



## الفصل الثاني عشر

### استراتيجيات فعالة للنمو

زيبو - يكاد الجميع تقريباً أن يعرفوا الاسم التجاري زيبو. وقد يكون لديك ولأعة زيبو في مكان ما من بيتك. لكن شركة زيبو، بعد 70 عاماً من إنتاج اللواعات، تواجه الآن بعض التحديات الصعبة. وعلى الرغم من أن الشركة ما تزال تسيطر على سوق اللواعات القابلة لإعادة التعبئة، إلا أن هذه السوق تتقلص. ونظراً لأنها كانت تشعر بضغط التراجع العام في التدخين، فقد أدركت أن المبيعات راكدة في أحسن الأحوال.

وكما رأينا في الفصول السابقة، يمكن لهذا السيناريو أن يوفر بعض الفرص الرائعة للإبداع والتقدم. وهناك متسع للتفاؤل ويمكن أن يكون ثمة نمو. وما تحتاج إليه، طبعاً، استراتيجيات جديدة - استراتيجيات نمو. ويبدو أن هذا ما كان يجول ببال جورج ديوك رئيس مجلس إدارة زيبو حين قرر أن يقوم بالتفريع، معتمداً في ذلك على مصدر القوة المهيمن إلى أبعد حد - ألا وهو الاسم التجاري للشركة المعروف جداً. وتحركت الشركة بحذر، فلم تكن الخطوة الأولى لها بعيدة كثيراً عن اللواعات التقليدية. إذ أدخلت ولاعة زيبو المتعددة الاستخدامات. وابتاعها لولاعة أطول ومعدة للاستخدام في المدافئ ومصابيح الإنارة ومواقد الشواء، استطاعت الشركة توفير استخدامات جديدة لولاعاتها التقليدية والوصول إلى مجموعة مختلفة كلياً من الزبائن. لقد قامت في جوهر الأمر بتوسيع علامتها التجارية.

ما هو التالي؟ إن زييو بتعرفها على ميدان جديد للنمو، تتجه الآن نحو إنتاج مواعد الشواء والإكسسوارات الخارجية. حتى أن لديهم خطأ لتوسيع منتجاتهم إلى أبعد من ذلك بحيث تشمل المعدات المستخدمة للتخييم ومستلزمات العمل في الهواء الطلق<sup>(1)</sup>. لقد عملوا بكل عناية على جمع بعض استراتيجيات النمو الأساسية والفعالة والمجدية فعلاً.

ولكن واضحين. لا يوفر لك هذا الفصل صيغة سحرية. ولكننا نعرض بعض الاستراتيجيات المتينة التي يمكن أن تساعدك على تحقيق النمو الذي تشده. وستعتمد استراتيجية النمو الخاصة أو مجموعة الاستراتيجيات التي ستختارها بشكل كبير على مصادر القوة والضعف لأعمالك وطبيعة البيئة التي تعمل فيها. وتصبح استراتيجية النمو هذه طريقتك في تمكين أعمالك من بناء قدراتك، واستغلال مصادر القوة والفرص، والتخفيف من نقاط الضعف والمخاطر التنافسية.

كثيراً ما تفشل الأعمال في تطوير استراتيجية نمو شاملة. وثمة أسباب كثيرة لحدوث ذلك. إذ يفتقر بعض القادة إلى رؤية الفرص المتاحة «في الجوار القريب». فيما يرى الآخرون الإمكانية، ولكن ليس لديهم الخطة للوصول إليها. إنهم يشددون على الأهداف القصيرة الأمد والقرارات الإجرائية. وهنا تكمن النتيجة المؤسفة: فينشأ مستقبلهم بوصفه انعكاساً للأفعال الماضية. وترجمة ذلك: الاستمرار في إعادة توضيب الماضي وفشلهم في تشكيل مستقبل جديد ومرحب لأعمالهم. إننا نريد منك أن تتحرك بعيداً عن هذا الخطر الدائم.

### قبل أن تضع أي استراتيجية

يمكن أن يكون وضع استراتيجية للنمو بالنسبة لمعظمنا أمراً بمنتهى الصعوبة. إلا أن الأشد صعوبة منه جمع فريق من المدراء وجعل أعضائه يتفقدون على استراتيجية مناسبة ليصار إلى إتباعها. ولذلك، وحتى قبل الشروع في البحث عن بعض خيارات النمو، دعونا نبدأ ببعض الفرضيات الأساسية التي يجب أن يدرسها الجميع ويفهمونها.

**الفرضية الأولى -** إنك تبني للمستقبل. فاستراتيجيات النمو استراتيجيات مستقبلية. ولا جدال بأنها تفاعلية، وليست متسرعة. إذ أنها مقاربات لمساعدتك على الانتقال من حيث أنت الآن إلى المستقبل الذي تتشده. وسوف يكون هناك أشخاص في العمل سيعملون على إعادتك إلى الماضي باعتمادهم الكبير على البيانات التاريخية - مستخدمين أسلوب «إليك ما كان فاعلاً والسبب في كونه كذلك». وكما ذكرنا سابقاً، فالبيانات التاريخية مهمة. وإنه لمن الحماقة والإهمال تجاهلها. لذلك يمكنك استخدام البيانات التاريخية بوصفها أداة، ولكن على أن تحافظ على تركيزك على المستقبل.

**الفرضية الثانية -** ركز على الزبائن. إذ تركز معظم الأعمال على منافسيها أكثر مما تركز على الزبائن. تبدأ استراتيجيات النمو بالتفكير بالزبون كما تبدأ بمعرفة ما يعتبره الزبائن هاماً. وكيف يمكن أن نحقق حاجات الزبون بشكل أفضل. وما هي إمكانية الوصول إلى الزبائن المحتملين؟ وكيف نستطيع توفير منتجات أو خدمات تشجع الزبائن على اختيارها؟

**الفرضية الثالثة -** ركز على الفرص. تقوم العديد من الأعمال ببناء الاستراتيجيات لتدراً عنها الأخطار الناتجة إما عن المنافسة أو تغير البيئة. وقد تكون مثل هذه التحركات الدفاعية ضرورية في بعض الأحيان. ولكن من الأفضل لك في هذا الوضع أن تبحث عن الفرص. ولتكن مبدعاً هنا. إذ يمكن لحالات الفشل أن تغدو فرصاً. كما يمكن لشكاوى الزبائن أن تكون كذلك. فابحث عن المشكلات التي تحتاج إلى الحل فإنها على الدوام أساس النمو الجديد.

**الفرضية الرابعة -** بإمكانك أن تنمو. وسيقوم الكثير من الرافضين بتوجيه النقد إليك، ولهذا من الأفضل أن تكون مستعداً. وسيقول البعض أن السوق مشبعة واحتمالات النمو معدومة. فإذا كانت الحالة كذلك، فإنك بحاجة إلى التفكير في تلك الأسواق وأولئك الزبائن وما الذي يمكن القيام به بشكل مختلف للتأثير على المشهد. وسوف يجادل البعض بأن أسواقك ناضجة ولا يمكنها بكل بساطة دعم النمو بأي قدر. فلا تقع ضحية لهذا النمط من التفكير. فبإمكانك أن تنمو، حتى في الأسواق الناضجة. وما عليك إلا أن تسأل شركة زيبيو عن ذلك.

