

## الفصل السابع

# اجعل خيارك النجاح

تعرض الأسواق التي تشهد تغييرات سريعة مثل أسواق الصين فرصاً ذهبية دورياً، من أجل إيجاد واكتساب قيمة لها أهميتها في مدة قصيرة. وفي صناعة مستقرة، قد تقاس المدة ما بين الفرص الذهبية بعشرات السنين. خذ في الحسبان صناعة الإطارات الأوربية. فقد باتت الشركات الوطنية الممتازة، مثل شركة «كونتنتال» Continental في ألمانيا، و«بيريللي» Pirelli في إيطاليا، و«دنلوب» Dunlop في إنكلترا، تهيمن كل واحدة منها على السوق المحلية الخاصة بها في مطلع القرن العشرين، وانتهى بها الأمر في ما بعد إلى وضع مستقر نسبياً على امتداد أعوام الستينيات من القرن الماضي. إلا أن فرانسوا ميشلين اغتتم الفرصة الذهبية التي أوجدتها التقانة الحديثة -الإطارات النصف قطرية- من أجل السيطرة أولاً على السوق الفرنسية ثم دعم السوق الأوربية فالبروز كشركة عالمية رائدة.

وقد أعادت الإجراءات التي اتخذتها شركة «ميشلين» Michelin هيكله صناعة كانت قد ظلت -وعلى الرغم من قيام حربين عالميتين وإجراء تغييرات متواضعة لا حصر لها في الشركة- مستقرة بنحو مشير

للإعجاب وعلى مدى عقود. وبخلاف صناعة الإطارات، فإن الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، مثل السوق الصينية، ربما تقدم فرصاً ذهبية مرة أو مرتين كل عقد من الزمن بدلاً من مرة أو مرتين في قرن واحد. وبالنظر إلى هذا التكرار النسبي فمن المحتمل أن يصادف رواد الأعمال الصينيين (والواقع، المديرون في أي سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها) فرصة ذهبية واحدة، على الأقل، في حياتهم المهنية. ويجادل هذا الفصل في أن اغتنام فرصة ذهبية يمكن أن يساعد شركة ما على الاستمرار في العمل وتحقيق النجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، ولكنها تتطلب تركيزاً للموارد من أجل تعقب الفرصة. وهو يستخدم حالة شركة «واهاها» الصينية الرائدة في إنتاج المشروبات بغرض توضيح هذه النقاط والأفكار.

### التحكم في المستقبل: قصة شركة «واهاها» Wahaha

عندما تولى كينغ هو زونغ إدارة معمل متعثر في عام 1987، لم يكن يتوقع على الإطلاق أن «مجموعة هانغزهو واهاها» ستبرز عبر عقد من الزمن بوصفها إحدى شركات المشروبات الصينية الرائدة.<sup>(1)</sup> وقد تبوأَت شركة واهاها موقع الصدارة في وجه منافسة حامية من جانب كل من شركات محلية ناشئة وشركات دولية رائدة في مجال إنتاج المشروبات بما فيها كوكا كولا، نستله، بيبسيكو. وفي عام 2003 كانت شركة «واهاها»، الشركة التي تمتلك أعلى حصة في السوق الصينية في مجال المياه المعبأة، والحليب المنكه بالفاكهة، والكونغفي (ثريد رقيق تقليدي)، تنافس غيرها من الشركات في إنتاج الشاي الجاهز للشرب

وعصائر الفاكهة المعبأة، وجعلت من نفسها ثالث أهم شركة تتوفر لها مقومات النجاح في سوق المشروبات الغازية بعد شركتي كوك وبيبسي. وفي عام 2003 أعلنت الشركة عن عائدات بلغت 1.2 مليار دولار، وأرباح ما قبل حسم الضرائب تصل إلى 170 مليون دولار، وأنتجت 37 طناً من المشروبات، مما جعل الشركة تحتل المرتبة الخامسة عالمياً من بين شركات صناعة المشروبات لناحية الحجم.

### كينغ زهو زونغ وولادة شركة «واهاها»

ولد مؤسس شركة واهاها كينغ زهو زونغ عام 1945، وكان منتسباً إلى أسرة صينية محترمة؛ وكان أحد أسلافه ويدعى تسي زونغ 1060-1128 وزيراً مرموقاً في حكم سلالة سونغ (960-1279) وكان والده وزيراً للمالية وحاكماً لإقليم هينان في إدارة القائد العسكري الكبير زيولينغ زهانغ (الذي سيطر على جزء من شمال شرق الصين في العشرينيات من القرن الماضي). وكان والد زونغ يعمل مسؤولاً لدى حكومة حزب الكيومينتانغ Kuomintang الذي لم يكن باستطاعته أن يجد ما يفعله بعد تولي الشيوعيين السلطة، ونتيجة لذلك كان على والدة زونغ أن تعيل الأسرة المؤلفة من خمسة أولاد بأجر متواضع لمعلمة مدرسة.

وبعد تخرجه في عام 1963 من المدرسة الإعدادية، ذهب زونغ للعمل في مزرعة معزولة في منطقة زهوشان بإقليم زهيجيانغ. واستطاع زونغ مغادرة هانغزهو قبل ثلاث سنوات من بدء الثورة الثقافية استجابة لنداء الحزب الموجه للشباب المتعلم من أجل الانتقال إلى مكان آخر لمساعدة المزارعين الصينيين، وإلى حد ما لتخفيف العبء المالي الملقى على كاهل

أمه. وفي السنة الأولى من تواجده في المزرعة عمل زونغ في استخراج وتجفيف الملح عند شاطئ مقفر مهجور، ثم يحمله على عصا في وضع أفقي متوازن مسافة أميال إلى المزرعة. وعندما أفلست المزرعة في عام 1964، عُين زونغ في مزرعة أخرى في الإقليم نفسه حيث كان يقطف أوراق نبات الشاي بيديه، ويحرق حقول الأرز، ويشوي قطع الآجر. واستغل زونغ وقت الفراغ الذي كان متاحاً له نادراً لمطالعة الكتب -معظمها مستعار- بما فيها كتب عن تاريخ الصين والعالم وعن الأدب القديم والحديث. وفي الثورة الثقافية، كان الكتاب الوحيد المتوفر هو الأعمال الكاملة للزعيم ماو الذي يتذكر زونغ قراءته مئات المرات.

وفي عام 1978، وبعد مرور خمسة عشر عاماً على تركه لأسرته، سُمح لزونغ، الذي كان قد بلغ سن الثالثة والثلاثين، بالعودة إلى هانغزهو عقب قيام الحكومة باعتماد سياسة تسمح للأطفال في المناطق الريفية بأن يعملوا في وظيفة مع رب العمل الذي يعمل لديه والدهم حينما يتقاعد كبارهم من العمل في المدينة. وعندما قام بتأمين إذن الإقامة، انضم زونغ إلى معمل هانغزهو الفرعي لإنتاج اللعب المصنوعة من الألياف المضلعة. وهو منشأة جماعية مرتبطة بالمدرسة الإعدادية التي كانت تدرّس فيها أمه. وعمل زونغ بائعاً، وأمضى أيامه وهو يركب عربة بثلاث عجلات من مدرسة إلى أخرى يبيع لوازم المدارس وأعواد الثلجات مقابل فن واحد (الفن يعادل خمس سنت) لكل عود. وفي وقت فراغه، كان يدرّس نظرية الإدارة، وأنهى تعليمه في المعهد العالي عبر دورة دراسية بالمراسلة.

في عام 1987، قام رئيس زونغ بترقيته إلى وظيفة مدير مبيعات، ثم عرض عليه فرصة تولي مسؤولية ورشة تدريب مرتبطة بالمدرسة لم تحقق أي ربح منذ سنوات. ويستذكر زونغ لاحقاً القرار الذي اتخذه فيقول: «كنت رجلاً في الثانية والأربعين من العمر، وكنت أشعر بالقلق بأنني أواجه الفرصة الأخيرة في حياتي. وعلى الرغم من أن أشخاصاً آخرين شككوا في قراري، فقد اغتنمت هذه الفرصة الثمينة مثل ذئب جائع». وعلق زونغ لافتة خشبية معلناً عن «المعمل المملوك للمدرسة في ناحية شانغ تشينغ من إقليم هانغزهو»، واقترض مائلاً بمقدار 38.000 دولار من المكتب التعليمي الناحية، واستخدم اثنين من المعلمين السابقين ليكونا بمثابة الموظفين الوحيديين لديه، وقد عملا ضمن حيز ضيق داخل قبو مدرسة. وكان المعمل يبيع في البداية متلجات على عود من الخشب، ومياهاً معدنية، ولوزام قرطاسية للتلاميذ في ناحية شانغ تشينغ. وفي عام 1987، أنشأ زونغ ورشة صغيرة للتصنيع من أجل إنتاج وبيع مشروبات مغذية (تستند إلى وصفة مرخصة) كانت تلقى شعبية كبيرة في الصين في ذلك الوقت.

