

إعادة التعويض توريد مستمر بدون عيوب وسعر منافس

أنت على وشك سكب آخر أونصة من الحليب في زبدية (سلطانية) لوجبتك الأخيرة في الليل من رقائق الذرة أو ما شابهها. آه - يبدو أنه لن يتبقى شيء لقهوتك الصباحية. جميع هذه المحالّ مغلقة. ماذا تفعل يا ترى بومة جائعة في الليل؟ لا تهتم واسكب ما تبقى من الحليب. بحلول السادسة صباحاً سيكون هناك غالون من الحليب على عتبة دارك، شكراً لشريحة حساسة صغيرة للغاية موجودة في كرتونة الحليب والتي انتقلت إشارتها إلى أداة من أدوات الإنترنت في منضدة مطبخك.

— «معركة من أجل الثلاثة»، كمبيوتر ورلد (عالم الكمبيوتر) 5 نيسان/أبريل 1999

في الفصل السابق، رأينا كيف يبسط الصفر الثالث (إعادة التمرکز) الوسط المحيط للاسم التجاري، يريح من العناء ويجعل مهمة اتخاذ قرار الشركة أكثر سهولة ضمن إطار نموذج بيع المفرق في الوقت الحاضر. لكن إذا لم نقبل بحدود النموذج الحالي للتوزيع وبيع المفرق هل هناك من سبيل للانتقال إلى نموذج جديد يبسط حياتنا ويخفف من العناء؟.

في الفصل الأول، رأينا دليلاً بالغاً كيف أن حياتنا هي تحت ضغط ومحدودية الوقت على نحو متزايد ولماذا مطلوب الآن توجه جديد. فكر

بمقدار الوقت غير الطبيعي الذي يستهلك بتكرار المهمات التي تتضمن تسوق الحاجات نفسها مرة إثر مرة. إن إعادة تعويض المعروض من المنتجات التي تدعو الحاجة إليها لتسيير أمور المنزل أو حتى المصنع ليس فقط بمصرف ضخّم للوقت ولكن أيضاً هو بين الأنشطة الأقل جزاء في الحياة.

تأمل هذا المشهد من عمل التسوق الروتيني وذلك كمصدر للإجهاد؛ إنها من موقع الشبكة لخدمات إعادة تعويض المنتجات بشكل تلقائي:

ما الذي تحبه حول تسوق مواد البقالة؟ تهيئة الأولاد حتى يكونوا جاهزين للذهاب؟ قيادة السيارة إلى المجمع الاستهلاكي في الثلج أو تحت المطر؟ ربما ترغب في الذهاب لأعلى وأسفل الرفوف وأنت بين الممرات تعبئ في سلة كبيرة رزماً وحزماً من المواد التي لم تنو شراءها؟ وهل تحب المفاجآت عند صندوق السداد، أنت تعلم.. بحثاً عن الأوراق التي لفت به الأشياء التي أكلها أولادك لحينه، أو الأصناف التي وضعوها في الحافلة التي تقل ما تم شراؤه؟ سترغب من أعماقك أن تفرغ هذه الحافلة التي ملأتها للتو، بحيث يتمكن عامل الصندوق من جمع قيمة أثمانها، وبعد ذلك تستطيع وضع المشتريات ثانية في الحافلة التي أفرغتها من حينك. لاحقاً، بالطبع، ستعشق السير بهذه العربة الثقيلة الطافحة على أرض موقف السيارات المليء بالحفر بحيث تستطيع إفراغ المحتويات، ثانية أنت في سيارتك. الآن بوسعك مقارعة السير لدى قيادتك سيارتك حتى تعود ثانية للمنزل، حتى تنقل الحاجيات من السيارة وتحملهم إلى الباب الأمامي تتلمس بارتباك مفتاح البيت، تعدي بخطواتك من فوق الطلب وأخيراً إدخال المواد إلى داخل المطبخ.

الموقع على الشبكة لخدمات إعادة تعويض المنتج تلقائياً أيار/مايو 1999 بهذه الخلفية نستطيع الآن أن نستكشف العنصر الأخير في التسويق

البسيط وننظر إذا كان هناك حقاً بالأساس توجه تسويقي أفضل لإرضاء مستهلك عالم اليوم وتحويل هذا الرضا إلى ولاء. العنصر الرابع - إعادة التعويض - تم تعريفه في الفصل الثالث كموفر لعرض من الحاجات مستمر وموجود دوماً خال من العيوب، أو الخدمة عند نقاط سعر مقبولة، تدفع بالزبون إلى اتخاذ قرار بالشراء فقط (وبذل مجهود التسوق) لمرة واحدة. نستطيع شرح ما يمكن أن تعنيه استراتيجية التعويض وذلك بتقسيم كوكب مشترياتنا إلى فئتين عريضتين:

- البضائع والخدمات ذات المواصفات المعروفة.
- البضائع والخدمات التي تخضع أو تعتمد على ظرف معين و/أو التي ليس لها مواصفات ثابتة.

البضائع والخدمات ذات المواصفات المعروفة هي سلع وخدمات مع قليل من التغير أو بدونه أبداً فيما يتعلق بالنوعية، أو ملاءمتها للاستعمال. مثل هذه السلع أو الخدمات لا تختلف عن بعضها في المظهر، الجودة، أو السعر بين مناسبة شراء وأخرى.

