

إستراتيجيات من أجل إنماء شركتك

إستراتيجيات شركات كثيرة تجعل من النمو - في المبيعات والواردات والمربحية وحصّة السوق والأبعاد الأخرى - هدفاً أساسياً، لذلك السبب، فإن هذا القسم يركز على إستراتيجيات السوق لتحفيز النمو والمحافظة عليه. في الصفحات الآتية، ستجد إرشادات لتحقيق زيادة في المبيعات، وأيضاً لتحقيق نمو راجح مستدام عبر التوسع في أعمال وثيقة الصلة بالعمل الرئيس لشركتك.

يختتم هذا القسم بمقال يُجمل ويوجز إستراتيجيات النمو القوية المقدمة في ثلاثة كتب عن الموضوع.



إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك إستراتيجياً؟

ثيودور كيني

إن تطويع إستراتيجية شركة عالية المستوى إلى جهود مبيعات على مستوى القاعدة يعد تحدياً لمعظم المؤسسات. نعم، معظم فرق المبيعات العالية الأداء لديها فهم راسخ لأهداف وأولويات الشركة ولكن فجوة كبيرة يمكن أن توجد بين الطريقة التي تُنفذ بها الإستراتيجية في معظم أجزاء المؤسسة ودورها في المبيعات. وفي تلك الفجوة يقع مقدار ضخم من القيمة المحتملة. بإدراكها لهذا الأمر، ترفد بعض الشركات جهود المبيعات بإحساس أكثر قوة بالإستراتيجية وبكشف النقاب عن منهجيات جديدة وأعادة في العملية.

وضع الأشخاص المناسبين

في الأماكن المناسبة

في كتاب «Good to Great» يطلب جيم كولينز من المديرين أن يضعوا «الأشخاص المناسبين في الحافلة، والأشخاص غير المناسبين

خارج الحافلة». هل يمكن أن يوجد أي مجال عمل تكون فيه هذه النصيحة حاسمة أكثر من حقل المبيعات؟ ومع ذلك، فإن البيع يعد من أهم الأعمال التي يؤديها الموظفون.

إن استخدام الموظفين المناسبين في المبيعات هو تحدٍّ حقيقي. ما لم تكن إستراتيجياً جداً ففي أحسن الأحوال قد يكون أدائك بين بين، كما يقول لاري ماغير نائب رئيس قسم المبيعات لشركة CIBA Vision في أمريكا الشمالية.

لكي تزيد الميزة، فإن صناعة العدسات اللاصقة، طورت أداة تقدم صورة جانبية تحاول أن تلائم السمات الشخصية للمديرين التنفيذيين الاعتباريين المحتملين مع تلك السمات الموجودة في المنجزين الأعلى مكانة في الشركة. محاكاة لاعتقاد كولينز أن الشركات يجب أن تركز على «الصفات المميزة للشخصية» أكثر من الخلفية أو المهارات أو التجربة المحددة، فإن شركة CIBA عملت مع Profile International كي تؤسس السمات الشخصية للخط القاعدي «لنسورها» أي الـ 20% الأعلى مرتبة من فريق مبيعاتها. إن الصورة الناتجة بعدئذ أصبحت أساساً لأداة تستخدمها CIBA Vision عند التوظيف.

إن البحث عن سمات محددة في الموظفين الجدد «يعطينا نوع الناس الذي نحتاجه كي نكون ناجحين» كما يقول ماغير الذي يتابع قائلاً: «بعد ذلك نضع الموظفين الجدد في برنامجنا التدريبي ونطور مهاراتهم إلى أعلى مستوى ممكن».

إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

إن تطوير مديري المبيعات الفاعلين هو أولوية أخرى لشركة سيبا فيجن CIBA Vision. وكما فعلت مع نسورها فإنها وضعت نبذة مختصرة عن طلائع أفضل مديري مبيعاتها وجعلت أداءهم معياراً لتقويم المرشحين لشغل مناصب إدارية. لقد أدركت الشركة باكراً أن نجاح المبيعات الفردي ليس مؤشراً محددًا لإمكانية الإدارة. في البحث عن مديري مبيعات يقول ماغير: «أنا لا أفتش بالضرورة عن المنجزين الأعلى أداءً بقدر ما أفتش عن المنجزين الأعلى أداء القادرين على التأثير في نظرائهم».

إذن كيف تستطيع أن تحتفظ بالعاملين من ذوي الأداء الراقى الذين ليس مقدراً لهم أن يكونوا مديرين؟ افتح لهم سبيل عمل آخر ييقهم في حقل البيع» كما يقول ماغير من سيبن فيجن CIBA Vision بهذا لويمنح البائعون المتميزون أعلى الحوافز. أولئك الذين لن يصبحوا مديرين، يقول لهم ماغير: «سنتيح لكم فرصاً تمكنكم من إحداث تأثيرات عظيمة في السوق وفي الشركة فيما تكون مهاراتهم وقدراتكم في كل حالة نمو بوصفكم باعة».

التقسيم وفقاً للحاجات والأولويات

في عام 2001 قررت شركة هيل - روم Hill - Rom - صانعة منتجات عناية بالمرضى بمبلغ يقدر بـ 1,2 بليون دولار أمريكي - أن تعيد التفكير في جهود مبيعاتها حيث نظرت الشركة أولاً إلى إستراتيجيتها المتعلقة بالتجزئة. مثل شركات كثيرة قسمت شركة Hill - Rom زبائناتها حسب الحجم، ولكن بعد تحليل مجموعة متنوعة من الصفات المميزة للزبائن

بما في ذلك الإنفاق الرأسمالي وهوامش الربح ونسب التملك وهلم جراً - بعد عقدها لقاءات مع البائعين والزبائن، فإن الشركة وجدت أنها تستطيع أن تخدم زبائنها على نحو أفضل باستخدام إستراتيجية التجزئة التي ركزت ليس على حجمهم ولكن على حاجاتهم وأولوياتهم. لقد أدت الإستراتيجية الجديدة بشركة روم هيل Hill- Rom إلى أن تعيد تشكيل قاعدة زبائنها في مجموعتين واسعتين أسمتهما الشركة الزبائن الأساسيين والزبائن الرئيسيين.

