
الإيمان بالنمو

جاك شاپويس

يعلم الرياضيون أنهم لن يتمكنوا من الفوز إلا إذا آمنوا بمقدرتهم على تحقيقه. ولا يخالفهم أصحاب المشاريع التجارية في ذلك. ففي أحد المسوحات التي أجريت مؤخراً، أشار كبار الموظفين التنفيذيين في شركات السلع الاستهلاكية وتجارة التجزئة إلى النمو باعتباره يحتل قمة سلم الأولويات. لكنهم أوردوا أيضاً الكثير من العقبات: الركود الاقتصادي، الأسواق الناضجة، انخفاض درجة التمايز، الضغط على هوامش الربح، ارتفاع التكاليف. فهل ترجح كل هذه الهموم على إيمانهم بالنمو؟



لربما يبدو الأمر كذلك. فقد قام الكثير من الشركات العاملة في ميدان السلع الاستهلاكية وتجارة التجزئة بوضع خطط التوسع على الرف، وركزت بدلاً من ذلك على ترشيد الإنفاق، وإعادة الهيكلة، وتقليص الحجم، والتخلص من الأنشطة والممتلكات غير الأساسية. لكن الشركات التي تخلت عن إيمانها بالنمو قد تكون مخطئة لسببين اثنين على أقل تقدير:

أولاً، يبدو أنها نسيت أن النمو يشكل حاجة ملحة لا غنى

عنها للأنشطة التجارية في كافة القطاعات وفي جميع الأوقات. فالنمو يجتذب المستثمرين، ويعزز الموقع التنافسي، وينشط الشركة، ويستقطب أفضل الموظفين ويستبقي أكفأهم (من خلال إعطائهم فرصاً أعظم وأكثر فائدة). النمو محرك لحلقة الفعالية، وآلة دائمة الحركة وقودها الإيمان به.

ثانياً، افترضت بعض الشركات خطأ أن فرص النمو محددة بشكل رئيسي بواسطة العوامل الخارجية: السوق، والمنافسون، والتكنولوجيا، وغير ذلك. لكن الشركات التي تعمل في أنشطة متنوعة، مثل «بيبسي كو»، و«الخطوط الجوية البريطانية»، و«هوم ديبوت»، و«لوريال»، قد استطاعت الحفاظ على نمو مستمر خلال فترات الانكماش الاقتصادي وفي صناعات تتعرض لمنافسة ضارية. فالنمو ممكن دوماً حين يؤمن به كبار المدبرون وحين يغرسون هذا الإيمان في الشركة.

«جيليت»: المقيدة بمعتقداتها

لنفكر بنموذج «جيليت» على سبيل المثال. فبدءاً من أوائل السبعينيات وحتى أواسط الثمانينيات، ارتفعت حصة الشركة السوقية من منتجات الحلالة لتبلغ نحو 50٪، حيث هيمنت بشكل ثابت على ما يبدو أنها سوق ناضجة، تفتقد النمو، أو بطيئة النمو بالتأكيد. ثم قفزت حصة «جيليت» في السوق لتبلغ 65٪ بين سنتي 1988 - 1993. وفجأة على ما يبدو، قامت الشركة بتجديد علامتها التجارية كلياً من خلال منتج جديد

واستراتيجية اتصال جديدة. وأطلقت «جيليت» شفرات حلاقة مبتكرة جداً Sensor razor حققت نجاحاً مذهماً اكتسحت بها أسواق العالم.

اكتشفت «جيليت» النمو تبعاً للطريقة القديمة الطراز: أي من خلال الاستثمار في منتجها الأساسي. فلم توات كل هذه المدة قبل أن تقوم بذلك؟ الجواب بإيجاز يتمثل في أن معتقداتها التي لم تختبر حول النمو قد أعاقت رؤيتها المتبصرة. لكن هذه المعتقدات كانت متجذرة في صلب تراثها التاريخي الذي يصعب إزاحته، كحال المعتقدات في أغلب الأحوال.

في الثمانينيات، كانت الفكرة السائدة في الولايات المتحدة تقول إن آلة الحلاقة التي تستعمل لمرة واحدة هي موجة المستقبل. وبعد أن عارضت «جيليت» في البداية هذه النزعة، شعرت في نهاية المطاف أنها مضطرة لتقديم منتجاتها الخاصة من هذا النوع من آلات الحلاقة. وفي الأسواق العالمية في ما وراء البحار، رفضت فرص النمو لأنظمة الحلاقة التقليدية التي تتبناها الشركة استناداً إلى افتراض أن الأسواق العالمية التي ظهرت حديثاً ليست مهتمة بالمنتجات المرتفعة السعر. وقبلت «جيليت» حتمية الأرباح المنخفضة والنمو البطيء، لتتعود على ما اعتقد أنها سوق ناضجة.