حاجتنا لهذه السلع لا تتبدل من استعمال لآخر. بالإضافة نحن نستعمل هذه السلع والخدمات حسب مقدار معروف من الاستهلاك. تملأ هذه السلع كلاً من عالمي الأعمال والمستهلك، من حاجيات المنزل المتكررة إلى الألوف المؤلفة من أجزاء المكونات الصناعية، المواد، والمستلزمات المستخدمة في عمليات التصنيع.

مثل هذه السلع والخدمات تميل لأن تكون المكونات الروتينية لحياتنا اليومية. إنهم «أصدقاؤنا» الذين يفون بحاجاتنا اليومية. لطالما، استعملنا هذه العلامات التجارية لسنين، نحن مرتاحون معها ولا تتوفر لدينا أي رغبة في تغيير أساليبنا الشرائية بدون وجود مدعاة رئيسية. نقوم بشراء هذه السلع دون تحليل أو تفكير. نستطيع أكثرنا أن يسمي الكثير من المؤيدات الشخصية

لهذه الفئة. لدينا تفضيل سائد بين المشروبات وقد حددنا منذ زمن بعيد خيارنا الأساسي للعلامة التجارية. لدينا علامة محبة وحجم مفضل لمعجون الأسنان. إننا نأخذ سيارة العائلة على نحو روتيني إلى ورشة سيارات في الجوار لتغيير زيت السيارة. القائمة طويلة وكل واحد منا يستطيع أن يسمي دزينة أو أكثر من هؤلاء الذين قد يقع عليهم الاختيار. ولكن لنعرض العرض دعونا نتأمل واحداً من هؤلاء المعتمدين: مسحوق الغسيل تايد.

بظهوره في السوق لأول مرة من قبل بروكتر آند غامبل بعد وقت قصير من إنتهاء الحرب العالمية الثانية، مثل تايد اختراعاً رئيسياً في فعالية التنظيف بتفوقه على بودرة الصابون السائدة حينئذ. أصبح تايد بسرعة العلامة المتصدرة ضمن فئته ولا يزال إلى يومنا هذا العلامة التجارية المتسيدة. وعليه يمكننا الافتراض أن تايد يتمتع بقاعدة عريضة من المستعملين الذين تحققت راحتهم مع هذه العلامة. خلال نصف قرن من حياته، خضع تايد لتحسينات متعددة في الإنتاج والتركيب؛ فمثلاً في شكل بودرة مضغوطة، سائل، بودرة مع مبيض وهكذا. نستطيع الظن بأن مستعملي تايد قد تقبلوا هذه التنوعات واختاروا تلك التي يفضلونها.

إن تايد ليس في فئة من السلع التي تحتوي على قدر عال من المعلومات أو التغيرات السريعة كما يمكن أن نجد في أجهزة الكمبيوتر الشخصي. إن فئة مسحوق الغسيل تنتقل من طور لآخر ببطء في أحسن الأحوال، وببساطة ليس مطلوباً منا أن نفكر كثيراً حول ما سنقوم بشرائه.

إن تايد هو مثال كلاسيكي للمنتج ذي المواصفات والذي لديه زبائن ملتزمون بعلامته التجارية منذ زمن بعيد. في مثل هذه الحالات، يتخذ المستهلكون غالباً أكثر أو أقل من قرار شراء كهذا من أجل علامة تجارية قد تبقى لسنوات إن لم يكن لعقود من الزمن. ربما قام منافسو بروكتر آند غامبل بعمل تحسينات بسيطة على مسحوق الغسيل، لكن في المجال الواسع

في حياتنا المليئة بالمشاغل في يومنا هذا، فببساطة لا تعتبر هذه القرارات حيوية لنا لكي نقوم بالتحليل. إننا نفترض أن تستمر بروكتر آند غامبل بتحسين تايد كلما ظهرت تكنولوجيات حديثة. وعليه فإن قرار العلامة التجارية قد تم اتخاذه ولم يبق من قضية رئيسية للبت فيها إلى جانب التسعير سوى التوريد المناسب. أصبح تايد مرشحاً كلاسيكياً لاستراتيجية إعادة التعويض.

هناك فئة ثانية من السلع والخدمات يتم شراؤها عادة على فترات أقل تناوباً. هناك اختلافات مهمة يجب أخذها بالاعتبار. فقد ترغب عائلة ما تقوم بالتحضير لعشاء يخص مناسبة معينة أن تختار المقادير بتأن وانتباه عند نقطة البيع. قد لا يعلم زوجان شابان يدعوان الكثير من الأصدقاء للقاء اجتماعي ما الذي يقدمانه للضيوف، لهذا قد تكون تجربة الشراء واحدة من تلك التي تستدعي وجود الإلهام والأفكار. في عالم إلكترونيات المستهلك، تتسارع خطى التغيير التكنولوجي على نحو عظيم، والمعلومات المطلوبة لأجل الشراء كبيرة للغاية، إلى حد أننا نرغب في تكريس بعض الوقت والجهد للشراء من أجل ضمان أخذ القرار الصحيح. إن أكثر الأصناف لا تعد ممن تنطبق عليه استراتيجية إعادة التعويض.

تأمل الآن حياتك وكأنها تتعلق فقط بتلك الحاجيات المستعملة في بيتك. كم منها يقع في الفئة الأولى؟ كم في الثانية؟ لمعظمنا، هناك عدد كبير في الفئة الأولى. وكل واحد منها يصلح لأن يكون في محل حديثنا عن إعادة التعويض.