اشترى الزبائن الأساسيون بتكرار أكثر واتجهوا إلى شراء مجموعات من المنتجات، في حين كان الزبائن الرئيسيون أكثر اهتماماً بالأسعار واتجهوا إلى شراء منتجات فردية. وقد وجدت شركة هيل-روم Hill Rom IDG - أن البيع للزبائن الرئيسيين يكلف من أربعة إلى خمسة أضعاف ما يكلف البيع للزبائن الأساسيين.

عندما نفذت الشركة طريقة المبيعات الجديدة والبنية المستندة إلى التقسيمات الجديدة، فإن فاعلية المبيعات تحسنت بسرعة. في عام واحد تضاعفت نسبة نمو إيرادات الشركة وارتفعت المبيعات في كلا القسمين وزاد رضا الزبائن الإجمالي بنسبة 6% وعلى مدى عامين انخفضت تكلفة المبيعات 1% كل عام. يقول مايك ويسل مدير في شركة مرسر أوليفر وايمان Mercer Oliver Wyman للاستشارات: (إنه لأمر يثير من الدهول ما يكفي أن نرى عدداً ضخماً من الشركات لا تزال تعمل في عالم حيث تقسيم الزبائن يعني تصنيفهم في خانات ثلاث:

إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

«ضخم -متوسط- صغير»). وبدلاً من ذلك يوصي ويسل بالتقسيم الذي يشمل العوامل الديموغرافية والسلوكية حيث يقول: «إن الجزء السلوكي من ذلك يسمح لك أن تفهم سلوكيات الشراء، والقيمة النسبية الراهنة، والقيمة الاحتمالية للزبائن في المستقبل، في حين يتيح لك الجزء الديموغرافي إيجاد الزبائن. إن الأمر الأساسي عندما نتحدث عن فاعلية قوة المبيعات هو القدرة على المضي بالتقسيم إلى حيث يتم اختيار الزبائن الفرديين».

بناء عملية مبيعات تتمحور حول التحليل

يستطيع البائعون ذوو الأداء العالي أن يوسعوا الجهود كثيراً في مساعدة الزبائن كي يفهموا حاجاتهم الخاصة ومشكلاتهم عندما يقررون اختيار سلعهم. هذه المقاربة التحليلية قيمة لا سيما في الصناعات كالتيكنولوجيا المتطورة والخدمات الاحترافية والعناية الصحية كما يقول جيف ثول مؤلف كتاب إتقان البيع المعقد «Mastering the Complex Sale». ويتابع قائلاً: «في بيئة معقدة، يحتاج الزبائن المساعدة كي يفهموا مشكلاتهم ومعايير الحل الفاعل، إن الشراء هو صنع قرار والبائع الذي يوجه الزبون عبر عملية قرار عالية الجودة ينظر إليه على أنه شريك أعمال موضع تقدير واحترام بدلاً من كونه سمكة من أسماك الضاري التي تخدم نفسها بنفسها».

شركة غراهام Graham Company، وهي وسيط تأمين تجاري تغل قيمة التشخيص بارتياح شديد. إنها سمسار التأمين التي تحتل المرتبة الحادية والخمسين بين الشركات الأضخم في الولايات المتحدة وتعلن رسمياً حجم علاوة سنوية أكثر من 200 مليون دولار، ومع ذلك فإن طاقم مبيعاتها يمثل أقل من 10% من موظفيها الذين يبلغ عددهم 170 موظفاً وتنتج علاوتها من 200 زبون فقط (منافسوها الأقرب لديهم من 2000 إلى 3000 زبون).

إن مقارنة غراهام Graham هي الابتعاد ابتعاداً جوهرياً عن التقليد. في صناعة يكون فيها البيع هو لعبة أرقام «قدمّ تسعيرات جذابة على نحو كافٍ وستربح حصتك». تستثمر الشركة في عملية انتقائية إلى حدٍ بعيد لاكتشاف زبائن جدد. في كل سنة من السنوات الأخيرة، اتصلت نموذجياً بـ 350 زبون محتمل، وقررت أن تبحث عن علاقة مع 35 زبوناً فقط من هؤلاء الزبائن المحتملين وكسبت أعمالاً من 28 منهم. في السعي وراء الزبائن تستثمر غراهام Graham موارد حقيقية في تحليل موقع الزبون. شركة وساطة التأمين هذه ترسل فريقاً يمكن أن يضم محامين ومديري مخاطرة ومهندسين ومحاسبين قانونيين وخبراء في أعمال الزبائن؛ كي يقوموا قضايا تأمين الزبون المحتمل والتعرض للخسارة. هذا العمل يقدم مجاناً كجزء من عملية البيع (قد يطلب المستشارون 75000 دولار أمريكي لأداء عمل مشابه).

وبأسلوب مشابه فإن غراهام Graham تسعى للارتباط مع زبائنها، بحيث يكون أعمق من نموذج التأمين التقليدي. تلزم الشركة نفسها

إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

بإيجاد تناغم مستمر بين إستراتيجيات إدارة المخاطر وأهداف الزبون التجارية، مثلاً، مراجعة قضايا التأمين لمكتسبات مقترحة.

