

### التغيير المستمر: هو تطور - إنه واقع حقيقي

بعد هذا التنافس الشديد والميرير بين الشركات، الذي لاحظناه في العقد الأخير، وكذلك اشتداد سرعة التغييرات - كل ذلك يمثل معضلة حقيقية للعمل الحر. إن ما يحرك ذلك هو التطور التكنولوجي.

إن خير من وصف هذه الحالة وشرحها هو كليتون كريستensen Clayton M. Christensen في كتابه «معضلات الاستثمار» (*The Innovator's Dilemma*). إنني أنصح بقراءة هذا الكتاب، إن لم تفعلوا ذلك حتى الآن.

يظهر كريستensen التصورات حول بعض التكنولوجيات الحديثة التي أزاحت التكنولوجيات القديمة هذه التكنولوجيات تال اعتراف واستحسان الشركات باستخدامها.

لكي نستعرض وبشكل واضح، ما الذي يحرك تلك التغييرات، نعرض الجدول 1.4 من كتاب كريستensen. إن الصورة تبدو مخيفة.

الجدول 1.4:

التكنولوجيا الحديثة التي تزيح المستخدمة	التكنولوجيا الحالية المستخدمة
التصوير الرقمي	التصوير الضوئي
الـتلفون المحمول (الموبايل)	الـتلفون الثابت
شبكة الاتصالات ذات الحزم	شبكة الاتصالات ذات القنوات
المساعد الرقمي الشخصي (PDA)	أجهزة الكمبيوتر المحمول

التكنولوجيا الحديثة التي تزيح المستخدمة	التكنولوجيا الحالية المستخدمة
سوني بلاي ستيشن 2، المخصصة للعمل في شبكة الإنترنت	الكمبيوترات الشخصية العادية
استخدام الإنترنت في عملية السمسرة (أون لاين)	شركات السمسرة العادية
شبكة الاتصالات الإلكترونية (ECN)	بورصة نيويورك ونازداك
المزاد الهولندي لبيع الأسهم والديون التي توجد على شبكة الإنترنت. المزاد، الذي يتصف بالسعر المنخفض، حيث يمكن بيع جميع إصدارات الأسهم ذات القيمة، وكذلك الأوراق القيمة. وهذا ينطبق على مزادات سندات الخزينة	الأسهم ذات الإصدار الجديد المدفوعة الثمن ذات الضمان الكامل وأعباء الديون
قرارات منح القروض المؤتمته، المعتمدة على أساس سيرة الأقران السابقة	قرارات منح مواصفات القروض المعتمدة على التقدير الشخصي لموظفي البنك
متاجر البيع بالتجزئة بواسطة مواقع شبكة الإنترنت (أون لاين).	متاجر البيع بالتجزئة
مواقع الإنترنت المتخصصة، مثل <i>E-Steel</i> و <i>Chemdex</i>	متعهدي تأمين بعض المواد لبعض القطاعات الخاصة
كروت المعايدة الإلكترونية	كروت المعايدة العادية
قطاع الطاقة الكهربائية المستقل	منشآت قطاع الخدمات ذات الملكية العامة
الجامعات وبرامج التعليم الإدارية	مدرسة إدارة الأعمال

التكنولوجيا الحديثة التي تزيح المستخدمة	التكنولوجيا الحالية المستخدمة
التعليم المفتوح بالإنترنت	معاهد التعليم المباشر
كتب التعليم الرقمية النموذجية، المتخصصة لحل بعض المسائل	كتب التعليم التقليدية
المطبوعات الرقمية	المطبوعات المكتبية
الطائرات العسكرية المسيرة بدون طيار	الطائرات العسكرية المأهولة
بروتوكول إنترنت (IP) وبروتوكول جاوا (Java)	منظومة الحواسيب ذات العمليات السريعة المعتمدة على برامج <i>Microsoft</i> <i>Windows</i> والبرامج التي تستخدم لغة C++
المرضات ذات التأهيل العالي	الأطباء
العيادات الطبية التي تقدم العلاج ضمن المنازل	العيادات ذات التخصصات العامة
العمليات الجراحية التنظيرية	العمليات الجراحية العادية
الاعتماد على الشرايين الصناعية	العمليات الجراحية لترميم شرايين القلب
استخدام الأجهزة العاملة على الموجات فوق الصوتية، كانت في البداية كبيرة الحجم، والآن أصبحت صغيرة الحجم	طباعة الكتب بالريزو (MPT) وباستخدام الكمبيوتر

### المرجع:

- Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston, Harvard Business School Press, 1997-2000).

