

الفصل الثاني

إطلاق قوة ساحقة

رغم أن الهجوم غير المباشر هو الإستراتيجية المفضلة لدى لاعبي التسويق الجيدين، إلا أنه قد تمتلك الشركة أحياناً موارد كبيرة يمكن أن تستعملها للتغلب على منافسيها بشن هجوم مباشر عليهم. فعلت ذلك جنرال موتورز في 2001، عندما استعملت قوتها المادية الهائلة وتكاليفها المنخفضة لعرض برنامج بيع بفائدة صفر الذي أرغم فورد وكرايسلر على الرد، وأدى في نهاية المطاف إلى الإضرار بهذين المنافسين. في بداية التسعينيات، أطلقت فريتو-لي Frito-Lay مواردها الواسعة، ونظام توزيعها المذهل خاصة، لسحق شركة منافسة ناشئة هي إيغل سناكس Eagle Snacks.

استعمال قوة ساحقة، بأي حال، قد لا يكون رهاناً مضموناً كما يبدو للوهلة الأولى. ينبغي أن تكون الشركة التي تنوي استعمال القوة واثقة بأنها تمتلك فعلاً الموارد التي تظن أنها لديها، وتحت تصرفها.

ينبغي أن يكون لدى الشركة أيضاً الإرادة لاستخدام مواردها بالتزام كاف. وجود المال في المصرف شيء، وتحرير صكٍّ بمبلغ كبير شيء آخر

تماماً. غالباً ما تتردد الشركات الكبيرة في استعمال قوة ساحقة، خاصة عندما لا يكون هناك ما يهدد وجودها فعلاً. الحافز قوي جداً للبقاء في المقدمة، والاستفادة من منتج، والبقاء بوضع مريح.

المنافس الناشئ، الذي يتعرض لهجوم، يمكن أن يرى متى تصبح الشركة الكبيرة أو لاعب التسويق الجيد بطيئاً وكسولاً. سرعان ما تعتمد الشركة الناشئة إستراتيجية هجومية وتخرق قاعدة عملاء الشركة الكبيرة. إذا لم تردّ الشركة الكبيرة، تتابع الشركة الناشئة هجومها. في الوقت الذي تلاحظ فيه الشركة الكبيرة الهجوم وتأخذه على محمل الجد، ربما يكون الوقت قد فات للاستفادة من مواردها الهائلة وإرغام المنافس على التراجع. فجأة، تمتلك الشركة الناشئة أفضلية تنافسية، وتجد الشركة الكبيرة نفسها تحاول ضرب كرات قوية بمضارب هشة.

جنرال موتورز تصمد وتكافح

حققت جنرال موتورز أصلاً أفضلية حاسمة بشن هجوم غير مباشر. في 1913، كانت فورد قد حققت أفضلية تنافسية بأسلوبها في الإنتاج، وخط التجميع، وكانت صانع السيارات الأول في الولايات المتحدة. كانت فورد تستطيع إنتاج سيارات بأعداد أكبر وتكلفة أقل من أي منافس. قرر ألفريد بي. سلوان، رئيس جنرال موتورز، في 1920 أن أفضل طريقة لتحدي الصانع الأول كانت بعرض ما تقدمه فورد: تنوع الإنتاج. أثناء عقد، كانت جنرال موتورز قد أزاحت فورد إلى المركز الثاني.

بحلول الخمسينيات، هيمنت جنرال موتورز على اقتصاد الولايات المتحدة وكانت أكبر صانع سيارات في العالم. في 1952، أخبر تشارلز ويلسون، رئيس جنرال موتورز آنذاك، رسمياً لجنة مجلس الشيوخ: «طوال أعوام، كنت أظن أن ما هو جيد لبلدي جيد لجنرال موتورز، والعكس صحيح». كانت الشركة تحظى باحترام كبير، ومهابة.

في السبعينيات، بعد عقود من قيادة السوق، أصاب الترهل والضعف جنرال موتورز. كان يبدو أن مصدر أفضليتها التنافسية - القدرة على ابتكار ما كان ألفريد سلوان قد دعاه «سيارة لكل محفظة وغاية»- قد تحول إلى عائق تنافسي. عانت جنرال موتورز من كثرة المنتجات المنخفضة الجودة، وتشوش العلامة التجارية، والنفقات العالية. كانت تظهر على مديري الشركة خصائص القائد القوي لكن البليد، دافعوا عن الوضع القائم آنذاك وكافحوا لزيادة مخصصاتهم الإضافية. عندما شنت تويوتا هجوماً مباشراً، لم يستطيعوا الاستفادة من الموارد الكبيرة التي كانت بتصرفهم. انخفضت حصة جنرال موتورز في السوق وشارفت الشركة على الإفلاس.

ابتداءً من نهاية التسعينيات، عمل الرئيس التنفيذي ريتشارد سميث، ثم خليفته ريك واغونر، بهدوء من خلف الستار لتغيير جنرال موتورز. تحسنت جودة المنتج حتى أضحت أفضل من فورد وكرايسلر، وفي بعض الطرازات، اقتربت من المعايير اليابانية. تم الاستعانة ببوب لوتز، خبير في الصناعة، لتجديد تصميمات جنرال موتورز. سمح منظر كاديلاك المتميز ذو الزوايا الحادة للسيارة بالحصول على حصة

من منافستها التقليدية لينكولن، ثم امتد تأثيرها إلى كل من شركتي ب-إم-ف BMW ومرسيدس Mercedes.

استطاع واغونر أيضاً تحسين وضع جنرال موتورز المالي. من 1979 إلى 2000، باعت جنرال موتورز أو أغلقت خمسة وثلاثين خط تجميع، وورشة محركات، ومصنع قطع تابع لها، وحوّلت عملياتها إلى منشآت أكثر إنتاجية. أثناء المدة نفسها، باعت فورد -التي كانت بحاجة لاسترضاء اتحادات العمال وتفاذي حدوث إضراب ربما يؤثر في الأرباح المهمة جداً التي تأتي من قطاع الشاحنات الخفيفة- باعت أو أغلقت أربعة مصانع فقط. (الاسترضاء ليس إستراتيجية تسويق جيدة). نتيجة لذلك، في 2000، وللمرة الأولى منذ أكثر من عقد، أصبحت جنرال موتورز صانع السيارات الأكثر إنتاجية بين الثلاثة الكبار. أضحت ساعات عمل تجميع كل مركبة أقل من فورد وكرايسلر وقد تطورت بنسبة 17% كل عام. وضع جنرال موتورز المالي، وإنتاجيتها المتفوقة، وتكاليفها المنخفضة منحها مورداً مادياً ضخماً، يمكنها استغلاله والاستفادة منه ساعة تشاء.

أطلقت جنرال موتورز هذه القوة الساحقة بعد أسبوع واحد فقط من الهجمات الإرهابية في 11 أيلول 2001. أعلنت الشركة، في حملة إعلانية كان عنوانها «إبقاء أمريكا تتحرك»، أنها ستعرض بيع كل مركباتها بفائدة قدرها صفر بالمئة. لم يستغرق الأمر من المستهلكين وقتاً طويلاً ليدركوا أن جنرال موتورز كانت مستعدة لتقديم قروض مجانية دون فائدة عملياً لشراء مركباتها الجديدة.