إلى أي مدى تبلي بلاءً حسناً إستراتيجية بيع من هذا القبيل؟ تتمتع غراهام Graham بنسبة تحويل في الصناعة قدرها 75% مع معدل 15% وتحافظ على نسبة احتفاظ بالزبائن قدرها 98%.

منذ ثلاثة أعوام مضت شركة ووترز كوربورشن Waters Corporation، صانعة أجهزة تحليلية بقيمة 890 مليون دولار أمريكي، تبنت أيضاً عملية مبيعات مستندة إلى التشخيص. يقول ريتشارد بروكز نائب رئيس Americas Marketing: «أحد الاختلافات الأساسية بين طرق المبيعات شركة أمريكا للتسويق الأخرى والبيع التشخيصي هو فكرة أن الشراء والتغيير هما في الواقع عمليتان متشابهتان، وإذا كنت تفهم كم هو صعب التغيير، عند ذلك فإنك تفهم ألياً كم هي عملية الشراء صعبة». ويقول بروكز: «الاختلاف المهم الآخر هو علاقة العملية ككل بتكلفة مشكلة الزبون. إنها ليست سهلة جداً كي تقوم بها ولكن عندما تساعد زبوناً ما كي يفهم تكلفة مشكلته فعلاً، فإنه يصبح أسهل على الزبائن اختيار حلٍ مكلفٍ طالما يستطيعون أن يفهموا أنه ذو تكلفة مجدية.

ويقول ماغير من شركة CIBA Vision: «إنك تريد أن تنفق 35% إلى 40% من وقتك مع زبون تكشف حاجاته، وعندما تجعل الحاجة محددة بوضوح وراسخة في عقليكما كليكما، فإن الخطوة اللاحقة ليست تقديم الحاجة بل تأكيدها، فإذا أنجز ذلك فإن الختام يكون فعلاً سريعاً ومناسباً.

ما المحفزات الحقيقية لأداء المبيعات؟

يقول أندي زولتيرز أستاذ التسويق في مدرسة الإدارة في جامعة شمال غرب كلوغ: إن كثيراً من المديرين التنفيذيين يتجاهلون معظم المحفزات الحقيقية لأداء المبيعات. بدلاً من ذلك، فإنهم نموذجياً ينظرون إلى تحسين الأداء عبر التدريب أو التعويض. ويتابع قائلاً: «ولكن ليس بوسع أي من هاتين المقاربتين أن تعالج مشكلات مثل عدم إعداد طاقم المبيعات إعداداً مناسباً، أو وضع الموظفين في مواقع لا تلائمهم، أو ضعف إدارة طليعة العاملين».

كيف تتجنب الفخ؟ «كرس كثيراً من الوقت للعمل على رد القضايا إلى دوافعها ومحفزاتها كي تكتشف ما الذي سيكون ذا أهمية منها. في كتابه الدليل الكامل لتعزيز أداء فريق المبيعات: The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance يحدد زولتيرز المجموعة الأربعة الآتية من محفزات أداء المبيعات.

بحوث المبيعات.

فهم السوق، حدد الحاجات

تقسيم السوق

تقويم السوق

وضع أولويات السوق

استهداف السوق

الموظفون

مهارات البيع

التوظيف

التمرين

الترقيات

التدريب

الإشراف والمراقبة

التحفيز

التقويم

التقدم

أنظمة المبيعات

التعويض

الحوافز

الفوائد

التزويد بمعطيات

الإنتاج الرئيس

الاستهداف

التزويد بأدوات

بيع يعنى بالتفاصيل

الأتمتة

الاستثمار والتنظيم

الحجم

البنية

الاستخدام

المنتج

السوق

الفاعلية

تنظيم المنطقة

تنسيق التسويق والمبيعات

عمليات الإمداد

البيع الإستراتيجي

النصح والإرشاد (التعليم الخاص)

الشراكة

البيع الاستشاري

التدمير الخلاق أو التركيز

على العمل الرئيس، أيهما الطريق
الصحيح المؤدي إلى النمو؟

أدريان ميلو

جعل الاقتصاد العالمي الخامل الشركات تلهث جرياً وراء فرص ربح جديدة، لكن هذا يأتي في وقت «أضحت فيه الفوائد استناداً إلى لعبة كسب النمو أسوأ منها في أي وقت مضى»، كما يقول كريس زوك مدير في شركة بن وشركاه Bain & Co. للاستشارات الإدارية يشير زوك إلى نسب السعر إلى الأرباح وفق المؤشر الأمريكي S & P500 التي بقيت دوماً فوق 20 تعكس توقعات حاملي الأسهم غير الواقعية المستمرة عن النمو المستقبلي. إن نسب أرباح عالية إلى هذا الحد قياساً إلى الأسعار تعد غير مسبوقه في أي انكماش وعلى وجه الخصوص في انكماش متزامن عالمياً حيث يشمل الاقتصادات العشرة الأقوى في العالم. وعلاوة على ذلك، فإن المستثمرين تحولوا عن الأسهم وإليها خمسة أضعاف النسبة التي سطروها في عقود قليلة ماضية متبحين للفرق الإدارية أطرأً زمنية ضيقة جداً؛ كي تحقق نمواً.

التعلق الشديد بالنجاح السابق يمكن أن يحجّر المؤسسة ويجمدها.

