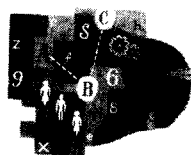


اكتساب الخبرة في المجال التجاري المحدد

باري جونز مايكل ج. سيلفرشتاين

«أود لو أن قادة أنشطتنا التجارية هم من الخبراء المتخصصين، وأن لديهم معرفة حميمة بالمستهلكين. وأتمنى لو أقول إننا نرسم خطة للمعرفة، مفصلة، وكاملة، وفي متناول اليد»، هكذا تأسف كبير المديرين التنفيذيين في إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال السلع المعبأة. فهو يركز، مثله مثل كثيرين غيره، على ما أصبح بمثابة سؤال الساعة: كيف نوجد شركات تعطيها رؤاها المتبصرة ومعرفتها بآمال وأحلام المستهلكين السيطرة التامة على أسواقها؟ إن الخبرة في المجال التجاري المحدد - المعرفة المتفوقة بالعمل أو الصنف التجاري والرؤية الصائبة لهما - تؤدي إلى تنمية القدرة الإبداعية الخلاقة، ومزيد من الابتكار، والحركة، والإثارة في السوق. كما تتطلب فرق عمل تواجدت في الميدان مدة تكفي لتعلم كل ما ينبغي معرفته، وإضافة المزيد إلى حلقة المعرفة؛ كما يستدعي الأمر أن تصبح هذه الخبرة جزءاً لا يتجزأ من الشركة، وثقافتها، و«الطريقة التي نوّدي من خلالها عملنا».

وعلى شاكلة پابلو پيكاسو، الذي بدأ حياته المهنية الخصبه



بدراسة اللوحات الكلاسيكية، ينبغي على المديرين فهم الأساسيات قبل ابتكار الطرق والأساليب المتطورة التي تتجاوزها. فقد تعلم بيكاسو أولاً رسم الخطوط، وأعاد رسم لوحات «الپورتريه» الشهيرة، ثم استخدم الضوء واللون، قبل البدء بمرحلة الابتكار اعتماداً على تلك الخبرات والمهارات. إذ برع في أشكال وخواص الخطوط وتمكن منها، قبل أن يحولها في ما بعد ويعيد تجميعها في أشكال وصيغ جديدة.

إن الانتقال الإبداعي لبيكاسو من الامتياز التكنولوجي الكلاسيكي إلى إعادة فهم الشكل، والمكان، والزمان، نتج من الخبرة في هذا المجال المحدد. فمهارته كمصمم ورسام سمحت له باستخدام أسلوب جديد في رسم الشكل البشري. كما أدى التركيز والخبرة إلى تحقيق اختراق مهم في هذا الميدان. فقد كثف عمراً من الرسم التقليدي في العقد السابق على عيد ميلاده الحادي والعشرين. ولأنه أكمل التحكم بميدانه الفني، استطاع المثابرة والانتقال إلى ريادة المدرسة التكعيبية وإبداع نسخته الخاصة من السورالية.

في عالم التجارة، تعتبر «جيليت» «بيكاسو» شفرات الحلاقة! فخلال العقد المنصرم، قدمت هذه الشركة الخمشروبات في ميدان الحلاقة آلة «أرتا پلاس» Arta Plus أولاً، مع رأس دوار على محور، وقطعة منزلقة، ثم شفرة «سينسور» التي يمكن تعديلها لتناسب وجهك، أو لتعطيك «أفضل حلاقة يمكن لرجل الحصول عليها»، وأخيراً «سينسور

اكسيل» بالألياف المصغرة (المايكروفيبر) التي تمدد البشرة من أجل حلاقة أنعم. وبخلال سنة أو نحوها، تخطط «جيليت» لإطلاق الجيل التالي من شفرات الحلاقة في ستين بلداً في العالم. لقد أضاف كل ابتكار قيمة جديدة للمستهلك وتحكم بسعر أعلى. وهذا ما ترجم إلى نحو 40 مليار دولار في القيمة السوقية. أما التركيز على الصنف التجاري والمعرفة بالمستهلك (الخبرة في المجال التجاري المحدد تؤدي إلى الهيمنة عليه) فقد كانا الدافعين لهذا النجاح.

