبحت اينتيل والتي طالما نظر إليها كمصنع للرقائق فقط تعرض باكورة منتجاتها لعمل الشبكات والتي تنافست مع حزم (جعب) سيسكو و ثري إم التي تحوي منتجات التوصيلات اللازمة للشركات الصغيرة.

يمكن لحلفاء التسويق الاستراتيجيين أن يهدئوا نجاح التحزيم، حتى أكثر الأخصائيين الأكفاء في حالات تكون فيها العلامات التجارية الفائقة القوة ضالعة في الأمر. مع توالد مجموعات العمل المتشابكة للعصر الرقمي فقد تعرضت حتى جعب إيه تي أند تي للهجوم الشديد من قبل جعب البائعين لعدة سلع والتي نظر فيها إلى واحد على الأقل ممن يوفرون جعبة أجزائها باعتبار أن لديها منتجات تتفوق على تلك الموجودة لدى إيه تي أند تي ويمكن للعلامة التجارية يمكن الاعتماد عليها ومقارنتها بالإجمال مع منتجات إيه تي أند تي.

المشاكل المترافقة مع أي منتج بمفرده ضمن الجعبة

مثل أي نظام فالجعبة قوية بقدر ما تكون أضعف حلقة فيها قوية. إن الضعف البادي أو الحقيقي لأي جزء من مكونات الجعبة قد يؤدي لفقدان

الزبائن الذي ينسحب على كل خطوط المنتجات المنضوية. قد ينظر إلى مثل هذا الضعف في أداء المنتج أو في فشل حقيقي للمنتج / لدى التوريد أو حتى في عناية للزبون خاصة بالمنتج لابد منها أو متوقعة وذلك بعد إتمام عملية البيع.

فعلى سبيل المثال، ولأجل سوق العمل في التسعينيات المنصرمة، وضعت شركة هاتف صغيرة جعبة من البريد الصوتي، برامج للتحادث المحلي والخارجي، وخدمة الخط الساخن (المعروف بـ 800) والذي كان غير صالح بالمقارنة إلى ما تقدمه إيه تي أند تي، وعليه أدار الزبائن ظهورهم للجعبة التي حوت على خدمة الخط الساخن، وأحياناً أخرى لأنه يشير تساؤلات مفترضة مفادها: «إذا كان خطهم الساخن لا يرقى إلى مستوى المنافسة، فإني أتساءل عن جودة منتجهم الذي يوفر البريد الصوتي». لم يطل الأمر بالزبائن حتى كانوا يقدمون على شراء الجعبة الموجودة لدى إيه تي أند تي والتي وضعت فيها ضمن الأشياء الأخرى خدمات مجانية عبر الخط الساخن 800. فجأة فقدت شركة الهاتف الصغيرة زبونها قائماً كان يساهم في ربح مجزٍ لقاء استعماله خدمات الهاتف.

مقاومة الزبائن للتوسع في العلامة التجارية

يمكن للتوسع في العلامة التجارية أن يسبب الحيرة عندما تكون القيمة الواعدة غير واضحة. إن أخطار التحزيم الزائد عن الحد غالباً ما يشير في ذهن الزبون «ماذا يمكن لعلامة تجارية X والمعروفة بأغراضها أن تعلم حول ذاك الأمر»؟

في ما قبل الهرولة التي سبقت شبكة المعلومات الدولية نحو وضع خدمات كابل التلفزيون والمكالمات الهاتفية في جعبة واحدة، بدأت شركات الكوابل في استثمار مبالغ طائلة في محاولة لرفع مستوى عمل شبكاتها تماماً كما فعلت شركات الاتصالات في بنية تحتية واسعة المدى. لكن في

الأساس، كثير من الزبائن قالوا، «أنا لست واثقاً من أن شركة الكابل التي أحصل على خدماتها كفوءة إلى الحد الكافي لتوفير خدمة هاتف يمكن الاعتماد عليها. وبالمناسبة، ماذا تعلم حقاً شركة الهاتف التي أتعامل معها عن التلفزيون والتسلية؟» في ذاك الوقت على وجه الخصوص، كان كل من شركات الهاتف والعلامات التجارية الخاصة بالكوابل تجاهد للوصول إلى أبعد بكثير مما وراء المقدرة الأساسية للإمكانيات التي تملكها، وخاطرت بتلطيخ سمعة منتجاتها الرئيسية المنضوية مع منتجات أخرى كان الأفضل لها أن تترك للآخرين في الشركات القائمة. لحسن حظ جميع المعنيين، أثبت علو شأن الإنترنت أن هذا النوع من معركة التحول لم يمض إلى حد بعيد يكفي عندها لأن «ينسف الجعبة بكاملها» وأن يكلف كل طرف فقدان الكثير من زبائنه.

التخلي عن بعض المال بتركه على الطاولة

إذا كنت حالياً زعيماً لكل خط منتج ضمن الجعبة، فعليك أن تزن المقايضة بين الولاء المتزايد الذي نشأ عن التحزيم الناجح وخطر التقليل من هوامش الربح (في مقابل الهوامش المتحققة عن البيع الإفرادى لكل واحد من مكونات الحزمة). قد تتأثر الهوامش بسبب توقعات الزبائن في إنفاق أقل لدى الإقدام على ابتياع عرض كامل، بالرغم من أن هناك حالات حيث يبرر العرض الشامل دفع علاوة بدلاً من ذلك. أيضاً ربما تتأثر هوامش الربح بدرجة بالغة بزيادة الكلفة الناتجة من العناية بالزبون، نظام المساندة، ومتطلبات التشغيل الداخلي للمنتج كما نوقش أعلاه.