إن البحث الواسع لزوك Zook يشير إلى تركيز لا يلين على الأعمال الرئيسية للشركة بوصفها أفضل طريقة لتحقيق النمو في هذه الأوقات الصعبة. نظيره في شركة مكينسي وشركاه Mckinsey & CO ريتشارد فوستر درس أيضاً مشكلة النمو في العمق. لقد لاحظ فوستر أنه في عام 1917 كانت الشركات الأمريكية المئة الأضخم مصنفة ومشهورة في قائمة فوربس أكبر المئة. وعندما أعادت فوربس القائمة من جديد عام 1987 فقد وجدت أن 61 من الشركات الأصلية قد انقرضت ومن الشركات الـ 39 التي بقيت فإن 18 شركة فقط كانت لا تزال ضمن القائمة التي تضم أكبر مئة شركة. لكن الأكثر إثارة للدهشة هو أن هذه الشركات الثمانية عشرة كسبت عائداً من الاستثمار أقل بـ 20% من السوق الإجمالي في أثناء المدة الزمنية ذاتها، وفقط اثنتان منها جنرال إلكتريك وايستمان كوداك أنتجتا عائداً أفضل من معدل السوق. يتابع فوستر قائلاً: لقد صممت الشركات الكبرى من أجل الديمومة والاستمرار، وليس من أجل التغيير. إن بنى الشركة وعملياتها وصنع القرار فيها كلها تدعم المحافظة على التماسك والثبات مدداً طويلة من الوقت كي تجعل الشركة عملياتها المستمرة أقرب ما تكون إلى الكمال. إن بناء الشركة لعمليات مستمرة قد يكون معقولاً فيما مضى، كما يشير فوستر المؤلف المشارك مع سارة كابلان لكتاب:

التدمير الخلاق أو التركيز

التدمير الخلاق: لماذا ينخفض أداء الشركات التي أوجدت لتبقى وتستمر عن أداء السوق وكيف ينجح تحويلها تحويلاً تاماً:

Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform them.

لكن نسبة التغيير تسارعت دراماتيكياً متخلياً عن تصميم الشركة القديم غير المناسب للنمو السريع المستدام. وكي تجاري هذا الوضع، فإنه يجب على الشركات أن تعيد ابتكار نفسها باستمرار بالتخلي أحياناً عن أعمال ناجحة لمباشرة أعمال أكثر تحقيقاً للربح. وبقدر ما قد تبدو توصيات فوستر وزوك مختلفة إحداهما عن الأخرى للوهلة الأولى، فإن الاستقصاء الإضافي يكشف مجالات الاتفاق ولا سيما عندما يصل الأمر إلى توسيع - أو حتى تغيير - ما تقوم به شركتك على أفضل وجه. ولكن في البداية ثمة خلفية ضئيلة تتعلق بالتفكير الكامن وراء كل مقارنة.

النمو من العمل الرئيس

إن التأسيس للنمو يبدأ مع تعريف واضح للعمل الرئيس للشركة كما يقول زوك، والسبب أنه من المرجح جداً أن يكون العمل الرئيس للشركة هو مصدر الربح. معظم الشركات التي تدعم إيجاد القيمة طوال الوقت لديها عمل رئيس أو عملاق رئيسان قويان كما يقول زوك في كتابه: الربح من العمل الرئيس: إستراتيجية نمو زمن الاضطراب:

Profit From The Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence.

الذي اشترك في تأليفه مع جيمس ألين ويوضحان به أن العمل الرئيس يستلزم واحداً أو أكثر مما يلي:

زبائنك الأكثر «امتيازاً» المهمين إستراتيجياً (أولئك الذين يحتمل أن يحققوا لك كل الأرباح).

● مقدراتك الأكثر إستراتيجية وتمايزاً.

● عروض منتجاتك الأكثر أهمية.

● قنواتك الأكثر أهمية.

● الأصول الإستراتيجية الجوهرية الأخرى مثل العلامات التجارية أو براءات الاختراع الأساسية إذا كان المأزق الأكبر للنمو هو الفشل في تعريف «عمل رئيس». والمأزق الأكبر الذي يليه هو التخلي السابق لأوانه عن عمل رئيس. احترس من الأنشطة الفاتنة التي تحتك على أن «تنبذ القديم وتترك عملك الرئيس التاريخي وتبدأ من أجل أرض الميعاد» كما يحذر زوك.

بعد إنماء أعمالها في البصريات أحاطته برعايتها باهتمام على مدى مئة وعشرين عاماً، اشترت شركة Busch & Lomb براءة اختراع مكنتها من اختراق السوق وساعدتها كي تستولي على سوق العدسات اللاصقة اللينة. وعندما بدأ المنافسون يهاجمون موقعها بحثت عن مصادر جديدة للنمو في منتجات مثل فراشي الأسنان الكهربائية والمرامم الجلدية والمساعدات السمعية وهذه المنتجات كلها ليس لها علاقة واضحة بالعمل الرئيس للشركة.

ركدت أعمال العدسات اللاصقة محرومة من اهتمام الإدارة ومن الموارد وانخفضت أسهم، بوش ولومب Bausch & Lomb على نحو ينذر بالخطر وتراجعت الشركة التي كانت قائدة السوق فيما مضى إلى المرتبة الثالثة بعد سيبا فيجن وجونسون أند جونسون & Johnson .Ciba Vision و Johnson

ما الذي يعنيه التدمير الخلاق،

وما الذي لا يعنيه؟

تتجه الشركات الكبرى إلى تقديس نجاحها السابق وإلى جعله أساساً إدارياً مفترضة أن ما عملته على نحو حسن في الماضي سيقود إلى النجاح المستقبلي كما يقول فوستر، لكن التعلق الشديد بالنجاح السابق يحجّر المؤسسة ويجمدها ويسلبها المرونة التي تحتاجها كي تتلاءم وتتكيف مع بيئة الأعمال المضطربة بنسبة متزايدة.