## للتطور أهمية حياتية

يحدث في قطاع الكمبيوتر مجازر حقيقية. في سوق الكمبيوترات عالية الاستطاعة سادت شركة *IBM*، لكنها لم تستطع أن تسود في مجال الكمبيوترات الصغيرة، والتي كانت تكنولوجيا صناعتها أسهل بكثير من كمبيوترات عالية الاستطاعة. إن تجمع شركات مثل *Digital Equipment Corportion* قامت بتأسيس سوق الكمبيوترات الصغيرة، انضمت إليها شركات أخرى مثل: *Data General*، *Prime*، *Wang*، *Hewlett-Packard* و *Nixdorf*. لكنهم منوا جميعاً بالخسارة في صراعهم في مجال الكمبيوترات الشخصية المكتبية. في تلك السوق ربحت شركة *Apple*، *Commodore*، *Tandy* وقسم من شركة *IBM*. لكن في الوقت الراهن بقي من تلك الشركات العملاقة الناجحة ثلاثة فقط هي: *IBM*، *Hewlett-Packard* و *Apple*. وهذا عائد للتطور: *IBM* - في مجال القرارات التكاملية، *Hewlett-Packard* في مجال المعالجات الليزرية والكمبيوتر الشخصي، أما *Apple*، فلقد صنعت *Mac*، *iPod* و *iPhone*.

## البريد العادي في مواجهة البريد الإلكتروني

لا شيء أكثر وضوحاً من استعراض التغيرات التكنولوجية، والتي تشكل عقبة وحجر عثرة تقف الآن أمام شركات *Pitney Bowes*، الرائدة في مجال سوق النقل البريدي. في عام 1901 قام آرثر بيتني *Arthur Pitney* بابتكار أول آلة تم استخدامها لوضع الأختام على الرسائل البريدية. في تلك الحقبة تم اعتبار تلك الآلة اختراعاً مبتكراً ومهماً، لكن عندما أصبح العالم يتحول من البريد العادي إلى البريد الإلكتروني. فقدت تلك الآلة أهميتها. ما حاجتنا إلى البريد العادي، طالما يوجد *BlackBerry*؟ لا حاجة للورق ولا للطوابع، إضافة إلى إمكانية الإرسال اللحظي. إنها تكنولوجيا خارقة. وإمكانية رائعة لإعادة التموضع. هذه الإستراتيجية واضحة وضوح الشمس.

أولاً، وقبل كل شيء، على الشركة أن تعترف، أن الماركة التجارية «*Pitney Bowes*» شمسها آيلة إلى الغروب. لا أحد يعرف كم من الوقت سوف تستمر على قيد الحياة، وعلى الشركة أن تكف على رهانها على الحصان القديم. أي أن الشركة التي مضى على تأسيسها حوالي مئة عام، - عليها أن تتحول للرهان على حصان جديد، إنه قرار اتخاذه ليس بالأمر السهل. هذه القصة تشبه المشكلة التي واجهتها شركة ويسترن يونيون *Western Union*. عندما حل التلفون مكان التلغراف. والذي تفوق على سلفه بأنه أرخص كلفة، ومكن المتصل من التواصل الفوري ونقل ما يشاء من معلومات وكلمات.

بقي على المستثمرين أن يستثمروا في هذا المضمار الجديد الأكثر ربحاً، وعلى الشركات أن تؤسس ماركات تجارية جديدة. إن الأمر ليس بهذه البساطة، إن العالم اليوم أكثر تعقيداً مما كان عليه في عام 1901، حيث كانت شركة *Pitney Bowes* في عز شبابها، لكن دعونا نرى، كيف سوف تمضي المئة عام التالية. عندما يدور الحديث عن الأحصنة، نكون قد قصدنا أن الأمر يتعلق بسباق لمسافات طويلة<sup>(\*)</sup>.

## أسطورة حزينة حول شركة Silicon Graphics

دعونا نستعرض بالتفصيل تاريخ أحد الشركات التي لم يعد لها وجود بيننا الآن.

في شهر تموز عام 1995 علقت مجلة «*Business Week*» حول وضع شركة *Silicon Graphics Inc.*، حيث ذكرت أن تلك الشركة لم تستطع مواكبة أي شركة من شركات إنتاج الحواسيب:

على الأغلب إن الدور الأساسي الذي ساهم في المأساة

التراجميدية لعبته شركة *Nintendo* والتي استخدمت التكنولوجيا

---

(\*) إن شركة *Western Union*، والتي بدأت عملها في التلغراف، تمكنت من إعادة تموضعها وهيكلتها نفسها وأن تغير عملها وأن تصبح عملاقاً عالمياً في مجال التحويلات المالية.