بينما، لا تزال استراتيجية إعادة التعويض غير معتمدة على نحو واسع، فإننا نستطيع رؤية علامات واضحة تلوح في الأفق. في كتابه «التسويق الذي يحتاج لإذن»، يصف المؤلف سميث كودين التحول من التسويق التقليدي الذي يحمل طابع «الحشرية» إلى التسويق الذي يطلب «إذناً». يصف غودين

التسويق الذي يطلب الإذن بوصفه الحالة التي يمنح فيها المستهلك، إذنًا لكي يتلقى دعاية أو معلومات⁽¹⁾. هذا مخالف للحالة السائدة حيث يتم مقاطعة حياتنا بالدعاية أو المعلومات والتي لا نكتثر لمعظمها.

إنها خطوة متواضعة من السماح للمسوق بأن يرسل الدعاية أو يبعث بالمعلومات إلى منحه الحق الإضافي بأن يعوضنا بمخزونات السلع الملموسة لملاقة احتياجاتنا المستمرة. وعندما يتم تعويض هذه السلع «في الوقت المطلوب» على نحو تلقائي ما أمكن دونما حاجة لتدخل من قبل الزبون، فإنه يبدو كتعريف للحالة التي يرجى الوصول إليها في النهاية بالنسبة للتسويق البسيط. بعد هذا كله، نحن لا نبتاع مسحوق الغسيل تايد ولكننا نشترى نظافة ملابسنا. لدى توفر تايد باستمرار دون أن ينفذ مخزونه سيعد بحق خطوة في هذا الاتجاه.

■ معايير التعويض الفعال (الناجع)

هناك ثلاثة معايير أساسية يجب أن يستجاب لها قبل أن يتم الاستماع ببسر إلى مزايا استراتيجية التعويض التي تقلل من العناء: سعر منخفض كل يوم، الخلو من العيوب، والتوريد المستمر. إن غياب أي واحد من هذه سيمنع التطبيق الفعال لهذا المضمون.

سعر منخفض كل يوم

أحد الأسباب التي تجعلنا نقضي كثيراً من وقتنا المخصص للتسوق هي حوافز غابة الأسعار المقدمة من قبل التجار والصناعيين. إننا ندخل في لعبة الأسعار ونشترك لأداء شيء واحد: شراء الصنف المطلوب بأرخص سعر ممكن يتم ممارسة لعبة الأسعار على عدة مستويات.

يقدم الصناعيون فرصاً من حين لآخر مصممة لكي تخفض سعر البيع بالمفرق مؤقتاً بهدف عمل تحريض لمبيعات إضافية، حوافز الأسعار هذه

يمكن أن توجه مباشرة للمستهلك في شكل قسائم أو حسومات مستقبلية أو بتخفيض مؤقت للسعر لباعة المفرق. يعتمد باعة المفرق أنفسهم على الأغلب إلى إضافة تخفيضات علاوة على حسومات المصنعين وحوافزهم وذلك ضمن تركيبة هامش الربح لديهم لجعل الصنف أكثر جذباً. إن عملنا كمشتريين هو في موازنة عروض تخفيضات الأسعار الضخمة في مقابل احتياجاتنا وتكون لنا حصة لاتخاذ الخطوات المطلوبة للتمتع بتخفيض السعر. علينا أن نجلب معنا قسائم تخفيض السعر إلى محل المفرق. لا بد لنا من تعبئة نموذج الحسومات النقدية ونرسل بالبريد إثبات الشراء المطلوب ثانية إلى المصنعين. يتوجب علينا أن ننضم لبرنامج بين الحين والآخر للمتسوقين يتم تقديمه من قبل بائع المفرق وأن نحمل معنا ما يثبت هويتنا. وكل هذا يضيف تعقيدات لحياتنا. ففي الولايات المتحدة لوحدها، يتم توزيع ما يقرب من 300 بليون كوبون في السنة ولكن فقط يتم الاستفادة من 3٪ من هذا العدد عند نقطة الشراء! هذا يعني أن هناك أكثر من 1000 كوبون يتم توزيعها لكل رجل، امرأة، وطفل في الولايات المتحدة ويتم الاستفادة من ثلاثين واحداً فقط بالمتوسط. كم هناك من مجهودات التسويق الأخرى التي ترضى بنسبة فشل قدرها 97٪؟ يقع العبء على كاهلنا لايجاد حافز السعر ونأخذ الخطوات المستفدة للوقت لكي نقطف ثمرة السعر الأرخص.

عند مستوى البيع بالمفرق، يتم ممارسة لعبة هامش الربح والتسعير ولكن مع بعض الاختلاف. يوجد لدى بائع المفرق خليط من الأصناف معروضة للبيع في كل آن وحين. يتوفر المجمع الاستهلاكي العادي في الولايات المتحدة ما يصل إلى 40000 صنف مختلف حاضرة للشراء. يستطيع التاجر شديد الذكاء أن يعرض سعراً رخيصاً على بعض الأصناف المختارة، التي يتم تسميتها متصدرة الخسارة، لعلمه جيداً بأن المتسوق العادي سيبتاع الكثير من الأصناف الإضافية والتي ليس عليها تخفيض في السعر. يوضع الكثير من الأصناف التي لها هامش ربح أعلى من غيرها في

