

---

## سته تحديات تواجه الألفية الجديدة

---

مايكل ج. سيلفرشتاين

سوف نقدم في ما يأتي ستة تحديات تواجه الشركات في الألفية الجديدة. ونعتبر أن مجابتهها بقوة، وتصميم، ومهارة، ستمكن شركتك من تحقيق النجاح والتقدم. ولسوف يتطلب ذلك الارتقاء إلى مستوى جديد من الطموح والشجاعة. فإذا برعت في مواجهة هذه التحديات ستصبح خبيراً متمرساً في ميدانك التجاري، وقادراً على التحرك بسرعة الضوء للحاق بتقلبات السوق!



### 1 - استغرق في مجال نشاطك المحدد:

يعتبر پابلو پيكاسو نموذجاً كلاسيكياً للخبير المتمرس في ميدان نشاطه المحدد. فقد بدأ حياته الفنية حين كان صبياً في الخامسة، حيث أكمل اللوحات التي رسمها والده. كما استخدمت أسرته مدخراتها المالية لإرساله إلى مدرسة لتعليم الفن الكلاسيكي، حيث تميز بين أقرانه بسرعة بوصفه طفلاً معجزة بسبب قدرته الفذة على استرجاع الضوء، واللون، والخط. وبعد أن تضلع بالقواعد التقليدية، أصبح جاهزاً لتحدي هيمنتها. في نهاية المطاف، تمكن من تجاوز الصيغ الفنية العتيقة من خلال

تحويلها وصهرها داخل بوتقته الفنية الجمالية، التي كانت بسيطة، ومؤسسية، ومغالية في آن معاً. لقد أعاد الطالب الذي تمرس بأعمال فيلازكيز ومونيه ابتكار الفن عبر تفسيراته وتأويلاته للشكل والمادة. وكانت إنتاجيته الإبداعية مؤسسة على التجربة، والخبرة، والتكرار، والطموح، والموهبة الفطرية الخام.

تتطلب الخبرة في مجال النشاط المحدد استغراقاً كاملاً في فن وعلم المسعى الذي تقوم به. وعلى شاكلة بيكاسو، يتوجب عليك معرفة كيف ولماذا تأخذ الأمور هذا الشكل وذاك المنحى - في الحاضر كما في الماضي - قبل أن تتمكن من استخدام رؤيتك الشخصية وطاقتك الإبداعية لتكوين طرائق جديدة للعمل. لقد استغرق بيكاسو بالفن القديم وتمرس فيه، ثم أضاف رؤيته الخاصة وطاقته الشخصية لترسيخ نفسه كفنان أصيل.

## 2 - اختبار المنتج الذي تقدمه:

لا يختبر سوى قلة من المصنعين منتجهم بالطريقة التي يختبره بها المستهلكون. إن «اختبار المنتج» هو منهجنا لتعلم كيف يصبح المستهلكون واعين بالمنتجات والخدمات، إضافة إلى تجربتهم مع عملية الشراء، واستجابتهم للمنتج أو الخدمة، ومدى احتمال أن يصبحوا زبائن مخلصين للعلامة التجارية. وعند تطبيق الدروس والعبر المستخلصة من الهندسة الصناعية، يستطيع منهج «اختبار المنتج» مساعدة المسوقين على رؤية مستهلكي منتجاتهم ضمن إطار اقتصادي. فهو يأخذ بالاعتبار

تكلفة الحصول على الزبائن، والقيمة المستمدة من عمليات الشراء المحددة، والاستثمار المطلوب لتنمية وتوطيد أسس العلاقة معهم، والخيارات المتاحة للاتصال بمختلف شرائح المستهلكين وتوصيل المنتج - الخدمة إليهم.