رأى العديد من الصحفيين والمحللين أن البيع الآجل بفائدة صفر خطوة يائسة أقدمت عليها شركة تصنيع سيارات تتخبط في مسيرتها. كتب أحد المحللين: «إنها تكلفة لا تُحتمل للصناعة، وغير قابلة للاستمرار». استهجن أحد محليي غولدمان ساكس Goldman Sachs الأمر: «بصراحة، لسنا معجبين كثيراً لأن حوافز غير مألوفة أو دائمة مسؤولة عن حجم المبيعات. نظن أن الحسم الكبير على السعر يضر بالإنتاج لأن المبيعات التي يتم تحقيقها اليوم بتدفق نقدي سلبي لا يمكن أن تتحول إلى مبيعات رابحة غداً».

برغم تلك التحذيرات، أثمرت خطوة ريك واغونر التسويقية لجنرال موتورز. برغم أن معظم المحللين كانوا قد توقعوا أن صناعة السيارات ستعثر في اقتصاد ما بعد 9/11، إلا أن البيع الآجل بفائدة صفر جعل مبيعات جنرال موتورز تحلق عالياً -حققت مبيعات أعلى بنسبة 35% في أيلول 2001 مقارنة بأيلول في العام الذي سبقه. في الواقع، استفادت كل صناعة السيارات في الولايات المتحدة من الخطوة وشهدت أحد أفضل أعوامها على الإطلاق. للمرة الأولى منذ أكثر من عقد، زادت جنرال موتورز من حصتها في السوق.

برغم أن خطوة جنرال موتورز التسويقية استندت إلى موارد الشركة المادية الكبيرة، إلا أن ثلاثة عوامل أخرى اجتمعت لتحويل ذلك العمل إلى قوة ساحقة.

أولاً، مع إعلان البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة، كان لدى جنرال موتورز عدد كبير من المركبات الجديدة التي ترغب في عرضها

للبيع. في 2000-2001، كانت الشركة قد أطلقت ثمانية عشر طرازاً جديداً، وضاعفت عدد العروض الجديدة التي تقدمها فورد وكرايسلر مجتمعتين. حتى في سوق ضعيف، أخذت عروض منتجات جنرال موتورز حصة من مبيعات مركبات فورد وكرايسلر. كان المحللون محقين بالقول أن مبيعات جنرال موتورز ستتراجع في الربيع الأول والثاني من عام 2002، لكن تراجع فورد وكرايسلر سيكون أكبر.

ثانياً، كانت جنرال موتورز تعرف أن منافسيها يواجهان ضائقة مادية خانقة وأنها تستطيع أن تتحمل أفضل منهما نتائج البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة. كانت كرايسلر في خضم اندماجها الصعب في ديملر-بنز Daimler-Benz. كانت أرباح فورد تتعرض لضغط شديد نتيجة مشكلة فايرستون (الإطارات)، إضافة إلى انخفاض مبيعات عدة أنواع من المركبات التي لا تتمتع بجودة عالية. كانت نسبة الديون تصل تقريباً إلى ضعف ما كانت عليه في جنرال موتورز. كانت الأموال المخصصة لخدمة الدين أقل مما تخصصه جنرال موتورز، وتكلفة الدين لفورد أعلى بنسبة 60% من جنرال موتورز.

أخيراً، حظي واغونر بأفضلية نفسية لدى مشتري السيارات. برغم أن فورد وكرايسلر قلّدتا بسرعة عرض البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة -فورد في يومين وكرايسلر في أسبوع- إلا أن جنرال موتورز كانت قد عرضت ذلك أولاً وبأسلوب بدا أنه ينطوي على مغامرة أكبر. برغم أن بعضهم عدّ الخطوة استغلالاً وقحاً لصدمة قومية، إلا أن كثيرين أثنوا على جنرال موتورز لمساعدتها الاقتصاد الأمريكي عندما تعرض

للخطر. ساعدت تلك الأفضلية النفسية جنرال موتورز: لم تستطع فورد أو كرايسلر كبت المشاعر التي شعر بها المستهلكون تجاه جنرال موتورز في ذلك الوقت. كانت جنرال موتورز قد وضعت جدول الأعمال. (تويوتا وهوندا، بأي حال، لم تحذوا حذوها. لم تشعرنا بحاجة للانضمام إلى لعبة البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة).

ادّعى منافسون أن الخطوة متهورة، تدفع الصناعة إلى الاتجاه الخاطئ، لكن جنرال موتورز أبقت عليها نحو عامين. تدمر قادة الصناعة طوال ذلك الوقت، التمسوا إنهاء البيع الآجل بفائدة صفر بالمئة وحثوا صانعي السيارات على خفض اعتمادهم على كل حوافز المبيعات. لكن ريك واغونر لم يقدم استقالته ولم يعتذر. قال: «كانت هناك الكثير من الأصابع التي تشير إلينا والأيدي التي تلوح باتجاهنا. سنبقى نمارس تلك اللعبة. الإستراتيجية نافعة لنا». إنها أفضل، كما قال، من «التمني وإدخال أنفسنا في ركود». لم تجد الإستراتيجية نفعاً لجنرال موتورز فقط، وإنما أضعفت منافسيها أيضاً. رأت فورد، إلى حد كبير لأنها كانت مضطرة إلى محاكاة خطوة جنرال موتورز في البيع الآجل بفائدة صفر مدة طويلة، علاقة الصانع-الوكيل تهبط إلى الحضيض. كان ذلك نذير شؤم لأن فورد تعتمد أساساً على تلك العلاقة.

لا يزال أمام جنرال موتورز مسافة كبيرة تقطعها لتصل إلى مستوى قوة تويوتا في قطاع السيارات، لكن وضع فورد وكرايسلر في خانة اليك يساعد بالتأكيد.

استعملت فريتو-لي Frito-lay قوة توزيع

كبيرة لسحق هجوم مباغت

ربما تبدو الوجبات الخفيفة المالحة -مثل رقائق البطاطا والذرة، وكعك الذرة، والبسكويت المملح- عملاً سهلاً، لكن المتجر الكبير قد يكون مكاناً قاسياً جداً. برغم أن فريتو-لي تعدّ حالياً آلة لجني المال لشركتها الأم، بيبسي، مع حصولها على 60% من سوق الوجبات الخفيفة المملحة وجنيها أكثر من 50% من هامش الربح الإجمالي، إلا أنها كادت تفقد موقعها الريادي في التسعينيات عندما انقضت عليها إيغل Eagle للوجبات الخفيفة بهجوم غير مباشر.

كانت فريتو-لي قد امتلكت أفضلية حاسمة لوقت طويل في «المنتجات المملحة»، كما يدعو خبراء الصناعة الوجبات الخفيفة المالحة، التي انبثقت من الكفاءة العالية لنظام التوريد إلى المتجر -عملية إيصال منتجات طازجة من المصنع إلى المتجر وبيعها هناك. إنه تحدٍ لوجستي شاق أن تنقل منتجاً طازجاً (وهشاً) بأعداد صغيرة نسبياً من الوحدات، مباشرة إلى أبواب عدد كبير جداً من منافذ البيع بالتجزئة، بدلاً من نقل عدد صغير من شحنات كبيرة إلى مخازن باعة الجملة أو باعة التجزئة. كانت الشركة قد أتقنت النظام منذ 1961، عندما تم دمج علامتي الذرة (فريستو Frito) ورفقائق البطاطا (ليز Lays) التجاريتين الرائدتين آنذاك لتأليف فريتو-لي. في وقت سابق، كانت الشركة قد تعلمت استثمار أموالها في الأماكن التي يتسوق منها العملاء.