الخبراء المتخصصون في المجال التجاري المحدد يستهدفون غاية وحيدة تستقطب اهتمامهم في هذا الميدان. فهم يفهمون بشكل حميم مستهلك منتجهم وسلوكه. ويدركون أنماط الاستهلاك والدوافع المحركة له، والصفقات التي يضطر المستهلك لعقدها، والتسويات المفروضة عند التسليم والتوصيل، وتيسر الوصول إلى المنتج. وهم يستخدمون هذه الرؤية لتحفيز الابتكار، والنظر من خلال التعقيدات، وتخيل ما قد يكون. ومعرفتهم هي الفرصة المتاحة أمام التغيير، وليست موقفاً يتشبث بالوضع الراهن.

صفات خبراء المجال التجاري المحدد

يرى خبراء المجال التجاري المحدد أنماط النظام والتغيير بعيون مفتوحة. ولا يؤخذون على حين غرة عند حدوث أي تحول يطرأ على وضع السوق أو دخول منافسين جدد إلى

الحلبة. ولأنهم موجودون في السوق، مع زبائنهم وجهاً لوجه، يستطيعون التحرك قبل حدوث أية هزة تصيبه مهما ضؤلت. كما يعملون في الوقت ذاته على تفحص أفكارهم واستعادة الأحداث الماضية لاستخلاص العبر منها. ويتساءلون عن السبب الذي جعل الصنف أو النشاط التجاري يعمل بالطريقة التي عمل فيها. ويراجعون نشاط المنافس ويستخلصون دروساً حاسمة وقاطعة من نجاحاته وإخفاقاته، مثلما يفعلون مع ما حققوه هم أنفسهم من انتصارات وما حل بهم من نكسات. فمن وجهة نظرهم، تعتبر الخسارة فرصة لصقل وتحسين المهارات وتحقيق النجاح.

يستخلص هؤلاء الخبراء رؤاهم من أنماط نشاط المستهلك. وبدلاً من تفويض الآخرين بإجراء الأبحاث والدراسات، يقتربون من المستهلك من خلال الذهاب إلى الأماكن التي يتسوق فيها، بل يزورنه في بيته. علاوة على ذلك، تتوسع مناقشاتهم مع المستهلكين انطلاقاً من الأمور المتصلة بطلب الشراء الأول، لتصل إلى الحاجات الكامنة التي تتجاوز نطاق المساعي الدؤوبة لتحسين المنتج والخدمة. تلك هي المادة الضرورية التي تسمح للشركة بالتقدم قفزاً لا زحفاً. فالخبراء الحقيقيون في المجال التجاري المحدد يمزجون الحقائق بالعواطف لفهم ومعرفة حاجات المستهلكين. وملاحظاتهم المباشرة تؤدي إلى تبني طرائق خلاقة جديدة لاستخدام المنتج وإدخال تحسينات مؤثرة في أدائه. وهم يرون كل اتصال مع

المستهلك، وكل إخفاق في التعبير عن توقعاته وآماله بمثابة فرصة يتعلمون منها، كما يعملون ما بوسعهم لتوسيع تعريف المجال التجاري المحدد.

إيلي كالوي، مؤسس شركة «كالوي غولف» Callaway Golf، عرف قبل أن يبتكر الـ«بيغ بيرثا» Big Bertha، أن كل لاعب غولف يحلم بالضربة المثالية بعصاه وب تلك اللحظة التي تلثم فيها الكرة. كما عرف أن عصا الغولف الجديدة سوف توفر للاعب شعوراً أكبر بالثقة، وتجعل ضرب الكرة عملية أسهل، كما ستزيد من المدى الذي تصل إليه الضربة. وأخبره حسه البدهي أن ردة فعل المستهلك على عصا الغولف المبتكرة حقاً بعد أن عانى من سوق تجهيزات رياضة الغولف المجزأة وغير المرضية، ستكون: «يجب أن أشترى واحدة». وتابع كالوي عمله ليعزز ابتكاره بزيادة خطوط الإنتاج، والتوسع الجغرافي، والاستثمار في التكنولوجيا، والبراءة في التسويق. «طور منتجاً يظهر مواصفاته المتفوقة وتميزه الممتع، ولسوف يكتسح السوق»، حسبما يقول. كما عرف أن اللعبة الكبرى للاعب الغولف إنما تجري في ملعب الذهن.

