

الفصل الخامس

خذ الفكرة وتبناها

لا تتطلب كل إستراتيجية تسويق أصالة الفكرة أو ابتكار شيء جديد. تحقق الكثير من الشركات النجاح بتميز قيمة فكرة، أو تطبيق، أو نموذج عمل قائم وجعله خاصاً بها.

لم يخترع راي روك مطعم الوجبات السريعة أو خط تجميع شطيرة اللحم. أدرك الإمكانية الموجودة في عمل ديك وماك مكدونالد المشترك لتحضير الشطائر في جنوبي كاليفورنيا، عقد صفقة للحصول على امتياز التصنيع، بنى شركة مكدونالدز، واشترى أخيراً حصتي الشقيقين المؤسسين في الشركة. (لاحظ روك أولاً العمل كظاهرة غير مألوفة - كان الموزع الحصري لآلة تحضير مثلجات الحليب التي تدعى ملتيمكسر Multimixer وأُصيب بالذهول عندما علم أن مطعم مكدونالدز طلب ثمانية منها). على نحو مشابه، لم يبتكر مؤسس هوم ديبوت Home Depot آرثر بلانك وبيبرني ماركوس سلسلة متاجر الأدوات المعدنية. اقتبساً فكرة الصندوق الكبير من رب عملهما السابق هاندي دان، طوّراها إلى صندوق أكبر ووسّعها لتغطي أمريكا الشمالية.

لاعبو التسويق الجيدون ليسوا ضحايا متزامنة (مجموعة أعراض) «غير مبتكر هنا». يبحثون دائماً عن أفكار يمكنهم تبنيها أو تعديلها. ينظرون إلى منافسين في صناعتهم لاقتباس ممارسات تجارية، وبرامج تسعير، وتصميم منتجات، وتقانات، وطريقة توظيف العاملين وأساليب التطوير، وطرق إدارة الموارد، وتكتيكات عناية بالعملاء أفضل مما يقومون به. يبحثون أيضاً في صناعات أخرى عن ابتكارات -مثل أساليب إدارة الجودة والوقت، والقنوات البديلة، وتكتيكات إدارة سلسلة الإمداد- لم تظهر بعد في صناعتهم.

لكن لاعبي التسويق الجيدون ليسوا مقلّدين، لا ينتحلون طرق الآخرين أو أفعالهم. لا ينتهكون حقوق الملكية الفكرية أو يسرقون براءات الاختراع. عندما يحدّدون فكرة جيدة، يعثرون على طريقة لتطويرها. ادّعى مؤسس ك-مارت أن سام والتون، مؤسس ول-مارت: «لم يقلد أفكارنا فقط، وإنما عزّزها أيضاً. أمسك سام بالكرة وجرى بها».

يعرف لاعبو التسويق الجيدون أنه من الصعب الإتيان بأفكار جيدة تثبت جدواها، ولا يخجلون من تبني مثل تلك الأفكار كأنها خاصة بهم. بتلك الطريقة، تستطيع الشركة التي تسوّق بنجاح بناءً أفضلية إستراتيجية، بطريقة أسرع مما كان ممكناً بخلاف ذلك، وأحياناً أفضلية حاسمة.

بعث حياة جديدة في عمل التوابيت

اكتشفت شركة توابيت بيتسفيل، التي تتخذ من بيتسفيل، إنديانا مقراً لها، طريقة لتحقيق أفضلية تنافسية، تنمو وتصبح أكبر مصمم

ومسوّق ومصنّع وموزّع في العالم لتواييت الدفن بتبني معايير وإجراءات صانعي السيارات اليابانيين.

في أواخر الثمانينيات، كانت بيتسفيل للتواييت، قسم من هيلنبراند Hillenbrand، صانعاً ناجحاً لتواييت الفولاذ والخشب. لكن أداءها كان يتعثر وكانت تفتقر، مثل الصناعة كلها، إلى التطوير. كانت هيلنبراند تريد نمواً من بيتسفيل، كما هي الحال مع كل شركاتها الفرعية، وعيّنت مديراً جديداً هو بوب إيرفين لتحقيق ذلك.

كان إيرفين قد أمضى حياته المهنية في مجال صناعة السيارات، معظمها كرئيس لإنتاج عمليات كرايسلر في أستراليا. عندما وصلت كرايسلر إلى مشارف كارثة مالية في بداية الثمانينيات، باعت عملياتها الأسترالية لشركة ميتسوبيشي Mitsubishi. بعد ذلك مباشرة، أرسلت ميتسوبيشي فريقاً من المهندسين لإجراء تعديلات على عملية التصنيع لتماثل نظام إنتاج تويوتا. عبر عام، كانت الشركة قد خفضت من المخزون في المصنع، ورفعت الجودة، وخفضت النفقات، وأنشأت ثقافة التطوير المستمر. كان بوب إيرفين جزءاً من ذلك الجهد، وقد تعلّم جيداً.

بالرغم من أنه لم يكن يعرف الكثير عن صناعة تواييت الدفن، إلا أن إيرفين اكتشف أنه يستطيع الانسجام مع الوضع عندما وصل إلى بيتسفيل. مثل عملية تصنيع السيارة، كانت عملية صنع التابوت التقليدية تبدأ بصفحة من الفولاذ. يتم قص الصفائح لتناسب أشكالاً محددة ثم تشكيلها بضواغط كبيرة لتصبح الأجزاء الرئيسة. يتم بعد ذلك لحم تلك الأجزاء معاً، بعضها يدوياً وبعضها باستعمال معدات

آلية، لتشكيل هيكل التابوت. تتم تقوية نقاط اللحام وتلميعها. يتم طلاء الهياكل في أكشاك مؤتمتة وإرسالها للتجميع، حيث يتم إضافة الحشوة الداخلية، ويتم إرسال التوابيت الجاهزة للشحن. كان الإنتاج يتم بكميات كبيرة، وعملية التصنيع منظمّة وتشمل نوع الآلة، وكمية المواد، والمخزون من الأجزاء والهياكل نصف المنجزة.

