

المستقبل الحاضر،
والحاضر المستقبل

المستقبل الحاضر، والحاضر المستقبل

"إنه مستقبلك أنت، والحدود الوحيدة الموجودة هي حدود خيالك. احلم بالعالم الذي تريد أن تحيا فيه، احلم بصوت مرتفع جهور..."

بونو Bono



يعد المستقبل مكاناً ملهماً بالكثير مما يمكنك من أن تبدأ منه عملاً تجارياً، وتتحرى أفضل فرص النمو، وتحدد استراتيجيات وأولويات ذلك العمل التجاري.

إن العمل في إطار المستقبل الحاضر يمكنك من العمل متحرراً من قيود الحاضر، وتطوير حلول لأسواق المستقبل، وليس مجرد الوصول للريادة، ويؤهلك لتكوين رؤية مستقبلية أفضل من رؤية منافسيك، الأمر الذي يعد في حد ذاته ميزة تنافسية مع الآخرين.

إن الربط بين مفهومي "المستقبل الحاضر" و"الحاضر المستقبل" يخلق مستقبلاً أفضل ويجعله واقعاً عملياً يمكننا من إرجاء فكرة العمل من أجل الحاضر فحسب، بينما نحن نصنع المستقبل.

المحور الرابع: أسواق النمو

إيجاد أفضل الأسواق لليوم والغد

"لا يمكن اتخاذ أي قرار منطقي دون أن نأخذ في الاعتبار ليس فقط حال العالم كما هو، بل أيضاً كما سيكون"

إسحاق أزيوف

نحو مدخل أكثر تحيلاً لدراسة الأسواق مع توجه
أفضل لتربط ما بين المستقبل والحاضر



نحو مدخل أكثر ذكاءاً لدراسة الأسواق التي تنهج
نهج الحاضر للمستقبل

- استكشاف الأسواق الجديدة وكيفية نموها.
- ابتكار سيناريوهات للمستقبل اعتماداً على الاتجاهات والتصميمات والاحتمالات.
- تحديد أفضل الفرص للحفاظ على النمو المستقبلي.
- تعريف الأسواق بطرق جديدة تبعاً لنوعية المفاهيم والمستهلكين.
- الأخذ في الاعتبار أن العديد من الأسواق بلا حدود كما إنها تتداخل مع غيرها.
- تقييم الأسواق المجاورة والتي تمنح أفضل الفرص.
- التفكير في كيفية خلق الأسواق بفاعلية بما يتناسب ورويتك.

- إيجاد أفضل الأسواق الحالية والقوى المحركة لقيمتها الاقتصادية.
- تحليل البيئة الحالية تبعاً للجدارة والإمكانات الاستراتيجية.
- تحديد أفضل الفرص لتحقيق أكبر ربح .
- تصنيف الأسواق من حيث النوع والجغرافيا.
- التعرف على حدود السوق لقياس الكمية.
- تقييم الأسواق الحالية لاختيار ما يجب التركيز عليه.
- محاولة التوصل إلى أفضل طرق المنافسة في الأسواق المختارة.

تنمو الأسواق وتتدهور، وتتباين وتتقارب، ويعاد تشكيلها على نحو مستمر. فالأسواق الأكثر ربحاً ليست هي نفس الأسواق في العام الذي يليه. كانت الأسواق فيما مضى هي الثوابت - أي ثابتة ويمكن التنبؤ بما يحدث فيها، وكانت الأنشطة التجارية تتبارى للحصول على أفضل مواقع فيها.

أما اليوم فإن الميزة التنافسية أصبحت تتعلق بصورة أكبر بالاختيارات الأذكى بالنسبة لأي الأسواق التي ستتنافس فيها وأيها لن.

إن تحديد أي من المواقع الجغرافية، والأصناف، والعملاء الذين ستقدم لهم الخدمة تؤثر على أدائك بشكل أكبر من تأثير المنتج الأفضل بدرجة ضئيلة وكذلك تأثير الخدمة المقدمة أو السعر. ومن الناحية الاقتصادية، قد تبدو الأسواق مصادر عائد جيدة، إلا أن استثمار رأس المال وإعمال التكاليف قد يحولها بسرعة من فرص تحقق كسباً إلى فرص مدمرة للكسب.

وبطبيعة الحال، قد تحذوك الرغبة في أن تقدم خدمة للجميع، وألا تقول "لا" أبداً لأي عميل، وأن تتواجد في العديد من الأسواق، وأن تكون لاعباً عالمياً. ولكن هذا قلما يكون هو الاختيار الأذكى.

وهذا بالطبع يتطلب معرفة: حيث يتطلب إلمام أكبر بالأسواق المتواجدة، وتقييم لمختلف العملاء؛ وفهم كيفية ظهور مثل تلك الأسواق، وخاصة فيما يتعلق بأصناف البضائع المتشابهة؛ وبالطبع يتطلب وعى كامل بالفرص والمخاطر في مختلف المواقع الجغرافية والقطاعات.

إن الأسواق في حد ذاتها ليست مستقرة — بل تتغير بشكل مستمر من حيث الشكل والحجم والتكوين أيضاً. وليس هناك حدود فاصلة بينها فهي تتشابه مع بعضها البعض. فبينما تتوالى المستحدثات التكنولوجية — مثل وسائل الاتصال ووسائل الترفيه، والموضة والإعلام — وتتقارب أيضاً بشكل سريع، فإن احتياجات العملاء تتباين بشكل أسرع — مثل خطوط الموضة، والميول الفردية. وهذا في

مجمله يخلق أسواقاً عديدة يصعب تحديدها.

وبينما ظل العالم لفترات طويلة مترابطاً وسريع التغير، وشاهداً على ظهور مكتشفين عظماء، وإمبراطوريات عالمية، وطرق اتصالات وتجارة وهجرة وفترات من عدم الاستقرار السياسي، الذي استمر لمئات السنين، إلا أنه من الجدير بالذكر أنه أكثر تعقيداً وتداخلاً عن ذي قبل.

إن الطبيعة الثابتة الدائمة للاتصالات المستمرة تعني أننا لا نهذاً أبداً. كما أن الدور الحيوي والفعال للإنترنت يعني أن عملاءنا موجودين في كل مكان، وإن العالم هو محور تركزنا. وهذا من شأنه أن يخلق فرصة هائلة — وكذلك شيء من التعقيد. قد نفرق في خضم التنافس لفعل كل شيء، أو في رغبتنا في تقديم خدماتنا حتى لأولئك العملاء الذين لا يقدمون لنا أقل درجة من الربح.

يتميز عالم الأعمال الخاص بنا بالسرعة والانتشار والتواصل والفاعلية، وشفافية الأسعار وسرعة الشراء والتوقعات المتزايدة وعدم الاقتصار على نشاط واحد.

يتطلب فهم الأمور المعقدة نوع من النقاء. كتب بيل جنسون Bill Jenson كتابه البساطة Simplicity محاولاً شرح عالم اليوم في أبعاد يمكنك أن تضع يديك عليها. وعلى الرغم من ذلك، وكما أدرك علماء الفيزياء المتخصصون في جزئيات الطاقة، فإن المشكلات المعقدة تتطلب حلولاً معقدة. وإن كانت النتيجة تبدو ماثراً إعجاب، إلا أن الاستنتاجات ليست بالشيء اليسير. فلا شيء مؤكد، بل إن كل شيء تكتنفه درجة من الغموض والمخاطرة.

يمكننا أن نبذل الكثير لكي نقلل النسبية والاحتمالية في عالم اليوم. فالأمر لا يقتصر على عدم جنوى الأساليب القديمة، ولكن التعقيد أيضاً يضع الكثير من الفرص الجديدة وإن كانت لديك وجهات نظر صائبة. حتى وإن حدث هذا فإن المدير الجالس على طاولة مجلس الإدارة مكرراً عبارة "في أيامي كنا

نتعامل مع هذه الأشياء ببساطة" هو على الأرجح غير مدرك لحقيقة الأمر، مثله مثل القائم على عملية التسويق الذي يسعى لتطبيق الأنماط البسيطة التقليدية على الأمور المعقدة.

إن التنافس في أسواق سريعة التغير حيث تتلاشى كل الحدود والقواعد قد يكون تجربة مضللة ومربكة. إن وجهة نظرك للأشياء هي ما تحدد منافسيك، وحلولك، وعلامتك واحتمالات نجاحك.

إن طمس معالم وحدود العالم الحقيقي والواقعي، ودمج الصناعات التي كانت غير مترابطة فيما سبق لا يخلق تحدياً أكبر فحسب، ولكنه أيضاً يخلق فرصة رائعة. إن الإمكانيات الإبداعية في عالم اليوم المترابط لا حصر لها. فأي علامة تجارية تقريباً يمكن أن تندمج مع أو ضد أي علامة تجارية أخرى في أسواق اعتادت على عدم الترابط فيما بينها. وسواءً كانت تايم وارنر Time Warner هي التي تجمع بين عالم المجلات، والأفلام السينمائية، وشبكات الانترنت، أو كانت علامة تجارية مثل فيرجينيا التي ازدهرت في العديد من عروض الخدمات التي تبدو غير مترابطة فيما بينها، فذلك إمكانية هائلة يمكن أن يدركها ذوى الآمال، والألباب، ومن يتمتعون بالثقة والعزيمة على الإنجاز.

٤ - ١ إيجاد أسواق جديدة أولاً

اكتشاف المناطق الأكثر جذباً والمناطق الهادئة والمساحات الخالية

يذكر مايكل وايت Michael White، رئيس مجلس إدارة شركة بيبسي كولا ومديرها التنفيذي أن نسبة "٩٧% من معدل النمو في الخمسة وعشرين عاماً القادمة ستأتي نتيجة للأسواق الناشئة".

إن أين ستكون تلك المناطق الأكثر جذباً — أي تلك الأسواق المتواجدة اليوم، والتي تمارس فيها جميع الأنشطة حيث يرتفع معدل النمو وتزيد الأسعار وتحتدم المنافسة؟ وأين المناطق الهادئة ذات الإمكانيات العالية ولكن تقع خارج نطاق واسع من المنافسة؟ وأين المساحات الخالية — فالفرص

أسواق النمو

الجديدة لا تتأتى غالباً إلا من خلال تلاشي الحدود والتقنيات الحديثة التي بصدد تعريفها وصياغة شكلها؟ وأين البقع السوداء التي تمثل أسواق الأمس، والتي قد تنثر نوع من الألفة والحنين إلا أنها في طريقها للانقراض؟

وبعد هذا العرض المستفيض يمكنك إذن أن تحدد أين يمكن أن تكمن أفضل الفرص في الوقت الحالي وفي المستقبل؟ وأين تكمن المنافسة الآن وأين يتوقع وجودها في المستقبل. وبناء على ذلك يجب أن تبدأ في تحديد النقاط التالية:

- **الأماكن الأكثر جنيهاً:** حيث يتغير الطلب وحيث تسعى جميع العلامات التجارية للمشاركة — مثل وسائل الاتصالات وأجهزة الكمبيوتر والتلفاز.
- **الأماكن الهائلة:** والتي يبحث مرتادوها الذين يحتلون الصدارة عن التجديد والاختلاف، حيث يصنعون أقل الأشياء أو ما يليها من الأشياء الأكثر أهمية، مثل الطعام الكوري والعربات الذكية.
- **المساحات الخالية:** حيث تظهر الفرص الجديدة عادة من خلال التقارب، في نقطة واحدة، وهي مساحات لم يتم استغلالها حتى الآن مثل بيع أجهزة التلفاز بالتجزئة أو حقائب السفر بالتسليم.
- **البقع السوداء:** حيث تنضب الأسواق التقليدية ويصبح روادها محجوبون ومهمشون، مثل صناعة الأفلام الفوتوغرافية وصناعة السيارات.

وعلى الرغم من أن ذلك قد يبدو غير عملياً، وبعيداً عن ما هو متعارف عليه في السوق الذي تعمل فيه، إلا أنه يتناول حقيقة تكوين أسواق اليوم. فمن مزارع الخراف إلى المتاجر الصغيرة، ومن تصنيع المواد الصناعية إلى المطاعم، أصبحت الأسواق أكثر ترابطاً عن ذي قبل وأكثر تأثراً بالتغيرات الخارجية.

إن بعض أسواق اليوم ذات النمو المتزايد تستحق الدراسة، وربما تتطلب اقتراحات وحلول خاصة قد تكون بالشراكة مع العلامات التجارية والموزعين التي لها ارتباطات قوية بهم وهي تشمل:

- **الأسواق الخضراء:** وتشير إلى ظهور مستهلكين على قدر من الدراية يريدون القيام بما هو صواب. وبينما قد يُعنى البعض بمستقبل الكوكب وبيئته، إلا أن معظمهم منهمكون في قضايا تخصهم مثل الأمن، والتعليم، والقضايا الشخصية مثل سعة العيش.

- **الأسواق القضية:** وترمي إلى "البراعم الاقتصادية" الساعية نحو الازدهار. فمن بيل كلينتون Bill Clinton إلى بول ماكارتي Paul McCartney، وصانعي الملابس الجينز، وعازفي موسيقى الروك المحبوبين في الستينيات أصبحوا جميعهم في خريف العمر. وعلاوة على ذلك، فإنهم في رغد من العيش والصحة، وتحذوهم الرغبة في مزاولة أنشطة وأعمال جديدة ويطوفون العالم. وآخر ما يرغبون في عمله هو التقاعد الهادئ، ولكن على الأقل ليس بعد.

- **الأسواق الوردية:** إن الأسواق الشبابية ليست بالشيء الجديد، ولكن العلامات التجارية المعروفة منها اتسمت بالبطء في مخاطبة الأسواق الكبيرة المزدهرة. وأولئك الشباب مولعون بشراء المنتجات التكنولوجية الحديثة أكثر من غيرهم. وفي الوقت ذاته لابد أن يكون هناك خطأ فاصلاً بين خدمة العملاء وتقسيمهم إلى فئات.

- **الأسواق الحمراء:** ربما لا تزال الدول السوفيتية السابقة في شرق أوروبا لها صورة قاتمة لدى البعض منا، ولكن معظم هذه الدول التي ينتمي عدد كبير منها للاتحاد الأوروبي تعد صاحبة اقتصاديات مزدهرة وثابتة. فمن ريجا Riga إلى براغ Prague، ومن بودابست Budapest إلى وارسو Warsaw يتهافون على أحدث الموضات.

أسواق النمو

- **الأسواق الزرقاء:** بينما قد يعد الشرق هو الغرب الجديد، فإن الجنوب هو الشمال الجديد. فمن جنوب أفريقيا إلى البرازيل، ومن الهند إلى دبي تتحول المناطق الجنوبية من مناطق ذات اقتصاديات تصنيع منخفضة التكلفة إلى قوى تكنولوجية متطورة، يوجهها العلم، وذات طموحات تجارية وشخصية كبيرة.
- **الأسواق الرمادية:** إن الأفراد المولعين بالتقنيات العالية يستهلكون أي أدوات جديدة. ويطلق جيو فري مور Geoffrey Moore عليهم لقب "المتبنون الأوائل"، ولكنهم عادة ما يكونون ببساطة أسواقاً مختلفة، وهم أولئك الذين يرغبون في الاستفادة من أدواتهم اليومية، سواء بهدف زيادة إنتاجهم الشخصي أو لأنها تبدو متميزة.
- **الأسواق البنية:** تعد صيحة الموضة ريترو Retro من خطوط الموضة المستمرة والمتكررة والثابتة، ولكنها أيضاً تعكس سعياً وراء الأصالة والتجديد — بدءاً من التصميمات الأولى للساعات الرقمية إلى أحذية من نوع نايك كوارتز الرياضية لعام ١٩٧٢، ومن الأثاث من التراث العتيق إلى الأشياء المستعملة.
- **الأسواق البيضاء:** وهي الأسواق ذات التكلفة المنخفضة، من خطوط طيران مثل راين آير وفيرجين بلو إلى تجار التجزئة مثل آلدو وتي كيه ماكس — والتي توجهها احتياجات من هم أقل ثراء، وبالإضافة إلى ذلك فإنها تعكس أيضاً رغبة الجميع في اقتناص الصفقات. حتى العلامات التجارية الفرعية تطور خطوطاً منخفضة التكلفة والبهرجة.
- **الأسواق الذهبية:** وهي تشير إلى أسواق البضائع الترفيهية (الكُماليات)، ومن المحتمل أن تكون هي أكثر أسواق العالم نمواً. إن شهية اقتناء العلامات التجارية الترفيهية تزداد عبر آسيا، وهو مطمح الأسواق الرئيسية في الغرب أيضاً حتى من قبل غير القادرين على توفيرها.

هذه الأسواق ليست إطاراً محدداً من الفرص. إنها أسواق ضخمة، فعبر أوروبا الشرقية، أجرت مجموعة بوسطن الاستشارية استطلاعاً أظهرت فيه أن هناك ٣٥٠ مليون شخص من محدودي الدخل المولعين بالعلامات التجارية التي تعبر عن تقدمهم وطموحاتهم. إن سوق البضائع الترفيهية، على سبيل المثال، تقدر بـ ١٦٨ مليار كل عام، وتنمو بزيادة سنوية تقدر بـ ٧%، وفقاً لبحث أجرته شركة باين التي تتطلع للمزيد من مقارنة بالعلامتين التجاريتين جوتشي Gucci وفيرساتشي Versace العالميتين.

رؤية (١٠): شركة نايك لا حدود لأسواق الرياضة

أورجن يوشين ١٩٧١

كان فيل نايت Phil Knight يبيع أحذية للجري في سيارة بالقرب من طريق على عربة في مضممار الجامعة المحلية. وكان رجل الأعمال الصغير مولعاً برياضة الجري، على الرغم من أنه لم يكن أمهر أعضاء الفريق. ولذلك فقد سعى من أجل ولهه الآخر، ألا وهو جمع المال. وكان خلافاً أيضاً، حيث كان يستورد أحذية الجري من العلامة التجارية "تايجر" من اليابان، وسرعان ما نال شهرة في بيع أحذية الجري مثل السرعة التي انتشر بها.

وقد كان يدرب من هم على شاكلته بهدف الاستفادة من موهبته على أفضل وجه، محتذياً في ذلك ببيل باورمان، مدرب الجري القديم بجامعة أورجن. وذات يوم كانا معاً في مطبخ بيل يصنعان كعكة محمصة بعد تدريب جري قاس في الصباح. خلع بيل نعليه، ووضع أحدهما بطريق الخطأ على صينية الكعك الساخنة.

اجتذبت رائحة المطاط المحترق انتباه الجميع.

جالت الفكرة بخاطر نايت وبورمان، وسرعان ما كانوا يصنعون أحذية جري بنعل على شكل كعكة محمصة تتميز بمزيد من المرونة، وخفة الوزن، وزيادة السرعة. وبعد مرور سنوات قليلة وضعوا عليها علامة تجارية من تصميم مصمم شاب يدعى كارولين دافيدسن، والذي استغرق في تصميمه ليلة واحدة مقابل ٣٥ دولار، وهكذا ولد ماردر رياضي جديد.

نايك: آلهة النصر اليوناني القديم.

كانت مهمة نايك هي "بث روح الإثارة والإبداع في كل رياضي في العالم"، وقد أضاف باورمان على ذلك قوله "إذا كان لديك جسد، فأنت رياضي".

وقد استطاعت شركة نايك، خلال ثلاثين عاماً عمل فيها نايت مديراً تنفيذياً، أن تواصل مهمتها في خدمة الإمكانيات البشرية، والتي تعني من وجهة النظر الرياضية مساعدة الجميع على تكريس إمكانياتهم في المجال الذي يختارونه.

ويحق لشركة نايك أن تدعي الآن أنها رائدة شركات الرياضة واللياقة البدنية في العالم، وبمثابة لاعب أساسي في كل رياضة في كل أنحاء العالم، فهي توظف ما يقرب من ٣٠.٠٠٠ شخص بطريقة مباشرة، وما يقرب من مليون بطريقة غير مباشرة، وجميعهم يكرسون جهودهم لبث روح الإثارة والإبداع في الرياضيين.

وبالطبع فإن نمو شركة نايك لم يكن رحلة يسيرة. والأهم من ذلك هي تلك الإدراكات السلبية لكيفية إدارتها لعمليات التصنيع في آسيا التي قامت بها شركة نايك منذ البداية، وكذلك نظراً لاهتمامها بالأعمال التجارية الرائدة فربما تعد الآن واحدة من أصحاب المشاريع من ذوي الأخلاقيات العالية.

وقد نمت علامة نايك التجاريّة لدرجة تؤهلها من أن تمثل التميز والازدهار في عالم الرياضة، وتمثل علامة تجاريّة متميزة في السنوات الأخيرة، ويتفرع منها أيضاً العديد من العلامات التجاريّة الفرعية التي تلائم فئة معينة من المستهلكين — مثل نايك جوردون ونايك للجولف ونايك للعدو ونايك لكرة القدم، ونايك للنساء.

وربما كان السبب الرئيسي لنجاح فل نايت هو تعاقدّه مع نجم التنس العالمي مايكل جوردون. وكان توقيع المشاهير مفهوماً جديداً وخاصة نجوم الرياضة نظراً لأن قدرتهم على التعبير والتأثير لا مثيل له. وهذا لم يكن مجرد اتفاق ضروري: فقد كانت نايك تعمل مع من وقعت معه من الرياضيين عن قرب لتساعدهم على تقديم أفضل أداء لهم، في المقابل كان الرياضيون يعملون مع نايك على تحسين منتجاتها وتدعيم علامتها التجاريّة.

ومع ذلك، فإن شركة نايك أدركت أيضاً أن علامتها التجاريّة لا يمكن أن تفي بكل شيء لكل الناس، وقد حصلت على سجل علامات تجاريّة خاصة بها وقامت بتطويرها في السنوات الأخيرة. إن الأطفال عادة لا يصفون شيئاً بأنه رائع إذا كان والديهم يظنونّه كذلك، ولذلك فإن نايك تستخدم العلامة التجاريّة هارلي للزلاجات لتدخل إلى حياة الأطفال.

