

## الفصل الأول

### بيان التسويق الناجح

المميزون في العمل يسوّقون دائماً بنجاح. عندما تتجس الشركات بالتسويق، هذا يعني أنها تستعمل كل مورد شرعي وإستراتيجية متوافرة لديها لتحقيق أفضلية على منافسيها. عندما تحقق أفضلية تنافسية فإنها تجذب المزيد من العملاء، وتحصل على حصة من السوق، وتزيد أرباحها، وتكافئ موظفيها، وتضعف مواقع منافسيها. تستثمر بعد ذلك تلك المكاسب مجدداً في أعمالها لتحسين جودة المنتج، وتوسيع حزم عروضها، وتطوير عملياتها لتعزيز أفضليتها التنافسية. عندما تستطيع الشركات الاستمرار بهذه الدورة الفاعلة من النشاط مدة طويلة، يمكنها تحويل أفضليتها التنافسية إلى مركز أكثر قوة وجذب -يمكنها تحقيق أفضلية حاسمة. عندما تحقق ذلك، تضع نفسها في موقع أكثر قوة وتأثيراً من مجرد كونها رائدة السوق. يمكنها الاستفادة من أفضليتها الحاسمة لإحداث تغيير جذري في صناعة على نحو كامل، ووضع منافسيها في موقع دفاعي، ودفع شركائها ومورديها لإجراء تعديلات تتناسب مع عملها، وتقديم قيمة كبيرة لعملائها بطريقة تدفع حصتها في السوق إلى النمو أكثر.

ربما يبدو أن هذا النوع من النجاح الذي يأتي من تحقيق أفضلية تنافسية يدل على عمل جيد ومربح ومحسوس. لكن الشركات التي تسوّق بنجاح تتميز أيضاً بموقفها وسلوكها. إنها تلعب وفقاً لقواعد اللعبة، مثل دقة التنفيذ، وبدافع كبير لتعزيز نقاط قوتها التي تبدو مختلفة جداً عن شركات أخرى تتمتع بأداء يثير الإعجاب ومهارات عمل رائعة. يلعب المسوّقون الناجحون دائماً للفوز في كل مراحل اللعبة. إنهم يسعون دائماً لتحقيق انتصار حاسم، ولا يتطلعون للفوز بنتيجة 2-1؛ إنهم يفضلون نتيجة 9-2.

ليس لدى المسوّقين العاديين أي أفضلية تنافسية أو إذا كانت لديهم واحدة، فقد لا يعرفون ماهيتها أو لا يتمكنون من استغلالها. يستطيع بعض المسوّقين العاديين الاندفاع مع التيار طوال أعوام، ويعثرون على طرق -عبر أساليب تجارية، مثلاً، أو خفض النفقات- للبقاء عائمين من ربح (عام) إلى آخر. يسعى بعضهم لإخفاء أدائهم الباهت عبر إقامة نشاطات - مثل بناء قاعدة عملاء وهمية - مشكوك بها، إن لم تكن غير قانونية. بلغة اللعب، مثل تلك الشركات تضيّع الوقت.

نظن أن الهدف الأساسي للشركات في مجتمعنا هو التنافس بأقوى ما يمكنها مع بعضها بعضاً. في نسخة 13 أيلول 1970 من مجلة نيويورك تايمز، اقتبس الحائز على جائزة نوبل ملتون فريدمان من كتابه «الرأسمالية والحرية» عندما كتب: «هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط للشركات - استعمال مواردها والاشتراك في نشاطات مخصصة

لزيادة أرباحها طالما كان ذلك ضمن قواعد اللعبة، أي الاشتراك في منافسة مفتوحة وحررة دون خداع أو احتيال».

أثارت تعليقات فريدمان نقاشاً عن هدف الشركة في عالم الأعمال عبر البلاد وحول العالم، وفي القاعات الأكاديمية، وفي «مجتمعات الدردشة» الواسعة النفوذ في عاصمة بلدنا. لا يزال النقاش دائراً حتى يومنا هذا.

اتفق بروس هندرسن، مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية، على نحو أساسي مع فريدمان، لكن شدد أكثر على أهمية المنافسة. في 1973، قلقاً من الإجراءات التي تم اتخاذها تجاه آي-ب-إم IBM وإيه-تي آند تي AT&T تحت مسمى «عدالة» المنافسة، كتب هندرسن: «ينبغي للمنافس الرئيس في كل عمل زيادة حصته في السوق بثبات. يعد الفشل في القيام بذلك أول دليل على الفشل في المنافسة».

تابع هندرسن ليصف الدورة الفاعلة التي تؤدي إلى أفضلية حاسمة. «لا ينبغي أن تكون حصص المنافسين في السوق ثابتة. ينبغي أن يحل منافسو التكلفة المنخفضة محل منافسي التكلفة العالية. يجب أن يحصل العملاء على فوائد التكلفة المنخفضة عبر سعر أقل يقدمه أولئك الموردون الذين يجعلون ذلك ممكناً. أي فشل في الحصول على حصة من السوق حتى مع كلفة منخفضة يعد قيداً بديهياً في التجارة...».

اختتم هندرسن بالقول: إن الشركات التي لا تعمل بهذه الطريقة ستؤدي إلى فشل صناعاتها في «التركيز» (تعزيز موقعها والتطور)، مما

سيؤدي إلى فشل أكبر - «فشل الاقتصاد القومي في زيادة الإنتاجية وخفض التضخم». بكلمات أخرى، بالرغم من أن اللعب بقوة والسعي إلى الفوز ربما يبدو عملاً يركز على الذات (أناني)، إلا أنه، في الواقع، ضروري لصحة وقوة الاقتصاد الأكبر ومجتمعنا.

يحثو هذا الكتاب حذو ملتون فريدمان، وبروس هندرسن، وآخرين غيرهما يظنون أن عمل الشركات هو التنافس بأقوى ما تستطيع لكسب عملاء وجني أرباح، بهدف تحقيق أكبر أفضلية تنافسية على منافسيها.

من واقع خبرتنا بالعمل مع عملاء طوال أعوام عديدة، في عدّة صناعات ودول في كل أنحاء العالم، نعرف أن قادة أكثر الشركات نجاحاً في العالم - لاعبو التسويق المميزون - يظنون أن واجبهم تجاه حملة أسهم شركاتهم، وعملائهم، وموظفيهم، والمجتمع هو السعي إلى تحقيق أفضلية تنافسية واستغلالها إلى أقصى حد. وسيدفع لاعبو التسويق المميزون، عندما يكون ذلك ممكناً، تلك الأفضلية إلى نقطة لا يجد المنافسون فيها هامشاً للمناورة ويضطرون حتى للتراجع. عندما يجد المنافسون أنفسهم في ذلك الموقع، يكون لديهم خياران؛ يمكنهم خرق قواعد اللعب، وهذا يعني الاستفادة من وسائل غير إستراتيجية لجعل المجتمع يعدّل قواعده لتقييد نجاح خصومهم المتميزين. أو يمكنهم البحث عن الثغرات في درع لاعبي التسويق الناجحين لتغيير قواعد اللعبة لما فيه مصلحتهم. نحن نؤيد الخيار الثاني. يدور العمل، مثل الحياة، في دائرة لا تنتهي أبداً لتحقيق أفضلية حاسمة، ومواجهة تهديدات من منافسين جسورين ومبدعين، والتكيّف أو الخضوع لتلك التغييرات.

