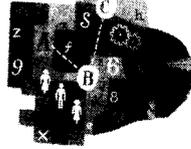


## بذور الفناء

مايكل سيلفرشتاين و إيمانويل هويت

مثلما هو حال معظم الحضارات، ترتقي الشركات على سلم التطور في الحالة النمطية من مرحلة النمو السريع إلى حقبة النضج، لتبدأ بعدها طور الانحطاط الطويل والمؤلم في أغلب الأحيان. لكن هل الانحطاط أمر محتوم؟ وهل بإمكان الشركات الناجحة مغالبة حالة الدعة والرضا الذاتي، والتهديدات التنافسية، والأسواق المتغيرة؟ تعاني شركات السلع الاستهلاكية بشكل خاص من الضعف والانكشاف أمام التغيرات السريعة. فقد اختفت من السوق نسبة تراوح بين 10 - 25٪ من الشركات التي كانت تعتبر من أكبر الشركات العالمية في الستينيات. كما أن 8 - 25٪ من شركات التجزئة التي احتلت قمة لائحة الأداء سنة 1997، إما لم تكن موجودة في الستينيات أو كانت لها مبيعات هزيلة لا تستحق الذكر. علاوة على أن سبعاً من بين خمس وعشرين من الشركات المصنّعة للسلع الاستهلاكية التي حققت أعلى الإيرادات في الستينيات لم يعد لها وجود ككيانات مستقلة (انظر الجداول 19، 20، 21، 22). فالحقيقة الواقعية الملازمة لتسويق السلع الاستهلاكية هي أحد أمرين: «الابتكار أو الدمار»!



يمكن للتغيير أن يكتسح حتى أكثر الفرق الإدارية قدرة وكفاءة. وفي العادة يفرض التغيير على الشركة من قبل المستهلكين أو المنافسين. كما يمكن أن يحدث حين يتغير الطلب (من خلال أنماط جديدة للشراء أو للاستخدام، أو حاجات استهلاكية جديدة)، أو حين يقارب المنافس السوق من موقع مختلف يمنحه الأفضلية، متسلحاً بموارد جديدة أو استجابة أفضل لمشكلة المستهلك. والكثير من الشركات التي انهارت في السنوات الأربعين الماضية فشلت في الرد على الذين اقتحموا الأسواق عنوة. وخسرت غيرها الصلة مع الأذواق المتغيرة للمستهلكين. وحين ركزت منظورها الضيق على أنشطتها التجارية الأساسية، عميت عن التهديدات الداهمة والفرص المتاحة الكامنة في ما وراء رؤيتها المحدودة. في نهاية المطاف فقدت الطموح والإبداع اللذين دعما ودفعاً نجاحها الأولي.

### الفشل من الداخل

قد تأتي القوى الدافعة للتغيير من الخارج، لكن عدم قدرة الشركة على الاستجابة لها يعتبر علة داخلية تتفاقم وتنتشر في جسمها بسرعة. إذ تبدأ الموارد - البشرية وغيرها - بالتدفق خارج الشركة مع تبدد الأرباح، وانخفاض أرباح الاستثمارات الجديدة إلى ما دون المستوى المطلوب، وتشتت وتبعثر المزايا والأفضليات. إن الكثير من الشركات تزرع بذور فئائها في فترة نجاحاتها الأولية. فالابتكار الخلاق الذي حقق الاختراق الأصلي وفتح أسواقاً جديدة، يمكن أيضاً أن يؤسس نموذجاً للنجاح

يغلق الباب أمام وجهات النظر الجديدة. وبدلاً من ابتكار نموذج جديد، تستمر الشركة باتباع النهج القديم. وتصاب بحالة التيبس التي تصيب الجسد الميت.