وبالمثل، ولكي يتم التعامل معها بشكل جدي في فروعها المنتشرة وأسواق السلع الترفيحية، فإن نايك تستخدم العلامة التجاريّة كحول هان Cole Hann كعلامة تجاريّة رسمية للأحذية إلى جانب سلسلة ج وبرجانو. ومؤخراً انضمت العلامة التجاريّة الأمريكيّة الأسطورة المسماة كونفرس إلى مجموعة نايك، بينما ابتكرت مجموعة العلامات التجاريّة اكيستر لتطور خطوطاً للموضة أقل تكلفة مثل خطوط ستارتر. وشاك التي ستباع من خلال تجار التجزئة الكبار.

إن بلد منشأ شركة نايك هي بيفرتون، وهي لا تبعد عن الحرم الجامعي الذي روى نايت فيه سعيه

أسواق النمو

لتحقيق التميز الرياضي. وعندما تسير في الطريق إلى هناك، سوف ترى تماثيل تشبه تماثيل آلهة اليونان ترمي بظلالها عليك وصولاً إلى مبني ماي هام. وهي تماثيل لأشهر الرياضيين عندهم بداية من مايكل جوردون إلى تايجر وودز، ومن البرتو سلازار إلى جون بينوت، ومن كارل لويس إلى سبستيان كو.

وتسعى نايك دائماً وراء الصدارة، والتقدم والتطور، أو كما ذكرت الشركة في كتابها "مبادئ نايك" الذي أصدرته لكل محبي نايك، "أن هدفها هو توسيع دائرة ما هو جيد وتغيير ما دون ذلك"

من	إلى
رياضات الصفوة	الحياة النشطة
كبير	كبير وقوي
اكتناز الموارد	تقسيم الموارد
بطي	سريع
بطء العمليات	سرعة العمليات
الإبداع	الإبداع (مكعب)
أعلام رياضية	أبطال رياضيون
مستثمر	مساند/ مشجع
لا ربما	ربما ونعم
إعلان	اتصال
عزلة	تحالف
معرفة العلامة التجارية	احترام العلامة التجارية
قانع	نهم
موافق	الجرأة

مبادئ نايك (المصدر : BOOK OF NIKE MAXIMS)

ويتناول تقرير نايك السنوي للمساهمين جوهر هذه العلامة التجارية العبقريّة. فبدلاً من الاهتمام

بالأشكال والرسوم البيانية، يصدر التقرير مصحوباً بالصور والقصص. فالهدف ذاته ليس مجرد صنع الملابس الرياضية أو تقديم أفضل عائدات للمساهمين، بالرغم من أن هذه هي نتائج في حد ذاتها إلا أن هناك إبداعاً، وإلحاحاً. فهناك هدف أكبر وأكثر إثارة وصلابة.

"إن السرعة هي: فكرتنا عن الاستثمار الجيد... الفارق بين المركز الأول والرابع في سباقات الـ ١٠٠ متر الجديدة كان أقل من ٠٠,٠٠٥ من الثانية. وحساباتنا تطلعنا على أن ملابس نايك سوفت يمكنها أن تحقق تصوراً بنسبة ١,١٣% .

استغرقت عملية تطوير التكنولوجيا في شركة نايك سوفت ٣٦ ألف ساعة. ومن ثم فإنها لم تتطور بسرعة إلى حد كبير ولكنها سريعة في أي مكان آخر. وهي واحدة من أشياء كثيرة نفعلها لمساعدة الرياضيين للتقدم بسرعة. وبالنسبة للعديد من الرياضيين، ربما تعود نسبة ١,١٣% زيادة في السرعة نتيجة للاختلاف في العمر.

"بالنسبة لنا ، هذا مجرد عمل جيد"

يصف التقرير أداء إحدى العلامات التجارية العبقرية، علامة تدعم من قبل المنتج والمستهلك، علامة ينصب تركيزها على ما يهم العملاء والمساهمين، ولكن بروح إبداعية لتجعلها ذات أداء متميزاً ومختلفاً.

وكان تقرير عام ٢٠٠٤ هو آخر تقرير أعده لنايت، الذي ترك وظيفة المدير التنفيذي للشركة بعد ٤٠ عاماً، أدار فيها عملاً تقدر قيمته بـ ١٢ مليار دولار. وخلفه مايك باركر Mike Parker الذي صاحب نايك في مشوارها على مدار سنوات عديدة، بينما ظل نايت مديراً للشركة. وهو الآن يكرس وقته لعمله الجديد مع ابنه ترافيس في الرسوم المتحركة المعروفة باسم لايكا، وقد ختم عمله مع نايك

بالمقولة الآتية:

"ستظل نايك طفل محبوب إلى قلوبنا. فمئذ أسابيع قليلة مضت، وفي مضمار مايكل جونسون، احتفلنا بالذكرى السنوية الخمسين لروجر بانستر وأدائه الملكي كأول من قطع ميلاً في أربع دقائق".
وتعمدتنا العناية الإلهية ذلك اليوم. فقد كسبنا السباق حيث قطعنا الميل في ٣:٥٩,٤ دقيقة. وهي نفس المدة التي استغرقها الدكتور منذ ٥٠ عاماً... لقد كان يوماً ساحراً لأكثر من ٢٠٠٠ من موظفي نايك الذين تعالت صيحاتهم وهم يتزاحمون في المضمار. هذه هي شركة نايك التي ستظل دائماً كما هي".

٤-٢ النمو من خلال المجاورة أفضل الفرص تكون غالباً بالقرب منك

عندما نتطلع إلى النمو، غالباً ما تكون الأسواق المجاورة أيسر وأسرع الفرص وأقلها مخاطرة. كيف يمكنك أن تجد حلاً شاملاً لعملائك — الطعام مع الشراب، والتأمين مع السفر، الأحدث مع الملابس — أو كيف يمكنك التضامن مع شركاء لديهم إمكانات متكاملة — إنتاج مع توزيع، أجهزة مادية وبرامج، الشيكولاتة مع الآيس كريم؟

يتضح عند دراسة الأسواق الجغرافية أن الناس يرغبون في النظر إلى المستقبل بدلاً من النظر للحاضر. قبل أن تحاول غزو أسواق الولايات المتحدة. أو الصين، فكر في دخول السوق القريب منك، والذي له نفس الثقافة أو اللغة أو المناخ.

غالباً يميل المديرون إلى النظر إلى الفرص برؤى مشوشة بدلاً من النظر فيما حولهم للإبراك. وبدلاً من استثمار المليارات في تنمية المستحدثات التكنولوجية، فكر في البدائل الأسهل، مثل تعديل ملابس

الرجال لتتناسب النساء أو تعديل جديد لشيء معتاد يومياً.

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للأسواق المجاورة:

- **أصناف مجاورة:** وتعرف من خلال نوع المشروع (المشروبات مثلاً)، أنواع المنتج (العصائر مثلاً) أو تطبيقاتها (أوقات الوجبات مثلاً).

إذا كنت تنتج المشروبات غير المسكرة، فهل يمكنك أن تصنع البيرة أيضاً؟ وإذا كانت جزءاً تكميلاً للوجبة، فماذا عن تطوير تلك العلامة التجارية لتشمل المشروبات التي تروي الظمأ بعد ممارسة الرياضة؟

- **عملاء مجاورون:** ويتم تعريفهم من حيث الفئة العمرية والنوع (فتيات في سن المراهقة مثلاً) أو الموقع الجغرافي (جنوب أوروبا مثلاً) أو قنوات العرض (الأسواق التجارية الكبرى مثلاً).

من الجمهور الأقرب، إناث أكبر سناً أم ذكوراً في نفس العمر؟ أي قنوات الاتصال أقرب شبيهاً بالأسواق التجارية الكبرى، المحلات الصغيرة أم البيع عن طريق المواقع الإلكترونية؟

- **قدرات مجاورة:** ويتم تحديدها من حيث القدرات (إدارة العلامة التجارية مثلاً) أو العمليات (بيع بالتجزئة مثلاً) أو الأصول (حقوق التوزيع مثلاً).

إذا كنت بارعاً في إدارة العلامة التجارية، فبإمكانك أن تكون بارعاً كذلك في إدارة الممتلكات الأخرى، أو ترخيصها، وإذا كنت بائع تجزئة فبإمكانك أن تكون بائع جملة.

تختلف فرص النمو بصورة جذرية عن طبيعة عملك الرئيسي. فبدلاً من مجرد العمل بمزيد من الجهد لتبيع المزيد من نفس المنتج، فيمكنك القيام بأشياء أخرى بطرق مختلفة في أسواق مختلفة بطريقة أكثر

يسراً وفاعلية.

بطبيعة الحال، بعض الفرص القريبة قد تكون أكثر جذباً لدرجة أنك قد ترغب في التركيز عليها أكثر من عملك الأساسي. إن تحول أي بي إم IBM من تصنيع أجهزة الكمبيوتر إلى مراكز خدمة، هو خير مثال لتغيير النشاط التجاري، تماشياً مع متطلبات السوق واستغلال مواردها في أسواق كانت في البداية أسواقاً مجاورة ولكنها أصبحت مركز نشاطها الجديد.

توجد عديد من الأمثلة لشركات حافظت على نموها على مدى سنوات طويلة، من خلال الدخول المتواصل إلى الأسواق المجاورة ثم الأسواق الأبعد منها. ومع بذل القليل من الجهد وتحمل المخاطرة أثبتت وجودها وأحققتها مع الجماهير الموجودة ووصلت إلى جماهير جديدة:

- ابتكرت ديزني شخصيات كرتونية جديدة أحبها الأطفال ولم يكن من الصعب ترجمة هذا الولع إلى أفلام سينمائية، وعروض تليفزيونية، ومنتزهات ترفيهية، والمقدرة على إدارة المنتزهات الترفيهية يسهل تطبيقها على إدارة الفنادق، والنوادي الصيفية والرحلات البحرية.
- أنشأت "تشيبيو" سلسلة من المقاهي في ألمانيا، ثم بدأت في بيع أغراض يومية أخرى في هذه المقاهي. ومع وجود متخصص في عمل القهوة، كان هناك الكثير من الفرص المباشرة وأعمال جديدة للوصول إلى جماهيرية جديدة.

وبينما تمثل جوجل صفحة البحث الرئيسية على شبكة الإنترنت في العالم، إلا أنها تقدم الكثير من الخدمات الأخرى – من خرائط وبريد الكتروني وتسوق ومدونات ومع ذلك تصنف هذه الخدمات تحت مسميات معينة مما يعكس رؤية جديدة لوجهة نظر فردية وديمقراطية ومتواصلة وخبيرة عن العالم:

- **البحث:** تقضي جوجل وقتاً كبيراً في تحسين سرعة ودقة محركات البحث الخاصة بها وتطوير الإصدارات مقارنة بالأمور الأخرى، وذلك بناء على توصية أصحاب الأعمال، وكذلك تطوير تطبيقات للمتخصصين، بحيث يتم دمجها في البنية التحتية للشركة.
 - **التواصل:** يعد موقع Gmail إحدى التحديات الرئيسية المعدة بشكل جيد لخدمات البريد المجانية الأخرى، مثل Hotmail بينما خدمة Google Talk وهي خدمة تليفونية عن طريق الإنترنت تنافس Skype في عالم حيث تجهز فيه المدن بشكل مستمر وبالمجان بتقنية Wi-Fi.
 - **التسويق:** يعد موقع جوجل موقعاً شاملاً للإعلانات، وسينافس في القريب العاجل eBay و Craigslist، وفي الوقت نفسه فإن Google Checkout هو نظام جديد للدفع عن طريق الإنترنت، والذي سوف ينافس PayPal التي تدفع لها eBay ١,٥ مليار دولار.
 - **الترفيه:** يجري الآن ضم You Tube إلى جوجل، وهي صفقة أخرى تتكلف حوالي ١,٥ مليار دولار، لتتولى أمر الكميات الضخمة من الموسيقى والأفلام التجارية التي يدخلها المستخدم، والتي تحتاج إلى الترتيب وتسهيل الوصول إليها. مما يشكل تهديداً لشركة Apple.
 - **الملاحاة:** ولقد أثار Google Earth إعجاب الناس، فهم يعتمدون بشكل مستمر على خرائط جوجل Google Maps، ولكنها مجرد بداية. ولك أن تتخيل وجود دليل ثابت ومحلي، حيث يصنف المستخدمون أفضل المحلات التجارية والخدمات والمطاعم ويحددوا مكانها عن طريق التليفون.
- بينما قد تفكر في جوجل على أنها محرك بحث في ظل وجود منافسون مثل Yahoo، فإن المدى التنافسي يشتمل على الجميع بدءاً من شركة أبل إلى مايكروسوفت، ومن eBay إلى Blockbuster، ومن Amazon إلى Michelin Guides.



خريطة سوق شركة نايك

ويبدو السوق المجاور لنايك أكثر وضوحاً. فنتيجة للولع الشخصي لمؤسسها فيل نايت بالجري تحولت نايك بسرعة من الأحذية إلى الملابس، ومن الجري إلى كرة السلة، ومن ملابس للرجال إلى ملابس للنساء، ومن الملابس للإكسسوارات، ومن الملابس الرياضية إلى الملابس الشبابية وملابس العمل. توضح خريطة شركة نايك كيف نما العمل على كل محور من المحاور المتجاورة، العملاء، والأصناف، والقدرات.

ولقد انتشرت العلامة التجارية "swoosh" لتشمل معظم الأصناف، وبالرغم من أنه في بعض الأحوال، تم ابتكار علامة تجارية بديلة مع تغير المفاهيم أو نوعية العملاء. أما فرع Nike women فهو اتجه اتجاها مختلفاً عن العلامة التجارية "افعلها وحسب" ليتناسب مع النساء. ولذلك ظهرت علامة تجارية جديدة أكثر بساطة ونعومة. وبذلك فإن علامات تجارية مثل هارلي وكول هان تعد أكثر ملائمة لفئات أخرى.

رؤية (١١): ديزني

الأحلام تصبح رقمية في مملكة السحر

ظلت شركة والت ديزني على عهدها بتقديم أفضل وسائل الترفيه منذ عام ١٩٢٣، اعتماداً على إرثها العريض في المحتوى الإبداعي والقصصي.

ففي الماضي عندما ابتكر والت ديزني Walt Disney و روي Roy شخصيات على غرار دونالد وميكي، أصبحت الشركة رائدة النمو في الأسواق المجاورة، حيث كانت تطور عملها وصولاً إلى آفاق عمل جديدة، ولكنها ذات صلة بعملها الأساسي، مستخدمة في ذلك شخصياتها ومشاهديها وإمكانياتها كنقطة انطلاق. إذا كنت تستطيع صناعة فيلم كرتون، فيمكنك إذن أن تقدم عروضاً تلفزيونية. وإن استطعت أن تشغل عملائك بشخصيات يحبونها، فسوف تتولد لديهم الرغبة في الذهاب لرؤيتها. إذا كنت تستطيع إدارة المتزهات الترفيهية، فبإمكانك حينئذ أن تنظم رحلات بحرية.

اليوم، تنقسم ديزني وموظفوها الذين يبلغ عددهم ١٣٣ ألف موظف إلى أربع مناطق عمل رئيسية، تشتمل كل واحدة منها على مجموعة من العلامات التجارية والأنشطة المتكاملة، ولكنها كلها مرتبطة ببعضها البعض من أجل الوصول بعروضها وارتباطاتها وتأثيرها إلى أقصى حد ممكن.

أسواق النمو

ومنذ حل بوب إيجر Bob Iger محل مايكل آيزنر Michael Eisner في عام ٢٠٠٥، أصبح نشاط ديزني مرتفعاً في جميع المحاور. حيث ارتفعت الأسهم حوالي ٥٠% منذ تولى إيجر الإدارة. ووفقاً للمحللين الاستثماريين، وهذا يرجع إلى أسلوب آيزنر في الاستثمار الذي كان يتصف بالحكمة، في حين اتسم أسلوب إيجر الإداري بالفاعلية.

فقد ضمن إيجر أن ديزني قد جمعت مختلف أصولها لتحقيق تأثيراً فعلياً. والأهم من ذلك أنه قد ضمن أن المحتوى يعمل بثبات أكثر في عالم يتميز بتعدد وسائل الإعلام، وبأن كل ما فيه معد رقمياً. وفي ظل وجود العديد من المحاور، تستطيع ديزني أن تأخذ أي فيلم أو عرض أو شخصية وتجعلها تعمل في أنماط مختلفة، وتعرضهم أمام عدد أكبر من الجمهور وبذلك تخلق مصدراً ثابتاً للدخل.

والسبب وراء تحطيم الرقم القياسي بتحقيق عائد قيمته ٣٤ مليار دولار يرجع إلى الأعلام المبهرة — بدءاً من قراصنة الكاريبي، وصدر الرجل الميت (الفيلم الذي حقق أعلى نسبة مبيعات في العالم) إلى السيارات (فيلم الكرتون الذي حقق أعلى نسبة مبيعات)، والعروض التليفزيونية الرائعة مثل ربات بيوت بائسات والضائعون، وكذلك حقق ألبوم موسيقى في المدرسة الثانوية الذي أنتجته قناة ديزني أكبر نسبة مبيعات.

وبالفعل، أصبحت ديزني كعلامة تجارية على درجة كبيرة جداً من الثبات والنجاح في عملية التسويق على مر السنين، لدرجة أنها اكتسبت ملكية مجموعة من الكلمات المؤثرة التي يعجز أي شعار في وصف هذه العلامة. وصفات ديزني هذه (التي يربطها أكثر من ٨٠% من الناس بديزني، وفقاً لما ذكره مارتن ليندستوم Martin Lindstrom في كتابه مفهوم العلامة التجارية) هي:

• الروعة

- الأحلام
- السحر
- الإبداع
- الابتسامة

والمشروعات الأربعة التي منحت الحياة لهذه الصفات هي:

أستوديو ديزني للترفيه

تمثل الاستوديوهات أساس الشركة. فأفلام الكارتون بدءاً من ميكي ماوس إلى سنو وايت والأقزام السبعة (أول فيلم كرتون بالحجم الطبيعي في العالم)، تعد مصدر تسلية للأسرة بأكملها. ويتم توزيع المنتجات على هيئة أفلام سينمائية وموسيقى يتم تسجيلها وعرضها للإيجار من خلال علامات تجارية فرعية معروفة مثل تاتش ستون للإنتاج وميراماكس وبوينا فيستا.

متنزهات ومنتجات ديزني

وحيثما يعيش السحر، تحيا شخصيات ديزني المحبوبة. ففي عام ١٩٥٢ بدأت ديزني لاند في الظهور في أرنباهم بكاليفورنيا، وانتشرت منذ ذلك الحين في كل أنحاء العالم من خلال ١١ متنزه، و ٣٥ فندق واثنان من سفن الرحلات البحرية. فمن ماجيك كينجدم و ابيكوت سنتر تبتكر ديزني سلسلة من البيئات الترفيهية التي تقوم على ما تنتجه استوديوهاتها، والتي تباع المزيد من المنتجات الاستهلاكية.

منتجات ديزني الاستهلاكية

تمتد هذه العلامة التجارية إلى العديد من السلع التجارية مثل لعب أطفال، ملابس، ألعاب، فنون جميلة،

ديكورات منزلية، أطعمة، ومشروبات. تعد ديزني بالفعل واحدة من أكبر الملاهي في العالم. ويعد قسم النشر بها أكبر دور نشر لكتب الأطفال في العالم. ودمية آينشتاين الصغيرة هي رائدة لعب الأطفال المطورة، وفي الوقت نفسه، فإن ديزني ستورز ومواقع التسوق الخاصة بها على الإنترنت دائماً في المتناول.

شبكات إعلام ديزني

تشتمل ديزني على مجموعة هائلة من العلامات التجارية مثل الأجهزة، التلفزيون، الراديو، الكابلات والإنترنت. وتضم شبكة التلفزيون مجموعة من محطات التلفزيون مثل: إيه بي سي، ESPN، قناة ديزني و Fox Kids وفي مجال شبكات الإعلام يوجد تلفزيون بوينا فيستا الذي يعد رائد البرمجة، ويوجد كذلك ديزني إنترنت جروب التي تدير جميع أنشطتها على الإنترنت.

ويؤكد التسلسل الزمني لنمو أعمال ديزني اكتسابها التدريجي ودمجها للعديد من المصادر والوسائل التي نشأت بها مجموعة من العلامات الفرعية التي توازي علامة ديزني الرئيسية.

ويشكل وجود ستيف جوبز في مجلس إدارتها نفعاً كبيراً لها. فعندما اشترت ديزني أستوديو بيكسر للرسوم المتحركة من جوبز مقابل ٧,٤ مليار دولار، انضم جوبز لمجلس الإدارة، وأصبح أيضاً أكبر مساهم في الشركة. وبينما يبث بيكسر روحاً جديدة إلى مجال صناعة الأفلام في ديزني، فإن جوبز له تأثير ملموس في تشجيع استخدام الصيغ الرقمية.

وفي أواخر عام ٢٠٠٥ أصبحت محطة تلفزيون إيه بي سي التابعة لـديزني أول مورد للبرامج التلفزيونية لمحلات آي تيونز بنسبة مبيعات تصل إلى ١,٩٩ دولار لكل حلقة. وفي عام ٢٠٠٦ كانت

رحلات بحريّة	أجازات	أندية الأجازات	فنادق ومنتجعات	ديزني لاند باريس	ديزني لاند طوكيو	منتزهات ذات موضوع واحد	عالم والت ديزني	ديزني لاند
ايه بي سي تي في	تلفزيون	كليه - كال تي في	قناة ديزني	بيكسر	ميراماكس	هوليوود بيكتشرز	تنتسستون للأفلام	صور سينمائيّة
برامج تلفزيونيّة	أفلام	أفلام الرسوم المتحركة	برمجيّات	أسطوانات هوليوود	متاجر ديزني	موسيقى وكتب منشورة	نشر	رسوم متحركة
١٩٢٠	١٩٣٠	١٩٤٠	١٩٥٠	١٩٦٠	١٩٧٠	١٩٨٠	١٩٩٠	٢٠٠٠

نمو شركة والت ديزني في الأسواق المجاورة

ديزني أول من بث حلقات كاملة مجاناً على موقع ايه بي سي الإلكتروني، وبذلك رفعت مستوى مشغل الأفلام بالموقع إلى مستوى أشبه بمستوى السينما. ويستطيع المشاهدون التصويت عن طريق الإنترنت فيما يتعلق بتصميم البرامج التلفزيونية ويتواصلون معها بشكل أكبر.