يقول فوستر: «مهما يكن صعباً أن توجد عملاً جديداً فإن الأصعب منه أن تتخلص من عمل قائم» إن احتضان فرص جديدة يمكن أن يستلزم أحياناً التخلي عن المعرفة الراسخة بكيفية إدارة عمل أو حتى التخلص من عملية قديمة العهد، لكن أداءها في الوقت الحاضر أقل من المطلوب. ومع ذلك، فإن فوستر يتفق مع زوك بأنه يجب على الشركات عموماً أن تسعى إلى الفرص التي تنسجم مع كفاءاتها الرئيسية. ويتابع قائلاً: لا يجب على شركة آي بي أم IBM أن تدخل في مجال العناية الصحية، ولا يجب على شركة جونسون أند جونسون & Johnson

Johnson أن تدخل في مجال الحواسيب، وأنا لا أقول: إنه يجب على الشركات أن تتغير جذرياً أو أن تحول أعمالها كلية أو أن تموت. ما أقوله -وهو رسالة كتابي-: إذا رغبت الشركات في أن ترقى بأدائها إلى مستويات السوق فعند ذلك سيكون عليها أن تتغير على صعيد السرعة والحجم تغيراً يواكب أسواقها دون فقدان السيطرة.

التحرك وراء نطاق العمل الرئيس

ويتابع فوستر قائلاً: إن الإصرار كثيراً على الكفايات والمقدرات الرئيسة يمكن أن يجعل الشركة جامدة وغير متقبلة للفرص الجديدة الواعدة. من جانبه يعترف زوك أنه بقدر ما هو مهمم أن تركز على عملك الرئيس فإن هذا ليس كافياً كي تضمن نمواً مستداماً. وقد كتب زوك وألين «فرق الإدارة باستمرار تحظى بفرص كي تدخل في أعمال ذات صلة بعملها الأساسي وأحياناً تكون هذه الخطوات ضرورية تماماً لتقوية العمل الرئيس وإضافة موارد ربح جديدة باستمرار» بين التحديات الأكثر صعوبة التي يواجهها فريق إدارة تحدي توسيع الفرص.

يقول زوك: إن ما ينطوي على مفارقة ظاهرية على صعيد النمو أنه كلما كان عملك الرئيس أقوى ازدادت فرص توجيهك نحو أعمال وثيقة الصلة بعملك الرئيس، واحتمالات ضعف التركيز عندك. قبل تقييم وحدات العمل المجاورة، تأكد من أنك حددت العمل الرئيس بوضوح، بعد ذلك فتش عن الفرص المجاورة إضافة إلى أغنى الموارد التي تحقق لك تميزاً تنافسياً وتمنحك ميزات. مثلاً: منتجات جديدة وقتوات

التدمير الخلاق أو التركيز

توزيع جديدة وقطاعات زبائن ومناطق جغرافية جديدة وخطوات سلسلة قيمة جديدة وتكنولوجيا جديدة وأعمال جديدة. ويوصي فوستر أنه عليك أن تراقب بعناية البيئات المحيطة بك، مثلاً إذا كنت في مجال البيع بالتجزئة عليك أن تفكر في الأعمال التي تشارك قواعد الزبائن أو عمليات التصنيع مع عمك الرئيس.

كلما كان عمك الرئيس أقوى، أتاحت لك فرص أكبر لمباشرة أعمال مربحة وثيقة الصلة بعمك الرئيس - وبات من السهل أن يضعف تركيزك.

ولكن حتى استكشاف فرص العمل وثيقة الصلة بعمك الرئيس ليس كافياً دوماً كما يقرّ زوك. إن التغيير الصناعي المضطرب - الأنظمة الحكومية الجديدة أو التكنولوجيا التي توجد نموذج أعمال جديد منخفض التكلفة - قد تستلزم إعادة تعريف بصورة جوهرية لعمك الرئيس.

يقول فوستر: «نحو 5% إلى 7% من الشركات التي على مؤشر S & P500 تتساقط من القائمة في أي عام محدد». وإن جوهر الاقتصاد يتغير طوال الوقت، إنه من غير المعقول للشركة أن تفكر أنه لا يجب عليها أن تتغير محدثة خطوة مشابهة، وهكذا إذا كان عمك الرئيس هو سوق الحديد الصلب، عندئذ أنت بوضوح لا تتجزأ في مستويات السوق وسيكون عليك أن تغير عمك إذا كنت تأمل أن يرقى إنجازك إلى مستويات السوق».

يتابع فوستر قائلاً: «منذ ثلاثين عاماً كانت Pfizer شركة كيماوية قامت بمجموعة صغيرة من الأعمال في مجال المركبات الوسيطة الدوائية. في الوقت الحاضر عملها الرئيس في المستحضرات الدوائية. لقد أثارت شركة كلارك كيمبرلي Kimberly - Clark احتجاجاً عنيفاً عندما أجرت تصفية على معامل الورق الخاصة بها وهو عملها الرئيس التاريخي لكن ذلك مكنها من أن تدخل في منتجات الورق الاستهلاكي والورق المنسوج وهي أسواق مربحة أكثر من تلك التي كانت تشط الشركة فيها من قبل.