العوامل الأساسية في تكلفة نظام التوريد إلى المتاجر هي حجم التوصيل (حجم الشحنة)، وكثافة المسلك (عدد منافذ البيع بالتجزئة على طول مسار التوزيع)، وكفاءة النظام (سرعة التحميل والتفريغ، إنجاز الطلب، كمية الهدر)، وسرعة الاستهلاك في متجر البيع بالتجزئة، وكلفة المندوب المكلف بالتوزيع. اختارت فريتو-لي أن تدفع لمندوبي مبيعاتها أكثر مما يقدمه منافسوها، ولهذا كانت التكلفة أعلى من المعدل. لكن الشركة حققت تخفيضات مهمة في نفقات أخرى، التي وصلت إلى 15 سنتاً لكل كيس من الوجبات الخفيفة المملحة بقيمة 1 دولار.

أدى هذا التخفيض في اقتصاد التوزيع إلى نشوء دورة فاعلة لفريتو-لي. كانت تجني أرباحاً أكثر من منافسيها، أضحت لديها أموال أكثر لاستثمارها في جودة المنتج والإعلان الموجه إلى المستهلكين، والاحتفاظ برغم ذلك بقسم كبير من الأرباح. ساعدت تلك الاستثمارات فريتو-لي على بيع المزيد من الرقائق، مما أسهم في تطوير اقتصاد التوزيع، وجني المزيد من الأرباح لتمويل المزيد من الإعلانات، وهكذا. وجد منافسو فريتو-لي أنفسهم يواجهون معضلة وضعتهم في دورة سلبية. لم يكونوا يبيعون سوى القليل من الرقائق، وساءت حالة اقتصاد التوزيع الخاص بهم. لم يكن لديهم مالٌ إضافي لإنفاقه على الإنتاج والإعلان. بدأ أن اللحاق بفريتو-لي مستحيل.

بحلول أواخر الثمانينيات، كان لدى فريتو-لي أكثر من عشرة آلاف مندوب مبيعات يخدمون أكثر من 325,000 متجر، وتاجر جملة، ومحل خدمة ليلية، وآلة بيع. مدّ مندوبو المبيعات متاجر التجزئة بالبضائع

وحصلوا لمنتجاتهم على أفضل المواقع في الممرات وعلى الرفوف. «نفخت» الشركة الأكياس وبدأت منتجات فريتو-لي أكثر إغراءً من أكياس المنافسين. أثمر ذلك الأمر على نحو استثنائي. كانت بعض منافذ البقالة في جنوب غربي الولايات المتحدة تباع الكثير من منتجات فريتو-لي لدرجة أن الشركة استطاعت تخصيص مندوب مبيعات بدوام كامل لكل متجر لضمان بقاء الرفوف مليئة بمنتجاتها.

بمرور الأعوام، استطاعت فريتو-لي جعل تلك الأفضلية التي تتمتع بها حاسمة، جنت أرباحاً عالية وسيطرت على حصة كبيرة من السوق.

تحول منافسو فريتو-لي، المحبطون من عدم قدرتهم على تحطيم دورة فريتو-لي الفاعلة، إلى تكتيكات أخرى. أحاطوا المشرعين علماً بعبادة في الصناعة تدعى «رسوم عرض» -مال يدفعه المصنّع لتاجر التجزئة لوضع منتج جديد على الرف. (في الواقع، تصل قيمة أموال الترويج التجاري التي يقدمها المصنّعون لسلاسل المتاجر الكبيرة إلى أكثر من 100% من أرباح تلك السلاسل الإجمالية). أطلقت وزارة العدل تحقيقاً، لكنها لم تجد شيئاً مخالفاً للقوانين.

لم يكن لهذا التكتيك نجاح سوى إثبات أن فريتو-لي، التي تسوّق بقوة، كانت تتقيد بالقوانين.

الانزلاق إلى حالة الضعف في التسويق

بمرور الأعوام، أضافت فريتو-لي العديد من العلامات التجارية الناجحة الأخرى، مثل روفلز Ruffles ودوريتوس Doritos إلى سلسلة

منتجاتها، لكن نمو الشركة تباطأ في النهاية. بحثاً عن مصدر جديد للمبيعات والأرباح، قررت الشركة التوسع في نوع مختلف من المنتجات: البسكويت والكعك.

لسوء الحظ، اكتشفت فريتو-لي لاحقاً أن نظام التوريد إلى المتاجر، الذي يعمل بكفاءة على نقل المنتجات الهشة والطاقجة، لم يكن مناسباً للبسكويت والكعك. كانت تلك أصنافاً أصعب من المأكولات الخفيفة، وأقل عرضة للكسر، وحياتها أطول بقاء في المستودعات. كان نظام توريد فريتو-لي إلى المتاجر، الذي تم ابتكاره لنقل شحنات صغيرة بسرعة إلى مواقع مختلفة، مكلفاً جداً لتوزيع البسكويت والكعك.

كافحت فريتو-لي لتكسب دفعة في عمل البسكويت والكعك. كان مندوبو المبيعات محبطين من أن البسكويت والكعك تأخذ حيزاً كبيراً في شاحناتهم، لكنها لا تتحرك على الرفوف بسرعة المنتجات المملحة، ولهذا السبب كانت أرباحها أقل. إضافة إلى ذلك، كانت الأصناف الجديدة تعني المزيد من العمل لمندوبي المبيعات؛ وكان عليهم إدارة ثلاثة أضعاف مساحة الرفوف التي كانوا يتعاملون بها سابقاً، برغم أن المنتجات الجديدة لم تكن تضيف سوى أقل من 20% إلى حجم المبيعات. ارتفعت تكاليف المبيعات، والنفقات الإجمالية والإدارية. لتعويض خسائر أصناف البسكويت والكعك، رفعت الإدارة الأسعار الوجبات الخفيفة المملحة على نحو كبير وأطلقت عدّة منتجات جديدة تبين فيما بعد أنها عديمة الفائدة. هل تتذكر رقائق بطاطا أوغريديز أو غراتن O'Grady's Au Gratin؟ ربما لا.

لكن، مثل مديري جنرال موتورز في الثمانينات، كان المسؤولون في فريتو-لي يملكون بحالة إنكار. انتقلت الشركة إلى مقر جديد فخيم في دالاس، مزود بقاعات طعام للمديرين، نادٍ صحي، وبحيرة اصطناعية. ربما كان لديهم ملعب أيضاً.

دخلت أنهيزر-بوش (إيه-ب) (Anheuser-Busch (A-B) السوق. بعلاماتها التجارية المميزة في الجعة -بودفايرز Budweiser، وميكلوب Michelob، وبوش Busch- كانت إيه-ب قوية في سوق جعة الولايات المتحدة كما كانت فريتو-لي قوية في سوق الوجبات الخفيفة المملحة. كانت حصتها في السوق تصل تقريباً إلى 40%؛ توجد في أغلبية المتاجر، والمطاعم، والمشروبات التي تقدم فئات منتجاتها؛ وموزعوها أقوياء ويجنون أرباحاً كبيرة.

