

بناء الشراكة من خلال «الاكتشاف»

ريبيكا بادجيت و فيليب سيغل

لم يكن سجل الشراكة بين العملاء والموردين جيداً. ولا يعني ذلك أن المتشاركين يفتقدون الالتزام، بل يفتقرون إلى عملية منتظمة تساعد على صياغة علاقة تبادلية مفيدة. هنالك مقاربة تمثل هذه العملية سندعوها بـ«الاكتشاف». ومن خلال استخدام التحليل المؤسس على الحقائق، وتكنولوجيا المعلومات، أمكن تحويل اتصالات إدارة المشتريات إلى علاقات أشد اتساعاً وأكثر عمقاً، ومساعدة الموردين والزبائن على خلق قيمة جديدة في أعمالهم التجارية.



تتمتع الشراكة التي تستخدم الاكتشاف بقوة خاصة في ميدان السلع الاستهلاكية وصناعة التجزئة بسبب الدرجة المنخفضة من اندماجها العمودي. فتجار التجزئة يعتمدون في منتجاتهم على المصنعين، وتجار الجملة، والموزعين. والمصنعون بحاجة إلى تجار التجزئة للوصول إلى المستخدم النهائي. مثل هذا الاعتماد المتبادل لسلسلة القيمة يزيد من الفرص المتاحة لاكتشاف الشراكات، التي يمكن بدورها أن تؤدي إلى توفر مصادر جديدة للأرباح.

ما الذي يجعل «الاكتشاف» مقارنة مختلفة؟

تركز الشراكة التقليدية بين الزبون والمورد على الدور المتبادل في سلسلة التوريد وعلى التفاعلات بين العملاء وممثلي المبيعات أو هيئة الموظفين الإداريين. لكن عملية الاكتشاف تتجاوز إطار نقاط الاتصال الواضحة هذه لتستكشف القضايا والمسائل التي تؤثر في هذا الدور، مثل استخدام المستهلك للسلعة، وبيع التجزئة، والفعالية الترويجية، والتسعير. وهي تنجز كل ذلك بواسطة فريق تحقيق مكون من أشخاص يشغلون سلسلة واسعة من الوظائف في مؤسستي المورد والعميل كليهما.

حين يعمل المسؤولون الرئيسيون من كافة أجزاء سلسلة القيمة معاً، يصبح من السهل تحديد الخدمات المتشابهة. لكن ذلك لا يمثل سوى البداية. فعملية الاكتشاف تتخطى مثل هذه التكتيكات الهادفة إلى تخفيض التكلفة، من أجل العثور على الفرص المناسبة لزيادة العائدات وتحسين العمليات برمتها.

علاوة على ذلك، يعتمد الاكتشاف على الحقائق. ففي أغلب الحالات، حين يتنادى المسؤولون للعمل معاً من أجل حل مشكلة ما، تكون حدتها قد تفاقمت لتقترب من تخوم الأزمة. في مثل هذا الجو، لن يطول الأمر قبل تبادل الاتهامات واختلاق الأعذار للبدء بالتهرب من المسؤولية. إضافة إلى إطلاق الأحكام التعميمية التي لا تعتمد على المعطيات الصحيحة لدعمها، واتخاذ قرارات انفعالية وعاطفية.

ولأن عملية الاكتشاف تتطلب تحليلاً نشطاً وحيوياً وجمعاً للحقائق، فهي تخفض من حدة التوتر وتشجع على التعاون. وإذا ما زعم المسؤول عن التسويق في شركة العميل أن المشكلة تكمن في التغليف أو التعبئة، من الأفضل له أن يثبت ذلك. وإن قالت ممثلة المبيعات لدى المورد إن المصنّع لا يحسّن مواصفات المنتج، عليها تقديم الدليل.

وضع عملية الاكتشاف موضع التطبيق العملي

لنفكر مثلاً بالعلاقة القائمة بين شركة أمريكية مصنعة للشاحنات تمتلك شبكة من البائعين في كل أنحاء البلاد وبين أحد ممولياها، وهو عبارة عن شركة تمويل مستقلة توفر الاعتمادات للبائعين والمستهلكين. المصنّع ليس راضياً عن حصته في السوق، وشركة التمويل غير راضية عن اختراق القروض. وكل طرف يشته أن الطرف الآخر هو المسؤول عن المشكلات.

عند اللجوء إلى أسلوب الاكتشاف، شكلت الشركتان فريقاً مؤلفاً من الموظفين المسؤولين عن أقسام التسويق، والمبيعات، وتطوير المنتج. ومع قيام هذا الفريق بتفحص المعطيات والمعلومات، ظهرت الأسباب الحقيقية والحلول المناسبة. وعلم أن عملية الموافقة على القروض كانت بطيئة جداً. أما السبب الرئيسي فهو أن الاستثمارات المستخدمة من قبل بائعي الشاحنات كانت متناقضة مع تلك المستخدمة من قبل فروع شركة التمويل. وتمثل الحل بتوحيد صيغ الاستثمارات.

بعد أن تم حل هذه المشكلة، تقدم الفريق خطوة إضافية بمعايينة عملية الاحتفاظ بالزبون، وعند تحليل نوع المعلومات التي تجمعها كل شركة حول عملائها، علم الفريق أن شركة التمويل قد عرفت متى يجب سداد قروض الشاحنات، وشركة الشاحنات عرفت سجل عمليات التصليح/الصيانة لشاحنات عملائها. جمع الفريق هذه المعلومات معاً للتوصل إلى استراتيجية فعالة: سيتلقى العملاء المستهدفون إشعاراً شخصياً يخبرهم متى تتوفر العربات الجديدة الجاهزة للبيع، وعن نظام التمويل الخاص الذي يمكنهم اتباعه. كانت الاستراتيجية بمثابة فوز حققته كلتا الشركتين.

