

الفصل الثالث

استغلال ظواهر غير مألوفة

تكون فرصة النمو أحياناً متوارية في ظاهرة -مثل ما يفضله العميل أو سلوك موظف على نحو يبدو خارجاً عن المألوف- تبدو، للوهلة الأولى، غير ذات صلة بالإستراتيجية، أو العمل، أو النمو. يعرف لاعبو التسويق الجيدون أن مثل تلك الظواهر يمكن أن تحتوي على بذور فكرة عمل جديدة، ويبحثون عن طرق للاستفادة منها.

الظاهرة غير المألوفة هي عمل غير معتاد، بعيد عن النموذج السائد. مثال جيد على الظاهرة غير المألوفة في العمل هو الظاهرة التي حددها شخص يدعى جو جيرارد. وفقاً لكتاب غينيس للأرقام العالمية، جيرارد أفضل بائع سيارات في العالم؛ وفقاً لحجم المبيعات. يدعو هاري بيكود «مايكل أنجلو وتايغر وودز المبيعات». في كتاب جيرارد «كيف تباع أي شيء لأي شخص»، وصف ما دعاها «قاعدة 250» التي تقول: إن كل شخص في العالم يعرف على الأقل 250 شخصاً يمكن أن يمارس عليهم نوعاً من النفوذ. قاعدة 250 هي أساس طريقة جو في البيع. يتجلى منهجه في تحديد أشخاص -مثل رئيس اتحاد، أو وجيه مجتمع، أو ابن رجل أعمال معروف- يتمتعون بنفوذ قوي على 250 من أصدقائهم

ومعارفهم ويفعلون كل ما يتطلبه الأمر لتحويل هؤلاء الأشخاص إلى عملاء يشعرون بالرضا. سيقوم هؤلاء بمعظم عمل جو بالبيع نيابة عنه.

استمد جو قاعدة 250 من ظاهرة غير مألوفة رآها أثناء حضوره جنازة في ديترويت. في المكان الذي جرت فيه الجنازة، تلقى كل مدعو بطاقة دعاء. بخلاف أي جنازة أخرى كان جو قد حضرها، كان مطبوعاً على البطاقات صورة الفقيد. كمنسوب مبيعات، لم يسع جو سوى أن يتساءل عن فائدة تلك البطاقات. كانت تكلفة إنتاج بطاقة دون صورة أقل بالتأكيد، وكان واضحاً أنه لا يمكن استعمالها مجدداً. تساءل جو كيف قرر مدير الجنازة عدد البطاقات التي ينبغي طبعتها -تقادي طباعة أقل من اللازم، هو أمر لن يكون مناسباً؛ أو طبع الكثير، سيكون تذكيراً للمال. بعد الجنازة، تكلم جو مع مدير دار الجنازة وسأله كيف حدّد كمية البطاقات التي ينبغي طباعتها. قال المدير لجو أنه كان قد لاحظ، أثناء أعوام عديدة من إدارة الجنازات لكل أصناف البشر، أن نحو 250 شخصاً يحضرون في كل مرة.

أثارت ظاهرة بطاقات الدعاء إعجاب جو، واستنتج أنه إذا جاء 250 شخصاً إلى جنازة أحدهم، لا بد أنه كان يتمتع ببعض النفوذ عليهم في الحياة -ربما بما يكفي ليقترح نوع السيارة التي عليهم شراؤها أو الجهة التي يشترون منها. بعد الجنازة، بدأ جو يفكر في كل زبون، ليس كعميل فقط، لكن كنافذة على 250 زبون إضافي. كان ذلك الموقف، كما قال، هو الذي جعله أفضل مندوب مبيعات سيارات في العالم.

تلك هي قوة الظاهرة غير المألوفة عندما يتم اكتشافها والاستفادة منها.

تبقى معظم الظواهر غير المألوفة غامضة، بأي حال، أو يتم تجاهلها. تحاول الشركات احتواءها أو قمعها، لأنها تبتعد عن النموذج السائد فقط، وقد يؤدي قبولها إلى تعطيل إجراءات تشغيل قياسية. عندما يعلم مديرون قياديون عن ظواهر غير مألوفة، غالباً ما يعدونها أحداثاً ضيقة، أو عشوائية، تقع مرة واحدة. إدارة عمل أمرٌ صعب بما يكفي دون الحاجة إلى التفكير في كل أمر استثنائي يبدو عشوائياً.

ذلك مؤسف جداً. يمكن أن تكشف الظواهر غير المألوفة أحياناً عمّا يريده عملاؤك منك فعلاً. يمكن أن تلقي الضوء أيضاً على ما يمكن لشركتك تحقيقه. بذل الاهتمام بالظواهر غير المألوفة ربما يدل على فرص كبيرة لتنمية عملك بتوسيع نطاق مدى كنت تفعله على نطاق ضيق.

يمكن أن يكون استغلال ظواهر غير مألوفة صعباً -يتطلب نقل ظاهرة محدودة إلى نطاق أكثر اتساعاً تعديل أنظمة وإجراءات العمل للحفاظ على أو تشجيع السلوك الجديد وتحقيق أفضلية تنافسية في التكلفة، والجودة، والوقت، والقيمة.

لكن مديري التسويق الجيدين لا يتجاهلون الظواهر غير المألوفة أو يصرفون نظرهم عنها. يمعنون النظر فيها ويبحثون عن طرق للاستفادة منها، ويسألون: ما الذي يحدث فعلاً؟ كيف يمكن أن نتعلم

من هذا؟ هل هناك فكرة مخفية هنا يمكن أن تنقل العمل إلى مستوى جديد كلياً؟

واسو Wausau تسعى إلى تنمية

إنتاج الورق الخاص

كانت واسو لاعباً كسولاً في صناعة الورق. تم تأسيس الشركة 1899، وتدير معملاً على ضفة نهر ويسكونسن، في بلدة بروكاو شمالي ويسكونسن. في 1977، تم تعيين ريتشارد رود رئيساً لواسو للورق، وطلب منه مجلس الإدارة أن يعمل على تحديث الشركة. كان واضحاً لرود، الذي كان رئيساً لقسم صناعة الورق في فيليب موريس Philip Morris، أن المشكلة الرئيسية في واسو هي القصور الذاتي. قال: «كنا نقف أمام انهيار ثلجي يتحرك بسرعة وكان يبدو أنه سيفغرنا. كان التغيير مطلوباً، وقد قمنا بالتغيير».