مثل صناعة السيارات الأمريكية في الثمانينيات، كانت صناعة التوابيت تعاني من مشكلة جودة أيضاً. كانت الأجزاء الخارجية تتعرض غالباً للخدش أو الانبعاج، وتتضرر الحشوة الداخلية أو تتسخ؛ إما في عملية التصنيع أو أثناء الشحن إلى مراكز التوزيع ودور الجنازة. كانت النسبة العالية من الخلل تعني أن على المصنع العمل مجدداً وإصلاح ما فسد. كان يوجد في مراكز توزيع بيتسفيل منشآت إصلاح أيضاً.

كان ذلك يبدو لبوب إيرفين مألوفاً على نحو محبط، وذكره بدائرة مشابهة من العمل الإضافي الذي كان قد أصبح إجراءً معتاداً في كرايسلر الأسترالية قبل أن تظهر شركة ميتسوبيشي على المسرح. كان إيرفين يعرف أنه إذا استطاعت بيتسفيل التخلص من الهدر الهائل في عملية التصنيع، يمكنها تخفيض النفقات على نحو كبير. كان ذلك سيسمح للشركة بأن تقدم للعملاء منتجات بجودة أعلى مما يقدمه منافسوها، حتى تخفيض أسعارها. قد تستطيع زيادة حجم مبيعاتها وزيادة أرباحها أيضاً. إذا تمكنت من ذلك، يمكنها استثمار ذلك الدخل في تطوير المنتج مما سيزيد أيضاً من حجم المبيعات والأرباح. ربما تتحول الأفضلية التنافسية التي يمكن تحقيقها من تطوير عملية التصنيع إلى أفضلية حاسمة.

كان لدى بيتسفيل آنذاك خبرة بتبني أساليب تصنيع من صناعة السيارات. في أواخر السبعينيات، كانت قد انتقلت من التجميع اليدوي لكل تابوت بمفرده إلى خط التجميع المؤتمت لكميات كبيرة الشبيه بما يستعمله صانعو السيارات الأمريكيون. كان إيرفين يطلب آنذاك من الشركة استثمار رأسمال ضخمة آخر في المعدات والأنظمة، وتنظيم المصنع، وثقافة الموظفين. كان الاستثمار كبيراً بما يكفي ليمثل عبئاً هائلاً على موارد بيتسفيل المالية وقد يؤدي إلى إفلاسها. لكن وفقاً لخبرته، لم يكن هناك منافس ينوي الإقدام على مثل تلك الخطوات الجريئة أو، الأفضل من ذلك، أي خطوة على الإطلاق.

بدأ إيرفين بالتركيز على الجودة. كان يريد القضاء على العيوب تماماً عبر العملية وإلغاء كل عمليات الإصلاح. أولاً، أغلق منشآت الإصلاح في مراكز التوزيع، لأنه أراد إبقاء كل جهود التطوير في مكان واحد؛ المصنع. وهكذا، إذا وصل تابوت إلى أحد مراكز التوزيع بحالة غير سليمة، كان ينبغي إعادته إلى المصنع لإصلاحه. إذا كان قد تضرر أثناء عملية استلامه في مركز التوزيع، كان ينبغي أيضاً إعادته إلى المصنع. كان مركز التوزيع وكادر التصنيع مخوّلين تحديد سبب الضرر والتخلص منه. لإبراز أهمية ذلك الجهد، وجعله جزءاً واضحاً من مهمات الإدارة اليومية، وضع إيرفين عدداً من التوابيت المتضررة في مكاتب مديري بيتسفيل. كانت مهمة فريق الإدارة تحديد أسباب الانبعاج والخدوش، والثقوب والأضرار الأخرى، والتخلص منها.

عمل إيرفين مع فريق الإنتاج لتطوير عمليات تصنيع بيتسفييل، وإنشاء نسخة من نظام إنتاج تويوتا لصنع التواييت. تم تبسيط إجراءات عملية الإنتاج، وتخفيض المخزون، واختصار عدد الخطوات اللازمة لاستلام المواد. استطاعت بيتسفييل تخفيض وقت التجهيز لآلات الدمج الكبيرة خاصة. قامت بتركيب معدات مؤتمتة، التي حسّنت الإنتاج على نحو كبير وخفضت نسب العيوب في اللحام خاصة. سمحت الأتمتة للشركة أيضاً بالتخفيف من اعتمادها على العمالة اليدوية في العمليات، مثل التعامل مع المواد التي لم تكن تضيف قيمة للعميل. بسرعة أكبر وجودة أعلى، استطاعت بيتسفييل تخفيض كمية المنتجات المعطوبة، وكان ذلك يعني أنها تستطيع إنتاج تنوع أوسع من المنتجات وتخفيض المدة اللازمة لدورة التصنيع. لم تتحسن الجودة فقط، إنما الإنتاجية أيضاً.

تالياً، أولى إيرفين اهتمامه بسلسلة الإمداد. بدأ تحليل العلاقة بين بيتسفييل ومورّديها. في صناعة السيارات، كان المصنّع يدفع عادة إلى المورّد بعد وقت طويل من استعماله للمواد التي يقدمها له. في اليابان، مثلاً، كان صانعو السيارات يستعملون عادة مواد المورّد في بضعة أيام من استلامها لكن الأمر يستغرق منهم نحو 180 يوماً ليدفعوا إليه مستحقّاته. لم تكن بيتسفييل، إنديانا هي اليابان. في بيتسفييل، كانت أوراق حساب الموردين تأتي مع ملاحظة «واجبة الدفع في 30 يوماً». عملياً، كان ذلك يعني أن الصك يصل في خمسة وأربعين يوم عمل بعد استلام المواد. عرض إيرفين أن يدفع إلى الموردين بعد أسبوع من استعماله لموادهم. مقابل الدفع بسرعة، طلب إيرفين من الموردين وضع إدارة مخزونهم من المواد الأولية ضمن مصنع بيتسفييل. كان كل من

المورد وشركة بيتسفييل سيوقعان على صحة ورقة حساب المواد. عندما كان القائمون على التصنيع يسحبون مادة من المستودع، كان يتم توجيه المحاسبين لدفع المال.