لكن عندما يكون هناك شك، فإنك إذا لم تقم بقيادة الطريق إلى التحزيم، فإن منافساً لك سيقوم بذلك، خاصة أن القيمة التي تراود ذهن الزبون تستند بتزايد على التخلص من العناء.

نحو إعادة التوضيف أو عدمه: الحكمة في مقابل التشاؤم

ليس بالأمر الصعب أن يكون هناك تعميم من بعد هذه الأمثلة عن اتصالات الهاتف. قد يجادل أحدهم، مثلاً ويقول بأن ارتفاع شأو الأجهزة لما بعد معلومات عصر الكمبيوتر الشخصي لهو بمثابة شهادة تمثل الحقيقة القائلة بأن أجهزة الكمبيوتر المتوضعة على المكاتب قد ملئت جعبتها بأكثر مما يجب. كل هذا بسبب قيامها بالعدد من المهمات (الأعمال) دون المستوى الجيد المرجو منها، والتي بإمكان الأجهزة الفردية التي تم تكريسها للقيام بأعمال محددة قد صممت لأداء المهمة الموكولة إليها على نحو أفضل. يبقى أن يرى أمر وهو إلى أي درجة ستكون حدود الكمبيوتر الشخصي كافية لتذكي حصول بعثرة ثورية لسوق الكمبيوتر الشخصي والتي ستسير في اتجاه مضاد للتكامل وللتسوق ذي الوقفة الأحادية.

وبغض النظر، لا تهدف هذه اللائحة الفتاكة من الأخاديد الواقعة في الدرب الخطر نحو التحزيم إلى إخافتك لأن تنأى بعيداً من إعادة التوضيف. إذا قمت بطرح الأسئلة الناجعة من تلك الاعتبارات أعلاه وأجبت عنها، فإن حظوظك في النجاح - لأجل رُقي أمثل للعبة بهدف تخفيض عناء الزبون - سوف تكون أكبر بكثير.

تشريع عن إعادة التوضيب: انتيغريون

المسوق البسيط: الشبكة المالية لانتيجريون
المنتج: الخدمات المالية المتفاعلة لانتيجريون
زمن الإطلاق للسوق: 1997.
الاستراتيجية الفرعية الرئيسية: التكامل.

عندما جذبت الإنترنت انتباه عالم الأعمال في التسعينيات المنصرمة، ادعت الصناعة المصرفية أنه باستطاعتها تقليص حجم النفقات دراماتيكيًا بوضع العمليات الجارية والعناية بالزبون على الخط المباشر. لكن التنفيذ في حقيقة الأمر كان مخيفاً. حاولت بعض المصارف أن تعالج التجارة الإلكترونية ببناء أنظمتها الخاصة ورتق التحسينات التي طرأت على الشبكات مع البرامج الصادرة عن عدة بائعين، ولم ينجح إلا أقل القليل، كانت الأخطاء والمصاريف لا تحتمل. لكن الغالبية انتظرت أملاً في ظهور المنقذ. في سنة 1996 كان هذا المنقذ قد ظهر للوجود عندما استثمرت آي بي إم، وستة عشر مصرفاً في شركة جديدة مستقلة أطلق عليها اسم انتيجريون.

اعتبر التركيز الوحيد لانتيجريون أن تزود الهيئات المالية بحلول متكاملة وبنية تحتية مشتركة للأعمال المصرفية المتبادلة وخدمات التجارة الإلكترونية، وبيع تلك الخدمات ليس فقط للمصارف التي تملكها ولكن أيضاً إلى غيرها من المصارف المنافسة. استحدثت لجعل التكامل وتكنولوجيا التجارة الإلكترونية المعقدة بسيطين، شرعت انتيجريون لكي تكون أعز الأصدقاء لجمع المؤسسات الصناعية بما تعده من تخفيض للعناء. كان هناك الكثير من العناء، حيث تسابقت المصارف في جميع أرجاء العالم في استخدام زخم الإنترنت لرفع مستوى خدمة الزبون، تخفيض نفقات التشغيل، والحصول على تفوق في ميدان المنافسة، مع الكثير من عدم اليقين والكثير من بلايين الدولارات في الرهان.

بخلاف حالة سلعة المستهلك في الفصل الرابع (آبل إيماك)، تعتبر انتيغريون تطبيقاً واسعاً في عالم الأعمال لبساطة التسويق. يرسم الآتي سمة استراتيجية انتيغريون في إطار أحد عناصر التسويق البسيط الأربعة، إعادة التوضيب، وخاصة استراتيجية التكامل الفرعية⁽⁵⁾.

المنتج (السلعة):

كان المنتج الذي أفرزته انتيغريون في البداية حزمة من الجعب، ثلاثة عروض متكاملة في واحد تهيئ للمصارف أن تقدم لزبائنها مجالاً كاملاً من الخدمات المصرفية مباشرة على الخط بالإضافة إلى المساندة. كان يتم تشغيل هذه البرامج على شبكة تم بناؤها وإدارتها بواسطة آي بي إم (تم شراؤها لاحقاً من قبل آي بي إم أند تي)، أرضية خدمات مالية متفاعلة مملوكة، وبرامج كمبيوتر من عدة مصادر تكاملت لكي تعمل مع بعضها دون ارتباط. وفي ذات الوقت ظلت تسمح للمصارف كل على حدة بأن يعتمد واجهة مظهرهم الخاص (ما يراه ويشعر به زبائن المصرف لدى دخولهم إلى موقع المصرف على الشبكة).