إن التدمير الخلاق، بكلمة أخرى، يعمل بوصفه تنمة حيوية للتركيز على عملك الرئيس. وفقاً لرئيسها سكوت كوك فإن شركة إنتويت Intuit تمثل شركة دمجت مقارنة فوستر مع مقارنة زوك - إن سجل مسار هذه الشركة لتحديد حاجات الزبائن غير المحققة باستمرار يشهد بقدرتها على تدمير أعمالها تدميراً خلاقاً. وبالتحرك وراء نطاق سوقها الأولى لبرمجيات التمويل الشخصية، فإن الشركة أوجدت نسخاً سهلة الاستخدام من برمجيات الإعداد الضريبي ولاحقاً البرمجيات المالية للأعمال الصغيرة. ومع أن كوك يتحاشى ويحذر لغة التركيز على العمل الرئيس، فإنه يحلل القضايا الصغيرة، استناداً إلى أفضل أداء للشركة. يقول كوك: «إننا لا نحدد عملنا الرئيس لأنك عندما تفعل ذلك تكون قد قيدت تفكيرك، وبدلاً من ذلك فإننا ركّزنا على الزبون: أين يمكن أن نحل بأسلوب جيد المشكلات غير المحلولة؟ والاختبار الثاني لعملنا هو: في أي من الأعمال نعتقد أننا نستطيع أن نبني ميزة تنافسية طويلة البقاء؟»

التدمير الخلاق أو التركيز

ربما دمج شركة إنتويت Intuit لتفكير التدمير الخلاق مع منظور ماهية مقدرة عملي الرئيس يقصر عن بلوغ هدف الكتاب، ولكن طالما أنه يساعد الشركة كي تبني ميزة تنافسية، أليست تلك هي النقطة التي يتمحور كل شيء حولها؟



التفكير الأكثر تطوراً على صعيد النمو

بين دوائر محددة تفكر في اتجاهات على صعيد النمو في الإدارة بدأ ينشأ إجماعاً أن «الأمر الكبير اللاحق» هو النمو. لقد أخضعت الشركات نفسها لتجارب صعبة من أجل تحديد خبراتها ودفع أعمالها إلى بر الأمان، كما تقول النظرية، وإعادة الهيكلة محققة بذلك درجات متفاوتة من النجاح.

في الوقت الحاضر تدرك الشركات أنها لا تستطيع أن تختصر طريقها إلى المجد. نتيجة لذلك، لا يوجد شركة استشارة تحترم نفسها دون مبادرة لاكتشاف «كيف سيتحقق نمو الحد الأعلى والحد الأدنى في وقت واحد» كما يعبر أحد المشاركين في التدريب:

بالوصول في الوقت الحاضر إلى مخازن الكتب نجد أن الثمرات الأولى لهذا الجهد هي ثلاثة كتب كتبها مستشارون، وهي على الأقل وفقاً لعناوينها وعناوينها الفرعية تشير إلى الطريق الأعلى. كتاب روبرت توماسكو حاول أن يحقق نمواً Go for Growth «يقدم خمس طرق للربح والنجاح. وكتاب النمو اعتماداً على الزبون Customer Centered

Growth» للمؤلفين ريتشارد وايتلي وديان هيسان، وهو يروج لـ «خمس إستراتيجيات مثبتة لبناء ميزة تنافسية» ومن الواضح أن دوايت غيرت. و جواوب. أي. بابتيستا غير مؤمنين بسحر الإستراتيجيات الخمس، حيث خططا ثلاث إستراتيجيات رئيسة من أجل أن يصبح النمو أكبر وأغنى في كتاب النمو اعتماداً على الزبون «Grow to Be» Great. للأسف، في حين أن كل كتاب من هذه الكتب الثلاثة يحوي بعض الأفكار المثيرة -ستجد عنها مزيداً من المعلومات- فإنه ولا يخبرك أي من هذه الكتب كيف تنمي شركة، إذا كنا نعني بذلك تولي أمر مؤسسة قائمة وزيادة مبيعاتها وأرباحها تدريجياً. كان المؤلف توماسكو صريحاً بشأن هذا الإغفال وإن يكن فقط بعد أن استنتجه القارئ عبر بعض الصفحات من 270 صفحة حيث يكتب قائلاً: «إنه كتاب وضع اتجاه» والتركيز هو على ماذا ستفعل، وليس كيف ستفعل. ويتكشف لنا أن هذا الأمر حقيقة بالنسبة للكتب الثلاثة جميعها.

علينا ألا نقسوا كثيراً على المؤلفين، على أي حال، الخطأ ليس خطأهم كلياً. الجزء الرئيس الأول من تعلم الاستنباط من بحثهم هو أن تحقيق نمو مربح أمر عسير. وفي الواقع فإنه قد يكون العمل الإداري الأصعب في شركات أمريكا في الوقت الحاضر. غيرت. وبابتيستا كان لديهما دليل جيد على وجه الخصوص على هذه النقطة حيث وجد أنه من عام 1983 إلى عام 1993 فقط نحو 30% من أفضل 1000 شركة 4 (Fortune 1000) نجحت في تحقيق نمو سنوي مركب في الإيرادات قدره 10% في الواردات. وبالنسبة لأسهم الشركات الصناعية (Fortune 5005) ككل، فإن نسبة النمو السنوي المركب CAGR المعدل التضخم كانت 33، وبالنسبة لـ Service 500 كانت

2,2% جيدة بالمقارنة مع الأسهم الصناعية ولكنها ليست جيدة جداً مقارنة مع الاقتصاد الإجمالي الذي نما بنسبة 2,8%. من الجهة الأخرى الأكثر إشراقاً، فإن غيرتز وبابتستا طرقتا الأسماع بخرافات أن الشركات الكبيرة لا تستطيع أن تنمو - فكري في Hewlett - Packard أو Motorola أو Wal Mart كونها تعمل في صناعات خسيصة يجب أن يكبحك بالضرورة. وعندما تصل شركتك إلى حجم معين فإن أملها الأفضل كي تصبح أكبر يكمن في المكتسبات وهكذا كيف أنت تنمو؟ بالتمحص والفرز بين الكتب الثلاثة يستطيع القارئ أن يحدد على الأقل أربع إستراتيجيات عامة.

