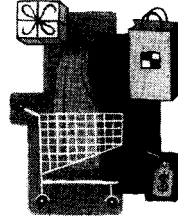

إعادة تنشيط الجزء الجوهري من العمل التجاري: التحدي الذي يتعرض له تاجر التجزئة

فيليكس باربر

تواجه سلسلة متاجر التجزئة التي كانت مزدهرة ذات مرة أسواقاً تنضح بسرعة في كافة أرجاء الولايات المتحدة وأوروبا. ونتيجة لذلك، عانى بعض اللاعبين الرئيسيين خسائر في قيمة السهم بلغت 40٪. من الناحية التاريخية، لم تتمكن شركات تجارة التجزئة الموجودة في السوق منذ وقت طويل من (أو لم ترغب على وجه العموم في) الابتكار بسرعة كافية للحفاظ على ما تمتعت به من أفضلية. والمثال الواضح على ذلك تجسده سلاسل متاجر السلع العامة الكبرى في الولايات المتحدة. ففي البدايات المبكرة من الثمانينيات، قامت شركة «جي. سي. بيني» J. C. Penney بتحويل سلسلة متاجرها إلى مخازن متعددة الأقسام على المستوى الوطني من خلال الابتكار. لكن «سيرز» الولايات المتحدة Sears US و«ول ورت» Woolworth حاولتا إخفاء أدائهما الضعيف في أنشطتهما التجارية الأساسية بواسطة التنوع، لتكتشف كل منهما أن النشاط التجاري الأساسي الذي يعاني المصاعب يمكن أن ينزل الخسارة بأكثر الأنشطة التجارية الجانبية ازدهارا. وحين



أدركت معظم هذه المكتسبات في التسعينيات، تعلمت «سيرز» درساً مهماً: ليس ثمة بديل من الابتكار في النشاط التجاري الأساسي.

فهم ما يفعله المقبلون الجدد بطريقة مختلفة

يعتبر تغيير صيغة تجارة التجزئة القديمة عملية أكثر صعوبة اليوم من أي وقت مضى. إذ لا يكفي مجرد العثور على بنى تصميمية أو منتجات جديدة. فالمنافسون الجدد يعيدون تصميم سلسلة القيمة بحيث اختفت تقريباً الفوارق المميزة التي كانت واضحة المعالم ذات مرة بين المنتج، والمصمم، والمصنع، وتاجر التجزئة. لنأخذ على سبيل المثال شركة «زارا» Zara، التي تعتبر أسرع شركات الأزياء الأوروبية العاملة في مجال تجارة التجزئة نمواً. ففي صناعة تتغير فيها أذواق المستهلكين باستمرار، قدمت «زارا» مراراً أزياء جديدة سبقت فيها المنافسين دون أن تتحمل تكاليف المخزون غير المباع التي يضطر معظم المتاجر إلى تحملها. فدورة وصول المنتج من المصنع إلى المتجر لا تتجاوز لدى الشركة ثلاثة أسابيع (المعدل الوسطي في صناعة الملابس يراوح بين 6 - 12 شهراً)، الأمر الذي يسمح لها بتقديم ما يريده المستهلكون عند الطلب.

العامل الرئيسي في استجابة «زارا» مندمج في تنظيمها الهيكلي. فالشركة قد صممت ونظمت دورة المنتج برمتها. بدءاً بتصميم الأزياء، وانتهاء بالتصنيع، والتوزيع، والبيع. لتكون

متكاملة بشكل محكم. الأمر الذي يسمح لها بتطبيق أحدث التكنولوجيات مثل «التصميم بمساعدة الكمبيوتر» و«التصنيع بمساعدة الكمبيوتر»، وربطها على طول سلسلة القيمة. ومن خلال دورة المنتج المتكاملة، حددت «زارا» المواد المطلوبة لتجديد الأزياء المتحركة بسرعة وضمان توفرها في كافة الأوقات. وهذا ما يفرض على الشركات الأخرى بذل مجهود دائم لمنافستها. علاوة على ذلك، أدى تكامل العمليات لدى شركة «زارا» إلى تنظيم وتفعيل الوظائف والمهام التقليدية. وباعتبارها شركة متكاملة ومندمجة تماماً، فهي لا تحتاج إلى إدارة شراء منفصلة؛ بل يقوم مديرو ومصممو الأصناف المطلوبة بدلاً من ذلك بتشكيل فريق تصميم المنتج الذي يتعامل مباشرة مع الإنتاج.