كان لدى إيه-ب قسم صغير لإنتاج الوجبات الخفيفة المملحة، ويعمل أساساً على الفستق المحمص بطعم العسل. بينما كانت فريتو-لي مشغولة بالبسكويت والكعك وتتغثر في مجال الوجبات الخفيفة المملحة، رأت إيه-ب فرصة لغزو سوق كبيرة تحقق أرباحاً عالية لا يوجد فيها حقاً سوى لاعب واحد فقط على مستوى البلاد. كان لدى إيه-ب نظام توزيع جعة قوي ظنت أنها تستطيع الاستفادة منه ضد فريتو-لي. كانت كثافة نظام توزيعها في المتاجر الكبيرة جيدة مثل فريتو-لي وبمثل كفاءتها في منافذ بيع التجزئة الصغيرة. إضافة إلى ذلك، تمثل الوجبات الخفيفة المملحة والجعة معاً منتجاً رائعاً ويناسب المستهلك.

أطلقت أنهيزر-بوش علامة إيغل Eagle التجارية في 1982 التي انتشرت في كل أنحاء البلاد بحلول 1989، وتضمنت منتجاتها رقائق البطاطا والذرة، أصابع البسكويت المملح مع الفستق المحمص بطعم العسل.

اعتمدت إيغل إستراتيجية ذكية غير مباشرة. بمساعدة العديد من مديري مبيعات وتسويق فريتو-لي الذين تم توظيفهم خصوصاً للانقضاء على فريتو-لي، قررت الشركة عدم مهاجمة فريتو-لي في صلب عملها؛ المتاجر الكبيرة. بدلاً من ذلك، شنت إيغل غارات على القواعد الأمامية. وضعت وجبات إيغل الخفيفة على الطائرات لتجريبها. (سيتذكر أولئك الذين يسافرون دائماً مع شركات الطيران تلك الأكياس الصغيرة من فستق إيغل المحمص بطعم العسل). باعت الشركة منتجاتها للمشارب والفنادق، حيث منحها المزيج الطبيعي قبولاً مباشراً. رسّخت تلك الاختبارات المبكرة إيغل كعلامة تجارية عالية الجودة في الأذهان. استهدفت إيغل بعد ذلك المتاجر الصغيرة ومحال البقالة حيث كان نفوذ فريتو-لي أقل مقارنة بعملاء كبار. وبدأت إيغل تعلن. بخلاف فريتو-لي، التي كانت لديها علامة تجارية فريدة لكل منتج، منحت إيغل اسمها التجاري لكل أصنافها. كانت تستطيع الترويج لكل منتجاتها ضمن حملة واحدة، وتوفر بذلك ملايين من تكلفة الإعلان.

كشف هجوم إيغل نقطة ضعف أخرى في فريتو-لي: جودة رقائق البطاطا لديها. كانت رقائق البطاطا تحقق أرباحاً لفريتو-لي أقل كثرة

من دوريتوس وفريتوس؛ منتَجِيهَا من الذرة. مع تراجع أرباحها نتيجة دخولها غير الموفق سوق البسكويت والكعك، كانت فريتو-لي مترددة في الاستثمار لتحسين جودة منتجها من رقائق البطاطا. آنذاك، في اختبارات تذوق عشوائية، قال مستهلكون: إن طعم رقائق بطاطا إيغل أفضل من ليز. كان المحزن أكثر أن رقائق بطاطا ليز تراجعت في اختبارات التذوق عندما تم الكشف عن أسماء العلامات التجارية. كان ذلك يعني أن المستهلكين لا يعانون من مشكلات مع طعم المنتج فقط، وإنما لديهم آراء سلبية عن العلامة التجارية أيضاً. بدأت ليز تخسر حصتها في السوق.

في مقر فريتو-لي في بلانو-تكساس، بدأ نقاش حول حجم الخسارة من تراجع حصة سوق رقائق البطاطا مقارنة بالاستثمار اللازم لتحسين جودتها. بينما كانت إيغل تزيد حصتها في السوق بثبات، تحول النقاش إلى جدال. لم تكن إيغل تحقق نجاحاً في السوق فقط، وإنما تسبب ارتباكاً داخل معسكر الخصم أيضاً.

كانت إيغل تعرف ما تقوم به. كانت الشركة، عبر خطوة «خذ الفكرة وتبناها»، قد وظفت العديد من موظفي فريتو-لي السابقين لرفد كادر عمليات تطوير منتجها، وإدارة مصانعها، والإشراف على نشاطاتها التسويقية. كان مديرو إيغل هؤلاء يعرفون عمليات فريتو-لي مثل، إن لم يكن أفضل من، موظفي فريتو-لي. في الواقع، تراكمت لدى مديري إيغل، نتيجة عملهم سابقاً لمصلحة فريتو-لي، أعوام من الخبرة أكثر مما كان يتمتع به فريق إدارة فريتو-لي، مما سمح لإيغل بالرد على

خطوات فريتو-لي بسرعة وفعالية أكبر مما كان ممكناً بخلاف ذلك. مثلاً، إذا قدّمت فريتو-لي منتج بطاطا جديداً، كان بمقدور إيغل محاكاتها وعرض الصنف ذاته على المتاجر بعدها بأربعة أسابيع فقط، ويعدّ هذا رداً سريعاً جديراً بالملاحظة.

بحلول 1991، كانت إيغل قد استحوذت على حصة 6% من سوق الوجبات الخفيفة المملحة. أعلنت أنهيزر-بوش أنها ملتزمة ذلك العمل على المدى الطويل، ووضعت أهداف نمو طموحة لعلامتها التجارية الجديدة المثيرة للاهتمام.

ثم قامت إيغل بخطوة جريئة، لكن تبين أنها قاتلة في نهاية المطاف. قرّرت شن هجوم مباشر على فريتو-لي. اختارت إطلاق منتج من كعك الذرة لتنافس دوريتوس. كان دوريتوس، ولا يزال، أكبر علامات فريتو-لي التجارية. إنها العلامة التي تحقق أعلى الأرباح لببسي على مستوى العالم وأثمن أصول الشركة على الإطلاق.

لكن دوريتوس كان هدفاً أكثر من مغرٍ لإيغل. من تجربتها الخاصة ضمن فريتو-لي، كانت إدارة إيغل تعرف كم كان دوريتوس مربحاً لخصمها. قدّر مديرو إيغل حجم الأموال التي ستجنيها الشركة، قطاعاً بقطاع، إذا استطاعوا الحصول على حصة من سوق رقائق كعك الذرة مساوية لتلك التي كانوا قد استولوا عليها في سوق رقائق البطاطا، وكانت طائفة. الأهم أن فريق الإدارة أدرك أن دوريتوس كانت مصدر أرباح فريتو-لي الرئيس، وأن فريتو-لي تستطيع، في أي لحظة،

استعمال أرباحها الضخمة من رقائق الذرة لسحق هجوم إيفل في سوق رقائق البطاطا. وإذا ما بقيت فريتو-لي قوية على تلك الحال، ستبقى إيفل عرضة للخطر.