نفسها ، لكنها قامت بإحداث تغيير على الشكل الخارجي لمظهر الإخوة ماريو وأنتجت أجيالاً جديدة من ألعاب الحواجز والمناجات الإلكترونية ، بعد أن أدخلت عليها تعديلات وتحسينات جوهرية. بسبب ذلك أضحى حجم المبيعات غير متوقع. خلال العام المالي الذي ينتهي في 30 حزيران ، بعد أن ارتفع دخلها بمقدار 45% بحيث وصل إلى 2.2 مليار دولار. بذلك سبقت الشركة جميع منافسيها بأشواط كبيرة. إن المدير التنفيذي لشركة *Silicon Graphics* إدوارد ر. ماكريكين *Edward R. McCracken* والذي أضحى من رواد البيت الأبيض ، وصديقاً مقرباً من الرئيس الأمريكي بيل كلينتون ونائبه آل غور. أحد المحللين من *وول - ستريت* وصف تلك الشركة بأنها ذات مضمون «جنسي» *SGI* ، وأطلق عليها تسمية «التفاحة الجديدة» (*New Apple*).

مع ذلك لا يسعنا إلا أن نقول شيئاً واحداً: «هناك لا يوجد أي تفاحة». في شهر نيسان من عام 2009 تم بيع موجودات تلك النجمات ذات التكنولوجيا العالية بمبلغ 25 مليون فقط. إن حالة الشركة السيئة وتطور التكنولوجيا التي أضرت بها ، إضافة إلى تراكم الضرائب أوصلها إلى حافة الانهيار ، هل تمكنت الشركة من الاستمرار في الحياة؟ ربما.

توفرت لدينا إمكانية الإجابة عن هذا السؤال في الوقت نفسه عندما ظهرت في السوق تكنولوجيا مشتركة للشركات أمثال *Intel* و *Windows* وأن سعرها أضحى أقل من منظومة *Silicon Graphics*.

لقد اقترحنا على شركة *Silicon Graphics* ألا تسير على خطى *Wintel* ، وأن تستمر في إنتاج الكمبيوترات عالية الاستطاعة ، لأن سمعتها تضمن لها النجاح في عملها. وأن تبقى هذه الشركة في وضع متعثر خير من زيادة نموها مما يؤدي إلى انهيارها. لذلك عليها أن تقوم بإعادة التموضع وهيكلة نفسها على غرار «*Porsche*» في مجال إنتاج الكمبيوترات العملاقة. ومن يرغب بالعمل على مثل تلك

الكمبيوترات؟ إن الخيار الأفضل هو السير على خطى شركة *Sun* (\*) ومنتجي الكمبيوتر الشخصي - مثلما فعلت شركة *Silicon Graphics*.  
أن تكون الشركة متعثرة إلى حين أفضل من موتها النهائي. على الأغلب إن إدارة الشركة سوف لن تصغي إلى نصيحتي.

## التكنولوجيا الداعمة

إن أكثر الطرق شيوعاً للتطور - هو أن يتم استخدام أفكار جديدة لدعم الماركات التجارية. وأن يتم البحث عن استخدامات جديدة للسلع القديمة على نفس مستوى الماركات التجارية المتعددة.

• عندما ظهر الشريط اللاصق سكوتش *Scotch*، فإن الشركة الصانعة 3M أرفقته بلائحة استخدام مؤلفة من أكثر من 300 بند. لكن المستخدمين في كل يوم يضيفون مئات الاستخدامات الإضافية.

• عندما تم إنتاج الألياف الزجاجية، استخدمت في العزل الصوتي وفي معدات مكافحة الحرائق ومصافي الهواء والصناعات النسيجية. (فقط في عام 1941) أحصي 350 استخداماً لتلك الألياف الزجاجية.

• عندما اخترعت طائرات الهليكوبتر تم استخدامها لأغراض عسكرية ونالت نجاحاً واسعاً في الأعمال القتالية في الحروب. أما الآن، فإنهم في نيوزيلندا يستخدمونها في أعمال رعي الماشية وإعادتها إلى الحظائر.

طريقة إضافية لزيادة المنتج الخدمي. إن شركة *Granite Rock* (أي الصخر الغرانيتي) تبيع مواد البناء في واتسونفيل وكاليفورنيا لمتعهدي البناء المحليين مثل الرمل والحجر. إن أجرة الشاحنات التي تنقل هذه المواد إلى مواقع البناء تتقاضى دولاراً واحداً عن كل دقيقة، لذلك فإن للوقت أهمية عظيمة.

كيف يمكن تسريع عملية النقل؟ لفعل ذلك قامت الشركة بتصنيع منظومة

---

(\*) *Sun* - إحدى شركات إنتاج الكمبيوترات العملاقة.

آلية للتحميل، عبارة عن سير ناقل يتصل مع خزان للمواد المراد بيعها. ما على الزبون إلا أن يضع بطاقة خاصة في آلية التحكم بالجهاز، ثم يختار نوعية المادة التي يريد شرائها من مواد البناء بعدها يقوم الجهاز الأتوماتيكي بعملية التحميل، ثم يأخذ الزبون الفاتورة. في السابق كانت تستغرق عملية التحميل 24 دقيقة. أما الآن، فإنها تستغرق فقط سبع دقائق.