### إطعام «الأباطرة الصغار» للصين

عقب قيامه بإنشاء المعمل، وقعت أنظار زونغ بسرعة على ما كان يراه فرصة ذهبية. فقد أدرك زونغ، عبر تفاعله المتكرر مع الأطفال، أنه كانت لسياسة الحكومة التي لا تسمح بإنجاب سوى طفل واحد فقط في كل أسرة، والمعمول بها منذ عام 1979، عواقب غير متوقعة في إضعاف تغذية الأطفال. ومع مبالغة الوالدين والجد والجددة في الرعاية

والتدليل، فقد كان من الصعب للغاية إرضاء هؤلاء الذين يسمون «الأباطرة الصغار» - يأكلون الأطعمة التي كانت تعجبهم فقط، التي كانت نادراً ما تكون الخيارات الأكثر فائدة للصحة. وعندما تحدث زونغ مع الأهالي عن إمكانية عرض مشروب مغذ يهدف إلى تحسين شهية الأطفال للطعام، لقي تجاوباً حماسياً. وزار زونغ البروفسور زهو في كلية الطب بجامعة زهيجيان عندما سمع أن هذا الباحث كان قد طور صيغة مكونات لمشروب مغذٍ محضر ليلائم حاجات الأطفال. وبعد قيامه بعدة زيارات، أقتع زونغ البروفسور زهو أن يشاركه الصيغة وأن يطورها لاحقاً لتكون منتجاً. وكان المنتج جاهزاً كمكمل غذائي، وكان معلباً داخل قارورة زجاجية تُكسر وتشرب محتوياتها مثل الدواء. وقبيل عرض المشروب المغذي في السوق، كلف زونغ مؤسسة بحوث بمهمة إجراء عملية مسح لصحة أكثر من ثلاثة آلاف طفل في المدارس الابتدائية (التعليم الأساسي) وهو مسح كشف عن أن 45 بالمائة تقريباً من الأولاد كانوا يتناولون (يستهلكون) أقل من المستويات المنصوح بها من الفيتامينات والمعادن.

وبرغم أنه كان هنالك ثلاث مئة مشروب فقط تقريباً في السوق من قبل، فإنه لم يكن أي واحد منها موجهاً لمصلحة الأطفال. ولترسيخ الوعي بين الناس قبيل إطلاق المنتج، أعلن زونغ عن مسابقة علنية في صحيفة محلية لتقديم اقتراح بأفضل اسم يطلق على منتج الجديد. واختار في النهاية اسم «واهاها» الذي يعني باللغة الصينية «الأطفال الضاحكون» وراهن زونغ بمبلغ 54,000 دولار (ضعف السيولة النقدية المتوفرة في ذلك الوقت) على حملة دعائية تم إطلاقها على محطة

التلفاز المحلية مع شعار بسيط يقول «واهاها تثير شهية طيبة». وأعلنت الدعايات التي بثت لمنتج «واهاها» عن النتائج الخاصة بالمسح الذي أُجري عن تغذية الأطفال، وأظهرت أن الأباطرة الصغار في الصين لم يكونوا يأكلون جيداً على الرغم من الدلال الذي كانوا يحظون به من الأسرة، وأكدت حصول المنتج على مصادقة جمعيات مشهورة مختصة بشؤون التغذية. وبعد الجولة الأولى من عملية الدعاية للمنتج، تجمع الموزعون بالفعل خارج بوابات المعمل محدثين صخباً وجلبة وهم يصيحون مطالبين بالحصول عليه. وتجاوزت عائدات المعمل مليون دولار في سنته الأولى من بيع مشروب الأطفال المغذي، وارتفع العائد أكثر من خمسة أضعاف في السنة الثانية.

وقد فاق نجاح قناة بيع منتج «واهاها» في السوق بسرعة طاقة الإنتاج المحدودة للمعمل. وفي شهر آب من عام 1991، خاطب مسؤولون محليون زونغ بشأن إمكانية الاستحواذ على معمل هانغزهو للأطعمة المعلبة؛ وهو منشأة مملوكة للدولة تحتل موقع إنتاج مساحته سبعة عشر فداناً، وكان يضم آلات لتصنيع وتجهيز الطعام. وكان هؤلاء المسؤولون قد أعجبوا بالنجاح المستمر لمشروب «واهاها» وضاقوا ذرعاً بالدعم المالي الذي كانوا يقدمونه لتعويض الخسائر المتزايدة التي كان يتكبدها معمل التعليب. وبرغم أنه كانت قد تمت خصخصة عدد قليل نسبياً من المنشآت المملوكة للدولة قبيل عام 1991، فقد كان زونغ يدرك الفوائد المحتملة لكل الأطراف، ولكنه كان أيضاً قلقاً بشأن إمكانية حدوث نزاع ممكن مع العمال.

وقد كان محقاً في قلقه، فقد كان الموظفون في المنشآت المملوكة للدولة يتمتعون، منذ وقت طويل، بمجموعة من الحقوق شملت التوظيف مدى الحياة، وفوائد مضمونة، وأجراً تقاعدياً جيداً، يشار إليها بمجموعها على أنها «وعاء أرز حديدي». وفي المدة التي سبقت عملية الاستحواذ قام الموظفون بتنظيم احتجاجات، وألصقوا لافتات في كل أنحاء هانغزهو لتحريض الموظفين من أجل حماية حقوقهم، حتى إنهم ألقوا «فرق حماية مسلحة» توقعاً لمقاومة عملية التملك بالقوة إذا لزم الأمر. وعمل زونغ عن كثب مع الحكومة المحلية ومع العمال، ونال رضاهم في النهاية. وأعاد زونغ المصنع إلى الوضع الذي بات يحقق فيه الربحية، وذلك في ثلاثة شهور من عملية الاستحواذ، وحظي باهتمام إعلامي بوصفه واحداً من الأمثلة الأولى عن «سمكة صغيرة تأكل سمكة كبيرة».

### توسيع المنتجات والمناطق الجغرافية

بعد سنوات قليلة من إنزال عرضه إلى السوق، بدأ القلق يساور زونغ بشأن مستقبل المشروبات المغذية. وعلى الرغم من أن فئة المنتجات كانت لا تزال تؤمن حدوداً عالية للربح ونمواً في السوق، فقد كانت الشركات المتنافسة تتصرف على نحو غير عقلاني، وتدعي لنفسها المنافع بطريقة عدوانية من دون سند علمي سليم ومن دون التعهد بتمويل دراسات تجريها مؤسسات البحوث للكشف عن المشكلات القائمة لدى منتجات الشركات المزاخرة. وكانت حروب الأسعار تتسبب في هبوط أرباح الصناعة، وبناء على تقويم للوضع، توقع زونغ حدوث انهيار في سوق المشروبات المغذية، وبدأ بالبحث عن خط منتجات جديدة، وقرر

دخول سوق مشروبات الأطفال الخفيفة بحليب محضر بنكهة الفاكهة؛ وهو مزيج من الحليب ومسحوق العصائر والفيتامينات. وكانت الشركة المحلية المنافسة «روبست» Robust قد وظفت المال والجهد بكثافة لتعليم عامة الناس الفوائد الصحية للحليب الغني بالكالسيوم، ورأى زونغ «سوقاً خلف السوق» للحليب الذي كان صحياً وطيب المذاق على السواء.

في نهاية عام 1991، عرضت شركة «واهاها» أول حليب بالفاكهة من إنتاجها في السوق، وسرعان ما خرجت بعد ذلك من سوق المكملات الغذائية للأطفال لتحرير موارد بهدف دعم دخول حليب الفاكهة إلى الأسواق. وأصاب الذهول الشركات المنافسة كون شركة «واهاها» ستتخلى عن مركز الصدارة في السوق، ولكن تقييم زونغ للوضع أثبت صحته. وأجرت وزارة الصحة فحصاً مخبرياً شمل 121 من المكملات الغذائية في عام 1995، وتبين أن 70 بالمئة منها لم تقدم أي فوائد صحية، بينما كان هناك عدد ملحوظ منها في الواقع خطر على الصحة العامة. وأدت نتائج الدراسة التي أعلنت على نطاق واسع في الصين إلى إلحاق سمعة سيئة بالقطاع كله. وشرح زونغ لاحقاً هذا القرار كمثال على التكيف المرن مع الوضع الذي اعتمدته خطة عمل شركة واهاها، والسمة المميزة للخطوات اللاحقة التي اتخذتها الشركة. ولكي يعمل على عرض حليب الفاكهة «واهاها» في الأسواق بسرعة، ركز زونغ في البداية على سوق هانغزهو حيث مهد الطريق لتسويق العينات المجانية في الصين. وخصصت شركة واهاها دعاية واسعة في الصحفتين الأكثر مبيعاً في المدينة لتعلن أن بإمكان المستهلكين مبادلة الإعلان بزجاجة من حليب الفاكهة مجاناً. ويبلغ سعر الصحيفة نصف سعر

الحليب، وبسرعة أجرى القراء عملية حسابية. واضطرت الصحيفتان إلى طباعة 700,000 نسخة إضافية لتلبية الطلب، وتجمهر الزبائن أمام مقر شركة واهاهها، وكان على زونغ أن يظهر على شاشة التلفاز المحلي لإعادة التركيز على عزم الشركة على احترام تعهداتها للزبائن جميعهم. وعلى الرغم من أن الحملة أدت إلى تكبد خسائر أولية، إلا أنها أوجدت نوع المنتجات الخاص بالحليب المنكه بالفاكهة، وجعلت من «واهاها» الشركة الرائدة في السوق.

