

### الأزمة تستطيع تغيير قواعد اللعبة

نحن نخرج خارج إطار المجهول غالباً. نحن نعيش في «عصر الجنون». بالمناسبة، هكذا يسمى كتاب للمؤلف جوشوا كوير رامو، والذي أنصح الجميع بقراءته. حيث يعكس أحد فصوله الحالة، التي تصادفها حالة التجارة اليوم: «لماذا تدهشنا هذه الفوضى العالمية الجديدة بشكل دائم، وماذا نفعل حيال ذلك؟». إن الحداثة، بشكل محدد، تقنعنا في أننا نعيش في زمن الفوضى والأزمات. إن الأزمة تأخذ شكلين: الأزمة الكبرى والأزمة الصغرى.

الأزمة الكبرى - هي عبارة عن أزمة مالية، شملت العالم بأسره، بحيث جعلت كل إنسان يشعر بها، كما قلنا إن الأزمة الصغرى تهدد حياة بعض الشركات المعينة، مثل حالة شركات *AIG* و *GM*. في كل يوم تنام وتستيقظ صباحاً لتكتشف أن العالم قد تغير إلى الأسوأ.

### نهاية حالة التخطيط طويل الأمد

بشكل مفاجئ، اصطدمنا بحقيقة مفادها، أن تصوراتنا حول التخطيط بعيد الأمد قد فقدت مغزاها. بغض النظر عن ذلك، منذ أمد بعيد ينقدونها. حول هذا الأمر تحدث بشكل جيد مالكولم فوربس قائلاً: «إن من يؤكد، أن رجال الأعمال، لديهم علاقة مع الحقائق وليس بالاختلاق والتلفيق، لا يكون بكل تأكيد على اطلاع بالتوقعات حول نمو الشركات أثناء الخمس سنوات القريبة القادمة».

لو عاد شكسبير إلى الحياة، وأصبح مديراً تنفيذياً لشركة، لقرر عندها معاقبة الاختصاصيين المسؤولين عن التخطيط بعيد الأمد لهذه الشركة، وكذلك

القانونيين فيها. ويوجد أساس كاف لهذا. إن التخطيط البعيد الأمد لم يسعف شركة Xerox لكي تحافظ على موقعها في سوق التجهيزات المكتبية. على الرغم من خطط شركة GM البعيد الأمد وخلال 30 سنة، إلا أن هذه الشركة فقدت 30% من حصتها في سوق السيارات.

## حين بدأ كل هذا

كل هذا بدأ في بداية أعوام الستينيات من القرن الماضي، وذلك عندما أصبحت شركة *General Electric* رائدة في مجال التخطيط الإستراتيجي. فقد أنشأت شركة GE قسماً مركزياً للتخطيط، مهمته التنبؤ بالمستقبل. إن مستشار شركة *McKinsey & Co.* ساعد GE في إعادة تقييم منتجاتها، وجهة نظر إستراتيجية التسويق، وتحديد المنافسين وتقييم الحالة تجاههم.

إن التخطيط طويل الأمد احتل موقعاً جيداً في عام 1963. فمؤسس شركة *Bruce D. Henderson Boston Consulting Group (BCG)* بروس د. هندرسون حول الشركة إلى أحد المواقع الإستراتيجية الأولى في مجال التخطيط. لقد تقدمت شركة BCG بعدة تصورات، اجتاحت وخلال فترة وجيزة أغلب الشركات في أمريكا.

في المناقشات المعاصرة والمخصصة لبحث الإستراتيجيات طويلة الأمد، لا بد أن نسمع تعابير، مثل «النوايا الإستراتيجية»، «إمكانية مجال العمل المتجاور»، «التشارك في التطور».

إذا كنتم لا تعرفون ماهية نظرية التشاركية في التطور، أقول لكم إنها تتعلق بتحسين العمل، وفق هذا النظام تتعاون الشركات وتتنافس مع بعضها البعض. في هذه العملية، تنشأ حالة ابتكار لأفكار جديدة. (لكن هذا بدأ وكأنه أمراً عيبياً).