موقع ثابت في نهاية الممرات وذلك لتشجيع الشراء غير المخطط له. يراهن البائع على متوسط ربح من خلال تشكيلة من الأصناف لكي يعرض ما فاته من ربح على الأصناف المعروضة على الرخصة. مثلنا مثل المتسوقين نستطيع إدراك العمليات الحسابية بالحدس. نحن نعلم أن هناك لعبة تجري وعلينا أن نتلمس طريقنا خلال حقل الألغام هذا لكي نصل إلى تعبئة سلة مشتريات بسعر إجمالي عادل. نحاول أن نعوض أنفسنا بتكديس الأصناف ذات الأسعار المخفضة؛ بكلمات أخرى، نقوم بشراء فوق ما نحتاج إليه فوراً ونحمل معاً مخزوناً زائداً عن الحد إلى البيت. (هذا بدوره يساهم بما نحتاج إليه من التخفف من كمية الموجود لدينا الذي تكتظ (تعج) به بيوتنا، وهو الذي تتوجه إليه بالعناية استراتيجية الاستبدال في الفصل الرابع).

وهكذا ندخل في رقصة ثلاثية الأبعاد: المصنّع، بائع المرفق، والمستهلك الذين يقومون كلهم بعمل موازنة للمتغيرات المؤثرة على السعر، عدم الراحة، الزيادة في المخزون، والتعقيد لتنزيل متوسط سعر مشترياتنا من احتياجات المنزل. إنها لعبة معقدة وفيها لف ودوران تتم ممارستها بمنطق، حسابات، وحدس ليس له توجيه مسبق. لكن في بيئة اليوم المجهدة والتي يحدها الوقت، ليس لدينا الفسحة من الوقت عندما يتعين علينا أن نشترك في هذه الرقصة. لحسن الحظ، هناك سؤال بسيط لهذه الأحجية.

إن أول مطلب وأكثره إلحاحاً بالنسبة لإعادة التعويض هو عدالة السعر. على المصنّع أن يضمن سعراً عادلاً منخفضاً كل يوم. هذا السعر هو متوسط الثمن للمصنّف محل السؤال بين السعر العادي والأسعار الأقل لكل الحوافز المقتطعة في مختلف الأثمان لهذه السلعة التي تعرض للبيع خلال السنة. نحن المستهلكين نريد أن نأخذ تأكيداً بأننا ندفع بحدود ما يمكن لنا أن ندفعه إذا شاركنا في اللعبة. أعطنا هذا التوكيد وحينئذ يمكننا وضع هذه السلعة محط السؤال في خانة الأصناف التي يمكن أن تخضع لإعادة التعويض. امنعونا من ضمان العدالة هذا وسنكون مرغمين لممارسة لعبة

التسوق ذات الكربونات، تخفيضات البيع، وتكديس المخزون.

بعد اعتماد الأسعار المنخفضة لكل يوم، بكل الأحوال سيظل بائع المفرق راغباً بالاستمرار في بناء بعض عناصر السرنديبية (موهبة اكتشاف الأشياء النفيسة أو السارة مصادفة حسب قاموس المورد) والمفاجأة بالنسبة للتسعير وبالإجمال للإثارة في موطن السوق. في عالم واجهة المحال، سيجد المستهلك سلعاً غير متوقعة وأصنافاً مخفضة السعر لم تخطر على باله. بائع المفرق المتميز والمؤمن بإعادة التعويض سيجد طرقاً للمحاكاة وفي الحقيقة يرفع من مستوى عناصر التسوق هذه. الراحة لا تعني الغباء. بالطبع سيحتاج المسوقون إلى توفير أشياء تدعو إلى السرور على نحو غير متوقع ضمن بنية إعادة التعويض. بطبيعة الحال سنتوقع بعض الجزاء من المصنعين مقابل الولاء تجاه علاماتهم التجارية إذا تعاقدنا على ابتياع جميع مشترياتنا منهم. هذه المكافأة قد تأتي في شكل كميات إضافية من العلامة التجارية موضع السؤال أو ربما عينات من سلع أخرى من قبل ذاك المصنع. بغض النظر عن الشكل الذي يمكن أن تتخذه هذه المكافأة، سنظل نتوقع شيئاً في مقابل شيء آخر ثمناً لولائنا والتزامنا.

الخلو من العيوب

المطلب الثاني هذا هو الأكثر إلحاحاً للفئة التي ليس لها مواصفات كما تم شرحه سابقاً. فقد كانت أنظمة الجودة الصناعية الكاملة والتحسين المستمر للتنوعية ولا تزال ناجحة للغاية بحيث إن نسبة العيوب العائدة لمعظم السلع الاستهلاكية المصنعة جرى تخفيضها إلى مستوى لا يؤبه له. منذ متى كانت آخر مرة وجدت فيها علبة كوكا كولا معدنية وقد ملئت لنصفها أو شفرة حلاقة جيليت سيئة الصنع؟

لم يتحقق للآن هذا المستوى نفسه من الجودة في الفئة عديمة التصنيف وهذه هي الحال خاصة في فئة مواد البقالة الطازجة والمتعرضة للفساد. يتقبل

المستهلك هذا الأمر في بيئة بيع المفرق بسبب المقدرة لفحص الصنف والحكم على ملاءمته. هذه هي المشتريات التي تشكل هاجساً لنا بالقدر الكافي حول الاختلافات ونوعية السلعة الضالعة في عملية الاختيار. تلك هي الأصناف التي في الأغلب ليس لها تصنيف.