ولكي يتوسع ما وراء السوق المركزية لمنطقة هانغزهو، بدأ زونغ حملة على مستوى البلاد لتعريف حليب الفاكهة، ونظم عملية توسعه في إطار مشابه لحملة عسكرية ركز فيها اهتمامه وموارد الشركة على مدينة واحدة لمدة أسبوع واحد، ثم انتقل متقدماً إلى المدينة الثانية. وكان مندوبو مبيعات شركة «واهاها» سيمارسون ضغطاً بتهديب تام على الموزعين الحكوميين المحليين؛ مستشهدين بنجاح شركة «واهاها» في أسواق أخرى، وإذا ما أخفق ذلك الأسلوب فهم سيقومون بالاتصال بكل موزع محلي لإيجاد الطلب على المنتج. وكان زونغ سوف يركز أيضاً مقدرته الإبداعية الكبيرة في التسويق على قابلية استيعاب المنتج في المدينة.

وفي إحدى الأمثلة المعروفة جيداً سار زونغ حول مدينة زهينغ باحثاً عن سبل لتعميق مدى الرؤية لدى شركة «واهاها». ولاحظ أن حركة المرور كانت تمثل خطراً على الأطفال الذين يسيرون مشياً على الأقدام إلى مدارسهم، فعرض على السلطات التعليمية المحلية خمسين ألف قبة صفراء مجاناً لزيادة إمكانية رؤية السائقين للتلاميذ. وفي أسبوع،

كان بالإمكان رؤية الآلاف من تلامذة المدارس في كل مكان في المدينة يرتدون القبعات الصفراء مزينة بعبارة «تقدمة شركة واهاه». وذاع صيت حملة «أسبوع واحد لكل مدينة»، واستغرق الطلاب الصينيون الذين يدرسون إدارة الأعمال في قراءتها بتركيز مثلما كان أهاليهم يفعلون وهم يدرسون مؤلفات ماو العسكرية.

في عام 1994 هدد النمو السريع للشركة في حقل المبيعات النمو المستقبلي لشركة واهاه حتى بقاءها. ومع افتقارها للأموال اللازمة لتأسيس شبكة التوزيع الخاصة بها، اعتمدت واهاه على شركاء محليين لتوزيع منتجاتها. وكانت تعمل بقوة ولاسيما في المدن الصينية الأصغر، والمناطق الريفية، والأقاليم النائية. إلا أن تأمين الاعتمادات المالية للموزعين أدى إلى استنزاف السيولة النقدية، وأمضى مندوبو مبيعات شركة «واهاه» الكثير من وقتهم وهم يلاحقون حسابات مستحقة متأخرة الأداء بدلاً من مساندة الموزعين في السوق. وأحدث زونغ برنامجاً مبتكراً جديداً لتدبير أمر الحسابات المستحقة؛ كان يطلب من الموزعين بموجبه إيداع مبلغ من المال وديعة في حساب مجمد في بداية العام، وكانت شركة «واهاه» تدفع الفائدة على الحساب (بمعدلات أعلى من تلك التي تقدمها المصارف)، وتسحب النقود أثناء عملية تسليم المنتجات، إضافة إلى عرضها تخفيضات معتادة في الأسعار، ومكافآت لمن يسددون الدفعات المستحقة بسرعة. وكان أن فصل هذا التغيير في الخطة المعتمدة موزعي منتجات «واهاه» عن الشركة، مع إحجام بائعي الجملة الذين تعوزهم السيولة عن المشاركة

في الشبكة واختيار الخصوم الأقوى من تلقاء أنفسهم، والبقاء مع شركة «واهاها». وقرر زونغ، اعتماداً على النجاح الذي حققته مبيعات حليب الفاكهة، نقل العلامة التجارية «واهاها» من مجرد مشروبات للأطفال إلى مشروبات صحية سيُقبل الكبار على استهلاكها أيضاً. وفي عام 1995 عرضت الشركة في السوق الحليب الغني بفيتامين A وفيتامين B، وروجت له لكل من الأطفال والكبار الذين يمتلكون وعياً صحياً. وبمتابعته السريعة لعملية توسيع تلك العلامة التجارية شعر زونغ بأن سوق المياه المعبأة كانت مهياًة للانطلاق بعدما كانت الشركات المتعددة الجنسيات قد أمضت خمس سنوات في تعليم المستهلكين فوائد المياه المقطرة، وفي تنمية رغبتهم في دفع ثمن منتج له بديل مجاني.

ولتوظيف قوتها في عملية توزيع المنتجات في المناطق الريفية، ركزت شركة «واهاها» على المياه المعبأة التي تكفي لاستهلاك شخص واحد بدلاً من الكميات الكبيرة من المياه، غير المعبأة في زجاجات، التي كانت تباع في أباريق لاستعمالها في المنازل والمكاتب في المناطق الحضرية. ولجأت شركة «واهاها» إلى عرض منتجاتها بسعر أدنى من سعر الشركات المنافسة. ولكي تزيد من الإقبال على العلامة التجارية للشركة ليتهاجز الأطفال باتجاه الكبار، غيرت الشركة إعلاناتها التجارية من الأغاني والألحان البسيطة المعروفة المرافقة للدعايات إلى إعلانات تبث بين الفترات التلفازية يقدمها موسيقيون يتمتعون بشعبية لدى الناس. ومن أجل اقتناص فرصة المياه المعبأة بسرعة، عقدت شركة «واهاها» اتفاقاً مع شركتي «دانون» Danone و«بيريفراين» إنفستمنت هولدينغز». Peregrine Investment Holdings اللتين قدمتا معاً

45 مليون دولار نقداً في خمسة مشروعات إنتاجية مشتركة مقابل حصة في المشروعات تبلغ 51 بالمئة، وخصص أرباح نقدية، واستخدام العلامة التجارية لشركة واهاما (استحوذت شركة دانون لاحقاً على أسهم شركة بيريفراين). واستخدم زونغ الأموال وفرصة الحصول على وسائل تقانة شركة دانون من أجل العمل سريعاً على بناء منشآت إنتاجية في كل أنحاء البلاد لتعزيز وضعها في مجال المياه قبل أن تتمكن الشركات المحلية المنافسة والمتعددة الجنسيات من توطيد أوضاعها. وبرزت واهاما بوصفها الشركة الرئيسة في البلاد في تجارة المياه المعبأة، وحافظت على ذلك الموقع حتى الوقت الراهن.

#### خطوة غير اعتيادية: عرض مشروب «فيوتشر كولا»

جاء نجاح شركة واهاما المبكر في سوق منتجات الحليب والمياه المعبأة ولاحقاً العصائر والشاي الجاهز للشرب، كل هذه المنتجات جاء نجاحها خارج نطاق سوق المشروبات الغازية التي تمثل تقريباً نصف الاستهلاك الكلي من المشروبات الخفيفة. وكما هو الحال في باقي أنحاء العالم سيطرت شركتا «كوكاكولا» و«بيبسيكو» على سوق المشروبات الغازية في الصين بحلول التسعينيات من القرن الماضي.<sup>(2)</sup> وكانت شركة «كوك» قد أسست أول عمليات التعبئة في الصين في عام 1927، وجرى إخراجها من البلاد على يد الشيوعيين في عام 1949، وكانت من بين أوائل شركات المنتجات الاستهلاكية الأمريكية التي تعود لدخول الصين في عام 1949؛ عندما تحسنت العلاقات بين البلدين. وبعد ذلك بعامين دخلت شركة «بيبسي» السوق الصينية، وسرعان ما تغلبت الشركتان معاً على الشركات المحلية المنتجة لمشروب الكولا.