بدأ رود يعيد تفعيل الوحدة الرئيسية للشركة، معمل بروكاو، الذي كان ينتج ورق طباعة وكتابة. كان بروكاو يبيع منتجاته لعدد كبير من تجار الورق في الغرب الأوسط. كان التجار، بالمقابل، يبيعون للمطابع وتجار تجزئة الورق. عبر مزيج من خفض النفقات، وتحسين الجودة وأساليب العمل، وبعض الاستثمارات الرأسمالية، سرعان ما حوّل رود بروكاو إلى مركز رائد لجني الأرباح لشركة واسو.

سعى رود، الذي كان رجل أفعال ويتمتع بطاقة كبيرة (كان قائد مقاتلة في الحرب الكورية ويحب سيارات السباق)، إلى تنمية بروكاو بعد ذلك.

كان مصنع بروكاو، الذي تم بناؤه في 1899، قد خضع لعمليات تحديث عبر السنين، لكنه كان صغيراً نسبياً مقارنة بمنافسيه الكبار في صناعة الورق، ولم تكن آلاته وعملياته التشغيلية تضاهي هؤلاء بالكمية والسرعة. بأي حال، كان بروكاو يتمتع بسمعة صنع أوراق عالية الجودة وقدرة على إنتاجها بتنوع واسع من الألوان. بالرغم من وجود طلب قوي وثابت على أوراق بروكاو الملونة العالية الجودة، إلا أن التجار الكبار كانوا يفضلون التعامل مع المتطلبات اليومية لتجارة الورق - الورق الأبيض، وعدد صغير من الألوان الرئيسية، بكميات ثابتة. نتيجة ذلك، أنشأت بروكاو علاقة عمل حصرية مع تاجر كبير واحد وافق على توزيع منتجاتها في ذلك السوق. كانت تبيع أيضاً عبر عدد من التجار الأقل شأنًا.

بينما كانوا يفكرون في طرق لزيادة النمو، لاحظ رود ومستشاروه ظاهرة غير مألوفة. في شيكاغو، كانت حصة بروكاو أكبر من أي سوق آخر. بالرغم من أن فريق إدارة رود كان يعرف تلك الظاهرة، إلا أنه لم يتحرر أسبابها أبداً. كان نائب الرئيس لشؤون المبيعات يظن أن الحصة الأكبر نتيجة علاقة عمل قوية وخاصة بين مندوب مبيعات بروكاو في شيكاغو والتجار المحليين.

لم تكن تلك، في الواقع، هي الحقيقة. كان هناك فرقان أساسيان في الطريقة التي تقوم بها بروكاو بعملها في شيكاغو. أولاً، كان لديها علاقات مع معظم تجار الورق الرئيسيين، وليس علاقة حصرية مع تاجر واحد فقط، كما كانت تفعل في أسواق أخرى. ثانياً، كانت تنقل منتجاتها إلى التجار بأسرع مما تفعله في أي مكان آخر - غالباً بعد

يوم من تلقي الطلب. تساءل رود إن كان ممكناً استغلال تلك الظاهرة في أسواق أخرى لزيادة حصة شركته منها. إذا كان ذلك ممكناً، ما هو مستوى الخدمة التي ينبغي أن تقدمها بروكاو؟ ما هي الأنظمة والإجراءات التي يجب تغييرها؟ كيف سيؤثر التغيير في التكاليف والتسعير؟ ما الذي سيفعله المنافسون رداً على ذلك؟

كانت المهمة الأولى هي اكتشاف ما يجري على أرض الواقع. كيف تستطيع بروكاو التعامل مع ذلك العدد الكبير من التجار في شيكاغو؟ وكيف يمكنها تلبية الطلب بعد يوم واحد من تلقيه؟ كان جواب السؤال الأول أنها رمية من غير رام، وأن الأمور، بمرور الوقت، قد تطورت على ذلك النحو هناك. لكن إذا كان ذلك ممكناً في شيكاغو، لماذا لا يكون ممكناً في مكان آخر؟ كان جواب السؤال الثاني أن شيكاغو على بعد مئة ميل فقط من مصنع بروكاو، وأن كل مسار توصيل إلى مدن الغرب الأوسط يخدمه المصنع يمر عبر تلك المدينة. كانت شاحنات بروكاو تمر من شيكاغو كل يوم في طريقها إلى مدينة كنساس أو سانت لويس أو مينابولس. نتيجة ذلك، كان تجار شيكاغو قد تعلموا أنهم إذا طلبوا منتجاً من بروكاو، فإن هناك فرصة طيبة أن تكون على متن شاحنة تغادر المصنع في اليوم اللاحق. وأصبح مسؤولو النقل في بروكاو معتادين على وضع طلبية شيكاغو في شاحنة متجهة إلى كليفلاند. ولأن التجار كانوا يعرفون أنهم يستطيعون الحصول على طلبياتهم من بروكاو بسرعة، كان بمقدورهم الاحتفاظ بمخزونات صغيرة فقط، مما يمنحهم مساحة أكبر للاحتفاظ بتنوع أوسع من منتجات الورق.

استطاعوا بذلك تسريع دورة مخزوناتهم وتقديم تنوع أفضل وخدمة أسرع لعملائهم. كانت بروكاو تتمتع بحصة كبيرة من سوق شيكاغو لأنها كانت تساعد التجار على خفض نفقاتهم وزيادة حجم عملهم.