لكن عندما تحقق إحدى المؤسسات أفضلية تنافسية، تصبح لديها نزعة للاستمرار في العمل بالإستراتيجية أو النموذج نفسه الذي حقق تلك الأفضلية. يتمثل دور القائد الرئيس، إذاً، في المحافظة على استمرار السعي إلى تحقيق أفضلية تنافسية. قال لنا روجر إنريكو، الرئيس السابق لشركة بيبسي PepsiCo: إنه يستحيل على أي شركة أن «تتخيل» طريقها لتحقيق أفضلية مستدامة. إنها مهمة القائد أن يجعل موظفيه يفهمون أن أفضلية شركتهم معرضة دائماً للخطر، وإذا كان ذلك ضرورياً، ابتكار خصم يمكن للشركة تركيز جهودها عليه.

إضافة إلى قادة أكفاء، يمتلك المنافسون الأقوياء ما يدعى عادة «إدارة جيدة». عند تأليف هذا الكتاب، ونشر مقال في هارفارد بزنس ريفيو كان قد سبقه، بأي حال، تعرضنا للانتقاد بسبب التقليل من أهمية قضايا «عادية»، مثل الثقافة وعلاقات الموظفين. لا ننوي التقليل من أهميتها، لكننا سنضعها في السياق الإستراتيجي الصحيح. الإدارة الجيدة ضرورة لا بد منها لكنها ليست كافية لنجاح العمل. ترتبط الاختلافات في الربحية بقوة بالاختلافات في الأفضلية التنافسية. نظن أن فريقاً إدارياً يستطيع تقديم إستراتيجية قوية ودفع الشركة للاستفادة منها في تحقيق أفضلية تنافسية يمكنه على الأرجح تقديم فائدة -عاطفية، وفكرية، واجتماعية، ومالية، ومهنية - لموظفيه. بإتقان التسويق الصحيح، لا ندعي أننا نتخلى أو نتجاهل كل ما كنا قد تعلمناه عن طرق إنشاء علاقات جيدة مع أشخاص داخل وخارج الشركة. على العكس، نظن أن الأشخاص الذين يعملون لمصلحة ومع لاعبي تسويق جيدين يحظون بمكافآت استثنائية وهم ضمن الفئة الأفضل إنجازاً في العمل.

## خصائص لاعب التسويق المميز

أهم شيء أن لاعبي التسويق الجيدين يلعبون للفوز. يضعون إستراتيجيات تمنحهم أفضلية تنافسية، التي تحقق لهم بالمقابل أرقام مبيعات كبيرة، هوامش ربح أعلى من المعدل، وديوناً أقل من المعتاد، وتصنيفات ائتمانية أعلى من المعدل، والأهم حصة أساسية في السوق.

ديل Dell لاعب تسويق ناجح. تتجلى أفضليتها التنافسية في بنية تكلفتها. عندما أعلنت هيولت-باكارد Hewlett-Packard نتائج ضعيفة بسبب المنافسة السعرية في مجال الحواسيب الشخصية، أعلنت ديل خفض أسعار منتجاتها كلها -وجّهت ضربة سريعة لمنافستها عندما كانت في وضع سيئ. لم يحقق أي صانع حواسيب شخصية آخر حصة سوق أو أرباح ديل.

لا يستكين لاعبو التسويق الجيّدون لميزتهم التنافسية، بأي حال. أثناء تحقيقهم لعائدات وأرباح وحصص سوق، يعملون أيضاً دون كلل أو ملل على خفض النفقات، وتطوير الأنظمة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة لجذب عملاء جدد. هدفهم تقوية أفضليتهم التنافسية حتى تصبح حاسمة على نحو يستطيعون معه وضع برنامج وتحديد سرعة الابتكار في صناعتهم. لكن لأنهم يستمرون في تغذية الدورة الفاعلة، لا يركنون أبداً إلى مركزهم القيادي ويحظون عادة بمدة نجاح أطول من المعتاد.

تويوتا Toyota مسوّق ناجح. تتجلى أفضليتها التنافسية في نظام إنتاج يسمح للشركة بتصنيع سيارات إنتاجية لا مثيل لها، وجودة

منقطعة النظير. باستعمال ذلك النظام، كانت تويوتا قد هاجمت دون هوادة المصنّعين الثلاثة الكبار عندما كانت قدرتهم على الدفاع في أدنى حدودها، ابتداءً من الثمانينيات بتصنيع سيارات صغيرة، ثم متوسطة وكبيرة، والآن، بضربة قاضية، بتصنيع شاحنات وسيارات مغلقة، وهما آخر مركزين يحققان أرباحاً في ديترويت. نظام إنتاج تويوتا ليس سرياً، وقد حاول مصنّعون آخرون تقليده. حتى الآن، لم تتمكن أي شركة من الاستفادة منه لتُحدث تهديداً لريادة تويوتا.

يجب على لاعبي التسويق الجيدين أن يلعبوا بخشونة أحياناً وعندما يفعلون ذلك، لا يعتذرون عن الأمر. لكنهم لا يعرضون عملاءهم للخطر أبداً، لا يُقدمون على خطوات تضعف صناعتهم أو لا تفيد سوى أنفسهم، وبالطبع، لا يفعلون أي شيء غير قانوني.

حققت ول-مارت Wal-Mart أفضلية تنافسية بإنشاء نظام لوجستي (نقل وتموين) متفوق يسمح لها بخفض النفقات وزيادة حجم عملها. تطلب الشركة من مورّديها العمل معها على خفض التكاليف عبر سلسلة الإمداد. عندما لم تتمكن روبرميد Rubbermaid، أو لم ترغب في تعديل نظام التوزيع الخاص بها لتلقي شحنات من مصانع مختلفة، تصدت ول-مارت لعملية التبسيط بنفسها؛ حقّضت على نحو كبير عدد مواد روبرميد التي تعرضها في محالها، وهي خطوة قاسية أثّرت على نحو كبير في حجم مبيعات روبرميد الإجمالي.

يحقق لاعبو التسويق الجيّدون أفضلية تنافسية ويطوّرونها إلى أفضلية حاسمة بالتركيز على جوهر القضية - عدد صغير جداً من

القضايا الأساسية التي ستحدد مستقبل الشركة. يدفع المسوقون الجيدون الموظفين لديهم إلى التعامل مع جوهر القضية ولا يسمحون لهم بصرف انتباههم عنها.