أوجد كالوي خبرة متفوقة في مجاله التجاري المحدد. وباعتباره مالكاً ومديراً لشركة «كالوي غولف»، كَوّن قيمة سوقية تقدر بمليارين من الدولارات. ومن خلال فهمه للعوامل السيكلولوجية والجسدية للاعب الغولف، إضافة إلى علم الميكانيكا الحيوية لجسم الإنسان، «تعيش» شركته و«تتنفس»

الغولف والابتكارات الخلاقة المتصلة به.

يفكر خبير المجال التجاري المحدد بنصفي دماغه كليهما. فهو يستخدم المنطق (الحقائق والفهم الكمي للنشاط) والحس البدهي السليم (بلورة الرؤية لما قد يكون). ولن تسمع أبداً أن خبراء المجال التجاري المحدد ينبذون فكرة ما لأنها جربت وفشلت من قبل. والأهم من ذلك أنهم مغرمون بحب الاستطلاع والتعلم والاستقلالية. وينمّون اتصالاً مستمراً ومباشراً مع المستهلك. أما رؤاهم التي «تكسر النمط التجاري السائد» فتأتي من الجهد اليومي المبذول، لا من حادث عرضي وحيد. ويعلمون أن البقاء في المقدمة يتطلب توسيع الحدود، في عملية تبدأ اليوم وتستمر غداً.

لأن الشركات تسقط في كثير من الأحوال في شرك منطقتها الخاص، فإن بذور تشكل مجموعة خبراء المجال التجاري المحدد قد تكون بحاجة لأن تأتي من خارج الشركة. علاوة على ذلك، فإن إيجاد شركة تكون فيها خبرة المجال التجاري المحدد هي القاعدة وليس الاستثناء، يتطلب ما يأتي:

- **الاستغراق في المجال التجاري المحدد:** تقدّم من مرحلة التفكير حول التناوب على شغل الوظائف أو المدة المعينة لهذا التناوب إلى الاستغراق في مجالك التجاري. فالكثير من الشركات متعددة الجنسية تنقل أفضل وأكفأ موظفيها من وظيفة لأخرى بحيث يتناوبون على شغل الوظائف لمدة سنتين اثنتين. ويحاول غيرها إبطاء هذه

العملية مع استمرار التركيز على مجموعة متنوعة من الخبرات في ما يتصل بالوظائف، والأصناف التجارية، والمناطق الجغرافية. ويحتفظ خبراء المجال التجاري المحدد بأفضل موظفيهم ضمن المجال، بحيث يعملون على ترقيتهم، أو نقلهم عبر وظائف تتبادل الاعتماد على بعضها بعضاً، لكنهم يستمرون في تعميق رؤاهم في السلوك والتصرف ضمن إطار هذا المجال.

- **ثقافة المجال التجاري المحدد:** إعمل على صياغة إطار أو خطة قابلة للتعديل لمعرفة كيفية عمل المجال التجاري، وكيف يتصرف المستهلكون فيه عند سعيهم وراء تحقيق طموحاتهم، وكيف يختارون ما يعرضه المتنافسون، وكيف يتسوقون في المتاجر. اجعل هذه المعرفة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة، واطلب من الموظفين الاستمرار في تحسين الخطة وتوسيع فن الممكن في التجارة.