عندما فهموا سبب تلك الظاهرة، أصبح رود وبعض أعضاء فريقه مقتنعين بأن بمقدورهم تحسين أداء بروكاو على نحو كبير إذا استطاعوا تكرار نموذج شيكاغو في أسواق أخرى. لكن ذلك لم يكن سهلاً. كانت هناك الكثير من الأسئلة التي تحتاج إلى أجوبة. للعثور عليها، كان عليهم أن يدفعوا أنفسهم وزملاءهم إلى خارج منطقة الراحة.

بدووا بعد ذلك باستطلاع آراء عملاء بروكاو خارج منطقة شيكاغو لتحديد مستويات الخدمة التي يحصلون عليها. كان رود متفاجئاً وسعيداً بما اكتشفوه. كان التجار يحصلون على خدمة سيئة من كل مورديهم. عادة، كان على التاجر الانتظار أسبوعين لاستلام منتج عادي، مثل ورق الطباعة الأبيض. كانت سرعة إنجاز الطلب بطيئة، وبالمعدل، كان 20% من مواد الطلبية إما خطأ أو يتم إعادتها. لم يكن ذلك يضر بالتاجر نتيجة خسارة المبيعات فقط، وإنما يزيد من نفقاته الإدارية أيضاً. كان عليه الاحتفاظ بوثائق عما يتم تسليمه وما لم يصل من الطلبيات، وأن يتابع الموردين، وأن يُعلم العملاء بحالة طلبياتهم، وأن يتوثق من أن حساباته دقيقة بشأن ما تم تسديده وما لم يتم.

كانت لدى التجار مشكلات وتعقيدات أكبر من ذلك عندما يتعلق الأمر بخدمة منتجات خاصة. كان المستهلكون، القائمون على المطابع عادة، يفضلون أنواعاً خاصة من الورق لأنها تأتي بتنوع واسع من الألوان،

والأبعاد. بالرغم من أن التجار لم يكونوا يحبون تخزين تلك الأنواع من الورق، إلا أنهم كانوا يحبون طلبياتها لأنها تمنحهم أرباحاً أعلى. لكن فيما يتعلق بالمصنّعين الكبار، منافسي بروكاو، كانت كل طلبية من ورق خاص تتطلب تغييراً في خط الإنتاج، مما يزيد تكلفة وتعقيد عملياتهم. نتيجة لذلك، كان الصانع يحدد عادة كمية بحد أدنى على الطلب الخاص، غالباً ما تكون حمولة شاحنة (أربعين ألف رطل من الورق)، وكان التسليم يستغرق من أربعة إلى ستة أسابيع.

وضعت هذه الشروط على الطلبيات الخاصة التجار في موقف صعب. إذا أراد العميل طلب كمية صغيرة من مادة خاصة، ربما يكون التاجر مرغماً على استلام الحد الأدنى من الكمية التي يحددها المصنّع (حمولة شاحنة) وتخزين الباقي. لكن معدل دورة مخزون المنتجات الخاصة لم تكن سوى أربع أو خمس مرات في العام، مقارنة بعشرة إلى اثنتي عشرة مرة لمخزونات المنتجات العادية. إضافة إلى ذلك، كانت المنتجات الخاصة تشغل مساحة كبيرة. لهذا، بالرغم من أن التجار كانوا يحققون أرباحاً أعلى من طلبية المنتجات الخاصة نفسها، إلا أنه كان لديهم اعتقاد راسخ أن تلك الأرباح لا تضيف الكثير، هذا إذا كانت تضيف شيئاً، إلى عملهم الأساسي.

لهذا، أخذ رود يرى أن الحجم الصغير والتركيز على المنتجات الخاصة في مصنع بروكاو يمكن أن يحقق أفضلية تنافسية، بدلاً من أن يكون قيداً، بمواجهة المصنّعين الكبار. كان مصنع بروكاو، بالرغم من تأخره مقارنة بالمنافسين عندما يتعلق الأمر بمعدل دورات مخزون

الأوراق العادية، أكثر استعداداً لطلبات المنتجات الخاصة. كان مكلفاً على نحو كبير على المنافسين، إن لم يكن خارج نطاق المعقول، أن يقوموا بتعديل نظام عمل آلاتهم الضخمة، والعالية السرعة، والغزيرة الإنتاج لتلبية عدّة طلبات صغيرة من المنتجات الخاصة. بدأ رود يرى أن مزيجاً من الخدمة السريعة وتصنيع الطلبات الخاصة ربما يمنح الشركة أفضلية لن يكون بمقدور المنافسين مضاهاتها.

قرر رود اختبار النموذج الجديد بإجراء تجربة في مينابولس. كانت بروكاو ستصنع كمية من أوراقها وتحفظ بها في المصنع. كانت ستعرض تلبية الطلب في يوم واحد على منتجات موجودة أصلاً في مخازنها. إذا استلموا طلباً الساعة 4 بعد الظهر، سيصل إلى مخزن التاجر 8 صباح اليوم التالي. قال أحد أعضاء فريق رود: «قلنا ذلك للجميع. أخبرنا كل من نعرفهم».

كانت بروكاو ستشهد أيضاً تطوراً ملموساً في إنجاز الطلبات. وضعت هدفاً بحيث يتم استكمال 96% أو أكثر من كل طلب، فيما يتعلق بمنتجات لا توجد في المخازن، كانت بروكاو ستختصر مدة التسليم إلى أسبوعين من مدة أربعة إلى ستة الأسابيع المعتادة. إضافة إلى ذلك، لن تطلب من التاجر الحصول على حمولة شاحنة كاملة.

ثم نظر فريق رود إلى الأسعار. قررت الشركة عرض المنتجات الخاصة بأسعار منافسيها نفسها، التي كانت أعلى بنحو 35% من أسعار المنتجات العادية. لكنها اختارت أيضاً رفع سعر منتجاتها العادية بمعدل 10%. بقيامها بذلك، كانت بروكاو تأمل ثني التجار عن شراء

كميات كبيرة من المنتجات العادية منها، لأن إدارتها تريد ببساطة تكريس معظم طاقتها للورق الخاص. اكتشفت الشركة أن ذلك سيمنح حصة أكبر من عمل الورق العادي منافسيها ويثيهم عن منافستها في مجال الورق الخاص. سيكون الجميع سعداء بذلك.