تواجه الشركات الكبرى خطراً مستمراً يتمثل في التحول إلى دинаصورات. ومع أن حجمها يعطيها الكثير من المزايا، لكنه قد يؤدي أيضاً إلى ظهور بعض العقبات والعوائق والأضرار التي يحتمل أن تكون مدمرة، وهذه تشمل:

- زيادة التكاليف والتعقيدات، الأمر الذي يؤدي إلى افتقاد المرونة وبطء عملية اتخاذ القرار.
  - نزوع نحو النزاعات والصراعات وظهور الطبقات والانقسامات على الصعيد الداخلي.
  - قيادة إدارية تشدد على استثمارات رأس المال كحل سحري لكافة المشكلات.
  - سيطرة مركزية مع تنسيق محدود بين الأقسام، وإحساس ضعيف باتجاهات السوق وحالات عدم رضا المستهلك.
- من السهل على شركة السلع الاستهلاكية أن تغدو عملاقاً بطيء الحركة، يفقده عجزه القدرة على منافسة شركات أكثر دراية، وأسرع حركة، وأشد نشاطاً وحيوية. إلا أن شركات التجزئة هي التي تواجه أخطر التحديات. فالكثير منها يدين بنجاحه - وبولاء الزبائن المستمر - إلى رؤية المؤسس والاستثمارات الكبيرة في المتاجر والأنظمة. لكن حين ينضج المستهلكون، أو ينتقلون إلى مكان آخر، أو يطلبون منتجات

جديدة، لا يمكن لأحد إقناع الشركة أن عليها التكيّف مع المستجدات وإلا ستواجه الهلاك.

إن بذور الفناء تكون مرئية وملموسة في أغلب الأحوال بالنسبة للمدير الفطن. فقد أعرب مؤخراً رئيس إحدى شركات السلع الاستهلاكية التي تقدر قيمتها بعدة مليارات من الدولارات، عن أسفه بالقول: «لقد كسبنا خمس نقاط في السنوات الخمس الماضية وحققنا أرباحاً قياسية سنة 1997. لكن شيئاً ما حدث هذه السنة. فحجم الإنتاج يعاني الركود أو الهبوط. والمنافسون الذين أخرجناهم من السوق عادوا إليه بكل عنف. والخدع القديمة التي كنت أمارسها - أساليب العرض المغربية، والتحكم بالتكلفة، وحشد الموظفين وحثهم على العمل معاً - لم تعد تجدي».

ارتفع عدد كبار الموظفين التنفيذيين بصورة دراماتيكية، لكن عدد المشكلات ازداد أيضاً: النفقات العامة تتصاعد بمعدلات تنذر بالخطر. الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات فشلت في تحسين القرارات المتخذة أو في إدخال نظام معلوماتي متكامل. برامج المحاسبة المهمة تتطلب ستة مستويات من الموافقة وثمانية أسابيع من التفكير والدراسة قبل الموافقة النهائية. النزاعات الروتينية بين فرق التسويق والبيع تزداد حدة. كما أخفقت الجهود المبذولة لاختراق أسواق جديدة، ولم يقدر قسم الأبحاث (الذي حمل اسماً جديداً هو «معرفة شؤون المستهلك») على تقديم الأسباب المفسرة للتغيرات في الطلب.

ونظراً لأن النشاط التجاري مازال يغفل أرباحاً مهمة، غدا من المستحيل إقناع أي مسؤول في الشركة بمواجهة الأزمة الوشيكة وحاجتها إلى تجديد ذاتها.

فقدت الشركة الاتصال بالمستهلكين غالباً بسبب سماحها لتجار التجزئة ببيان وتفسير حاجات هؤلاء المستهلكين. وفي هذه الأثناء، بذل المدبرون الكثير من طاقتهم لتوجيه البنية الهيكلية للشركة بحيث لم يلاحظ أحد ما حدث حين اقتنصت إحدى الشركات المنافسة شريحة جديدة من المستهلكين في السوق. في الحقيقة، تحتاج الشركة إلى إعادة التركيز على العالم خارج أسوارها. فهي بحاجة إلى تحويل أكوام من المعطيات الخام المتعلقة بالمنافسين إلى معلومات يمكن أن تتصرف تبعاً لها؛ كما تحتاج للاقترب أكثر من المستهلكين؛ وتشجيع موظفيها على توجيه بنادقهم إلى المنافسين بدلاً من توجيهها إلى صدور بعضهم بعضاً. إن الشركات التي تجدد نفسها على الدوام تتمكن من تحدي افتراضاتها المسبقة حول تعريف السوق، وموقع السعر المستدام، والتغيرات في الاستهلاك، واحتمال نصب المنافسين الكمائن.