تفحص إيرفين أيضاً أساليب توزيع شركة بيتسفييل للتوايبت ليرى كيف تحقق رغبات عملائها. لم يكن مديرو دور الجنازة يحتفظون بمخزونات كبيرة لأن التوايبت ضخمة جداً ولا يمكن تخزينها بسهولة، ثم إن العناية بها مكلفة جداً. كانت العادة أن يطلب مدير دار الجنازة تابوتاً بعد أن يقرر العميل خياره ثم يحدد تاريخ الجنازة، أو رؤية الفقيد، في بضعة أيام من تثبيت الطلب. (لم يكن بمقدور مدير دار الجنازة استعمال التابوت الحقيقي الذي كان العميل قد طلبه لرؤية الفقيد لأنه من غير القانوني إعادة استعمال أي تابوت). اكتشف إيرفين أن مديري دور الجنازة كانوا يواجهون مشكلة. كان عليهم الانسجام مع خدمة توصيل بطيئة بعد أن أصبحوا يظنون أن توصيلاً أسرع من موردين كبار أمر مستحيل. ما كانوا يريدونه حقاً، بالطبع، هو استلام ما يطلبونه في اليوم الثاني. لم يكن بوسعهم سوى أن يحلموا بتوصيل المنتج في يوم الطلب نفسه.

بالرغم من أن عملية التصنيع التي تم تطويرها في بيتسفييل كانت تستطيع تلبية احتياجات مديري دور الجنازة، إلا أن شبكة التوزيع لم تكن بالمستوى المطلوب. لم يكن قد تم تصميمها وتطويرها لتقديم خدمة عالية الجودة، أو سريعة، أو متنوعة، إنما لتحقيق أقل تكلفة ممكنة. كانت بيتسفييل تعمل مع عدد من مراكز التوزيع الإقليمية، التي يقع

معظمها على مشارف المناطق الحضرية الكبيرة. بعد بناء التواييت، كان يتم الاحتفاظ بها في المصنع حتى يصبح عددها كافياً لملء شاحنة وإرسالها إلى مركز التوزيع. كانت التواييت تبقى في مركز التوزيع، وعند استلام طلب ما، يتم إيصالها إلى دار الجنازة بشاحنة صغيرة.

كانت نتيجة عملية التوزيع تلك أن مدير دار الجنازة لا يمكن أن يكون واثقاً بوصول طلبه في اليوم الثاني إلا إن كان التابوت في مخزن مركز التوزيع وهناك شاحنة تغادر المركز ذلك اليوم ويمكن وضع تابوت آخر على متنها. أحياناً كان على مدير دار الجنازة الانتظار عدّة أيام ليتم شحن التابوت من المصنع إلى مركز التوزيع، أو إلى أن يقوم المركز بتجميع طلبات تكفي لملء شاحنة. كانت مدة الانتظار تضع مدير دار الجنازة في موقف صعب مع أسرة الفقيد.

طلب بيل إيرفين من فريقه إعادة النظر بشبكة التوزيع لتحديد الطريقة التي يمكن تطويرها بها. ربما كانوا يستطيعون وضع مراكز التوزيع في أماكن أقرب إلى مناطق العمل الرئيسية. ربما كان بمقدورهم إدارة أسطول أكبر من الشاحنات الصغيرة. استنتج الفريق أن بمقدورهم القيام بعدّة أشياء لتحسين خدمة التوصيل، لكنها ستزيد التكاليف.

لتبرير النفقة الإضافية، كان إيرفين يظن أنه سيكون ضرورياً زيادة حجم عمل بيتسفيل، لهذا بحث عن فرص لزيادة الإنتاج. بالرغم من أن بيتسفيل كانت آنذاك أكبر شركة لإنتاج التواييت الفولاذية والخشبية في الولايات المتحدة وكندا، إلا أن العديد من مصنعي التواييت المحليين كانوا موجودين في مناطق حضرية رئيسة، وكان حجم أعمالهم كبيراً.

كانت أفضليتهم التنافسية تأتي من القدرة على تعديل التواييت وإيصالها بسرعة، أحياناً في اليوم الثاني، إلى دور الجنازة المحلية. قرر إيرفين وفريقه أنهم إذا استطاعوا إدماج التعديل في الجودة العالية والتوصيل السريع، يمكنهم الحصول على حصة من أعمال المنتجين المحليين. بدأ إيرفين يقتبس من تجربته في صناعة السيارات تعديل عملية التصنيع على نحو تتمكن فيه بيتسفيل من بناء وإنهاء عدد أكبر كثرة من تنوع المنتجات بفاعلية.

لكن مهمة إيرفين لم تكن سهلة في تبني أساليب صناعة السيارات اليابانية. وجد العديد من أفراد فريقه الإداري، ومعظم الموظفين، أن من الصعب التخلي عن أساليب اعتادوا عليها منذ وقت طويل. لكن إيرفين كان مديراً مثابراً اعتمد مقارنة حازمة في تخطيط، وترويج، وتنفيذ التغيير. غالباً ما كان يتكلم بلغة التحذير التي أصبحت معروفة في المصنع بـ«أسلوب إيرفين». كان يقول عندما يواجه مقاومة من فريقه أو كادر التصنيع: «إما طريقتي أو الطريق العام»، أو «افعل ذلك، أو ينتهي عمالك». أقر أنه كان قاسياً لا يلين. قال: «استعملت أسلوب التعذيب الصيني بالماء. لم أتخل قط عن مطلبي. قطرة، قطرة، قطرة، وحدث التغيير».

بالرغم من أسلوبه القاسي، إلا أن الموظفين في الشركة رأوا أن إيرفين كان ملتزماً ويعمل معهم بنفسه. كان حضوره ملحوظاً في أروقة مصانع ومراكز توزيع بيتسفيل. التزم برنامجه الذي آتى أكله. تحت إشرافه، طوّرت بيتسفيل جودة التصنيع، وخفضت التكاليف، وأسّرت التوزيع، وزادت تنوع الإنتاج، وقد مكّنها كل ذلك من تلبية احتياجات العملاء

بطريقة أفضل، مما زاد من حجم العمل وحصتها في السوق. لم يستطع منافسو بيتسفيل مجاراتها في أنظمة الإنتاج أو التوزيع، ومع نمو عمل بيتسفيل، لم يكن لدى أي منافسٍ عملٌ يدر أرباحاً تجعله يجرب ذلك.