إلا أنه في أواسط التسعينيات أدرك زونغ أن المستهلكين الصينيين سوف يدعمون وجود بديل محلي لمشروب «كوك» و«بيبسي». وبتبنيه للأفكار الواردة في كتاب الزعيم ماو، قرر زونغ التركيز على المناطق الريفية، حيث كانت شركة «واهاها» تتمتع بأفضلية نسبية في التوزيع والتميز بالعلامة التجارية الخاصة بها، بينما تترك المدن الكبرى للشركات المتعددة الجنسيات. وكالعادة قام زونغ بأداء وظيفته في السوق، حيث كان يقضي المئتي يوم المعهودة كل عام في ميدان العمل وهو يناقش تفاصيل المنتج المحتمل مع الموزعين والعملاء، ويشرف على البحوث التي تجرى عن وضع السوق والآلاف من اختبارات التذوق، ويتعاون مع معاهد البحوث والتنمية، ويوجه الشركات المحلية المنتجة للمكهات لابتكار منتج يفي بمقاييس الجودة العالمية، لكن مذاقه كان يتميز بحلاوة زائدة ومركزة بنحو طفيف وذلك استجابة للأذواق المحلية.

وأوجد الموظفون اسم «فيوتشر كولا» (كولا المستقبل) التي تعني حروفها الصينية «غير اعتيادية» أو «استثنائية». ورأى آخرون في انتقال شركة واهاها إلى المشروبات الغازية أمراً غير اعتيادي في أفضل الأحوال وانتجارياً في أسوأها. ودفعت شركة «روست»، أكبر شركة صينية منافسة لشركة واهاها في تجهيز المياه المعلبة، أكثر من مليون دولار نفقات تكليف مؤسسة عالمية للاستشارات الإدارية بإجراء دراسة خلصت إلى أنه لا يمكن هزيمة شركتي كوك وبيبسي على يد شركة محلية ناشئة، ونصحت شركة «روست» بتجنب سوق المشروبات الغازية. ونشرت الصحف عناوين استغلت الاسم المستقبلي للمشروب، وكان من ضمنها عنوان يقول «الكولا الاستثنائية، الكارثة الاستثنائية».

إلا أن زونغ كان واثقاً مما يفعله، وفي شهر حزيران من عام 1998 عرضت شركة «واهاها» «فيوتشر كولا» التي تحمل شعار «الكولا التي يملكها الصينيون». وكانت شركة «واهاها» تعلن عن منتجها على شاشة القناة الأولى للتلفاز الوطني CCTV، التي كانت تستقطب جمهوراً واسعاً، وتلقى شعبية كبيرة في المناطق الريفية على وجه التحديد. وقامت الشركة برسم لوحات جدارية وبتعليق ملصقات في القرى الصغيرة للترويج للكولا كبديل «للكوك» و«البيبيسي». وعندما قصفت القوات الأمريكية السفارة الصينية في بلغراد في شهر أيار عام 1999 بطريق الخطأ، قامت مظاهرات احتجاجية عارمة في كل أنحاء الصين، وأحرق المتظاهرون الأعلام الأمريكية، ودعوا إلى مقاطعة البضائع الأمريكية. ورأى زونغ أن هناك فرصة للترويج لعلامته التجارية بوصفها الكولا الصينية، فحول الأموال المخصصة للتسويق إلى الإعلانات التلفزيونية للإفادة من الشعور الوطني المتأجج. وأتت الدعاية أكلها، وارتفعت مبيعات «فيوتشر كولا» أكثر من 30 بالمئة في بعض الأسواق الرئيسية، وأحضر أحد المستهلكين مبلغاً صغيراً من المال إلى محطة التلفاز المحلية في مكان إقامته من أجل أن يتبرع بها طوعاً للإعلانات التي تبثها شركة «واهاها» لإظهار دعمه لمشروب «فيوتشر كولا».

وقد أدهش نجاح عرض «فيوتشر كولا» كبار المديرين التنفيذيين في شركة واهاها. وواجهت الشركة صعوبات في تلبية الطلب عليه وأُزمت عملية الإنتاج شركاتُ تعبئة خارجية. واعتمدت واهاها على توسع تحركها في البداية في قيامها بتقديم نكهات أخرى للمشروبات الغازية تحت مسمى العلامة التجارية «فيوتشر». وبحلول عام 2003 كانت مبيعات المشروبات

الغازية التي تحمل اسم العلامة التجارية «فيوتشر» قد بلغت 620,000 طن، وبرزت «فيوتشر» بوصفها العلامة التجارية التي احتلت المرتبة الثالثة بحصة وصلت إلى 12 بالمئة في سوق المشروبات الغازية؛ وذلك وفقاً لتقديرات الشركة. وتواجه شركة «واهاها» تحديات، بالتأكيد، أثناء تقدمها في أعمالها بما في ذلك التعامل مع ردود أكثر عدائية من جانب شركتي كوك وبيبيسي، والمحافظة على توسع تحركها، فيما يقوم كينغ هوزونغ بتكليف مديرين آخرين بمسؤوليات أكثر، وبالتوسع خارج السوق الصينية. إلا أن الشركة حققت حتى الآن نجاحاً باهراً في اقتناص سلسلة من الفرص الذهبية بما فيها المشروبات المغذية للأطفال، وحليب الفاكهة، والمياه المعبأة، والكولا.

### اجعل خيارك النجاح

هنالك قول مأثور متداول بين التجار يلخص منطق الفرص الذهبية ومفاده أن «عمليات المقايضة الصغيرة تبيحك داخل ميدان العمل، ولكن ثمة فرصة كبيرة تطل من حين إلى آخر، وعندها تكسب المال الحقيقي». وكما تستذكرون من الفصل 2: تكون الفرصة ذهبية إذا ما أتاحت لمؤسسة تجارية أن توجد قيمة ذات شأن في مدة قصيرة من الوقت نسبياً. وتختلف الفرص الذهبية عن تلك العادية من جهة أهميتها وحجمها. وتشمل الأمثلة على الفرص الذهبية القائمة بين الشركات في هذا الكتاب عمليات الاستحواذ الكبرى (مثال، شراء شركة هاير لشركة ريد ستار إنتربرايزز)، وسائل التقانة الجديدة (مثال: نظام شركة يو تي ستاركوم للدخول الشخصي، الموضح في الفصل القادم)، عمليات

عرض منتجات جديدة (مثال، عرض شركة «ليجند» للحواسيب التي تعمل بمعالج بنتيوم)، التوسع دولياً، عمليات توفير المنتجات الجديدة في كل أنحاء البلاد (مثال، توسع شركة واهاها في كل أنحاء الصين في منتصف التسعينيات).

### فوائد اغتنام الفرص الذهبية

قد تستطيع مؤسسة تجارية الحفاظ على الميزة التي تعود عليها من اغتنام فرصة ما مدة مطولة، كما فعلت شركة «مايكروسوفت» عندما قامت بتأسيس نظام «ويندوز» بوصفه النظام التشغيلي السائد للحواسيب الشخصية، إلا أنه، وفي الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها مثل أسواق الصين، تكون المزايا المتأتية من اغتنام فرصة ذهبية عرضة لتهديدات الفشل المفاجئ. وتحصل أكثر هذه التهديدات الشائعة في الصين عندما تغتم شركة ما فرصة ما، ويفري نجاحها المبدئي العشرات من الشركات المنافسة بدخول السوق؛ فيعجل الداخلون الجدد حدوث حرب أسعار، وفي النهاية عملية غرلة يجري فيها التخلص من العديد من الشركات الأضعف. ويلاحظ سايمون إزرانيل، رئيس مجلس إدارة عمليات شركة «دانون» في منطقة آسية والباسيفيك: «إنك تحتاج في الصين إلى توقع انخفاض الأسعار، وتأسيس نموذج عمل يضمن أرباحاً مستدامة وسيولة نقدية حتى بعد بدء حروب الأسعار»<sup>(3)</sup>. ثم إن المزايا التي تترتب عن اغتنام الفرص الذهبية هي أيضاً عرضة لتأثير وسائل تقانة تؤدي إلى إفراغها من محتواها، ولتحولات رئيسة في سياسة الحكومة، ولتحرك كبير للشركات المتعددة

الجنسيات باتجاه الصين، من بين عوامل أخرى. وباختصار، فإن اكتساب ميزة تنافسية يمكن الحفاظ عليها عن طريق اغتنام فرصة ذهبية واحدة هو أمر ممكن، ولكن ليس من المرجح التنبؤ بها مقدماً؛ لأن ذلك بالغ الصعوبة<sup>(4)</sup>.