إن استخدام منهج «اختبار المنتج» - الذي يتطلب من كبار مديري الشركة المعنية التسوق مع المستهلكين وزيارتهم في منازلهم - يمكن أن يمثل دافعاً مثيراً ومحفزاً للتغيير. على سبيل المثال، قمنا مؤخراً بمرافقة أحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة للسلع المعبأة خلال زيارة له إلى السيدة «جوان» (38 سنة)، وهي أم لأربعة أطفال تعيل أسرتها اعتماداً على دخل يقدر بسبعة وخمسين دولاراً في الأسبوع. بالنسبة للمدير الذي كان متردداً في البداية بمرافقتنا، كانت الزيارة بمثابة تجربة مفيدة فتحت عينيه على الكثير من الأمور المهمة. إذ فوجئ حين وجد أن السيدة جوان تخزن منتجه في الرفوف الخلفية من خزانة حفظ الأطعمة، ولا تستخدمه إلا بشكل متقطع، «حين أتذكر أنه هناك»، حسبما قالت. وبعد أن عرف من خلال مقابلات شخصية لاحقة مع المستهلكين أن حالة السيدة «جوان» ليست استثناء، عقد العزم على تغيير عبوة المنتج، ولصاقاته، وتعليمات الاستعمال، والدعاية، والنوعية. كما تحول أيضاً من الاستثمار في الأبحاث المتعلقة بوضع السوق - التي تهمل في نهاية المطاف دوماً ولا تجد من يقرأها - إلى الانخراط في عمليات التفاعل المتكررة مع المستهلكين بشكل فردي.

يشمل منهج «اختبار المنتج» مراقبة المستهلكين بصورة مباشرة، وتكييف وتعديل مواصفات المنتج، وتحسينها باستمرار، كما يتطلب اهتماماً مهجوساً بالتفاصيل. ومن مثل هذه التفاصيل سوف تولّد تياراً دافقاً من التحسينات التي يمكن أن تطلق شركتك إلى المستوى التالي من النجاح.

اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

- هل أمتلك صورة مفصلة عن تجربة المستهلك؟
- هل أعرف الأسباب التي تدعو المستهلك إلى العزوف عن المنتج؟
- هل أعرف القيمة الحالية الصافية لدى الأسرة التي تستخدم منتجات شركتي والعوامل الدافعة إلى زيادة وتيرة الشراء، واستمراريته، وولاء المستهلك.
- هل أستخدم الاستثمار المناسب حسب تقديري لإدارة عملية المزج بين الوسائل القديمة للدعاية الترويجية للسوق الواسعة وبين الأدوات الحديثة مثل الاتصال الشخصي بالمستهلك، وتعزيز قوة المبيعات، وجمع المعطيات من الخطوط الأمامية المتصلة بالزبون مباشرة، واكتشاف أسباب مشاعر السخط والاستياء لدى المستهلكين؟

### 3 - الابتكار من أجل التمتع بالأفضلية:

ينبغي أن تسبق السوق للتنبؤ بالتغيرات المقبلة وتحسين

موقعك من خلال الابتكارات الناجحة. وتشير دراساتنا التي تناولت كافة أصناف السلع الاستهلاكية إلى أن التحسن المستدام في حصة السوق لا يحدث إلا كنتيجة لإدخال طرائق جديدة في تقديم المنتج. إذ نادراً ما تعطي المستويات المرتفعة من الدعاية والترويج مكاسب بعيدة الأجل في حصة السوق. لأن المستهلك المتطور هذه الأيام ينجذب إلى التحسينات التي تدخل على المنتج، والتطبيقات الجديدة له، والاختراقات الناجحة التي تعرض تنوعاً في المنتج وتزيد من قيمته، إضافة إلى توفير وقت الزبون. أدخل ابتكارات كهذه، وسوف يصبح زبائنك مستهلكين أوفياء لعلامتك التجارية، ويشكلون عاملاً أشد تأثيراً وفاعلية من الإعلانات الدعائية المدفوعة الأجر في حث وتحفيز غيرهم على شراء منتجاتك. إن الدعاية الشفاهية التي يوصي عبرها المستهلكون بعضهم بعضاً باستخدام المنتج هي أكثر الأسباب المتكررة وراء دفع الزبون إلى تجربة منتج جديد أو خدمة جديدة.