إن جميع هذه الأفكار معروضة في الكتاب تحت تسمية «موت التنافس». هنا ينشأ سؤال: إذا كانت المنافسة قد ماتت، إذن من هم هؤلاء الناس، الذين يحاولون أن يأخذوا مكانك في العمل؟

## النصائح الغبية

إن أساس كل هذا الهراء الذي يعتمد على التخطيط طويل الأمد، أثبت حقيقة واحدة مفادها أن المستقبل يصعب التكهّن به، إن لم يكن من المستحيل فعل ذلك. إن التاريخ مليء بالأمثلة على التنبؤات التي لم تتحقق: نفرد بعض الأمثلة على ذلك:

• «الطائرات - شيء ممتع، لكن ليس لها أي قيمة عسكرية» - المنظر الإستراتيجي الفرنسي المرشال فرديناند فوش، عام 1911.

• «الحصان شيء جدي لا غنى عنه، أما السيارة - ببساطة - فهي بدعة من بدع الموضة». - هذا ما قاله مدير بنك *Michigan Savings Bank* ورجل القانون، هنري فورد عام 1903، وذلك حينما حاولوا إقناعه في الاستثمار في شركة فورد لصناعة السيارات (*Ford Motor Co.*).

• «أي نفع تجلبه للشركة مثل هذه الألعاب الكهربائية؟» - سأل رئيس شركة التلغراف *Western Union* وليم ابتم، رافضاً مقترح ألكسندر غراهام بيل لبيعه شركة التلفونات الصغيرة التي يملكها بمبلغ 100 ألف دولار.

• «نعم من يحتاج لحديث الممثلين؟» - هاري وارنر، *Warner Brothers*، عام 1927.

• «نحن لا يعجبنا عزفهم. إن فرق عازي في الغيتار أصبحت جزءاً من الماضي». - بهذه العبارات عبر مدير شركة *Decca Records* عن رأيه عندما رفض العمل مع فرقة «*Beatles*» في عام 1962.

• «إني لا أرى أي سبب مقنع يجعل من الكمبيوتر ضرورة في المنزل». كين أولسين، مؤسس ورئيس شركة (*Digital Equipment Corp.*)، عام 1977.

إذا كان التخطيط طويل الأمد والتنبؤ هو علم فارغ ودون مضمون، إذن ماذا يجب علينا أن نفعل؟ يجب أن لا نفقد المرونة ويجب استخدام كافة الإمكانيات.

## أزمة الطاقة النووية

دعونا نرى ماذا يحصل الآن في مجال الطاقة النووية. إنه مثال على كيفية التعامل مع الأزمة المالية التي نشبت في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية بما يخص مصدر الطاقة هذا.

كل ذلك بدأ في أعوام الستينيات. قامت شركة جنرال إلكتريك ( *General Electric*) ببناء أول محطة للطاقة النووية في مدينة درسدن، ليست بعيدة عن شيكاغو. في ذلك الوقت كانت أولى محطات الجيل الأول التي سرعان ما وضعوا عليها آمالاً كبيرة. بهدف دعم منشأتها، قامت شركة GE بإطلاق برنامج ثقافي كبير للمستهلكين تحت تسمية «*Citizen Atom*». في ذلك البرنامج تم إيضاح كل الأشياء الرائعة التي يمكن أن تقدمها الطاقة الذرية السلمية.

أولى مؤشرات الأزمة تم التحرير عنها من خلال فيلم جين فوندا؛ بعد 12 يوماً من عرض الفيلم حصلت الكارثة الذرية في *Three Mile Island*؛ بعدها حصلت كارثة تشرنوبيل في الاتحاد السوفييتي. فجأة أصبحت أمريكا تخاف من المحطات الكهروذرية، والكثيرون أصبحوا يعتقدون خطأ أن المحطة الكهروذرية عبارة عن قنبلة موقوتة، إضافة إلى ذلك شاع الرعب والخوف من المحطات الكهروذرية التي تتطلب إنفاقاً هائلاً، والسوق يمكنه أن يتفاعل ببرودة تجاه تلك الخطط الطموحة. هذا يعني نشوء أزمة جديدة.

## استخدام الإمكانيات

إن ذلك كان في السابق. اليوم، تجري محاولات ونقاشات لإيجاد بدائل جديدة لمصادر الطاقة، غير تلك التي تعتمد على النفط والفحم. إن تغييرات المناخ وارتفاع أسعار النفط، إضافة إلى أسباب أخرى متعددة، أعادت الاهتمام من جديد إلى الطاقة الذرية.