### التركيز على الخارج

إن التغلب على هذه الميول والنزعات المدمرة يتطلب جهداً دؤوباً، ورؤية صائبة، والتزاماً مخلصاً. ولكي تنجح الشركة، يتوجب عليها التكيف مع الوقائع الجديدة دون نبذ الحكمة التي راكمتها من خلال التجربة والخبرة. كما ينبغي عليها الرد على

المنافسين المتطفلين الذي يقتحمون السوق في الوقت نفسه الذي ترفد فيه بنيتها بالتنوع الفكري والحيوية اللازمة لارتقائها المتواصل. لكن المفتاح الحقيقي لهذا العمل يكمن في ملايين التفاصيل التي تبدأ بتشكيل صورة معبرة عن تحركات المستهلكين والمنافسين. وإذا ما اشتبهت أن شركتك قد تجد نفسها في المأزق ذاته الذي وصفناه آنفاً، خذ بالاعتبار هذه الأسئلة:

- هل قمت بالتسوق مع المستهلكين مؤخراً؟ هل يمكنك أن تصف تجربتهم منذ الشراء وحتى إعادة الشراء؟ ما هي الأسباب التي تؤدي إلى شعورهم بالسخط وعدم الرضا؟ هل تعلم متى ولماذا يتحولون عن المنتج؟
- هل حاولت فهم مستهلكي منتجات المنافسين بالتركيز نفسه الذي استخدمته لمعرفة مستهلكي منتجاتك؟ هل تملك المعطيات المتعلقة بوتيرة شرائهم لمنتجاتك ومقاصدهم من وراء شرائها؟
- هل تعرف أكثر منتجات المنافسين مبيعاً؟ هل تتابع أسواق اختبار المنافسين وتتكيف مع الأفكار المفيدة - المربحة أو تحسنها عند أية إشارة دالة على النجاح؟
- هل تقيس كفاءة الجهود التسويقية التي تبذلها؟ هل بمقدورك التمييز بين ما يتكلفه الحصول على مستخدمين جدد من خلال أساليب الدعاية والترويج، وبين ما يتكلفه الاحتفاظ بهم من خلال الاحتفاظ بمعطيات تتعلق بمخازن الشراء، ووتيرة الاستخدام، والشكاوى؟

- هل يمكنك التنبؤ بالموجات الثلاث التالية لنمو السوق ومصدر نموك أنت؟ وحين تجعل من منافسيك مقياساً، هل تنظر إلى خارج أصناف إنتاجك الحالي؟ هل تعرف حصتك من معدل الإنفاق الإجمالي لزبائنك، على الطعام، مثلاً، أو أنشطة الترفيه والتسلية؟
- هل تبحث بنشاط وفاعلية عن الجولة التالية من الابتكار والإبداع؟

إن مفاتيح البقاء والنماء والازدهار تقبع خارج نافذتك. تحدث مع المستهلكين عن تجربتهم. اطرح الأسئلة الصحيحة لفهم مشاعر الاستياء والسخط لديهم. فهم في العادة متلهفون لتزويدك حتى بأدق التفاصيل إذا ما حسبوا أن المعلومات سوف تساعدك على جعل حياتهم أكثر سهولة وإثارة. إن اكتشاف أفضل الحلول الناجعة لمشكلات المستهلكين يتطلب وقتاً، وطاقة، وتفاعلاً حاداً.