أخيراً، أدرك رود أن بروكاو لا تستطيع عرض خدمة التوصيل اليومي في سوق لا تتعامل فيه إلا مع تاجر واحد فقط. كانت تكاليف الشحن باهظة. لهذا، كان عليها إنهاء علاقات العمل الحصرية التي كانت تقيمها مع تجار كبار في كل سوق، وتبيع لكل من يرغب في الشراء.

الاستعداد لتنفيذ الإستراتيجية

قبل البدء بالاختبار في مينابولس، كان يجب على بروكاو إجراء بعض التحسينات على نظام تقديم القيمة؛ بدءاً بالإنتاج. بالرغم من أن المصنع كان يقدم آنذاك منتجاً عالي الجودة بفاعلية كبيرة، إلا أن رود كان يريد من شركته أن تصبح أفضل في تغيير نماذج العمل، والتلون، وقطع وتغليف الورق، والتخفيف من الهدر. للقيام بذلك، اعتمد مصنع بروكاو أنظمة تحكم مؤتمتة إضافية، وأضاف خطوط تغليف جديدة. أصبح واحداً من أصغر مصانع الورق في البلاد التي تمتلك أنظمة تحكم معقدة بالعملية الإنتاجية.

غيرت تلك التحسينات على عملية الإنتاج، التي لم تتطلب سوى القليل من الاستثمار الرأسمالي، قدرات مصنع بروكاو جذرياً. كان بمقدوره آنذاك تقديم 235 منتجاً مختلفاً لعملائه. كان ممكناً تسليم

الكثير منها في اليوم الثاني. كان من الممكن ضمان وصول الباقي في أسبوعين. لم يكن هناك أي منافس يعرض أكثر من خمسة وخمسين منتجاً. كان معظمهم يقدم وعوداً بالتوصيل في أربعة أسابيع.

حتى هذه القدرة الإنتاجية الجديدة لم تكن كافية لضمان توصيل سريع بأي حال، وكان ذلك يتطلب معالجة الطلب بوقت أقل؛ الذي تبين أنه عائق آخر أمام بروكاو. كانت الشركة تعتمد إجراءً يدوياً لتلقي الطلب حيث كان معقداً، ويتطلب الكثير من الوقت، وعرضة للخطأ. إذا كانت الشركة ترغب بالوفاء بوعده التوصيل في اليوم الثاني، كان عليها معالجة الطلبات في دقائق، وليس ساعات أو أيام. لهذا، بسّطت بروكاو أولاً عملية إدارة الطلب ثم أتمته. (هذا هو الترتيب المناسب للعمل. تؤتمت الكثير من الشركات عملية معقدة ثم، عندما تفشل النسخة المؤتمتة في إحداث تأثير إيجابي، تقوم بتبسيطها).

كان العمل في القسم اللوجستي في بروكاو يحتاج إلى عناية خاصة. بالرغم من أن العمل اللوجستي كان يبدو جيداً، بأسطوله من الشاحنات الحديثة والسائقين الموظفين لدى الشركة بدوام كامل، إلا أن بعض الأمور لم تكن تتناسب مع سياسة التوصيل في يوم واحد. كانت عادة بروكاو المتبعة هي إرسال شاحنة فقط عندما تصبح مليئة بالمنتجات، وقد يستغرق الأمر أياماً لجمع ما يكفي من الطلبات للقيام بذلك. أحياناً كان على قسم الشحن التعامل مع مشكلة معاكسة؛ وهي أن موزعاً يرغب في الحصول على طلبية كبيرة تزيد عن قدرة شاحنات بروكاو، وكان على المصنع أن يرسل شاحنات جزئية على دفعات. إضافة

إلى ذلك، عندما كان على الشاحنة أن تقطع أكثر من أربع مئة ميل، كان القانون يأمر السائق بالتوقف ثماني ساعات للراحة.

من أجل الوفاء بوعده التسليم في اليوم الثاني، كان على بروكاو أن تولي أهمية لطلبية العميل أكبر من ملء الشاحنات بالمنتجات. لهذا، ابتداءً من تجربة مينابولس، تخلت عن شعار «لا شاحنة تغادر نصف ممتلئة». سمحت بأن يتم وضع جدول لحركة الشاحنات بحسب الحاجة. فوّضت قسم الشحن لاستئجار شاحنات عند الضرورة للتعامل مع طلبيات كبيرة جداً. للمسافات الطويلة، عيّنت سائقي اثنتين لكل شاحنة، وهكذا كان يمكنها توصيل المنتجات في اليوم الثاني إلى الموزعين دون التقيد بحد أربع مئة ميل. فيما يتعلق بالطلبيات الأصغر، إذا لم تكن هناك شاحنة، كان قسم الشحن مفوضاً بالاستفادة من خدمة التوصيل في الليل، مثل فيد-إكس FedEx أو يو-بي-إس UPS، إذا لم يكن العميل يرغب في الانتظار يوماً إضافياً.

كان وضع إجراءات جديدة موضع تطبيق شيئاً، بالطبع، وجعل الموظفين يستعملونها شيئاً آخر تماماً، ناهيك عن الفاعلية والاقتناع بها. واجه رود تحدياً صعباً في تغيير ذهنية الموظفين في شركته.