كان رئيس واسو Wausau لصناعة الورق، مثلاً، يظن أن قسم بروكو Brokaw الباهت الأداء لديه يمكن أن يتمتع بأفضلية تنافسية بتطوير خدمة عملاء ممتازة؛ مع الطلبات المتخصصة المنخفضة الحجم خاصة. طوال أعوام، كانت الشركة قد ركزت على خفض النفقات، وعدم توسيع تشكيلة المنتجات، وعدم إرسال شاحنة توزيع إن لم تكن مليئة بالطلبات. أرغم الرئيس موظفيه على التركيز على مجموعة جديدة من القضايا لتقديم خدمة ممتازة: تلقي الطلب بفاعلية، ومعالجة سريعة وإشراف على العملية، وتغليف سريع، وتوافر الشاحنات. عندما لم يتمكن رئيس قسم النقل من التعامل مع جوهر القضية، تحرك الرئيس بسرعة واستبدله.

اللعب بقوة لا يحقق النجاح للاعب فقط، وإنما يفيد الاقتصاد أيضاً، كما جادل كل من ملتون فريدمان وبروس هندرسن. الأمر فاعل، ويظهر السوق، ويجعل كل الشركات أقوى وأكثر حيوية. يظهر أثر ذلك في ابتكار المنتج والخدمة، وتقديم المزيد من المنتجات والخدمات، وجعل العملاء أكثر رضا.

لكن ممارسات لاعب التسويق الجيد غالباً ما تثير استغراباً واهتماماً كبيراً. تساءل عنوان في بزنس ويك «هل يستطيع أي شيء إيقاف

تويوتا»، وأوردت نيويورك تايمز «هل تصلح ول-مارت لأمريكا؟»، فيما قالت فورتشن: «دليل: الطفل المشاغب في المبنى». يبدو أن هناك شيئاً ليس مباحاً، وبالتأكيد ليس على ما يرام، بالطريقة التي يلعب بها هؤلاء لتحقيق الفوز.

يأتي معظم الانتقاد العلني كرد فعل على السلوك الذي يستحق الشجب، وغالباً غير القانوني، لرجال الأعمال السيئين الذين تم الكشف عنهم ومحاسبتهم وسجنهم في العقد الماضي. هؤلاء الأشخاص ليسوا لاعبي تسويق جيدين. إنهم لاعبو تسويق سيّوون، حاولت شركاتهم التظاهر بأن لديها أفضلية تنافسية وتحقق أرباحاً عالية. لكنها كانت أفضلية خيالية تبيّن الآن أنها كانت تركز على تلاعب بالحسابات ونشاط استحواذ خلبي.

تعزّزت النظرة السلبية إلى لاعبي التسويق أكثر نتيجة الحالة الراهنة للنظام الإداري، على الأقل كما تم التعبير عنها في الصحافة، وأدب الإدارة الشائع، ومناهج العديد من كليات إدارة الأعمال. طوال أعوام، كان عالم الأعمال يركز على تلك الكوكبة من القضايا التي تدعى عادة «عادية»، وتتضمن العناية بالعملاء، ومنح صلاحيات للموظفين، والإدارة الذكية، وثقافة الشركة، وحكم الشركة. هذه قضايا مهمة للغاية، لكن المشكلة أنها كانت تُعدّ عادة نشاطات قائمة بحد ذاتها، كما لو أنها إستراتيجيات لوحدها. لكن بدون إستراتيجية عمل تؤدي إلى ابتكار أو تقوية أفضلية تنافسية، لن يحقق أي نشاط في مجال العناية بالعملاء أو تحفيز الموظفين النجاح لشركة أو يجعلها أطول عمراً.

تولي الشركات الجيدة الكثير من الاهتمام للقضايا المعتادة - المكافأة والتقدير، والثقافة، وعلاقات العملاء، والقيادة- لكنها تتعامل معها ضمن سياق إستراتيجية عملها. يشعر المتعاملون مع تلك الشركات بالرضا عنها لأنهم يعرفون أنها تلعب للفوز، ويحب رجال الأعمال الفوز. تتمتع الشركات الجيدة بحيوية كبيرة لأنها تتعامل مع جوهر القضية، ويحب الناس أن يشعروا بأن ما يقومون به صحيح ومهم. تجذب الشركات الكبرى كفاءات موهوبة وتحفظ بها لأنها قوية بما يكفي لتقدّم تعويضات مجزية لموظفيها وتضمن لهم مستقبلاً لامعاً.

بالرغم من ذلك، ربما يكون فهم كلمة «لاعب التسويق» كما ترد في السياق صعباً على بعض الناس. كان بعض زملائنا ونظرائنا ممن راجعوا هذا الكتاب قلقين من أن تتكوّن لدى القراء فكرة خاطئة، وأن يفترضوا أننا نكتب مديحاً للصوص عديمي الرحمة، ومختلسي شركات قساة، ومديرين جشعين. على العكس تماماً.

لاعب التسويق ليس كتاباً عن سلوك مدير متطرف، يلعب خارج حدود القانون، أو بأسلوب غير أخلاقي. إنه عن جعل آخرين يعانون الأمرين في حين ترتع أنت برغد العيش. في كرة القاعدة، يتم تنفيذ رمية حرة عندما يواجه رام ضارب كرة ويبعث له برسالة عندما يرسل كرة سرعتها 98 ميلاً في الساعة تجاهه. لا يقصد الرامي إصابة ضارب الكرة، ويتمتع بمهارة كافية لتفادي ذلك. تلك رمية حرة قوية، وقانونية تماماً، وفاعلة جداً.

تأتي بعض ردود الأفعال السلبية على لاعبي التسويق الجيدين من لاعبين أقل مستوى، الذين لا يمتلكون الموارد، أو المهارة، أو الإرادة لمنافسة هؤلاء. بدلاً من العثور على طريقة لمهاجمة اللاعب الرئيس، أو العثور على مصدر جديد يحققون به أفضلية تنافسية لشركاتهم، يلجأ اللاعبون الأقل مستوى إلى تكتيكات أخرى. في كرة القاعدة، يركل اللاعبون العاديون التراب على الحكم، أو يبصقون نحو مركز جلوس خصمهم، أو يجعلون عداء القاعدة يقلب حذائه أثناء انزلاقه عند القاعدة الثانية. تضغط الشركات العادية لوضع قيود تجارية وتسعى لاعتماد أنظمة سوق تكبل الشركات الرائدة فيه. تروّج قصصاً سلبية عن منافسيها في الصحافة أو تثقل كاهلهم بشكاوى لا أساس لها من الصحة في المحاكم. لكن تلك التكتيكات (وهي ليست إستراتيجيات) نادراً ما تغير اللعبة أو تحقق أفضلية تنافسية للشركات التي تستعملها. بسبب مزاجهم وتجهمهم، يترك لاعبو التسويق العاديون مليارات الدولارات من قيمة الأسهم تضمحل حتى تتلاشى تماماً.