تأمل بعض الأمثلة في حياتك الخاصة: في محل للألبسة، فإننا نتلمس ونتحسس القماش بحثاً عن التجانس وغياب العيوب. ننتقي ونختار سلعاً، فواكه، لحومات، أسماكاً، أنواع الخبز، والأجبان. نجس بأيدينا رغيف الخبز لمعرفة إذا كان طازجاً أم لا. نتفحص ما أرسل إلى المصبغة ل يتم تنظيفه على الناشف لرؤية البقع وقد زالت. نتمعن في صورنا الفوتوغرافية التي تم تظهيرها للتأكد من أن جميع الصور الأربع والعشرين قد تم تحميضها وطبعها. نختار قطعة اللحم التي تبدو طازجة أكثر من غيرها. نفحص، ندقق، نفتش، نستشعر ونمارس حاسة الشم لكي نقتلع العيوب ونحذف الأصناف التي لا نجدها مناسبة.

السبيل الوحيد لأن تصبح هذه الأصناف التي لا تملك مواصفات مؤهلة لاستراتيجية إعادة التعويض هو أن يتم التأكيد للشاري أن الأصناف ليس فيها عيوب أو نواقص وهي في الواقع مناسبة لوضعها قيد الاستعمال بذات الوضعية لو أن المستهلك كان عند منفذ الشراء ولديه حرية الأخذ أو الرفض. أو في حال الفئات ذات التغير المرتفع مثل المنتجات الطازجة، حيث الخلو من العيوب لا يمكن الوصول إليه في غالب الأحيان، فإن المسوق البسيط يمكنه على الأقل أن يطمئن زبائنه إلى وجود أقل ما يمكن من العيوب إلى حد كاف لتكون ضمن الحدود المقبولة.

استطاعت دريسكولز ستروبييري آسوسييت لواتسون فيل، كاليفورنيا «منشأة لإنتاج ثمر الفريز (الفراولة)» أن تحقق ذلك لخط إنتاجها. بعد سنوات من البحث الجيني والتشذيب لشتولات الفريز، وصلت هذه التعاونية

الزراعية لمستوى من التجانس والجودة بخصوص ثمر الفريز يقترب من مستوى المنتج الذي يخضع للتصنيع. كنتيجة تتمتع دريسكولز 50٪ من حصة السوق الأمريكية للفريز الطازج.

خدمة التسوق المباشرة على الخط شوب لينك تقطع هذا الوعد: أحد الأشياء الأولى التي ستلاحظها حول شوب لينك. كوم أن جودتنا ببساطة أفضل. إن خضرواتنا الندية وفاكهتنا ذات المذاق اللذيذ هما الأكثر نضارة التي يمكن أن تجدها. هذا لأنهما يأتيان مباشرة من أفضل المزارع والأسواق المحلية كل يوم. لن تجد أحداً وقد جسها أو أوقعها أرضاً، أو التقطها.

إن لحومات شوب لينك ومأكولاتها البحرية هي دائماً ذات أعلى جودة وطازجة دونما أدنى شك.

إن لحومات البقر الأسود آنغوس الحائزة على United States Departments of Agriculture شهادة وزارة الزراعة الأمريكية USDA تأتي من المصادر نفسها التي تقوم بتزويد (أشهر)، (أفخر)، (أفخم) المطاعم. والسّمك الطازج لدينا يتم انتقاؤه مباشرة من على رصيف الموانئ كل صباح⁽²⁾.

وعليه، هناك سبيلان يمكن الوصول بهما إلى هذا المستوى من الجودة:

- يستطيع المصنع توريد منتجات ذات تجانس ونوعية كهذه بحيث تصبح هذه الأصناف التي لا تحوي مواصفات ذات تصنيف واقعاً بالقليل من الاختلافات أو حتى دون وجودها.
- وسيط عملية إعادة التعويض (الذي يمثل همزة الوصل بين المنتج والمستهلك) - وهي وظيفة مشروحة فيما يتلي - يأخذ دور المشتري الذي يقوم بالاختيار وينوب عنه ويقصي أو يرفض الأصناف غير المناسبة.

تأخذ دريسكولز التوجه الأول وتتعهد شوب لينك بالحل الثاني. في

النهاية، شكل من الانسجام بين الوسيط الموثوق والتجانس المتزايد للسلع التي لا تتصف بالتماثل التام، توفر الجواب المرتقب.

في أي من الحالتين، النتيجة بالنسبة للمستهلك هي نفسها يحتفظ المستهلك بمخزون في بيته ذو جودة وجاذبية تعادل على الأقل لما كان يمكن الحصول عليه بالمشاركة الفعالة لدى الاختيار عند نقطة الشراء. بمجرد الوصول إلى هذا المستوى، يصبح هناك مكسب أو جاذبية منخفضة للشروع في مجهود التسويق بحد ذاته.

بالإضافة إلى النوعية وطبيعة الخلو من العيوب للمنتج بحد ذاته، فإننا نتوقع أن يمتد وعد الخلو من العيوب هذا ليشمل الدقة في إصدار الفواتير وخدمة الزبون لما بعد الشراء. إن الخلو من العيوب الحقيقي يعني أن أتعابنا دقيقة ودون أخطاء، أو سهو، أو هفوات. أخيراً، بوصولنا إلى عقد الأمل على برامج أخرى تعتمد على ولاء الزبون (مثل لوائح برامج خطوط الطيران من حين لآخر) التي سيكون لها أولوية للفوز بدعم وتأيد الزبون بأنها أسرع وأكثر توفيراً للراحة من المتوفر لدى غيرها والموجهة نحو المستخدم الأكثر اعتيادية لهذه الأسماء التجارية.