كان تيد هوف أحد المخترعين للمايكروبرو برسيسور عندما كان يعمل لدى إنتل. وقد مدح إدارة إنتل لنهجها مع الزبائن قائلاً: «لم نقم بما كان يرغب به الزبائن. بل بما هو أفضل من ذلك (2)».

**الفرضية الخامسة -** لا تأخذ نفسك بكثير من الشدة. قد يمسك هذا الأمر، إلا أننا رأيناه يتكرر مرات ومرات. فلقد استثمرت في تلك الأعمال الكثير من الوقت، والطاقة، و (على الأرجح) المال واضطلعت بدور أساسي في أي نجاح حققته، ويمكن أن يكون التحرك إلى الأمام أو في اتجاهات جديدة بمثابة طعنة حقيقية موجهة إلى الأنا لديك. ومن المحتم أن أي نقاش حول النمو قد يبدو كأنه اعتراف جماعي بأن ما قمت به لم يكن جيداً بما فيه الكفاية. وقد تشعر بأنك في موقف دفاعي فيما تأخذ تلك النقاشات عن النمو شكلاً معيناً. والأمر الطريف هنا أنك سوف تعرف، على الأقل على المستوى العقلي، أن هذه النقاشات والبراهين المطروحة تدل على سلامة الصحة. أما على المستوى الشخصي فما تزال تشعر وكأن كل ما بذلته من جهد لم يلق التقدير.

وقد يكون العاملان لديك قلقين ومترددتين بشأن اقتراح أفكار جديدة لأنهم ليسوا على يقين من رد فعلك. فإذا كنت دفاعياً، فسيئتبهون إلى هذه التلميحات بشكل فوري وواضح. عندئذٍ بإمكانك أن تتوقع أن تأخذ النقاشات المتعلقة بالتوجه نحو النمو انعطافاً سريعاً وصامتاً. لذا، تفحص تلك الأنا. وشجع النقد الذي يرافقه الحديث عن «الطريقة الأفضل». ولا تأخذ نفسك بكثير من الشدة.

### **التوجه نحو النمو: الصورة الكبيرة**

يمكن لاستراتيجيات النمو أن تركز على الأسواق أو المنتجات أو على مزيج من الاثنين. ويظهر الشكل 1-12 كيف أن السعي وراء الأسواق والمنتجات يمكن أن تكون حصيلته استراتيجيات نمو مختلفة. إذ يمكن لأعمالك أن تحقق النمو باستخدام استراتيجية التركيز، أو استراتيجية تطوير السوق، أو استراتيجية تطوير المنتج، أو استراتيجية التنوع. والآن لتفحص كل من هذه الخيارات بشيء من التفصيل.

## السوق

جديدة	موجودة	
استراتيجيات تطوير السوق	استراتيجيات التركيز	المنتج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير داخلي</li> <li>• امتياز</li> <li>• تحالف استراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منتج محدد</li> <li>• سوق نخبة</li> </ul>	المنتج
استراتيجيات التنوع	استراتيجيات تطوير المنتج	جديد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرتبطة</li> <li>• غير مرتبطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريجي</li> <li>• جذري</li> </ul>	جديد

الشكل ١٢-١ طوبولوجيا استراتيجيات النمو

## مواصلة ما نجيد القيام به: استراتيجيات التركيز

تعد استراتيجيات التركيز الاستراتيجية الأكثر شيوعاً. وتقوم بموجبها بالتركيز على المنتجات أو الخدمات المتوفرة في أسواقك القائمة. إذ تسعى للنمو بالاتصاق بما تعرفه وتقوم به على أفضل نحو. ويستند هذا النهج في النمو إلى منطق راسخ. إذ ستعمل في مناطق لديك فيها خبرة سابقة. ولهذا، فمن المرجح أن يكون لديك فهم جيد للوضع الإجمالي للسوق.

وعند استخدام استراتيجية التركيز، سوف تشدد على منتج واحد وسوق للنخبة. ونتيجة لذلك، يمكن تهيتك والمدراء لديك للعمل على مجموعة من القضايا المركزية والمتسقة جداً. وباختصار، فمن المرجح أن تبقى مسيطراً على التغيرات الهامة في السوق.

يمكن رؤية مثال عن استراتيجيات التركيز في شركة كورتزفيل ادويكيشنال سيستمز التي أسسها راي كورتزفيل في عام 1996 وتبيع الشركة برمجيات تعليمية - ما يعرف باسم التقنيات المساعدة - للطلاب الكفيفين والطلاب الذين

يعانون من صعوبات التعلم. وتعمل منتجاتهم بمسح ضوئي لأية وثيقة مطبوعة وتحويل النص إلى كلام مسموع. فعلى سبيل المثال، يتم تصميم برنامج كورتزفيل 3000 للأشخاص الذين يعانون صعوبات التعلم المتعلقة بالقراءة. وتقدم البرمجيات القراء مع صورة للصفحة بأكملها ومن ثم تتم قراءة كل كلمة بصوت صناعي مرتفع قريب من الحقيقي.

تركز الشركة على سوق واحدة - ألا وهي الأشخاص الذين يعانون من إعاقات. كما تركز على صنف واحد من المنتجات - البرمجيات التعليمية التي تحول النص إلى كلام مسموع. وتشهد الشركة اليوم ازدهاراً وتعتبر كورتزفيل رائداً في صناعة التقنيات المساعدة.(3)

غالباً ما تلقى استراتيجيات التركيز رواجاً لدى الأعمال الصغيرة. إذ بإمكان الأعمال الصغيرة التي تبقى مرنة وسهلة التكيف أن تركز على بعض الحاجات الخاصة بسوقها المستهدفة. ويمكنها التعامل مع هذه الحاجات على نحو أسرع من منافسيها الأكبر حجماً.

وعلاوة على ذلك، يمكن للأعمال الصغيرة أن تشهد نمواً باستغلال الفرص التي عادة ما تغفل عنها أو تتجاهلها الشركات الأكبر. إذ يمكن لمحفظة الفرص هذه أن تولد نمواً مذهلاً.

وجد جيم موردوك الفرصة عندما أسس شركة إندليس بولزر. وكانت فكرته بسيطة، إلا أن ما أنشأه قد يكون الأفضل في عالم التجهيزات الرياضية. والبرك التي يصنعها صغيرة نسبياً، ولا تحتاج إلا إلى مساحة تتراوح ما بين 8-15 قدماً مربعاً وتوفر البركة تياراً لطيفاً وقابلاً للتعديل وتستخدم للسباحة أو أي تمرين مائي آخر. ويشدد موردوك على جودة منتجه، وخاصة من حيث التصميم والتصنيع. وللمساعدة على ضمان جودة دائمة، فإنه لا يستخدم موزعين محليين. إذ يتم بيع كل بركة من المعمل مباشرة. ولمساعدة الزبائن المحتملين في التعرف على المنتج، تحتفظ الشركة بقائمة تضم الذين يملكون بركاً في عدة مواقع

ولديهم الاستعداد للسماح للزبائن المحتملين الجادين بتجربتها. فلتفكر بالسوق – الأشخاص المدركين لأهمية التمارين الرياضية. و لتفكر بالإمكانيات – جيل طفرة الأطفال الذين تفرض عليهم أجسامهم التي تقدم بها السن الابتعاد عن التمارين التي تتطلب رفع الأثقال. و لتفكر بالمنتج الذي يتم على الدوام ضبطه بأفضل شكل وتحسينه. وفي غضون بضع سنين، كانت إندليس ببولز قد حققت عائدات وصلت إلى 25 مليون دولار وباعت لزبائن في كل ولاية، بالإضافة إلى 25 بلداً في كافة أرجاء العالم.(4)

وبالطبع، فإن الاعتماد على استراتيجية التركيز بشكل كامل يمكن أن يشكل خطراً. فإذا ظل المنتج أو السوق قويين، فيمكن لهذه الاستراتيجية أن تؤدي إلى نمو كبير. ولكن إذا فقد أي منهما حيويته، فإن هذا يجعل الأعمال تقف على أرض ضعيفة. وقد تحتاج إلى شيء من إعادة التموضع. ونستذكر هنا التحذير الذي أطلقه مارك توين: «ضع البيض كله في سلة واحدة ولكن قم بحراسة هذه السلة».