هنالك بديل للانقراض. وحيوية الشركة تعتمد على الرؤى الجديدة الصائبة في ما يتعلق بالمستهلكين والمنافسين. كما تتطلب قلم رصاص واضح الخط وصفحة من الورق الأبيض الناصع لاختبار «ماذا سيحدث لو أن..؟» وتستلزم شجاعة والتزاماً. ولسوف يظهر خلال السنوات الأربعين المقبلة الكثير من الشركات الجديدة الرائدة في تجارة التجزئة وتصنيع السلع الاستهلاكية. ويمكن لشركتك أن تكون واحدة منها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الأول/ديسمبر 1998.

## الشكل 19: أكبر 25 شركة لتجارة التجزئة في العالم سنة 1960

الشركة	الدخل الإجمالي لسنة 1960 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الدخل الإجمالي لسنة 1997 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	معدل النمو السنوي المركب الحقيقي 1997 - 1960
غربت أتلانتيك أند باسفيك تي	27,426	10,262	٪3 -
سيرز، ريبوك	21,604	41,296	٪2
سيفواي	12,902	22,484	٪1
كروغر	9,773	26,567	٪3
ج.سي. سي. بيتي	7,676	30,546	٪4
مونتغمري وارد	6,527	5,386 (1)	٪1-
إف. و. وولورث	5,410	6,624	٪1
إيديكا	5,344	32,654	٪5
أمريكان ستورز	5,286	19,139	٪3
ناشيونال تي	4,472	تم امتلاكها	غير متوفر
فيديراتيد ديبارتمنت ستورز	4,105	15,668	٪4
فود فير ستورز	4,030	تم امتلاكها	غير متوفر
وين - ديكسي ستورز	3,770	13,218	٪3
ماي ديبارتمنت ستورز	3,579	12,685	٪3
ألايد ستورز	3,556	تم امتلاكها	غير متوفر
غراند يونيون	3,158	2,266	٪1-
فيرست ناشيونال ستورز	2,803	تم امتلاكها	غير متوفر
جويل تي	2,680	تم امتلاكها	غير متوفر
و.تي. غرانت	2,679	أفلست	غير متوفر
ار. اتش. ماسي	2,658	تم امتلاكها	غير متوفر
كولونيال ستورز	2,328	تم امتلاكها	غير متوفر
اس. اس. كريسيج (كي مارت)	2,185	32,183	٪7
غيمبل برايزرس	2,127	أفلست	غير متوفر
كارشنادت	1,663	15,306	٪6
كوفهوف	1,579	تم امتلاكها	غير متوفر

المصدر: Fortune, Hoover's company profiles, annual report, BCG estimates.

(1) حالياً تحت حماية قانون الإفلاس رقم 11.

الشكل 20: أكبر 25 شركة لتجارة التجزئة في العالم سنة 1997

معدل النمو السنوي المركب الحقيقي 1997 - 1960	الدخل الإجمالي لسنة 1997 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الدخل الإجمالي لسنة 1960 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الشركة
غير متوفر %2	119,299	لم تكن موجودة	وال - مارت
غير متوفر %9	41,296	21,604	سيرز، رويوك
غير متوفر %5	37,212	لم تكن موجودة	ميترو
غير متوفر %7	35,355	1,308	زيوي
غير متوفر %4	32,654	5,344	إيديكا
غير متوفر %25	32,394	لم تكن موجودة	انتر مارشيه - سبار أي جي
غير متوفر %11	32,183	2,185	كي مارت
غير متوفر %3	30,546	7,676	جي. سي. بيني
غير متوفر %24	29,234	-	تينجلمان
غير متوفر %15	29,000	7	كاريفور
غير متوفر %15	27,757	549	دايتون هودسون
غير متوفر %14	26,567	9,773	كروغر
غير متوفر %10	26,200	5	ليكليرك
غير متوفر %1	26,138	115	دالبي
غير متوفر %7	25,923	144	اهولند
غير متوفر %3	24,949	584	آيتو - باكادو
غير متوفر %1	24,156	لم تكن موجودة	هوم ديبوت
غير متوفر %11	22,766	527	تيسكو
غير متوفر %13	22,484	12,902	سينواي
غير متوفر %7	21,959	1,434	جي. سنسبري
غير متوفر %3	21,874	لم تكن موجودة	كوستكو
غير متوفر %11	20,567	لم تكن موجودة	أوشان
غير متوفر %13	19,139	5,286	أمريكان ستورز
غير متوفر %11	18,966	371	برومودس
غير متوفر %13	18,606	200	ألدي