كانت محتويات انتيغريون الثلاثة الأولية جوهر العمل المصرفي، سداد الفواتير وعرضها، ورعاية شاملة للزبون. تضمن جوهر العمل المصرفي الحسابات الجارية وحسابات التوفير، بطاقات الائتمان، شهادات الإيداع، قروض السكن، أقساط القروض، ومسارات الإقراض. سداد الفواتير وعرضها والتي لأجلها عملت انتيغريون على إجراء تكامل للخدمات التي تدفعها الشركات التي تصدر الشيكات دون عمولة، أفسحت المجال لإيصال الفواتير إلكترونياً، وبكيسة زر واحدة للحصول على الموافقة على الدفع (السداد)، والحوالات الخاصة بدفعة لمرة واحدة والفواتير المتكررة إلكترونياً، إدارة أمور المستفيد من الدفعة، وحفظ الفواتير. وأتاحت الرعاية الشاملة للزبون للمصارف أن تتولى الإجابة عن استفسارات الزبون إلكترونياً،

وكذلك كشوفات الحسابات، وضعية الدفعة المتوجبة، تتبع الشكاوى والحل، طلب دفاتر الشيكات، إدارة طوابير الرسائل الواردة، المساندة الفنية، والاتصال مع الزبائن على الخط مباشرة سواء بواسطة البريد الإلكتروني أو الرسائل الصوتية.

قائمة التدقيق والمراجعة الخاصة بالتكامل:

ما هي المكونات التي تجري انتيغريون تكاملاً بينها:

ما يقرب من عشرين أو نحو ذلك من المكونات المذكورة أعلاه ذات الوظيفة، بالإضافة إلى مكونات ملحقة، ومئات من القطع الفنية غير الحركية التي تقبع في الخلف والتي شكلت نظاماً كاملاً دؤوباً. شيء من مسحة «التوظيفات المتبادلة للأموال المتكاملة» (لكن أكثر تعقيداً إلى حد بعيد)، فهناك وجه واحد جعل من انتيغريون عرضاً ذا قوة فائقة، أنه لم يقم فقط بإجراء تكامل ما بين مكونات كثيرة ضمن ثلاث جعب يتم التركيز عليها ولكن أيضاً أضاف طبقة من التكامل ما بين الجعب ليجعل منها محفظة حلول كاملة الخدمات.. وفي الوقت ذاته يؤمن المرونة التي تسمح للمصارف بأن تقوم بشراء أي من الجعب بشكل إفرادي أو بالجملة. (فمثلاً، بعض المصارف التي كانت قد استثمرت سابقاً في أنظمة خاصة بها للعرض وسداد الفواتير إلكترونياً شاءت أن تحتفظ بما لديها، ولكن ظلت محتاجة للكثير من العون في أساس العمل المصرفي ورعاية الزبون).

هل تحافظ انتيغريون على استقلالية المكونات الفردية التي أجري التكامل في ما بينها؟

نعم. مع الاستثناء المحتمل من الفوارق الدقيقة الخاصة التي «تسيّد مصارفك الخاصة»، مثل ويلز فارغو الذين قد أقاموا ضمن أنظمتهم الداخلية الخاصة لكي يولوا عناية إلى حاجة خاصة، كان كل واحد من مكونات

انتغريون على الأقل قائماً بوظيفته، دؤوباً، وآمناً مثل المكون المكافئ الذي تم شراؤه على نحو منفصل من بائع متخصص (وكان لدى هذا المكون الميزة لأن يتكامل مع باقي نظام انتغريون).

هل تنشئ انتغريون نظاماً شاملاً يعطي للزبون قيمة أبعد من تلك التي يوفرها مجموع أجزائه؟

بالتأكيد، فالكثير من وظائف العمل المصرفي وخدماته التي تمارس على الخط مباشرة، يوجد فيها اعتماد متبادل في ما بينها على مستوى عال (مثل سداد الفواتير وإدارة الحسابات الجارية) لذا فإن معظم قيمة انتغريون كانت تكمن في «النسيج الواصل» الذي وفرته - أي الطريقة التي تعمل بها مكونات النظام معاً - أكثر منه في قيمة المكونات ذاتها. ووراء القيمة الفنية، كانت هناك قيمة اقتصادية واضحة للغاية. وكنقطة مقارنة يُرجع إليها، عندما وضعت المصارف الصراف الآلي في الخدمة تعين (ترتب) عليها أن تنشئ بنيتها التحتية الفنية الخاصة بها لعمل الصراف الآلي.

استبعدت انتغريون مثل هذه المشكلات خارج نظام التجارة الإلكترونية، بحيث إن زبائن انتغريون لم يتوجب عليهم أن ينشئوا النظام، يقوموا بصيانته، يحدثوه، أو أن يوظفوا ويدعموا الأشخاص الفنيين ذوي التكاليف المرتفعة والذين يصعب العثور عليهم والمطلوبة خدمتهم من أجل أن يظل النظام فعالاً ومعتمداً عليه.