حتى عندما تفشل الفرصة الذهبية في إيجاد ميزة تنافسية قابلة للاستمرار، فإنها تمنح مزايا مهمة أخرى في الوقت الحاضر:

- توفر أرباحاً غير متوقعة للاستثمار. يُحدث اغتنام فرصة ذهبية ارتفاعاً مفاجئاً في العائدات، الأمر الذي يوفر أرباحاً غير منتظرة تستطيع الشركة الاستفادة منها لتعزيز تقدمها في مستهل عملها. فمثلاً بعدما عرضت شركة «واهاها» المشروب المغذي للأطفال، الذي أنتجته عام 1988، ازدادت عائدات الشركة من الصفر فعلياً إلى 19 مليون دولار تقريباً بعد مرور سنتين. وأدرك زونغ أن نجاح شركته سوف يلفت انتباه الشركات المنافسة التي ستعمل على إفساد العمل، وهكذا عمد بكل حكمة وحصافة إلى توظيف الأرباح في الاستحواذ على أصول معمل التعليب وتوسيع العلامة التجارية واههاها لتشمل حليب الفاكهة. وبرغم أن شركة «واهاها» خرجت من قطاع تغذية الأطفال في السوق فإن الأرباح غير المنتظرة التي جنحتها في سنوات قليلة وفرت الأساس للنجاح في المستقبل.

- إرباك الشركات المنافسة. عندما عرضت شركة «واهاها» مشروبها المغذي في شهر تشرين الأول عام 1988، كان هناك

سابقاً ثلاث مئة شركة على الأقل في الصين تباع مشروبات مغذية. وبحلول الوقت الذي ردت فيه الشركات المنافسة على ستحواذ شركة «واهاها» مكان في السوق، كانت العلامة التجارية للشركة قد تمتعت بتقدير واهتمام خاص في كل أنحاء البلاد. وفي أحوال كثيرة تكون السرعة التي تقوم بها شركة ما للإسماك بزمام المبادرة مفاجئة للشركات المنافسة. وعندما يدرك المديرون المزاحمون أنهم يخسرون مواقعهم بسرعة أمام الشركة المنافسة الأسرع منهم في تكرار عملياتهم عبر دورة «سيب»، يدب الذعر في نفوسهم، وعندها إما يأخذون قرارات متهوره طائشة أو يقرّون بحتمية الهزيمة ويعترفون بعجزهم. إن اغتنام فرصة ذهبية بسرعة، يمكن أن يغذي ويدعم نبوءة تتحقق بذاتها. ويتسبب قيام مؤسسة تجارية ما بتحقيق ربح مفاجئ في إثارة الذعر لدى المؤسسات المزاحمة، واستنتاج أن هزيمتها باتت محتملة، واتخاذ خطوات قد تجعل زوالها أكثر احتمالاً. «إن أفضل معركة» كما لاحظ صن تزو «هي المعركة التي لا تخاض مطلقاً» - وفي هذه الحالة، ولأن خصمك يلجأ للاستنتاج، فإنك ستفوز.

- استقطاب الموارد المطلوبة. بإمكان اغتنام الفرصة الذهبية أن تدعم أيضاً الإفادة من دورة إيجابية لتغذية راجعة عن طريق استقطاب الموارد المطلوبة لتحقيق المزيد من النجاح. وتحدث الزيادات الكبيرة والمفاجئة في العائدات وفي الحصة السوقية توسعاً في الحركة، ويتوصل الشركاء المحتملون، والموردون،

أو العملاء إلى قناعة بأن الشركة مقدر لها أن تحتل موقع الصدارة في السوق الجديدة (أو على الأقل تقلت من عملية الغرلة الوشيكة) ويستقطب افتراض النجاح هذا موارد إلى الشركة (مثال: أموال، علاقات شراكة، موهبة)، وتزيد هذه الموارد من أرجحية تحقيقها للنجاح، في الواقع. ويؤدي هذا إلى نشوء حلقة طيبة حيث يولد النجاح المبكر في استغلال فرصة ذهبية الافتراض بإحراز فوز مطلق يستقطب الموارد، وبذلك يجعل الفوز أكثر احتمالاً للتحقق.

ومن جهة كونها مسألة عملية، فإن هذه الحلقة الطيبة تعني أن الشركاء والمستثمرين والعملاء المحتملين يبدوون بالمجيء إليك بدلاً من اضطرارك للذهاب إليهم، وهذا هو بالضبط ما حدث مع شركة واهاهما. ففي أعقاب النجاح الكبير الذي حققته بعرض منتجاتها في الأسواق، وإحداث تحول إيجابي في معمل الأطعمة المعلبة في هانغزو، خاطب مسؤولون حكوميون في أقاليم أخرى مديري شركة «واهاهما» لمفاتحتهم في موضوع قيامهم بتولي مسؤولية إدارة المعامل المتوقفة عن العمل في مناطقهم. وعلى نحو مشابه، لفت النجاح المبكر لشركة واهاهما انتباه مؤسسة «دانون غروب» التي كانت قد نظمت عمليات استثمار كبيرة في الشركة منذ بداية عملها عام 1996.

- البقاء بانتظار الفرص الآتية. غالباً ما يفكر الناس في الفرص بوصفها أحداثاً لا تتكرر، إلا أن الفرص الذهبية تنبثق من تحركات سابقة قامت بها شركة ما، ومن ردود فعلها المتواصلة

إزاء وضع قابل للتغيير. وفي حالة شركة «واهاها»، أدت اللوازم المدرسية إلى المشروبات المغذية للأطفال، التي أدت بدورها إلى حليب الفاكهة، الذي أدى إلى المياه المعبأة، التي أدت إلى الكولا. إن النجاح في اغتنام الفرص السابقة وضع زونغ في موضع يتيح له رؤية الفرص التالية وتوفير الموارد لشركة «واهاها» (مثال: العلامة التجارية، التوزيع، الإنتاج، الخبرة) لكي تقتنصها.

لاحظ أن إمكانية التنبؤ ليست من بين فوائد اغتنام فرصة ذهبية. فمن الصعب -ربما من المستحيل- التنبؤ سابقاً بالاتجاه المستقبلي لشركة ما. ولم يكن بإمكان أي صاحب مهنة يعمل بائعاً متجولاً لبيع القرطاسية والحلوى لأولاد المدارس في عام 1987 أن يتنبأ بأن يدخل في منافسة مباشرة مع شركة «كوك» في عشر سنوات فقط. حتى الانتقال من المياه المعبأة إلى الكولا لم يكن أمراً مقدراً سابقاً: تذكر كيف رفضت شركة «روبست» المنافسة لشركة «واهاها» تلك الفرصة. ومن الخطأ الفادح دراسة تاريخ شركة ما في تعقب الفرص بعد حدوث الواقعة، والاعتقاد أن تعاقب الأحداث كان أمراً حتمياً أو حتى يمكن التنبؤ به سابقاً. تخيل، مثلاً، لو أن زونغ كان قرر بيع كتيبات تتضمن إرشادات تعليمية للأولاد بدلاً من المشروبات المغذية. ومن حيث استهلت الشركة عملها في عام 1987، فإن تلك الفرصة كانت ستبدو في كل جزء منها منطقية بمقدار منطقية المشروبات المغذية، لكنها كانت ستضع شركة «واهاها» على مسار مختلف جملة وتفصيلاً. «فالعامل»، كما ورد على لسان الفيلسوف الدنماركي سورين كييركغارد Søren Kierkegaard:

«يمكن أن يفهم فقط بطريقة مناقضة، إلا أنه يجب أن يوجه باتجاه المستقبل». إن اغتنام فرصة ذهبية يسرع من تقدم شركة ما على مسار ما، لكنه لا يؤدي إلى وضوح الوضع الضبابي للمستقبل.

### الفرص الذهبية تتطلب حشداً للموارد

تقدم الفرص الذهبية مزايا مهمة، ولكن ثمة خدعة مضللة هنا يُخشى من انطلاقتها؛ فاغتنام فرصة ذهبية عادة ما يتطلب حشداً لموارد الشركة. ويحصل ذلك عندما يركز المديرون الأموال المتوافرة، والجهد والانتباه على فرصة محددة في مرحلة محددة من الزمن لزيادة رجحان اغتنام الفرصة. تذكر مثلاً كيف راهن زونغ مرتين بالسيولة النقدية المتاحة له على الإعلانات الدعائية لعرض العلامة التجارية «واهاها» في سوق هانغزهو. وتكوّن حملة زونغ «مدينة واحدة كل أسبوع» مثلاً على نطاق ضيق لعملية تركيز طاقم التسويق في شركته، والإنفاق على الإعلانات، وانتباهه الشخصي من أجل ممارسة ضغط كامل على سوق إحدى المدن لاستمالة المستهلكين قبل الانتقال إلى السوق الأخرى. ويقارن زونغ هذا النهج بقائد رجال عصابات يقوم باستدعاء قواته المشتتة على نحو واسع من التلال للانخراط في معركة تقليدية مع عدو تقليدي في لحظة محددة من الوقت.