## الشكل 21: أكبر 25 شركة للسلع الاستهلاكية في العالم سنة 1960

الشركة	الدخل الإجمالي لسنة 1960 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الدخل الإجمالي لسنة 1997 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	معدل النمو السنوي المركب الحقيقي 1997 - 1960
يونيليفر	20,112	51,611	3%
نستله	11,721	48,274	4%
جاپان توباكو	11,532	29,867	3%
ناشيونال ديري پرودكتس	8,712	تم امتلاكها	غير متوفر
پروكتور وغامبل	7,533	35,864	4%
ديستيلرز	5,693	تم امتلاكها	غير متوفر
جنرال فودز	5,681	تم امتلاكها	غير متوفر
بريتيش - أمريكان توباكو	5,136	24,005	4%
بوردين	4,996	3,482	1-
كوداك	4,937	14,713	3%
آر. جي. رينولدز توباكو	4,159	17,057	4%
أمريكان توباكو	3,784	3,551	0%
سيغرام	3,557	12,560	3%
كندا پاكرز	3,120	تم امتلاكها	غير متوفر
كولغيت - بالموليف	3,012	9,057	3%
جنرال ميلز	2,810	5,609	2%
كيرين بروري	2,750	12,438	4%
كامبل سوب	2,675	7,964	3%
رالستون بورينا	2,666	4,487	1%
كوكا - كولا	2,623	18,868	5%
ناشيونال بيسكويت	2,361	تم امتلاكها	غير متوفر
أمريكان هوم پرودكتس	2,333	5,850	2%
بياتريس فودز	2,315	تم امتلاكها	غير متوفر
ستاندارد براندز	2,315	تم امتلاكها	غير متوفر
كوتيننتال فودز	2,220	19,734	6%

الشكل 22: أكبر 25 شركة في العالم لتجارة التجزئة في سنة 1997

معدل النمو السنوي المركب الحقيقي 1997 - 1960	الدخل الإجمالي لسنة 1997 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الدخل الإجمالي لسنة 1960 (بأسعار سنة 1997) (مليون دولار)	الشركة
٪10	56,114	1,727	فيليب موريس
٪3	51,611	20,112	يونيليفر
٪3	48,274	11,721	نستله
٪4	35,764	7,533	بروكتير وغامبل
٪3	29,867	11,532	جاپان توباكو
٪10	29,292	824	بيبيسي كو
٪4	24,005	5,136	بات انداستريز
٪13	24,002	264	كون أغرا
٪7	22,629	1,578	جونسون وجونسون
غير متوفر	20,305	-	دياجيو
٪6	19,734	2,220	سارا لي
٪5	18,868	2,623	كوكا - كولا
٪4	17,057	4,159	ار. جي. ار نايسكو
٪8	15,164	684	دانون غروب
٪7	15,000	1,306	مارس
٪3	14,713	4,937	كوداك
٪7	13,853	1,254	ارتشر دانيلز ميدلاند
٪12	13,259	172	أي. بي. بي.
٪4	12,560	3,557	سينغرام
٪5	12,547	2,110	كيمبرلي - كلارك
٪4	12,438	2,750	كيرين بروري
٪11	11,847	199	لوريال
غير متوفر	11,278	لم تكن موجودة	كوكا - كولا انتربرايزيس
٪5	11,066	1,613	انهوسر - بوش
٪8	10,346	661	فوجي فوتو فيلم