انم بالبيع أكثر للقاعدة

نفسها من الزبائن المنتخين بعناية

إنها الإستراتيجية التي دعاها غيرتز وبابتستا «إدارة امتياز الزبون» وهي تماماً فكرة كامل قصة كتاب النمو المرتكز إلى الزبون Customer Centered Growth. هذه الإستراتيجية تعكس الإدراك المتزايد بأن رأسمال أي شركة الأعلى قد يكون علاقاتها مع زبائنها الراهنين. إن العناصر المكونة لإستراتيجية من هذا القبيل، مع أنها مألوفة، تستحق التكرار: انظر بجديّة إلى مجموعة زبائنك الحاليين وقرر من منهم تريد أن تتابع خدمته. قد تجد أنه فقط 20% تمثل 60% من أرباحك وأن البيع إلى الباقين أكثر إزعاجاً مما هم يستحقون، لا سيما إذا كانوا يتطلبون كثيراً من الاهتمام أو ليسوا معك على المدى الطويل.

بعد تحديده زبائنك المستهدفين، اسأل نفسك وزملاءك: «ماذا نبيع؟» بعد ذلك استشر الزبائن: «ماذا تشترون؟» وكما يلاحظ وايتلي

وهيسان «إننا عادة نعتقد أننا نبيع منتجات وخدمات: لكن زبائننا يشتررون الفوائد التي يحصلون عليها من استخدام منتجاتنا وخدماتنا مثل الأمن والإنتاجية المحسنة وصورة الذات والسمعة».

حالما تكون واضحاً في تحديد المواد والخدمات التي توفرها، فإنك يمكن أن تصبح فعلاً عرضة لعدم الاستقرار على الأقل وفقاً لإطار عمل وايتلي دهسن المفرط قليلاً. طور «تركيز حزمة ليزر» على سوقك المختار بالسهر على تقديم قيمة فريدة في نوعها حتى عندما تتغير أذواق زبائنك. استعن بخدمات طرف من خارج مؤسستك لأداء المهام التي لا تستطيع أداءها على أفضل وجه. وبدلاً من الاكتفاء بالإصغاء، أدخل في صميم أعمالك تعبير الزبائن عن آرائهم مع خرائط توقعاتهم و «بطاقة قيد الزبون الديناميكية» التي تظهر إلى جانب الأمور المالية مقاييس اقتناع الزبون ونجاح المنتج. كي تضمن الحصول على موطن قدم ثابت طويل الأمد في السوق عليك أن توجد عملية تفاعل الزبون الخاصة التي هي جزء من الشيء الذي علامتك التجارية تؤيده بوصفه منتجاً أساسياً بحد ذاته. ذلك المفهوم الوحيد و «عملية تفاعل الزبون الخاصة» والأفكار التي يجب أن تثيرها مناقشة هذا المفهوم قد تكون وحدها مسوغة لإنفاق 25 دولاراً على الإنماء المرتكز على الزبون Customer Centered Growth. المثال المفضل لكل شخص لهذه الإستراتيجية هو شركة تأمين السيارات الخاصة بالجيش الأمريكي USAA التي بدأت ببيع تأمين السيارات إلى ضباط الجيش، والآن تزودهم بحقيبة كاملة من الخدمات المالية بمقدار 6 بلايين دولار كل عام.

انمّ عبر ابتكار منتجات أو خدمات

جديدة بصورة منهجية

كما يوضح غيرتز وبابتستا، فإنه في هذا المجال، يأتي تعلم الشركة المهم عبر السنوات الثلاثين الماضية في إطار الجزء المنهجي من الصيغة. يصف الكاتبان كيف أن التطورات في إدارة المشروع، والتقليل من المخاطرة والتفكير في علاقة عامل الوقت مع السوق اندمجت في بعض الشركات التي تتفوق حالياً في التقديم المستمر والسريع لكل أنواع الخدمات والمنتجات الجديدة الناجحة، وهي الإستراتيجية التي يصفها المؤلف أنها التحرك في مجموع العمليات المفضية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك، أي التحرك الكلي على نحو أسرع. لجعل هذا التوجيه يجدي نفعاً، فإنه لا يكفي الشركات أن تدير مشروعاً فردياً على نحو حسن لا بد أن تكون أيضاً البنية التحتية للشركة قادرة على دعم مشروعات متعددة في وقت واحد. بل ثمة ما يوحي بأن عليك أن تنفذ العمل كاملاً في آن معاً بما في ذلك نموذج إتمام المشروعات في الوقت المحدد وضمن الميزانية وأعلى من معدل النسبة المئوية التي تضعها في مرحلة التطوير المتقدمة. وفقاً لكتاب انمّ؛ كي تغدو عظيماً "Grow to Be Great" فإن الأبطال الحديثين لهذا الشكل يضم جيليت (Gillette) و3أم و«3M» وقد يكون الأفضل بينها Hewlett Packard.