إن ميزة تركيز الموارد على فرصة ذهبية أمر واضح. وبقيامهم بجلب كل موارد المؤسسة التجارية لتوليد فرصة معينة في لحظة محددة من الوقت، يزيد المديرون من عمق تأثير هذه الموارد ومن أرجحية اغتنامهم للفرصة. أما المساوئ فهي واضحة على حد سواء؛ فعملية حشد الموارد

تترك القليل من الاحتياطي منها ويعرض الشركة إلى الخسارة التامة. ولو كان المشروب المغذي الذي أنتجته شركة «واهاها» لم يحقق ماحققه من رواج في السوق، لانتهت اللعبة قبل أن تكون قد بدأت بالفعل. إضافة إلى ذلك، وعن طريق الإعلان عن فرصة ما «ذهبية» فإن المدير يلمح ضمناً إلى حاجتها إلى أي من أو كل الموارد المطلوبة لتحقيق النجاح. وغالباً ما يستدعي جمع الموارد اللازمة للنجاح في السوق اتخاذ قرارات صعبة، وقد يتطلب الأمر بمؤسسة تجارية أن تلتزم بإنفاق أموال خزيتها الحربية في مجال الدعاية، أو الخروج من عمل قائم قديم لكي تحرر الموارد لمصلحة الفرصة الذهبية - تذكر خروج شركة «واهاها» من مجال المشروبات المغذية للأطفال لدعم عرض منتجات حليب الفاكهة في السوق. وربما تضطر شركة ما إلى التخلي عن الملكية أو الإدارة (الإشراف) من أجل أن تضمن حصولها على المصادر المطلوبة من الشركاء على وجه السرعة، وقد كان نجاح شركة واهاها في مجال المياه المعبأة، مثلاً، ممكناً فقط لأن الشركة تخلت عن غالبية الأسهم في خمسة من المشروعات المشتركة مقابل حصولها على السيولة النقدية والتقانة المطلوبة لإحداث تأثير سريع في السوق. وربما يحتاج المديرون في الشركات القديمة إلى إيقاف مشروعات أو تحويل الأموال ونقل المديرون الموهوبين من أحد فروعها المربحة لدعم الجهد الرئيس للشركة.

ربما تملك مؤسسات تجارية مثل مايكروسوفت أو وول-مارت احتياطات كبيرة من الموارد بما يكفي لتفادي هذه الخيارات الموجهة. إلا أن معظم المؤسسات تفتقر إلى خزائن حرب كهذه، وبذلك فإنه

يجب على مديريها أن يركزوا الموارد من أجل اغتنام الفرص الذهبية. إضافة إلى ذلك، فإن عليهم أن يعرضوا رهاناتهم الكبيرة قبل أن يصبح واضحاً تماماً ما إذا كانت الفرصة ذهبية بالمقدار الذي يحسبونه، وإذا ما انتظروا لكي يتحققوا من الأمر تماماً، فإن الشركات المناهضة سوف تقوم بالإمساك بزمام الأمور. وحقيقة الأمر: يتطلب اغتنام الفرص الذهبية من معظم الموظفين التنفيذيين أن يقوموا بحشد مواردهم على الرغم من عدم توفر معلومات كاملة بشأن النتائج.

لا ترتكب أي خطأ، فهذه خيارات موجهة. لقد كرر أصحاب المصالح التجارية الذين أجرينا معهم مقابلات تركيز الموارد لتعقب الفرص الذهبية بوصفه أكثر القرارات صعوبة وإيلاًماً في النفس اتخذوها في حياتهم. فعلى سبيل المثال، واجه رئيس شركة هاير رويمين زهانغ معارضة كاملة تقريباً من مديرين آخرين لقراره الاستحواذ على شركة ريد ستار في عام 1995. وفي حالات قليلة أدت هذه القرارات إلى إحداث أضرار جسدية، وانتهت بنقل أصحاب المصالح التجارية إلى المشفى.

### ثلاث نوافذ للفرصة

تقدم الفرص الذهبية وعداً يُمّني النفس بالحصول على مكافآت كبيرة، ولكنها تتطلب بوجه عام التركيز الخطر للموارد من دون جدوى معرفة ما إذا كان الرهان سوف يكون مربحاً. والسؤال المهم هنا واضح تماماً: كيف يميز أصحاب المهن التجارية والمديرون فرصة ذهبية عن ذهب زائف قبيل وضع كل نقودهم على الطاولة لتعقبها؟ والأسئلة الواضحة هي ما إذا كان هناك من طلب لم يلب للزبائن، وما

مدى كبر حجم السوق إذا ما قامت شركة ما بتلبية الطلب؟ فقد عرف زونغ، مثلاً، من خبرته الشخصية أن الأهالي كانوا قلقين بشأن تغذية أباطرتهم الصغار، وقدر أن باستطاعته تحقيق ربح كبير مفاجئ حتى لو أوفى بحاجة جزء متواضع فقط من أطفال البلاد البالغ عددهم ثلاث مئة مليون طفل.

إن هذه الأسئلة التي تناقش ما إذا كانت حاجة الزبون حقيقية، وأن السوق المحتملة كبيرة بما فيه الكفاية لتمثل فرصة ذهبية، هي بلاشك أسئلة مهمة وحاسمة، ثم إنها واضحة بنحو مؤلم، ونحن لا نضيف الكثير لتذكير المديرين بضرورة معالجتها. والسؤال الأصعب هو ما إذا كان التوقيت مناسباً لحشد الموارد من أجل تعقب الفرصة. وغالباً ما يستخدم الناس عبارة «نافذة الفرصة» لوصف مدة من الزمن لا بد من اغتنام الفرصة فيها أو خسارتها (ربما للأبد). إن فكرة وجود نافذة تفتح مدة قصيرة ثم تغلق تبرز الطبيعة الخاطفة للفرص؛ حيث يمثل التوقيت كل شيء. فالمبكر جداً قد يكون سيئاً مثلما هو حال المتأخر جداً.

إلا أن الفرص الذهبية هي في حقيقتها أكثر تعقيداً. ولابد لأصحاب المهن التجارية والمديرين أن يفكروا لا في نافذة واحدة للفرصة بل في نوافذ متعددة للفرصة بما في ذلك الزبائن، والمنافسون، وأسواق الأوراق المالية، والتطور التقني، والسياسة الحكومية من بين أشياء أخرى. ولزيادة الأمور تعقيداً، فإن هذه النوافذ تتباين في أهميتها بمرور الوقت، وتتغير بنحو متواصل -تحدث شرخاً أو تهدد بالإغلاق تماماً- ونتيجة لذلك يجب على أصحاب المهن التجارية أن يجعلوا التوقيت مناسباً لاجتياز النوافذ التي لها أهميتها.

ومن المفيد لتوضيح مهمة تقويم الوقت، التركيز على ثلاث نوافذ للفرصة، وعلى وجه التحديد الزبائن والشركات المنافسة والمحيط (بما في ذلك العوامل الخارجية عدا عن المشتريين والشركات المزاحمة)، التي تكوّن أهمية بنحو ثابت في تقييم ما إذا كان التوقيت صحيحاً وملائماً لتعقب فرصة ما. وقد ناقش العديد من الأشخاص المنافسة التي تستند إلى الوقت، حيث يتغلب الخصوم الأسرع على الخصوم الأبطأ. ويركز نموذج النوافذ الثلاثة للفرصة بالمقابل على المنافسة المستندة إلى التوقيت. وليس هناك من افتراض أن الأسرع يبرز الابطأ دائماً. فشركة واهاهما مثلاً كانت قد مهدت الطريق لقيام قسم خاص بالمشروبات المغذي للأطفال. إلا أنه في حالات أخرى، اتبعت شركة «واهاها» خطى أوائل الشركات التي دخلت السوق في وقت مبكر، وعلمت المستهلكين فوائد الحليب الغني بالفيتامينات، والمياه المعلبة، والكولا. فالنجاح يعتمد على تركيز الموارد على الفرصة المناسبة في الوقت المناسب. ويتطلب جعل التوقيت مناسباً إلى حد كبير، من المديرين أن يقوموا بتحركهم عندما تكون العوامل الثلاثة جميعها متحالفة معاً. وسوف يتأثر التوقيت بالطبع بعوامل داخلية (وهي محط اهتمام الفصل القادم). غير أن الكثير من التوقيت يعتمد على قوى موجودة في معظمها خارج سيطرة مدير أو شخص يعمل في تنظيم الأعمال التجارية والصناعية.

وعلى الرغم من أنه لا توجد لائحة أسئلة تناسب جميع الأحجام لتقويم ما إذا كان التوقيت مناسباً للفرص جميعها، فإن بإمكان الأسئلة الآتية أن تساعد المديرين على التفكير في العوامل التي تؤثر في ما إذا كان الوقت مناسباً للتحرك.