«يرغب المستهلكون، الآن أكثر من أي وقت مضى، في دعم الشركات التي يثقون بها وكانت صادقة معهم. وأعتقد أن السنة الماضية قد أظهرت أن حجم الشركة وعوائدها الربع سنوية لا تضمن بالضرورة النجاح في النهاية».

– غاري اريكسون، المالك والمدير التنفيذي، لشركة كليف بار.(5)

### لنتوسع قليلاً: استراتيجيات تطوير السوق

يقدم سفنتين ستوديو سبا سالون، الواقع في بلانو، تكساس، خدماته إلى جمهور من الشباب. وكانت سوقهم المستهدفة الأصلية الفتيات والنساء الشباب اللواتي تتراوح أعمارهن ما بين 12-34 سنة ويرغبن بكل شيء من قصات الشعر التقليدية إلى تنظيف البشرة. ولكن هذا المشروع أدرك سوقاً لم يمسه أحد من قبل. ومن الممكن أن تكون مربحة – إنها سوق الفتيان المراهقون. وبحسب سوزان تيرني إحدى الشركاء المالكين فقد استمتع الفتيان بالجو «الرائع» للاستديو

و«فوزهم برؤية الفتيات.» ويشكل الفتيان المراهقون الآن نسبة 20 بالمئة من الزبائن. ونظراً لأن الأعمال شهدت مبيعات جيدة، فإنهم يأملون بالاستمرار في النمو بالتوسع في 150 موقعاً جديداً بحلول عام 2010 (6).

يستخدم سفنتين ستوديو سياسالون استراتيجية النمو التي تعتمد على تطوير السوق التي أثبت الزمن نجاحها. إذ تتمكن استراتيجيات تطوير السوق من تحقيق النمو بنشر المنتجات والخدمات المتوفرة حالياً إلى أسواق جديدة. وهنالك نوعان من هذه الاستراتيجيات - التوسع الجغرافي، والأسواق الجديدة المستهدفة. وفي الواقع، تم استخدام النوعين في مثال سفنتين. والآن، لندرس عن كثب كلاهما.

تتمكن  
استراتيجيات  
تطوير السوق من  
تحقيق النمو  
بنشر المنتجات  
والخدمات في  
أسواق جديدة.

في التوسع الجغرافي لا يطرأ على المنتج أو الخدمة أي تغيير. ويبقى المزاج نفسه وتستمر الأعمال في التأكيد على الخصائص المتعلقة بالزبون والمنتج ذاتها التي ولدت النجاح السابق. ولكن يتم تحديد أسواق جغرافية جديدة لتطرقها الأصناف المتوفرة حالياً. وكما رأينا في مثال سفنتين فقد ثبت نجاح مفهومهم، ولهذا فإنهم يخططون لافتتاح منشآت جديدة في مواقع أخرى.

ويتمثل الأسلوب الثاني في تطوير السوق ببيع المنتج ذاته ومشابه له إلى أسواق مستهدفة جديدة. وقد قامت سفنتين بذلك عندما أدركت سوق الفتيان المراهقين وخاطبتهم.

وهناك الكثير من الأمثلة. فإذا درسنا صناعة الخدمات المالية. نجد أن العديد من الشركات حققت النمو بالتركيز على أسواق كبيرة ومريحة ولكن تنقصها الخدمات. ولهذا، نرى اليوم شركات توفر طيفاً واسعاً من الخدمات ولكنها تركز على أسواق معينة. فقد يستهدف أحد الأعمال الاستثمارات المتعلقة بالنساء العاملات، فيما يشدد غيره على التخطيط المالي للأشخاص الذين ينتمون إلى جيل طفرة الأطفال الذين يقربون من التقاعد.

من المزايا الأساسية لاستراتيجية تطوير السوق أنك تستطيع المحافظة على درجة عالية من الثبات والاستقرار. فعلى سبيل المثال، إذا كانت أعمالك قد استخدمت استراتيجية التركيز بنجاح، فمن المحتمل أن تكون قادراً على الفوز بأسواق جديدة باستخدام المنتجات أو الخدمات ذاتها.

إن إدخال منتج أو خدمة ناجحة أو فائزة إلى أسواق جديدة أمر منطقي جداً. وعلى الرغم من أن الفكرة تبدو بسيطة، فإن التنفيذ يمكن أن يكون مخادعاً. فكما يقول المثل: «يكنم الشيطان في التفاصيل». فعندما تتوسع الأعمال جغرافياً، عليها أن يكون لديها خطة لضمان المهوبة التي تحتاجها لتدعم النمو. كذلك ينبغي التأكد بدقة من عدم انزلاق الجودة والخدمة من موقع لآخر. وباختصار، تغدو مهام الإدارة لديك أكثر تعقيداً.

ولهذا، فإننا بحاجة إلى النظر إلى بعض الخيارات لتطوير السوق. وفي معظم الحالات، سوف يتبع النمو بتطوير السوق واحداً من ثلاثة سبل – التطوير الداخلي، أو الامتياز، أو التحالف الاستراتيجي. وسوف نقوم هنا بإلقاء نظرة متفحصية إلى كل منها.

### قيامك بالعمل بمفردك: التطوير الداخلي

التطوير الداخلي إنما هو مقارنة لتطبيق استراتيجية تطوير السوق حيث تضطلع بمفردك بكل ما يتطلبه دخولك لأسواق جديدة. ومن ذلك أنك سوف تقوم بتحديد المواقع الجديدة؛ وتوفير رأس المال اللازم، والتجهيزات، والأشخاص؛ وتشرف على إدارة المنشآت الجديدة.

التطوير الداخلي  
إنما هو مقارنة  
لتطبيق  
استراتيجية  
تطوير السوق  
حيث تضطلع  
بمفردك بكل ما  
يتطلبه دخولك  
لأسواق جديدة.

ولهذا ثلاثة مزايا رئيسية. أولاً، تكون السيطرة لك؛ إذ تحدد الطريقة التي سوف يعمل بها الموقع الجديد. ثانياً، تحتفظ الأعمال بجميع الأرباح؛ ولن تضطر إلى اقتسامها مع شركاء آخرين. ثالثاً، قد تصبح قادراً على تحقيق اقتصاديات الحجم عندما تخفض معدل تكاليف عملياتك بزيادة حجم منتجاتك أو مرافق خدماتك وحجم إنتاجك.