في الأعوام العشرة القادمة، ستتحرك الشركات بسرعة، وتتصرف بذكاء، وتتنافس بشراسة أكبر من ذي قبل. سيكون هناك لاعبون متميزون والكثير من اللاعبين العاديين، لكن قلة فقط، إذا كان هناك أحد، من اللاعبين بين الفئتين. ليس لدى لاعبي التسويق العاديين الذين يعملون حتى الآن (العديد من شركات الطيران، بعض صانعي السيارات، الكثير من مقدمي الخدمة الصحية) وقت طويل.

وحدّهم لاعبو التسويق الجيدون سيتابعون العمل، ووحدهم لاعبو التسويق الجيدون ينبغي أن يبقوا في مجال أي عمل.

## مبادئ لاعبي التسويق الجيدين

يلتزم لاعبو التسويق الجيدون خمسة مبادئ:

يركزون بلا هوادة على تحقيق أفضلية تنافسية. تاريخ العمل مليء ببقايا شركات كانت أفضليتها التنافسية قد ذلت بعد أن ازدهرت بقوة سابقاً. يكبح لاعبو التسويق الجيدون لتوسيع فجوة الأداء بينهم وبين منافسيهم باستمرار. لا يرضون بالأفضلية التنافسية التي يتمتعون بها اليوم - يريدون الاستمرار في ذلك غداً.

يؤمن لاعبو التسويق الجيدون بالأفضلية التي تثبتتها التجربة. يعرفون ماهية أفضليتهم ويستفيدون منها إلى أقصى حد ممكن. لا يغشّون أنفسهم أو يخدعون الآخرين. يضعون مقاييس لأفضليتهم التنافسية ويفرّقونها عن تلك التي يتمتع بها منافسوه. يتكلم لاعبو التسويق العاديون عن الأفضلية التنافسية، لكن قلة منهم يمكنهم تحديد الأفضلية التي يتمتعون بها أو يستطيعون قياسها.

تسعى الشركات الجيدة دون كلل أو ملل لتحقيق أفضلية تنافسية وبناء دورة فاعلة تقويها باستمرار. بدأت ول-مارت اللعب بقوة ببناء نظام توزيع يخفف من نفقات النقل، ويزيد عائدات المخزون، ويمنحها أفضلية تنافسية. ثم انتقلت إلى «الأسعار المخفضة كل يوم» لتثبيت الطلب، وخفض النفقات أكثر، وزيادة حجم العمل. بعد ذلك، عملت

الشركة على تعزيز حجم مبيعاتها الهائل للتأثير في شحنات مورديها وفرض أسلوبها على التجارة والإنتاج، وخفض الأسعار وزيادة حجم العمل مرة أخرى. تستمر ول-مارت في تقوية هذا النظام، دون ظهور علامات حدوث خلل به.

يكدحون لتحويل الأفضلية التنافسية إلى أفضلية حاسمة. بخلاف الأفضلية التنافسية القديمة الواضحة، التي يمكن أن تزول بسرعة، تضعك الأفضلية الحاسمة خارج متناول منافسيك. يتم تعزيز الأفضلية الحاسمة بطريقة منهجية. كلما أتقنتها، كان أصعب على المنافسين منافستها أو الإخلال بها. مثلاً، عندما تصبح أكبر من منافسيك، تنخفض نفقاتك بنسبة أكبر، مما يمكّنك من زيادة حصتك في السوق. ربما يكون بمقدور المنافس الجيد ابتكار نظام اقتصادي منيع، أو إنشاء علاقة مع عميل أو مورد لا يتوافر مثلها لمنافسيه، أو تطوير قدرات، مثل تطوير المنتج بسرعة أو المعرفة العميقة بالعمل، لا يمكن تكرارها.

كانت أفضلية تويوتا الحاسمة -مبنية على نظام إنتاجها المتفوق- قد مكّنت الشركة من زيادة حصتها في السوق العالمية من 5% في 1980 إلى 11% اليوم، وكل نقطة من حصة السوق تساوي نحو 10 مليارات دولار من العائدات. كان رأسمال تويوتا في السوق في 2003 أكبر من جنرال موتورز GM وفورد Ford مجتمعين. تقول الشركة أن هدفها الحصول على 13% من حصة السوق العالمية بحلول 2010. هل يرغب أحد في أن يراهن أنها لن تحقق ذلك؟

يشنون هجوماً غير مباشر. غالباً ما يتفادى لاعبو التسويق الجيدون الدخول في مواجهة مباشرة مع المنافسين. ربما يبدو ذلك أمراً غير مفهوم -ربما تفترض أن لاعب التسويق الجيد يلجأ إلى مقارنة الهجوم المباشر على خصومه- لكن التاريخ العسكري يدل أن معظم الانتصارات الحاسمة قد تحققت عبر هجمات غير مباشرة. كتب ب. إتش. ليدل هارت، وهو مؤرخ عسكري: «الهجوم غير المباشر هو الإستراتيجية الأكثر فائدة والأقل تكلفة. نادراً ما يهاجم القادة الأكثر تميزاً، عندما يواجهون عدواً في موقع قوي طبيعياً أو مادياً، بطريقة مباشرة»<sup>3</sup>.

شنت الخطوط الجوية ساوث-ويست Southwest هجوماً تقليدياً غير مباشر. اختارت عدم التنافس وجهاً لوجه مع شركات الطيران الرئيسية في محاور المدن الكبرى التي تعد نقطة قوة منافسيها. بدلاً من ذلك، نظّمت ساوث-ويست عمليات في مطارات ثانوية. في واشنطن العاصمة والمنطقة المحيطة بها، مثلاً، أطلقت ساوث-ويست عمليات من بالتيمور-واشنطن -ثالث أكبر مطار في المنطقة- باثني عشرة رحلة في اليوم. لديها الآن 163 رحلة من المطار المذكور آنفاً.

بعد تأسيس ساوث-ويست وبناء قاعدة عملائها في المطارات الصغيرة، واجهت شركات الطيران الرئيسية معضلة. هل ينبغي أن تحاول الدخول في منافسة مباشرة مع ساوث-ويست في المطارات الصغيرة حيث لا تتمتع بأي أفضلية تنافسية؟ إذا فعلت ذلك، وحققت نجاحاً، ربما ينتهي بها الأمر بإفساد عملياتها في محاور المدن الكبرى.

أم ينبغي أن تؤسس شركات طيران جديدة لتنافس ساوث-ويست؟ لم تشر أي شركة طيران رئيسة حتى الآن على جواب ناجح.

**يستفيدون من رغبة الموظفين في الفوز.** ينبغي أن يتمتع المرء بما هو أكثر من المهارة ليجيد اللعب. كما قال جيمي دوليتل، العقيد في سلاح الجو الذي شارك في الحرب العالمية الثانية: «النصر من نصيب أولئك الذين يؤمنون به». (أو، على الأقل، هذا ما قاله أليس بالدوين، الذي مثل دور دوليتل في فلم بيرل هاربر).