في الماضي، كان الاهتمام كبيراً بإمكانيات الطاقة الذرية، كطاقة بديلة للمستقبل. هل من الواجب متابعة هذا البرنامج عبر شركات محددة أو من خلال

القطاع بأكمله؟ هذا سؤال ينتظر الجواب. حسب اعتقادنا، يجب على كافة القطاعات المشاركة في هذا البرنامج، لأن ذلك يمنحه الثقل والحجم الضروري. لهذا يجب السعي لكسب ليس فقط ثقة المستهلك، بل وحكومة واشنطن. إن إشراك كافة القطاعات يشكل صعوبة دائمة، وإن إعادة الثقة هي الخطوة الأولى. هنا ينشأ السؤال التالي: كيف يمكن إثبات أن المحطات الكهروذرية ذات أمان كبير؟ لهذا يجب تحقيق تصورات دقيقة لإعادة التموضع وحل المشاكل التي تعترض هذا القطاع.

## نسيان الماضي

في هذا العالم سريع التبدل، التأثير فيه بالماضي قد يكون أمراً لا مفر منه. هذا ينطبق أيضاً على الطاقة الذرية. لكي نتجاوز المخاوف المتعلقة بالطاقة الذرية يجب التحلي بالشجاعة والابتعاد عن العبارات التي تنتشر الخوف، عندما ظهرت مثل هذه العبارات مثل: النووية أو الذرية لأول مرة، لم يكن يعتقد أحد على الإطلاق أن هذه الطاقة يمكنها أن تشكل تهديداً للبشرية.

في برنامج إعادة التموضع وإعادة هيكلة استخدام التعابير وإيجاد تسميات جديدة لكافة القطاعات. لكي تقبل كلمة مثل ذري يجب أن تتبدل. إن الصحافة بشكل دائم تستخدم هذه الكلمة في المناقشات حول كوريا الشمالية وإيران. إن القنبلة لا تزال بيننا.

من الأفضل إعادة هيكلة قطاع الطاقة. وبعبارة أخرى، يجب توليد الطاقة من الفحم الحجري والنفط والغاز، وأشعة الشمس وقوة الرياح. ولماذا لا نضيف إلى تلك القائمة اليورانيوم؟ إن استبدال عبارة الطاقة الذرية بعبارة أخرى مثلاً محطات توليد الكهرباء العاملة على اليورانيوم. هذه العبارة الأخيرة تعكس شعوراً بالاطمئنان أكثر وتقلل خشية الناس من عبارة الطاقة الذرية. إن تسمية هذا القطاع بقطاع طاقة اليورانيوم سوف يلقي تقبلاً أكثر من قبل الناس. إن لعبة إعادة التموضع غالباً تؤدي إلى إيجاد الصيغة المناسبة أو الكلمة المناسبة. كما قد تحدثنا سابقاً في الفصل الأول، إن الصراع يدور حول ما يتقبله المستهلك، وهنا تكون الكلمة - هي السلاح في هذا الصراع.

## أزمة جنرال متورز General Motors

إن شركة جنرال متورز هي وطن الأزمات المالية.

كثيراً وكثيراً جداً تم الكتابة حول أزمة جنرال متورز (GM). البعض أكد ، أن الحالة ميؤوس منها. وآخرون اعتبروا أن الأمور يمكن أن تعود إلى مجاريها مع مرور الزمن. لكن لا أحد يكتب أن النجاحات المستقبلية أو الإخفاقات سوف لن تكون مرتبطة مع شركة جنرال متورز «GM» (حالياً في صالات بيع السيارات لا أحد يطلب مشاهدة سيارة ماركة «GM»).

إن مستقبل جنرال متورز يتعلق بكثير منه بإعادة تموضع الشركة وهيكله نفسها وبقيّة أفرعها العاملة وماهية الإستراتيجية التي سوف تتبعها. إلى حد ما قد يكون شكل الحل هو تكرار الحالة ، عندما أقدم ألفريد سلوان على حل عدة أفرع من شركة جنرال متورز وأسس لأعمال عملاقة تتألف من خمسة أفرع، حيث عرض «سيارات تناسب الجميع من فقراء وأغنياء ولكافة المهام». لكن هذا كان منذ زمن بعيد. لكن ما الذي يريد الحصول عليه المستهلكون في ظل سوق مليء ومشبع بأنواع لا حدود لها من ماركات السيارات ويسوده تنافس حاد جداً؟