هنالك عائقين أساسيين أمام توسيع أسواقك عبر التطوير الداخلي. أولاً، يمكن لهذا النهج أن يكون مكلفاً جداً؛ وقد لا تتوفر لديك الأموال اللازمة لتمويله. ثانياً، يجب أن تكون متأكداً من أنك تفهم الخصائص الفريدة للأسواق الجديدة حيث ترغب في إقامة أعمالك. فلقد رأينا حالات لم تنجح فيها أفكار عظيمة في سوق جديدة بسبب الولاء الكبير وغير المتوقع الذي يوليه الزبائن لمنافس محلي.

يمكن لتطوير السوق بوساطة النمو الداخلي أن ينجح كثيراً عندما يتم التفكير به ملياً والقيام به بحذر من البداية إلى النهاية. وغالباً ما يكون الخطوة المنطقية التي تأتي بعد أن تكون استراتيجية التركيز لديك قد نجحت. فلتأخذ على سبيل المثال شركة جيه. دي. يوينغند اند صنز.

تعد هذه الشركة العائلية التي تأسست في عام 1829 وتعاقت عليها ستة أجيال من الأسرة المؤسسة، أقدم مصنع للتخمير في الولايات المتحدة. وفي معظم تاريخها البالغ 175 سنة، كانت يوينغند قد رفضت انتهاج استراتيجية للنمو، مفضلة التركيز على أسواقها الصغيرة ولكن الراسخة والتي تتخذ بنسلفانيا قاعدة لها. وبناء أسواق محلية قوية وموالية، تمكنت الشركة من الاستمرار في البقاء بينما فشل العديد من معامل التخمير المشابهة. والسبب في ازدهارها إنما يعود جزئياً إلى مكانتها الخاصة الشبيهة بالأسطورة.

وقد تغير هذا كله عندما تولى ديك يوينغند إدارة الأعمال في عام 1985. الذي قرر النمو والتوسع، ولكن مقاربه كانت حذرة واستراتيجية. حيث كان ينتقل تدريجياً إلى سوق جديدة واحدة في كل مرة ويعزز وجوده لاحقاً. وقد أتاحت هذه الاستراتيجية للشركة التوسع من قاعدتها في بنسلفانيا إلى تسع ولايات أخرى على طول ساحل الأطلسي والخليج ومنطقة كولومبيا. وارتفعت مبيعات الشركة ارتفاعاً هائلاً وشهدت نمواً مضاعفاً في صناعة كانت على العموم مستقرة ولا تتسم بالتوسع. فهل كان ذلك ناجحاً؟ على الرغم من أن الجعة التي

تنتجها يونيلينغ لا تباع إلا في 11 ولاية، فإنها تحتل المرتبة الخامسة بين أكبر معامل التخمير، وتشحن ما يزيد على مليون برميل (أي أكثر من 400 مليون زجاجة) سنوياً. (7)

أنشأ مايكل ريتشاردز في أوائل التسعينات من القرن العشرين شركة كريستال راغ كلينرز وأقامها في حي راق يقع على ساحل خليج فلوريدا. وكان ريتشاردز قد استهل عمله بتقويم دقيق للسوق والفرص المتاحة فيه. أولاً، كانت مستويات الدخل عالية جداً والمنازل كبيرة وباهظة الثمن والسجاد ذو جودة عالية، وغالباً ما كان يضم سجداً شرقياً ثميناً. وعلى الرغم من وجود عدد من شركات التنظيف في المنطقة، لكن ما من واحدة منها قد رسخت نفسها بوصفها تشدد على العناية والجودة أو التخصص بالسجاد وحده. وقد قدر ريتشاردز بأن ذوي الدخل العالي كانوا مترددين في أن يعهدوا لمعظم شركات التنظيف بما يحتاجون إلى تنظيفه، وخاصة لأن أساليب التنظيف الخاطئة قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بالسجاد النفيس. وكان ريتشاردز قد تلقى الكثير من التدريب في أساليب وتقنيات التنظيف، والتشديد على الأساليب والتقنيات الخاصة بالسجاد العالي الجودة والشرقي. ولإلقاء الضوء على قدرته وخبرته، حصر ريتشاردز نشاطات شركته بتنظيف السجاد والبسط. وبتميز نفسه عن منافسيه والتركيز على توجه واحد وهو السوق/المنتج، وشاهد ريتشاردز أعماله تنمو وتزدهر.

وفي غضون ثلاث سنوات، كان ريتشاردز قد أشبع سوقه الراهنة، وقلل بذلك من فرص النمو الإضافي. وباستخدام الأرباح الفائضة قرر إقامة عمليات تابعة في المجتمعات المجاورة، مقدماً الخدمات ذاتها التي ثبت نجاحها سابقاً. ولم يحدث التوسع تدريجياً بل بناء على تخطيط دقيق. حيث توقع ريتشاردز الطلب في كل سوق جديدة ووضع ميزانية لتكاليفه وعوائده وفقاً لذلك. واستمرت الأعمال في النمو وتمت المحافظة على أسس الشركة في الخدمة والمهنية والخبرة.

عندما تتوجه إلى أسواق جديدة تأكد من عدم إرباكك أو نسيانك لاحتياجات الأسواق الراسخة.

وثمة تحذير أخير نقدمه هنا عندما تتوجه إلى أسواق جديدة تأكد من عدم إرباكك أو نسيانك لاحتياجات الأسواق الراسخة. إذ يقوم العديد من المدراء باقتراف خطأ الافتتان بالإثارة التي توفرها الأسواق الجديدة لدرجة أنهم يتجاهلون مصدر قوتهم التقليدية الأساسية. فلتحذر هذا الخطر ولتحرص على مواجهته.

### النمو بالمشاركة: الامتياز

إذا لم تتوفر لديك الموارد لتطوير السوق بمفردك، أو إذا كنت تتطلع لتوسع سريع، فربما عليك أخذ الامتياز بعين الاعتبار. ولعلك لم تفكر أبداً بمنح امتياز لأعمالك فهذا الإجراء لا يناسب الجميع، وبالتأكيد لا يناسب كافة الأحوال. ولكنه يمكن أن يكون سبيلاً عظيماً للنمو.

فلندرس بضعة أمثلة فقط. كان لدى شركة بريسيشن دور سيرفيسيس مفهوماً عظيماً وكانت مقتنعة بأنها تستطيع أن تكون «أفضل شركة لأبواب مواقف السيارات في أمريكا». وقد استخدمت الامتياز لتوسع في 50 موقعاً في كافة أرجاء الولايات المتحدة وذلك بأقل من ثلاث سنوات (8). أو ماذا بشأن العلامة التجارية جيت بلاك حيث تعمل جيت - بلاك حصرياً في مجال خدمات التغطية المحكمة لمنع التسرب إذ توفر لزبائنها «أجمل الدروب الخاصة (الطرق الخاصة) في العالم». وبعد خمس سنوات من العمل، تم تحسين الأساليب التي تتبعها الشركة وأصبحت طلبات الزبائن كثيرة جداً. ولقد عرف المؤسسان دو وآندي هولاند بأن عليهما التوسع؛ فاخترتا أن يتم ذلك بوساطة الامتياز. فمنحا أول امتياز لهما في عام 1993. واليوم، بلغ عدد الحاصلين على الامتياز 85 في أكثر من 135 منطقة في الولايات المتحدة وكندا، وتعد جيت - بلاك أفضل امتياز لصيانة الإسفلت وذلك بحسب انتربرينور ماغازين (9). وكذلك الأمر بالنسبة للعلامة التجارية تومين أند إيه تراك. إذ بدأت الشركة عندما راح الشقيقان بريغ وجون سوربر بنقل الناس مستخدمين شاحنة صغيرة قديمة، وكان ذلك في أوائل الثمانينات من القرن العشرين عندما كانا لا

يزالان في المرحلة الثانوية. وحينما غادرا للالتحاق بالجامعة، استمر الطلب على خدماتهما، فقررت والدتهما ماري ألين شيتز إعطاء دفعة للأعمال وذلك في عام 1985. والآن، تعد الشركة أول وأكبر شركة نقل جماعي ذات امتياز، إذ تجاوزت عدد المواقع المرخص لها 140 موقعاً في 26 ولاية. (10)

يعد الامتياز أحد الطرق لتنمية الأعمال التي سبق لها أن شهدت النجاح.