التوريد المستمر

بمجرد أن يصبح لدينا تسعير عادل وجودة موحدة للأصناف ذات المواصفات المحددة أو خلافها، يصبح الشأن الوحيد هو الحفاظ على احتياط مخزون داخل البيت صحيح أو تلقائي فيما يتصل بهذه الخدمة. لا نريد المزيد من طلعات الليل المتأخرة لجلب ربع غالون من الحليب. إذا تعاقدنا مع شيم لون لصيانة حديقة دارنا، فإننا نريد أن يتم استعمال السماد ومبيدات الحشرات عند اللزوم وبالكمية المطلوبة ولا نريد أن نكون ملزمين بالتفكير بصدها. عند هذه النقطة، فإننا ندخل للدرجة الأخيرة من المرحلة النهائية لإعادة التعويض: التوريد المستمر.

افترض للحظة أننا نستطيع الوصول إلى هذه الوضعية وتأمل المزايا. ستتقلص طلعات التسوق إلى حد هائل. لن يترتب علينا الانخراط في اللعبة الموسعة لكوبونات التخفيض وقراءة دعايات الطعام في صحفنا المحلية لنجد أين توجد الصفقات الراححة. لن نقف في طابور بانتظار دورنا على الصندوق. سنحظى بوقت أكثر لأن كثيراً من الروتين والخطوات غير الضرورية ستكون قد ألغيت. لن نخلو من الأشياء التي هي ضرورية في حياتنا اليومية. لدينا ارتباط مباشر أكثر من ذي قبل بالمصنع النهائي لتلك الأصناف التي وقع عليها اختيارنا لتحظى بالأفضلية. وأهم من ذلك كله، نكون قد أرسينا علاقة مديدة مع المصنع أو الذي يقوم بتوفير الخدمة والتي نلتزم بموجبها بعلاقة طويلة الأجل في مقابل تدفق مستمر للسلع والخدمات التي تلبي متطلباتنا. سيتم استبدال الكثير من قرارات الشراء الفردية ليحل محلها قرار واحد عالمي وشامل. النتيجة: قرارات أقل، تصارع أقل، نفوذ أكبر مع البائع، وتخفيض للإجهاد لدينا.

مثل أولئك المصنعين أو الذين يوفرّون الخدمة بإمكانهم مكافأتنا بوجوه متعددة من خلال علاقتنا المترابطة، لن نبقي بعد الآن مبادلات تجارية منفردة وغير معروفة الهوية في موقع السوق ولكن بدلاً عن ذلك سنصبح ممن يكونون الولاء لفترة طويلة والتي بإمكان من يوفر السلعة أو الخدمة أن يعرف قيمة الوقت في حياتهم. وبهذا نصبح أكثر أهمية مما كنا عليه من قبل ونستطيع أن نأمل حقاً بأن هذا الولاء لن يذهب سدى.

مع التغلغل الواسع للإنترنت وورود الكثير من جيل خدمات جديد، أصبح هذا الهدف النهائي أقرب إلى الواقع بحلول سنة 2000 انبثقت (ظهرت للوجود) عدة منشآت في هذا الفضاء: إن بي بود، نت غروسر، هوم رانز، شوب لينك، هوم غروسر. كوم، دراغ ستور. كوم، بلانيت آر إكس، بيريل تاي. كوم، إي بيلز، ويب فان، وستريم لاين ما هي إلا أمثلة. في كل الأحوال، تفترض تقديرات فورستر ريسيرس (للأبحاث) وغيرها أن السوق

سيخترق أسواق البقالة ذات الخدمة الكاملة والبالغة 150 بليون دولار إلى مستويات ذات شأن خلال السنوات الخمس المقبلة. تفترض أندرسن كونسالتينغ (للاستشارات) أنه بقدوم سنة 2007 سيتم شراء ما نسبته 8٪ إلى 12٪ من إجمالي البضائع المعلبة، بما في ذلك مستلزمات الحمام، سلع وحاجيات المنزل، منتجات البقالة المجففة والطازجة الكترونياً، بما يمثل رقم أعمال من 60 بليون إلى 86 بليون دولار. ربما يثبت لاحقاً أن هذه التقديرات قد تكون قليلة للغاية.

حيث إن الكمبيوتر الشخصي أصبح عظيم الشأن بسبب أجهزة الربط مع الإنترنت، سيتمتع هذا السوق بأهمية إضافية. تأمل هذه الفكرة من فريجيدير والتي أطلق عليها الثلاثجة على الخط المباشر. هذا الطراز لديه شاشة إل سي دي LCD على الباب الأمامي وبإمكانها الارتباط بالإنترنت. كذلك تشمل عصا ليزرية تستطيع القيام بمسح للمعلبات وتقرأ تلقائياً رقم الرمز العالمي للسلعة وتدخل هذا الصنف المائل ضمن نموذج للطلبات على الشاشة. مع هذه الوحدة، يستطيع المستهلك بكل يسر أن يقوم بمسح السلع التي تم استهلاكها أو تلك التي بقي منها مخزون قليل وبذلك يتم تلقائياً إدخال طلب مكرر في النظام. يستطيع المرء أن يتخيل جهازاً كهذا «يتحدث» مباشرة إلى بقال على الطرف الآخر من الخط ليشكل الطلب المقبل صنفاً صنفاً.