عندما سعى بيل إيرفين لتحقيق نمو في شركة بيتسفيل Batesville للتواييت، واجه مقاومة من فريق إدارة مكتبه الرئيس، وكادر التصنيع، ومديري مراكز التوزيع، وموردي المواد. لجعل فريق إدارته يركز على أهمية الجودة، وضع تابوتاً مليئاً بعيوب التصنيع في جناح المديرين ليرونه كل يوم. ليحظى باهتمام العاملين بالتصنيع، أمضى ساعات في المصنع يتكلم عن الإستراتيجية، ويشرح أهمية عمليات الإنتاج الجديدة. للحصول على أفضل أداء من مورديه، وعد بأن يدفع لهم أموالهم بسرعة إذا جاؤوا إليه وقاموا بإدارة مخزون موادهم من أرض المصنع. كان صلباً ومثابراً، ولاعب تسويق جيد بكل المقاييس. لكنه أراد لشركته أن تفوز، واستجاب موظفوه لذلك، وبنيت بتسفيل أفضلية حاسمة في صناعة تواييت الدفن.

لتحقيق أفضلية تنافسية، ينبغي أن يكون الأشخاص القائمين على العمل مبدعين، ونافذي الصبر دائماً حيال الوضع القائم. لحسن الحظ، يمكن تقوية الرغبة في الفوز، وتحويل لاعبي التسويق العاديين

إلى لاعبين جيدين. لكن مع نمو أفضليتك التنافسية، تزداد صعوبة الاستفادة من رغبة موظفيك في الفوز. قال هيرب كيلهر، الرئيس التنفيذي السابق لشركة طيران ساوث-ويست لموظفيه في اجتماع كبير: «التهديد رقم واحد هو نحن. ينبغي ألا نسمح للنجاح بأن يؤدي إلى الرضا عن الذات، الغرور، الطمع، الكسل، اللامبالاة، الاهتمام بالأمر الثانوي؛ البيروقراطية؛ التدرج الوظيفي؛ الدخول في نزاعات؛ أو التغافل عن تهديدات يفرضها العالم الخارجي»<sup>4</sup>.

**يرسمون خطأ لأمعاً في المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً.**

اللعبة بقوة يعني أن تكون مدركاً لتوقيت دخولك «المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً» - تلك المنطقة، الغنية جداً بالإمكانيات، التي تقع بين المكان الذي يقول المجتمع بوضوح أنك تستطيع اللعب فيه والمكان الذي يقول المجتمع بوضوح أنك لا تستطيع ذلك. قبل أن تدخل تلك المنطقة، ينبغي أن تعرف الحدود غير المقبولة وترسم خطأ لأمعاً لشركتك يدل على الحافة، والحد الفاصل الذي لن تغامر بتجاوزه. إنها مسؤولية القائد أن يرسم الخط ويجعله لأمعاً وواضحاً جداً. لا يمكن أن تتوقع من موظفيك العمل في المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً دون توجيه واضح منك. لهذا يقوم لاعبو التسويق الجيدون بما يجب عليهم، يعرفون التفاصيل الدقيقة في صناعتهم، يحصلون على استشارات قانونية ومحاسبية تساعدهم في تحديد ما يمكنهم القيام به وما لا يستطيعون فعله. تعرف قيادتهم أين يقع الخط اللامع، وتُخبر كل شخص متى يقترب منه، وتتخذ إجراءات إصلاحية عندما يتجاوزه أحدهم.

يكون من الصعب أحياناً تحديد حافة المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً. يرسم القائد أحياناً خطأ لامتاعاً في المكان الخطأ. تسيء الشركة أحياناً فهم الطريقة التي تم بها رسم الخط. يقول بعضهم: إن مايكروسوفت Microsoft تعمل عميقاً داخل المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً وغالباً ما تتجاوز الخط اللامع. بتجاهل الضرر الذي تلحقه بالمنافسين برفضها إشراك طرف آخر في ملكية برامج سطح مكتب الحواسيب الشخصية، مثلاً، تجد مايكروسوفت نفسها في مستنقع قانوني. لكن، بزعمها أن عملاءها يستفيدون من تلك المقاربة، تدفع نفسها بعيداً عن الحافة، وهذا دون شك يخفف من تأثير الهجمات القانونية المتعددة من قبل المنافسين والمشرّعين.

عندما يعمل لاعبو التسويق الجيدون في المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً، ينبغي أن يتوخوا أقصى درجات الحذر. بالرغم من أن الخط اللامع الذي يفصل النشاط القانوني عن غير القانوني يكون ظاهراً للعيان ويمكن رؤيته بسهولة نسبية (لكن ليس دائماً)، إلا أن تحديد الحد الفاصل بين عمل مقبول أخلاقياً واجتماعياً وآخر غير مقبول قد يكون صعباً أحياناً. يقبل المجتمع بعض السلوك التنافسي كجزء من اللعبة، وينجم عن ذلك بعض المخاطر. «التمويه» أو الخداع، مثلاً، حركة معتادة لدى كل الفرق الرياضية وفي مجال العمل أيضاً. كانت صناعة التقانة العالية قد استفادت من التمويه -معروفة بأنها منتج بالاسم فقط- طوال أعوام. في صناعة السيارات، يتم إخراج نماذج أولية مزيفة لإجراء اختبارات عليها أو تسريب صور إلى الصحافة لتضليل

المنافسين. عمليات التمويه جزء مقبول في عالم الأعمال، والماهرون في التمويه محط إعجاب الجميع.

هناك الكثير من الأعمال غير القانونية أو التي تقع على الحد الفاصل للنشاطات غير القانونية، وتتضمن ممارسات غير تنافسية وسلوكاً مؤذياً مثل اقتطاع مبالغ من أجور العمال، والرشوة، وتشويه السمعة، والتهديد. لا ينخرط لاعبو التسويق الجيدون أبداً في مثل تلك النشاطات. إذا اشترك أي شخص في شركتهم بها، يتخذون إجراءً بحقّه. لهذا السبب نفخت جيليت Gillette، وهي شركة تعمل لتستعيد ذهنية التميّز، الصافرة بوجه أحد مديريها التجاريين لاقتطاعه أموالاً من باعة. حُكم عليه في نهاية المطاف بالسجن لأكثر من ثلاثة أعوام.

هناك بضعة أسئلة ينبغي أن تعرضها على نفسك ليصبح من السهل عليك تحديد المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً ورسم خط لامع على حدها الخارجي:

• هل سيخرق العمل المقترح أي قوانين؟ إذا كان سيخرق، لا تُقدم عليه. التميز لا يعني الغش في الحسابات، أو التلاعب بالعقود، أو سرقة أسرار تجارية، أو وضع أسعار عالية.

• هل العمل المقترح مفيد للعميل؟ إذا كان كذلك، حتى العمل الذي تشوبه شائبة قانونية قد يكون مقبولاً من قبل المحاكم أو المشرّعين. إذا لم يكن مفيداً للعملاء، بأي حال، يمكن أن يؤدي إلى تأليف جيش من المحتجين المتشوّقين إلى المساعدة في

سقوطك. لا يحقق لاعبو التسويق الجيدون أفضلية تنافسية أبداً بالتلاعب أو إضعاف عملائهم.