أسواق النمو

بينما قد تهتم شركات الإعلام الأخرى بالمحتوى المجاني حيث تفصل العملاء عن مشاهدي التلفزيون، وبالتالي عن الرعاية الرسميين ورعاية الإعلانات لديها، وترى ديزني أن هذا شيء مربح. فالوصول إلى مشاهدين جدد، أو توطيد العلاقات معهم يخلق فرصاً جديدة. فمع وجود رعاية للإعلانات يمكنها المشاركة في إيجاد نسخ للعروض على الشبكة لنفس العلامة التجارية والتي أثبتت أن لها تأثيراً أكبر من تأثير إعلانات التلفزيون التقليدية.

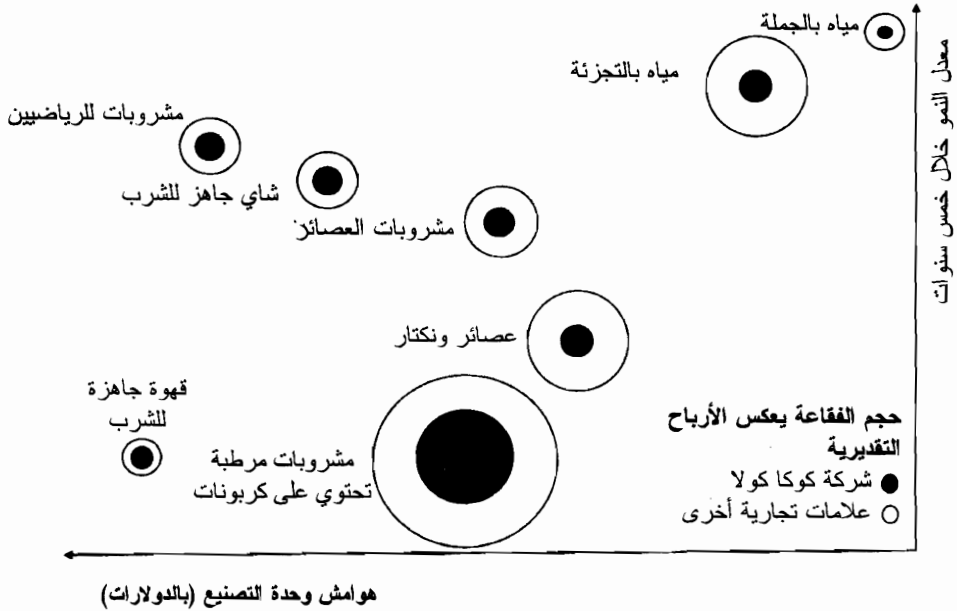
وبناءً على ذلك كانت النتائج مبهره. فمع حلول عام ٢٠٠٧ أنتجت آي تيونز ٢١ مليون برنامج تحميل عروض المحطة التلفزيونية إيه بي سي التابعة لـديزني محقة ٤١,٧٩٠,٠٠٠ ألف دولار كعائد إضافي تتقاسمه شركتي أبل Apple وديزني، بحيث يحصل مورد المواد على الحصة الأكبر. وفي الوقت ذاته، في العام الأول من التحميلات المجانية على الإنترنت، شوهدت ٩٠ مليون حلقة من عروض قنوات ديزني على موقع disneychannel.com، و ٧٦ مليون حلقة من تلفزيون إيه بي سي على موقع abc.com.

٤-٣ أفضل الأسواق

اختيار الأسواق من أجل النمو الثابت والمربح

يمكن تقييم الأسواق الجديدة من حيث أدائها وفعالية السوق — وأقصد بها أقصى درجات التنمية الربحية.

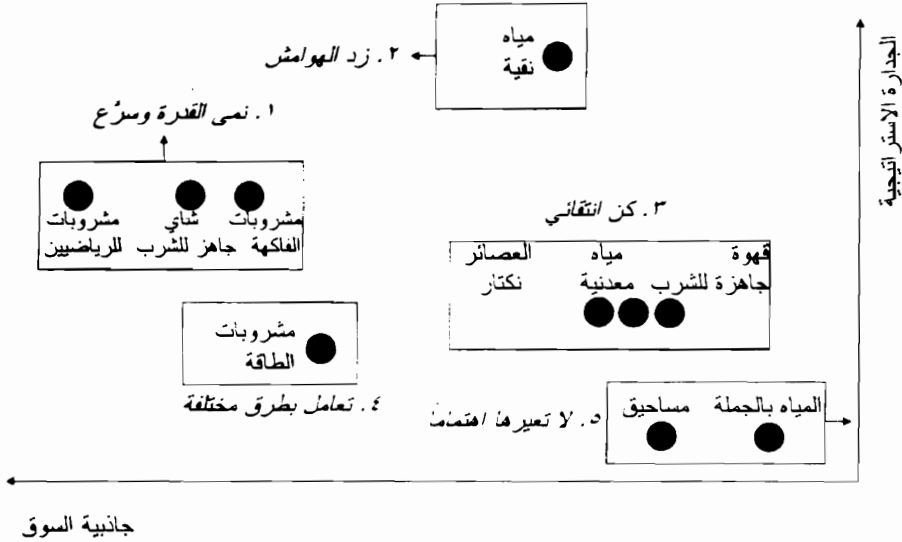
وتعد شركة كوكاكولا مثلاً واضحاً على ذلك. بينما كانت شركة كوكاكولا رائدة في مجال المشروبات الغازية، فقد اكتشفت أنه مع توسيع خريطة السوق الخاصة بها، فستظهر أصناف أخرى متقاربة تحقق نمواً أكبر وإمكانية ربح أعلى.



خطة تسويق كوكا كولا (المصدر: شركة كوكا كولا)

بالإضافة إلى ملائمة الاستراتيجية، ينبغي أن يقيم السوق من حيث ملائمة لاتجاه الاستراتيجية للمشروع.

بينما ينبغي ألا يتجنب النشاط التجاري الأسواق الجديدة بسبب افتقاره إلى الإمكانيات — التي يمكن اكتسابها من خلال الشراكة — وتحتاج الفرص الجديدة بالفعل دعم واستراتيجية النشاط التجاري.



استراتيجية تسويق كوكاكولا (المصدر: شركة كوكاكولا)

يمكن حينئذ تحديد الأولويات والأنشطة للحصول على فرص السوق الجديدة، مطلقاً العنان لقدراتك وجدول أعمالك.

روية ١٢: تشيبو

أكثر من مجرد مقهى ألماني

"لا تزال البشرية تستعد لمهمتها الكبرى ألا وهي إزالة الغبار عن القمر واستعادة بريقه القديم. ويعد اختيار الأجهزة المنزلية المتطورة من تشيبو هو الخيار الأمثل لأداء تلك الوظيفة الخاصة. فليكن قوة سحر تشيبو معك!"

يصل البريد الإلكتروني الأسبوعي من تشيبو، وبمجرد الدخول إلى الإنترنت فإنك تتصل بالموقع الإلكتروني وتتطلع على أحدث علاماتها التجارية عالية الجودة، ومنخفضة السعر من الملابس إلى الإلكترونيات للكبار والصغار، ومن المنتجات في حجم الجيب إلى منتجات في حجم الغرفة. ويصل دليل تشيبو الشهري بعد ذلك بمدة قصيرة، مقدماً عروضاً لمجموعة كبيرة تتصفحه في وقت فراغك. إذا سرت في الشارع الرئيسي بعد ذلك فإن محلات تشيبو تغريك بالدخول. ومن ثم يمكن لبعض المقاهي التي تقدم الخدمات السريعة أن تعرض وتبيع نفس العروض. استمتع بقهوتك وكعكة القهوة بالفواكه وأنت تحاول أن تقنع نفسك بأنك في حاجة إلى الأشياء المقدمة في أحدث العروض.

والأهم من ذلك أنك إما أن تشتري في الحال أو سينتهي العرض ففي الأسبوع التالي ستجد مجموعة عروض جديدة ومختلفة تماماً.

أنشئ تشيبو عام ١٩٤٩ في هامبورج على يد كارل تشيلنج Carl Tchilling وماكس هيرز Max Herz ولا يزال الفرع الرئيسي في المدينة الألمانية. واسم tchibo هو اختصار لـ Tchilling and Bohnen (اللفظ الألماني لكلمة "حبوب" كما في حبوب القهوة). والشركة الأم تدعى الآن ماكسينج فست أيه جي Maxingvest AG حيث إنها تقدم خططا متنوعة للعمل تشمل بيرزدروف Beiersdorf لمنتجات العناية بالبشرة والجمال التي لها علامات تجارية مثل نيفيا.

وفي السنوات الأولى، تخصصت تشيبو في بيع حبوب القهوة المحمصة الطازجة عن طريق طلبات بالبريد، واليوم تعد العلامة التجارية Tchibo's Gold Mocca رائدة العلامة التجارية للقهوة في ألمانيا. ثم بدأت الشركة بعد ذلك في افتتاح مقاهي عديدة، كانت بدايتها عبارة عن بارات للتدوق ثم مقاهي لشرب القهوة دون الجلوس حيث يمكنك الحصول على مشروب سريع أثناء رحلة التسوق. وسرعان ما أصبحت بارات القهوة سمة من سمات المدن في ألمانيا وغيرها.

أسواق النمو

وتشتهر تشيبو الآن بمجموعة من البضائع الاستهلاكية التي تتغير أسبوعياً، والتي تبلغ ٣٠ إلى ٤٠ منتج كل أسبوع، تباع بكميات ضخمة وأسعار منخفضة، لتلائم الموسم أو الاهتمامات الخاصة، وتشمل كل ما يلزم قضاء الصيف خارج المنزل، وكل ما يلزم الأسرة للترليج، وكل ما يلزم الفصل الدراسي الجديد، كل هذه البضائع لها علامة تجارية خاصة وتصميم رائع ولكنها تباع بأسعار منخفضة. كما أنه لا شيء يستمر في العرض لأكثر من أسبوع، ومن ثم عليك أن تشتريه في الحال أو لن تشتريه أبداً.

"في تشيبو جميع العملاء هم ضيوفنا. فهنا يمكنهم أن يشتروا أجود أنواع القهوة، ويستمتعوا بتشكيلة من المشروبات التي تدخل القهوة فيها، وكذلك الوجبات الخفيفة بعيداً عن زحام الحياة اليومية، ويتركوا لأنفسهم العنان في الإعجاب ببضائعنا الاستهلاكية الجذابة والمتنوعة في ذلك المناخ اللطيف."

وهذا المشروع يعد مثلاً رائعاً للتنويع التدريجي، سواء في الأصناف المتقاربة، أو القنوات، أو الفئات أو الموقع الجغرافي — مع الإبقاء على الهدف الرئيسي مميزاً لنموذج مشروع فريد. وتنتهج شركة ماكسينج فست، وهي إحدى الشركات الخاصة، منهجاً طويل المدى لتقييم الإبداعية، وهو منهج يحقق فائدة ثابتة للعملاء والموظفين والملاك.

"أسبوع عبارة عن عالم جديد" هذا هو شعار تشيبو.

التاريخ الزمني لتشيبو

١٩٤٩: بدأ ماكس هيرز وكارل تشيلنج بيع حبوب البن المحمصة عن طريق البريد.

١٩٥٥: فتح أول مقهى في وسط هامبورج في هيئة بار يقدم عينات من القهوة للتذوق.

١٩٦١: ظهور Tchibo Man لأول مرة وأصبحت إحدى الأيقونات الإعلانية المعروفة في ألمانيا.

١٩٦٣: ظهور نمط محل داخل محل، كظهور بار خاص بالقهوة داخل محلات بيع الخبز والكعك.

١٩٧٣: بدأت خدمة مقهى تشيبو في توفير القهوة والماكينات وبيع البضائع الاستهلاكية التي تتغير بصفة أسبوعية خلال المقاهي.

١٩٨٠: انضمت إليها سجناء ريمستما ولكنها بيعت في النهاية كجزء غير جوهري في استراتيجيتها.

١٩٨٧: انتقل مفهوم محل داخل محل إلى السوق التجاري المحلي وسلسلة المحلات التجارية.

١٩٩٢: توسع دولي، وخاصة في أسواق الدول السوفيتية السابقة في أوروبا الشرقية.

١٩٩٦: إعداد دليل، وعملاً تجارياً من خلال طلبات البريد لبيع البضائع الإستهلاكية خارج المحلات. ظهرت مجلة تشيبو ريزن للسياحة، والتي أعقبت مشروع سياحي كامل.

١٩٩٧: انضمت إليها إديسكو Eduscho والتي يعد محل القهوة الرئيسي المنافس لها وأعدت معاملتها التجارية عبر البريد الإلكتروني.

٢٠٠٠: ظهرت مجلة تشيبو، والإعلانات التلفزيونية، وتوالي العروض الأسبوعية التي تم توزيعها في المحلات.

٢٠٠٤: حصلت على أغلبية الأسهم من شركة بيرزدروف آيه. جي Beiersdorf AG، وتلقت طلباً بريدياً من شركة "الرجل العصري" الفرنسية. ظهر تليفون تشيبو (٠٢)، مقدماً أجهزة منخفضة التكلفة وخططاً للمكالمات.

٢٠٠٥: ظهرت ماكينات القهوة من نوع كافيسيمو Cafissimo، وأنظمة أرينا Arena المرنة للتخزين والتعبئة.

٢٠٠٧: أصبحت شركة ماكسينج فست إيه جي اسماً للشركة القابضة — وهي عبارة عن عمل تجاري متنوع وعالمي.

المحور الخامس: ارسـم مستقبلـك وأنت غير متأثر بالآخرين

اقتناص أفضل الفرص في العالم المتسارع

"أينما ترى أي عمل ناجح، ثق أن وراءه شخص اتخذ قراراً جريئاً ذات يوم".

بيتر دراكر

نحو مدخل أكثر تخيلاً للاستراتيجية والذي يـنـهـج نهج المستقبل الحاضر بطريقة أفضل:

- تحديد هدف دائم للعمل التجاري، ودوره في العالم.
- تطوير رؤية مستقبلية للعمل التجاري.
- رسم أفق استراتيجية كمرحلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التحكم في القيم والمبادئ التي تضمن استمرار العمل.
- تطوير خطة للتشغيل ، وأولويات العمل.
- اختيار المظهر العام للسوق.
- اتباع إيقاع للعمل يضمن السرعة.



نحو مدخل أكثر ذكاءاً للاستراتيجية والذي يـنـهـج نهج الحاضر للمستقبل بطريقة أفضل:

- تحديد استراتيجية واضحة للأعمال التجارية – مكان وكيفية التنافس.
- اتخاذ قرارات استراتيجية حول ما يجب فعله وما لا يجب فعله.
- مناسبة أعلى قيمة للأصول التجارية بأفضل فرص السوق.
- مقياس الأهداف والأوزان من أجل أداء عالٍ.
- وضع خطة مالية للعمل التجاري والميزانية المستهدفة.
- اختيار موقع سوق العمل التجاري ونظام القيمة المادية له.
- وضع خطة منتظمة تضمن التفكير والتعاون.

الاستراتيجية هي عملية اتخاذ قرارات.

وتشير الإستراتيجية إلى تحديد مكان وكيفية التنافس وطريقة الحصول على المال من خلاله. وهي تمنح الأشخاص رؤية واضحة لطريقهم، وتبصرهم بما يركزون عليه، وتربط جميع الأنشطة الصغيرة المنفرقة في إطار نسيج مترابط.

هل تستطيع أن تضع استراتيجية عملك في ورقة واحدة؟

إذا كنت لا تستطيع ذلك، فمن غير المحتمل أن يفهم هؤلاء الذين يعملون لديك، من ضمنهم أكبر مدبريك، اتجاه العمل ومقصده الرئيسي، وما هو مهم وما هو غير مهم. فإنه إذا لم يستطع المديرون فهم حقيقة الأمر، فسرعان ما ستصبح أفعالهم مشوشة ومشتتة وفائتة وقتية.

والأسوأ من ذلك هو السعي المخطط وراء المال — "زيادة عوائد المساهمين إلى أقصى حد" كما تصرح العديد من القرارات بكل فخر.

وبغض النظر عن الافتقار إلى التفكير الخلاق في هذه المقولة، فهي لا تمت بصلة للسوق بأي حال من الأحوال، ولا توضح أي اختلاف. إنها بحق مقولة ذاتية تحرك آلة جوفاء عمياء لجمع المال، نعم، إن المنظمات التجارية بالفعل تتطلب مطلباً هاماً لكي تأتي بعائدات جيدة لأصحابها ولكن يجب أن يكون لها هدف أسمى.

ما الهدف الأسمى وراء عملك؟

ثم يأتي في المقام الثاني ذلك الجانب السلبي للإستراتيجيات وهو التخطيط. لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مفاوضات بطيئة مؤلمة تحكمها المادة وتقدم خططاً مالية وأرقاماً وميزانية. أما بالنسبة

للقرارات والأنشطة التي ستحقق هذه الأرقام فتصبح مجرد ملاحظة هامشية، أو تذهب طي النسيان.

لماذا نطور الخطة التي نقوم بتنفيذها؟ فنحن نحتاج المزيد من المال لكي نستطيع أن نتنافس بشكل أفضل وبزيادة المبيعات كي نصل إلى القمة. هذا بالطبع بافتراض أن الأسواق والعملاء والمنافسة والعروض تتطابق مع مثيلاتها في العام السابق. وهذه ليست بفكرة صحيحة.

هل يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي نشاطاً أسرع وأكثر ايجابية؟

تستغرق معظم المنظمات من ثلاثة إلى ستة أشهر لوضع خططها الاستراتيجية، حيث يشغل مديرها بأشياء أخرى، ويفقدون نشاطهم بسبب أوراق العمل التي لا تنتهي. وهذا قلما ما يكون أسلوباً جيداً يؤدي بثمار جيدة. فهذا ليس مناخاً للتفكير الإبداعي أو اتخاذ قرارات جريئة ونكية أو تكوين رؤية أشمل أو الظروف والتهديدات الموجودة في هذا العالم المتغير، أو لتثقيف الناس.

ومن ثم، ما هو المدخل الأفضل لوضع الاستراتيجية؟

لابد وأن تبدأ الاستراتيجية بتوضيح هدف العمل — أي لماذا يمارس هذا العمل، وكيف يضيف بالفعل قيمة للعالم، وماذا سيفقد العالم إذا لم يمارس هذا العمل؟. لابد وأن تكون الإستراتيجية لتفكير أكثر تخيلاً وإبداعاً — كي يخطط المديرون بسرعة وبصورة جماعية في تقييم الأسواق المتغيرة والفرص الجديدة وأساليب العمل الأكثر نكاء.

لابد وأن تكون الإستراتيجية عملية اتخاذ قرارات أكثر نكاء — وتقييم أفضل وأكبر للسوق من الناحيتين الاستراتيجية والمالية — وهي لا تحتاج للاستمرار لأكثر من ٣ إلى ٤ أسابيع. ولا بد أن توضح أولويات العمل: أين ستكون المنافسة، كيف ستختلف عن غيرك، وما الذي سيدفع الأداء المالي؟. ولا بد أن تكون قادراً على تلخيص كل ذلك في صفحة واحدة.

١-٥ عمل ذو هدف سامي التطلع إلى ما بعد جني الأرباح

تحتاج الأنشطة التجارية أن تنظر إلى دور ورؤية العمل التجاري لتصل إلى "هدف أسمى"، لمنح المنظمة قيمة أسمى وطبيعة خاصة ويحدد دورها في هذا العالم.

- **الغاية:** الهدف الأسمى من وجودك.
- **الماهية:** الطموح، والمهمة والرؤية.
- **الأسلوب:** القيم، أو المبادئ والممارسات.

ذكر بيتر سينج Peter Senge، مؤلف كتاب "المبدأ الخامس"، مؤخراً أن المحك الحتمي لأي منظمة تدرك ماهيتها الحقيقية عندما "يكون هناك إدراك واضح لما سيخسره العالم إذا لم تنشأ هذه المنظمة".

وبينما تتعالى صيحات المنظمات بعبارـة "كيف نكون عظماء" في بيان دورها، إلا أن هذه التصميمات عادة ما تكون عبارة عن عبارات ذاتية — لتكون الأفضل ولتكون في الصدارة، ولتنافس الآخرين، ولتحقق أعلى ربح، ولتكون الأكثر إبداعاً، ولتكون هي الخيار الأول ولتحقيق ربح وقيمة أكثر من الآخرين في قطاعك. قد تتعالى أصوات المديرين التنفيذيين بهذه الشعارات، ولكنها لا تعني الكثير فإنها لا تستطيع أن توضح ما تفعله الشركة من أجل العالم، ومن أجل عملائها، أو كيف تضيف قيمة لحياة الناس بطريقة أو بأخرى.

وتحتاج الشركات اليوم إلى هدف أقوى وأسمى من مجرد السعي وراء الأرباح، هدفاً يبرر وجودها ويرسي دعائم شخصياتها كما تحتاج استراتيجيات وأنشطة متنوعة. وكما قال جوته Goethe: "يجب أن تكون شيئاً لتحقيق شيئاً".

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين



الأغراض المحتملة لبقاء الأعمال التجارية

إن الهدف هو بمثابة بوصلة أخلاقية للعمل — إنه السبب الذي نأتي من أجله إلى العمل كل صباح، وهو السبب وراء قدوم المستثمرين إلينا عندما لا يكون تفكيرهم مالي خالص، و هو أيضا السبب وراء اختيار العملاء لنا عندما يكون كل شيء يخصنا يشبه منافسينا.