رسخ السيطرة على سوق، وبعدهنّ تنمو كلما نما

إذا كنت تريد إثباتاً لفاعلية هذه الإستراتيجية فقط فانظر إلى شركة إنتل

Intel أو مايكروسوفت Microsoft أو شركة والت ديزني Walt Disney. CO

كما يناقش روبرت توماسكو حيث إنه في صميم كتابه حاول أن يحقق نمواً «Go for Growth» هناك صور لخمس نماذج مختلفة للشركة التي يصفها: مخالف القواعد (The old Apple Computer, Silicon Graphics) ولا عبي الألعاب (Coca-Cola, Pepsico) وصانعي القواعد (انظر الفقرة السابقة) والمتخصصين (Batesville Casket, Midwest) والمرجلين (Express و The men Apple Computer و America Online) يصف توماسكو بصورة وافرة التفكير الذي يفرض كل نموذج ومواطن قوة هذه النماذج التنافسية وكذلك مواطن ضعفها التنافسية وحتى الكيفية التي يبدو عليها العمل وفقاً لأحد هذه النماذج الجيد والسيئ منها. التظليل الأشد قتامة يذهب إلى أولئك الذين يتحكمون ويضبطون النزوات؛ صانعي القواعد الذين يجعلون القانون مسيطراً عليهم بشدة على وجه الخصوص.

شركات من هذا القبيل قد تكون حاضرة عند إيجاد أسواقها، ولكنها نموذجياً لا تتحرك قبل أن تستقر التقنيات والأفضليات كما يشير توماسكو، وبعدئذ تتدخل وتضع المعايير من أجل الصناعة. نظام تشغيل DOS لميكروسوفت للحواسيب الشخصية وسلسلة X86 لشركة إنتل Intel للمعالجات المصغرة - غالباً - ليس دائماً - ما تكون هي نتيجة لكونها منتصرة في حرب من أجل حصة السوق. إن المنتصرين في التفكير في اللعبة عبر عدة خطوات استباقية يبحثون عن نقاط اختناق في الطرق التي تتوجه إليها الصناعة، وبعد ذلك يسعون إلى وضع أنفسهم في نقاط الاختناق تلك، إذا كان ضرورياً، باكتساب شركات ناشئة تملك التكنولوجيا الضرورية. إن صانعي القواعد مستعدون تماماً لتعزيز

منتجاتهم القديمة بعروض جديدة. إذا كان ذلك هو ما يتطلبه الإبقاء على السيطرة وعلى أهدافها ذات المرتبة العليا في الحياة. لكن سنوات من السيطرة على السوق يمكن أن تنتج غبطةً وإعجاباً أعمى بالنفس ولا سيما فيما يتعلق بالتكنولوجيا التحويلية الجديدة على نحو أساسي.

يشير توماسكو إلى أنه إلى حد ما فإن ميكروسوفت الخمسينيات كانت جنرال موتورز وIntel السبعينيات كانت IBM.

• **انمُ عبر إعادة التفكير في الطريقة التي توصل بها**

الخدمة أو المنتج للزبائن

غيرتز وبابتستا يضعان هذه الإستراتيجية في زمرة إدارة القناة ويريان أنها تتخذ واحداً من الأشكال الثلاثة الآتية.

• إيجاد أو استغلال قنوات جديدة على نحو كامل (Dell للحاسوب تباع حواسيب شخصية على الهاتف)، في الواقع تصبح القناة التي تمتص كثيراً من الأرباح التي كانت تذهب إلى المصنعين أو السماصرة الأقل فاعلية مثل (Home Depot في مواد البناء وStaples في تجهيزات المكاتب) أو ببساطة تصبح أفضل عند استغلال قنواتك الموجودة (شيكات لدفع الرواتب والأجور في معالجة جداول الرواتب للأعمال التجارية الصغيرة).

تحت عنوان إدارة القناة يدرج مؤلفنا كتاب: (انمُ؛ كي تغدو عظيماً) الطريقتين الأكثر وضوحاً للنمو لكثير من الشركات الأمريكية في أواخر القرن العشرين، وهما:

- بيع بضائع وخدمات أكثر في الخارج (اتبع ماكدونالدز أو كوكا كولا أو انضمّ إلى حشد حالم بجزء من العمل في وول مارتيزشن Wal - Martization لتجارة التجزئة على نطاق العالم).
- البيع بواسطة التكنولوجيات التي تشكل البنية التحتية الأساسية للاقتصاد الجديد.

شركات مثل إنتل Intel تبحث عن نقاط اختناق وبعدها تحاول أن تضع نفسها هناك.

تكثر الأمثلة في هذه الكتب الثلاثة عن شركات النمو الناجحة، ولكن بالنسبة لكل ما تقدمه الشركات من تعليم وإلهام، نبقى - على نطاق واسع في مواجهة مع سؤال: «كيف بالضبط أضع مؤسستي على طريق النمو؟ إن إجابة كافية ستتناول عدداً من القضايا الإضافية من ضمنها كيف تغير القلوب والعقول والسلوك الذي يتمخض عن موجات من تخفيض التكلفة؟ في شركة أعيدت هيكلتها، أين تجد الحيوية الجذابة الضرورية كي تقود المهمة؟ وكيف تعالج المفاوضات الداخلية الصعبة التي تنشأ عندما يصبح واضحاً للإدارة أن مبادرة نمو قد تستلزم استثمار أموال حية حقيقية؟

(نعرف أننا وافقنا خطة النمو من حيث المبدأ، ولكن أنت تريدنا أن ننفق أموالاً فعلاً عليها؟).

الشخص الأول الذي ستكون لديه الإجابات حقاً سيكون مهياً «للشأن العظيم اللاحق».

قراءات إضافية

- Customer Centered Growth by Richard Whiteley and Diane Hesson (1996, Addison -Wesley).
- Go for Growth! By Robert Tomasko (1996, John Wiley & Sons).
- Grow to Be Great by Dwight Gertz and Joao P.A.Baptista (1995, Free Press).