كان بمقدور أي منتج توابيت أن يعتمد نموذج عمل تصنيع السيارات، لكن وحده بيل إيرفين كان مستعداً للانسجام معه وتطويره. النتيجة: قلّدت بيتسفيل نموذج عمل تويوتا بأسلوب لا يمكن للمنافسين مضاهاته، وحققت حصة من السوق لا يمكنهم اقتناص قطعة منها.

قسم خدمة عملاء فورد:

العثور على النموذج الصحيح لتقليده

لا يكون واضحاً دائماً النموذج الأفضل الذي ينبغي تقليده. فشل قسم خدمة عملاء فورد في عدّة محاولات في الاستفادة من نجاح المنافسين قبل أن يضع الأمور في نصابها الصحيح³.

في بداية التسعينيات، توقف قسم خدمة فورد -الذي يقدم تقنيات خدمة وقطع ما بعد البيع لإصلاح مركبات فورد في وكالات الشركة- عن العمل. كانت العائدات قليلة جداً. من بين خمسة آلاف وكيل لفورد، كانت بضع مئات من المراكز تحقق نمواً في العائدات من عمليات الخدمة. في معظم الصناعات الرأسمالية الجيدة، تنمو عمليات ما بعد البيع بسرعة أكبر من عمليات المنتجات الأصلية. لكن في فورد، كانت خدمة العملاء تنمو بطريقة أبطأ من عمل المنتجات الأصلية. كان هناك خطأ في مكان ما.

أضاع قسم خدمة عملاء فورد وقتاً في عدة إستراتيجيات لتحفيز النمو. في ذلك الوقت، كانت الجودة هي اللازمة الصناعية الشائعة، وكان التركيز على الجودة قد أثار أكثر من علامة استفهام بشأن خط تجميع فورد. قرر قسم خدمة عملاء فورد اقتباس تلك اللازمة بنفسه، وتطوير برنامج جودة يدعى «أصلح كما ينبغي من المرة الأولى». كان الهدف تحقيق 100% من الرضا عن الخدمة. كان ذلك يبدو جيداً، لكنه لم يكن كذلك. كان التطبيق مستحيلاً. كانت معظم مشكلات الإصلاح ناجمة عن أخطاء في التصميم أو التصنيع ولا يمكن معالجتها في ورشة الوكيل. أصاب برنامج «أصلح كما ينبغي من المرة الأولى» العملاء بالإحباط، وخيب آمال الفنيين، ولم يكن له تأثير إيجابي في العائد. تركت فورد البرنامج يذوي ببطء.

لاحقاً، نظر قسم خدمة عملاء فورد إلى منافسيه بحثاً عن مصادر إلهام. رأوا أن العديد من مقدّمي الخدمة الفرعيين، مثل جيفي لوب Jiffy Lube، وميداس Midas، وبيب بويز Pep Boys وآخرين، لديهم عمل ناجح. فكّرت فورد في إنشاء عملية خدمة مستقلة تدعى «العناية بالسيارة». بإخراج عملية الخدمة من نطاق عمل الوكيل، حيث كانت الخدمة متعثرة مقارنة بالمبيعات، ربما كان بمقدور الشركة تعزيز علامة فورد التجارية بما يتصل بعمل الخدمة. كانت شركة جي-إي GE قد قامت بذلك في مجال تأجير وتأمين المعدات. كانت جنرال موتورز قد فعلت الأمر نفسه مع الإدارة المالية. لماذا لا تستطيع فورد القيام بذلك في مجال خدمة السيارات؟ في نهاية المطاف، اعترض وكلاء فورد، وهم

مجموعة قوية ضمن إمبراطورية فورد، على الفكرة. لم يكن بمقدورهم الموافقة على قيام ورشات الخدمة تلك والقلق على تراجع عملياتهم.

اختارت قيادة فورد العليا مجموعة من المديرين الموهوبين، وهي محببة، أطلقت عليهم اسم «فريق التطوير»، وكلفتهم بالعثور على طرق لتنمية عمل الخدمة، بسرعة. قام فريق فورد بما يجب على المقتبسين فعله؛ أولاً: الدراسة، حيث جمعوا معلومات عن السوق، وقارنوا وضعهم بوضع منافسيهم، وقدّروا الفرص المتاحة، وحدّدوا الأساليب الناجعة، وقدموا إستراتيجيات لتحقيق النمو وزيادة حصة السوق.

استعرض الفريق أولاً قاعدة بيانات عملائهم الموجودين آنذاك، التي تضم معلومات شاملة مأخوذة من آلاف الدراسات وتقنيات الحصول على آراء العملاء الأخرى. حلل الفريق البيانات محاولاً فهم أين نجحت عمليات خدمة فورد وأين فشلت. حلل الفريق العملاء وفقاً لسجلات ديمغرافية وخدمية. نظروا إلى إحصائيات كل وكيل، والعلامة التجارية والطراز، والمنافسين. درسوا الكثير من المعلومات عن كل من المركبات الجديدة والمستعملة بشأن عمليات الإصلاح الأكثر شيوعاً والأوقات التي تفصل بين كل خدمة والتي تليها. نظروا أيضاً إلى بيانات التصنيع، منها الكميات، ومستويات الخلل والإصلاح، وجودة المواد الأولية، وعمليات الإصلاح ضمن الكفالة.

بعد كل ذلك التفت إلى البيانات، ركّز الفريق على مؤشر واحد مهم -نسبة العملاء الذين يقومون بإصلاح مركباتهم في ورشات الوكلاء الذين كانوا قد اشتروا منهم سياراتهم. كان ما اكتشفوه

ينذر بالخطر. في العام الأول من حيازة المركبة، كان مالكو فورد يأخذون سياراتهم إلى الوكيل لإجراء أقل من نصف عمليات الصيانة والإصلاح التي ينبغي القيام بها. فيما يتعلق بأكثر من نصف عمليات الخدمة، بأي حال، كان واضحاً أن العملاء يشعرون بأن وكلاء فورد لا يقدمون خدمة مفيدة، ويأخذون سياراتهم إلى شركات خدمة أو ورشات محلية. في العام الثاني لحيازة المركبة، وما يليها، يعود العملاء إلى وكيل فورد بمعدل أقل من ذلك عندما يحتاجون إلى إصلاح أو صيانة سياراتهم.