أولاً، وقبل كل شيء، ما الذي يساعد الشركات الحديثة لكي تكون ناجحة؟ كما قلنا سابقاً إن السبب يكمن في سلاح الكلمة، إن أعظم الماركات حققت شهرة ونجاحاً اعتماداً على فكرة ما أو تصور رائد. إن شركة تويوتا «Toyota» تعني «الضمان والوثوقية». بي إم دبليو «BMW» تعني المثالية في القيادة. مارسيدس «Mercedes» تعني الإبداع في التصميم. فولفو «Volvo» تعني الأمان التام. إن مشكلة فروع شركة GM تكمن في أن ليس لدى أي فرع من أفرعها أي فكرة دقيقة ومميزة. جميع أفرع وأقسام الشركة حاولت صنع كل شيء للجميع. ما هي ماركة شفروليه «Chevrolet»؟ إنها ماركة سيارات متنوعة تضم السيارات الكبيرة والصغيرة، الغالية والرخيصة، سيارات الشحن والسيارات الرياضية.

إن أول مهمة لشركة جنرال متورز بعد إفلاسها هو تحديد إيجابيات بعض

أفرعها الباقية. وما هي الإستراتيجية التي يجب اتباعها لتحقيق التمايز والإبداع؟

المهم، توجد بعض الأفكار الواضحة التي يمكن أن تستخدمها الشركة وتستفيد منها. نبدأ من ماركة السيارات شفروليه. إذا ألقينا نظرة إلى الأعداد، نستطيع أن نستنتج أن لدى شفروليه حظ لأن تعود إلى ريادتها من خلال إعادة الهيكلة والتموضع. إن أفضل إستراتيجية يمكن اتباعها هي معرفة رغبة أكثرية الناس، لأن الناس يشترون ما يشتريه الآخرون. ما هي شركة شفروليه «Chevrolet»؟ «إنها السيارة المحببة في أمريكا»، إنها ذات نوعية جيدة وموديلات متعددة ويمكن التأسيس لبداية ناجحة.

أيضاً توجد سيارات ماركة بويك «Buick». وأولاً، وقبل كل شيء، يجب التوقف عن إنتاج سيارات من تلك الماركة رخيصة الثمن. ويجب ألا تتنافس مع ماركة شفروليه. على ماركة بويك «Buick» أن تتنافس مع النموذج الرخيص من ماركة BMW ومرسيدس وبقية الماركات الغالية الثمن الأخرى، والتي خفضت من سعرها من أجل لفت نظر الزبائن لزيادة نسبة المبيع. هذا يرشدنا إلى فكرة تحقيق إعادة هيكلة وتموضع الشركة المنتجة لسيارات بويك «Buick». إن بويك هي سيارة ذات نوعية خاصة لكن دون إضافة على النظام الأساسي. إنها فكرة ملفتة للنظر جداً في عالم حيث الناس فيه لا يقيمون اهتماماً للماركة.

نرتقي أيضاً درجة إلى الأعلى ونحدث عن ماركة كاديلاك «Cadillac». هذه الماركة لا يمكن مقارنتها مع السيارات ذات السمعة الجيدة والأكثر شعبية. لكن الشركة تنتج سيارة ذات موديل أجود معد للتصدير. يمكن أن تتصف كاديلاك بأنها ذات «تكنولوجيا متطورة» بما يخص المحرك والأمان والتجهيزات الإلكترونية. البعض يحب أن يقتني سيارات من أحدث الموديلات.

أيضاً توجد ماركة سيارات «GMC». إنني لا أعرف لماذا تتمسك الشركة بتلك الماركة. أليس من الأفضل التخلي عن السيارات كبيرة الحجم. إن فكرة إعادة التموضع يمكن أن تحقق «الآمال الكبيرة». إنها مؤسسة على التصورات السابقة لهذه الماركة أي سيارة لذوي الاختصاص لأنها ذات مغزى أكبر. وعلى الشركة أن تحقق تلك الآمال.

في مثل هذه الحالة سوف يكون لدى الشركة خمس ماركات يجب إعادة تنظيمها وهيكلتها بما يتوافق مع السوق بشكل كامل. يمكن القول، عندما تتبع الشركة تلك النصائح، يمكن أن يكون لديها فرصة لتحقيق النجاح. ماذا يحصل، عندما لا تتقيد الشركة بالنصائح؟ أخشى القول عندها إن الشركة سوف تفقد حظها بالخروج من الأزمة.

## بعض النصائح والتوجيهات

نعم، إن الأزمة تستطيع أن تغير قواعد اللعبة، لكنه توجد بعض النصائح التي تكون نافعة على الدوام.