كيف تساهم هذه القيمة في تخفيض عناء الزبون بشكل ملحوظ؟

بانتشار الإنترنت، وقع كل من الإدارة والأعضاء الفنيين للمصارف الرئيسية تحت ضغط هائل، لكي يظهروا بمظهر القائد في مجال خدمات الأعمال المصرفية على الخط المباشر. كان هناك ضغط من قبل المستثمرين باتجاه تخفيض التكاليف وتعزيز التفوق التنافسي، والتي حملت الخدمات

والعمليات التجارية الجارية على الخط مباشرة في طياتها وعدداً كبيراً بتحقيق هذا الأمر. كان هناك ضغط من قبل الزبائن تماماً مثل المستهلكين المتعطشين للوقت بشكل متزايد مما حوّل الإنترنت وجعلها كبديل للذهاب إلى المصارف وإجراء المكالمات الهاتفية معها. لذلك فقد جاءت انتيغريون في خضم زمن كانت المصارف فيه بأشد الحاجة إلى خدمات على الخط مباشرة أكثر دأباً بغية النجاح في الاحتفاظ ببرنامجهما. كذلك خفضت مزية تقليص التكاليف ذات الشأن من ضغط رصد الموازنات وحررت الموارد المالية لمجمع المؤسسات الصناعية لكي تتجه نحو أنشطة تقلل من العناء. وجدت انتيغريون كمّاً هائلاً من عدة مصارف كبيرة لجعل العمل المصرفي على الخط مباشرة نشاطاً تجارياً على - أضخم مستوى - مما دفع بكلفة كل عملية إلى ما دون ما تقدر عليه أكبر المصارف لو ترك الأمر على عاتقها. بقيامها بوظيفة «نادٍ للشراء» بالنيابة عن زبائنهم من المصارف، استطاعت انتيغريون أن تمارس نفوذاً هائلاً عندما تتم الموازنة في مجال مناقشات الاتفاق حول الأسعار مع الموردين للأموال الفنية وأجزاء المعالجة المطلوبة.

كيف تقوم انتيغريون بتوفير الوقت المهم للزبون؟ إذا كان الأمر بين الشركات، فهل هي توفر وقت الزبون الهام حتى يتم تسويق المنتجات والخدمات للزبائن الذين يحملون صفة المستعمل الأخير؟

وفرت انتيغريون على المصارف الوقت عموماً والوقت للقيام بالتسويق. من وجهة نظر مجمع المؤسسات الصناعية قد يبدو الأمر ضرورياً للعمل مع العشرات من البائعين على نحو فردي لتقليد خدمات انتيغريون المتكاملة، لهذا كان هناك توفير بالغ للوقت لمصلحة مديري مجمع المؤسسات الصناعية، فقط لدى التعامل مع البائعين المنفردين لوحدهم - وفورات أضيفت إلى الوقت الذي جرى توفيره من يوم ليوم بجعل انتيغريون تقوم بصيانة ورفع مستوى البنية التحتية والبرامج. من زاوية الوقت المخصص للسوق، فإن العمل مع بائع منفرد لم يوفر فقط الوقت المتاح لمن هم على

رأس العمل ولكن على وجه الخصوص قام بضغط الزمن المطلوب للتطوير لجعل كل المكونات تعمل سوياً (كالذي سيتم نقاشه تالياً تحت عنوان عدم التواءم ضمن المنتج). يقدر أحد زبائن انتيغريون والمدعو واشنطن ميوتشيول Washington Mutual - أنه بالأخذ في الاعتبار مبادرات العمل الأخرى التي كانت تبتيغها الشركة في ذاك الوقت - فقد نزلت خدماتها المصرفية الأساسية المتوفرة على الخط مباشرة للسوق مبكرة بسنة واحدة على الأقل بسبب ميزة خدمات انتيغريون فيما لو قام المصرف ببناء نظامه الخاص به، وستة أشهر على الأقل قبل ذلك لو أن المصرف ذهب إلى أحد منافسي انتيغريون (والذي يؤمن عادة الخدمة الإضافية الخاصة بشكل البداية - النهاية، ولكن في الوقت ذاته يعتبر ما يقدمه أقل سرعة وأقل تكاملاً في أداء التجهيزات الوسيطة، وهي لباب أنظمة استفسارات الإدارة والعمليات الجارية).

كيف تتخلص انتيغريون أو تخفض إلى حد بعيد عدم المواءمة ضمن المنتج، خلافاً لذلك قد تطفو على السطح وذلك ما بين المكونات الفردية للعبة/ العرض؟

بدون انتيغريون، كانت هناك تحديات هائلة تواجه المصارف في إجراء تكامل لتكنولوجيا الكمبيوتر الرئيسي، البرامج، وتكنولوجيا الشبكات، انتقاء المواقع على الشبكة، وأساليب معالجة العمليات مثل (المراجعة المجانية Check Free) لدى بناء شبكة انتيغريون، استخدمت أي بي إم أدوات وبرامج مصدرها أكثر من ثلاثين بائعاً مختلفاً وأنتجت حلولاً برمجية جعلتها جميعاً تعمل مع بعضها دون ربط إجباري. قليل جداً من هذه المكونات استدعت الضرورة عملها مع بعضها في وقت واحد بالطريقة المطلوبة دون شكل ما من التكامل الفني الذي يأخذ شكلاً معيناً. (لم يكن عدم التلاؤم محدوداً نحو المنتجات؛ فقد امتد مجموعه إلى ثقافات لبائعين متنوعين مطلوبة لكي تتعاون في تطوير المنتج. فمثلاً، لم يكن على انتيغريون فقط أن تجعل منتجات أي بي إم وتشيك فري Check Free تعمل معاً، بل أيضاً العمل على