#### 4 - حاول أن تبيع الأحلام المثيرة لا الحقائق الجافة:

قد يكون بعض الناس منطقيين، وأذكياء عقلانيين، ومفكرين، لكن قد يكون غيرهم عاطفيين، وانفعاليين، ومزاجيين، ومندفعين، وعنيدين، ويبحثون عما يلبي حاجاتهم ويشبعها بشكل فوري. إن المستهلكين يشترون ما يحلمون به، وليس ما يحتاجون إليه بالضرورة. ولا يوجد سوى قلة من المستهلكين الغربيين الذي يفتقرون إلى الثياب، أو الأحذية، أو آلات التسجيل. وما عليك سوى أن تجعلهم يطلبون المزيد من

هذه الأشياء. عليك أن تثير خيالاتهم وأحلامهم الرومانسية لتجعلهم يرغبون بشراء ما تعرضه. إن الأمر كله مرتبط بالموضة والإثارة، ولذلك حاول محاكاة انفعالاتهم الوجدانية وذكرياتهم العاطفية. إن تحقيق الأحلام يبرر رفع الأسعار. فالامتياز في الأداء يكون عادة مجرد المدخل والبداية.

### 5 - اعمل على تكوين ميراث من القيمة:

أنهت شركة «وال - مارت» القرن العشرين وهي متربعة على قمة النجاح. يمكنك أنت أيضاً أن تصبح «سام والتون» السوق من خلال تكوين نموذج للعمل التجاري يعتمد على القيمة. إن نجاح «وال - مارت» يتجسد في بساطتها، وما تعرضه واضح وضوح الشمس للشركاء والموظفين والمستهلكين على حد سواء.

أعلن والتون قائلاً: «لسوف نخفض تكاليف المعيشة للجميع». وفي الحقيقة، استخدم قادراً محدوداً من الإعلانات الدعائية، واعتمد بدلاً من ذلك على الدعاية الشفاهية التي يتناقلها المستهلكون لإحضار الزبائن إلى متاجره. كما درس دون كلل خط كل سلعة لتخفيض التكاليف، وزيادة القيمة، وجعل علامة «وال - مارت» التجارية أكثر ظهوراً أمام أعين المستهلكين. وهو يؤمن بمبدأ «شراء المواد الاستهلاكية بأسعار منخفضة، ثم تكديسها، ثم بيعها بأسعار رخيصة». ونجح في إيجاد آلة نمو تعتمد على القيمة، وقودها التوسع، ومحركها التكلفة المنخفضة، والعوائد المرتفعة.

تمكن والتون من تحويل بنية متاجره من الصيغة العتيقة الطراز إلى شكل حديث من المتاجر التي تباع الملابس، والمواد النسيجية والأقمشة المستخدمة في المنزل، وأدوات البستنة والحدائق، والتجهيزات والألبسة الرياضية، والألعاب، والآلات الموسيقية، وغيرها. ثم انتقل إلى المواد الغذائية والخدمات المالية. واستخدم كل موقع للاختبار والتجربة، مطبقاً بسرعة أفكاره الناجحة. كما أدار كل متجر ككيان تنافسي منفصل له مديره المقيم المتسلح بكافة المعلومات الضرورية. وفي نهاية المطاف، استخدم العائد المالي الذي يغله كل متجر لتمويل الآخر، ثم طبق صيغة تملك ناجحة سمحت له باستغلال وتوظيف ما يتمتع به من أفضليات ومزايا. والصيغة تشمل إعادة تجديد المتاجر القديمة وإعادة التسعير وإعادة تصنيف وتمييز المنتجات القديمة، كل ذلك بغرض تقديم خدمة أفضل للزبون. ووازی ذلك نمواً على الصعيد العالمي استمد زخمه من السوق المحلية، حيث نقلت «وال - مارت» صيغتها التجارية إلى «سيفرا» CIFRA في المكسيك، و«ورت كوف» Wertkauf في ألمانيا. وفعلت الشيء ذاته في بريطانيا، حيث تدمج اليوم «اسدا» ASDA في عائلتها.