لو أن إيفل استمرت باللعب على مشارف منطقة فريتو-لي المالية الرئيسية، ربما استطاعت تعزيز موقعها تدريجياً، وأصبح إزاحتها عنه صعباً جداً. ربما كانت فريتو-لي قد قررت أنه من المنطقي التخلي عن حصتها في سوق رقائق البطاطا بدلاً من تحسين جودتها والسماح لشركة إيه-ب بتحقيق أفضلية تنافسية فيه. بدلاً من ذلك، أيقظ الهجوم المباشر على دوريتوس العملاق من سباته.

فريتو-لي تجدد ميزتها التنافسية

حشدت شركة بيبسي أفضل كفاءاتها لتتصدى للخطر المحدق بدوريتوس. في كانون الثاني 1991، تولى روجر إنريكو مسؤولية الرئيس التنفيذي لفريتو-لي. كان قد اكتسب شهرة في حروب الكولا بين بيبسي وكوكا كولا Coke Cola، التي أقنع عبرها العالم أن طعم بيبسي أفضل. نتيجة لذلك، أصبحت بيبسي رائدة المشروبات الغازية في متاجر الولايات المتحدة. كان إنريكو يعرف لعبة التسويق جيداً ويفهم ما يجري في ساحة اللعب.

كان إنريكو قلقاً من أنه إذا استطاعت إيفل الحصول على حصة 10% من سوق الوجبات الخفيفة المملحة، فإن المنافس الناشئ سيبدأ الاستفادة من الدورة الفاعلة التي كانت فريتو-لي قد استفادت منها لوقت طويل.

لم يكن إنريكو ليسمح لإيه-ب بالحصول على مثل ذلك الموقع. لكن كيف يمكن إعادة فريتو-لي إلى اللعب بقوة؟ ومن أين ينبغي أن يبدأ؟

برغم نجاح إيغل، إلا أن فريتو-لي كانت ناجحة جداً لوقت طويل على نحو جعلها تغفل عن علامات الخلل وتتجاهل التهديد المتنامي. بخلاف الجدل المتعلق برقائيق البطاطا، كان سهلاً ألا يشعر مدير الشركة بالخطر. برغم ذلك، كان إنريكو يعرف أن الأفضلية الحاسمة يمكن أن تكون هشة مثل رقائيق البطاطا. كانت فريتو-لي قد أقدمت على خطوة خاطئة واحدة في سوق البسكويت والكعك؛ كان يمكن لخطوة أخرى أن تقود إلى كارثة. كانت مهمة إنريكو جعل الشركة تظن حقاً أنها معرضة للخطر وجعلها تستجيب له. واجه واحدة من أصعب التحديات التي تواجه الشركات: تغيير أسلوب عمل شركة ناجحة.

بدأ إنريكو بدراسة شركته الجديدة بعناية، واستنتج أن فريتو-لي أساساً مؤسسة رائعة. قال: «كان لدينا أشخاص رائعون. كنا ممتازين من الناحية الوظيفية. كان الأشخاص متحمّزين». كانت المشكلة أن «الجميع يقوم بعمل رائع لأمر لا يعني أي شيء».

برغم ذلك، كان صعباً جداً إقناع فريقه، حتى مجلس الإدارة، بأن إيغل تمثل تهديداً جدياً. «قال أحد المديرين لي: (ما سبب شن هذه المعركة ذهنياً ضد إيغل، برغم أنها لا تملك سوى حصة 6% من السوق؟). قلت له: (حصة السوق لا تتحرك سوى باتجاهين: الأعلى والأسفل. وحصتنا تتحرك باتجاه الأسفل)». تكلم إنريكو عن

الخمسينيات، عندما كانت كوك تمتلك حصة سوق أكبر بسبع مرات من بيبسي. سأل: «ألا تظنون أنه إذا استطاعت كوك عيش الخمسينيات مجدداً، ستفعل الأمر بأسلوب مختلف؟».

كانت بعض أسباب غرور الإدارة تأتي من نجاح فريتو-لي السابق بالانتصار على أي خصم يجرؤ على وضع قدمه في ملعب المنتجات المملحة. كانت فريتو-لي قد تغلبت على منتجات متفوقة من عمالقة آخرين، منهم جنرال ميلز General Mills، وبروكتر وغامبل Procter&Gamble، وجنرال فودز General Foods. قال إنريكو: «لكن أنهيزر-بوش كانت مختلفة. كانوا يعرفون كيف يعملون في ممرات المتاجر الكبيرة. كانوا يعرفون الجودة والتصنيع. وكانوا مسوقين رائعين. وكان لديهم تدفق نقدي يستفيدون منه».

كانت تلك النجاحات السابقة قد أنشأت عدداً من المعتقدات الراسخة ضمن فريتو-لي. قال إنريكو: «كنا نظن أن جودتنا هي الأفضل، لكنها لم تكن كذلك. كنا نظن أن لا أحد يمكنه التغلب علينا في التوزيع، لكنني كنت أعرف أنهم يستطيعون ذلك». لم يستطع إنريكو جعل موظفيه يفهمون أن خسارة ثمانية بالمئة من السوق تعني الكثير. قال إنريكو: «كنت أحضر اجتماعاً في المصنع وكان الجميع ينظرون إلي كما لو أنني قادم من المريخ. أخيراً، قال لي مدير المصنع: إن الشركة لا تستجيب إلا لأشياء (تجعل البناء يهتز). إذا لم يحققوا هدف الأرباح الشهرية، ذلك شيء يجعل البناء يهتز. لكن خسارة حصة من السوق لا تجعل أحداً يتمتم».

وهكذا أدرك إنريكو أن عليه جعل الخطر يبدو حقيقياً وداهماً. في خطاب رئيس، أخبر إنريكو موظفيه أن الشركة عالقة في «مصيدة التدرّج في الإصلاح». للتغلب على تحدي إيغل واستعادة تفوق فريتو-لي بالجودة، سيكون ضرورياً إحداث «تغييرات كبيرة في قضايا كبيرة». إحداث تغييرات صغيرة في قضايا كبيرة أمر خطر. تشعر بأنك تحرز تقدماً في حين أنك لا تتحرك إلى الأمام في الواقع. تغييرات صغيرة في قضايا صغيرة مجرد مضيعة للوقت.

حدّد إنريكو أربع قضايا كبيرة تحتاج إلى إحداث تغييرات كبيرة. حدّث موظفيه على:

- جعل الجودة حقيقة.
- استعادة الشوارع.
- العثور على طريقة أفضل.
- الفوز معاً.

ركّز إنريكو أولاً على تجربة العميل - «جعل الجودة حقيقة». لكن لم يكن سهلاً تغيير شركة تظن أنها تنتج رقائق بطاطا عالية الجودة. في زيارة إلى إحدى منشآت التصنيع، سأل إحدى القائمات على قلي البطاطا: «ما الذي يجعل رقاقة البطاطا جيدة؟». ردّت: «أنا». أدرك إنريكو أنه لا يوجد معيار واضح أو ثابت لتحديد طبيعة الرقاقة الجيدة. إضافة إلى ذلك، كانت أنظمة الجودة في المصانع تقدم تقارير بأن

الجودة ممتازة. قال إنريكو: «تقول كل تقارير الجودة أن كل شيء ممتاز بنسبة 9.99%». كانت المشكلة، بأي حال، أن الأنظمة تضع معدلاً متوسطاً لنتائج ست ميزات مختلفة. كان ممكناً أن تكون إحداها غير جيدة دون أن تؤثر على نحو كبير في التقرير.