جعل ثقافات هؤلاء البائعين الاثنين تعمل معاً - كانت آي بي إم ذات ثقافة لها جذور عميقة في طريقة المعالجة، بينما تشيك فري كانت أكثر رشاقة والتزاماً ولكن ثقافتها كانت تولي اهتماماً أقل بطريقة المعالجة، وما لم يكن تحدياً إدارياً تافهاً للتكامل قامت انتيغريون بتوفيره على زبائنها في المصارف).

كيف يخفف ذلك على نحو كبير الاحتمال القائم بظهور العناء جراء المنازعات أو المواجهات قبل/بعد عملية البيع؟

قلصت انتيغريون من احتمال أي نزاع وذلك في ثلاثة أبعاد:

مفاوضات السعر، مساندة الزبون في مرحلة ما بعد البيع، وأمان الشبكة. في حين تفاوضت المصارف ذات التوجه بالاعتماد على الذات في بناء هيكلها تفاوضت منفردة حول السعر مع عدة بائعين يظهرون من حين لآخر لدى بروز حاجة لكل واحد من المكونات، وعليه فقد خفضت انتيغريون هذه العملية لزبائنها لتصبح عملية تفاوض وحيدة جرى صونها في عقد خدمات تبلغ مدته عدة سنوات. ومن أجل مساندة العمليات، الصيانة، والتحديث، وضعت هذه العقود معايير للأداء وفرضت جزاءات فيما لو قصرت أو فشلت انتيغريون في أن ترتقي إلى مستوى هذه المعايير.

كان الأمان نقطة أخرى لافتة للنظر تدعو إلى القلق، حيث لم يتمكن أحد في منظومة المصارف أن يكون في وضع يضطر فيه أن يقدم تفسيرات للمدير التنفيذي عن أي عبث من قبل المتلصصين عبر أجهزة الكمبيوتر على الحسابات الخاصة للزبائن أو صفقاتهم. لذا تستطيع المصارف أن تلقي عن ظهرها العبء لتعهد به إلى انتيغريون وإلى الشبكة التي بنيت من قبل آي بي إم، زعيمة العالم في تطوير أنظمة آمنة. من أجل كل هذه النزاعات والمواجهات اعتمدت انتيغريون كبائع أوحده، بمكالمة هاتفية واحدة، دون نفقات إضافية، وذلك حينما تطفو المشكلات على السطح.

هل إعادة التوضيب هذه تشمل مكونات يحتمل أن ينظر إليها أنها بعيدة كل البعد عن جوهر هوية الاسم التجاري لانتيجريون؟

كل خدمة ضمتها جعبة انتيجريون كانت جزءاً من الرؤيا التي أدت إلى نشوء الشركة، وكل شيء كان جزءاً مكماً للعمليات المصرفية الجارية على الخط مباشرة ورعاية الزبون. وبالرغم من أن انتيجريون كانت علامة تجارية يافعة وليس لديها في البداية سوى النزر اليسير من القيمة التي تتضمنها العلامة التجارية، ولكونها أنشئت في سنة 1996، لم يتم التسويق لها بجرأة حتى سنة 1999.

ففي وقت مبكر استنتج بحث حول هوية الاسم التجاري للشركة أن «الشبكة المالية لانتيجريون» نقلت حسياً الخدمات المتكاملة للقوة الصناعية تماماً مثلما نقلت «كمالها» (مخلص آخر من العناء)، و «شبكةها» على الأقل بشكل ضمني على الخط مباشرة، وذلك كجزء من الهوية. ولإبقاء المنتجات قريبة من هذه الهوية، وضعت انتيجريون حدوداً وقاومت الإغراءات المبكرة لكي تتوسع بالاسم التجاري بعيداً جداً. فمثلاً تحفظت على أن تخوض في الواجهة النهائية للأعمال، مقررّة أن تصميم مواقع المصارف على الشبكة المفصلة لأجل المستعمل النهائي من الأفضل تركه إما لمصممي المواقع المتعددين على الشبكة الذين لا يمتلكون خبرة الأنظمة أو تجهيزات الربط، أو إلى المنافسين مثل سيكيوريتي فيرست Security First (التي قدمت مجالاً خيراً من الخدمات مشابهاً للذي لدى انتيجريون ولكنه متخصص في تصميم الواجهة النهائية على مستوى عالمي). في الحقيقة، لم يساعد انتيجريون توفّر الواجهات النهائية لكي تتميز في مقابل سيكيوريتي فيرست بالتركيز على جوهر المنافسة في مضمار تجهيزات الربط، الأنظمة، البنية التحتية، والمقدرة على استيعاب كم هائل من العمل، والذي كان كله أصعب من تطوير الواجهات النهائية، وعززت إلى أقصى حد من المصداقية والثقة بانتيجريون في النواحي التي يحتمل أن ينظر إليها مجمل أعضاء مؤسسات

المصارف على أنها هي أكثر ما يبعث على الوجل (وبالآتي، الأكثر مما يبعث على القلق).