ويتسم الهدف بأنه ثابت وذو مغزى ويؤثر على العالم. فبعض الشركات تحدد هدفها سواء عن عمد أو بالصدفة وتحدد ما تفعله من أجل العالم:

- ديزني Disney: "إسعاد الناس".
- فورد Ford: "ماكينات تحسن العالم".

- ميتز Mets: "جعل الأفكار الطموحة متاحة للجميع".
 - نايك Nike: "تمكين الناس من تحقيق صالحيهم الشخصي".
 - سوني Sony: "الإبداع بشكل مفيد".
 - وال مارت Wall Mart: "إرضاء العميل".
- وبصفة عامة، تميل الشركات إلى الاعتماد على عدد محدد من الأهداف — منها ما هو عملي بالمقام الأول، معتقدة أنهم سيهتمون بالتركيز على الابتكارية، أو الجودة، أو الخدمات التي يقدمونها للجمهور، ومنها عبارة عن أسباب داخلية تتعلق بالسلوك والقيم:
- شركات /استكشافية: وهي شركات تسعى إلى الذهاب إلى أماكن لم يسبق لأحد الذهاب إليها ولإنشاء سوق جديدة متحضرة، وتضع معايير العصر التكنولوجي الحديث، أو تمكن الناس من فعل شيء جديد. فمثلاً تسعى شركة أي بي إم، التي تقوم بابتكار عالم من أجهزة الكمبيوتر، إلى تقديم حلول أفضل على نحو مستمر.
 - شركات تنافسية: وهي شركات تلعب دور الخاسر متحدية العلامات التجارية والممارسات الكبيرة والمعدة بشكل جيد، ومنحازة لجانب العملاء، ومحفزة الحكومات والجمهور للوقوف بجانبها والانضمام إليها. وتعد شركة فيرجين المتحدي الأعظم، وإن كانت هي الأخرى تواجه تحدٍ من شركة راين إير Ryanair.
 - شركات الخدمات: وهي شركات تؤمن بضرورة وضع العملاء نصب اهتمامها، كما تؤمن بأن كل العملاء متساوون؛ وتؤمن كذلك بالعالمية والعدل والمساواة في حقوق الإنسان. فمثلاً تحقق

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين

جوجل من خلال ديمقراطيتها نجاحاً على شبكة الانترنت؛ بينما تسعى وال مارت على تقديم صفقة جيدة للجميع.

- **شركات الجودة:** وهي شركات تتناضل من أجل الإتقان، وتضع المعايير الفنية، وتؤمن بأن إتقان المنتج يأتي في المقدمة. وترى جريدة الإقتصادي *The Economist* أنها أفضل الإصدارات المنشورة من حيث الجودة. وبالمثل ترى شركة بي إم دبليو أنها آلة القيادة الأفضل.
- **الشركات الرائدة:** وهي شركات تسعى لتغيير العالم، والريادة في تقديم أسلوب أفضل للجميع، والتميز، وأن توفر حياة أفضل.. وقد أحدثت فورد ثورة في وسائل المواصلات ، بينما تمثل شركة بيل جيتس (١٩٨٥) نموذجاً جيداً لشركتي BG و AG في المجتمع العصري.
- **شركات ذات ضمير:** وهي شركات تؤمن بأن العمل لابد أن يكون من أجل الخير، وهي لذلك تضع مسؤولياتها الأخلاقية والمجتمعية والبيئية في المقدمة كقاعدة تجني منها المال أيضاً. فمثلاً نجد أن شركتي BP و Innocent Drinks تعطي الأولوية للمباديء قبل الأرباح.
- **شركات الشعب:** هي شركات تضع الشعب في المقدمة وتراعي موظفيها، وعمالها، والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها. وهي تحدد عروضها من خلال أشخاص يخدمون أشخاصاً آخرين على غرار شركة جون لويس John Lewis أو شركة ستارباكس.

ربما يبدو هدف العمل كما لو كان عبارة مرتبطة بعلامة تجارية؛ ما؛ وقد يأتي من نفس الفكرة. ومن ثم، فإن هدف العمل ثابت وواضح و يبقى من أجل الشركة. ولابد أن تكون العلامات التجارية أيضاً واضحة وثابتة — وأن تتحدد الكيفية التي ستكون من خلالها وسائل جذب للمزيد من المشاهدين، وأن تعكس طموحاتهم عقلياً وعاطفياً. فالعلامة هي انعكاس أكثر اتساعاً و ثراءً وتحفيزاً لهدف العمل.

رؤية ١٣: دياجو DIAGEO شركة المشروبات التي تأمل أن تنال إعجاب الجميع

توجد لدى شركة دياجو رؤية واضحة عن ماهيتها، وما تريد تحقيقه. وبينما تم خفض العديد من مهام العمل والاستراتيجيات المشتركة إلى عبارات إما ان تكون غامضة أو رقيقة. وفي الحالتين فإنها تكون غير مناسبة، فقد بذلت دياجو أقصى مجهوداتها لتعبر عن نفسها.



المخطط الاستراتيجي لـ دياجو Diageo (المصدر : Diageo.com)

هناك سبعة عناصر رئيسية في تحديد ماهية شركة دياجو:

- **الغاية:** يوجد لدى شركة دياجو غاية واضحة الآن، وهي أن تكون شركة المشروبات الرائدة في العالم، حيث تضم مجموعة من علامات تجارية من المشروبات الأساسية هي الأوسع نطاقاً والأشهر في العالم.
- **الرؤية:** هناك رؤية موجّهة لصالح العملاء: "استمتع بالحياة كل يوم وفي كل مكان". فكلما دياجو نفسها مكونة من كلمتين أحدهما مأخوذة من كلمة لاتينية تعني اليوم والأخرى من كلمة يونانية تعني العالم.
- **الهدف:** يوجد لدى شركة دياجو هدف واحد يشبه أهداف الشركات الأخرى، ألا وهو "أن تتأل إحدى علامتنا التجارية إعجاب الجميع".
- **الاستراتيجية:** فدياجو لديها استراتيجية عمل واضحة هي الأخرى، تتمثل في مثلثها الاستراتيجي، وتحدد الخطط التي سيتحقق بها الهدف، وتدرس احتياجات مساهميها، من موظفين وعملاء ومستثمرين ومجتمع.
- **الخطط:** تدرك دياجو أنها تتألف من عدة أجزاء، وتضع في قاعدة مثلثها الاستراتيجي كل من المبادرات والمقومات لكي يحددها كل عمل تجارى بالطريقة الملائمة.
- **القيم:** وهي تصيغ القيم الأربعة الأساسية التي تحقق ذلك كما يلي: "أن تكون محباً لعملائك، وأن تترك للآخرين حرية تحقيق النجاح، وأن تتفخر بما تفعله، وأن تكون الأفضل".
- **السمعة:** تذكرنا شركة دياجو أن السبب الذي تسعى من أجله لتحقيق الشهرة يتمثل في:

- الناس: "إدراك امكانات جميع الموظفين".
- العلامات التجارية: "استخدام توصيات العملاء الجيدين لدعم منتجاتنا".
- الأداء: "الفوز أينما يكون التنافس".

بدأت دياجو في إعادة صياغة استراتيجيتها للعلامات التجارية للمشروبات الأساسية في عام ٢٠٠٠، والتي اشتملت على فصل أنشطتها السابقة في الأنشطة غير المتعلقة بالمشروبات مثل شراكتها مع جنرال ميلز General Mills. بينما تترك الشركة أنها لا بد وأن تكون رائدة في مجال التسويق مسئول، وخاصة فيما يتعلق بالصحة وسوق الشباب، إلا أن نمو علامتها التجارية الرئيسية هو مفتاح نجاحها.

"تساعد علامتنا التجارية الناس على الاهتمام بالأحداث الكبرى، وإضفاء بريق على الأحداث الصغرى، فهي تجعل الناس يحتفلون بحياتهم كل يوم وفي أي مكان"

وبالإضافة إلى كونها موطن مشروب جينيس Guinness، فإنها تدير أيضاً ١٧ علامة تجارية من أفضل العلامات التجارية للكحول في العالم، بدءاً من سميرونوف Smirnoff، وهي أفضل العلامات التجارية للكحول في العالم، إلى جوني ووكر Johnny Walker رائدة صناعة الويسكي. وبينما تحقق بايلز Baileys أعلى نسبة مبيعات في مجال الكحول في العالم، تعد جوزي كيرفو Jose Cuervo هي الرائدة في صناعة التكيلا.

وقد كان الابتكار أيضاً مفتاحاً لنجاح دياجو، حيث انصب تركيزها على الفرص المحددة لزيادة العمل في الأسواق التي تحقق أعلى نسبة قيمة ومن خلال علامات تجارية عالية القيمة. وهذه العلامات التجارية عبارة عن مجموعة من أنواع المشروبات الجديدة التي تعكس بشكل خاص الاتجاه نحو

لرسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين

مشروبات خفيفة وملطفة. ومن أمثلة ذلك بايلز جلايد Baileys Glide، وجينس اكسترا سموث Guinness Extra Smooth، وسميرنوف كرانبرى تويست Smirnoff Cranbury Twist .

وكذلك فإن عملية التعبئة على نفس القدر من الأهمية، وذلك ليس فقط في زيادة الجاذبية الظاهرية للمنتج، بل أيضاً في تقديم مواد ذات تأثير أكبر، أو عبوات أقل حجماً وأكثر تنوعاً وبها حواف أكبر، كما هو الحال بالنسبة إلى بايلز مينيأتريس Baileys Miniatures وسميرنوف أيكون Smirnoff Icon وجونى ووكر رد لبل Johnnie Walker Red Label.

لا شك أن الفوائد المالية التي تتحقق من وراء هذه التغيرات واضحة إلى حد كبير. فمشروبات ميكسر Mixer Drinks تحتوي على كحول أقل، وإذا ما تم تقديمها كمشروب مثلج يمكن أن تحقق سعر أكبر بعشرات المرات من سعر بيع نفس كمية المشروب بدون هذا الشكل الجديد. ومن الممكن أن تصبح المشروبات الكحولية أيضاً موضة قديمة مرتبطة بجيل أقدم، وقد يكون الاختلاف الذي يضيفه مكعب من الثلج أو الإطار الأكثر شبابية في طريقة تقديم الإعلان ذو تأثير كبير.

ومع ذلك، فإن ريادة السوق ليست مقياس نجاح دياجو الوحيد، فهي تصنف نفسها علناً (كما في تقريرها السنوي وعلى مواقعها الإلكترونية) مقارنة بمجموعة كبيرة من الشركات المناظرة، وكذلك بالنسبة لمعيار أكثر معنى للعائد الذي يحققه مساعيها من خلال زيادة رأس المال والأرباح التي حصلوا عليها في السنوات الأخيرة. ويعرض الجدول التالي رؤية أعمق للأداء الفعلي لها وللبعض الشركات الأخرى.

نظام التصنيف المتبع في نظام دياجو لمجموعة الأقران المحددة (إجمالي عائد أصحاب الأسهم في الفترة ما بين ١ يوليو ٢٠٠٢ وحتى ٣٠ يونيو ٢٠٠٥)

بيرنود ريكارد Perno Ricard	%١٤٢
أس إيه بي ميلر SAB Miller	%١٢٨
أيد دوميك Allued Domecq	%٨٩
براون - فورمان Brown-Forman	%٥٧
كادبوري شويس Cadbury Schweppes	%٤٧
بي أند دجي P & G	%٤٤
دياجو Diageo	%٣٥
أنتربرو Interbrew	%٣٣
نستل Nestle	%٢٧
كارلزبرج Carlsberg	%٢٥
يونيليفر Unilever	%٢٤
سكوتش أند نيوكاسل Scottish & New Castle	%٢٣

٢-٥ اتخاذ القرارات الصائبة هو جوهر استراتيجية العمل الذكية

مما هو جدير بالذكر أن استراتيجية العمل ليست مجرد خطة أو طريقة — بل ينبغي أن تكون أيضاً التزاماً بمسار ثابت للعمل. إن طرح سؤال مثل: "ما هي استراتيجياتنا للفوز بهذا الأكاربون؟" يعد استخداماً خاطئاً للكلمة كما هو الحال بالنسبة لسؤال "ما هي استراتيجيتك للعام القادم؟" فالاستراتيجيات تتطلب منهجاً مستمراً، التزاماً بمسار معين للعمل من شأنه أن يجعل الاستثمار والوقت يأتیان بنتائج طيبة.

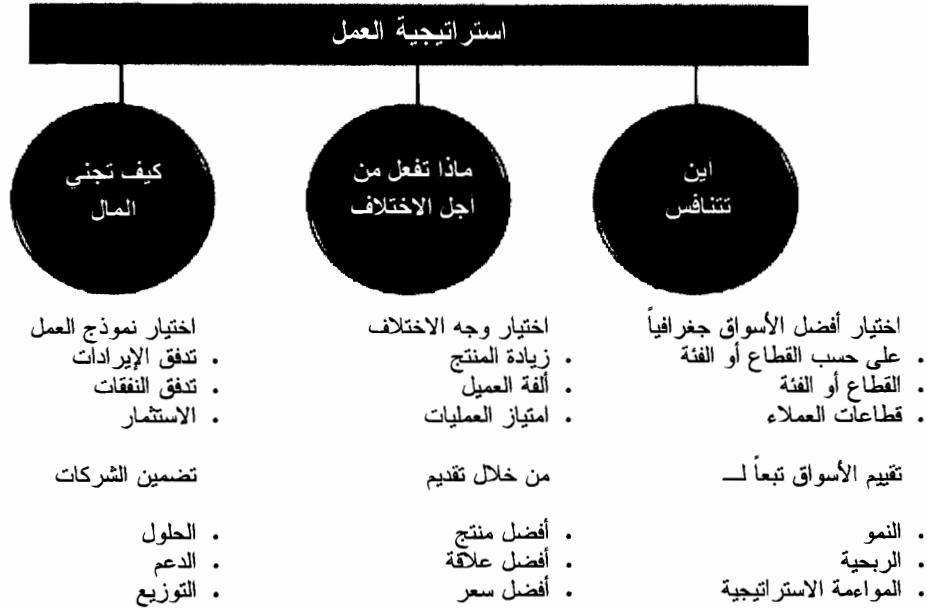
تحدد الاستراتيجية المشتركة الهدف العام للمؤسسة، وتطلعاتها المستقبلية وإنجازاتها. فهي تعد سياق

العمل، محددة المجالات التي سيتم التركيز عليها، والتي ستمثلها بعد ذلك وحدات العمل في هيكل المؤسسة. كما تتفق الأهداف المشتركة والقيم والعلامة التجارية والثقافة مع هذه الاستراتيجية العامة.

وتتمثل مكونات الاستراتيجية المشتركة فيما يلي:

- **الغاية:** لماذا نحن هنا؟ وما دورنا الثابت في العالم من حولنا؟ ويشير ذلك إلى القيمة التي يمكن أن نضيفها للمجتمع من خلال إثراء حياة الناس أو جعل العالم مكاناً أفضل.
 - **الرؤية والمهمة:** ويقصد بها تحديد الكيفية التي نرى بها مستقبل عالمنا الخاص، وماذا سيكون، وماذا سيحتاجه الناس؟، ثم تحديد مدى نجاح عملنا في هذا العالم.
 - **الأهداف الاستراتيجية:** وتعني تحديد أهدافنا وغاياتنا بالنسبة لكل مجموعة من المساهمين – وتحديد العملاء والموظفين والمساهمين وأصحاب الأسهم – وتحديد مقاييس النجاح.
 - **تحديد النشاط:** ويشير ذلك إلى الأنشطة التي سنمارسها، ومدى الترابط بينها رغم اختلافها، وكيفية دعمها، ومدى تدعيمها للغاية والمهمة والأهداف.
- تقوم "استراتيجية العمل" أو وحدة العمل باتخاذ القرارات الخاصة داخل وحدة العمل المختارة فيما يتعلق بمكان وكيفية المنافسة، والطريقة التي سيتم بها ذلك. ولذلك فهي تحدد الأسواق التي سيركز العمل عليها، وكيف سيتم وضعها بصورة متميزة في هذه الأسواق. فهي تحدد كيف سيحقق العمل ربحاً.

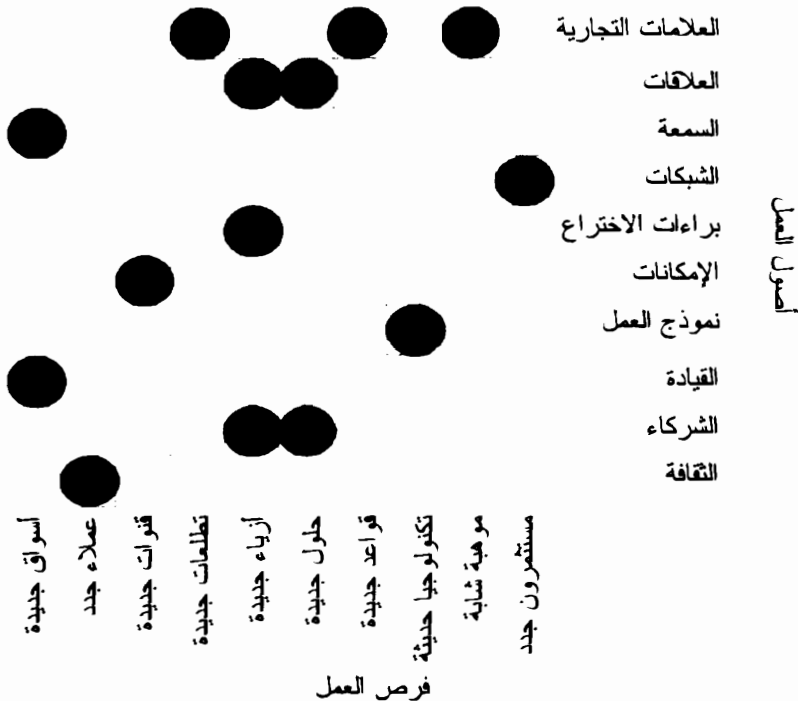
ومكونات استراتيجية العمل ثلاثة هي:



مكونات استراتيجية العمل

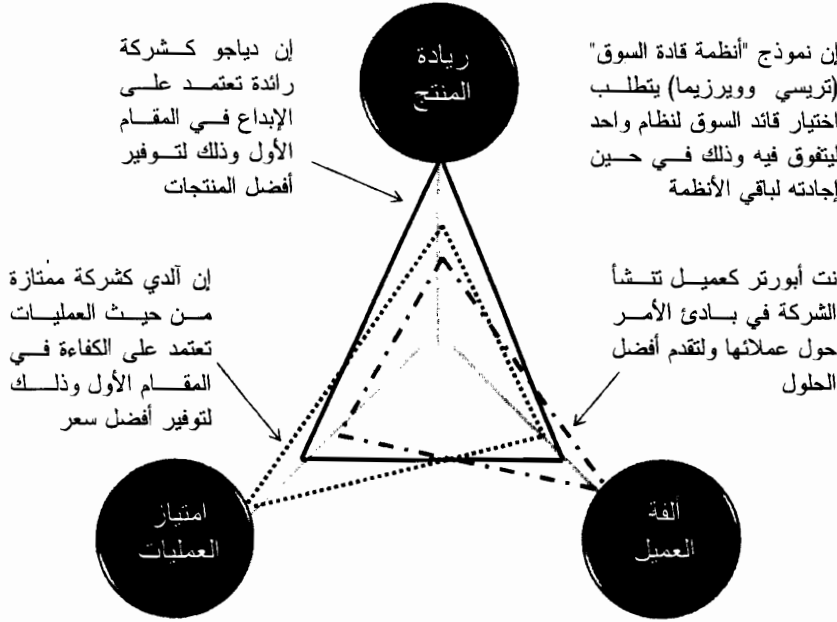
١ **أين تكون المنافسة:** (المكان) إن اختيار الأسواق، من حيث موقعها الجغرافي ونوعها والمستهلكين وما إلى ذلك، أفضل فرص السوق لتحقيق النمو المربح. ثم تقييم هذه العناصر بالنظر إلى ملائمتها الاستراتيجية للعمل، ودعمها للاتجاه، والانتفاع الأمثل بالأصول. إن هذه الأصول، أو نقاط القوة المميزة، ستظل غير محسوسة، ومنها العلامة التجارية والسمعة والمعرفة والمهارات وشبكات الاتصال. ويمكن توضيح مجال التركيز بشكل أكبر من خلال تحديد أين نمتنع عن المنافسة، وخاصة عندما تقلل عملية تنظيم الأولويات من نطاق السوق.

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين



ملائمة الأصول مع الفرص

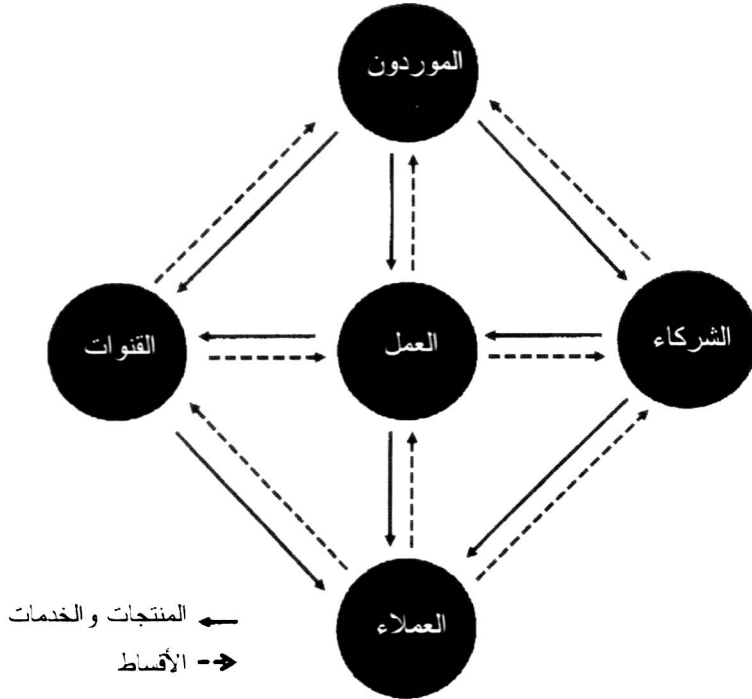
٢ كيف ستكون المنافسة؟ يجب التعبير عن الميزة التنافسية أثناء استقرار الأسواق للعمل بما يتناسب مع المنافسين الرئيسيين (أعلى سعراً، وأعلى جودة، وأكثر تميزاً، الخ) وتوضيحها أيضاً من خلال تقديم عروض مختلفة. بينما قد يكون هناك أسباباً متعددة لاختلاف المنتجات والخدمات، إلا أن ما يتفق عليه يصبح هو محور قيمة العمل. وصيغت هذه الأسباب على أكمل وجه في النموذج الذي يوضح أن المنظمة يجب أن تكون جيدة في المحاور الثلاثة، ولكنها تختار أن تكون الأفضل في واحدة منهم فقط. ومرة أخرى، فإن الأمر يتطلب نوع من الاختيار.