تتشابه الصيغة في هذه الحالات جميعها. أولاً، هناك مفهوم مثبت وناجح للأعمال. فلا تغفل عن هذه النقطة. إذ يعد الامتياز أحد الطرق لتنمية الأعمال التي سبق لها أن شهدت النجاح. وتعتمد قدرتك على اجتذاب الامتيازات على كل من سجل النجاح الذي حصلت عليه ومدى أرجحية تكرار النجاح في موقع جديد. ثانياً، ينبغي الجمع ما بين المفهوم والمقاربة والأساليب بوصفها نظاماً يمكن للآخرين إتباعه. وبعبارة أخرى، تقوم الامتيازات بدفع أموال لقاء الحصول على اسمك التجاري، ولكنها بحاجة أيضاً إلى الأساليب والدعم التي ستضمن نجاحها. وغالباً ما يوفر مانحو الامتياز شبكات واسعة من الدعم. وعلاوة على ذلك، فإنهم كثيراً ما يوفرون معدات خاصة؛ ومنتجات معينة تنفرد بها الشركة؛ ويساعدون في الدعاية؛ ويقدمون تدريباً شاملاً ودورياً. ويساعدك هذا على ضمان الثبات والجودة. وكذلك في التأكد من أن الحاصلين على الامتياز سوف ينجحون.

ينطوي منح الامتياز على عدة مزايا. فعلى الرغم من أن تكاليف وضع نظام للامتياز يمكن أن تكون مرتفعة، لكن ما إن يصبح النظام في الوضع المناسب، فلن تكون ثمة حاجة إلى الكثير من الموارد لتطوير أسواق جديدة. ثانياً، وبسبب من أن بالإمكان تطوير الأسواق على نحو أسرع، فيمكن تحقيق اقتصاديات الحجم في مجالات مثل الإعلان، والتوزيع، وتطوير المنتج. ثالثاً، ومن شأن بيع الامتياز أن يحفز كثيراً أصحاب الامتيازات المستقلة الذين، على العموم، يستثمرون الكثير من الأموال والوقت لإنجاح امتيازاتهم. بالإضافة إلى ذلك، أنه فيما يزداد عدد الوحدات، فإن نظام الامتياز ينمو من حيث وضوح تصور الزبائن واحترامهم له، وذلك مع ازدياد احتكاك الزبائن الفعليين والمحتملين بالأعمال.

أما أكبر مساوئه فتتصل بفقدان الرقابة المباشرة. ذلك أنك تقوم بما في وسعك لتضمن أن الحاصلين على الامتياز من ذوي القدرة والالتزام، لكن هؤلاء يمارسون استقلالاً كبيراً فيما يتعلق بإدارة أعمالهم. وقد تعتبر أن إثراء الآخرين من أعمالك من المساوئ أيضاً، ذلك أنك لا تحصل إلا على الرسوم الأولية للامتياز وحصتك من المبيع (ويمكن لهذا أن يتنوع كثيراً). وهذه ليست بالطريقة المناسبة لمقاربة الامتياز. لقد اخترت الامتياز لأن إمكانيات النمو هائلة، ولكن ليس لديك لا الموارد ولا الرغبة في إقامة الأسواق الجديدة بمفردك. إذ أن الامتياز ينبغي أن يكون تديراً يتم انتقاؤه بعناية ليفيد منه كل المشتركين.

### نستطيع مساعدة بعضنا بعضاً: التحالفات الاستراتيجية

في التحالف الاستراتيجي، يتشارك مشروعان تجاريان أو أكثر في الموارد أو الإمكانيات في المجالات التي يتمتع فيها كل واحد منهم بقدرة مميزة.

إليك هذا السيناريو الشائع. إنك ترغب بشدة بتطوير السوق. ولكن بعد تقويم مصادر القوة التنافسية النسبية التي تتمتع بها شركتك، تدرك أنك لا تمتلك كل الموارد أو الإمكانيات التي تحتاجها لإنجاح ذلك الأمر. وفي مثل هذه الحالة، قد يغويك الامتناع عن السعي وراء فرصة من المحتمل أن تكون جذابة. لكن هناك إمكانية أخرى. فلتأخذ بعين الاعتبار تشكيل تحالف استراتيجي مع شركة أخرى أو أكثر.

في التحالف الاستراتيجي، يتشارك مشروعان تجاريان أو أكثر في الموارد أو الإمكانيات في المجالات التي يتمتع فيها كل واحد منهم بقدرة مميزة. وهذا هو المفتاح حيث تختار الأعمال العمل مع بعضها بعضاً عندما يكون لدى كل منهم نقاط قوة تكمل ما لدى الآخرين. إذ يتيح التحالف للشركاء اقتسام التكاليف والتقدم على نحو يتسم بالكفاية العالية. ولكن لا يكتب له النجاح إلا إذا قدم كل شريك مصادر قوة ذات قيمة للتحالف وكان واثقاً من قيام المشاركين الآخرين بواجبهم.

وتتمتع بعض التحالفات الاستراتيجية بشهرة واسعة. فعلى سبيل المثال، يتيح لك تحالف يونايته إيرلاينز وستاريكس الحصول على قهوة رائعة فيما تحلق في السماء. ويلجأ العديد من الأعمال إلى التحالف بوصفه ضرورة عند محاولتهم

الانتقال من الأسواق القائمة إلى أسواق جديدة. فمثلاً، كان لدى كوبلاند كوربويشن أعمالاً راسخة تركز فيها على مكيفات الهواء والمنتجات المتعلقة بالتبريد التجاري. إلا أن تحالفها مع شركة كيرلوسكار، التي لديها أكبر مصنع للضاغط في الهند، أتاح لكوبلاند الدخول إلى سوق جديدة كبيرة ومربحة. (11)

ولتكن حذراً عندما تمارس خيار التحالف الاستراتيجي. فغالباً ما تبدو التحالفات الاستراتيجية جذابة، لكن الصعوبة تكمن في إدارتها. وفي الواقع، تشير الدراسات التي أجريت مؤخراً إلى فشل معظمها: «يتعرض 55 بالمائة من معظم التحالفات، إلى التفكك، في غضون ثلاث سنوات بعد تشكيلها (12)». لذا عليك أن تتأكد من تقدير الأعمال لبعضها بعضاً وتمكنها من العمل معاً.