قراءة مستفيضة في إعادة التعويض: ستريم لاين

القائم بالتسويق البسيط: ستريم لاين إنك
الخدمة: إيصال منتجات البقالة العائدة إلى ستريم لاين
بدء العمل: 1998

الاستراتيجية الفرعية المبدئية: إعادة التعويض التلقائي

لقد جرى تصميم ستريم لاين لكي تجلب البساطة للعائلات التي ليس لديها وقت (المشغولة). نحن نقوم بتوفير وقتك وإعطائك راحة البال.

موقع ستريم لاين على الشبكة تشرين أول/أكتوبر 1999

ستريم الخدمة المباشرة على الخط التي توصل مواد البقالة في منطقة نيو انغلاند (شمال شرق الولايات المتحدة) هي مثال جيد عن كيفية عمل إعادة التعويض. يتم إرسال علبة ستريم ذات ثلاثة مستويات من الحرارة وتركب في موقع أمين ومغلق، عادة في ما يسمى بالكراج. أبعاد هذه الأداة 60 ب 30 ب 62 إنشاً وهي مقسومة إلى ثلاث حجيرات: التجميد، التبريد، والحرارة المحيطة. يسمح نظام الوصول عبر لوحة مفاتيح رقيقة الملمس بالدخول إلى هذه المنطقة في حال عدم وجود ساكن البيت فيه.

يقوم فريق في ستريم لاين يتولى البدايات بزيارة المشترك ويعاون في تحضير لائحة تسوق شخصية بحسب المعلومات على الشبكة. هذه القائمة تتألف من جميع الأصناف التي يتم شراؤها على نحو روتيني. يتم اختيار يوم واحد مخصص خلال الأسبوع من أجل التوريد. يستطيع المشترك أن يسجل طلباً في وقت متأخر من الليل قبل يوم التوريد. يتم التوريد بواسطة مركز للتوزيع تبلغ مساحته 56000 قدم مربع (نحو 5000 م²) يقع في ناحية ويست وود في ولاية ماساشوستس، حيث الأصناف مفروزة ومحفوظة في المقصورة الصحيحة. في ما يأتي فئات السلع والخدمات المعروضة:

منتجات طازجة	الأطعمة البحرية الطازجة، لحم الطير، واللحومات
مواد بقالة جافة	منتجات الألبان
مواد مخبوزة للتو	طعام الأطفال، مكوناته، والحفاضات
الوجبات المحضرة	مستحضرات الصحة والجمال
طعام الحيوانات الأليفة	استئجار أشرطة الفيديو من بلوك باستر
التنظيف على الناشف	الأصناف الموسمية
تحميض وطبع الأفلام	طوابع البريد واستلام وتوصيل البريد إلى
من كوداك	يوناتيد پارسل سيرفيس سيز
خدمات البريد	استعادة الزجاجات وعلب المعدن الفارغة
والطرد المتحددة)	

هناك رسم اشتراك يبلغ 30 دولاراً، لكن ستريم لا توجب توقيع عقد، ولا تلزم بحد أدى للأصناف المرسله، وليس هناك من أجور لقاء التوريد، وليس مطلوباً دفع أي إكراميات. الأسعار الموضوعه هي إما بمستوى أسعار المجمع الاستهلاكي أو دون ذلك في المنطقة الجغرافية المجاورة. لا تقبل الكوبونات التقليدية الصادرة عن المصنّع من قبل هذه الخدمة. يتوقع أن لا يتجاوز الوقت العادي لإتمام طلب على الإنترنت لهذه الخدمة أكثر من 20 دقيقة. تشير إدارة ستريم لاين إلى إجمالي الخدمة القائمين بها ب الحل الذي ليس وراءه شبه كبير بالطريقة التي تستخدم فيها واجهات محالّ البيع بالمفرق التعبير «قاتل الفئة».

تقدم ستريم لاين مستويين اثنين من إعادة التعويض التلقائي. الأول هو لائحة التسوق الشخصية التي تتيح للمشاركين أن يثبتوا الطلبات بسرعة لقائمة الأصناف التي يتم شراؤها دورياً. المستوى الثاني يطلق عليه تعبير «لا تدع نفسك خالي الوفاض» والذي يسجل تلقائياً الطلبات المكررة لأصناف مختارة على فترات محددة، ولنقل مثلاً كل أسبوع. يفترض فرانك بريت، نائب

رئيس التسويق في ستريم لاين أن مثل هذه القناة قد تصبح «برنامج الولاء النهائي لشركات تغليب البضائع».

بحلول منتصف سنة 1999، كانت ستريم لاين محققة معدل 85٪ من تكرار الطلب عبر جميع مشتركها، 45 طلباً أسبوعياً في السنة. كانت القيمة بالدولارات تصل إلى ما يقرب 110 دولارات للطلب الأسبوعي أو حول 5000 دولار في السنة. من بين أولئك الذين يثبتون الطلبات، كان هناك 90٪ من النساء، 91٪ طلاب جامعات، و90٪ كانوا متزوجين ولديهم على الأقل طفل واحد.