عندما يتم تقييم أزمات الزبائن نجدها لا تقل عن مجمل أموالهم. إن أتمتة العمليات البسيطة عبارة عن عملية رائعة. إن الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي السريع يعطي فوائد جمة.

إضافة لذلك، من خلال أتمتة العمل يتم توفير الكثير من اليد العاملة التي يمكن توجيهها إلى أعمال أكثر أهمية. خلال خمس سنوات متواصلة قامت مجلة «Fortune» بتصنيف شركة Granite Rock في قائمة «المئة شركة الأكثر نجاحاً والأفضل للعمل». وهذا ليس مصادفة.

## التطور من خلال اختيار التسمية المناسبة والجيدة

إن الكثير من الشركات ترغب بأن تتقدم إلى الأمام أحياناً، لكن التسمية غير الموفقة قد تكبح تقدمها.

إن وكالة *International Service Agencies* أصبحت من كبار اللاعبين في مجال الأعمال الخيرية. بفضل تبرعات الخيرين من العمال والموظفين فلقد تمكنت من جمع مليارات الدولارات، تنفقها الوكالة في مساعدة ضحايا الكوارث الطبيعية وبرامج الثقافة والتعليم. بفضل المساعدة التي تقدمها الوكالة، يتم بناء مساكن لأيتام إفريقيا ومساعدة فلاحي الإكوادور من خلال شراء حيوانات منزلية وماشية لتربيتها بغية تحسين وضعهم المعيشي؛ وكذلك منح مساعدات للنساء من العالم الثالث لإيجاد فرص عمل لهن مثل أعمال الحياكة والتطريز وبيع تلك المنتجات في الأسواق المحلية.

لهذه الوكالة تسمية ساحرة ورفيعة المستوى [www.charity.org](http://www.charity.org). لكن تسمية الوكالة الأساسية «*International Service Agencies*» أي وكالة الخدمة العالمية،

غالباً ينشر بعض التشويش حولها، الكثير من المتبرعين اعتبروا هذه الوكالة عبارة عن منظمة حكومية، وآخرون يظنون أن الوكالة تتلقى تمويلاً من الحكومة الفدرالية. وهذا مجازاً للواقع.

كانت نصيحتنا لإدارة الوكالة بتغيير تسميتها. الآن أصبحت تسميتها «*Global Impact*»، وهذه التسمية تعكس تأثيرها العالمي. هذه التسمية توافق مهمة المنظمة وتعكس أهدافها وعملها العالمي.

## التطور عبر اختيار التسمية السلبية والسيئة

وهكذا، إن محطتك التلفزيونية تسمى *SciFi Channel*، وإذا أردت أن تغير موضوعك باعتبار أن هذه المحطة تعمل من خلال شبكة الكوابل التلفزيونية، إلى قناة تبث البرامج الثقافية والخيال العلمي. يبدو أن هذا منطقي تماماً. هنا تنشأ فكرة مفادها إعطاء تسمية جديدة للقناة *Syfy Channel*.

لا يوجد قارئ واحد يرى دعاية هذه المحطة في الصحافة إلا ويعرف ماذا تعني تسميتها. (وعندما يسمع الناس بهذه التسمية الجديدة، فإنهم يتوصلون إلى استنتاج بأنها لم تتغير).

في عام 2009 في نيويورك تم الإعلام عن افتتاح هذه المحطة الجديدة، حيث أعلن مديرها ديف هاو *Dave Howe*: «إن شركة *Syfy* سوف تعمل بنمط ميديا جديدة».

لكن في واقع الحال إن تلافي هذه الأخطاء ليس بالأمر الممكن.

إنني أشعر بالدهشة الشديدة، مما يحدث في لعبة التسميات الجديدة. سوف أعرض عليكم أعضاء جدد «إنها مجموعة التسميات المرعبة». إن هذه التسميات تحتاج إلى تغيير فوري.

• كرفات «لوليتا». إن شبكة *Woolworth* البريطانية، قررت أن تباع كرفات للبنات ما قبل العمر المدرسي تحت ماركة «لوليتا». إن الأهل المنزعجين سرعان ما وضعوا نهاية لهذا الأمر.

• الأحذية الرياضية «*Incubus*». إن شركة *Reebok* أنزلت إلى السوق أحذية

رياضية نسائية جديدة تحت ماركة «*Incubus*». لكن تبين أن هذه الماركة يجب سحبها من التداول، لأن هذه الكلمة وعند البحث في معناها في القاموس تبين أن لها عدة معان سيئة، إحداها: «الشیطان الشرير الذي يمارس الجنس مع النساء وهن نيام». هذه الماركة ذات التسمية الفاشلة لا بد من تغييرها دون إبطاء.