● هل السوق مهيأة للنجاح؟ إن توقيت عرض سلعة أو خدمة جديدة في السوق ليس علماً دقيقاً، ولكن هناك خطوات يستطيع رواد الأعمال والمديرون اتخاذها لزيادة أرجحية قيامهم بجعله مناسباً. وبإمكان الزبائن الذين يجري اختبارهم في هذا الشأن تقديم معلومات وأفكار عما إذا كانت السوق جاهزة: إذا ما رغب أحد الزبائن في سلعة أو خدمة جديدة فإن هناك أرجحية أن الآخرين سوف تتوفر لديهم الرغبة كذلك. ولتجنب الانقراض بنحو مبكر جداً، يستطيع الموظفون التنفيذيون انتظار أول من يتحركون من أجل التحقق من وضع السوق. ولتجنب كونهم متأخرين جداً، بإمكانهم الدخول بسرعة وبقوة قبل أن يقوم منافس آخر بتولي موقع الصدارة.<sup>(5)</sup> ولم تكن شركة «واهاها» أول من دخل سوق المياه المعبأة -ترك زونغ الآخرين يجرون اختبارات على المياه ويتقفون المستهلكين، إلا أنه عندما افتتح بأن السوق كانت مهيأة للنهوض والنجاح قام زونغ بكل همة ونشاط بتأمين الموارد من شركة دانون لدعم عرض إنتاج شركة «واهاها» من المياه المعبأة.

وللتمييز ما بين عرض شركة «واهاها» عن الشركات الأولى لدى دخول السوق، فإن زونغ يبحث عما نسميه «السوق القائمة خلف السوق» فعند دخول سوق المشروبات المغذية مثلاً، رفض زونغ قاطعياً وصراحة خيار اللحاق بالشركات المنافسة المتواجدة في السوق عن طريق كونه المنافس رقم (301) الذي يعرض مشروباً مغذياً عاماً. وقد كان بدلاً من ذلك الأول الذي يقدم منتجاً موجهاً

للأطفال. وعلى نحو مماثل، وعندما عرضت شركة واهاهها أول منتج لها من حليب الكبار عام 1995، كانت شركة «روبست» قد وظفت المال والجهد في تعليم المستهلكين فوائد الكالسيوم. وبوصفها من الذين دخلوا سوق الحليب العام في وقت متأخر، فقد عرضت واهاهها منتج «حليب AD» الغني بالكالسيوم والمكونات الغذائية لتسريع الامتصاص أيضاً.

● ما هي الجملة الوافية؟ إن نظام وصف الفرصة في جملة قصيرة (خمس كلمات أو أقل) تجبر صاحب المهنة أو المدير على تعرية المظاهر المحيطة والتوصل إلى فهم جوهر الحقائق الأساسية لفرصة ما. إن بإمكان الجملة الوافية أن تساعد على تقييم ما إذا كان الوقت مناسباً، فإذا ما فهم الزبائن المحتملون مصطلحاتك على الفور ووجدوها جديدة ومثيرة للاهتمام، فإنك ربما تكون قد بلغت النقطة المستساغة للتوقيت. وإذا ما فهموا المصطلحات ولكنهم قالوا أنها واضحة، بالية أو عامية، إذاً فأنت ربما تكون متخلفاً خطوة واحدة عن السوق. وإذا ما اعتقدوا أنها تبدو رائعة نظرياً لكنها لا تجد صدق لديهم على المستوى الغريزي، عندها قد تكون متقدماً خطوتين أو أكثر عن السوق. وبإمكان هذه العملية أن تساعدك أيضاً على تحري الزبائن أو المستثمرين المحتملين الذين «يفهمونها»، فهم سيكونون شركاء جيدين ومفيدين للعمل معهم على تعقب الفرصة.

● هل هناك من منافس محصن، سابقاً؟ من أهم مفاهيم النظرية العسكرية خطر الانخراط في نزاع مع أعداء أقوىاء ومحصنين

جيداً. وقد تجلى هذا المفهوم عند صن تزو بحكمته الشهيرة القائلة: إن الأساليب العسكرية هي أشبه بالمياه المتدفقة، لأن المياه تتدفق في مجراها الطبيعي عندما تصطدم بمقاومة، وتسرع في الجريان عندما تصادف فجوة.<sup>(6)</sup> وكان ماو قد اتبع هذا النهج عندما تجنب الشيوعيون المدن في البداية حيث كان أنصار الحزب الوطني أقوىاء، وعجت بهم المناطق الريفية حيث كانوا ضعفاء. واتبع زونغ النهج عينه عندما عرض المشروبات الغازية في الأسواق؛ فقد تجنبت شركة «واهاها» المدن حيث كانت شركتا كوك وبيبسي في وضع قوي، بينما كانت تركز الموارد على المناطق الريفية حيث كانتا في وضع أضعف نسبياً. ومن المستحيل، بالتأكيد، العثور على قطاعات حيث لا وجود لشركات مزاحمة على الإطلاق. فالفرص الذهبية ستجذب دائماً العديد من الشركات الداخلة إلى الأسواق. والأمر الأساسي هو أن تتجنب مجالاً يكون فيه منافس قوي قد اتخذ لنفسه موقعاً وسيطر عليه وعززه بالموارد مثل العلامة التجارية أو عملية التوزيع.

- ما مدى السرعة التي سيكشف فيها المنافسون الفرصة؟ المسألة هي ليست ما إذا كانت الشركات القوية المنافسة سوف تلاحظ وجود فرصة ذهبية - إنها تفعل ذلك دائماً فيما لو كانت ذهبية حقاً - ولكن «متى» ستكتشف وجودها؟ فالإطارات الإستراتيجية للشركات المنافسة تبطئ من عملية إدراكها لوجود الفرصة. والإطارات الإستراتيجية هي نماذج ذهنية تملي كيفية قيام الموظفين التنفيذيين بتفسير صناعتهم ومنافسيهم وزبائنهم

وقواهم الذاتية. وتؤثر الإطارات القائمة في مدى سرعة قيام الموظفين التنفيذيين في تحديد فرص جديدة. وعند تقييم سرعة رد الخصوم المحتملين، عليك أن تحاول أن تفهم إطاراتهم الإستراتيجية - كيف من المحتمل أن يفسروا الوضع؟ ومتى سيلاحظون وجود الفرصة؟ هذا يعطيك بعض التخمين لمقدار الوقت الذي تملكه. وربما تخفق الشركات الجيدة المنافسة، فهي قد تفتقر ببساطة إلى إدراك الأوضاع واللازم لمعرفة الفرصة. فالمدبرون المغتربون، على سبيل المثال، ما كانوا ليحظوا بفرصة ضئيلة من أجل فهم كيف أن سياسة إنجاب الولد الواحد في الصين سوف تؤدي إلى سوء التغذية. وربما تنظر الشركات الأجنبية المنافسة إلى السوق الصينية عبر منظار سوقها المحلية، مما يجعلها بطيئة في ملاحظة الفرص المحلية. وسوف تستيقظ الشركات المنافسة في مرحلة ما، بالتأكيد، وتشم رائحة الفرصة وتجلب مواردها للإفادة منها.

إن جزءاً من جعل التوقيت مناسباً هو البقاء تحت شاشة رادار الخصوم مدة طويلة بما فيه الكفاية لكي يتهيؤوا للدفاع قبل أن يقوموا بالرد. وعند تلك المرحلة قد يكون من المكلف جداً، بما في ذلك الشركات المنافسة التي تعيش أوضاعاً مالية جيدة، أن تقوم بإزاحة شركة كانت من أوائل من دخلوا السوق. وتستطيع الشركات شراء الوقت عن طريق استنباط الفرصة كونها تقع خارج نطاق العمل الأساسي للشركات المنافسة<sup>(7)</sup>. وكان موقع «نيت سكيب» Netscape الريادي على الإنترنت،

مثلاً، قد انطلق بنشاط محققاً موقع الصدارة في وقت مبكر عن طريق صياغة برمجياته بوصفها «متصفح الشبكة العنكبوتية» القابلة لمنافسة نظام تشغيل مايكروسوفت. وعندما أعاد الرئيس التنفيذي لموقع «نيت سكيب» تكوين منتج الشركة بصفته «سطح مكتب» بديل لمنتجات مايكروسوفت، فقد جعل شركته الناشئة تتقاطع مباشرة مع أغنى شركة للبرمجيات وأكثرها احتراماً في التاريخ بنتائج يمكن التنبؤ بها.