هل سيستدعي هذا من انتيغريون عقد حلف استراتيجي له شأنه مع اسم تجاري آخر، أو ربما حتى شراءها من أجل توفير الجعبة المقترحة على نحو ناجع والقيام بخدمة الزبون بعد عملية البيع بشكل كاف؟

كانت انتيغريون غير عادية منذ البداية كونها تمتاز بأنه تم إنشاؤها من قبل تجمع (كونسورتيوم) والذي كان تحالفاً له شأنه منذ اليوم الأول. لكن كان هناك اعتراف منذ البداية أن الشراكة الاستراتيجية بين اسمين تجاريين - أي بي إم وتشيك فري Check Free - ستكون حيوية في جلب خدمات انتيغريون لوضعها في خدمة السوق بشكل معتبر وفي زمن مناسب. لذا لم يكن عمل انتيغريون لصيقاً للغاية فقط مع كل واحد من هؤلاء الشركاء بل إنها بذلت وقتاً وطاقة لهما وزنهما لجعلهم يعملون مع بعضهم (كما ورد أعلاه في التعليق على الثقافة السائدة). بينما كان تطوير المنتج أحد الدوافع الرئيسية لهذه الاستراتيجية، فبال تأكيد كان الدافع الآخر هو قيمة الاسم التجاري ومصادقيته والذي عملت كل من أي بي إم وتشيك فري على تأسيسه في نواحي الخبرة التي تخصصهما. بدون هذه المصادقية، فإنه من الصعب جداً لشركة جديدة من أن تؤخذ على محمل الجد باعتبارها مورداً لتكنولوجيا المعلومات «بمستوى - منشأة» (كما بدا من مصير نيت سكيپ للاتصالات Net Scape Communications عندما حاولت إعادة تموضعها من كونها شركة تهتم بالاختيارات الحاصلة على الشبكة إلى منشأة للبرامج وشركة للاستشارات قبل أن يتم في الأخير شراؤها من قبل أمريكا أون لاين America Online).

الوزن المعطى (الحاصل) للتمركز (التوضع):

هل تخفيض الإجهاد مبني ضمن التمركز؟

في البداية، قامت انتيغريون ببناء ما يمكن أن نطلق عليه تخفيض العناء في صلب هويتها بتطوير علامة تجارية استباقية للشركة مقولتها، بالدرجة الأولى وللاكثر أهمية، التكامل، وهي كلمة ممثلة موسومة بنبرات مثقلة عن الإجهاد الذي يواجهه مجتمع أرباب الصناعة المصرفية لدى إجراء تكامل معقد لحزم من المنتجات، العمليات، الوظائف، التقنيات والبائعين.

كانت انتيغريون اسماً تجارياً يحمل نظرة استراتيجية جريئة وفي ثناياه هناك وعد ذو صلة له صفة التعاون. [كلمة انتيغريون Integration لها شبه وصلة واضحة بما يعنيه التكامل بالإنكليزية Integration، المعرب]. وتعاضم هذا بأخذ انتيغريون موقعاً لها «كناد للشراء» والذي لديه إمكانية تمثيل 60٪ من كل الودائع تحت الطلب في الولايات المتحدة، معززة النفوذ لدى البائعين واستيعاب العناء الذي يمكن للمصارف أن تواجهه فيما لو تركت لتتعامل مع هؤلاء البائعين على عاتقها الخاص دون أن يكون لها حليف هناك. وبالرغم من أن الترويج لانتيغريون كان في حدوده الدنيا (لأن الشركة استهدفت مبدئياً المصارف الخمسين الأولى في الترتيب وبالآتي كانت قابلة لأن تتولى الاتصال بهم بواسطة وسائل ذات تكلفة لها ما يبررها من حيث الفاعلية)، فإن وجودها المبكر على الشبكة وبما تمثله مادتها من ضمان قد جذب الانتباه لجهة مردود البساطة العائدة لها وذلك بوضع الحل المسمى بانتيغريون في موقع «كنقطة وحيدة للارتباط» ما بين طرفي الخدمات وإجراء التكامل فيما بين أفضل التطبيقات السائدة مع المصارف التي تحويها الأنظمة، الإنترنت، والهاتف.