عندما تكتشفون أنه توجد ضمن شركتكم ماركة ذات تسمية خطيرة، عندها لا بد من استبدالها بأسرع ما يمكن. في عام 1985 اشتهرت شركة *Colgate-Palmolive* الماركة التجارية لشركة معجون الأسنان «*Darkie*». هذه الشركة تم تأسيسها في عشرينيات القرن العشرين. رسم على الغلاف صورة مغني أمريكي من أصل إفريقي. لكن ما كان جيداً في العشرينيات لم يعد كذلك في أعوام الثمانينيات. بواسطة تغيير حرف واحد من التسمية القديمة تمكنت شركة *Colgate* من إعادة تموضع الشركة. الآن تبدل اسم ماركة معجون الأسنان من «*Darkie*» إلى «*Darlie*»، وعلى الغلاف تم طبع صورة شخص ليس له ملامح قومية معينة. إنه تغيير حكيم.

## كيفية تحقيق التطور

إن القرار الأساسي الواجب اتخاذه، لكي تتمكن من إعادة تموضع سلعتك ضمن الأسواق المتنامية، يكمن في أمر واحد هو أن تكون شركتك أو لا تكون. وبعبارة أخرى، أن تبقى على الماركة الأساسية، أو تطلق ماركة إضافية جديدة، أو تقوم بتأسيس ماركة تجارية جديدة؟

لقد تحدثنا عن شركة *Pitney Bowes*، التي تحتاج إلى ماركة تجارية جديدة. في الفصول القادمة من الكتاب سوف أتحدث عن شركة *Lotus Development*، والتي حافظت على ماركتها التجارية «*Lotus*». سوف نتحدث أيضاً كيف أن شركة إنتاج الحقائق الجلدية *Coach* وبقية الشركات الأخرى المشابهة قاموا بتأسيس شركات تجارية إضافية ناجحة. كذلك كتبنا عن شركة *Silicon Graphics* التي حافظت على ماركتها التجارية، لكنها طورتها في اتجاه آخر. سوف تقرأون حول زيادة أنواع السلع التي ما كان ينبغي زيادة تنوعها.

إن القرار يتعلق أحياناً بأي سوق سوف ترتقي بمنتجاتك. إذا أردت أن تخرج إلى القطاع الأدنى من الأسعار الذي سوف نتحدث عنه في هذا الفصل، ربما الحل الأفضل إخراج ماركة إضافية، وذلك لكي لا يحصل ضرر بالماركة التجارية الأساسية. إن موديل السيارات ماركة «*Cadillac Allante*» والتي يبلغ سعرها 50 ألف دولار، لم تلق أي استحسان من قبل الناس مع أنها إحدى موديلات شركة كاديلاك «*Cadillac*». بهذا الخصوص، إن شركة GM تحتاج إلى ماركة تجارية جديدة والكثير من المال لإطلاقها. وإذا أردتم زيادة الأسعار، فهذا الخيار يعد أكثر تعقيداً.

إن التطور في مجال المنسوجات يمكن أن يعاني من الصعوبات. إن الماركة التجارية «*Quick Silver*» - والتي هي بالأساس ألبسة رياضية على الموضة، تنتج ألبسة رياضية لركوب الأمواج والتزلج. باعت تلك الشركة منتجاتها في متاجر خاصة ليست بالكبيرة متخصصة برياضة ركوب الأمواج. بالتأكيد إن هذه الشركة كان بإمكانها أن تتطور من خلال بيع منتجاتها عبر شركات توزيع الجملة والتجزئة التي تعمل في مناطق واسعة. عندها وخلال وقت قصير سوف تزداد مبيعاتها. لكنها شركة تعرض الموضات الشيايبية. وكما يقول مؤسس الشركة: «العدو اللدود للموضة».

عندما تقرؤون هذا القسم، تذكروا كل شيء، وفي حال لم تستطيعوا تحديد الوجهة اتصلوا بنا.

## هدف أدنى

أحياناً إن أفضل سبل إعادة هيكلة وتموضع أي شركة أو تأسيس ماركة تجارية لزبون، يتواجد على الطرف الآخر «للسلسلة الغذائية»، والتي أغلب الشركات لا تعيرها اهتماماً.