مدير القسم اللوجستي، مثلاً، لم يكن يستطيع إخراج شاحنة من الشركة إذا لم تكن ممتلئة أو شبه مليئة. كان قد أمضى معظم حياته المهنية مع بروكاو، وكان هدفه دائماً تحقيق أقل تكلفة ممكنة بتسيير عدد صغير من الشاحنات التي تحمل كل منها أكبر حمولة ممكنة. قال رود: «لم يستطع المسؤولون عن الشحن أن يفهموا كيف سنرسل خمس

شاحنات في الأسبوع إلى السوق، في حين كنا نرسل في ذلك الوقت اثنتين فقط. كانت فكرة النقل في الليل بغیضة لهم. كان علينا أن نُثبت لعملائنا أننا نعني ما نقول. للقيام بذلك، كان علينا أن نقبل تكاليف الشحن الأعلى، على الأقل في البداية».

عقد رود اجتماعاً إثر آخر مع مدير القسم اللوجستي. وافق الأخير على الإستراتيجية الجديدة وحاول التقييد بها. لكن، عندما بدأت تجربة مينابولس تقريباً، عاد إلى طريقه القديمة. كان يرفض تسيير شاحنة نصف ممتلئة. كان يمنع إرسال شحنة على غرار ما تقوم به فيد-إكس. لم يكن العميل يستلم طلبيته. أخيراً، بعد أن بذل قصارى جهده لجعل المدير ينفذ ذلك العمل، استسلم رود وأبعده عن القسم اللوجستي إلى موقع آخر.

كان فريق المبيعات بطيئاً في اعتناق الإستراتيجية أيضاً. لم يستسغ مندوبو المبيعات فكرة التخلي عن العلاقات الحصرية مع تجار كبار؛ حيث كانوا قد عملوا جاهدين لبنائها والحفاظ عليها. قال رود: «كان بعض مندوبي المبيعات يلعبون الغولف مع عملائهم طوال عشرين عاماً. كان عليهم أن يقولوا آنذاك: (بالمناسبة، ابتداءً من الغد سنبيع المنتج نفسه لثلاثة من أكبر منافسيكم)». كان الأسوأ من ذلك قيامهم بزيارة العملاء المحتملين، لأن هؤلاء كانوا الأشخاص الذين تجاهلهم فريق المبيعات طوال أعوام. أمضى رود ساعات مع مدير المبيعات وفريقه يحاضر ويهدد، وتمسك مندوبو المبيعات بالرغم من ذلك بمعارضتهم. في النهاية كان عليه أن يأمرهم بالقيام بتلك الزيارات. أقر أن هناك

مخاطر في القيام بذلك -ربما يخسرون بعض العملاء- لكن لم يكن لديهم بديل.

كان مندوبو المبيعات محقين. لم تكن العملية سهلة ولم تجر الرياح بما تشتهي السفن. قال رود: «كان بعض عملائنا يكرهون ذلك. هدّدنا أحد التجار قائلاً: (افعلوا ذلك، ولن نشترى شيئاً آخر منكم). كان العملاء المحتملون يفتقرون إلى الحماسة في البداية. قالوا: (ربما نجرب ذلك، لكن لا تتوقعوا أي طلبيات كبيرة منا)».

أثبتت تجربة مينابولس أن بروكاو تستطيع تقديم 235 منتجاً مختلفاً حقاً، وأنها تستطيع إيصال طلبية من منتج عادي في يوم واحد ومنتج خاص بعد أسبوعين، وأحياناً أقل. يقول رود: «كان التعامل معنا سهلاً جداً، وقد أسعد ذلك عملاءنا القائمين آنذاك، وبدأ العملاء الجدد يطلبون المزيد من المنتجات منا. كانوا يعرفون أن لدينا شاحنات تخرج من المصنع كل يوم وكانوا يتصلون ويقولون: (هل يمكنك إيصال هذا أو ذاك إلينا؟) وكنا نقول: نعم».

تدريجياً، بدأ التجار يدركون أن التوصيل في يوم واحد يمكن أن يكون أكثر من مناسب لهم، وأن له تأثيراً إيجابياً في أعمالهم. لم يكن التاجر بحاجة إلى التخطيط لطلبية قبل وقت طويل من استلامها. لم يكن بحاجة إلى الإبقاء على مخزون كبير بين يديه. كان دوران مخزونه أسرع، وأضحت استثماراته أقل بمخزون الورق الموجود على رفوفه. تعلم مندوبو مبيعات بروكاو تدريجياً كيف يتعاملون مع

ذلك الوضع. قالوا لعملائهم إن عليهم وضع خطط لخمس عشرة دورة مخزون في العام، وأن تثبت طلبيات صغيرة جديدة بين الفينة والأخرى مفيد لهم.

استمرت تجربة مينا بولس قرابة عشرة الشهور، وفي كل شهر، كانت بروكاو تزيد حصتها في ذلك السوق. قرر رود أن الشركة مستعدة لعرض خدمتها المطوّرة على نطاق واسع. كان مقتنعاً أن القائمين على الإنتاج كانوا قد أتقنوا أنظمة التحكم الجديدة ويمكنهم إجراء التعديلات بسرعة وبأقل ما يمكن من الهدر. كانت لديهم ثقة بأن شاحناتهم يمكنها الوصول إلى أسواق رئيسية على الأقل مرة واحدة في اليوم. كانت التجربة قد أثبتت أن بمقدورهم إنجاز الطلبيات بنسبة 96% أو أفضل. كانوا يعرفون أن بمقدورهم تلبية طلبات تنوّع واسع من المنتجات الخاصة في أسبوعين. عند ذلك الحد، أعلن مندوبو المبيعات لعملائهم في أسواق أخرى في الغرب الأوسط أن الإستراتيجية الجديدة التي كانوا قد أخبروهم بها قد أضحت موضع تطبيق آنذاك.

كانت النتائج محسوسة. ارتفع الطلب. في أسواق رئيسية، وصلت حصة بروكاو إلى أكثر من الضعف في أربعة وعشرين شهراً. ازدادت طلبيات المنتجات الخاصة، كما كانوا قد تمنّوا وتوقعوا. لكن بروكاو - وقد فاجأ ذلك الجميع- لم تخسر مبيعات المنتجات العادية كما كانت قد توقعت. استمر الموزعون في الحصول على منتجات عادية من بروكاو؛ بالرغم من زيادة السعر بنسبة 10% بسبب أفضلية الخدمة.