كان فريق التطوير متفاجئاً بعدم إخلاص العميل للوكيل، لكن أفرادهم أصيبوا بصدمة عندما رأوا أرقام بعض منافسيهم. كانت أرقام هوندا أفضل كثيراً من فورد. أثناء العام الأول من حيازة المركبة، كان مالكو هوندا يحضرون سياراتهم إلى وكلاء الشركة لإنجاز 70% من الخدمة التي يحتاجون إليها. (ساتورن Saturn، بالمناسبة كانت في فئة لوحدها وسجلت نسبة أعلى من هوندا. بأي حال، كانت ساتورن تتمتع بخبرة من العمل كوكيل أكبر مما كان قسم خدمة عملاء فورد يأمل بإنجازه، ولهذا وضعوا هوندا نصب أعينهم).

أضحى فريق التطوير مقتنعاً أن هوندا كانت المثال الأفضل الذي ينبغي الاقتداء به عندما اكتشف بيانات أخرى. بعد العام الأول، كانت نسبة انحدار ولاء العميل متساوية لكل من هوندا وفورد. نظرياً، إذا استطاعت فورد رفع نسبة الولاء المبدئية لتقترب من نسبة هوندا، ستحافظ الشركة على مستويات أعلى من عمل الخدمة طوال مدة

العلاقة مع العميل. استناداً إلى تلك الفكرة، قدّر فريق التطوير أن بمقدوره زيادة عمل خدمة فوردي أكثر من 50%.

السؤال الآتي: كيف يمكن لفورد أن تضاهاي جودة خدمة هوندا؟ كان الوقت قد حان للصعود إلى قمة الصخرة وإلقاء نظرة متفحصة.

زار الفريق عشرات الوكلاء. اكتشف أفرادهم أن هوندا كانت قد جمعت كل متطلبات الصيانة في عدد صغير من حزم الخدمة التي يفصل بينها أوقات محددة واضحة. كان عرض حزم الخدمة يتم في مكان ظاهر للعيان، وتُظهر المسافة بالأميال التي ينبغي القيام بالصيانة عند قطعها، والسعر الأساسي لكل حزمة. كان الأمر مثل طلب وجبة محددة في مكدونالدز.

اكتشف الفريق أن وكلاء هوندا لم يضعوا الخدمة في مرتبة متأخرة. بدلاً من ذلك، كانوا يستعملونها كأداة تسويق. كانوا يرسلون بالبريد إشعارات إلى عملائهم يذكرونهم بها أن موعد الخدمة القادمة قد حان، ويشجعونهم على القيام بها في ورشات هوندا. كانت اللغة توحى أن سيارة هوندا آلة ثمينة وينبغي صيانتها بانتظام، وعلى أيدي خبراء خدمة هوندا فقط الذين يعرفون سياراتها على أفضل وجه. أحضر أحد أعضاء فريق التطوير، وكانت زوجته تقود هوندا، إشعاراً بريدياً كانت قد تلقتة من الوكيل. كان العنوان يحذّر «لا تدع غرباء يلمسون غطاء المحرك».

سرعان ما اكتشف الفريق أن الخدمة في هوندا كانت أكثر من مجرد مركز أرباح إضافي، وأنها جزء أساسي من دورة البيع والتسويق. يشترى العملاء السيارات. يشرح مندوب المبيعات حزم الخدمة المعتادة،

ويعرض للعميل عمل قسم الخدمة، ويقدم له مستشار الخدمة. يستعرض مستشار الخدمة جدول الصيانة ويحصل على معلومات عن كيفية الاتصال بالعميل. يتم إرسال إشعارات التذكير بالخدمة عبر البريد بأوقات مناسبة. عندما تقطع السيارة مسافة معينة، يقوم ممثل الخدمة بإعلام قسم المبيعات، ويبدأ هؤلاء بالتواصل مع العملاء بشأن الطرازات الجديدة وخيارات التمويل.

بدأ فريق تنمية فورد آنذاك برؤية عملية الخدمة كفرصة، بدلاً من أن تكون مشكلة تحتاج إلى حل. أظهر بحثهم أن نظام وكلاء فورد يمتلك أكثر من ستين ألف محطة خدمة تعمل بـ 60% من طاقتها ضمن الكفاءة أساساً، وهو ما كان مربحاً للوكيل لكن ليس لفورد. إذا بلغت نسبة الإشغال في فندق 60%، سرعان ما سيجد نفسه متوقفاً عن العمل. حدّد فريق التطوير أنه إذا استطاعت فورد تحقيق نسبة أعلى من هوندا في مجال خدمة العملاء - أو اقتربت منها - ستعمل محطات خدمة وكلائها بطاقتها كاملة.

إضافة إلى ذلك، كان تحسين عمليات خدمة وكلائها سيُعدّ هجوماً غير مباشر على ميداس، وبيب بويز، وجيفي لوب. إذا استطاعت فورد بناء علاقة خدمة أفضل مع عملائها، ستحصل على حصة من عمل تجار التجزئة الرئيسيين دون أن يلاحظ أحد ذلك تقريباً.

بالرغم من أن الفرصة كانت تبدو جيدة، إلا أن بعض أفراد فريق التطوير كانوا مترددين في التحول إلى مقلّدين. في اجتماع حاسم، قبل اتخاذ قرار بشأن تبني نموذج عمل هوندا، كان أحد أفراد الفريق يبدو

متأماً. سأل: «إذاً، بعد كل هذا العمل، وكل هذا التحليل، سنقوم فقط بتقليد هوندا؟». أرخى صمت ثقيل بظلاله على الاجتماع. ثم كسر أحد أفراد الفريق الصمت، وقال: «لا تغمض عينيك. انتحل أفكار الآخرين». كانت تلك إشارة إلى أغنية توم ليرير، وهو عالم رياضيات وفنان، بشأن أفضل طريقة للتقدم في الرياضيات.

صوّت فريق فورد للمضي قدماً بخطة حُزم الخدمة.

تقليد نموذج عمل هوندا

جاء الآن وقت التنفيذ، وهو صعب خصوصاً عندما يُطلب من شركة فخورة بنفسها أن تقلد أساليب خصم معروف. من الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، جعل أشخاص يؤمنون بعملهم ويحترمون شركتهم أن يحاكوا ببساطة أفكار أحد آخر أو يقلدوا أساليب شركة أخرى. سيصبحون جزءاً من ذلك الجهد، بأي حال، إذا ظنّوا أن بمقدورهم تطوير الفكرة الأصلية وجعلها خاصة بهم.