نحن نعمل في إستراتيجية العمل الحر والتجارة منذ زمن طويل. لقد عاصرنا قديماً أزماناً طيبة وأوقاتاً عصية وصعبة. عندما يسألوننا ما الذي تغير؟ نجيب بكلمة واحدة: إنه التنافس. كما كتبنا في الفصل الثاني، اليوم كل شخص يقوم بتصعيد الفرص، والأزمة تزيد من حدة التنافس.

عندما نضع في الاعتبار العامل المهم في مسيرة الحياة، فإننا نجد أن المفتاح للاستمرار يكمن في وضع الخطط التجارية التي تعكس التنافس.

إن السؤال لا يكمن بماذا تتوون فعله، بل بما هو مسموح لكم فعله من قبل المنافسين. سوف نتحدث في الفصلين القادمين عن الطرائق والأساليب التي تساعدكم في الاستمرار في الحياة في خضم إستراتيجية إعادة التموضع.

## لا تتحدثوا عن جوانب القوة لدى المنافس،

## بل استخدموا واستغلوا نقاط ضعفه

إذا اشتهر منافسك بشيء ما، عليك أن تشتهر بشيء آخر. لكن، وفي الواقع، إن لدى أي منافس بعض نقاط الضعف، والتي تستطيعون استغلالها. إذا كانت جوانب القوة في شبكة مطاعم *McDonald's* تكمن في وجود اهتمام وتجهيزات خاصة بالأطفال الصغار، فإن ميزة شبكة *Burger King* اشتهرت بمطاعمها الشبابية. لسنوات عدة اشتهرت مصانع سيارات ديترويت بقلّة وثوقية منتجاتها.

استغلت شركة تويوتا *Toyota* هذه السلبية لصالحها ورفعت شعاراً لمنتجاتها هي «الوثوقية».

لكن يجدر التذكر، إننا نتحدث عن جوانب القوة والضعف بما يخص المزاج العام في السوق. إن التجارة هي عبارة عن حرب يتم خوضها لكسب ثقة الزبائن. ومن يود كسب هذه الحرب عليه أن يفوز بالثقة والقبول.

ولا تستبعدوا أن يقوم أحد منافسيكم بإجراء مقابلة صحفية، الغاية منها تدمير الخصم. لهذا يجب عليكم على الدوام جمع المعلومات لمعرفة ما هي خطط الخصوم أو المنافسين. هذا يساعد زبائنكم المخلصين والباعه الذين يتعاملون معكم أو مع مستشاريكم.

من الخطأ الكبير عدم تقدير وتقييم قدرة ونقاط قوة الخصم أو المنافس. من الأهمية الفائقة إيلاء هذا الأمر أهمية كبيرة *At&T, Digital Equipment Corp.*، *Levi's* و *Crest* هي شاهد على عدم تقييم قدرة الخصم وما يمكن أن يلحقه المنافسون من ضرر.

## إذا استهزأت بالمنافسين سوف يصبحون أفضل

إذا استهزأت شركة ما بنقاط ضعف منافسيها، تكون بذلك قد ارتكبت خطأ كبيراً عندما تبخس سلعة أو خدمة المنافس وتثبت أن سلعتك أو خدماتك أفضل بكثير، عندها تكون قد نبهت المنافس إلى نقاط ضعفه، حينها فإن المنافس سوف يسعى إلى تلافي نقاط ضعفه ويبدأ بتحسين أدائه في العمل وبالتالي تتعدم ميزات الشركة تجاه الخصم أو الشركة المنافسة لها.

إن *Avis*، وهي شركة رقم اثنان، بالفعل عملت أفضل، لكن إن *Hertz* حسنت من جودة خدماتها. وفي أحد الأيام أطلقت حملة إعلانية أدت إلى خسارة *Avis* بالضربة القاضية، وذلك من خلال إعلان: «منذ سنوات عديدة يقول عنا حتى المنافسين «إننا الشركة الأولى». الآن سوف نقول لكم لماذا».

ثم عددت التحسينات جميعها التي قامت بها مؤخراً. وهكذا حتى هذه اللحظة لم تتعاف شركة *Avis* من تلك الضربة.  
يجب عليكم ألا تبنوا برامجكم المستقبلية اعتماداً على أخطاء وسليبات المنافسين، لأنهم سوف يعالجون تلك السليبات بأقصى سرعة.