• هل سيتضرر منافسون على نحو مباشر نتيجة ذلك العمل؟ وضع المنافسين في موقف يدفعهم إلى الإضرار بأنفسهم أمر مقبول، مثل دفع خصم إلى الاستثمار في منطقة لا أمل له بالفوز بها. إلحاق ضرر واضح بمنافس باقتناص مورد رئيس منه ثم حجبته عن الخصم، حتى إذا كانت الخطوة قانونية، ربما يثير غضب آخرين تعمل معهم.

• هل سيضرب العمل على وتر حساس لمجموعة خاصة بطريقة قد تضر بالشركة؟ هناك العديد من المنظمات التي ترغب في التعبير عن وجهات نظر اجتماعية أو سياسية عبر أعمال احتجاج. معارضو إنتاج المركبات الرياضية، مثلاً، يخربون وكالات بيع السيارات عمداً. معارضو إجراء تجارب على حيوانات احتجوا على مروج لإحدى منتجات جيليت يرتدي بذلة أرنب. يمكن لمثل تلك النشاطات أن تؤدي إلى كوارث علاقات عامة، تؤدي المبيعات، وتضر العلامة التجارية.

• هل سيثير العمل تغييراً إيجابياً؟ يبدو منطقياً أحياناً استهداف مجموعة ذات اهتمام خاص، أو هيئة تنظيمية، أو منظمة أخرى من أجل تطوير شروط العمل أو تغيير الوضع القائم بطريقة تفيد العملاء في نهاية المطاف. ضغطت شركة

الطيران راينير Ryanair لتغيير قيود الصناعة من أجل تحفيز تحرير الطيران في أوروبية. يستطيع العملاء الآن السفر جواً بين المدن الأوروبية مقابل عُشر ما كانوا يدفعونه قبل فتح الأجواء. اعترض والتر ريستون، رئيس مجلس إدارة سيتي-بانك Citibank (سيتي الآن)، على الأنظمة المصرفية التي تحد قدرة المودعين على كسب فائدة بعض أنواع الحسابات. يستطيع مثل هؤلاء لاعبي التسويق الجيدين، الذين تحركهم قضية يظنون أنها مفيدة لهم وللمجتمع، إعادة تحديد مسار الخط اللامع.

### إستراتيجيات التسويق الناجح

هناك الكثير من الإستراتيجيات في كتيب التسويق الناجح؛ وبالفعل، أي إستراتيجية تقدم أفضلية تنافسية هي خطوة في هذا الاتجاه. هناك، بأي حال، حفنة من إستراتيجيات التسويق التقليدية التي كانت قد أثبتت، طوال عقود، فاعليتها الكبيرة في بناء أفضلية تنافسية، وهي التي نسردها في هذا الكتاب:

**إطلاق قوة كبيرة وساحقة.** بالرغم من أن لاعبي التسويق الجيدين يفضلون الهجوم غير المباشر، إلا أنهم يفاجئون منافسيهم أحياناً ويتغلبون عليهم بهجوم مباشر. ينبغي أن تكون القوة الكبيرة والساحقة مثل ضربة مطرقة -دقيقة، ومباشرة، وسريعة. يجب عدم استعمالها حتى تكون الشركة مستعدة لوضع كل طاقتها خلف تلك

الضربة. ينبغي أن تكون الشركة واثقة أيضاً بأن الأفضلية التنافسية التي تظن أنها تمتلكها متوافرة في الواقع في مجال عملها. على الورق، ربما تبدو قوة كل وحدات الشركة أكبر من المنافس، لكن هل تستطيع تلك الوحدات العمل بفاعلية معاً في المعركة؟

عندما تختار شركة إستراتيجية الهجوم المباشر، ربما يكون ضرورياً أن تقوم بفحص شامل لعملها لإطلاق قوتها من عقالها. قد تبدو العملية تغييراً لشركة ناجحة، وهو وضع ينطوي على مفارقة غير مريحة لقادة أمضوا وقتاً طويلاً في العمل. وحدهم أولئك الذين يمتلكون رؤية وشجاعة ينبغي أن يشتركوا في وضع إستراتيجية التسويق الجريئة تلك، التي غالباً ما تكون علنية.

بالرغم من أن القوة المستخدمة يجب أن تكون كبيرة، إلا أنه ليس من الحكمة أن تكون ساحقة دائماً وتؤدي إلى تحطيم منافسيك على نحو كامل. ربما يكون من الأفضل إبقاء المنافس ضعيفاً يكافح في موقعه بدلاً من إرغامه على إشهار إفلاسه الذي يمكن أن ينبثق منه مستعداً، ومتحزراً، ومتشوقاً إلى الانتقام (انظر الفصل 2).

استغلال ظواهر غير مألوفة. تكون فرصة النمو أحياناً متوارية في ظاهرة تبدو، للوهلة الأولى، غير ذات صلة بالعمل أو تتناقض مع العرف السائد. لكن الأمور غير المعتادة -مثل خصوصية ما يفضله العميل، أو سلوك موظف غير متوقع، أو أفكار غريبة من صناعات أخرى- يمكن أن تدل على الطريق لبناء أفضلية تنافسية، وحاسمة أيضاً.

يرغب لاعبو التسويق العاديون في تجاهل الظواهر غير المعتادة أو محاولة طمسها لأنها لا تتطابق مع ما هو شائع. يُعدُّ مديرو شركات تلك الظواهر أحداثاً لا تتم على نطاق واسع أو عشوائية؛ وتكون إدارة عمل لتحقيق إجراءات تشغيل معيارية صعبة بما يكفي دون الحاجة إلى حساب كل انحراف ينجم عنها.

يستسيغ مديرو التسويق الجيدون، بأي حال، الظواهر غير المعتادة. يبحثون عن طرق لاستغلالها، ويسألون: ما الذي يجري حقاً هنا؟ ماذا يمكننا أن نتعلم من هذا؟ هل هناك فكرة يمكن أن تنقل عملنا كله إلى مستوى جديد بالكامل؟

المفتاح لاستغلال ظاهرة غير معتادة هو توسيعها من حادثة نادرة ومعزولة وتطبيقها على عدد كبير من العملاء. غالباً ما تحتاج إجراءات وأنظمة العمل إلى التعديل لتعزز وتشجع السلوك غير النمطي وتحقق أفضلية تنافسية في التكلفة والجودة والوقت والقيمة. ينبغي توقع ردود أفعال المنافسين، مواجهتها أو تحييدها (انظر الفصل 3).

**تهديد مصادر أرباح المنافس الرئيسية.** مصادر الأرباح الرئيسية هي تلك المناطق من العمل التي تجني منها الشركة معظم أموالها وتكدس ثروتها باستمرار، كما يخزن دُبُّ الدهن للشتاء. في ظروف معينة، يمكن أن يحظى لاعب التسويق الجيد بأفضلية تنافسية بمهاجمة مصادر أرباح المنافس الرئيسية. هذه إستراتيجية انتقامية جيدة على وجه الخصوص. إذا بدأ منافسك الدخول إلى أي من مناطقك، ترد بضره تحت الحزام. يجب أن تصله الرسالة بسرعة.