• على سبيل المثال، إن توفر الشبكات المالية - يعد أحد أكثر الأساليب ريعية في عملية التمويل المالي غير المحسوس في مجتمعنا المعاصر. إن الشركات التي تقترح استخدام الشبكات، تقوم بفتح أقسام في المناطق الفقيرة، والتي يمكنها أن

تقوم مقام البنوك حتى أنهم يمكن أن يقبلوا حتى الشيكات بدون رصيد. إن جزءاً من القيمة النقدية للشيكات يمكن أن تذهب على شكل أتعاب لتلك الشركات وهي ليست بالقليلة، أما بقية العملاء فيأخذون الباقي. إن تلك الشركات تعمل في المستوى الأدنى من الخدمات المالية، والآن يطرحون وسيلة الدفع الإلكتروني للحسابات المالية، وكذلك الديون وأمور أخرى (إنها خدمات مربحة جداً).

• شركات البيع بالتجزئة أخذت تتلمس طريقها إلى المستويات الدنيا من السوق *Yamada Group*، والتي هي عبارة عن شبكة من محلات السوبرماركت والمتاجر البرازيلية، قد اقترحت للزبائن بطاقات ائتمان للفقراء البرازيليين، والذين يعملون غالباً بشكل غير شرعي ولا يفصحون عن مداخيلهم. إن هذه البطاقات يمكن استخدامها فقط في متاجر شركة *Yamada*، التي يرغب باستخدامها الصيادون وبائعو جوز الهند وعمال المناجم وعمال التنقيب عن الذهب والبائعون المتجولون، الذين يعدون أهم زبائن تلك الشبكة. إن العمل التجاري يجري بشكل جيد: أما حسابات الشركة فتشير إلى أن مستوى الديون غير المسددة متدنية، أما الربح فهو فوق الوسط. وحسب أقوال المدير التنفيذي لشبكة *Yamada*، إن زبائن الشبكة من الفقراء يقيمون عالياً بطاقات الائتمان ويسعون للتسديد دون تأخير.

## هدف أعلى

إن شركة *C & C Group* الإيرلندية قامت بتحسين إنتاجها من نبيذ التفاح ماركة «*Magners Original*» الذي تسوقه في بريطانيا. ولقد تمكنت من تحويله إلى مشروب رفيع المستوى.

«الآن، أضحي نبيذ التفاح موضة، - هكذا قال أحد مسؤولي شركة *C&C* في مقابلة صحفية لمجلة «*Time*». - في حين كان في السابق مشروب المتسكعين في الطرقات».

كان نبيذ التفاح ذاك يباع عادةً في عبوات بلاستيكية كبيرة وبسعر زهيد. في أعوام التسعينيات أصبح مستوى البيع ينخفض. قررت شركة *C & C* أن ترفع من سمعة وشعبية النبيذ، وكانت فكرة إعادة التموضع تعتمد على:

- تخفيض نسبة الكحول في المشروب إلى 4.5% (أي إلى نسبة الكحول في البيرة نفسها).
- تقوية رائحة التفاح الطبيعية في المشروب.
- منع بيع النبيذ في البارات والحانات دون تعليب.
- التوقف عن بيع النبيذ في عبوات من البلاستيك والانتقال إلى التعبئة في عبوات من الزجاج ذات شكل أنيق وفاخر.
- رفع السعر.
- الأهم من كل ذلك - الانتقال إلى إستراتيجية تجارية جديدة، تجعل منه مشروباً يمكن احتساؤه مع مكعبات الثلج، وفي الوقت نفسه، وحسب التقاليد، يشرب في درجة الحرارة العادية.
- إن اختيار العبوات الزجاجية لتعبئة النبيذ هو اختيار صائب، وهذا ليس لأنه سمح بزيادة السعر فحسب، بل لأنه جعل عبوة النبيذ الجديدة سهلة الحمل باليد والتداول كعبوات المرطبات. (من الصعب تأسيس ماركة تجارية، في حال كانت شروط استخدام المنتج قاسية).
- إن فكرة تقديم نبيذ التفاح مع مكعبات الثلج كانت تاريخياً فكرة قديمة في إيرلندا. قديماً في الحانات الإيرلندية لم يكن لديهم برادات، لذلك كانوا يضيفون الثلج إلى النبيذ.
- إن اللصاقة على عبوة النبيذ الزجاجية والتي تتصح بتناول المشروب بعد إضافة مكعبات الثلج، أدت بعد عام إلى زيادة حجم مبيعات نبيذ التفاح ماركة «Magners» بنسبة 260%.