#### ● هل تملك الشركات المنافسة حوافز لتعقب الفرصة في الحال؟

قد تفتقر الشركات المزاحمة إلى الحوافز لتعقب فرصة ما حتى وإن لاحظوها. وقد يكون حجم السوق صغيراً جداً نسبة إلى البدائل. فمثلاً، عرفت شركات الحواسيب الشخصية المتعددة الجنسيات جميعها أنها سوق محتملة مهمة في أعوام الثمانينيات من القرن الماضي، لكن السوق كانت لا تزال صغيرة الحجم نسبة إلى اليابان وأمريكا الشمالية وأوروبا الغربية التي كانت كلها تزدهر بفعل النمو المفاجئ والسريع الذي شهدته. إن تعقب فرصة ذهبية ربما يرغم أيضاً الشركات المهمة التي كانت قد رسخت وضعها في السوق على تدمير قاعدة الربح الحالية التي تملكها. وقد ظن زونغ، مثلاً، أن شركة «كوك» سوف تضحي بالحصة السوقية في المناطق الريفية بدلاً من التضحية بالأرباح عن طريق مضاهاة الأسعار الأرخص لمشروب «فيوتشر كولا». وقد لا تفي الفرصة الجديدة بحاجات المستهلكين الموجودين لشركة منافسة، ولذلك فربما تفضل في زيادة التمويل.

● هل بإمكان الشركات المنافسة الانقضاء حالاً؟ هناك أحياناً شركات جيدة ترى فرصة ما، وتملك حوافز قوية لتعقبها، وبرغم ذلك تفشل في التنفيذ. وقد تفتقر الشركات المزاحمة، بالطبع وببساطة، إلى الموارد اللازمة لتعقب فرصة ما. تذكر كيف أن شركة تصنيع أجهزة الحواسيب «غريت وول» كانت قد تعرضت لضربات قوية متكررة بفعل الهجوم الكاسح للشركات المتعددة الجنسيات في بداية ومنتصف التسعينيات، إلى حد أنها لم تتمكن من مضاهاة الخطوات الحاسمة التي اتخذتها شركة «ليجند» لزيادة الحصة السوقية. وبإمكان الفوضى الإدارية الداخلية أن تعيق أيضاً تقدم شركة مزاحمة لها وزنها. وكانت شركة «غالانز» قد أقدمت على اتخاذ خطواتها في مجال تصنيع أجهزة المايكرووييف، بينما كانت شركة «ويرلبول» تقوم بدمج الشركات التي استحوذت عليها وغير قادرة مؤقتاً على الرد بسرعة. والعبارة المهمة في هذا السؤال هي عبارة «في الحال». إن الثغرات التنافسية مثلها مثل طلب لم يلب للزبائن، آخذة في الزوال بسرعة. فالفوضى الإدارية في شركة منافسة ربما تدوم مدة عام، لكنها لن تدوم للأبد. والوقت الأفضل للهجوم ربما يكون مباشرة بعدما تكون الشركة المنافسة قد التزمت فرصة بديلة. ومرة ثانية، هذا لن يمنعها من ملاحقة فرصتك الذهبية للأبد، ولكنه ربما يبطئ من حركتها مدة طويلة كافية لك لتؤسس موقعاً متقدماً وتتهيأ للدفاع عنه.

● كيف ستدافع عن موقعك؟ افترض أن بإمكانك التغلب على منافسيك بشدة وأن تؤسس موقعاً ريادياً مبكراً، فكيف ستدافع

عن ذلك الحصن ضد الهجوم الحتمي الذي سيثبته المنافسون؟ هل تستطيع إيجاد شبكة توزيع قوية، إعداد الخبرات التصنيعية، تمييز العلامة التجارية، التقانة المملوكة للشركة، العلاقات الوثيقة مع الزبائن، أو أي موارد ستبقي الخصوم في وضع يأس؟ سيكون من المستحيل في سوق نشطة مثل السوق الصينية المحافظة على هذه الدفاعات إلى الأبد. إلا أنه من المهم التفكير في كيفية تمكّنك من تحصين وضعك مدة طويلة بما فيه الكفاية لإنشاء خزينة حرب من أجل اغتنام الفرصة الذهبية الآتية أو الإفلات من تهديدات مفاجئة تستهدف مصير الشركة.

#### ● لماذا لاتزال الورقة النقدية من فئة الـ 20 دولار على الأرض؟

هناك لطيفة قديمة تحكي عن اثنين من علماء الاقتصاد يسيران في الشارع، ينظر الأول إلى الأسفل ويصيح: «هناك ورقة نقود من فئة العشرين دولاراً على الأرض»، ويلتفت إليه الآخر ويقول: «ذاك مستحيل. لو كانت هناك لكان قد التقطها أحدهم قبل الآن». وتكشف اللطيفة عن فكر مهم مستمد من علم الاقتصاد - إذا كانت الفرص جذابة، فسوف يقوم أحدهم بالإمساك بها بسرعة. كما تثير اللطيفة سؤالاً مهماً: إذا كانت هذه فرصة ذهبية بالفعل، لم لم يفتنهما أحد من قبل؟ طبعاً لا بد لأحدهم من أن يكون أول من يفعل ذلك، ولكن ونظراً إلى عدد أصحاب المصالح والمهن التجارية الموجودين في العالم فإن هناك أرجحية ضعيفة بأن تكون أنت من يفعل ذلك. والاحتمالات هي أن التوقيت إما أن يكون متأخراً جداً وإما مبكراً جداً.

إلا أن هناك إجابات مقنعة على السؤال. والإجابة الأكثر إقناعاً على السؤال المتعلق بسبب وجود القطعة النقدية من فئة العشرين دولاراً هي أن تغييراً في السياق الأوسع يعمل الآن تماماً على إيجاد الفرصة. لقد نشأت الحاجة للمشروبات المغذية للأطفال، على سبيل المثال، من السياسة التي اتبعتها الصين بتحديد الإنجاب في الأسرة بطفل واحد. وقد ازداد الطلب على المياه المعبأة، في جزء منه، نتيجة تدهور وضع مياه الشرب الناجم عن عملية التصنيع المتسارعة. وأوجد الشعور الوطني المتنامي الطلب على مشروب الكولا الصيني الذي برز مع قصف السفارة الصينية في بلغراد. وقبل حشد مواردهم، يجب على أصحاب المصالح التجارية والمديرين أن يسألوا أنفسهم: ما الذي تغير في السياق التنظيمي والتسويقي والتقني أو الاجتماعي لتوليد هذه الفرصة في الحال؟ وإن لم يكن بإمكانهم الإشارة إلى تغيير محدد فإن الفرصة التي تبدو ذهبية ربما تكون من ذهب زائف.

### الخلاصة

جادل هذا الفصل في أن بإمكان الشركات أن تكسب مزايا ذات أهمية كبيرة نتيجة اغتنام الفرص الذهبية، ولكن عليها بوجه عام أن تحشد أو تركز مواردها للقيام بذلك. ويمكن لإطار عمل نوافذ الفرصة الثلاث أن يساعد المديرين وأصحاب المصالح التجارية على تقويم الفرص لزيادة احتمالات جعل توقيتهم مناسباً لدى تعقب فرصة ذهبية. وقد جرى تلخيص النقاط الرئيسية المأخوذة من هذا الفصل

في اللائحة اللاحقة. ويناقد الفصل القادم كيفية تمكن الشركات من زيادة حجمها بسرعة حينما تتوفر اللحظة المناسبة. إننا نوضح فكرة زيادة حجم الشركة بطريقة صحيحة بإيراد قصة شركة «يوتي ستاركوم» UTStarcom.

- فوائد اغتنام فرصة ذهبية تشمل أرباحاً مفاجئة غير منتظرة للقيام بالمزيد من الاستثمارات وإمكانية إرباك الشركات المنافسة، واستقطاب الموارد اللازمة للمنافسة المستقبلية، ووضع الشركة في موضع يتيح لها اغتنام فرص متتالية. قد تمنح الفرص الذهبية ميزة تنافسية مستدامة، ولكن ذلك ليس مستبعداً وسوف يتم إثباته بعد حدوث الواقعة.
- الاتجاه المستقبلي يظل بعيداً عن إمكانية التنبؤ حتى بعدما تكون الشركة قد أمسكت بفرصة ذهبية. إنه لخطأ فادح أن تقوم بدراسة تاريخ شركة ما في تعقب الفرص بعد حدوث الواقعة، والافتراض أن هذا التقدم كان حتماً وواضحاً سابقاً. إن اغتنام فرصة ذهبية يضع الشركة على الطريق بالفعل، ولكن مسار ذلك الطريق ليس واضحاً سابقاً.
- حشد الموارد يحدث عندما يركز المديرون أموالهم المتوفرة، وجهدهم، وانتباههم على فرصة محددة في مرحلة محددة على الفور لزيادة احتمالات اغتنام الفرصة. ويتطلب جمع الموارد المطلوبة اتخاذ قرارات صعبة. ويعرض حشد الموارد الشركة لإمكانية الخسارة التامة.

- النوافذ الثلاثة للفرصة تؤلف إطار عمل يركز على أسئلة تتعلق بالزبائن أو العملاء، والشركات المنافسة، والإطار الذي يساعد المديرين على تقويم ما إذا كان التوقيت مناسباً للمراهنة بقوة على ملاحقة فرصة ذهبية.