هذه أيضاً إستراتيجية تتطوي على مخاطرة. يمكن أن تأخذك عميقاً داخل المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً، لهذا ينبغي التفكير في كل خطوة مع الأخذ بالحسبان تبعاتها القانونية. سيثأر منافسك على الأرجح بمهاجمة مصادر أرباحك الرئيسية. وربما تكون لديه موارد مالية أكبر مما تظن، أو «ممول ثري» غير معروف يقوم بإنقاذه. يمكن أن تواجه أيضاً اتهامات بأن سلوكك غير منافس. لهذا، عندما تقرر أن تهجم الدب، ستكون فكرة حسنة أن يكون لديك مستشار قانوني في رحلة الصيد. (انظر الفصل 4).

**خذ الفكرة وتبنّاها.** يجب لاعبو التسويق العاديون أن يظنوا أن أفكارهم اللامعة مقدّسة. يعرف لاعبو التسويق الجيدون أن الأمر ليس كذلك. إنهم مستعدون لأخذ أي فكرة جيدة يرونها (على الأقل، أي فكرة ليست مقيدة ببراءة اختراع أو حماية قانونية أخرى)، واستعمالها لبناء أفضلية تنافسية لشركاتهم.

لكن اقتباس أفكار التسويق ليس سهلاً كما يبدو. إنه يتضمن أكثر من مجرد الاستفادة من فكرة جيدة؛ التي عليك تطويرها. أقر هاري ب. كنينغهام، الذي أنشأ ك-مارت Kmart في بداية الستينيات، أن سام والتون «لم يقلّد أفكارنا فحسب، وإنما طوّرها أيضاً» في متاجر ول-مارت. تحتاج أيضاً إلى جعل الفكرة خاصة بك، ودمجها في شركتك، وجعل موظفيك يعملون بها. إن تكرار التفاصيل ببساطة ليس كافياً. أسأل فقط كل شركات الطيران التي كانت قد حاولت -وفشلت في- تقليد ساوث-ويست.

لا ينبغي أن تكون محركاتك محصورة بمنافسيك فقط. يمكن اختيار أفكار من سوق جغرافي معين ونقلها إلى آخر، كما كانت راينير قد فعلت مع نموذج ساوث-ويست في أوريغون. يمكنك أيضاً نقل أفكار بين صناعات، كما كان صانع التواييت بتسفير قد فعل. طبقت الشركة أساليب نظام إنتاج تويوتا في صنع التواييت مما أنعش صناعة كانت تحتضر.

قد يتراجع بعض الأشخاص عندما يدعوهم الناس بالمتقدمين. لا يمكن أن يفعل لاعبو التسويق الجيدون أقل من ذلك. لو أن ستيف جوبز كان قد تجاهل برنامج المستخدم الكتابي الذي رآه في جهاز بارك PARC من شركة زيروكس Xerox، لما كانت آبل Apple للحواسيب قد شهدت النور أبداً. لو أن كيشيرو تويوتا لم يتعلم في الوقت المناسب تماماً تقنيات من فورد، لما كانت تويوتا قد تفوقت على منافستها نيسان في الخمسينيات، التي كان نجاحها أقل بكثير في الولايات المتحدة (انظر الفصل 5).

**ادفع منافسك للانسحاب.** أحياناً، عبر فهمك العميق لعملك وصناعتك، يمكنك اتخاذ إجراءات تربك منافسيك وتدفعهم إلى التصرف بطرق يظنون أنها ستكون مفيدة لهم لكنها في الواقع تضعفهم. إذا كان لديك فهم كامل لتكاليفك، مثلاً، يمكنك وضع أسعار تجعل منافسيك يردون بالسعي إلى إنجاز عمل يظنون أنه سيكون مربحاً لهم، لكن تلك الرغبة، في الواقع، تزيد من نفقاتهم وتخفض أرباحهم.

دفع منافسيك نحو عمل يزيد تكاليفهم واحدة من أعقد وأصعب إستراتيجيات التنافس في مجال التسويق. إنها إستراتيجية تطوي على

مخاطر لا يمكن للشركة أن تتحكم بها. تكون مفيدة في أعمال معقدة يصعب توزيع تكاليفها بدقة. احتمالات الخطأ واردة وعديدة. ينبغي أن يكون تحليلك للتكاليف الفعلية مقارنة بالنظرية المرتبطة بمنتج، أو خدمة، أو عميل -والإستراتيجية التي تنبثق من ذلك التحليل- صحيحاً. (انظر الفصل 6).

**تغيير الوضع القائم.** عندما يريد لاعب التسويق الجيد تحقيق نمو كبير، يتطلع إلى تحقيق اختراق في الوضع القائم. الوضع القائم هو شيء مسلّم به تفرضه إحدى الصناعات على عملائها، الذين غالباً ما يقبلون به لأنهم يظنون أنه أمر شائع -«الطريقة التي تجري بها الأمور».

رفض برنامج كار-ماكس CarMax من سيركت سيتي Circuit City الوضع القائم في بيع السيارات المستعملة بعرض خيارات من السيارات من كل الأنواع وتواريخ الصنع أوسع كثرة، وبسط البحث باستعمال نظام محوسب، وسهّل عملية البيع بحيث يستطيع العملاء الحصول على سياراتهم في 90 دقيقة. كان برنامج كار-ماكس قد تناول غداء العديد من التجار التقليديين وازداد قوة لرد هجمات من مقلّدين مثل أوتو-نيشن Auto-Nation. (انظر الفصل 7).

في حالات عديدة، تجد الشركة التي تسعى لتطبيق إحدى إستراتيجيات التسويق التقليدية أنها ليست مستعدة للقيام بذلك، أو لا تمتلك كل الموارد التي تحتاجها للبدء بها. أحياناً، تكون أفضل وأسرع طريقة لتضع شركة نفسها في موقع يمكنها من تفعيل إستراتيجية

التسويق المفضلة لديها هي الاستحواذ أو الاندماج في شركة أخرى لديها القدرات أو الموارد المطلوبة. يناقش الفصل 8 طريقة الاستفادة من نشاط الاندماج أو الاستحواذ؛ ليس كإستراتيجية بحد ذاته، وإنما كطريقة لتنفيذ إستراتيجية التسويق أو تقوية أفضلية تنافسية.

### ملعب التسويق

في هذه الفصول، ننوي أخذك بعيداً في عالم التنافس والمتنافسين في التسويق، لترى من يستعمل إستراتيجيات تسويق متى، وأين، وكيف. تجري بعض القصص التي نسردها الآن، في حين جرى بعضها الآخر منذ أعوام. تأتي عدّة أمثلة من صناعة السيارات، وتكشف كل قصة بعداً مختلفاً من التسويق الناجح. تم انتقاء كل هذه القصص لأنها تصلح لكل زمان، ويمكن تطبيق العبر المأخوذة منها في صناعات مختلفة (اليوم وغداً)، والأهم من كل ذلك، لأنها ترسم على نحو مثير إستراتيجية تقليدية. في سردنا للقصص، غصنا عميقاً في الحقائق لمنح شعور غني بما يتطلبه الأمر ليكون المرء لاعب تسويق ناجح.