بناء مهارات وعمليات جديدة

بالطبع، تملك «زارا» أفضلية بناء هيكلتها التنظيمية من نقطة الصفر. أما بالنسبة لغيرها من شركات التجزئة الأقدم عهداً بكل ما تملكه من ثقافات راسخة وعمليات قديمة الطراز، فيمكن للاضطراب التنظيمي أن يكون عملية مخيفة تثبط الهمة. فقد يحتاج الأمر، مثلاً، استثماراً كبيراً في ميدان اكتساب المهارة الذي لا يعطي مردوداً فورياً. وقد يجد المديرون أنفسهم مضطربين لأن يصبحوا خبراء في مجالات من سلسلة القيمة ليس لديهم في الوقت الراهن سوى خبرة محدودة فيها، مثل:

- استجابة فعالة للمستهلك (تغيير المنطقة المشتركة بين

المنتج وتاجر التجزئة).

- التسويق القائم على قاعدة البيانات والتسوق من داخل المنزل (تغيير المنطقة المشتركة بين تاجر التجزئة والمستهلك).
 - تجارة تجزئة عالمية ومتعددة القنوات (زيادة كبيرة في تعقد وظيفة اختيار المنتج من قبل تاجر التجزئة).
- أخذ الوقت الكافي، وتعزيز الالتزام

هل يعني كل ذلك أن من المستحيل على تاجر التجزئة القديم في السوق أن يبقى في وضع قادر على المنافسة؟ لا، لكنه يعني فعلاً أن الأمر يتطلب مزيداً من الالتزام بالتغيير التنظيمي بشكل يفوق ما يتوقعه الكثير من تجار التجزئة. في الوقت الراهن، يمكن رؤية قدر كبير من الالتزام في قصة شركة «تيسكو» Tesco، التي تملك سلسلة من المتاجر الكبرى (السوبرماركت) في بريطانيا، والتي خاضت معركة طويلة وصعبة من أجل استعادة موقعها على القمة.

بدأت «تيسكو» مسيرتها الناجحة في الستينيات بتطبيق صيغة التخفيضات الكلاسيكية على الأسعار: «كدس السلع وبيعها بثمان بخس». لكن في أواخر السبعينيات، تعرضت لتحذير خطير من جانب متاجر «سينزبري» Sainsbury التي تباع سلعاً جيدة النوعية، وشركة «أسدا» ASDA، التي تملك سلسلة من المتاجر الأكبر حجماً في مساحتها، والأكثر تنوعاً في أصنافها، دون أن تنسى تخصيص مواقف فسيحة لسيارات الزبائن.

وسرعان ما تحولت «تيسكو» من شركة رائدة إلى تابعة ومقصرة عن اللحاق بالركب. استجابت الشركة للوضع من خلال عدم الاكتفاء بالنظر إلى ما يفعله الآخرون من أجل الزبائن بل إلى كيفية قيامهم به أيضاً. وأدركت أنها بحاجة، من أجل المنافسة، إلى مضاعفة مساحة متاجرها وإعادة بناء بنيتها التنظيمية برمتها من أجل تأسيس سمعة لها بحيث تشتهر ببيع مواد غذائية جيدة النوعية، وإقامة برنامج لبيع سلع الصنف الخاص التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعهها.

بعد ذلك ذهبت خطوة أبعد بمصاحبة بنية تصميمية جديدة لاقتناص سوق البلديات الصغيرة وتسهيل استفادة المتسوقين، الذين لا تصلهم خدمات متاجرها الكبرى، من برنامج «الاستجابة الفعالة للمستهلك» efficient consumer response القائم على إعادة الطلب اعتماداً على المبيعات، ومن برنامج «تبادل المعطيات الإلكترونية» Electronic Data Interchange، إضافة إلى سلسلة من الابتكارات الأصغر، مثل برنامج المشتري الدائم، التي زادت من نشاط وحيوية رسالتها التسويقية. عادت «تيسكو» الآن إلى الساحة، لكن ذلك لم يحدث بين ليلة وضحاها. فقد استغرق الأمر في الحقيقة عشر سنين، واستلزم تغييراً تنظيمياً ضخماً، وفترة طويلة اهتزت خلالها ثقة المستثمر بها.