## التطور مع توفر شبكات توزيع

كما قلنا إن إيجاد سبل جديدة للتوزيع ليس بالأمر السهل، لكنه ليس بالأمر المستحيل، إذا كان ذلك لا يشكل ضرراً بقنوات شبكة التوزيع وسمعة الشركات. نعرض حول ذلك عدة أمثلة:

- في عام 2009 إحدى الشركات المساهمة اشترت شركة *Linens N'Things* المفلسة، وحولتها إلى متجر - إنترنت. يعرض حوالي 200 ألف سلعة منزلية، هذه الطريقة في التسويق عبر الإنترنت خفضت المصروفات الإضافية بنسبة كبيرة، مقارنة بالمتاجر المنافسة العادية، مثل متجر *Bed, Bath & Beyond*.
- إن «*Nuprin*» كانت إحدى الماركات التجارية العديدة للإيبوبروفين، لكن فيما بعد تم شراؤها من قبل إحدى الشركات الخاصة هي شبكة صيدليات *CVS*، والتي تحتكر بيع وإنتاج هذا المركب.
- إن شركة *Tupperware* ولعدة عقود كانت اللاعب الوحيد في السوق. لكن حالياً لم يعد الأمر يتصف بالسهولة بالنسبة لشركة *Tupperware*. الآن تجد حاويتها تباع في شبكة *Target*.
- القصة نفسها تكررت مع شركة *Avon* لمستحضرات التجميل، والتي تباع سلعها في المتاجر العادية.
- حتى أن السيد فريد روجرز *Fred Rogers* المحترم جداً، مؤسس العرض التلفزيوني الخاص بالأطفال «جيران السيد روجرز» *Mister Rogers' Neighborhood*، والذي أوجد طريقة جديدة لنشره. لقد أسس برنامج إنترنت فعال على شبكة الويب *PBS* ويتضمن حلقات تاريخية خاصة بالأطفال على شبكة [www.misterrogers.org](http://www.misterrogers.org) الآن لدى جيران روجر يوم رائع!

ماذا يعني هذا؟

يوجد دائماً طرائق جديدة مبتكرة ومبدعة للتسويق «عبر الإيميل، أون لاين، المحلات التجارية، الأكشاك، المراكز التجارية، البيع المباشر... فكروا، كم هي الطرائق، والتي يمكن استخدامها، كثيرة.

## التقارب هو تطور

مع مرور السنين، إن كلمة تقارب وعلاقة ذلك بتطور السلع أخذت صبغة سلبية.

لكي تنتج سلعة، تقوم بأكثر من وظيفة، لا بد من التضحية بشيء ما. إن إنتاج سلع متعددة المهام والوظائف تجبر المصممين أن يبتعدوا عن فكرة إنتاج سلعة مقنعة وجيدة الوظيفة لصالح إنتاج سلع أقل جودة لكنها متعددة المهام.

هل يمكن إنتاج سيارة جيدة وفي الوقت نفسه تكون قارباً جيداً بالطبع الجواب لا. إذا أردت سيارة سريعة عليك أن تقتني «Ferrari»، أما إذا أردت قارب سريع عليك أن تشتري «Cigarette».

هل يمكن أن تنجح السيارة العادية بالاشتراك في سباق السيارات الرياضية «فورمولا واحد»؟ بالطبع لا.

إن الناس يفضلون سلعة ذات مهمة واحدة وجيدة، وليس سلعة متعددة المهام أقل جودة. إذا تمكنت من إنتاج سلعة متعددة الاستخدام، هذا لا يعني أن الناس سوف يقدمون على شرائها.

## هل يفضي التقارب لشيء آخر؟

الحالة الوحيدة التي ينجح فيها التقارب أو زيادة وظائف أو مهام سلعة ما هي عندما يتم صنع منتج أو سلعة تتمتع بما هو جديد. إن الهاتف النقال هو خير مثال على ذلك. بفضل iPhone، BlackBerry، ومنتجات شركات أخرى، أصبح التلفون النقال يستخدم ليس فقط للاتصال الهاتفي. إننا بفضل تلك الأجهزة نستطيع الآن أن ندخل إلى شبكة الإنترنت، نتوجه على الأرض بفضل ميزة GPS، وكذلك تحوي تلك الأجهزة على برامج ألعاب مسلية، أو التصوير وميزات عديدة أخرى. لقد تم تحويل جهاز الموبايل إلى كمبيوتر جيب متعدد الوظائف والمهام. لذلك أصبح استخدامه الرئيسي ليس فقط للاتصال. هذا الجهاز الذي بين أيديكم عبارة عن شاشة كمبيوتر يمكن أن تقرؤوا عبرها وتسمعوا...

إننا نقرب بسرعة من اللحظة، التي لا أحد يرى إلى أين يذهب ولا يلاحظ مع من يتعامل، إن هذا العالم يتحول إلى مكان غير مريح، وكل إنسان أخذ يلتهي في كمبيوتره الصغير، ومع كل جيل يأتي سوف يصبح الوضع أكثر سوءاً.