ما هي الأسباب ذات الصلة بالإجهاد التي يتعين التصديق بها؟

الأسباب ذات الصلة بالإجهاد التي يتعين الاعتقاد أن الاسم التجاري

انتيجريون يحمل في طياته وعداً يتضمن وجود «مقومات» أي بي إم وتشيك فري، والحقيقة أن ستة عشر من أفضل المصارف المعروفة في الولايات المتحدة كانوا مستثمرين وزبائن في الوقت ذاته. إذا أخذنا كل هذا ضمناً سمح لأولئك المهتمين بتحقيق هدف انتيجريون بأن يتخذوا طريقاً مختصرة نحو الشعور براحة أكثر والاعتقاد أن مساعدة جلييلة هي في الطريق حتى قبل أخذ الوقت لتفحص منتجات انتيجريون وخدمتها وتكاليفها على وجه التمام. وكان أيضاً استيعاب انتيجريون لأعمال زبائنها سبباً مفتاحياً لأن يسود الاعتقاد ذاته. عمدت انتيجريون إلى جعل ذلك جليلاً مع إشارات متفهمة خاصة حول تحرير زبائنها من المصارف من التركيز كثيراً على مسألة اعتماد التكنولوجيا لكي يتجهوا أكثر نحو مبادرات استراتيجية بخصوص العمل. في كنهها، قالت «سنهتم بخصوص امتطاء النظام بينما تركزون أنتم (المصارف) على تنمية قاعدة الزبائن لديكم؛ سنهتم بتخزين البيانات بينما تركزون أنتم على استخراج هذه البيانات؛ سنهتم بإدارة القناة (المنفذ) بينما تركزون أنتم على إدارة قطاعات السوق التي تخصكم؛ سنهتم بالنهوض من أي كارثة بينما تركزون أنتم على الاحتفاظ بزبائنكم؛ سنهتم بإدارة شؤون الموردين بينما يتم التركيز من جهتكم على خدمة الزبون؛ سنهتم بموضوع الأمان بينما تقومون أنتم بالتركيز على تأمين خدمات يمكن الوثوق بها؛ سنهتم بالتحويلات التي تطرأ على النظام بينما تركزون أنتم على الاندماجات أو امتلاك المنشآت الأخرى».

كيف يؤثر تخفيض العناية على التصورات التي تحيط بالدوافع الرئيسية وراء اختيار العلامة التجارية؟

الدوافع الرئيسية في هذا السوق وراء اختيار العلامة التجارية، لما وراء التكلفة، كانت مرتبطة إلى ما يقرب من حد الكمال مع أحجار الزاوية للتكامل كما سبق وتم تقريره في هذا الكتاب: تلاؤم المنتج/مكوناته، القابلية لتحسين الوقت المتاح للتسويق، المساندة للعمليات، والأمان (ثمن الدخول

في خدمات المصارف، هي كمثل «الطعم/المذاق» في منتجات الطعام و«الجدران» في فئات التكنولوجيا الرفيعة مثل تخزين البيانات أو شبكات الهاتف). كان أي من هذه الدوافع ذا صلة وثيقة بالضغط والقلق لدى أذهان مجمع أرباب صناعة المصارف، وفي بعض الحالات امتد حتى إلى شعور أمان الاحتفاظ بالعمل. لذا بدأ تمرکز انتيغريون - ومقدرتها التي أبدتها من أجل التخلص من العناء في مجال إبعاد هذه الاختيارات - مباشرة يشيد مقدمات قوية للاسم التجاري بين الإجهاد، التصورات حول الاسم التجاري لانتيجريون، والدوافع الرئيسية وراء العلامة التجارية.

إلى أي درجة تستطيع انتيجريون اكتساب تخفيض للإجهاد في هذه الفئة؟

كونها سابقة نحو السوق (وبخاصة استراتيجية تركيز على تبسيط الاسم التجاري)، توفرت لانتيجريون فرصة للتمييز اعتماداً على تخفيض الإجهاد، وفي الواقع أن تصبح مرادفة له. كان المنافسون عادة أكثر تركيزاً على توفير قوالب وحدود مشتركة منهم إلى التركيز على البنية التحتية، وبالإمكان القول إنهم امتلكوا مصداقية أقل في أكثر الأوجه اتساعاً وتحدياً لتأمين الخدمات الجوهرية. ولو كانت انتيجريون داخلة مضمار التنافس مع أسماء تجارية ضخمة راسخة وموثوقة للغاية، لكان بالتأكيد امتلاك تخفيض للعناء أبعد منالاً وكذلك ستكون الحواجز المانعة للتقليد أقل ارتفاعاً.

النتائج:

قامت انتيجريون بقياس نتائجها المجملية في السوق بطريقتين وراء الإيراد والاحتفاظ: تغلغل أرضيتها خلال المصارف الخمسين الأولى في التصنيف، وعدد المستهلكين المستخدمين للخدمات المتوفرة من قبل انتيجريون المتعاملين مع المصارف التي تخدمها انتيجريون. حتى هذه الكتابة في سنة 1999 تمضي انتيجريون سابقة أهدافها الطموحة ببيعها حلولاً مصرفية على الخط المباشر إلى ستة عشر من أصل خمسة وعشرين مصرفاً يأتي تصنيفها

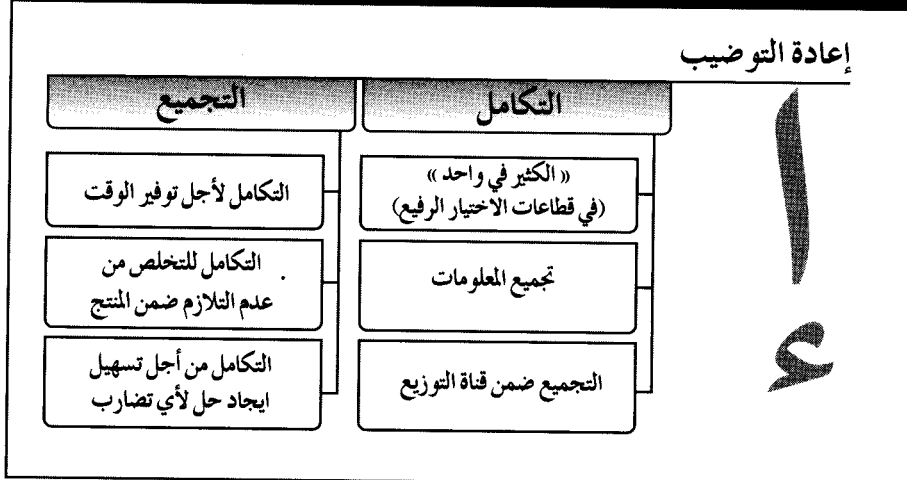
في مصاف الدرجة الأولى وذلك خلال الستين الأوليين من التسويق. كانت انتيغريون تقوم بإضافة أكثر من ألفين من الزبائن الجدد الذين يعتبرون كمستعلمين آخرين وذلك كل يوم بحيث يبدو أنها ستتجاوز هدفها المحدد بمليون مستعمل في نهاية سنة 1999 بفارق معتبر.