لكن الفريق لم يتوقف عند هذا الحد. فقد اكتشف أن كلاً من الشركتين يمكن أن تجني قيمة كبيرة من جمع بعض العمليات الإدارية والمالية (التي تتصل بإدارة وتنظيم العمل أكثر من اتصالها بالعمل التجاري الفعلي والتعامل مع الزبائن). ومن أجل هذه الغاية، تنازلت الشركة المصنعة إلى الشركة الممولة عن الكثير من الوظائف والمهام التي كانت تؤديها بنفسها.

أخيراً، أكدت عملية الاكتشاف ذاتها على الحاجة إلى مزيد من الاتصال بين الشركتين. إذ لا تعلم إحدهما مثلاً متى تطرح الأخرى منتجاً أو برنامجاً تمويلياً جديداً. وحين بدأ الفريق بمناقشة المشكلة، كشف مدير إنتاج الشركة المصنعة أن شركته تخطط لطرح طراز جديد ذلك الشهر، واستجاب مدير شركة التمويل قائلاً أن لدى شركته معطيات عن شريحة المستهلكين

للطراز الجديد. ونتيجة لهذين الاكتشافين، تخطط الشركتان للقيام بعمل مشترك، يشمل برنامج تمويل مصمم خصيصاً لمشتري الشاحنة الجديدة. وتتوقع الشركتان زيادة معتبرة في العائدات.

كيف يمكن للاكتشاف أن يساعدك؟

كما يظهر المثال السابق، استطاعت عملية الاكتشاف أن تنمي الشركتين كليهما. وأصبح كبار المديرين أكثر نشاطاً في العلاقات مع العملاء، وبحث أعضاء الفريق عن حلول مبتكرة. لقد خفض الاكتشاف من حدة النزاع، وحسن الفهم المتبادل، وأوجد تحالفات جديدة وقوية بين الممولين والعملاء.

لكن العملية لا تجدي مع المترددين والضعفاء. فمدى التحقيق وعمق التحليل يتطلبان الثقة المتبادلة والعمل الشاق. ومع ذلك، فقد أجرت مجموعة بوسطن الاستشارية أكثر من مئة عملية «اكتشاف» في مختلف أنحاء العالم، وفي كل حالة تقريباً، شعر الممولون/الموردون والعملاء بالإثارة حين وجدوا حجم القيمة التي يمكن لهم أن يخلقوها معاً.

تبدأ عملية الاكتشاف حين تكون شركتك قادرة على الإجابة عن الأسئلة الصعبة، كتلك التي نقدمها في ما يأتي. ولسوف تتحدأك الإجابات التفصيلية، والمحددة، والمعتمدة على الحقائق، وتدعوك إلى التوقف والتفكير بالفرص التي ضاعت دون اكتشافها في سلسلة القيمة التي لديك:

- | ربما | لا | نعم | السؤال |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 - هل يمكنك أن تصف بالتفصيل مجموعة منتجات العملاء والموردين، وبنى التكلفة، ومصادر الربحية، والنمو، والتمايز التنافسي؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 - هل تعرف كيف يؤثر منتجك في مختلف جوانب سلسلة القيمة، مثل العمليات الإنتاجية، واللوجستية، إضافة إلى النوعية؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 - هل يمكنك أن تصف كيف سيتغير طلب العملاء والموردين خلال السنوات الخمس المقبلة؟ ما هي المنتجات التي ستنزل إلى السوق ومتى؟ ما ستكون مصادر القيمة الجديدة؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 - هل تعرف حصتك الحالية من الحجم والمال عبر كل عروض الخدمات الممكنة؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 - هل تعرف المدة والتكاليف في أنظمة الإنتاج. التسليم لدى العملاء والموردين، بدءاً بالمواد الخام، وانتهاءً بالتصنيع، والتخزين، والتوزيع، والاستهلاك، ودورة إعادة الطلب؟ هل تعرف من أين تأتي الفوائض، والخسائر الناتجة عن الوقت الضائع أو التكلفة؟ |

- | ربما | لا | نعم | السؤال |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 - هل تعرف كيف يمكن خدمة المستخدم النهائي بمنتج أرخص سعراً وأفضل نوعية؟ وهل بإمكانك أن تصف سلسلة متصلة من التحسينات على المنتج تستطيع تطبيقها لمصلحة عميلك أو يمكن للمورد أن يطبقها لمصلحتك؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7 - هل تعلم متى ولماذا تفوز بالعطاءات، وكيف يتخذ عملاؤك قراراتهم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 - هل تعلم كم يقدر العملاء والموردون التحسينات المحتملة على المنتج؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9 - هل يمكنك أن تحلل بنية مؤسسات عملائك . علاقاتهم مع زبائنهم، تكرارية الاتصالات، وكيف يضعون منتجاتهم؟ هل يقوم الموردون بفعل ذلك بالنسبة لشركتك؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 - هل تعلم ما هو التحالف الاستراتيجي أو ماهية الاختراق المتمثل في تطوير المنتج الذي يزيد من حصتك في السوق، وكيف يؤثر في العملاء والموردين؟ |

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الأول/أكتوبر 1998.