أفضليات الهجوم غير المباشر

ما جعل هجوم بروكاو غير المباشر ناجحاً جداً كان عنصر المفاجأة. بالرغم من أن بروكاو أماطت اللثام عن مفهوم خدمتها الجديدة للعملاء وكل المهتمين قبل إطلاقها، إلا أن الشركة لم تكشف عن القصة كلها. لم يكن رود وفريقه يرغبون في أن يتبني أحد منافسيهم إستراتيجية مشابهة. لم يكونوا يرغبون على نحو خاص في أن يتفوق عليهم أي منافس في ذلك، ويسرق منهم أفضليتهم.

عندما كان مديرو بروكاو يُسألون عن إستراتيجيتهم الجديدة، كانوا يقولون إنهم، لتقديم خدمة توصيل أسرع، سيحتفظون بمخزونات أكبر من السلع المنتجة ويعملون ساعات أطول. كان كلا هذين التصريحين صحيحاً. لكن المديرين لم يذكروا التقانات والمعدات الجديدة، وعملية إدارة الطلب الجديدة، والعلاقات الجديدة غير الحصرية مع العملاء. كانوا يأملون أن يهزأ المنافسون، عندما يقرؤون القصة، من جهود بروكاو، أو أفضل من ذلك أن يقلدوهم بزيادة مخزوناتهم والعمل ساعات أطول. كانت مثل تلك التغييرات، إذا تمت في الخفاء، ستزيد على الأرجح من تكلفة المنافس وتقلل من شأن خدمته.

عندما بدأت أولى بوادر نجاح الإستراتيجية الجديدة تظهر للعيان، أُصيب منافسو واسو بالدهش، وشعر موظفوها بالذهول أيضاً. أضحى بروكاو لا تكاد تلبي الطلب؛ وفي الواقع، كانت قدرتها المحدودة تقيد يديها. كان طلب المنتجات الخاصة قد ارتفع كثيراً، مما أدى إلى عقد صفقات جديدة.

كانت إستراتيجية واسو فاعلة على نحو خاص لأنها لم تعرّض منافسيها للخطر. ركّزت بروكاو على عمل المنتجات الخاصة الذي لم يكن منافسوها يحبونه، ولم تحاول التنافس معهم مباشرة في مجال المنتجات العادية. نتيجة لذلك، كان المنافسون الكبار قانعين بترك بروكاو تأخذ طلبيات المنتجات الخاصة المزعجة من أيديهم وأن يخصصوا كل طاقتهم لتلبية طلبيات المنتجات العادية الكبيرة. لم يكن يبدو أن بروكاو تسرق عملاً أو أرباحاً منهم. بالرغم من أن بروكاو شهدت بالفعل زيادة على طلب المنتجات العادية، إلا أنها غالباً ما كانت تشتريها بحالتها الأولية من منافسيها وتعالجها ثم تغلفها بطرودها الخاصة. لهذا كان المنافسون يحصلون على حصة من العمل بالرغم من ازدياد مبيعات بروكاو من المنتجات العادية. في الواقع، كانت بروكاو قد أنشأت عملاً جديداً كلياً، وكان الجميع سعداء بذلك.

لم يرد منافسو بروكاو بشن هجوم معاكس. بقوا ملتزمين نموذج عمل الآلات السريعة والطلبية الكبيرة. لم يستطيعوا فهم فكرة التوصيل في اليوم الثاني وتنوع الإنتاج. نتيجة لذلك، طوّرت بروكاو أفضلية حاسمة بعرض خدمة لم يستطع الآخرون مجاراتها، فضلاً على التفوق عليها. استمر منافسوها في العمل كما كانوا يفعلون طوال أعوام، ويتنافسون في خفض التكلفة وبناء علاقات العملاء أثناء ذلك.

مع نمو حصتها وأرباحها، اكتشفت بروكاو في نهاية المطاف بعض الحدود في إستراتيجية خدمتها. كانت هناك عوائق لوجستية -وجدت أنها لا تستطيع ضمان توصيل الطلبيات في اليوم الثاني-

في كل المناطق. بعد بضعة أعوام، كانت تستفيد من كامل طاقتها وتحقق أرباحاً باستمرار، لكن النمو تباطأ. من أجل إبقاء سعر سهم الشركة عالياً، وإبعاد موظفي بروكاو عن الغرور بأنفسهم، بدأ ديك رود وفريقه البحث عن طرق جديدة للنمو. قرروا أن أي نمو أساسي إضافي لن يبدي منطقياً في ذلك الوقت، واختاروا بدلاً من ذلك النمو عبر الاستحواذ. في 1993، اشترت الشركة غروفيتون ميل Groveton Mill، في غروفيتون، نيوهامشير، وهكذا استطاعوا إيصال خدمة واسو إلى نيو إنغلند.

أين وكيف يتم البحث عن ظواهر غير مألوفة؟

استندت إستراتيجية نمو بروكاو إلى فكرة في شأن ظاهرة حصتها الكبيرة في سوق شيكاغو. توجد مثل تلك الظواهر غير المألوفة في كل الأعمال، لكنك ستجدها على الأرجح في أعمال تتميز بتعقيد كبير - تلك التي لديها قاعدة عملاء متنوعة مع قطاعات متعددة، يحددها الحجم، وتنوع المنتجات، ونوع العميل. كلما كانت قاعدة عملائك أكثر تنوعاً، قل احتمال أن تكون العملية المعيارية مناسبة لكل الاحتمالات وأن يمثل عميل واحد أو أكثر ظاهرة غير مألوفة. ستجعل القاعدة المتنوعة، بأي حال، رؤية الظاهرة غير المألوفة أمراً صعباً على الإدارة بسبب توافر الكثير من المعلومات. ربما تكون هناك الكثير من الأمور المتضاربة، وسيكون مستحيلاً التدقيق فيها جميعها. سيزداد التنوع على نحو كبير إذا كانت لديك عدّة مستويات من التوزيع - البيع عبر تجار جملة وتجزئة، سلاسل تجارية ومستقلين، البيع إلكترونياً و عبر

كِرَّاسات. يزيد تعدد مستويات التوزيع عدد العملاء، ويجعل من الصعب تحديد السلوك غير المعتاد الذي يمكن الاستفادة منه.