سيكون سهلاً إعادة إنتاج السمات الحقيقية لعرض هوندا - حزم الخدمة والتذكير بالخدمة عبر البريد - لكن التحدي سيأتي من جعل وكلاء فورد يسيرون على درب نظرائهم من هوندا. كان وكلاء هوندا يؤمنون حقاً بأهمية الخدمة في عملهم. كانت شركة فورد ترى الخدمة عملاً ثانوياً أو مزعجاً. كان وكلاء فورد قد عملوا وفقاً لخطة «أصلح كما ينبغي من أول مرة» لقلّة الموارد، ولم تحظ فكرة «العناية بالسيارة» بأي اهتمام. لكن تلك الخطة كانت مختلفة. كان فريق التطوير قد

أنجز دراسته، وفهم أهمية الفرصة، وكان يرغب في الفوز. من أجل القيام بذلك، كان عليه جعل كل الموظفين يدركون أن الخدمة لعبة تستحق أن يمارسوها.

كان أول عائق لتغيير الإدراك السائد شائكاً: مهندسو فورد. كانوا أشخاصاً مختصين بالسيارات ودقيقين عندما يتعلق الأمر بقضايا هندسية. كانوا يظنون أن كل قطعة لها عمر محدد. إذا كانت إحدى القطع مصممة ليتم استبدالها بعد ستين ألف ميل وأخرى بعد خمسة وستين ألف ميل، ينبغي أن يتلقى العميل نصيحة للقيام بذلك. قال أحد المهندسين: «لا أهتم إذا كانوا يفعلون ذلك حقاً. لكن عملنا أن نقول لهم ما هو الأفضل للسيارة». كان قد نجم عن عقود من ذلك النوع من التفكير نحو ثمانية عشر ألف خدمة، ومدة فاصلة، وخياراً مختلفاً.

كانت هناك اجتماعات لاهبة بين فريق التطوير والمهندسين. فقد الناس أعصابهم، وعلا صراخهم. صرخ أحد المهندسين: «تريدون إخضاع موستانغ وشاحنة إف 250 إلى جدول الصيانة نفسه؟ هذا أسخف شيء سمعته في حياتي». حاول فريق التطوير أن يشرح أن وجود نحو ثمانية عشر ألف خدمة مختلفة سخيف بالقدر نفسه، وربما كان يسهم في انخفاض نسبة ولاء العميل للخدمة في ورشات وكلاء فورد. سأل أحد أعضاء فريق التطوير: «ألن يكون من الأفضل إنشاء حزم خدمة يمكن للعميل أن يفهمها ويشتريها بالفعل، بدلاً من عدم القيام بأي صيانة على الإطلاق؟».

حافظ المهندسون على ثبات موقفهم حتى وجد فريق التطوير حليفاً، وهو مدير في قسم شاحنات فورد. تمت دعوته لحضور اجتماع مع المهندسين. شرح فريق التطوير مرة أخرى أنه، من أجل تحقيق نمو، ينبغي أن تحقق عملية الخدمة احتياجات العميل، لأن تخفض من هواجس المهندسين. وصف أفراد الفريق عروض خدمة هوندا المبسطة. أخيراً، بحركة ماهرة على منصة الشركة، أخرجوا دليل خدمة فورد الهائل -مليئاً بثمانية عشر ألف نصيحة صيانة، وتوصية، وإرشاد، وتحذير، وطلب- وألقوا به على الطاولة أمامهم. اقتنع مدير الشاحنات، وقال: «أنتم محقون». بمساعدة ذلك المهندس والمدير المحترم، بدأ فريق التطوير يغير مفهوم الخدمة داخل فورد.

إقناع الوكلاء باللعب

بالرغم من أن اللاعبين في الشركة كانوا ملتزمين الخطة، إلا أنه كان ينبغي على فريق تطوير فورد بالرغم من ذلك مواجهة أفسى وأهم جمهورهم: وكلاء فورد. كانوا يمثلون مجموعات مستقلة تماماً، معظمهم ناجحون جداً، ويحبون أن يبيعوا السيارات لكنهم لا يهتمون كثيراً ببيع الخدمة. بعد الحصول على الموافقة مباشرة، قرر فريق التطوير تقديم عرض حي لأكثر وكلاء فورد نفوذاً في اجتماع مجلس الوكلاء في أتلانتا. قال أحد أعضاء فريق التطوير: «لم نصرخ عليهم. كنا نعرف أن علينا تقديم برنامج مقنع ونؤكد للوكلاء فائدته لهم».

قبل وقت كافٍ من الاجتماع، زار أعضاء فريق التطوير كل الوكلاء الأساسيين للحصول على بيانات عن المبيعات ومعلومات أخرى. لدى

عودتهم إلى مكاتبهم، قاموا بإنشاء نموذج محتمل لكل وكيل، واستعملوه لحساب مقدار الزيادة في ولاء العميل التي ستسهم في دفع عمل الوكيل قدماً إلى الأمام.

في الاجتماع، عرض أعضاء الفريق على الوكلاء ثلاث صور فقط -مقارنات ولاء العميل، وعناصر مقارنة خدمة هوندا، ومبيعات العميل مع معدل مدة الحيازة. قالوا للوكلاء: إن بمقدور فورد تحقيق أفضلية حاسمة إذا وضعت الخدمة ضمن إستراتيجيتها. تباع فورد السيارة للعميل، وينبغي أن تعرف الشركة العميل واحتياجاته. تمتلك فورد أفضل فرصة للحصول على ولاءه فيما يتعلق بالخدمة. لا يمتلك مقدمو خدمة الصيانة والورشات الأخرى تلك الأفضلية. لا يلتقي هؤلاء بالعميل إلا عندما يحتاج إلى صيانة دورية أو لديه مشكلة خدمة. اختصاراً، الخدمة عمل لا يمكن لفورد أن تخسره.