أنظمة القيم (المصدر: تريسي وويرزما)

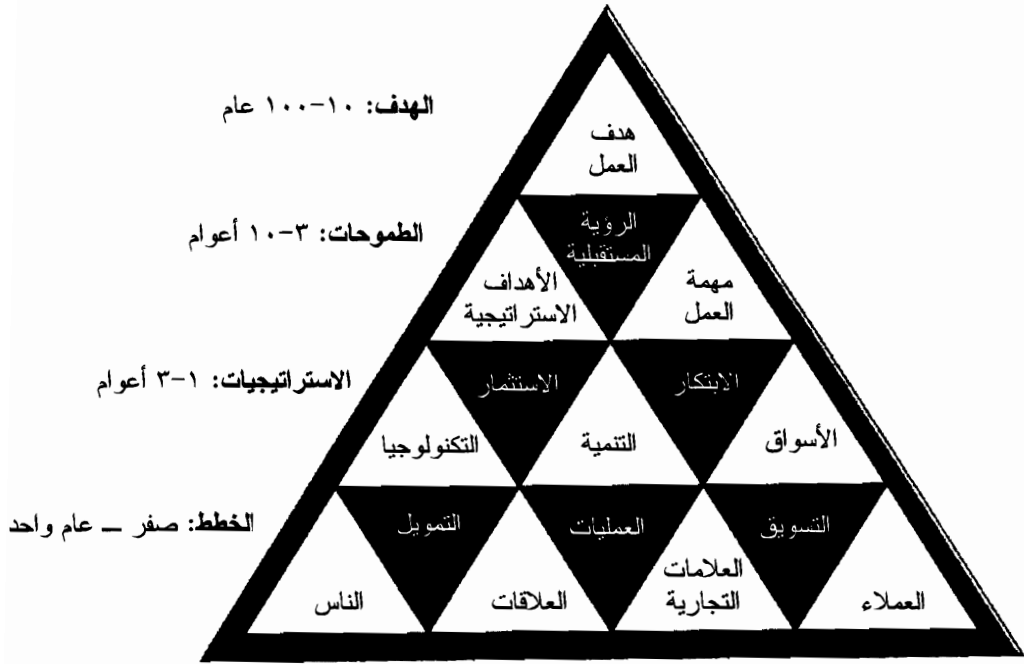
٣ ما ينبغي فعله: يحدد نموذج العمل الطريقة التي ستتبعها المنظمة في بيع منتجاتها، وتقديم خدماتها للجمهور، ومن سيدفع ولأي شيء ومن هم الشركاء المساهمين. هذه الأشياء لا تكون بصفة دائمة واضحة، وقد تتطلب تحديد الأولويات من بينها واختيار خطة عمل من الأنشطة الموجودة. وبالمثل، فإن اختيار الشركاء (مثل البيع عن طريق وكلاء معتمدين بدلاً من البيع المباشر، أو الاعتماد على مصدر خارجي في خدمة العملاء بدلاً من فعل ذلك بصورة ذاتية، البيع أو الإيجار) سيكون له تأثير على العمل والموارد المطلوبة. وثانياً، فإن هذا يتطلب الاختيار — من بين سجل المنتجات أو من بين مجموعة من أساليب التوزيع، أو مجموعة من تسعير النماذج.

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين



نموذج العمل

وبمجرد أن يتم وضع استراتيجية العمل، فإن بقية المؤسسة والمجالات الوظيفية المعنية يمكنها أن تقوم بإعداد استراتيجيات وخطط. وهذا بالتأكيد لا بد أن يحدث باستمرار حتى يتسنى للمديرين الموظفين أن يساعدوا في صياغة استراتيجية العمل، ولكن ليس في تسوية أو تأخير. وينبغي أن تطور الاستراتيجيات بشكل جماعي وسريع. وفي النهاية، ينبغي على المنظمة ألا تتكون من الأجزاء المكونة لها، بل لا بد أن يكون لديها أيضاً جدول أعمال واضح ومتفق عليه.



الهيكل الاستراتيجي

يوضح هذا الإطار الاستراتيجي عدداً من الاستراتيجيات متداخلة الوظائف، والتي تدعم استراتيجية العمل. وهي تمثل قرارات طويلة المدى المطلوب اتخاذها في نفس المدة الزمنية، والتي تتطلب مناهج طويلة المدى مثل تقديم علامات تجارية في أسواق معينة، أو الاستثمار في مناطق إبداع جديدة.

وتدعم هذه الاستراتيجيات خططاً عملية - وهذا يمثل الجانب العملي للاستراتيجية - والتي يتم إعدادها في كل الأحوال من مدة ثلاثة أشهر متدرجة حتى تصبح سنوية. وهناك المزيد من الخطط الوظيفية يتم إعدادها في مناطق محددة وتتطلب ميزانية وموارد لمدة عام.

روية ١٤: ناتورا سر البنات البرازيليات

ما عليك سوى أن تسير على شواطئ ريو دي جانيرو أو زيارة الملاهي الليلية في ساو باولو لتجد الفتيات البرازيليات حريصات جداً على عدم إفشاء أسرار جمالهن. ومع ذلك فإنه من المتوقع أنك لن تستطيع شراء من المتاجر. بل من المحتمل كذلك أنهن سيدعونك إلى إحدى حفلات ناتورا الخاصة بهن، وهناك ستجد أسرارهن أمامك معدة للبيع.

وتعد ناتورا إحدى الشركات الرائدة في مجال مستحضرات التجميل في البرازيل، وهي تبيع مجموعة كبيرة من مستحضرات التجميل والعطور ومساحيق التجميل مباشرة إلى العملاء من خلال ٥٠٠٠٠٠ مندوب مبيعات في البرازيل و ١٠٠٠٠٠ آخرين في أمريكا اللاتينية.

وقد مر العمل بمراحل كثيرة منذ بدايته على يد لويز سيبيرا Luiz Seabra في معمل ومتجر صغير في ساو باولو عام ١٩٦٩. وينحدر سيبيرا من عائلة فقيرة ولم يصل لمرحلة التعليم الجامعي حتى أصبح في منتصف العشرينات من عمره. وبعد عدة سنوات من التجارب، كان سيبيرا حريصاً على إتباع نمط البيع عن طريق الإنترنت الذي اتبعته شركة إيفون بنجاح حول العالم.

وفي عام ٢٠٠٥، وبعد الحصول على شهادة IPO في العام السابق، أصبحت ناتورا أكبر شركة لمستحضرات التجميل في البرازيل بعائد قيمته ١,٥ مليار دولار. ووفقاً لما ذكرته انتربراندا Interbrand، تعد ناتورا واحدة من العلامات التجارية المحبوبة في أمريكا اللاتينية، وقد فازت أيضاً بالعديد من الجوائز لإنجازاتها فيما يتعلق بمجال البيئة.

وبينما يأتي ٩٧% من العائد من السوق الرئيسي في بلد المنشأ، فإن ناتورا لها استراتيجية لإفشاء

سرّها لبقية العالم أيضاً. ومؤخراً، أعلن بيدرو باسوس Pedro Passos، المدير التنفيذي للشركة، عن خطط تدعم وضعها القوي في السوق البرازيلي من خلال استهداف أسواق أمريكا اللاتينية أولاً ثم أوروبا الشرقية ثم أمريكا الشمالية. كما افتتح باسوس أيضاً متجرًا يحمل علم الشركة في باريس بالقرب من مثيلات شركة لوريال L'Oreal.

وقد حققت ناتورا زيادة في عائداتها بنسبة ٢٦% سنوياً على مدى السنوات الست الأخيرة، وهو أعلى من معدل النمو القومي في البرازيل الذي يصل إلى ١٣%، مما مكنها من زيادة عائداتها ثلاثة أضعاف من ٢٠٠١ حتى ٢٠٠٦. وهناك ثلاثة عوامل أساسية كانت تقف وراء أداء ناتورا المتميز: أولاً: القدرة على النمو والاستمرار بثبات في ظل الاستقرار المالي الأخير في البرازيل؛ ثانياً: نمط التوزيع القوي والمتربط؛ وثالثاً: التطوير المستمر لسجل منتجاتها.

ويعد النمو الدولي أمراً مهماً في هذه الآونة للاستفادة من الفرص العالمية، ولتنويع نشاطاتها، ومن ثم تقليل الاعتماد على الاقتصاد المحلي. وفي خطابه للمساهمين، حدد باسوس ثلاث أولويات استراتيجية لتدعيم النجاح المتميز للعمل وهي:

١ تدعيم النمو في السوق البرازيلي:

لقد بدأت حركة المبيعات تسير ببطء في الآونة الأخيرة، بالرغم من أنها لا تزال تحقق ربحاً عالياً؛ ويرجع ذلك إلى أن منافسيها مثل شركة أيفون قد قامت بتحسين أدائها. وقد بات تحسين التسويق، وتمييز الماركة، وتحسين فاعلية العمليات التجارية أموراً ضرورية. وكذلك فإن تحسين المخزون السلعي من خلال توقع وتدعيم فاعلية مستشاري المبيعات سيصبح أيضاً من الأولويات.

وستبحث شركة ناتورا أيضاً سبل الحفاظ على ريادتها لقناتها المباشرة، وتحسين جودة مراكزها

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين

الاستشارية، وتقديم المزيد من المعلومات والتوجيه، وتدعيم العلاقات مع العملاء المعتادين، والعمل مع شركات أخرى لتكوين صرح متكامل لمستحضرات التجميل ووضع حلول واضحة للعملاء.

٢ دخول الأسواق الدولية مرتفعة النمو

سوف يحدث هذا في الأسواق التي سيقع عليها الاختيار وذلك بناء على معدلات النمو بها والقدرة التنافسية والتقارب في اللغة والثقافة والإمكانيات. وسيستغرق تطوير شبكات الاتصال المباشرة الحديثة بعض الوقت. ولذلك سيتم البحث عن قنوات اتصال جديدة وأشكال جديدة من التوكيلات المعتمدة .

وفي كل سوق جديدة ستحتاج ناتورا إلى تطوير بنية تحتية مناسبة (مثل التصنيع والتخزين والعوامل اللوجستية) في الأسواق المتعددة، والتي قد تجذب رأس المال بسرعة وتلقي بمخاطر جديدة في إطار العمل. ولذلك، فسيصبح للشراكة الفعالة والاعتماد على مصادر خارجية أمراً ضرورياً بالنسبة للنمو الدولي.

٣ الوصول إلى إدارة أكثر قدرة على التكيف:

يجب أن تكون شركة ناتورا أكثر استعداداً للتغير حيث تتميز بالتنوع فيما يتعلق بالجغرافيا والأسواق، فشركة ناتورا تسعى إلى الحصول على أفضل الفرص في المقام الأول، وإلى حماية مركزها من الدخلاء الجدد، وكذلك قيادة مسيرة التجديد. ستحتاج فروع الشركة والوكلاء المعتمدون إلى مزيد من المرونة والاستقلالية، وهذا بالطبع يتطلب وجود أسلوب إدارة مختلف له القدرة على التكيف مع ما يجده من متغيرات.

إن أفضل طريقة لاختيار الأسواق الجديدة هي الدخول فيها، واختبار السوق والتعلم منه، والتكيف

والتطور. وبالفعل فإن الطريقة الوحيدة للاستمرار في زيادة النمو بنسبة ٣٠% تقريباً هي تطوير العمل وجعله متماسكاً مع الأوضاع المستجدة باستمرار.

وقد تطلبت إستراتيجية النمو العالمي من شركة ناتورا اتخاذ قرارات صعبة، تمثلت في التركيز على البرازيل في ظل ازدهارها الاقتصادي وإنتاجيتها المرتفعة، على الأقل في هذا الوقت أو التفكير في أسواق جديدة متطورة مثل الهند والصين حيث يتوجه الجميع وهذا في حد ذاته يمكن اعتباره من أسباب عدم قصد هذه الأسواق أو أن يسلكوا طريقاً وسطاً ألا وهو الاتجاه إلى أسواق تقدر تميزهم وقدراتهم.

قد لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً كي تصبح أسرار جمال فتيات البرازيل متاحة للبيع في المنطقة المجاورة لك.

٣-٥ تفعيل العمل

تعلم كيفية استحضار استراتيجية بدون إعداد مسبق

يقول جاك ويلش Jack Welch: "عندما يفوق معدل التغيير خارج عملك التجاري ومعدل النمو داخله، فاعلم أن النهاية وشيكة".

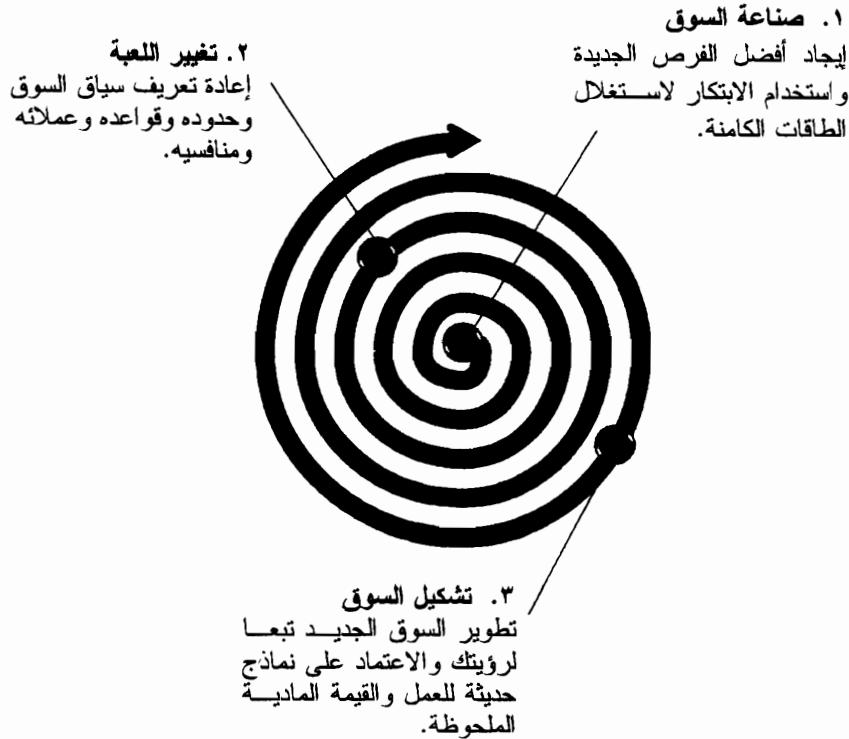
فأسواق اليوم يمكن أن تتطور بسرعة مذهلة، كما أن الأفكار الجديدة والأبنية والمعايير والتوقعات يمكنها أن تنتشر بطريقة ما كانت قاصرة فيما مضى على الأزياء والموضة. وتزداد هذه السرعة من خلال التواصل بين الناس، ومن خلال التقنيات الحديثة، وظهر مجتمعات منفتحة، وكذلك رغبة المستهلكين في الحصول على أحدث وأفضل وأدق وأصغر وأسرع الأجهزة، سواء كان أحدث تليفون محمول متعدد الأنظمة أو تشكيلة جديدة من أحذية بوما أو أحدث الألعاب، فبمجرد ظهورها في سوق

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين

ما، فسرعان ما تنتشر في جميع الأسواق. ففي الماضي، كانت الأفلام السينمائية تعرض في أمريكا الشمالية لمدة ستة أشهر قبل عرضها في أوروبا. وفي غضون أسابيع من ظهورها في أمريكا اللاتينية، سيتم بيعها بطرق غير قانونية في متاجر بانكوك أو متاح على شبكات الانترنت للجمهور في كل مكان.

وكما يحدث هذا مع المنتجات، فإن الركود السريع والمتكرر لسوق تخزين البيانات يوضح كيف أن الأقراص المرنة كبيرة الحجم حل محلها الاسطوانات صغيرة الحجم، والتي بدورها تم استبدالها بذاكرة القرص المدمج ثم بأجهزة (الناقل التسلسلي العالمي) USB. فكل جهاز جديد يحتوي على العديد من المزايا مثل طاقة تخزين مضاعفة، وحجم أقل، وسعر أقل وأكثر ملائمة. وبمجرد وصول أحد الأجهزة أو الوسائل إلى السوق، يرغب الناس في كل مكان في شرائه، أو الدخول إلى موقع amazon.com فيمكنك الحصول عليه في غضون أيام.

يتطلب منك الدخول السريع في الأسواق، وبخاصة الجديدة منها أو حديثة النشأة، أن تكون ما يطلق عليه "دوامة سوق" market vortex والتي تتطلب تدعيم موقفك أمام الآخرين والتعامل مع مجموعة من العملاء دون الآخرين وإغراء الجمهور على الدخول كالعجلة الدوارة في السوق، ووجود قوة دفاع تحافظ على سير العملية، وتحطيم جميع المعوقات المادية أو الفكرية وأن تتعلم وتتطور. وهذه الدوامة تؤكد أنك ستحصل على المساحة التي ترغب بها والتأثير السريع فتذكر الأي بود i Pod والتحول الذي حدث في صناعة الموسيقى.



دوامة السوق

ستؤثر دوامة السوق على الأسواق الكبيرة وعلى التنافس الناشئ. قد تكون الدوامة منعزلة وغير ملحوظة في البداية، ولكنها سرعان ما ستبدأ في التأثير على المنافسين والدخلاء الجدد وتتحكم في سلوك المستهلكين والتوقعات الجديدة. وتتحرك هذه الدوامة من دور الدخول في السوق إلى وضع

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين

معايير وقواعد جديدة فإنها تغير مسار اللعبة. وفي النهاية، تتكون الشروط اللازمة لبدء سوق جديدة، ولا بد أن يصيغ السوق هذه الهياكل الحديثة أثناء عودتها إلى مسارها الطبيعي.

ولذلك، فالسرعة ضرورية في الأسواق الدينامية.

بينما يرى بعض قادة الأعمال أن الاستراتيجية تعد نوعاً من البيروقراطية من شأنها إعاقة العمل في السوق النشط، فإنهم قد يبدو كما لو كانوا أبطالاً على المدى القصير ولكنهم لن ينجحوا في اتخاذ قرارات تحقق ربحاً ونموً ثابتاً على المدى الطويل.

ويمكن توظيف عنصر في المؤسسة بعدة طرق:

- **استراتيجية في ضوء الحدود المتاحة وذلك حيث تكون القواعد البسيطة:** "هذا ما نبغي الوصول إليه في ضوء هذه الحدود باعتبارها ضروريات وأولويات، وهذا ما لن نفعله وإلا فالأمر راجع إليك". إن هذا الأمر يتسم بالمرونة والتشجيع، ولكنه يجعل التخطيط أكثر صعوبة، وكذلك يتطلب قدرات إدارية ومسئولية كبيرة.

- **إيجاد إيقاع استراتيجي:** بينما توضع معظم الاستراتيجيات لمدة ثلاثة أعوام، فإنه يتم مراجعتها وتحديثها سنوياً. وهذا يوجد نوعاً من الإيقاع يدوم لمدة ١٢ شهر في المؤسسة، والذي ينتهي بتسريع إيقاع المبيعات والابتكارية. إن تقصير دورة الـ ١٢ شهراً إلى ١١ شهر سيعطيك شهراً إضافياً كل عام قد لا يتوافر لمنافسيك.

- **الإسراع بعملية وضع الاستراتيجية:** فبدلاً من أن تجعل التخطيط الاستراتيجي مهمة طويلة تستغرق وقتاً كبيراً وتشتت الانتباه، استبعد أهم العاملين لديك لمدة أسبوعين — هؤلاء نطلق عليهم لقب "معجلي العمل" ويشمل ذلك استعدادات ما قبل العمل والتنسيق النهائي، وذلك بهدف صياغة

مستقبل عملك التجاري بطريقة تتسم بالتركيز والنشاط والدقة والتعاون.

- **الإسراع بتنفيذ الاستراتيجية:** وتعني التأكد من أن الاستراتيجيات يتم تنفيذها من خلال عمليات سريعة في المؤسسة، مثل التركيز على المبادرات كي لا تبعد عن القواعد التقليدية، وذلك من خلال تقليل نسبة التوقف، والمعالجة الموازية، ثم تعلم وتطوير مفهوم "الاختبار ثم التعلم ثم الاختبار مرة أخرى" عندما يبدأ تطبيقها في السوق.

يعد وضعك في السوق أمراً ذي أهمية، كما أن سرعة التنفيذ هي أمر جيد؛ ولكن الأمر يتعلق الاستشعار المستمر والاستجابة والتطوير المستمر للاستراتيجية كلما تطور السوق. فلتكن أنت من يشكل صورة الآخرين كما تشاء وليس العكس؛ ولتكن دائماً في المقدمة .

لا شك أن تحركك بناء على وضع السوق والاستجابة إلى المنافسة يعد أمراً جيداً ولكن من الأفضل أن يكون العملاء هم من يحددون توجهاتك، وأن تستجيب لاحتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة، وهذه شروطاً رئيسية.

وعلى الرغم من ذلك، فإن تحقيق النجاح في سوق جديدة يتطلب منهاجاً لصياغة السوق، وتحديد جدول الأعمال ووضع القواعد التي تناسب نشاطك وبذل قصارى جهدك، وتحديد فكرة معينة عن السوق بدلاً من أفكار الآخرين.