- **الاكتشاف الجماعي:** أوجد عملية نظامية لتعلم قاعدة المعرفة في الشركة من خلال التمارين والاكتشافات. ففرق العمل التي تتبادل المهمات تكتشف المستهلك جنباً إلى جنب مع الأبحاث المتعمقة التي تتناول المستهلك. وكل عضو في الفريق يتم تدريبه وتعليمه أساسيات العمل التجاري ومن ثم تشجيعه على الإسهام بمعرفة جديدة.

- **القيادة:** إعمل على قيادة الشركة من الأمام، وليس من الخلف. تأكد من أن الفريق المسؤول عن الصنف التجاري يعكس معرفة ومعتقدات المدير العام. إذ يجب على الخبرة الحقيقية في النشاط التجاري أن تنعكس على بنية الشركة برمتها من القاعدة إلى القمة. فالقائد يجب أن يحدد سرعة التقدم ويضع الرؤية المناسبة.
- **المثابرة الملحة:** يتطلب الابتكار خرق القواعد السائدة، والبقاء قريباً من الزبون، وركوب المخاطرة. في كثير من الأحوال، تفشل الجهود الأولى في تحقيق التوقعات أو تعطي أقل من النتائج المرجوة. عند مراجعة الوضع بعد الفشل، حاول تجميع الأجزاء المتناثرة، ثم عدّل أسلوب التطبيق، وبعدها قدم القيمة في الموجة التالية. وينبغي على فرق العمل اكتشاف الخلل في المرة الأولى، والمحاولة مرة ثانية، بل حتى ثالثة. على سبيل المثال، تعتمد الترقّيات في شركة «سوني» على مقدرة المدير على الاستفادة والتعلم من الفشل.

يفصل خبراء المجال التجاري الهاوي عن المحترف. وحين تتأسس هذه القاعدة كمعيار في الشركة، فإنها تزيد من احتمالات المنافسة، وتؤدي إلى أرباح سريعة في الأسهم، وإعادة تعريف الصنف التجاري، وولاء المستهلك، والقيمة. كما تغير أيضاً الثقافة السائدة في الشركة، وتولد تصميمات عنيداً على تحقيق الهدف المأمول. أما إن استهدفت النجاح على

المدى البعيد، فإن الخدع الرخيصة للمكاسب القصيرة الأجل سوف تتلاشى.

من أجل الحصول على الخبرة في المجال التجاري المحدد، يتوجب على الإدارة التمهّل في التحرك لتسمح بمساهمة حقيقية وبترسخ ميراث من الرؤى والإنجازات الجوهرية. نقدم في ما يأتي أربعة أسئلة ينبغي التفكير فيها:

- هل أوجدت خبرة في مجال نشاطك التجاري المحدد؟ هل تعرف ما الذي لا تعرفه؟ هل تعرف ما تظن أنك تعرفه ولكن ربما يكون على خطأ؟
 - هل تضع الخطة المناسبة للنهوض في نشاطك التجاري اعتماداً على رؤية أصيلة ورائدة للمستهلك؟ هل تعتبر قاعدة «القرب من الزبون» أكثر من مجرد مقولة خطابية منمقة؟
 - هل تتكفل بما يساعد من يأتون بعدك في الموجة التالية من النمو؟ هل سيكون الميراث الذي تخلفه نسيجاً أغنى من الفهم والرؤى التي تستشف الشروط والتسويات المفروضة على الزبون ومشاعر عدم الرضا الكامنة لديه؟
 - هل تنقب بشكل كامل عن أعظم، وأقوى، وأخطر الأفكار الضرورية لإعادة إحياء الشركة؟ هل يمكنك وصف التغيير الذي حدث في سوق منتجك والذي يزودك بالفرصة السانحة أو يواجهك بالتهديد الداهم؟
- قلة من مسؤولي الشركات سوف يجيبون بنعم صادقة عن

هذه الأسئلة. لكن بمقدورك أنت أن تفعل. إذ يمكنك أن تخلف لمن يأتون بعدك ميراثاً من القوة، والرؤى، وحب الاستطلاع، والاستكشاف. يمكنك أن تكون خبيراً متخصصاً في مجال نشاطك التجاري.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الأول/ديسمبر 1997.