ابتكر إنريكو وفريقه «معياراً ذهبياً» لرقاقة البطاطا - منتج يتميز بأفضل خصائص رقاقة البطاطا الرائعة. كل شهر، كانوا يرسلون كيساً من رقائق المعيار الذهبي إلى منشآت التصنيع. عندما تصل رقائق المعيار الذهبي، كان مديرو المصنع وعمال خطوط الإنتاج يجتمعون معاً في نهاية مناوبة العمل وينظرون إليها، ويحللون، ويقارنونها بالمنتج الذي يخرج آنذاك من خط الإنتاج. كانوا يدرسون أيضاً رقائق منافسيهم.

قاموا أيضاً بتأليف فريق من المستهلكين يعمل مع كل مصنع، مؤلف من أشخاص غرباء يأتون إلى المعمل ويقومون برقائق فريتو-لي مقارنة برقائق المنافسين. قال إنريكو: «كان موظفو المصنع يكرهون ذلك. كانوا يكرهون المقارنة وأن تأتي نتيجتهم أسوأ من المنافسين». لم يستغرق الأمر من موظفي المصانع وقتاً طويلاً ليحققوا قفزة في تلك العملية. كانوا يخرجون ويشتررون منتجاً منافساً لتحليله بأنفسهم قبل أن يجتمع فريق المستهلكين، ويعدّلوا طريقة عملهم لجعل ليز Lays أفضل من أي علامة تجارية أخرى. بسرعة كبيرة، انخرطت منشآت تصنيع ليز بعملية رفع مستوى الجودة، وإجراء اختبارات تذوق منتظمة، وعرض «قائمة جودة» عن نتائجهم وإنجازاتهم.

راقب إنريكو وفريقه عن كثب جهود تحسين الجودة. مرة في الأسبوع، كان يتم إرسال عينات من منتجات يتم تصنيعها في كل منشآت فريتو-لي -فريتوس، ليز، دوريتوس، تشيتوس Cheetos- إلى مكتب إنريكو. كان إنريكو وفريقه يتذوقون ويقومون كل عينة. أصبحوا خبراء في تقويم العناصر النوعية للمنتج. هل التفاف الرقاقة صحيح؟ هل طول الرقائق منظم؟ هل اللون بني ذهبي؟ هل الطعم صحيح؟ قال إنريكو: «طوّرتُ حاسة ذوق جيدة للمنتجات المملحة».

كانوا يعثرون على مشكلات في أغلب الأحيان. كان لبعض عينات رقائق ذرة فريتو، مثلاً، «طعم» غير مرغوب -ليس هناك طقطقة مبهجة أو طعم مالح لاذع. اكتشف إنريكو أن بعض المصانع، لتوفير المال، تقتصد في استعمال المكونات. كانت وصفة رقاقة الذرة تنص على أن يكون المحتوى الزيتي بين 18 و20% من وزن المنتج الإجمالي، لكن بعض المصانع كانت تقلل المحتوى الزيتي لخفض التكاليف. حقق ذلك بالفعل خفض النفقات، لكنه أضرّ بالمذاق أيضاً. عندما كان إنريكو يكتشف منتجاً يعده سيئاً، كان يستدعي مدير المصنع مباشرة للتعبير عن عدم رضاه.

طوّرت المعايير الذهبية، والجهود الشخصية الجودة بوجه عام، لكن ليس بما يكفي لإنريكو. خطت فريتو-لي لإعادة إطلاق رقائق بطاطا ليز، وتضمنت الحملة إعلانات جديدة كانت ستظهر أول مرة في معرض الأغذية المتخصص في كانون الثاني. الشتاء ليس الوقت المثالي لصنع رقائق البطاطا، لأنه ليس موسم بطاطا، وجودة المواد

الأولية التي تدخل المصانع ليست ممتازة كما هي الحال في الصيف. لكن إنريكو اختار إعادة إطلاق المنتج في الشتاء لذلك السبب بالذات -لتوضيح الفرق بين مذاق المعيار الذهبي لرقائق بطاطا ليز ومذاق الرقائق المنافسة في موسم الركود الشتوي. مع اقتراب إطلاق الحملة، كانت جودة المنتج لا تزال دون المستوى المطلوب، وطلب إنريكو معياراً أعلى من المسؤولين عن الإنتاج. قام هؤلاء بتعديل أنظمة مراقبة الجودة المؤتمتة التي أضحت ترفض المزيد من المنتجات، لكنها برغم ذلك كانت تسمح لمنتجات سيئة بالمرور عبرها. قال إنريكو لمديري التصنيع: «أنتم يا شباب لا تفهمون». جعلهم يعدّلون النظام ليرفض كل شيء ما عدا منتج المعيار الذهبي. فعلوا ذلك، ونجم عن التعديل رفض ما قيمته نحو 30 مليون دولار من المنتجات. كانت هناك الكثير من الماشية ذلك الشتاء التي تناولت ملء بطونها رقائق بطاطا ليز.

قال إنريكو: «كنت أعرف أن ذلك سيدفع القائمين على المصانع إلى الجنون». كان مديرو المصانع يكرهون أن ترفض آلاتهم منتجاً ولم يكونوا ليتساهلوا مع عدم الفاعلية في منشآتهم. لهذا عملوا على وضع نظام جديد لشراء البطاطا. بدلاً من الشراء من تجار الجملة، تعاقدوا مباشرة مع مزارعي البطاطا وجعلوهم مسؤولين عن الجودة.

حتى عندما كان إنريكو يصرّ على عدم الاقتصاد في تكاليف جودة المنتج، كان يبحث عن طرق لخفض النفقات الإدارية. في 1991، أعاد تنظيم الشركة بهدف خفض 100 مليون دولار من النفقات. كان بحاجة إلى المرونة في التسعير وكان عليه التوقف عن الاعتماد على هوامش

الأرباح المتضخمة للوجبات الخفيفة المملحة لتغطية تكاليف الشركة الكبيرة. أفى 25% من الوظائف الإدارية والمكتبية في فريتو-لي. كانت تلك خطوة تنطوي على مجازفة، كما قال كثيرون. كان الخفض الكبير للتكاليف، وصولاً إلى المفاصل الأساسية، سيضر بقدرة الشركة على الابتكار مدة خمسة أعوام على الأقل. كان عدم تخفيف النفقات بما يكفي سيؤدي إلى الإضرار بقدرة الشركة على المنافسة، بسبب البنية الإدارية العالية التكلفة. انتقد آخرون الخطوة، قائلين: إن إنريكو كان يخفض التكاليف فقط ليحقق هدف الأرباح المنشود ذلك العام. «لكننا أنفقنا 100 مليون دولار كاملة على تطوير العمل. في العام الأول، لم نحقق الأرباح المرجوة. لكننا جعلنا الصنف الأساسي ينمو».