اشتعلت الأضواء. جلس أحد مديري فورد إلى جانب كل وكيل، ومعاً، نظروا إلى النموذج المحتمل على شاشة حاسوب محمول وراجعوا نتائج خدمة التاجر. كانت الأرقام تتكلم ببلاغة أكبر من مقدمي العرض. أدرك الوكلاء أن بمقدورهم الحصول على ما يصل إلى 200,000 دولار من عائدات الخدمة السنوية، دون أن يتكبدوا نفقات إضافية.

دفع فريق التطوير الوكلاء إلى اتخاذ قرار. شرح أحد أفراد فريق التطوير: «لم نكن نريد إحراجهم. الوكلاء فخورون بأنفسهم. كان علينا أن نجعلهم يقولون: (سنكون مجانيين إن لم نفعّل ذلك)». في نهاية الاجتماع، كان مجلس الوكلاء قد صادق على قرار الخدمة الجديدة.

مع موافقة أكثر الوكلاء نفوذاً، قدّم فريق فوردي المبادرة لكل الوكلاء الباقين. يتذكر أحد أعضاء الفريق: «كنا نعرف أن علينا القيام بذلك بسرعة. كان علينا إطلاق الخدمة في أقل من عام وإلا ستوقف إدارتنا عملنا. كان علينا أيضاً أن نكون حازمين. كان ينبغي أن ينجح هذا الجهد وإلا سيكون موقفنا صعباً جداً».

حشد الفريق مديرين من برامج أخرى في فوردي للمساعدة، وجمع أموالاً من كل مصدر متوافر، ودفَعوا أنفسهم إلى أقصى حدود طاقتهم. نظّموا عرضاً في مئتي موقع مختلف في البلاد والتقوا أربعة آلاف تاجر سيارات. حققوا نجاحاً أكثر مما كانوا يأملون، ووافق أكثر من 3400 من هؤلاء التجار على الانضمام إلى البرنامج. عرضوا حزم الخدمة، وأرسلوا إشعارات تذكير بالخدمة عبر البريد إلى عملائهم، والأهم من ذلك أنهم جعلوا البرنامج جزءاً من جهود البيع.

في أربعة أعوام، ضاعف قسم خدمة عملاء فوردي أرقام النمو. كما كانت فوردي قد توقعت تماماً، كان من نتائج الهجوم غير المباشر تحول بعض الأعمال من ميداس، وبيب بويز، والورشات المستقلة إليها. أثمرت الإستراتيجية جيداً ووسع قسم خدمة العملاء عروض الصيانة لتتضمن تبديل الإطارات. في أول اثني عشر شهراً من تنفيذه، نما عمل إطارات قسم خدمة العملاء مما يقارب صفراً إلى مليون إطار.

عبر جهودها المبكرة والناجحة للانسجام، كانت فوردي قد تعلمت أنه لا يكفي أبداً أن تقلد تفاصيل برنامج ناجح لجهة أخرى. كان ضرورياً أن تبتكره الشركة من جديد وتطور شغفاً خاصاً به. شعر فريق التطوير

بذلك الشغف عندما قاموا بإجراء بحثهم وأدركوا حجم الفرصة المتاحة. شعر بها المهندسون عندما أدركوا أن الخدمة الجديدة للسيارات التي يحبونها أفضل من عدم توافر صيانة لها على الإطلاق. وشعر الوكلاء بذلك الشغف عندما رأوا أنهم يتركون أموالاً كثيرة على الطاولة يمكن أن تكون لهم إذا قاموا بتغيير بسيط في أساليب عملهم.

أساليب ومخاطر تبني أفكار

ربما يبدو تبني فكرة من منافس أمراً سهلاً، لكنها ليست كذلك. قد تكون فكرة جيدة لمنافسك، أو شركة في صناعة مختلفة، غير مناسبة لنموذج عملك على الإطلاق. قد لا تمنحك أفضلية تنافسية. ربما تؤدي إلى فشلك وإخراجك من مجال عملك.

قلد فقط عندما يسمح لك ذلك بتولي الريادة. سواء كنت تأخذ أفكاراً من ضمن صناعتك أو خارجها، يتطلب التقليد تحديد الأسلوب الذي إذا فهمته وطبقته بنجاح قد يحسّن على نحو كبير إنجاز شركتك.

إذا وجدت طريقة لتبني أسلوب عمل، ينبغي أن تستخدم الفكرة المكتسبة لتتولى الريادة في مواجهة المنافس الذي أخذت الفكرة منه خاصة. إذا لم تفعل، ستجد نفسك في مأزق، أو، أسوأ من ذلك، ستُعدّ مقلداً أحمقاً، أو شركة مغرورة بنفسها لا يمكنها أن تسرق بطريقة مناسبة. فكّر بسلاسل الوجبات السريعة التي اقتبست فكرة مكدونالدز لكنها لم تستطع التغلب عليها - من سلاسل وطنية مثل هارديز Hardee's إلى عدد لا يحصى من السلاسل المحلية. قلدت

أي-ب-إم IBM وكوداك Kodak بلا ذكاء آلات نسخ وانتهى بها الأمر بمنتجات مقلدة فقط. قامت ك-مارت هوم ديوت بإنشاء بلدرز سكوير Builder's Square التي لم تمنحها أي أفضلية تنافسية، وسببت لها صداعاً مزمناً. إن تخفيض النفقات الثانوية أو تطوير الجودة على نحو طفيف عملاً جيداً، لكنهما لا يستحقان الإقدام عليهما إذا كانا كل ما يمنحانه لك هو المركز الثاني أو الثالث وسمعة مقلد.

اقتبس عندما يسهل ذلك الهجوم غير المباشر. يحاول لاعبو التسويق الجيدون تفادي المناقشة المباشرة، ويقتبسون من الآخرين فقط عندما يساعدهم ذلك في تحقيق إستراتيجية غير مباشرة. غيرت ريكو Ricoh اللعبة في مجال آلات النسخ بشن هجوم غير مباشر على زيروكس Xerox. قلّدت ريكو آلات زيروكس، لكنها باعتها عبر موزعين صغار لشركات صغيرة، وحقت بذلك أفضلية تنافسية بالسعر وتقديم خدمة محدودة. نادراً ما ردت زيروكس على الهجوم ظناً منها أن آلاتها الكبيرة وتنوع خيارات خدمتها ستستمر في منحها أفضلية تنافسية. لكن عندما انتهت عقود زيروكس، خسرت الشركة عملاء، وتراجع عملها في إنتاج آلات النسخ كثيراً.