فلتفكر في شكل الحياة قبل ظهور iPod؛ لقد كانت صناعة الموسيقى متدهورة، والتزييف منتشر، وبدأ التنافس بأشكال جديدة من أجل الحصول على مكانة في السوق، ثم بدأ موقع Napster في جذب الانتباه وهو عبارة عن موقع غير قانوني لتحميل الأغاني من نوع MP3. ولم يسارع جوبس وفريق العمل في شركة Apple في تقديم عرض آخر جديد، وقالوا فقط: "كيف نستطيع أن نقوم بذلك بشكل أفضل ومختلف ووفقاً لرؤيتنا بدلاً من أن نحيا برؤى الآخرين؟"

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين



حالة الأعمال التجارية

وعندما قام جوبس مؤخراً بتولي إدارة شركة MacWorld، تغيرت صناعة الموسيقى بسرعة. وبينما كانت iPod تحرك الرغبة، قام موقع iTunes وهو موقع التحميل المصاحب ونموذج العمل الخاص بها بإعادة التعريف بقواعد صناعة الموسيقى وإعادة صياغة شكل السوق من خلال رؤية جوبس.

رؤية ١٥: جوتشي

أقل إغراء من فضلك، فنحن إيطاليين

تأسس بيت جوتشي بواسطة جوتشيو جوتشي Guccio Gucci بفلورانس عام ١٩٠٦ والذي ذاع اسمه على أنه جوتشي. ويعد جوتشي الآن واحداً من أكبر علامات الموضة المعروفة وذائعة الصيت في العالم، والتي بلغت عائدات فروعها في أرجاء العالم ما يزيد على ٧ مليار دولار أمريكي في عام

٢٠٠٦. وفي العام نفسه صنفته بيزنس ويك Business Week في المركز السادس والأربعين من بين أقيم العلامات التجارية العالمية. وقد ملكتها الشركة الفرنسية بينولت برنتمبس ريدوت Pinault Printemps Redoute والتي تدير ٤٢٥ شركة على مستوى العالم، كما تعد مسئولة عن ٧٠% من إيراداتها.

كان جوتشيو جوتشي ابناً لتاجر من شمال إيطاليا، وبدأ بيت جوتشي على هيئة متجر للسروج الجلدية مملوكاً للأسرة. كان جوتشي صانعاً ماهراً وفذاً، وبدأ ببيع الحقائب الجلدية للفرسان في العشرينيات، وذاعت شهرته من حيث الجودة وتشغيل امهر العمالة للعمل في الأتيليه الخاص به. وفي عام ١٩٣٨ توسع جوتشي حيث افتتح أحد البوتيكات في روما، وأصبح جوتشي مسؤولاً عن تصميم العديد من المنتجات المشهورة في الشركة. وفي عام ١٩٤٧ قدم جوتشي حقائب اليد ذات اليد الخيزران والتي ما زالت تعد الدعامه الأساسية للشركة. وفي الخمسينيات طور جوتشي العلامة المسجلة للشرايط المقلمة المأخوذة من حزام السرج، وكذلك الأحذية الشموا بدون الكعب ذات الحدوة المعدنية.

في عام ١٩٥٣ استطاع ابنه ألدو Aldo مساعدته أن يقود الشركة إلى مكانة من الشهرة العالمية وذلك بافتتاح أول بوتيكات للشركة في لندن وباريس ونيويورك ثم استهدف بعد ذلك الشرق الأقصى للمزيد من التوسع في أواخر الستينيات بافتتاح محلات في هونج كونج وطوكيو وكوريا. وفي ذلك الوقت طورت الشركة الشعار GG (وهي الأحرف الأولى لكلمتي جوتشيو جوتشي)، والوشاح الحريري فلورا (الذي ارتدته ممثلة هوليوود جريس كيلي)، وحقيبة الكتف جاكى Jackie 0 التي أشتهرت عن طريق جاكى أوناسيس Jackie Onassis.

وظل جوتشي واحداً من ألمع مؤسسات السلع الترفيهية في العالم حتى أواخر السبعينيات. وقد أدت سلسلة من القرارات التجارية المدمرة والصراعات العائلية بالشركة إلى حافة الإفلاس. وفي الستينيات

ارسم مستقبلك وأنت غير متأثر بالآخرين

والسبعينيات كتب المحرر جرايدن كارتر Graydon Carter في مجلة فانتاي فير Vanity Fair أن جوتشي أصبحت تمثل ذروة الأناقة، ويرجع الفضل في ذلك لبعض أعلامها مثل أودري هيبورن Audrey Hepburn. إلا أن جوتشي فقدت رونقها في أوائل الثمانينيات وأصبحت إحدى العلامات التجارية المتدنية بصاله المطار.

وشهدت أواخر الثمانينيات عودة جوتشي كواحدة من بيوت الأزياء المرموقة في العالم حيث حققت عمليات عالية الربح، ففي أكتوبر ١٩٩٥ ذاع صيت جوتشي وقدمت باكورة منتجاتها للجمهور. وفي عام ١٩٩٨ اختار الإتحاد الأوروبي للإعلام التجاري جوتشي على أنه بيت الأزياء الأوروبي الأول وذلك نظراً لأدائها الاقتصادي والمالي ورؤيتها الاستراتيجية وإدارتها المتميزة.

في عام ١٩٨٩ استطاع موريزيو جوتشي Maurizio Gucci أن يغري نون ميلو Dawn Mello الذي أعاد الحياة لبيرج دورف جودمان Berg-dorf Goodman بنيويورك أن يعمل كمدير مبدع، والذي قام بدوره بتعيين مصمم صغير غير معروف من تكساس يدعى توم فورد Tom Ford.

وتمثل أوائل التسعينيات فترة أخرى من تدهور العمل التجاري، حيث أدرك موريزيو في نهاية الأمر أنه غير قادر على إدارة جوتشي، مسلماً إياها للأمريكي دومينيكو دي سولي Domenico De Sole رئيس جوتشي في ذلك الوقت والذي قام بدوره باستبدال ميلو بفورد، مدركاً أن العلامة المسجلة للشركة تحتاج إلى تجديد صورتها وأساليب استثمارها بطريقة جذرية. وبلغ نصيب بينولت برنتمبس ريدوت في الشركة ٤٠% ثم زادت فيما بعد إلى ٦٨%.

وأصبحت جوتشي في عهد توم فورد مكاناً لطقوس الجنس والإثارة الماجنة وعالم المشاهير والفتنة. وقد كان ذلك الرجل ذو الوجه البرونزي، واللحية غير الكثيفة، والجينز والجاكت الباليين كائن من

أبناء تكساس الأكثر إثارة وتشويقاً مقارنة بالآخرين. فقد كانت نساؤه تخرج من عربات الليموزين بأرواب سوداء وكعوب عالية وأجسام شبه عارية. وقد أتهم جوتشي باحتضانه لعاهرات الجنس، ويمكن تبرير ذلك بإعلانات فورد التي أبرزت علامة جوتشي (G) على هيئة شعر حليق لعانة إحدى السيدات. وقد كان فورد يبدو في نظر من يراه انه مبدع، وذو طابع خاص، ولكنه أيضاً يُعد مسؤولاً على العودة بجوتشي إلى سابق عهدها حيث شارك في جميع عروض الموضة وأحدث صيحاتها.

وعلى أية حال أصبحت جوتشي جزءاً من عمل تجاري كبير يمتلكه فرنسيون لم يروا أن مستقبل العلامة التجارية يمكن أن يتحقق على يد رجل شعروا بأنه وضع نفسه أمام واحدة من العلامات التجارية القيمة والفاخرة في العالم؛ وهكذا حل كل من مارك لي Mark Lee محل دى سولى كمدير تنفيذي، وحلت فريدا جيانى Frida Gianni محل فورد في منصب كبير المصممين.

ويصف مارك لي رؤية فورد كعلامة متدنية لعلامة جوتشي حينما استبدلت شركتها العالمية في شوارع روما الساحرة بالأندية الليلية المظلمة والعذائية في لوس انجلوس.

تقول جيانى أنها تهتم بالعقل أكثر من الجسد، وتتمنى أن تعود بجوتشي إلى سحر وجاذبية الخمسينيات، وإلى جذورها الإيطالية، وتصبح أكثر تفاؤلاً وأقل شذوذاً إلى حد ما، ومثيرة للحواس أكثر من أنها جنسية، وكونها تشبه إيزابيلا روزليني Isabella Rossellini أكثر من باريس هيلتون Paris Hilton.

والجدير بالذكر أن الأداء التجاري أخذ في التحسن أيضاً، وزادت الإيرادات إلى أكثر من ٣ مليار دولار أمريكي لأول مرة في عام ٢٠٠٦ حيث بلغت أقوى درجات النمو في أمريكا الشمالية وآسيا، وزادت الأرباح عن ٨٠٠ مليون دولار أمريكي، ونما معدل النمو للنشاط التجاري عبر الانترنت بدرجة سريعة وخاصة في الصين وفق ما أفادت به سجلات محلاتها.

وهكذا فقد راجت مبيعات الشهوة والشهوانية بكثير عن مثيلاتها من مبيعات الجنس.

المحور السادس: الابتكارية في المشاريع

رؤية الأشياء بشكل مختلف، وعمل أشياء مختلفة

"العمل هو صفقة مستمرة مع المستقبل، وممارسة غريزية في التوقع".

هنري لويس Henry Luce



نحو مدخل أكثر تخیلاً للتجديد والذي ينفج نهج
المستقبل الحاضر بطريقة أفضل

- البحث عن كل الحلول الممكنة عن طريق رؤية الأشياء بطرق مختلفة.
- التباعد للبحث عن الأفكار غير المحدودة عن طريق التوقف والإبداع.
- إعادة التفكير في السياق للتجديد عن طريق رؤية الأشياء من منظورات مختلفة.
- دمج أفضل الأفكار بطريقة إبداعية لإيجاد منظورات أكثر قوة وإلزاماً.
- إعادة صياغة نماذج جديدة للأسواق - العملاء، القنوات، وطرق تنافسية.
- إيجاد مفاهيم أكثر تمييزاً في جلب انتباه وتحسين حياتهم.
- تطوير الحلول من خلال الاختبار المستمر للسوق والتعلم.

نحو مدخل أكثر ذكاءاً للتجديد والذي ينفج نهج
الحاضر المستقبل بطريقة أفضل

- تحديد أفضل الحلول المقبولة في ظاهرها لتقديم الحلول المتميزة.
- تجميع أفضل الأفكار من خلال فلاتر عملية وتجارية.
- التعرف على أصول العمل التجاري والبحث عن كيفية استخدامها بطريقة جديدة.
- التركيز على الحلول الاستراتيجية وكيفية استخدام الأصول التجارية بطريقة أفضل.
- تطوير نموذج جديد للتجارة - الناس، العملية، والأداء.
- تطوير أفضل المنتجات والخدمات والعمليات والحلول.
- تسريع الحلول لتضمن أقصى درجة من القدرة التجارية الممكنة.

يعد الابتكار هو القوة الدافعة للتنافس والتميز والربح والتنمية، فعلى الرغم من أنه قد يكون من السهل تطبيق الابتكار في الحيز الضيق من تنمية المنتج أو التكنولوجيا، إلا إنه يمثل تحدياً جوهرياً للعمل بصفة عامة. وبينما نلاحظ أن كلمة "الابتكارية" قد تكون ذات صدى أكبر في وقت من الأوقات، ثم قد تنسى عندما تصبح الأوقات أكثر صعوبة ومن ثم ينبغي أن يكون التجديد عملية فعالة ومستمرة على الدوام، فهو يمكن أن ينشط ويحسن ويحول كل جانب من جوانب العمل ظاهرياً وباطنياً.

وفي عالم تكثر فيه المنافسة والتقليد الفوري، تحتاج الابتكارية أن تكون محل اهتمام وتقدير، عندها سيكون التقليد أمراً صعباً، وسيحقق التميز و يكون بمقدور الشركة تقديم الهدايا المجانية مع منتجاتها. ففي الوقت الذي يمكن أن يطبق فيه العديد من مبادئ المنتج الجديد على الابتكارية الاستراتيجية والتي تشمل البحث والتجديد والتقييم والاختبار والاقترام، إلا أنه يمكن تطبيقها في مجال أكثر اتساعاً:

- **"الابتكار في العمل":** ويتناول العمل التجاري بصفة عامة من المنتجات، والخدمات، وقنوات التواصل، والعلاقات، والعمليات، ونماذج العمل، والثقافة المؤسسية.
- **"ابتكارية السوق":** ويتعلق بالأسواق المحتملة، ويستهدف دراسة كيفية تغيير الهياكل والتطبيقات وقواعد التحدي والأعراف وتغيير السلوكيات والتوقعات.
- **"ابتكارية القيمة":** وتتضمن كلا من خصائص ابتكارية العمل والسوق، والدمج بينهما بطريقة تؤدي إلى التوصل إلى الاستراتيجية، وتحقيق كسباً لكلا الطرفين، من حيث إيجاد القيمة لكل المساهمين.

ومن ثم يجب أن تستثار الابتكارية وينهمك فيها كل قادة العمل، ومن بينهم فرق العمل متعددة الوظائف، لتضمن أن الأفكار العظيمة يمكن أن تصل من خلال العمل، وهذا يتطلب المشاركة في العملية بأكملها، وليس فقط في المراحل النهائية. أنماط الابتكارية الاستراتيجية تتطلب منهجاً فكرياً

يحدد المفاهيم ويشمل العديد من المجالات الوظيفية. ويتطلب أيضاً إدارة شفافة، وعملية منظمة ويحتاج إلى إيجاد العديد من الفرص التي سيكون لها تأثير اقتصادي بمرور الوقت.

والأمر المثير للدهشة أن الابتكارية تعد واحدة من أكثر جوانب العمل التي تنفّر إلى إدارة جيدة، علماً بأنها تأتي على قائمة جدول مديري الأعمال التنفيذيين في المنتدى الاقتصادي العالمي. كم عدد المؤسسات التي تمتلك ابتكارية؟ وقادة عمليات ابتكاريين؟ وعمليات ابتكارية؟ وميزانيات ابتكارية؟ فإنه نادراً ما تجد قسماً مستقلاً خاصاً بالابتكارية يعمل بكفاءة .

ويحتاج الابتكار قدرات عقلية أكثر من أي شيء آخر؛ بهدف الاستعداد وجذب أكبر عدد من العملاء بطرق جديدة، لتنمية السوق، فعندما تخرق مجالاً جديداً فليس هناك قيود عدا التي يصنعها خيالك.

٦-١ تكوين رؤية جديدة للعالم

رؤية عالمك من جوانب متعددة

تتطلب الابتكارية وجهات نظر ورؤى جديدة، ويعني ذلك رؤية الأشياء بشكل مختلف والتفكير في أشياء مختلفة وإيجاد رؤى جديدة وأفكاراً أفضل وفرص أحسن. ويضم "محيط الابتكارية" ثمانية أبعاد مختلفة، تنفصل ثم تجتمع، أخذه في الاعتبار وجهات نظر العملاء، العمل، المنافسين، الأسواق الموازية، التكنولوجيا، المسؤوليات، التمويل، والمستقبل.

وبعد أن يتم تحديد قضية أو فرصة معينة بصورة واضحة - من حيث الحاجات الجديدة للمستهلكين، ورفض المشاركة في الأسواق الرئيسية، والتطبيق التكنولوجي الحديث، تباين الأسواق وسوء التوزيع أو الحاجة إلى أسلوب خدمي جديد؛ بعد ذلك فكر في الطرق المتاحة للوفاء بها من جوانب مختلفة. ماذا ستفعل شركة فيرجن؟ ما الذي سيحببه العملاء؟ ماذا كان سيفعل اينشتاين؟ كيف



رؤي العالم الثمانية

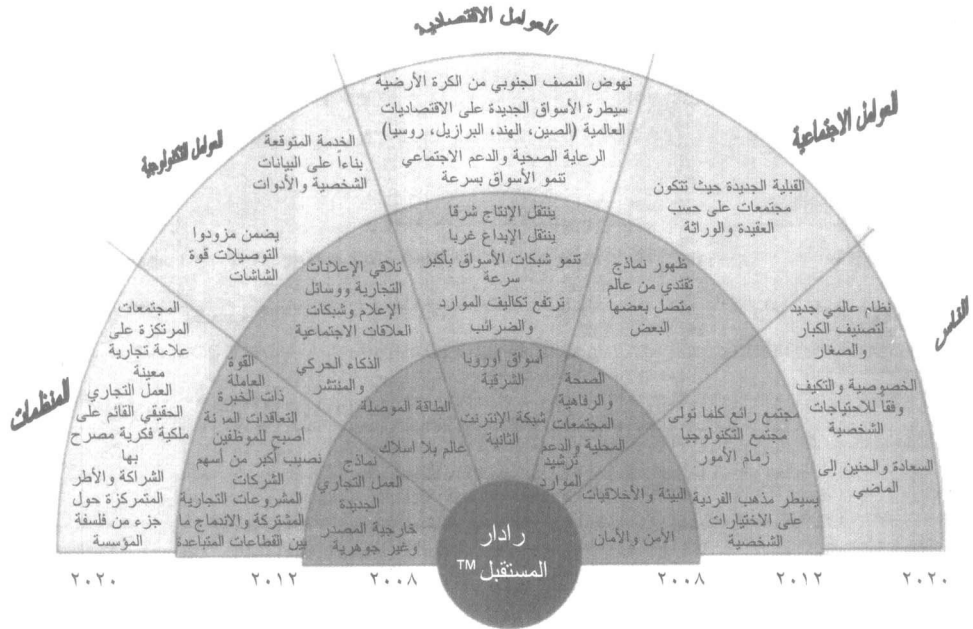
سيبدو الأمر في المستقبل؟ ما الذي يمكن أن تقدمه التقنيات الحديثة؟.

الأبعاد الثمانية للوصول إلى الابتكارية الاستراتيجية هي:

- **عالم العميل:** ويهدف إلى دراسة احتياجات ورغبات مختلف الأشخاص، تجاربهم في التعامل معك ومع منافسيك، وإجباطاتهم وآمالهم وإخلاصهم ووفائهم.
- **عالم العمل:** ويهدف إلى العوامل المحركة لأداء العمل، والقضايا الرئيسية والفرص والأصول والإمكانيات والافتراضات وأفكار العاملين.
- **عالم المنافسين:** ويهدف إلى دراسة نقاط الضعف ونقاط القوة، والأوضاع والاختلافات،

الاستراتيجيات والأفعال المحتملة للمنافسين المباشرين وغير المباشرين.

- **العالم الموازي:** ويرمي إلى دراسة الكيفية التي تتناول بها الشركات في الأسواق الأخرى القضايا المماثلة، ومن ربح ومن خسر؟ ماذا فعلوا حتى في المواقف غير المعتادة؟.
 - **عالم التكنولوجيا:** ويهدف إلى دراسة مجالات العمل الجديدة مثل تقنيات الإنترنت، الكمبيوتر، وتقنيات الهاتف المحمول والذكاء الصناعي والتكنولوجيا الحيوية، والنانوتكنولوجي (تكنولوجيا الجزيئات).
 - **عالم الأخلاق:** ويهتم بدراسة قضايا البيئة، الممارسات الأخلاقية، التجارة القانونية، المجتمعات المحلية، السلامة والشفافية.
 - **العالم التجاري:** ويدرس نتائج تغير الأسعار، التكاليف والأرباح، أسهم السوق والتضمينات الأوسع لتغيير اللوائح، والمراقبة والمنافسة.
 - **عالم المستقبل:** وتقوم بدراسة الأحداث المستقبلية القائمة على الاتجاهات الناشئة، تحديد الأنماط والاحتمالات العشوائية التي تشتق من أحد العلوم أو من الخيال العلمي.
- وتقدم وجهات النظر تلك ثروة من الرؤى غير المترابطة والمتكاملة كذلك.
- ويمكن أيضاً دمجها مع المعلومات مثل: سلوك العميل، استطلاع السوق، استطلاعات أصحاب العمل، أسلوب تفكير مجلس الإدارة، أداء العمل، تقارير الصناعة، تقارير المحللين، والرؤى.
- تتراكب هذه العناصر مع بعضها البعض لتكون قاعدة من الرؤى الصحيحة، وقد أدت وجهات النظر الجديدة عن المستقبل و الأنماط المتكررة في المنظورات المختلفة مكونة سيناريوهات عما ستكون عليه، محددة بذلك الاتجاهات التي ستكون أكثر فاعلية والقوى المحركة لقيمة العمل التي ستكون حلاً لتحويل المبتكرات إلى أداء تجاري.



يعد "رادار السوق" هو أحد الوسائل التي نستطيع بها أن نحدد العوامل الأساسية التي ستؤثر على مستقبلنا، والتي يتم تكوينها من خلال الموضوعات المترابطة والإطارات الزمنية، وتحديد التأثيرات المحتملة للتغير البيئي، وأفضل فرص للابتكار والتنمية. ولكل سوق رادار مختلف، بل ولكل شركة رادار خاص يحدد أولوياتها الاستراتيجية وأصولها وطموحاتها.

روية ١٦: سيرك دو سولي

استعادة عالم الترفيه

في عام ١٩٨٧ قامت شركة سيرك دو سولي Cirque de Soleil بأكبر مخاطرة في تاريخها القصير، حيث قدمت عرضاً باسم "نحن سنعيد إحياء السيرك" في مهرجان لوس انجلوس ووافقت على تحمل كافة التكاليف مقابل عائدات رسوم الدخول.

وبناءً على ذلك، رأت الولايات المتحدة باكورة ثمار منهج شركة سيرك الابتكاري لفنون السيرك، وهو عبارة عن خليطاً فريداً من الأكروبات والمسرح، والرقص، والموسيقى. وكان هذا أكبر محاولة للشركة الكندية في اختراق السوق الأمريكي، علماً بأنها لم تتجح فقط في ذلك، بل وأيضاً في إعادة تشكيل مفهوم السيرك ككل.

في استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy، قال رينيه ماوبورجن Renee Mauborgne أن شركة سيرك قد قدمت مفهوماً جديداً تماماً لسوقها، وبالتالي لمنافسيها ومشاهديها أيضاً. هل هذا عرض؟ أم فن؟ أم ترفيه؟. يقول ماوبورجن أن شركة سيرك قد حددت طريقته من خلال الربط من إثارة السيرك والخبرة العقلية للمسرح والباليه لإيجاد شكل جديد من فن التمثيل.

قام جاي لالبيرت Guy Laliberte المولود في كيبك عام ١٩٨٤ والذي يعمل كعازف أكورديون متنقلاً بين الطرقات يعزف الموسيقى، ويعمل الآن مديراً تنفيذياً صارماً للشركة، بتحويل مجموعة من العارضين الجوالين الذين يطلقون على أنفسهم لقب "نادي الكعب العالي" إلى فريق عمل عالمي رائع. وشركة سيرك الآن واحدة من شركات الترفيه التي يقدر رأس مالها بملايين الدولارات وقد قدمت ١٥ عرضاً مختلفاً شاهدها ٤٠ مليون شخص حول العالم.

ويعد الإبداع من السمات الثابتة للعروض التي تقدمها شركة سيرك، والتي تحرك نموها المتسارع وتدعم سمعتها العالمية. ويصفها أحد المتحمسين على موقع لافماركس Lovemarks الإلكتروني قائلاً:

"إن الرؤية الإبداعية لشركة سيرك دو سولي تثير دهشتي وإعجابي، فموسيقاهم وملابسهم وشخصياتهم وأدائهم يأخذني إلى عالم ساهر وجذاب. إنها تغذي روحي وتثير مشاعري. عندما أشاهد أياً من عروضها، بلهمني ما يستطيع الجسد البشري أن يفعل، وما يستطيع العقل البشري أن يبتكر. فالأداء الراقى والخيال يثيرني ويأسرني".

في بداية التسعينيات، قامت شركة سيرك بعقد اشتراكات طويلة المدى للعروض المسرحية في ميراج إم. جي. إم في لاس فيجاس، وفي عالم والت ديزني بأورلاندو Orlando، وهذا منحها ركيزة مالية تمكنها من الانتقال الدولي إلى أوروبا واليابان وأستراليا. وقد استمرت العروض في الزيادة من حيث الإبداع والمخاطرة أيضاً، وكان يصحبها دائماً موسيقاهم وملابسهم المصنوعة يدوياً والتي فتحت أيضاً المجال أمام أعمال وتراخيص تجارية كبيرة.

في عام ٢٠٠١، فازت شركة سيرك بجائزة إيمي الذهبية عن "البرنامج الواقعي المتميز"، وهي عبارة عن حلقات تليفزيونية بعنوان "النيران في داخلها". وفي عام ٢٠٠٣، أصبحوا أكثر جرأة بتقديمهم لعرض جنسي مثير وجديد للكبار فقط يسمى زومانتي Zumanity، في حين فاز أيضاً موقع سيرك الإلكتروني بالعديد من الجوائز.

ويبدو أن بيع عروض سيرك بات أمر غير ضروري فكل ما تحرص عليه هو مستوى دعم العميل والمتعة الإعلامية.

وفي كل موقع، كانت الشركة تقوم باختيار الشركاء الإعلاميين الذين يشاركون بعد ذلك في تمويل

وتسليم الرسائل الترويجية. ويبيع أكثر من ١٥% من تذاكر العروض إلى أعضاء نادي شركة سيرك الذي تستطيع الانضمام إليه عن طريق الانترنت، كما يمكنك تلقي الرسائل الإخبارية والدعوات لحضور الأحداث الحصرية، ويوجد الآن أكثر من ٧٥٠ ألف عضو في هذا النادي. هذا نوع من أنواع الترفيه المتميز، ومن ثم فهو لا يجد أي صعوبة في جذب الماركات الراقية مثل أي بي إم امريكان اكسبرس أو بي إم دبليو وتطويرها وتدعيم اعتمادات العلامات التجارية الخاصة بها.

وتتحدث إحدى المعجبات بأنصار شركة سيرك عن خبرتها فتقول:

"إن أول وأفضل عرض بالنسبة لي كان عرضهم الأول في مدينة نيويورك. فقد هالني الإعلان وذهبت لشراء التذاكر بمجرد انتهاء الإعلان مباشرة، لقد كانت لدي رغبة شديدة في دخول هذا العالم... الآن... بمجرد أن تدخل خيامهم الصفراء، تصبح جزءاً من عالمهم حيث يخرج المهرجون قبل بدء العرض كأنهم مقبلات أو فاتحي شهية تطهر عقلك وتعدده، وفي محاولة لتخليصك من كل همومك وانشغالاتك وضغوطك، أو أي شيء من هذا القبيل قد يشغلك بهدف تهيتك للوجبة الرئيسية؛ ألا وهي العرض. منذ ذلك الحين وأنا أشاهد كل العروض تقريباً ولم يخيبوا آمالي على الإطلاق. لقد غيروا مفهوم ما نطلق عليه سيرك بعدم استخدامهم للحيوانات. وذلك حيث العنصر البشري أداة من أدوات الروعة والسحر والفكاهة والمرح، أداة تنال إعجاب الجميع. ولا يزالون يعملون على الارتقاء بالترفيه البشري على جميع المستويات".

ومثل نجوم الفن العظماء، ينبغي أن تواصل شركة سيرك خطواتها بحرص لتحقيق التوازن بين حاجاتها لتحقيق أرباح من الاستثمارات الهائلة المطلوبة في مجال العمل الفني والإبداعي. إن هذا التوازن هو الذي سيمكن علامتها التجارية من الاستمرار في مفاجأة وإمتاع مشاهديها في كل العالم.

٦-٢ قوة المفاهيم تطبيق الابتكارية على فكرة أكبر

تتعلق الابتكارية بالتنفيذ التجاري لأفضل الأفكار سواء كانت منتجات أو خدمات أو أساليب عمل جديدة، أو حتى إطار العمل الأساسي الذي تؤدي به عملك.

ربما يكون للابتكارية هدف عام أو هدف ضيق:

- **المفاهيم:** وتشير إلى أفكار العمل الجديدة التي تفي بطموحات العملاء من خلال أساليب جديدة ، والتي تعيد تحديد الطريقة التي تؤدي بها الأشياء، ونموذج العمل الذي يدعمها. فلتفكر في الأسلوب الذي غيرت به إيكيا IKEA عالم الأثاث المنزلي بأثاثها و تصميماتها المستوية والحرّة، أو ابتكار نايك لعلامات تجارية رائدة مثل نايك تاون Nike Town.
- **الحلول:** وتعني الأفكار المتعلقة بالمنتج والخدمة التي تتسم بالفاعلية والواقعية، كما تخدم العملاء بشكل أفضل سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. ومن أمثلة ذلك مكانس دايسون Dyson الكهربائية التي لا تحتوي على جراب أثربة. وآي بود الذي يستخدم كألبوم صور مجسم، وترفيه موبايل فيرجن للدفع الفوري وفنادق ريتز كارلتون Ritz Carlton التي طورت خدمات أكثر شخصية.
- **الأسواق:** ويقصد بها الأفكار التي تعيد صياغة شكل السوق، وتغير من سلوك الأفراد، وتخلق طموحات وديناميكيات تجارية جديدة. ولك أن تتخيل القهوة قبل أن تتبكر ستاربكس المقهى العصري، تنوع طريقة العرض، والخبرة العالية. وبالمثل، فإن شركة أبل وبالتحديد آي تونز قد غيرت ديناميكيات عملية شراء الموسيقى والاستماع إليها وتخزينها.

يمكن لهذه الأنماط الثلاثة من الابتكارية أن تتعايش سوياً، وربما يظل مفهوم ما أسلوب جديد لأداء العمل، أو قد يترجم في صورة منتجات، قد تتطلب من العميل بعد ذلك أن يتصرف بأسلوب جديد بمجرد دخولها إلى السوق. فعلى سبيل المثال، نجد مفهوم الترفيه الشخصي المنزلي قد تحول ليشمل منتجات مثل Tivo و sky+.

يمكن تحسين أي من الأفكار المباشرة المتعلقة بالمنتجات من خلال التفكير في تطبيقات واسعة المجال التي قد تكون تطبيقات جمالية أكثر منها عملية، إن مثل هذا المنتج قد لا يزال في حاجة إلى التأثير على هيكل السوق بطريقة ما لكي يكون محل قبول. فحقيقة جوتشي على سبيل المثال هي أكثر من مجرد حقيقة يد عملية، إنها قد تعني للبعض نوع من الإكسسوار الأنيق الذي يعادل معطفاً من تصميم إحدى بيوت الأزياء المشهورة، أو منتج مرغوب فيه مثل سيارة جديدة.

وتختلف الابتكارية من حيث المستوى والهدف.

انظر إلى فرشاة أسنانك أو الشامبو الخاص بك، إنه قلما يكون مبتكراً إذا قامت إحدى العلامات التجارية بعمل زاوية في رأس الفرشاة، يفعل الآخرون مثلاً. إذا أضافت شركة ألواناً تسير الموضة، يتبعها الآخرون. إذا استخدم أحدهم عنصراً جديداً ما وليكن "س"، فسرعان ما تجد الآخرون يضيفون العنصر "ص". ومن ثم لا جديد، إنها فقط تقسم اللعبة إلى مستويات، إنها تتقدم للأمام كي تتوقف مرة أخرى.

وتقوم الشركات التي تشكل السوق بتجديد أسواقها بشكل أساسي، من حيث احتياجات العملاء، وإطار المنافسة، وقنوات التواصل فيما بينها، والقواعد التي يعملون وفقاً لها. ونادراً ما يكون تطوير وتجديد العمل والمنتج لهما نفس التأثير الذي يسعون إليه، إلا إذا ارتبطا بتجديد السوق أيضاً.

وبالمثل لابد أن يكون العمل نفسه متجدداً في هيكله، وتمويله، وتصميمه، وتوصيل علامته التجارية،

وعروضه، وفي استخدام قنوات الاتصال، ووسائل الإعلام، والخدمات، والمكافآت، والجوائز.

ويمثل كتاب "تخطي الفجوة" "Crossing the Chasm" لجيفري مور Geoffrey Moore مرجعاً جيداً للمنتجات والخدمات المبتكرة، ليس فقط في أسواق التقنيات الحديثة، ولكن أيضاً في جميع أصناف المنتجات. والفجوة التي يسقط فيها عديد من الأفكار العظيمة للأبد هي المسافة بين أوائل المشترين والقاعدة العامة من جمهور السوق.

وبينما يصطف المهووسون بالمنتجات الجديدة في انتظار المنتج الجديد و هم في قناعة كاملة بجودته، فإن هناك عدد أكثر بكثير من العملاء لن يسارعون للحصول عليه. فالأمر قد يستغرق منهم شهوراً ليدركوا ويقتنعوا بالانضمام إلى هؤلاء الذين يسارعون لشراء المنتج بمجرد ظهوره. كانت الشركات لا تستطيع الانتقال من فئة المشترين الأوائل إلى فئة القاعدة العامة من الجمهور، فإنه نادراً ما تضمن تأييد الجمهور الكبير، ولن تستطيع كذلك تحقيق حجم المبيعات اللازم لتغطية المال الذي انفق في تطوير المنتج و دخول السوق.

فلنتفكر في النجاح المحدود الذي حققته منتجات ماكنتوش الأولى التابعة لشركة أبل أو حتى مجموعة آي ماك i mac الأحدث منها؛ وحتى إذا كانت ابتكارات مذهلة، فهي لن تنجح في الوصول إلى القاعدة العريضة من الجمهور. وبالمقارنة بذلك، فإن آي بود ومشقاته قد تخطى الفجوة ووصل إلى منزلة مرتفعة من خلال إكسسوارات حديثة وضرورية وأكثر ابتكاراً.

يرى مور أنه يجب الوقوف على حلول جديدة بطريقة مختلفة عند كل مرحلة من مراحل نضجها، بهدف جذب هؤلاء المشترين الأوائل الأمر الذي يتطلب بدوره وسائل وقنوات اتصال وأسعار مختلفة عن تلك التي يستلزمها جذب العامة. وعلى الرغم من ذلك، فإن عديد من التجار يتوقفون بمجرد طرح المنتج على أمل أنه سيعتمد على الضجة التي سيثيرها ظهوره، وأن رسالة واحدة وعرض واحد

وشكل واحد من المنتج سيجذب الجميع.

روية ١٧: ٣ ام 3M

تهريب البضائع في الشركات المبتكرة

في عام ١٩٦٩ ، خطى نيل ارمسترونج Neil Armstrong خطوات الإنسان الأولى على سطح القمر مرتدياً حذاء الفضاء ذي النعل المصنوع من مواد صناعية في شركة مينيسوتا للتعددين والتصنيع. وفي عام ٢٠٠٠ ، استطاع مايكل جونسون Michael Johnson أن يحصل على لقب بطولة الجري في مسافة ٤٠٠ متر في الاولمبيات مرتدياً حذاء مصنوع من الذهب عيار ٢٤ قيراطاً، وبه عدد من الخرز الزجاجي المغطى بطبقة من النسيج العاكس، وهو من إنتاج مينيسوتا للتعددين والتصنيع.

وتصف مينيسوتا نفسها بأنها شركة مبتكرة، وهذه الشركة المعروفة رسمياً باسم مينيسوتا للتعددين والتصنيع هي أحد الشركات الرائدة في العالم يبلغ رأس مالها ١٨ مليار دولار، وهي تحرص على الحفاظ على نمو ربحي ثابت. وتصل منتجاتها إلى حوالي ٥٥ ألف منتج في مجالات متنوعة كأسواق العناية بالصحة، ومعدات الأمان، والالكترونيات والأسواق الصناعية.

والشغل الشاغل لموظفي الشركة الذين يبلغ عددهم ٦٧ ألف موظف هو إيجاد حلول عملية وعقريّة تساعد العملاء على النجاح، كما يتم تشجيعهم بصفة دائمة على السعي وراء الابتكار والتجديد من خلال العديد من الأساليب. وهذا يتضمن أن يعطي كل موظف ١٠% من وقته الأسبوعي للتفكير في أفكار مجنونة ، وبالإصرار على أن ٣٠% من العائد يأتي من المنتجات الجديدة.

ولشركة مينيسوتا تاريخ طويل في مجال الابتكارية ليس فقط فيما يتعلق بالبحث عن حلول جديدة، ولكن أيضاً فيما يتعلق بتغيير الأسواق وسلوك العملاء. وبهذه الطريقة تضمن أن منتجاتها، بدءاً من



الابتكار في ثري إم

ورق الصنفرة إلى الشريط اللاصق، تصبح منتجات عملية ومربحة أيضاً. وتتم عملية الابتكار من خلال منهج متكامل ومتوازي للابتكارية فيما يتعلق بالمفهوم والمنتج والابتكارية السوق.

ولعل القصة الأكثر شهرة هي قصة فتى الترتيل الديني بالكنيسة الذي أوقع كتابه المقدس أثناء تأدية الشعائر الدينية بالكنيسة ومع الكتاب سقطت كل قصاصات الورق التي كان يميز بها الصفحات الهامة بالنسبة إليه. وهذه الملاحظة أدت إلى ابتكار مدونة الملاحظات ذاتية اللصق والتي تعد الآن

جزءاً هاماً في أي مكتب حيث تتوافر في مجموعة متنوعة من الألوان والأحجام والأشكال.

يلخص جورج باكلي George Buckley رئيس الشركة ومديرها التنفيذي أن ثقافة الشركة تقوم على وجود التزام كامل ومستمر بالابتكارية، وبإيجاد تقنيات ومنتجات حديثة، والتواجد حيث يحتاج إلينا عملاؤنا ويقول باكلي في تقريره السنوي:

"وبالنسبة للعالم الخارجي فإن ما نفعله يبدو وكأنه درب من دروب السحر. نحن نبتكر أصنافاً جديدة تماماً من المنتجات، ونبت روحاً جديدة بالأسواق التي تلهث وراء الابتكار. وهذا يسمى تأثير مينيسوتا للتعبدين والتصنيع، نحن نكرس الابتكار لمصلحتك وهذا هو السحر الحقيقي الذي يقف وراء نجاح مينيسوتا".

٦-٣ الإبداع المعوق

تنفيذ أفضل الأفكار مع ضمان الربح

يزعم بيتر دريكر Peter Drucker أن هناك سبعة مصادر أساسية للابتكار وتشمل: المفاجئة الناجمة عن النجاح والفشل غير المتوقع، السمات المتعارضة عندما لا تأتي الأشياء بأي جديد طبقاً للمعتقدات السائدة، الإحباط عندما يكون هناك حاجة ملحة لأسلوب أفضل، الصناعات عتيقة الطراز أو العمليات التي فات أوان تغييرها، تغيير منهج الحياة أو التغيرات الديموغرافية مثل انتشار المتقاعدين عن العمل، التغييرات السلوكية مثل ادراكات وتوقعات العميل، والاكتشاف حيث تدعم المعارف والإمكانيات الفرص الجديدة.

كان هناك افتراض سائد بين مصنعي المكانس الكهربائية أن جراب الأتربة مكون أساسي في تصميمها، وظل الأمر كذلك حتى ظهر جيمس دايسون James Dyson. كانت كل خطوط الطيران تعتقد أنه من

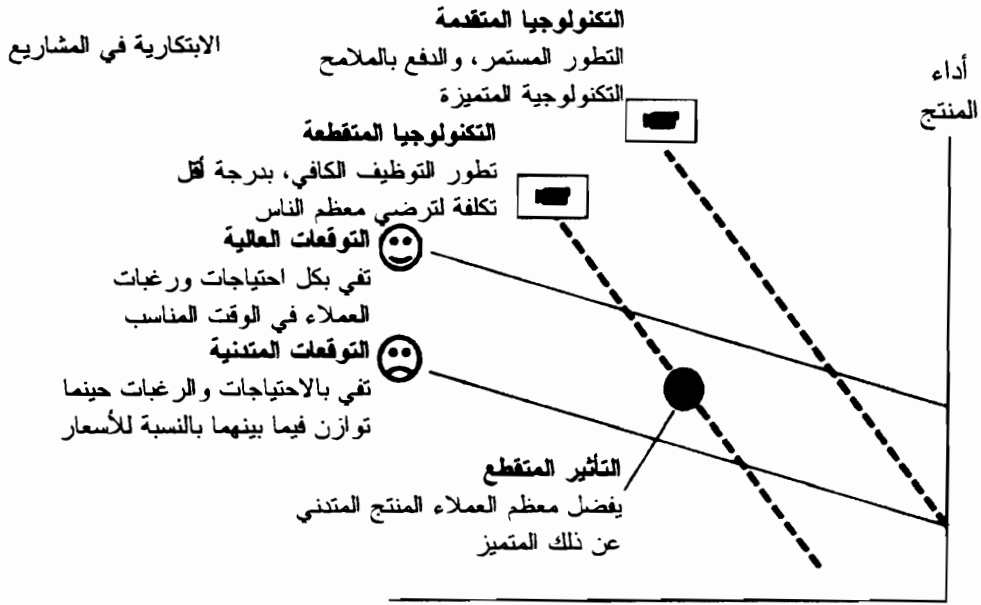
المستحيل وضع سرير في الطائرات التي تعبر المحيط الأطلنطي، وظل الأمر كذلك حتى التقى خطوط الطيران البريطانية بأحد مصممي اليخوت . كان جميع المحللين يرون أنه من المستحيل أن يحقق أي مال من المعلومات المتاحة على الانترنت، وظل الأمر كذلك حتى ابتكرت جوجل نموذج عمل مختلف جوهرياً.

الابتكارات تعيق الاعتقادات.

وهذا الخرق قد يكون تحدياً أو حتى انقلاباً في ضوء خبرات السوق، أي في الأساليب التي تجني بها الشركات الأموال، وكذلك في الاحتياجات المفترضة للعملاء، وفي أنواع الحلول التي تقدمها. وأسباب هذا الخرق قد ترجع إلى شيء يصيب العميل بدرجة عالية من الإحباط (مثل كيف ترهن بيتك)، أو التعقيد (مثل كيف تحدث تكاملاً بين أجهزة الحساب الخاصة بك)، أو التضارب (مثل كيف تشتري كميات كبيرة عندما لا يكون هناك مساحة كافية في منزلك لتخزينها).

ويتحدث كلاي كريستينسن Clay Christensen الأستاذ بجامعة هارفارد ومؤلف كتاب أزمة المبتكر، عن تكرر ظاهرة الإبداع المعوق في أسواق اليوم، حيث يتعرض قادة الأسواق الذين كانوا يتمتعون حتى هذا الوقت بالاحترام والرياح الوفير – للهزيمة على يد دخلاء يقدمون منتجات أقل في القيمة ولكنها تلقى قبولاً كبيراً عند الجمهور. وهذا الدخيل الجديد قد أعطى اهتماماً أكبر لأولويات العملاء، ووجد طرقاً يوصلها إليهم بتكلفة أقل بدلاً من القيام بما هو زائد عن الضرورة كما يفعل أصحاب العلامات الراقية.

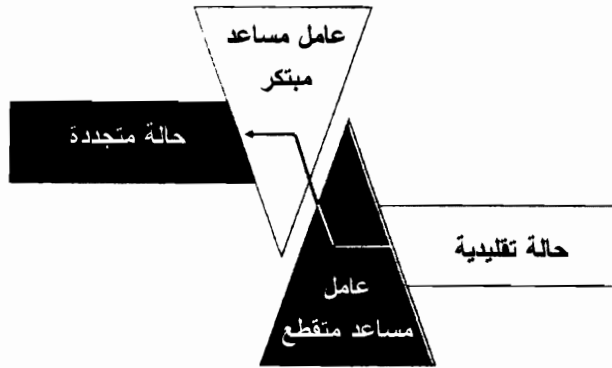
تخيل أن أجهزة الدي في دي، والتليفون، والكاميرا، والكمبيوتر التي تملكها عندك بها إمكانيات تفوق ما تحتاجه أنت بكثير. ماذا سيحدث لو قمنا بإلغاء كل الأجزاء غير الضرورية؟ وبالتالي خفضنا تكاليف الإنتاج وقدمنا المنتج بسعر أقل بكثير!.