البقاء بعد تحدي القيادة

توضح استعادة «تيسكو» لموقعها السابق ثلاثة دروس

مهمة. أولاً، تعتمد الاستجابة للمستهلكين اعتماداً مباشراً على امتلاك القدرات التنظيمية الصحيحة في المكان المناسب. ثانياً، يحتاج تأسيس وترسيخ هذه القدرات وقتاً طويلاً وموارد كبيرة. خصوصاً بالنسبة للشركات العاملة منذ مدة طويلة في تجارة التجزئة. فاستراتيجية «تيسكو» كلفت نفقات هائلة لبدء وإغلاق مختلف الأنشطة التجارية، الأمر الذي وضع ضغوطاً كبيرة على الأداء. كما تطلبت جودة المواد الغذائية وتبني برامج تحسين العلامة التجارية مهارات جديدة وإعادة تنظيم عمليات الشراء والتسويق. وبشكل مشابه، استلزم الانتقال إلى «الاستجابة الفعالة للمستهلك» مزيداً من استخدام تكنولوجيا المعلومات الضخمة والقدرات اللوجستية القوية. ثالثاً، تستغرق عملية الابتكار الرئيسية وقتاً طويلاً؛ إذ تحتاج شركات التجزئة إلى تخطيط كيفية ردم الفجوة في الأداء إلى أن تظهر الفوائد والمكاسب. وبدون مثل هذه الخطة، قد ينفد بسرعة صبر المستثمرين، ومجلس الإدارة، والإدارة.

إن التكتيك الأفضل للبقاء في الفترة الانتقالية هو تحسين العمليات والتخلص من الأنشطة التجارية غير الأساسية، وذلك بطريقة تدعم وتساند التغيير على المدى البعيد. ويمكن لمعظم شركات التجزئة القديمة أن تقتصد الكثير من النفقات بإعادة النظر في مصروفات المخزن والإدارة، أو التخلص من الممتلكات غير الضرورية وإدارة المخزون بأسلوب أكثر صرامة ودقة، أو بكلا الأمرين معاً. فالتحرك نحو «الاستجابة الفعالة

للمستهلك» يعطي أرباحاً إضافية دائمة، حيث لا يكتفي بخفض النفقات على المدى القصير والمتوسط، بل يدعم الابتكار على المدى الطويل من خلال تقريب تاجر التجزئة من المستهلك. كما يمكن لخطة البقاء البارعة أن توفر فسحة لالتقاط الأنفاس قد تمتد لسنتين أو أكثر.

في الوقت ذاته، ينبغي على الاستراتيجية الجديدة البعيدة المدى أن تنفذ بسرعة. لكن لا تحاول القيام بكل شيء بنفسك إن لم تكن مضطراً. فتقلص الموارد، أو تراكم المكاسب، أو المشاريع المشتركة، يمكن لها في كثير من الأحوال أن توفر بسرعة بنى تصميمية جديدة أو مهارات جديدة. لكن يبقى تاجر التجزئة بحاجة إلى التحلي بالصبر. فإن كان المفهوم جديداً حقاً، سيتطلب على الأرجح الكثير من الجهد لتمثله والتكيف معه. المحاولات الأولى تكون غالباً مخيبة للآمال. وعلى شركات التجزئة التشديد على الالتزام بعملية تحسين ثابتة. حتى بنتائج بطيئة. وإبقاء المستثمرين، وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة، والموظفين على دراية تامة بما تحقق من تقدم.

استعادة الوضع السابق من أجل تحقيق المزيد

البقاء في المقدمة بالنسبة لشركات التجزئة القديمة أصبح عملية أكثر صعوبة هذه الأيام، لكنه ليس مستحيلاً، كما أثبتت «تيسكو»، و«جي. سي. بيني»، و«سيرز» الجديدة في الولايات المتحدة. وبالرغم من قدم هذه الشركات في السوق، إلا أن

بمقدور الشركات القديمة أن تتصرف كشركات ابتكارية فنية. فهي تنظم أوضاعها من أجل الابتكار، وتتعلم من الكبوات والنكسات، ولا تستسلم أبداً. وحالما تسير في طريق استعادة مكانتها، فإنها تتمتع بالأفضلية على المقبلين الجدد: إذ يصعب وقف تقدمها، لأنها تمكنت من المزج بين مركزها القوي السابق والأساليب الجديدة في أداء الأعمال التجارية.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في نيسان / أبريل 1996.