استخدمت المعجزة التي حققتها شركة والتون في تجارة التجزئة مزايا التكلفة لصالح أفضليتها التنافسية، 60 نقطة أساسية في التوزيع، 410 نقاط في عمليات التشغيل داخل المتجر، 160 نقطة في النفقات العامة. وتمت ترجمة نظام العمل التجاري

عملياً إلى انخفاض في المخزون، وحالات أقل من نفاذ السلع المطلوبة، وتقليل تكاليف التوزيع. كما استمد النظام القوة من أضخم قاعدة معلومات تجارية في العالم، (24 تيرابايت)، وهي أضخم من قاعدة معلومات مكتبة الكونغرس. هذه الثروة المعلوماتية تحسن من عمليات الترويج والعرض المصغرة، وتخطيط المبيعات، وجدولة العمل، وابتكار عمليات تدشين وإطلاق المنتجات الجديدة.

بعد سبع سنوات من وفاة والتون، مازالت ثقافة «وال - مارت» متجذرة في عمق صيغته المبتكرة لتحقيق النجاح. فالقيم تعيش وتستمر ولا تنتهي بموت الأشخاص. تعلم دروس وعبر «وال - مارت» - البساطة، القيمة، القدرة على إعادة التكوين والإنتاج - وطبقها على مشروعك التجاري.

## 6 - تعزيز قوة موقع «الويب»:

أصبح المستهلكون، الذين يسيطرون على معظم ثروة العالم، يتمتعون بكفاءة متزايدة باطراد في استخدام الشبكة الإلكترونية. أما ثورة المعلومات فقد جعلت من الاتصال عملية شبه مجانية، الأمر الذي يعني أن بمقدورك - بل من المتوقع عليك - الوصول إلى كل مستهلك والتفاعل معه مهما كانت الشريحة الديمغرافية التي ينتمي إليها. يمكن أن تتعلم كيفية استخدام موقع الويب لإلهام وتحفيز المستهلكين. وبمقدورك استخدامه لتقديم تجربة مثالية خالية من العيوب والنواقص.

فالاتصال الشخصي عبر الويب يجعل الناس يعودون إليك باستمرار، وإذا ما استخدمت قاعدة معلوماتك وعلاقاتك، تستطيع أن تنقل أفضل زبائنك إلى مستوى جديد من النشاط والفاعلية. فهم أئمن ما لديك من أصول وأملاك.

الثورة الاستهلاكية - التسويقية التالية سوف تنقل الاتصال إلى بيوت الناس، وتمكن الشركات من إقامة علاقات وطيدة وحميمة ومخلصة مع زبائنها، وتعينها على الاستجابة فوراً لحاجات ورغبات المستهلكين. لقد تحولت مواقع الويب من لعبة للتسلية إلى أداة للعمل. وحان الوقت لتعلم مسلك التجارة الإلكترونية واختيار العلامة التجارية، والتمرس بقواعد التسويق الجديدة، التي تمكن التاجر الفطن اليقظ من معرفة زبائه بصورة حميمة.

\* \* \*

نحن متحمسون للرؤية الصائبة التي تحقق الاختراقات الناجحة. ويمكن لهذه التحديات الستة أن تمثل بذرة التحول والتغيير. لكن من أجل اكتشاف قدراتها الكامنة، عليك أن تكون منفتحاً للرؤى المتبصرة والأفكار الجديدة.

ابدأ في الألفية الجديدة محاولة الاستحواذ على مخيلة مستهلكي منتجاتك. واعمل على اختراق الوضع الراهن والحالة السائدة. ولا تصدق «المتخاذلين» حين يقولون إن من المستحيل فعل شيء. دع لأحلامك مهمة إلهام الحقيقة الجديدة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الأول/ديسمبر 1999.