عمل إنريكو أيضاً على التغيير الكبير الثاني، ألا وهو استعادة الشوارع. جعل الشركة تركز مجدداً على أفضليتها التنافسية الرئيسة: قوتها الكبيرة في توزيع الوجبات الخفيفة المملحة. قام بإلغاء تغليف البسكويت والكعك بطرود كبيرة، وحافظ فقط على المواد التي يمكن خدمتها بسهولة. خفف بنسبة 30% عدد وحدات التخزين لكامل أصناف فريتو-لي. غير جذرياً حياة مندوبي المبيعات وأعادهم إلى الطرق التي كانت قد حققت لهم النجاح. كان عشرة آلاف مندوب مبيعات أحراراً بوضع كل طاقتهم لتوزيع الوجبات الخفيفة المملحة. مرة أخرى، كان بمقدورهم ملء الشاحنات فقط بمواد تُباع بسرعة. لم يعد لديهم الكثير من المواد غير المرغوبة التي ينبغي أن يتعاملوا بها، وأضحى بمقدورهم تخصيص مساحة أكبر لمواد تُباع بسرعة.

نجح إنريكو أيضاً في القضية الكبيرة الثالثة - العثور على طريقة أفضل فيما يتعلق بالممارسات الوظيفية خاصة. بصفته خبيراً بالتسويق، كان متلهفاً لإعادة توجيه طاقة الشركة التسويقية نحو الوجبات الخفيفة الملححة. اكتشف أن فريتو-لي كانت قد أنشأت سبع عمليات تسويق إقليمية بحيث يستطيع موظفو التسويق تقديم دعم ترويجي وتجاري أفضل لتجار التجزئة الرئيسيين، مثل متاجر سيفوي Safeway للبقالة. لكن، بمرور الوقت، كانت وحدات التسويق الإقليمية تلك تخصص أيضاً أموالاً للتسويق المباشر للمستهلكين، بما في ذلك الإعلان، كطريقة لزيادة المبيعات في مناطقها للمنتجات والعلامات التجارية كلها. كان ذلك نشاطاً أدرك إنريكو أنه خطوة صغيرة في قضية كبيرة. قال: «التسويق في الميدان دعابة. لا يمكن بتلك الطريقة معرفة أفكار المستهلكين الداخلية». نتيجة لذلك، لم تكن الحملات المحلية تتمتع أبداً بقوة أو تأثير كافيين لتحقيق اختراق في زحمة الإعلان القومية. كان مثل ذلك الإنفاق قد أصبح معروفاً في الشركة باسم «تسويق الأرنب». (أي شيء يوصف بأنه «أرنب» يُعدّ خطوة صغيرة). في خطوة واحدة جريئة، ألغى إنريكو تسويق الأرنب كله. قرر أن المستهلك ينبغي أن يكون محط اهتمام الإدارة الكامل. كانت عمليات التسويق الإقليمية ستعود إلى دورها الأصلي في منح بائع التجزئة الدعم الذي يريده. «جعلنا الإدارة الميدانية مسؤولة عن خطة الأرباح، والمقر الرئيس مسؤولاً عن الميزانية العامة».

عشر إنريكو أيضاً على نرف كبير في النفقات، وبؤرة زمنية، وعائق للابتكار في عملية إدارة منتج فريتو-لي. كلما كان هناك اقتراح بإحداث

تغيير أو ابتكار - بالتغليف، أو النكهة، أو السعر، مثلاً - كان على فريق العلامة التجارية الدخول في عملية طويلة ومعقدة تدعى 2227. (كان ذلك رقم نموذج الطلب الداخلي الذي يجب استخدامه للحصول على الموافقة). كان ينبغي شرح طبيعة التغيير والسبب الذي يدعو إليه، ثم الحصول على اثني عشر توقيعاً؛ واحد لكل مدير إدارة. دون اثني عشر توقيعاً على النموذج، كان التغيير مستحيلًا. كان قد تم ابتكار تلك الطريقة لضمان أن تعرف كل الأقسام التغييرات التي ستطرأ على السوق، لكنها كانت قد أصبحت بيروقراطية بنفسها، لا تناسب سوى قول: لا. بقيت عملية 2227 موضع تطبيق طوال أكثر من عقد، وكان هناك موظفين بدوام كامل مسؤوليتهم الوحيدة إدارتها.

نسف إنريكو العملية كلها. أنشأ بدلاً منها عملية إدارة إنتاج جديدة. كان فريق العلامة التجارية يعمل معاً لإنشاء مفكرة تسويق لكل ربع عام، تتضمن كل نشاطات الترويج، وتخفيضات الأسعار، والتغليف والتغييرات التي تطرأ على المنتج أو طرق تعريفه. كان على الأقسام المختلفة بعد ذلك أن تتعاون مع نظام التوريد إلى المتاجر لتنفيذ العمل دون أخطاء.

استهداف أنهيزر-بوش

أدت خطوات إنريكو الداخلية إلى إصلاح شامل للشركة، الذي كان ضرورياً لضمان أن موارد فريتو-لي جاهزة للمعركة ومتوافرة عند الطلب. قال: «كانت لدينا (قدرة وكفاءة) أكبر من حصتنا في السوق. لا بد أنه كانت لدينا 90% من مواهب التصنيع في الصناعة. 80% من

مواهب التسويق. لكن لم تكن نحظى سوى بحصة 40% من السوق. لم نكن نستثمر قدراتنا بالطريقة المثلى. كنا نبذل قصارى جهدنا، لكن دون أن نحقق النتيجة المرجوة».

لكن آنذاك، بعد إزالة أسباب التشويش، ورفّع جودة منتجات الوجبات الخفيفة المملحة، والسيطرة على التكاليف، وتعديل نظام العمل، كان بمقدور إنريكو إطلاق قوة منتج فريتو-لي المطور الساحة وقدراتها التسويقية، وقوة نظام توزيعها خاصة؛ المؤلف من عشرة آلاف مندوب مبيعات.

لدعم الهجوم، كانت لدى إنريكو خدعتان تسويقيتان جاهزتان. أولاً، قام بخفض الأسعار. أصاب ذلك المنافسين بالدهش. أثناء العقد السابق، كانت فريتو-لي قد دفعت الأسعار صعوداً، أولاً بسبب التضخم، ثم لتغطية تكاليف منتجات جديدة فاشلة أو منخفضة الجودة. كان منافسو فريتو-لي قد اعتادوا على تلك المظلة التسعيرية ويشعرون بالراحة تحتها. حتى إذا كانت تكلفتهم أعلى بكثير من فريتو-لي، إلا أنهم كانوا يستطيعون برغم ذلك البيع بأسعار أقل منها وجني أرباح من ذلك.

قام إنريكو بإغلاق تلك المظلة فجأة، وتبلل الكثير من المنافسين. أغلق لاعبون إقليميون مثل غراني غوز Granny Goose، وكينز Cains، وبوردن Borden أبوابهم في ثلاثة أعوام. نتيجة لذلك، استعادت فريتو حصتها في السوق. كانت تلك خطوة تسويق جيدة، ولعباً قرب المنطقة التي تتطلب حرصاً شديداً دون الدخول إليها. كانت تلك سياسة تسعير هجومية، لكنها ليست قاتلة. طال تخفيض الأسعار المنتجات كلها،

وتجار التجزئة كلهم في المناطق كلها، ولم يستهدف منافسين محددين في حالات معينة.