## فشل ونجاح التطور

توجد أسباب أيضاً تساعد الشركات على التطور بشكل ناجح. في المقالة المنشورة في مجلة «*California Management Review*»، فيها وصف مدير شركة *McKinsey & Company* ريتشارد فوستر بشكل دقيق أسباب الفشل في هذا المجال:

في عام 1955 كان هناك عشرات الشركات الرائدة المتخصصة في إنتاج المكانس الكهربائية، أما في عام 1957 بقي منها فقط اثنتان في السوق. أما سبب اختفاء بقية الشركات فكان في اقترافها خطأ واحداً من ثلاثة أخطاء. أولها عدم إقدامها على الاستثمار في تكنولوجيا جيدة. الثاني استثمارها في تكنولوجيا جديدة لكن اختيار نوع التكنولوجيا كان خاطئاً. أما السبب الثالث فله علاقة بنواح ثقافية. إن الشركات التي لم يحالفها النجاح، فشلت بسبب خسارتها في لعبتين اثنتين: بسبب تمسكها في التكنولوجيا القديمة وفي نفس الوقت الهجوم بالتكنولوجيا الحديثة».

يقول فوستر، إن مثل تلك الشركات، مثل *Intel* و *Motorola*، غير مهددة بالأزمات الداخلية أو الخمول. من خلال النمو باستطاعتهم أن يتغيروا. أما الشركات الأخرى، مثل *RCA* فشلت في امتلاك ناحية بعض الحلول التقنية، والتي بقيت رهينة أحلام النجاحات السابقة.

لننتقل من مشكلة شركة *RCA*، ونحدث عن شركة إنتاج الساعات ماركة *Seiko* اليابانية. كانت هذه الشركة من كبار مصنعي الساعات في فترة أعوام الستينيات. كان دور هذه الشركة على صعيد السوق العالمية غير مؤثر في البداية. لكن الشركة أقدمت على خطوة جريئة. حلمت هذه الشركة أن تصبح رائدة ومؤثرة على صعيد السوق العالمية في مجال عملها، لذلك اختارت التكنولوجيا

المناسبة وهي (صناعة ساعات الكوارتز والميكانيكية والناطقة). بتقنية بسيطة تحولت شركة *Seiko* اليابانية من منتج متواضع للساعات الميكانيكية إلى أكبر مصنع في العالم لساعات الكوارتز.

إن هذا الإنفاق البسيط المقترن بالجودة العالية أدت إلى تحولات جديّة وإيجابية ضمن الشركة. وهذا بدوره أدى إلى تغيير جذري في هذا المجال على الصعيد العالمي. مع العلم أن أول من ابتكر ساعات الكوارتز والساعات الناطقة هم السويسريون، لكنهم لم يكملوا السير في هذا الطريق، حيث فضلوا الاستمرار في إنتاج الساعات الميكانيكية. لكن ساعات الكوارتز انتشرت في الأسواق العالمية بشكل واسع. وهكذا نجد أن شركة *Seiko* وبقية منتجي الساعات اليابانية تزدهر، أما شركات صناعة الساعات السويسرية أخذت تفقد مواقعها.

### مشكلة التفكير «المغلق»

إن المنشأة التي تنمو وتتوسع لمدة طويلة، تعتبر ناجحة. بالنتيجة، يرتفع دخلها غالباً شعار: «لدينا خبرة أفضل». ولماذا لا؟ في الواقع، من المعلوم للجميع، أن إدارة الشركة وموظفيها لديهم بالفعل «خبرة ومعرفة أفضل».

لكن مع الزمن قد يتحول الافتخار إلى تكبر أو عجرفة. إذا كان بعض الناس يعتبرون أنفسهم أكثر فهماً من بقية الناس، عندها قد يتجاهلون الآخرين أو لا يحسبون لهم حساباً، ولا سيما أولئك الذين من «خارج الدائرة». مثل هؤلاء يعتبرون أن ذلك مضيعة للوقت وهدر له.

ماذا سوف يحصل بالنتيجة؟ إن المؤسسة تركز على نفسها، بحيث يرفضون ضياع أي فرصة منهم في خضم الصراع مع المنافسين وذوق المستهلك ومتطلباتهم، وعندما لا يكون هناك إمكانية حدوث تهديد، هذا لا يعني أن نقف مكتوفي اليدين دون فعل شيء. في مثل هذه الحالة قد لا ترغب في أن تنظر من حولك لبحث إمكانية حل المشاكل التي تحيط بك. عندها يسود الشعور بالرضا واللامبالاة.

يوجد العديد من الأمثلة، كيف أن النجاح يساعد الشركات على النمو والازدهار وامتلاك قوة متزايدة داخل السوق مع ثقافة متميزة، والتي تعود بالتركيز

على الشركة نفسها ، بحيث لا تفقد الاتصال مع الواقع المحيط ، وتخلد إلى الراحة ، وبالنتيجة تفقد القدرة على حل المشاكل الناشئة.  
إن إعادة التموضع الناجح يجب أن يعتمد على التواصل مع الواقع الخارجي ، لأن السوق يقع خارج نطاق الشركة.