■ ملخص:

استراتيجيات التخلص من الإجهاد التي تمت تغطيتها في هذا الفصل تم اختصارها في الشكل 1.5 بإظهار أن العنصر الثاني من عناصر التسويق البسيط - إعادة التوضيب - يمكن تنفيذه في واحدة من صيغ الاستراتيجيات الفرعية: التجميع أو التكامل. لكل استراتيجية فرعية يجمع (يلخص، يختصر) هذا المخطط وحدات البناء الرئيسية التي يمكن أن يتم تشييد فعالية (نجاعة) التسويق البسيط عليها. لقد ضربنا في هذا الفصل أمثلة عملية جرى تطبيقها عن إعادة التوضيب، ومن ثم وضعنا لائحة للمراجعة والتدقيق لكل

إعادة التوضيب:

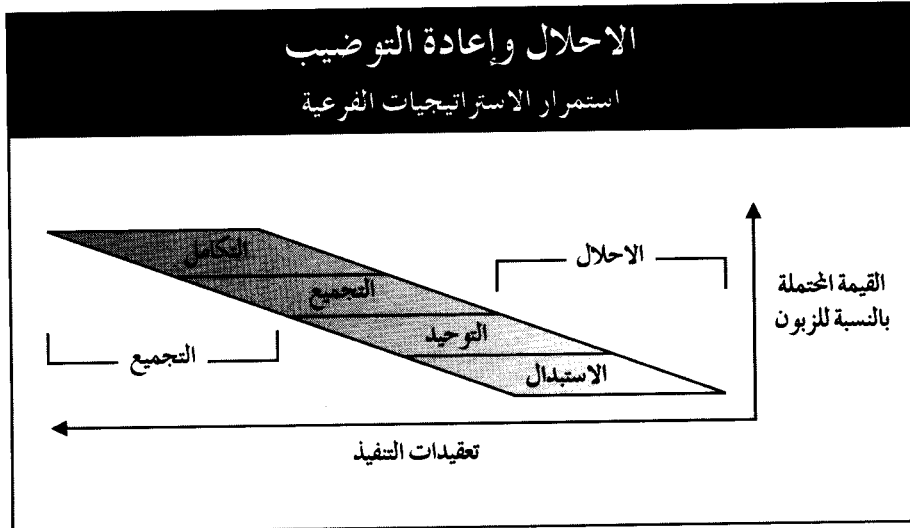
الاستراتيجيات الفرعية التي تخفف من الإجهاد



استراتيجية فرعية لمساعدتك في أن تجري تقييماً لما يمكن أن تقوم به السلعة التي تنتجها أو العلامة التجارية الخاصة بك في تخفيض الإجهاد من خلال التجميع أو التكامل. لقد تمعنا في الأخطار التي تكتنف إعادة التوضيب وكذلك الشراك (الفخاخ) التي تعترض طريقها وذلك لكي نتجنبها (نجنبها) لدى قطفنا ثمارها. أخيراً نظرنا بعمق كيف وظفت شبكة انتيغريون المالية هذا العنصر الثاني من التسويق البسيط بإجراء تكامل للتعقيدات نتج عنه حل ذو محطة واحدة مضافاً للقيمة للخدمات المصرفية التي تؤدي من خلال الخط المباشر.

حاشية الخلاصة: الاستبدال — وصولاً — لسلسلة التكامل المتصلة:

قبل أن نمضي قدماً، دعونا نلتقط معاً كل الاستراتيجيات من الفصل الرابع والخامس لنرى مدى علاقتها ببعضها بعضاً. يمكن النظر إلى الاستراتيجيات الفرعية للعنصرين الأول والثاني من عناصر التسويق البسيط على أنها قيمة متصلة (الشكل 2.5)، تبدأ من الاستبدال وتتقدم نحو التكامل. فمثلاً، يميل التكامل لأن يكون أكثر تعقيداً عند التنفيذ ويجنح لأن



يوفر قيمة أكثر من حيث تخفيض الإجهاد منه إلى الاستبدال أو التوحيد. بالتأكيد هناك استثناءات، لكن هذا يمثل منحى عاماً للتفكير بالاستراتيجيات التي جرى تغطيتها لهذا البعد (المدى) في علاقتها فيما بينها. هذه العلاقة العكسية بين البساطة المسخرة للزبون والتعقيد الحاصل بالنسبة للقائم بالتسويق له سببه، باعتبار أن المسوّق بالأساس يقوم بتوفير قيمة باستيعابه (تشربه) تعقيدات على مستوى الزبون. هذا لا يعني بأي حال، أن باستطاعة التسويق البسيط أن يبسط الأشياء للقائمين بالتسويق على نحو مماثل، كما سنرى لاحقاً على نحو دراماتيكي في الفصل العاشر.