تعدّ الأعمال الموغلة في القدم، سواء أكانت معقدة أم لا، أرضاً خصبة أيضاً للظواهر غير المألوفة. غالباً ما تلتزم الشركات في عمل عتيق طرقها، وتقاوم التغيير، وتصبح أسيرة علاقات العملاء القائمة. تصبح خبيرة في تجاهل أو رفض الظواهر غير المألوفة، وإذا رأت إحداها، قد لا تستطيع استغلالها أو الاستجابة لمنافس يستفيد منها قبلها.

تكون محظوظاً أحياناً بالعثور مصادفة على ظاهرة غير مألوفة ومفيدة، لكن الشركات التي تسوّق بنجاح تبحث عنها بطريقة منمّطة. يتم إنجاز ذلك على أكمل وجه من قبل فريق تكون مهمته البحث عن تلك الظواهر، وتحليل أسباب نشوئها، وتقدير الفائدة المحتملة التي تمثّلها، والخروج بتوصيات للاستفادة منها. ينبغي أن يكون الفريق مكوناً من أشخاص يعملون في أقسام المالية، تطوير العمل، التسويق، المبيعات والعمليات. ينبغي منحهم ثمانية أسابيع أو نحو ذلك لتحديد ظاهرتين أو ثلاث تثير الاهتمام. تتضمن مهامهم الأساسية:

- تقويم إنتاجية الشركة وفقاً لمقاييس مختلفة (مثلاً: المبيعات وهامش الربح الذي يحققه كل موظف، المنطقة، العميل، المنتج، الخدمة).

- التدقيق في ممارسات ونشاطات لاعبين مختلفين في العمل: موزعين، مندوبي مبيعات، مناطق، وتقنيات الخدمة.

- تطوير رسوم بيانية (مخططات تُظهر فئات ومعدلات) لإنتاجية العائدات، والتكلفة، ومصادر الربح.
- تحديد المنافذ المختلفة، مثل العملاء الذين يشترون أو يبيعون أكثر أو أقل من المعدل. ما هي قصتهم؟
- استنباط أفكار في شأن فرص إستراتيجية قد تكون متوارية في تلك الظواهر غير المألوفة.

عندما ينتهي الفريق المكلف من تحديد ظواهر جديدة وتحليلها، تكون الخطوة الآتية التفريق بين تلك الظواهر التي تضم فرصة عمل محتمل وتلك التي تحدث مرة واحدة فقط أو ليس هناك احتمال لتطبيقها على نطاق واسع. الشيء الأساسي هو فحص نموذج الأداء غير المعتاد بمرور الوقت. العملاء الذين يشترون باستمرار كميات كبيرة أو السوق الذي يتجاوز المعدل عاماً إثر آخر يكون، بالتعريف، أمراً ليس عشوائياً. هل هناك أي سبب معين يمكن تحديده ثم تكراره في مكان آخر؟

إليك بعض الأمثلة على أنواع الظواهر غير المألوفة التي قد تثير انتباه فريق استطلاع:

- تتمتع ميديكو Medeco التي تنتج أفضلأً أمنيّة فائقة الجودة، بمعدل مبيعات لكل منزل في المدن الكندية الرئيّسة يفوق ضعف معدل مبيعاتها لكل منزل في الولايات المتحدة، بالرغم من أن المدن الكندية عادة أكثر أماناً من مدن الولايات المتحدة. لماذا؟ ما الذي يدفع تلك المبيعات في كندا؟

● تُعدّ إم-إي-سي MEC، وهي علامة إلكترونية استهلاكية، سلعة رائجة في اليابان، حيث تباع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار سوني Sony وماتسوشيتا Matsushita. في الولايات المتحدة، تُباع منتجات إم-إي-سي بأسعار عالية عبر تجار تجزئة متخصصين. لماذا؟

● تمتلك شركة ستيتلي Steetley الصناعية فرعاً في أوشاوا، أونتاريو حيث هوامش الربح الإجمالية هي الأدنى في كل فروع ستيتلي، لكن مبيعات الفرع وفقاً لكل موظف والعائد على الاستثمار هي الأعلى. لماذا؟

● تتنافس ميتسوبيشي Mitsubishi للصناعات الثقيلة غالباً وكومبشن Combustion للهندسة في عقود تصميم وبناء مراحل البخار لمنشآت توليد الكهرباء. معدل فوز ميتسوبيشي بالعقود يزداد. تبدأ، بخلاف كل المنافسين الآخرين في الصناعة، تصميم العمل قبل أن تفوز بالعقد. هل لهذا السبب تفوز غالباً؟

أخيراً، يجب على الفريق أن يفهم الآليات الدقيقة التي تحفّز الظواهر غير المألوفة التي كان قد حدّدها. ما الذي يسبب بالضبط نموذج الأداء غير المعتاد؟ ما هي ميزات المنتج المحددة، أو البيئة المحلية، أو تجربة العميل أو العمليات التي تجعله يتحقق؟ لا تقبل التفسيرات الاعتيادية، السهلة جداً. ليس كافياً أن تعرف، مثلاً، أن عميلاً معيناً كان وظيفياً لك طوال أعوام، وإنما تحتاج إلى معرفة السبب بدقة. (لو أن رود كان قد قبل أن تجار شيكاغو تربطهم علاقة خاصة بمندوب بروكاو، لما كان قد اكتشف السبب الحقيقي لظاهرة البيع غير المألوفة). كان ذلك يتطلب

تحليل البيانات الداخلية وبيانات العملاء أيضاً، وربما يتطلب إجراء مقابلات ميدانية مع وكلاء، ومع عملائهم.