### اجعلها أفضل: استراتيجيات تطوير المنتج

على النقيض من تطوير السوق، تشدد استراتيجيات تطوير المنتج على الاختلافات أو التحسينات التي تطرأ على منتجات شركتك. ومن ثم يتم إدخال هذه المنتجات الجديدة إلى أسواقك القائمة، وذلك على أمل أن تنتقل الصورة الإيجابية المتكونة لدى الزبائن عن منتجاتك الحالية إلى المنتجات الجديدة. ويمكن السعي لتحقيق استراتيجية النمو هذه بتطوير المنتج إما بشكل تدريجي أو جذري.

ينتج عن التطوير التدريجي للمنتج اختلافات وتحسينات، ولكن ليس ثمة تغيير شامل في المنتج الأساسي.

في التطوير التدريجي للمنتج، تقوم أعمالك بإجراء تعديلات على منتجاتها القائمة مع المحافظة على ما لديها حالياً من أسواق وزبائن (الذين يفترض بهم الولاء لها) والاستمرار في استهدافهم في الوقت الذي تقوم فيه بإدخال تغييرات على المنتج. ولتتذكر: ينتج عن التطوير التدريجي للمنتج اختلافات وتحسينات، ولكن ليس ثمة تغيير شامل في المنتج الأساسي.

أما التطوير الجذري للمنتج، من جهة ثانية، فيسعى لإدخال تغييرات جديدة كلياً على منتجك القائم لدرجة ابتكار منتج جديد أو مختلف كلياً. ودون التخلص

من المنتجات الحالية بحيث يأتي النمو من مبيعات كل من المنتج الجديد والأصلي. فلنأخذ الهواتف الخلوية مثلاً. يرغب العديد من الناس في الحصول على هاتف خليوي عادي. فيما يتوق آخرون إلى هواتف متطورة وأكثر قوة وفعالية. ولهذا بمقدورك الآن الحصول على هاتف خليوي متطور يحتوي على إمكانيات لبريد الكتروني ومفكرة وكاميرا وأي تطبيق ترغب في الحصول عليه.

وفي بعض الحالات، تقوم المنتجات الجديدة بتقزيم نجاح المنتجات الأصلية. بعد أن شهد ستيف ديموس مؤسس ورئيس شركة وايت ويف، نجاحات محدودة مع عدد من المنتجات المصنوعة من الصويا، تمكن من القيام بنقلة جذرية في منتجه وذلك حينما قدم منتجاً من حليب الصويا سماه سيلك. فلقى هذا المنتج نمواً مذهلاً، إذ أنه طرق سوقاً نامية. والآن، يشتري أكثر من ثمانية ملايين منزل هذا المنتج سنوياً ويتواجد في كل المتاجر الكبرى تقريباً<sup>(13)</sup>.

يمكن لشركات الخدمات أن تبني استراتيجية تطوير المنتجات شأنها في ذلك شأن الشركات الصناعية. ومن الأسباب التي تجعل تطوير المنتج جذاباً جداً ما يوفره من إمكانيات لجني عوائد مرتفعة. إذ يمكن لتقديم خدمات أو منتجات جديدة أن يعود بأرباح كبيرة، على الأقل إلى أن يدرك المنافسون التغيير ويستجيبون له. ولكن هنالك مخاطر كبيرة كذلك. إذ يتطلب كونك رائداً قراءة متأنية ودقيقة للاتجاهات البيئية، بالإضافة إلى أن تكون استجابتك ذات كفاية تكاليفية وتأتي في الوقت المناسب.

### الانفجار: استراتيجيات التنوع

عندما تقرر انتـهـاج استراتيجية التنوع، فإنك توسع أعمالك إلى مجالات جديدة. وبحسب نقاشنا السابق، تدخل أسواقاً جديدة بمنتجات جديدة. دون أن تتجاهل الأنشطة الأصلية أو الجوهرية لأعمالك. وفي الواقع، قد تستمر تلك الأنشطة في السيطرة على معظم مواردك وطاقتك. ولكنك تتوسع في

عندما تقرر انتـهـاج استراتيجية التنوع، فإنك توسع أعمالك إلى مجالات جديدة.

منتجات أو خدمات وأسواق أخرى.

والمنطق وراء هذا التحرك الاستراتيجي يستند عادة إلى أحد الأساسيين التاليين. أولاً، يحتمل أن تقرر أن ثمة فرصاً ممتازة للنمو المستمر والمتوسع وذلك بالتحرك نحو مجالات إضافية من الأعمال. أو ثانياً، يمكن أن تكون قلقاً حيال احتمالات النمو المتعلقة بأعمالك الأساسية. وبشكل خاص، إذا كانت الغيوم قد بدأت تتكاثف فوق أعمالك، فقد يكون التنوع طريقة لتعديل الانعطاف أو الركود تسمح لك بالاستمرار في النمو.

فلنبدأ بإحدى المميزات الهامة. إذ يمكن أن يأخذ التنوع نمطين - المرتبط أو غير المرتبط.

ففي التنوع المرتبط، يكون للأعمال الجديدة صلة أو رابطة مشتركة بالأعمال القائمة حالياً. ونطلق على هذه الرابطة الانسجام الاستراتيجي. ويعد الانسجام الاستراتيجي الأساسي للتنوع المرتبط لأنه يتيح لك الاستفادة من نقاط القوة التي كنت قد أسستها سابقاً.

فلندرس حالة شركة لتطوير البرمجيات تركز بشكل حصري على البرمجيات التعليمية. ونظراً لأن الشركة كانت تتقن عملية تطوير البرمجيات، فقد بدا من المنطقي البحث عن طرق لتوسيع هذه الخبرة لتمتد إلى منتجات وأسواق جديدة. ولذلك قررت الشركة ابتكار نوع من البرمجيات المالية. وبالرغم من أن السوق المحددة وطبيعة المنتجات مختلفة جداً، إلا أن هناك انسجام استراتيجي نظراً لأن المنتج الأساسي - تطوير البرمجيات - قد تم نقله من أحد الأعمال إلى أعمال أخرى.

ولنتأمل أيضاً مثلاً آخر. كانت الشركة ذات العلامة التجارية كلوزيت باي ديزاين قد أنشئت في عام 1982 لتركز على أمر واحد فقط ألا وهو تقديم حل لفوضى خزانة الملابس للأسر التي لديها الكثير من المشاغل. وكان للشركة مقاربة فريدة للموضوع. فقد وفرت استشارات منزلية، وخزائن مصنعة حسب طلب الزبائن، ومنتجات ذات جودة عالية جداً وبراعة في الصنعة، وكفالة تدوم

مدى الحياة. وليس من المستغرب، أنه مع تنامي أعداد الأسر المدركة لأهمية الوقت والتي يعمل فيها الزوجين، تنامي نجاح أعمال كلوزيتز باي ديزاين. وبالبناء على قاعدتها الأساسية من الخبرة، قررت الشركة العناية بالنمو عبر التنوع المرتبط. وربما كان بإمكانك التفكير ببعض النواحي المنطقية للتوسع. وكذلك المالكون. إذ عملوا على توسيع أعمالهم لتمتد إلى تنظيم مواقف السيارات ومقرات دوائر العمل ومراكز الترفيه ومكاتب المدراء التنفيذيين. وكما ترى فقد طرقت أسواقاً جديدة وأضافوا منتجات جديدة. إلا أن المفهوم الأصلي ذاته الذي حقق النجاح كان ما يزال مطبقاً<sup>(14)</sup>.