قلّد على أكمل وجه، التزم تماماً. الطريقة الأكثر شيوعاً للانحراف عن الطريق المرسوم هي تقليد نموذج على نحو غير كامل وعدم التزامه تماماً. ربما يؤدي التقليد غير المتقن إلى نشوء نزاعات مريرة وعدم استقرار شركتك، وعملياتك، وموظفيك.

تميل شركات الطيران بوجه خاص إلى هذا الأسلوب من الاقتباس السيئ، ومثالها المفضل هو ساوث-ويست. قلّدتها شركة كونتيننتال Continental أولاً، وأطلقت شركة فرعية أسمتها كاليت CALight في 1993، وغيرت اسمها إلى كونتيننتال لايت Continental Lite في 1994. مثل ساوث-ويست، عرضت كونتيننتال لايت تغطية محطات متعددة، وأسعاراً منخفضة، وصعوداً وهبوطاً من الطائرة سريعين، دون خدمات إضافية. حققوا بعض النجاح في البداية، وفي قمة نشاطها كانت لايت تمثل ثلث سعة مقاعد كونتيننتال. لكن لايت تعثرت بعد ذلك. طردت كونتيننتال الرئيس التنفيذي، وقامت بتصفية أصول الشركة، وأغلقت عملياتها في 1995.

ماذا حدث؟ بالرغم من أن كونتيننتال لايت قلّدت بعض مظاهر نموذج ساوث-ويست، إلا أنها احتفظت بالكثير من مناحي عمل شركتها الأم. مثلاً، اعتمدت لايت أسلوب كونتيننتال بدفع عمولات لوكلاء السفر، لكنها خفّضت النسبة، مما أغضب الوكلاء وعرض خدماتها للخطر. استعملت لايت برنامج «المسافر المنتظم» الخاص بكونتيننتال، لكنها قدّمت ميزات أقل، مما أربك وأزعج عملاء شركتي الطيران. عرضت لايت خدمة حجز مقاعد معينة، وأدّى ذلك إلى إبطاء سرعة الصعود والهبوط من الطائرة. سمحت بتحويل وجهة الأمتعة، مما أدّى إلى تأخير المسافرين عند البوابات، وازدياد احتمالات فقدان الحقائب، وأصاب المسافرين بالإحباط، وزاد الاعتماد على نظام المطار، مما جعل الأمور تزداد بطئاً. ومثل شركتها الأم، كانت تدير أسطولاً متنوعاً من

الطائرات، مما زاد من تكلفة التدريب، والصيانة، وجدولة الرحلات. كانت لايت قد اقتبست مظهر عمليات ساوث-ويست، لكنها فشلت في اعتماد جوهر نموذج عملها.

اجعل الفكرة خاصة بك. يمكن تقليد نموذج ناجح على نحو كامل مع إدخال بعض التعديلات والخصائص التي تمنح النسخة الجديدة هويتها المتميزة.

راينير شركة طيران كانت قد قلّدت ساوث-ويست دون أن تبدو ظلاً شاحباً للنقل الأصلي. تأسست في 1985، كافحت راينير عدّة أعوام لنقل المسافرين من وترفورد، أيرلندا إلى مطار غيتويك في لندن. كان نمو الشركة متواضعاً حتى تولى فريق إدارة جديد، وكان مايكل أوليري نائب الرئيس التنفيذي فيه، المسؤولية في 1990. في ذلك العام، سافر أوليري إلى تكساس للقاء هيرب كيلهر، مؤسس ساوث-ويست، وعاد إلى أيرلندا مصمماً على محاكاة نموذج الشركة الأمريكية. كان ذلك يعني تحويل شركة الطيران الصغيرة التقليدية إلى ناقل فقط، لا توجد لديه سوى خدمة درجة واحدة؛ والعمل دون اتحادات أو وكلاء سفر، وتغطية مطارات الصف الثاني غير المكلفة بأسطول مؤلف حصرياً من الطائرات أكثر شيوعاً في العالم؛ 737. آه نعم، وبأسعار منخفضة على نحو كبير - نحو 27 دولاراً لرحلة الذهاب من لندن إلى روما.

لقيت راينير نجاحاً منقطع النظير. في سنتها المالية 2002-2003، ارتفعت أرباح الشركة 59% بعد اقتطاع الضرائب، وازدادت العائدات

بنسبة 35%. في 2001 و2002، ارتفع عدد المسافرين على متن طائراتها إلى أكثر من الضعف. قال أحد المنافسين: إن راينير ليست «شركة طيران منخفضة التكلفة»، إنما «شركة طيران عالية الأرباح»⁴.

ما الذي قامت به راينير على نحو صحيح؟ الأكثر أهمية أنها قلّدت نموذج عمل ساوث-ويست على نحو كامل والتزمته بحماسة. بالطبع، بوصفها شركة إقليمية صغيرة، لم يكن لديها الإرث أو التعقيد الذي تتميز به كوتنينتال، مما جعل التحول أكثر سهولة. كان مايكل أوليري يتمتع أيضاً بالقدرة على تحفيز موظفيه، وأصبغ شركته بالرسالة نفسها التي كان هيرب كيلهر قد وضعها في ساوث-ويست. أصغى أوليري إلى دقات قلب ساوث-ويست وكرّر الأمر نفسه في راينير.

لا يخاف لاعبو التسويق الجيدون من القيام بما كان آخرون قد فعلوه. وهذا شيء جيد. كان ستيف جوبز يعرف أنه ينظر إلى شيء جيد عندما رأى نسخة مبكرة من واجهة عرض المستخدم في مركز أبحاث زيروكس في بالو ألتو. لو أنه كان قد تجاهل الأمر، هل كانت أبل ستظهر للوجود؟ ماذا كان سيحدث لو أن كيشيرو تويودا لم يطبق التقنيات التي كان قد تعلّمها من فوردي في الوقت المناسب تماماً؟

يستفيد لاعبو التسويق الجيدون من فكرة جيدة عندما يرونها ثم يضيفون شيئاً إلى نموذج العمل -يقومون بتطويره، أو تبنيه، أو تعديله. بسرعة كافية، يتحول ما كان يبدو تقليدياً إلى ابتكار.