بالرغم من أن قواعد التسويق الناجح تنطبق على كل صناعة، إلا أن الشركات تحقق نجاحاً أكبر بالاستفادة من تلك الإستراتيجيات في صناعات تتطلب تكاليف عالية وقدرات كبيرة. في صناعات تحتاج إلى رأسمال كبير -مثل الطيران، والورق، والفولاذ- يكون تحقيق أفضلية في التكلفة أو قدرات التصنيع أمراً في غاية الصعوبة، لكنه ليس مستحيلاً. عندما تتوافر الأداة الرأسمالية لأي شخص يرغب في الاستثمار،

يصبح من السهل عليه دخول الصناعة وأن يتحول إلى منافس منخفض التكلفة. في الطيران، مثلاً، يمكن لأي شركة تقريباً أن تشتري طائرة، وتوظف فريقاً إدارياً يتمتع بالخبرة، وتضع أسعاراً منخفضة، وتبدأ التحليق. قد يحظى مثل ذلك المنافس بالاهتمام لبعض الوقت، لكن أي أفضلية يتمتع بها ستزول بسرعة عندما يسرع منافسوه إلى محاكاة أسعاره أو خفض أسعارهم دونها. يتطلب الأمر منافس طيران منضبط تماماً من الناحية التسويقية - مثل ساوث-ويست وراينير- لإنشاء أفضلية والحفاظ عليها.

في الصناعات التي تتطلب رأس مال كبيراً، بأي حال، يمكن لبعض الشركات أن تستثمر أكثر من منافسيها لتحقيق أفضلية حقيقية يصبح تقليدها صعباً ومكلفاً للغاية؛ هذا إذا كان ممكناً تقليدها على الإطلاق. لا يمكنك ببساطة شراء عدة متاجر كبيرة مع ساحات لوقوف السيارات ومحاكاة تكاليف وأفضلية ول-مارت التنافسية. لا يمكنك ببساطة شراء مصنع سيارات والبدء بإنتاج سيارات جيدة مثل تويوتا. يصح الأمر نفسه على الأفضلية التي كانت شركات مثل فيكتوريا سيكرت Victoria's Secret، وIntel، وابتسيفيل قد حققتها لنفسها. لا يمكن لأي مبلغ من المال أن يشتري لك الأفضلية التي تتمتع بها تلك الشركات في المعرفة، والمنتجات، والأنظمة، والمواقع، والموظفين، والسمعة، والعلاقات.

تتمتع الشركات التي تحقق أفضلية تنافسية قوية، وتلك التي تتمتع بأفضلية حاسمة خاصة، بدورات عمل ناجحة أطول من منافسيها. ليس هناك حد لاستمرار الأفضلية، وليس هناك أي مدة محددة نعرفها

للشركات الناجحة. الشركات الرائدة هي التي تخسر من تلقاء نفسها أفضليتها الحاسمة، ويكون ذلك أحياناً نتيجة خطأ قاتل، لكن في معظم الأحيان يكون نتيجة الغرور وال فشل في التكيف. إذا كانت الشركة مثابرة على تجديد أفضليتها التنافسية، ربما تستمتع بدورة عمل ناجحة طويلة فعلاً، كما فعلت ول-مارت، ومايكروسوفت، وإنتل، وتويوتا، وكانون Canon، وغيرها كثير.

لكن، أيّاً تكن الصناعة التي يعملون بها، لا يمكن أن يتوقع لاعبو التسويق الجيدون التشبث بموقع القيادة لوقت طويل دون أن يتعرضوا لهجوم. هناك منافسون أذكاء في كل عمل، ولن ينقضي وقت طويل قبل أن يروا نجاحك ويبدؤوا باكتشاف طريقة للحصول على حصة لأنفسهم منه.

نتيجة لذلك، لعبة التسويق هي الأقسى في العالم. لا تحاول دخولها إذا كانت إدارة شركتك غير مؤهلة لذلك. لا تتوقع أن تبقى في الملعب طويلاً إذا لم تحافظ على تميّزك بزيادة معرفتك باستمرار. من أجل ذلك، توثّق من حصولك على مجموعة احترافية من معدات التسويق - بما فيها أدوات حساب التكلفة، ومهارات تفكيك المنافسة، وأدوات تحليل رغبات العملاء - لمساعدتك في تحديد أفضل خطوة تسويقية وتطوير إدراك جيد للطريقة التي قد يتحرك بها منافسوك تجاهك. أخيراً، لا تظن أنك تستطيع اللعب وحدك. لعبة التسويق رياضة فريق جماعية. تحتاج إلى شبكة من العملاء، والموردين، والموظفين، والمستشارين الذين تثق بهم ليقولوا لك الحقيقة.

التسويق ليس أسهل لعبة يمكن أن تختار ممارستها. هل تريد العودة إلى المنزل بحلول 5 مساءً؟ هل تريد تجميع قسائم شراء؟ هل ترغب في التقاعد قبل أن تصبح الصين مشكلة لعملك؟ لا. أن تكون مسوّقاً جيداً، يعني أن تتعامل أنت وشركتك مع «جوهر القضية» وتركز عليها. ينبغي أن تعيش على الحافة الصخرية. يجب أن تكون مستعداً لجعل منافسيك يشعرون بالألم. يجب أن تتمتع بمستوى عالٍ من الطاقة، وأن يكون بمقدورك الحفاظ عليها. (انظر الفصل 9).

عالم التسويق مليء بالشجعان، وليس بالمتفكرين. العديد من الشركات التي نصفها في هذا الكتاب عملاء لمجموعة بوسطن الاستشارية. عندما نستعمل أسماءها الحقيقية، نكون قد ناقشنا سردنا لقصصها معها. كان العديد من الأشخاص والشركات الذين تقدمهم في هذا الكتاب قد انتقلوا إلى أماكن جديدة أو تبّنوا إستراتيجيات جديدة، ونتيجة لذلك، لسنا مهتمين بالكشف عن معلومات يمكن أن تؤثر سلباً؛ في حال الكشف عنها في هذا الوقت على مواقعهم. لم يكن عدد صغير من لاعبيننا، بأي حال، مستعدين بعدُ للتصريح علناً بالإستراتيجيات التي حققت لهم النجاح. ولهذا، احتراماً لرغبتهم في البقاء مجهولين، قمنا بتمويه هوياتهم، وشركاتهم، والصناعات التي يلعبون بها.

لكن كل قصصهم حقيقية. وكل نجاحهم موجود هنا لتستفيدوا منه، ويساعدكم على تطوير أفضلية تنافسية، وبناء دورة فاعلة، ووضعكم على طريق تحقيق نصر حاسم.