لنظهر نقاط الاختلاف ما بين التنوع المرتبط الذي درسناه والنمط الثاني من التنوع - ألا وهو غير المرتبط. وكما يوحي الاسم، فإنك تقر هنا السعي وراء فرصة جذابة للنمو حتى ولو أن الأعمال الجديدة لا ترتبط بأعمالك القائمة ولهذا الاستراتيجية مزية أساسية في الأعمال. إذ بفضلها تتجنب وضع كل ما لديك من بيض في سلة واحدة.

وغالباً ما نرى هذا الأمر. فلدرس حالة مالك لأحد أعمال التأمين الناجحة الذي أدرك أن التدفقات المالية التي يحصل عليها قد تمكنه من إقامة أعمال إضافية ولاتقاء التقلب في صناعة التأمين والقيود المتزايدة المفروضة عليها، فقد قرر توزيع مخاطره بالاستثمار في امتياز مطعم. وهي أعمال غير مرتبطة بعمله الأساسي، ولا يوجد هنا انسجام استراتيجي حقيقي، ولكن يمكن إدراكها بوصفها نقلة للنمو حكيمة.

من المرجح أنه ليس من الصعب رؤية أن التنوع المرتبط استراتيجياً أكثر أماناً، على العموم، من التنوع غير المرتبط. إذ أن المخاطر تقل عند الامتداد لاقتناص فرصة جديدة حيث يسمح لك الانسجام الاستراتيجي بالبناء على خبرتك وقدراتك الراسخة. ولقد رأينا عدداً من الأعمال تضل في منطقة جديدة كلياً وتكرس الكثير من الوقت والطاقة والموارد في مشاريعها الجديدة. وغالباً ما

يؤدي هذا إلى الإضرار بأعمالها الأساسية والراسخة. ونتيجة لذلك، نشجعك على البحث عن الخيارات المرتبطة، في البداية على الأقل. ونحن لا نقلل من قيمة التنوع المرتبط أو النمو الذي يتيح. إلا أننا واقعيين ومدركين للمستوى العالي من الخطر الذي ينطوي عليه.

لدى مايكل هوليفان، رئيس شركة هوليفان فاميلي هولدينغ المحدودة ومضيف البرنامج التلفزيوني الواسع الانتشار مايكل هوليفانز يور نيوهاوس، خطة واضحة ومباشرة. إذ يرغب في «التوسع إلى أي منتج وكل خدمة قد يحتاج إليها المرء» عندما يقوم بإعادة تصميم أو حتى بناء منزل. إذ يرغب في أن يقصده كل من يعمل على إعادة تصميم منزل كما يرغب في أن تكون لديه الأجوبة التي يحتاجون إليها<sup>(15)</sup>.

### أي طريق ستخذه للنمو؟ انتقاء استراتيجية النمو الصالحة

وبالنظر إلى استراتيجيات النمو الأربع العامة التي ناقشناها للتو، فأى خيار ستبعبه؟ ما هي استراتيجية النمو التي تناسبك؟ وكما قد تتوقع، فإن الإجابات السهلة والواضحة نادرة والاستثناءات كثيرة. لكن هنالك عاملان سيساعدانك على تحديد الاستراتيجية الأكثر ملاءمة – وهما إمكانية نمو الصناعة التي تعمل فيها شركتك ونقاط القوة التنافسية النسبية التي تتمتع بها أعمالك. وينبغي ألا يتم تقويم إمكانية النمو لصناعتك في الوقت الحالي فقط، وإنما أن يتم توقعها على مدى الأفق التخطيطي للشركة. ومن شأن تحليل بيئي شامل ودقيق أن يوفر معلومات كافية لتقرر ما إذا كانت إمكانية نمو الصناعة قوية أو ضعيفة نسبياً. ويحدد التفاعل ما بين نمو الصناعة ونقاط القوة التنافسية انتقاءك للاستراتيجية.

### الصناعات المرتفعة النمو

يعتبر الاستثمار في استراتيجية التركيز، الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للأعمال التي تنتمي إلى صناعة لديها إمكانيات نمو كبيرة وفي هذه الحالة،

يعتبر الاستمرار باستراتيجية التركيز، وبإمكانك استغلال نقاط قوتك وخبرتك المثبتة. جديدة. والمنطق في ذلك واضح ومباشر وثمة الكثير من فرص النمو الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للأعمال التي تنتمي إلى صناعة لديها إمكانيات نمو كبيرة.

ينبغي استثمار الموارد في صناعتك الحالية، عوضاً عن التوسع في مجالات جديدة. والمنطق في ذلك واضح ومباشر وثمة الكثير من فرص النمو الاستراتيجية الأكثر ملاءمة للأعمال التي تنتمي إلى صناعة لديها إمكانيات نمو كبيرة.

قد تكون استراتيجيتنا تطوير السوق أو تطوير المنتج فعالة في ظروف النمو العالي، ولكن الزم الحذر قبل استخدام أي منهما. فعليك ألا تدرس تطوير السوق أو المنتج إلا إذا كنت تملك قدرات مميزة يمكن تطبيقها في الأسواق أو المنتجات الجديدة.

إذا وجدت نفسك في سوق ذات نمو مرتفع ولكنك لا تملك الموارد الكافية لاقتناص هذه السوق بمفردك، فيمكن للامتياز أو التحالف الاستراتيجي أن يكونا استراتيجيتين مساعدتين. وباختصار، فبإمكانك الاستمرار في النمو بالاشتراك مع الآخرين. إن الاشتراك من خلال الامتياز يسمح لأعمالك أن تتضاعف مراراً وتكراراً مع الحاصلين على الامتياز. ويمكن للتحالف الاستراتيجي مع أعمال أخرى أن يوفر مساعدة في تصنيع أو توزيع منتجاتك أو فيهما معاً.

وعادة ما تتمتع الأعمال التي تتبع إما استراتيجية تركيز أو استراتيجية تحالف استراتيجي بنقاط قوة تنافسية أو قدرات مميزة. ولكن في حال كانت صناعتك في نمو، فقد تكون قادراً على تحقيق نمو كبير من دون تمتعك بأية نقاط قوة تنافسية مهيمنة. وببساطة قد يكون الطلب قوياً جداً لدرجة أن أية شركة قادرة على إيصال المنتج المرغوب به إلى الزبائن ستتمكن من النجاح والنمو. وفي نهاية المطاف، سيبدأ نمو الصناعة بالاستقرار ومن ثم بالانحدار. وستكون الأعمال التي لا تتمتع بنقاط قوة تنافسية أو قدرات مميزة الأكثر هشاشة. ولهذا، فإن التشديد على نقاط القوة التي تتمتع بها الشركة في أوقات النمو يعد أمراً حكيماً وحصيفاً.

## الصناعات المنخفضة النمو

تعد استراتيجيتا تطوير السوق أو تطوير المنتج مناسبتين عندما يشير تحليلك للصناعة إلى أن النمو يتناقص تدريجياً أو أنه سوف يكون كذلك قريباً. فعليك هنا أن تفيد من واحدة أو أكثر من نقاط القوة التنافسية التي تتمتع بها لكي تتوسع وتنمو. ويمكن لهذا التوسع أن يتم عبر تطوير منتجات جديدة ليصار إلى بيعها في الأسواق القائمة - أي تطوير المنتج. أو عبر إيجاد طرق لبيع منتجاتك الحالية في أسواق جديدة - أي تطوير السوق. وفي أي من هاتين الحالتين، فمن شأن هذه التحركات أن تسمح بزيادة مبيعاتك بالرغم من النمو المتباطئ في الصناعة.