مهمة الإدارة أن تقود العملية. ينبغي أن تبتكر البرنامج، وأن تصر على سؤال «لماذا؟» حتى تصبح لديها فكرة وافية عما يجري. ربما يكون الأشخاص القائمون على العمل والأقرب إلى تفاصيل الظاهرة موضع التساؤل، لكنهم يكونون عادة غارقين في الواجبات اليومية لأعمالهم على نحو لا يمكنهم معه إعادة تنظيم الأهمية الإستراتيجية للنماذج والممارسات غير المعتادة. غالباً ما يتطلب الأمر شخصاً بعيداً خطوة واحدة ليلاحظ ويعمل على الظواهر غير المألوفة. يتطلب الأمر أيضاً إدراكاً للفروق، وفضولاً كبيراً، وإرادة للعب وفقاً للقواعد السائدة في الصناعة.

عندما يتم تحديد ظاهرة غير مألوفة تتضمن احتمال بناء أفضلية إستراتيجية، يبدأ العمل. ينبغي اختبار واستكشاف الظاهرة بعناية قبل أن يتم تطبيق الإستراتيجية. يجب عليك، كبداية، أن تفهم ميزات الظاهرة؛ توضيح المصادر المحتملة للنمو وزيادة الأرباح.

قبل أن تستفيد من الظاهرة غير المألوفة على نطاق واسع في عملياتك، ربما يكون ضرورياً أن تغير أو تحسن أنظمة عملك. قد تحتاج أيضاً إلى تعديل أو تبديل بنية شركتك من أجل رفع العوائق الوظيفية والقضاء على الخلل الذي قد يقلل أو يمنع الاستغلال الناجح لتلك الظاهرة.

ينبغي أن تفكر كيف سينظر عملاؤك ومنافسوك إلى إستراتيجيتك وكيف ستكون ردة فعلهم. لفهم وجهات نظر عملائك، ينبغي أن تختبر الفكرة مع مجموعة من العملاء لإثبات حيوية وقيمة الإستراتيجية.

سيكون ضرورياً إعداد خطة تسويق. ينبغي أن تتضمن إستراتيجية معلوماتٍ صحفية وعامة تدفع عملاءك الحاليين إلى النظام الجديد بإقناعهم بفوائده. ينبغي أن تُبقي نشاطاتك الإعلامية منافسيك يترقبون، أو تدفعهم إلى القيام بإجراء غير مناسب، وأن تمكّنك من سبقهم بمسافة كبيرة. ينبغي أن تتضمن خطة التسويق أيضاً نشاطات ستساعدك على تحديد واستهداف عملاء محتملين، وعملاء غير منتظمين لمنافسيك خاصة.

يمكن الحصول على عملاء غير منتظمين في أوقات معينة من العام. أسوأ توقيت للبحث عن هؤلاء هو أثناء مراجعة الميزانية؛ عندما يكون الجميع قلقاً بشأن الأرقام. الوقت الأفضل هو عند مراجعة الإستراتيجية؛ عندما يكون الجميع مستعداً للتفكير على نحو خلاق في شأن المستقبل. أحياناً، بالتفكير في ماضيها - بما في ذلك نتائج إستراتيجيات وأعمال سابقة- تستطيع الشركة العثور على فرص يمكنها استغلالها بطريقة منهجية.

كيف تبدو الظاهرة المفيدة

تحقق الفوز عندما تستطيع تطوير وتنمية العمل الذي يجذب إليك عملاء ويحقق لك أرباحاً بتطبيق إستراتيجية جديدة. ويصبح الأمر أكثر إمتاعاً عندما تستحوذ على عملاء منافسيك. جاء معظم نمو بروكاو، مثلاً، من تجار جدد، أولئك الذين لم تكن للشركة علاقة سابقة معهم. جذبت بروكاو هؤلاء التجار بعرض خدماتها المتطور وحافظت

عليهم بقدرتها على إدارة طلبيات المنتجات الخاصة. لم تصبح معظم طلبيات المنتجات الخاصة من نصيب بروكاو فقط، وإنما أدت مهاراتها إلى توسيع عملها أيضاً. تأتي مثل تلك الأعمال الجديدة من عملاء منافسيك وتعزز الاقتصاد الأساسي الذي تُبرزه الظاهرة غير المألوفة. فيما يخص بروكاو، كلما كانت الشركة تستطيع جذب المزيد من طلبيات المنتجات الخاصة عبر التجار الذين يتعاملون معها قديماً وحديثاً، كانت تكلفة تقديم خدمة سريعة لكل عميل منخفضة. بينما كان المزيد من طلبيات المنتجات الخاصة تنتقل إلى بروكاو، كان عمل المنتجات الخاصة يتراجع وفقاً لأي منافس ربما يحاول تحدي الشركة.

الفوز الأكثر نجاحاً هو ذلك الذي قد لا يدرك منافسك مباشرة أنه فوز، أو لا يتمكن من اكتشافه، أو قد يراه خسارة. استغرق الأمر من بروكاو أعواماً لتدرك أن المعلومات التي كانت قد عرضتها في الصحافة لم تسرد القصة الكاملة للطريقة التي كانت بروكاو قد حققت بها انتصارها. إضافة إلى ذلك، لأن صلب عملهم لم يتأثر كثيراً، سألوا أنفسهم: «لماذا نقدم على خطوة إذا لم نكن مضطرين إليها؟».

الاستفادة من أي ظاهرة غير مألوفة فرصة لجعل شركتك تتمتع ببعض الحيوية، والمتعة، وروح التجربة التي تميز الشركات الناشئة. كل يوم يعمل رجال الأعمال على إعادة ابتكار عملهم والحصول على حصة منه لأنفسهم. بالاستفادة من الظواهر غير المألوفة، يمكنك استخدام النوع نفسه من الطاقة الإبداعية ووضع النمو على جدول أعمال شركتك مجدداً.