بينما ذكرنا الحاجة التي لا بد من توفرها في إعادة التعويض وهي السعر المنافس، هناك عنصراً تسعيراً آخران لهما علاقة وأنه لا بد منهما لجعل هذا يعمل تماماً، الحاجة إلى عناصر دورية من «الإثارة التسويقية» والمطلب الذي يدعو إلى مكافأة المستهلكين لقاء ولائهم. يمكن خلق الإثارة التسويقية في نشاط البيع بالمفرق بواسطة مظاهر المنتجات الجذابة، المسابقات، سحبيات الحظ، الجوائز، أو إضافات لكميات المنتج العادي دونما زيادة في الثمن. برامج الولاء يتم توفيرها في أغلب الأحيان من قبل بائع المفرق في شكل بطاقات تفضيلية للمتسوق والتي تمنح الأعضاء حسومات خاصة. هذه العناصر لا بد من دمجها في هذه الصيغة بشكل أو بآخر.

لائحة التدقيق والمراجعة لإعادة التعويض

إن خدمة ستريم لاين سيتم التركيز عليها بوضوح كي تصبح مثلاً يماًلاً. كتاباً بأكمله حول كيفية عمل إعادة التعويض.

هل تستعمل ستريم لاين فكرة التوريد المستمر؟ كيف؟

تعرض ستريم لاين مستويين من إعادة التعويض: قائمة التسوق الشخصي وفئة «لا تدع نفسك خالي الوفاض». إن لائحة التسوق الشخصي تؤمن تذكيراً لطيفة بكل الأصناف والعلامات التجارية المختارة التي تعتبر

جزءاً اعتيادياً في تجربة التسوق. قائمة «لا تدع نفسك خالي الوفاض» ترفع هذا إلى مستوى أعلى والمضمون يقول إننا مهياؤون لأن نتقبل مخزونات إضافية في البيت في المناسبات لكي نضمن بما لا يدع مجالاً أن ينفذ مخزون إحدى المنتجات. (فكر في حفاظات الأطفال التي تستعمل لمرة واحدة بالنسبة للعائلات التي لديها أطفال صغار).

هل تستخدم هذه الخدمة مبادئ الخلو من العيوب

بالنسبة للسلع المصنعة ومواد البقالة التي لها مواصفات، توفر ستريم لاین النوعية المقدمة نفسها من المصنع والتي توجد في محال بيع المفرق المبنية من الطوب والملاط. بالنسبة للسلع التي لا تملك تصنيفاً، كالحليب، اللحومات، والأطعمة البحرية، فإن ستريم لاین تملك بدهية اقتصادية بحيث تؤمن نوعية عالية للمنتجات ونتائج مبيعات ترجح أنها تطبق هذه المتطلبات. السبب في ذلك الهوامش الربحية الأعلى الموجودة في المنتجات المستهلكة، اللحومات، لحم الطير، الأطعمة البحرية، والحليب بالمقارنة مع منتجات البقالة المعلبة. في عالم الطوب والملاط (كناية عن الأماكن المبنية بالحجر والإسمنت) فإن معظم أرباح مبيعات الأغذية بالتجزئة تقع في هذه الفئات بسبب هامش الربح الكبير فيها. على ستريم لاین أن توفر جودة ثابتة، خالية من العيوب أو إنها ستعاني من خطر مضمونه أن يعتمد المستوقون مباشرة على الخط إلى تثبيت الطلبات على أصناف البقالة المعلبة ذات الهامش الربحي المنخفض والتفاتهم نحو الشراء من واجهات محال بيع التجزئة.

هل تتقدم ستريم لاین بأسعار منافسة؟

ترقب ستريم لاین على مدار الساعة أسعار متاجر البقالة في مناطق توزيعها ولديها سياسة بأن تماشي على الأقل هيكل الأسعار السائد في كل الفئات. إن المشترك لدى ستريم لاین يدفع رسم اشتراك شهرياً لكي يشترك في خدمة التوصيل للمنزل وهذه هي العلاوة الوحيدة التي يدفعها.

هل تخفيض الإجهاد جزء من تركيبة التمركز؟

على وجه العموم جميع عناصر خدمة ستريم لاين موجهة نحو تخفيض العناء. يتم توريد (إيصال) الطلب الأسبوعي للمشارك في يوم محدد ويتم وضعه في مكان مأمون في المسكن. يتم حفظ قائمة تسوق روتينية لكي تذكر المشارك بكل كياسة بما يحتاج إليه عادة. أما القائمة ذات الأولوية الأعلى الخاصة «لا تدع نفسك خالي الوفاض» فيتم توفيرها لضمان تدفق مستمر لمعظم السلع الحيوية. إن الرحلة الطويلة فيزيائياً إلى متجر البقالة قد حل محلها فترة مدتها 20 دقيقة يتم قضاؤها أمام الكمبيوتر الشخصي في وقت مريح بالنسبة للمشارك.

■ الخلاصة

في هذا الفصل قمنا بفحص العنصر الرابع من التسويق البسيط - إعادة التفويض - ومتطلبات تطبيقاته الفعالة (انظر الشكل 1.7).



الشكل 1.7

ربما سيكون الطريق النهائي لأجل تبسيط حياتنا وتخفيض الإجهاد قابلية وجود توريد مستمر لتلك السلع والخدمات التي نفضلها، ويتم إيصالها لنا من دون أخطاء وبدون عيوب، فاتورتها صحيحة، وبسعر جذاب. يبدو أن استراتيجية إعادة التعويض يمكنها إنجاز هذا الوعد تماماً.