كانت لدى إنريكو أيضاً مفاجأة خاصة بإيغل. وفقاً لستيف إنغلاندر، مدير تسويق إيغل آنذاك: «لم تتمكن فريتو-لي أبداً من اكتشاف الخلل في درع إيغل. عندما اكتشفته، لم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً من فريتو لتجعل إيغل تختفي عن الساحة».

كان إنريكو يعرف أنه لن يبدو منطقياً أن يهاجم إيغل بمنطقة جودة المنتج، لأن فريتو قد تخسر المعركة. ولم يكن ضرورياً أيضاً أن تتفوق فريتو-لي على إيغل في الإعلان، لأن علامة إيغل التجارية آنذاك كانت معروفة جيداً وتحظى باحترام كبير. استنتج إنريكو أن عليه مزج إستراتيجيتي تسويق - إطلاق قوة فريتو الساحقة لتدمير مصدر أرباح إيغل الرئيس، وعمل المتاجر الكبيرة. من دون مصدر الأرباح الرئيس ذلك، لن يستطيع عمل إيغل الصمود، لأنها لا يمكن أن تعيش فقط على عملها مع شركات الطيران والمشارب. بفضل الإصلاح الداخلي، أصبح لدى مندوبي مبيعات إنريكو وقت إضافي 30% يقضونه في بيع وتوزيع الوجبات الخفيفة المملحة - يعادل ذلك إضافة تسع مئة شخص جديد إلى فريق المبيعات. ضربت فريتو-لي بقوة لاستعادة الشارع من إيغل.

اعتمد إنريكو على رغبة موظفيه في الفوز. أمر بصنع مماسح للأرجل عليها شعار النسر الخاص بوجبات إيغل الخفيفة يعلوه رمز «لا» (كان يقطع الدائرة خط مستقيم). في مؤتمر فريتو-لي السنوي، تم وضع المماسح عند مدخل كل غرفة ليتمكن الموظفون من دوس

النسر. ابتكر موظفون في كل مكان من الشركة نسخهم الخاصة من شعار «النسر المجهد». مثل قادة مقاتلات حربية، كان العمال يلصقون تلك الصور على جوانب آلاتهم أثناء عملهم لتحضير منتج يتفوق على إيفل في اختبارات التذوق الشهرية. كان السائقون يضعون صور النسر المجهد على أبواب شاحناتهم، ويخرجون للعمل لتزويد المتاجر بمنتجاتهم والتسبب بصدمة لشركة إيفل.

لعب إنريكو بقوة أيضاً مع أنهيزر-بوش. في ذلك الوقت، كانت بيبسي تصنع وتزود منافستها بعلب الشراب. وكانت بيتزا هت Pizza Hut، إحدى شركات بيبسي، تقدم جعة بودفايزر في منافذ بيعها. ضغط إنريكو على رئيس بيبسي واين كالوي لقطع تلك العلاقات مع أنهيزر-بوش.

برغم أن روجر إنريكو غادر فريتو-لي 1993 ليصبح نائب رئيس بيبسي، إلا أن خليفته ستيف رينموند تابع إستراتيجية القوة الساحقة بالعزم نفسه ولتحقيق أهداف أكبر. عندما كان رينموند يستعد لاستلام إدارة فريتو-لي، أمضى شهرين في الملعب يزور عملاء، وفريق المبيعات، ومواقع التصنيع والتوزيع، ويتحدث مع مستهلكين. خرج رينموند بنتيجة مفادها أن إنريكو كان قد وضع إستراتيجية لامعة، التي يمكن أن تحقق الكثير. قال إنريكو: «كنت سعيداً بنمو المبيعات بنسبة 7 - 8%. قال ستيف: إنه يظن أنه يستطيع مضاعفة رقم النمو». كان إنريكو يشك بأن ذلك ممكن، لكن رينموند وفى بوعده جيداً. كانت تلك أنباء سيئة لإيفل.

في نهاية المطاف، لم تتمكن إيغل من الصمود أمام قوة فريتو-لي الساحقة التي نشأت من منتج فائق الجودة، وأسعار أقل، ونظام توزيع شامل، والتي ازدادت قوة بالضغط الذي مارسه بيبسي على إيغل عبر شركتها الأم، أنهيزر-بوش. بحلول 1996، كانت فريتو-لي قد استعادت أربع نقاط من حصة السوق، وأوقفت علامات إيغل التجارية في مكانها. وبعد أن أغلقت أنهيزر-بوش الأبواب على إيغل، اشترت فريتو-لي أربعاً من مصانعها.

قصة فريتو-لي مثال على الاستعمال المؤثر، والحاسم، والتقليدي للقوة الساحقة.

عند استعمال القوة، كن حذراً

يمكن أن يؤدي استعمال القوة أحياناً إلى نتيجة عكسية. يمكن أن تكون تلك إستراتيجية خطيرة، مثلاً، إذا لم تكن الشركة التي تستخدمها تتميز على منافسيها بالتكلفة، ولديها على الأقل منتجات مكافئة، ويفضل أن تتمتع بجودة أعلى أيضاً. دون تلك الأفضليات، يمكن للمنافسين أن يصدّوا الهجوم القوي بتقديم عروض جديدة تجذب العملاء، أو بمنتجات أفضل، أو بخفض الأسعار.

يمكن أن يصل استعمال القوة إلى مدى أبعد من اللازم، وينجم عن ذلك عواقب وخيمة على المهاجم نفسه. إذا كانت القوة ساحقة وأدت إلى استسلام المنافسين تماماً، ربما ينجم عن ذلك إضرارهم للإفلاس. ثم سيكون لديهم وقت وقدرة على التفاوض مجدداً بشأن

عقود بشروط ميسرة وتسييل أصول غير منتجة. ربما تخرج الشركة من حالة الإفلاس بوضع أفضل من ذي قبل، مستعدة للمنافسة أو لشن هجومها الخاص بها. يكون من الأفضل غالباً استخدام قوة كافية لإضعاف المنافس، لكن دون القضاء عليه.

أخيراً، يكون قائد السوق الذي يستخدم قوة ساحقة هدفاً طبيعياً لاحتجاج المنافسين، وتقارير صحفية مضادة، وتحقيق قضائي. القوة الساحقة إستراتيجية مناسبة فقط للشركة المستعدة لقضاء وقت مناسب لجمع معلومات عن السوق ووضع خطة لتفادي أي وصمة تتعلق بإساءة استخدام قدراتها. إذا تم توجيه أي اتهام لك، حتى إذا تبين في النهاية أنك بريء، فإن دفاعك عن نفسك بما يتطلبه من وقت وجهد قد يستهلك موارد، وربما يكون له تأثير سلبي في سمعة العلامة التجارية. لا تدع ذلك يحدث.

لكن فيما يتعلق بالشركة التي تمتلك موارد قوية؛ يمكنها الاستفادة منها في معركتها، ولديها الإرادة لاستعمالها، والكبح الذاتي لتفادي سلوك غير مرغوب، يكون استعمال القوة الساحقة إستراتيجية التسويق الأكثر فاعلية بالتأكيد، وربما تكون مراقبتها والاشتراك بها الأكثر إمتاعاً.

قال روجر إنريكو: «كان ذلك غاية الإمتاع. كانت بالتأكيد أروع لحظة في مسيرتي المهنية».