لحسن الحظ، كانت للأسواق المالية أفكار أخرى كما ثبت في النهاية. فخلال السنوات الثلاث المتتالية بدءاً من سنة

1986، هاجم «جيليت» الكثير من المنافسين، لكن ذلك كان بمثابة دعوة للتليقظ والنهوض. فمن خلال شفرة الحلاقة المعروفة باسم «سنسور» Sensor، تحدث «جيليت» قناعتها القديمة الراسخة بأنها لن تتمكن من زيادة حصتها في السوق عبر منتج أفضل وبسعر أعلى. والأمر الأوضح تعبيراً هو أن التكنولوجيا التي أنتجت الشفرة الجديدة كانت تتطور منذ أواخر السبعينيات، لكن الشركة، وهي تشكك في احتمال النمو، لم تكن راغبة في المخاطرة بطرح منتج جديد.

البحث عن فرص النمو المتاحة

تعتقد كافة الشركات معتقدات تتعلق بأسواقها، وكلما كانت الشركة أكثر نجاحاً كلما قويت وترسخت معتقداتها المضمرة. ذلك أمر طبيعي طالما أخضعت المعتقدات للاختبار بانتظام إزاء وجهات نظر جديدة واحتمالات خلاقة. وتتمثل إحدى طرق اختبار المعتقدات المتعلقة بالنمو في إعادة اكتشاف المستهلك. المستهلكون هم الذين يشترون وليس «الأسواق». فالأسواق في أغلب الأحوال هي واجهات متخيلة تقنع المستهلكين الحقيقيين وتخفي رغباتهم وحاجاتهم. إن فهم سبب شراء المستهلك أو امتناعه عن الشراء ومعرفة توقيت كل من الحالتين سوف يكشفان على الدوام فرص النمو المتاحة. لذلك:

- خذ نظرة أشمل على السوق التي تعمل فيها: ما هي الشرائح التي يشتري أفرادها كميات أقل من منتجاتك، ولماذا؟ حين أدركت «جيليت» في نهاية المطاف حاجات

النساء إلى شفرات حلقة لإزالة الشعر، استثمرت في إنتاج شفرة مخصصة للنساء تحديداً. وتوقفت النساء عن استعمال الشفرات التي تستخدم لمرة واحدة وجعلن من «سنسور للنساء» المنتج المفضل لديهن.

- وسع علاقتك مع المستهلك: لم يتوقف المستهلكون عن استعمال منتجك؟ على سبيل المثال، حين أدركت شركة «كيمبرلي - كلارك» Kimberly-Clark أن الأطفال لن يتعلموا استخدام دورة المياه بين عشية وضحاها، طورت سراويل «هوغيز» Huggies بحيث توسع المدة التي يستخدم خلالها الأطفال الحفاضات.
- إعمل على وقف التسويات المفروضة على المستهلكين: ما هي الشروط التي تفرض على المستهلكين حين يشترون منتجاتك؟ على سبيل المثال، كان المستهلك الراغب بشراء سيارة عائلية يضطر لشراء سيارة «صالون» أو «ستايشن» أو شاحنة، وذلك قبل أن تنتج شركة «كرايزلر» الشاحنة المقفلة الصغيرة (الميني فان).

موقف كبار المديرين التنفيذيين أمر مهم

إن حث شركة من الشركات على الإيمان بالاحتمالات اللانهائية للنمو هو مسؤولية المدير. فالأمر ليس عملية آلية، لأنه سيحتاج إلى الحفاظ على اتصال مباشر ومتواصل مع المستهلكين، ويستشعر بشكل شخصي رغبات وإحباطات المشتريين، ويرسل الإشارة إلى الشركة أن الوقت أمر مهم

بالنسبة للزبائن. كما سيحتاج إلى إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بالتشجيع والدعم حين يتحدثون المعتقدات الراسخة في الشركة. إن قادة ومديرين الشركات التي تحقق النمو يعملون على تشجيع ركوب المخاطرة المحسوبة ويثنون موظفهم عن قول: «الأمر مستحيل، لا يمكن القيام به».

يقول واين غالاوي، الرئيس السابق وكبير المديرين التنفيذيين لـ«بيبسي كو»، الذي ترأس شركة تتمتع بسجل نمو قوي، هو نتيجة لإيمانه الراسخ بالنمو:

النمو هو الأوكسجين النقي. فهو يخلق تعاوناً حيويًا وحماسياً، حيث يرى الموظفون فرصة شخصية حقيقية أمامهم. ولذلك تتعاضم حظوظهم، فيبدلون جهداً أكبر ويستعملون ذكاءهم وفطنتهم. وبهذه الطريقة يعتبر النمو أكثر من مجرد محفز مالي وحيد على قدر عظيم من الأهمية: فهو جزء جوهري من ثقافة شركتنا.

(التقرير السنوي لشركة «بيبسي كو»، 1995)

تعرف الشركات الناجحة، مثلها مثل الرياضيين الفائزين، أن الإيمان يتحقق بالانتصار دوماً.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تموز/يوليو 1996.