إذا كان من الجلي أن نمو الصناعة يتضاءل، فعليك أن تأخذ التنوع بعين الاعتبار، وأن تدرس بيئتك ثانية وتحدد ما إذا كانت أعمالك تتمتع بمصادر قوة تنافسية يمكن تطبيقها في مجالات جديدة. وكما ذكرنا سابقاً، فإن التنوع ينطوي على مخاطر جمة. فابحث عن مجالات للتنوع المرتبط. وقدر ما إذا كان بإمكانك الاعتماد على نقاط القوة التي تتمتع بها شركتك وتحويلها وذلك فيما يتصل بالمفهوم أو العمليات أو المنتجات. ثم اعمل بعدئذٍ بحذر على إعادة توجيه جهود شركتك نحو منتجات وأسواق مستهدفة جديدة، مع الحفاظ على الروابط مع أعمالك الحالية. وقد نجحت هذه الصيغة بالنسبة لشركتي زييو وكلويزيت باي ديزاين، وعشرات من الشركات الصغيرة التقدمية.

ولا يعد التنوع غير المرتبط النقلة الصحيحة بالنسبة لمعظم الأعمال الصغيرة أو المتوسطة إلا في بعض الظروف النادرة. وقد يكون التنوع غير المرتبط تديراً دفاعياً ضرورياً إذا كنت تشعر بأن صناعتك الحالية مهددة. وقد تكون هذه الاستراتيجية حركة هجومية غير مناسبة إذا شعرت بأنك بحاجة إلى استثمار الأموال الفائضة خارج صناعتك التي تعمل فيها حالياً. فهذا الشكل من التنوع يغدو منطقياً عندما تهدد التشريعات الحكومية إحدى الصناعات أو عندما تدل التغييرات الديمغرافية أو الاجتماعية الأخرى على وجود مشكلات حادة أو مصادر قلق فيما يتعلق بإمكانات النمو في المستقبل.

والمثال على هذا الأمر ما حدث في أحد الأعمال المحلية الصغيرة التي تعمل بوصفها مخبزاً /مطعماً. فقد كان من شأن جنون الحمية المنخفضة الكربوهيدرات والمنافسة الجديدة التي شكلتها إحدى سلاسل المطاعم أن أجبرت الأعمال على التنوع ودخول تحالف استراتيجي مع شركة أخرى تبيع اللحم بوساطة المنشورات المصورة (الكاتالوج) والانترنت وبذلك أفادت صاحبة المخبز من توفر منتجاتها في سوق جديدة ومن إمكانية الوصول إلى شركات اللحم من أجل مطعمها .

### وضع الاستراتيجيات قيد الممارسة

عند اتخاذك قراراً يتعلق باستراتيجية النمو المناسبة، يتعين عليك تقدير كل من امكانيات النمو المتوفرة لديك وتلك الفرص المرتبطة بالنمو المتاحة لك. وتذكر أن إمكانية النمو تتوقف على العوامل البيئية، ومصادر القوة والضعف الداخلية، ووجهة نظرك الخاصة بما ترغب به وبأي سرعة تريد التحرك. وعلاوة على ذلك، تذكر دائماً أهمية النمو المنضبط إذ ترغب معظم الأعمال بالنمو. والنمو مثير ويشكل تحدياً ويوفر لك إحساساً بالمكانة. إلا أن هذه كلها أسباب خاطئة للسعي إلى النمو.

وتأكد من أنك تسعى لتحقيق النمو لأسباب عقلانية وتتصل الحد الفاصل للأعمال. وابتعد عن المشاعر قدر الإمكان، والق نظرة عميقة وصادقة إلى حالة الأعمال. وتذكر أن المنطق الضمني للسعي لتحقيق النمو يكمن في تحسين الوضع التنافسي لشركتك على المدى الطويل وعلى ربحيتها على المدى البعيد.

وتذكر دائماً أن النمو عادة ما ينطوي على بعض التضحيات وقد تكون الأرباح أحد هذه التضحيات على المدى القصير. ومن المحتمل أن يكون لدى الأعمال النامية نمواً هائلاً في العوائد. إلا أن الأرباح قد تحافظ على المستوى ذاته الذي كانت عليه قبل النمو أو حتى قد تكون أدنى منه. وعندما تقرر النمو، عليك أن تركز له الموارد لتجعل منه ممكناً. وقد لا يؤدي النمو إلى المزيد من الأرباح على المدى القصير. إلى المزيد من الأرباح على المدى القصير.

عندما تقرر النمو، عليك أن تركز له الموارد لتجعل منه ممكناً. وقد لا يؤدي النمو إلى المزيد من الأرباح على المدى القصير.

وثمة مخاطر أخرى للنمو. فعلى سبيل المثال، كن حريصاً إبان النمو على ألا تتجاهل الممارسات التي حققت لك النجاح فلقد رأينا شركات أسست قواعد زبائن متينة وموالية بسبب من الخدمات الممتازة التي تقدمها. ولكن مع نموها وجنوح الموظفين وميل الموظفين إلى التركيز على تلبية الطلب المتزايد، يأخذ مستوى الخدمة بالانخفاض كما تتدنى سمعتهم التي كانت مبنية على الجودة العالية للخدمة.

ومرة أخرى، فالأساس هو النمو المنضبط. وعوضاً عن التطلع إلى "النمو بسرعة"، فلتأخذ بعين الاعتبار «النمو بالسرعة الممكنة.» ويتطلب الفرق منظوراً وتوازناً بحيث توازن ما بين الموارد المخصصة للنمو وتلك المخصصة لـ «إدارة النمو» بشكل فعال.

### الهوامش

- 1- Ellen Neuborne, "Case Study," Inc., September 2004, pp. 42-44.
- 2- "Inspiring Innovation," Harvard Business Review, August 2002.
- 3- www.kurzweiledu.com (accessed August 28, 2004).
- 4- www.endlesspools.com (accessed June 23, 2004).
- 5- "The Experts Weigh In," (reactions to Nicole Gull, "Just Say Om" [case study]) Inc., July 2003, p. 44.
- 6- Chris Pentilla, "hot Biz: Spas," Entrepreneur Magazine, December 2003, p. 85.
- 7- Rod Kurtz, "America's Oldest Brewery," Inc., July 2004, p. 64.
- 8- www.precisiondoor.net (accessed September 3, 2004).
- 9- www.jet-black.com (accessed September 4, 2004).

- 10- [www.twomenandatruck.com](http://www.twomenandatruck.com) (accessed September 4, 2004).
- 11- Ed Rigsbee, Developing Strategic Alliances, Chapter 1: “what's in It for me?” [www.rigsbee.com](http://www.rigsbee.com) (accessed September 5, 2004).
- 12- Karen E. Klein, “Urge to Merge? Take Care to Beware,” Business Week Online, June 28, 2004, accessed October 29, 2004.
- 13- Susan Greco, “1+1+1= The New Mass Market,” Inc., January 2003, p. 32.
- 14- [www.closetsbydesign.com](http://www.closetsbydesign.com) (accessed September 14, 2004).
- 15- Geoff Williams, “It's Really Something Else,” Entrepreneur Magazine, February 2003, pp. 60-63.