الابتكار المعوق (ADAPTED FROM PROF. CLAYTON CHRISTENSEN)

قبل عام ١٩٦٠، كانت الأدوات الكهربائية التي تحمل في اليد ثقيلة وبطيئة وصممت من أجل الأعمال الشاقة لدى المحترفين كما كانت باهظة الثمن. ثم ابتكرت بلاك أند ديكر Black and Decker أدوات مغلقة بالبلاستيك وبمحركات عالمية تدوم فقط من ٢٥ إلى ٣٠ ساعة، وهي مدة طويلة بما فيه الكفاية بالنسبة للهاوي أو المزارع، وهذه الأدوات تباع بعشر الثمن، بالإضافة إلى كونها متوافرة في الأسواق.

وغالباً ما يأتي الإبداع التكنولوجي بأفضل ما لدى الشركة. فيمجرد أن يبدأ التركيز القوي على مواصفات المنتج، يطغى السباق التنافسي من أجل الوصول إلى حلول متطورة وأكبر، وأقوى، وأسرع ومن ثم يمكن أن يفقد العمل تركيزه فيما يتعلق باحتياجات العملاء.



الإعاقة والابتكار

وقد تبعنا التقنيات الحديثة عن مسارنا، حيث تمكنها قدرتها على فعل المزيد — مثل المعالجات السريعة، والمكونات صغيرة الحجم وقدرة أكبر على التخزين — ومن ثم تشجع الشركات على تطبيقها على الجيل الجديد من المنتجات. ومع ذلك، فالعملاء سيستخدمون فقط ما يحتاجون إليه من تقنيات حديثة. فمعظم الأجهزة الإلكترونية تستطيع فعل الكثير مما لا تستطيع أنت فعله؛ كما أن معظم برامج الكمبيوتر تظل غير مستغلة إلى حد كبير، وكذلك فإن معظم الأدوات الحديثة هي انعكاس للرغبة في اقتناء أشياء جمالية، أكثر من كونها انعكاسات للحاجة إلى ما تقوم به من وظائف.

هذه الإعاقة، كما يصفها كريستينس تحدث عندما يفوق التقدم التكنولوجي احتياجات العملاء وما يستطيعون استخدامه. وهذا التجاوز يعطي فرصة للدخلاء الجدد لتقديم شيء أرخص وأبسط وعلى قدر لا بأس به من الجودة لعدد كبير من العملاء.

وبمجرد أن يجد الدخيل الجديد موضع قدم في الطرف الأدنى من السوق، فسرعان ما يجد طريقاً لإقناع العملاء بأن تلك المنتجات على درجة لا بأس بها من النفع والفائدة. وقد يتعلق هذا الخرق

الابتكارية في المشاريع

عوامل مساعدة متجزة	عوامل مساعدة متجزة
تخطيط القيمة	أين توجد أو تعتمد قيمة العمل التجاري والعمل؟ كيف توجد؟ من؟ وما هي؟ ومتى؟ ولماذا؟
المواقع الساخنة	التعرف على التداخلات والفرص، وموقع ومصادر التحديات، والإريك، واين نجد منطق لتكلفة/وقت؟
تحديد التراث	ما سبب عظمتك؟ وما هي أسباب شهرتك؟ وكيف تم اكتسابها؟ وهل بإمكانك خلق تراث جديد؟
كسر القاعدة	ما هي القواعد الواضحة والمتضمنة في داخل/ خارج العمل التجاري؟ وهل يوجد غيرها؟ اختبر / وامتد إلى أقصى حدود ممكنة
مناظير جديدة	اتخذ مناظير مختلفة عن تلك الخاصة بأصحاب السندات، والمنافسين، ووجهات النظر الغير مفصلة. وماذا يحدث إذا ما استخدمت ما هو خلاف ذلك؟
فلاتر الاختزال	ماذا لو تم تخفيض المكونات؟ ما هي العناصر المشتركة؟ ماذا لو استبعدنا بعض الجوانب عشوائية؟ ما بعد ذلك جوهرياً / أساسياً؟ أم أفضل؟
المعتقدات المقدسة	ماذا نقدر؟ ماذا يسهل وماذا يمنع؟ وماذا لو اعتقدت سياسة جديدة؟
تقنيات متجزة	كيف تتعارض التقنيات الناشئة مع أسلوب العمل التجاري الحالي وكيف لها أن تستبدله أو تغيره أو تعززه؟
أبعاد التفكير	تغيير مسارات التفكير (الضوابط، والمواقف) التي تعمل من خلالها حالياً
الأحمق المتضامن/المنعوان	طرح الأسئلة المعقدة، تحدي المنطق والافتراضات، استبعاد الدلائل الفنية والفرعية والتساؤل الدائم عن السبب
مصممو الاتجاهات	
رؤى مستقبلية	
أفاق جديدة	
التتابع المتوازي	
الدمج الإبداعي	
اليوم الكامل	
أساليب الإبداع	
العبقورية الجماعية	
الرياضيات	
المتطرفة	
النمو رغم المتناقضات	

التفكير على أساس بيانات معروفة والتطبيق والاعتماد على الاتجاهات المتوفرة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وكذا التكنولوجية ما هي الرؤى الممكنة للمستقبل وما هي العوامل المشتركة بينها وما هي الاختلافات؟

صياغة مستقبل ملهم في شكل كلمات وصور وتكوينات متعددة الأبعاد. محاكاة الرحلة نحو الأفق

التعلم من الأماكن الأخرى، وعلى سبيل المثال قطاعات أو أسواق مختلفة، وكذلك تعلم فيما وراء العمل التجاري (تعليم، قانون، طبيعة الخ)

ربط الأفكار الجديدة، والمتداولة بطرق غير عادية للغة، والتحكم في التوترات الإيجابية والازدواجية

أن تجمع معاً أفضل الأفضل عبر الشركات، وداخل الشركة، وفي الوقت أو المكان

استغلال أدوات الإبداع الراضة مثل التفكير الجانبي، تبعات دي بونو، العصف الذهني، الخرائط العقلية

تسخير أفكار أفضل العقول المتاحة لتطوير الأفكار الإبداعية بطريقة فعالة، وعلى سبيل المثال الكتابة العقلية في الواقع

تطبيق طريقتك في أقصى المواقف وعلى سبيل المثال فزائل السيارة إلى المكوك الفضائي لامتداد نطاق الأداء والتطبيق

قبول ما يراه العرف غير مقبول. التعرف على المتناقضات، وكيف تعد خطتك وتجنّي ثمارها.

بالمنتج أيضاً، كما هو الحال بالنسبة إلى خرق شركة دل لسوق الكمبيوتر الشخصي، وقد يتعلق بالمنتج كما هو الحال بالنسبة لشركة دل للكمبيوتر أو لشركة إى باى التي أوجدت سوقاً تجارياً جديد تماماً.

ويمكن رؤية هذه الظاهرة في كل شيء، بدءاً من أجهزة تخزين البيانات المعقدة، والتي تعوقها الأجهزة الأصغر حجماً والأقل سعراً إلى الأطباء الذين غالباً ما تحل الممرضات محلهم، وبالمثل يحدث هذا

في أسواق متنوعة مثل خطوط الطيران والتأمين.

ومن الناحية التجارية، لا يتعلق الأمر فقط بالتكنولوجيا، بل يتعلق أيضاً بنموذج العمل. قد تحقق الشركات الصغيرة نجاحاً من خلال إطار عمل قد يبدو للشركات الكبيرة أمراً غير جذاب. وقد تحتاج إحدى الشركات العاملة إلى تحقيق هامش ربح يبلغ ٤٠% حتى يكون المنتج جذاباً، هذا بينما ترى الشركات الأصغر أن تحقيق هامش ربح بنسبة ٢٠% يعد أفضل بكثير.

ومع ذلك، فإن الشركات الكبرى لا تعاني من قصور من الناحية المالية فقط كي تستفيد من هذه الفرص، فالإمكانيات والثقافة تعد أيضاً من العوامل المعوقة. فلو أن شركة بي إم دبليو تفتخر بتصميماتها وتميزها في التصنيع، سيكون من الصعب عليها أن تقدم منتجات رديئة، ليس لأنها لا تعمل، ولكن لأنها ليست أفضل ما تستطيع هي تنفيذه. وبالمثل، فإن خطوط الطيران البريطانية ناضلت لكي تنافس المنتجات الدخيلة منخفضة السعر مثل راين إير وإيزي جت Easy Jet، لأنه من الناحية الثقافية، تجد شركة خطوط الطيران التي تفخر بتقديم خدمات كاملة لعملائها تجد أنه من الصعب عليها استيعاب مفهوم الخدمة المحدودة.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الشركات الأكبر التي تحمل بين طياتها نوع من التفكير المعوق يمكن أن تحقق أيضاً نجاحاً، ومع ظهور المضاربات المشتركة والشراكة الداخلية فإنها تهتم بالتركيز على استبدال النماذج الحالية للعمل الرئيسي، وباستخدام الإمكانيات الموجودة بطرق جديدة. وكانت هدية جاك ويلش لشركة جي. إي برنامجاً معروفاً بـ "دمر مشروعك" الذي كان يشجع فيه هيئة العاملين في المؤسسة أن يفكروا كما يفكر المقاولون الذين يؤدون أعمالهم عبر الانترنت، وربما يفكرون في إيقاف العمل قبل أن يفكر آخرون في القضاء عليهم.

إن التوقف عن العمل يتيح الفرصة لإبداع أكثر تمرداً، ومع التوقف عن الوضع الحالي فإن الأمر

يستلزم حلاً أكثر جودة وإبداعية ليحل محله.

وبالطبع تعد عملية التوقف مجرد نقطة البداية، قد تتطلب بعد ذلك نوع من الابتكارية كي يتم استخدامها بطريقة مفيدة ومختلفة، كالتفكير الجذري في الوضع الحالي للسوق، وماذا يجب أن تكون عليه، والتفكير الجذري في نماذج السوق المستقبلية وكيف ينبغي أن تعمل، وكذلك فإن الإبداع الخالص يعد متعةً ونشاط ولكن يجب أن يكون منظماً لكي يأتي بنتائج مثمرة.

هناك العديد من الأساليب الإبداعية المختلفة منها ما يتميز بالتقنية العالية، بل ويحتاج إلى إعداد وتجهيز مميز، ومنها ما لا يتطلب أي شيء على الإطلاق. ومع ذلك فإن الابتكارية تتطلب تسهيلات وبنية فعالة. قد يكون تطوير وإعداد قوائم طويلة من الأفكار المتعددة ذا فائدة، ولكنه قد يهشم ويثير غضب الناس إذا لم يتم استيعابها على الفور، وتحليلها والربط بينها. وأسوأ سيناريو هو أن الممنفين يلجأون إلى التسوية والاتفاق على الخيارات السهلة أو عدم فعل شيء على الإطلاق.

والأهم من ذلك أن الابتكارية تحتاج إلى عوامل مساعدة إبداعية أو أخرى معوقة لكسر التقاليد واستكشاف الإمكانيات. وربما يشجع المفكر المبدع إدوارد دي بونو Edward de Bono في بعض الأحيان إحدى المجموعات لاستخدام قبعات التفكير الملونة التي يتبادلون من خلالها المشكلة من جانب مختلف، وربما يقول ببساطة "فلتخرج شيئاً من جعبتك"، وبعد ذلك يحث الفريق على الإتيان بحلول عديدة للمشكلة المتعلقة بخصائص الشيء. "كيف تحل مشكلة بيع المخزون بالتجزئة بمقارنته بعود تقاب؟".

يوجد العديد من الأساليب التي يتم اختيارها وتشكيلها اعتماداً على طبيعة المشكلة ومجموعة الأفراد الذين يسعون لحلها وأيضاً بعض الأهداف الأكثر عمومية التي يسعى الناس لتحقيقها وهم يحاولون حلها مثل تكوين فريق عمل أو إشراك صانعي القرار.

تختلف عملية التطوير التي تصبح من خلالها الأفكار ابتكارات وحقيقة عملية باختلاف التحدي؛ ومع ذلك فإن عملية تطوير أحد المنتجات الكلاسيكية سوف تنفذ خلال سلسلة من المراحل يتم فيها تعديل وتنقية المفهوم واختباره وصياغته حتى يصبح مناسباً للعملاء. ومتاحاً في الأسواق من الناحية التجارية. ولذلك يجب أن تصاغ معايير تنقية المفهوم بشكل يسهل التوصل إلى الحلول الغير تقليدية بدلاً من مجرد تدعيم ما هو تقليدي، وبطريقة تدرك احتياجات العملاء الغير واضحة. ومصادر تحقيق القيمة.

اختراق

الاستفادة من واحدة أو أكثر من هذه المصادر يساعدنا على تحدي تفكيرنا، واكتشاف مناهج جديدة، ثم التفكير في كيفية تحويل أفضل الفرص إلى حقيقة تجارية.

يقول اينشتاين "إنه من المستحيل أن نجد حلاً لمشكلة بنفس أسلوب التفكير في إبداعها" وبالمثل، يقول توم كيلي من شركة إيدو والذي يعد واحداً من مطوري المنتجات الرواد في العالم، "أن تطوير المنهج هو خليط من الإبداع أو المنطق ولعبة الجولف". فالحلول الجديدة تحتاج إلى رؤى جذرية لكي تتخطى حاجز التقاليد، وتلقى قبولاً من الرعاة والعملاء ويرى كيلي أن هذه الرؤية سوف تكون إلى حد ما إبداعية ولكنها أيضاً سوف تعتمد على التنظيم الخططي وتحليل المستهلك والمنطق التجاري.

ونقطة البداية لا بد أن تكون واضحة فيما يتعلق بموضوع العمل وفرصة السوق التي سيتم دراستها بما يضمن اتفاق الرعاة والمساهمين الآخرين على هدف الابتكار. ثم يتبع ذلك نوع من التعمق في سياق الابتكار من خلال النظر إلى الأبحاث الموجودة بالفعل، والحديث مع العملاء عن احتياجاتهم ومطالبهم، وإحباطاتهم وآمالهم، وكيف يعيشون ويعملون، وكذلك بالحديث مع الشركات المبتكرة في الأسواق الأخرى التي تغلبت على مواقف مشابهة.

فالابتكار إذن هو عملية فتح وغلق.

١ **التباعد الابتكاري:** تمكنا الابتكارية من توسيع نطاق تفكيرنا، والاهتمام بما هو ممكن حتى وإن لم يبدو عملياً أو مربحاً، ومن الإتيان بأفكار متنوعة عديدة. فكلما استطعنا أن نفكر بطريقة تباعدية فعالة، كلما زادت الفرص المتاحة ويمكننا بعد ذلك أن نجتمع لاختيار أفضل الأفكار. إن كل شيء ممكن، ومن ثم لا تصدر حكماً في هذه المرحلة. لا بد أن تستخدم مجموعة كبيرة من الأساليب الابتكارية، ولا تتقيد بنقاط القصور الناجمة عن عملية العصف الذهني.

٢ **دمج المفاهيم:** يؤدي تجميع الأفكار المختلفة والربط بينها إلى إيجاد مفاهيم مميزة جديدة، ولا تزال عملية الربط بين الأفكار التي ربما قد بدت غير ملائمة وغير تقليدية وغير واقعية سابقاً منهجاً ابتكارياً فيما يتعلق بكيفية التوصل إلى حلول أكثر أهمية. فمن خلال إجراء المقارنات يمكنك أن تتخيل صناعتك، وما الذي تتطلبه كي تصنع أي بود أو أي تونز أو كيف يقوم برانسون بإعادة تجديد عالمك. فكر في الطرق التي يمكنك من خلالها تحقيق أفضل تطبيق للأصول التي تمتلكها في أفضل الفرص. قم بتشكيل أقوى المفاهيم، ولو من ثمانية إلى اثني عشر مفهوماً منها، أي أسمائهم والصور التوضيحية لكيفية تطبيقها. وكذلك لا تصدر أحكاماً حتى الآن.

٣ **التقارب التجاري:** بعد ذلك يتم تنقية المفاهيم بما يضمن نجاحها من الناحية الخططية والعملية والتجارية، والتي تشمل الملائمة الاستراتيجية، وتكاليف التطوير والتشغيل، ووقت السوق، والمخاطر المحتملة، والاختلاف الذي سيقدمه الحل وما يرمز إليه. إن المفاهيم التي تقوم بذلك، يمكنها أن تقدم بعد ذلك فرص أكثر للتواصل والدعم، وقد تحتاج بعض المثابرة لتثبت قابليتها للنجاح. وعليك في نفس الوقت أن تتجنب الإضافة إلى كل شيء ومن ثم غموض المفهوم.

وهكذا تظهر أفضل الحلول تدعمها خطة العمل. وبمجرد الموافقة عليها يتم وضع تفاصيل تنفيذ

عملية تطوير الحل، من خلال الربط بين الماضي والحاضر، وكيف ستحقق أقصى تأثير على السوق، ومتى سيكون الناس على استعداد لشرائه؟ ومتى، وأين وكيف سيبدأ التطوير؟ وما هي تضمينات عملية التطوير وفيما يتعلق بالتصميم والاختبار والنماذج المبدئية في ضوء المنتج والخدمة ذاتها وأيضاً من حيث الأنظمة وعمليات وقنوات الاتصال ومكافآت التجارة والتعبئة والاتصال؟.



الابتكارية في المشاريع

في الأسواق سريعة التغير يعد الانطلاق هو مجرد بداية عملية التطوير الناجح. أولاً: يمثل الأفراد الذين يشترون المنتج بمجرد ظهوره التحدي الأكبر في الوفاء بمتطلباتهم، وغالباً ما يقدمون نصائح لتحسين المنتج على الرغم من أنهم قد يطلبون حلولاً مختلفة إلى حد ما عن أغلبية الأفراد. ثانياً: أكثر ما يهم العملاء هو التطبيق والمكان الذي يحقق فيه المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة الأثر الأكبر، وهذا الأمر يتطلب نوع معين من التطوير. ثالثاً: لابد أن تطور الأسواق لتشمل الأعضاء الجدد من حيث معرفتهم وإمكانياتهم، وتوزيعهم، والكيانات الداعمة التي تربط بالمنتجات والخدمات، وذلك في حالة عدم نجاح العملية الابتكارية .

لابد أن يتواجد الابتكار في المؤسسة كممارسة جوهرية ومصدر ثابت للطاقة والفرص للأشخاص في مجال العمل. وتشتق استراتيجية الابتكارية مجموعة من المبادرات من مفاهيم الرهان الكبير من خلال التطورات الصغيرة. يجب أن تتضمن قائمة المبادرات توازناً بين المخاطر والأرباح، والعمل في بعض المشروعات طويلة المدى التي تشكل السوق والمشروعات التي تحقق القيمة. بينما يحافظ في الوقت نفسه على منتجات وخدمات نشطة ومميزة على المدى القصير. ربما تتطلب الابتكارات الراضية للتقاليد إطاراً دائرياً لحمايتها من الأولويات قصيرة المدى أو من ثقافة العمل الحالية، ولكنها تعمل أيضاً على تنفيذ العمل من خلال طرق أسرع وأكثر ابتكارية يمكنها أن تنتشر في العمل التجاري بعد ذلك.

أما فيما يتعلق بإطلاق العنان للقوى الإبداعية والابتكار من خلال استراتيجيات ومفاهيم جديدة وأفكار ورؤى وعمليات وثقافات فقد تناولها بيتر فيسك بشيء من التفصيل في كتابه عبقرية المبدع (ونشره كابسوتون عام ٢٠٠٨)

رؤية (١٨): زارا Zara نموذج العمل الأسباني المعد سلفاً.

في إحدى واجهات المحال التجارية في الميناء الأسباني الشمالي المسمى لأكوريونا La Coruna شاهد أمانسو أورتيجا Amanico Ortega وفئاته ثوباً حريراً جميلاً، ولكنه يحمل سعراً ليس في متناول صانع القميص.

وفي هذه الليلة عاد أورتيجا لمحله وأعاد صناعة ما رآه مقابل جزء من الثمن، وبالاتفاق مع صديقه بدأ نشاطه الخاص في صناعة ملابس النوم والملابس الداخلية المسايرة للموضة ولكنها في متناول الجميع. كان رد فعل الناس إيجابياً الذي جعله ينتقل إلى صناعة أكبر وافتتح محله الأول في هدوء في ١٩٧٥.

لقد سعى أورتيجا إلى تحقيق رؤيته للملابس "المعدة سلفاً" كما أسماها، ناقلاً أحدث الأفكار من عروض الأزياء والاتجاهات السائدة في الشوارع إلى أنماط جديدة أسرع من أي شيء آخر.

وقد نما عمله بسرعة في الثمانينيات، وفي عام ١٩٨٩ افتتح أول محلات عالمية في باريس ونيويورك. ربما يكون أحد المناهج الأكثر إثارة التي أنتجت زارا في الأسواق المختلفة هي الأوضاع التنافسية المتعددة. ففي أسبانيا تمثل زارا موضة عالمية منخفضة السعر، أما في الولايات المتحدة فإنها أعلى سعراً من القيمة العادية، وفي المملكة المتحدة فإن الأسعار متوسطة.

أما الآن زارا هي أكبر علامة تجارية في مجموعة إنديتكس Enditex حيث بلغ مجمل حركة البيع حوالي ٨ مليار دولار، و ٣٢,٠٠٠ موظف، و ٣١٠٠ محل في ٧٠ دولة. كما تشتمل زارا أيضاً على

علامات تجارية مثل بول وبير Pull and Bear ماسيمو دوتى Massimo Dutti، وستراديفيري وبرشكا Stradivarius and Breshka. ولا يزال أورتيجا في موضع المسؤولية، حيث يتولى زمام الأمور في لاكوريونا تلك التي تتميز بمساحتها الكبيرة المليئة بالمصممين المنهكين في بحث السوق ومجلات الموضة أو العائدين من عروض الأزياء ومصانع الغزل مستعدين لنقل أحدث الأفكار إلى الشارع في الوقت المحدد.

وقد وصف لويس فيوتن Louis Vuitton مدير بيت دانييل بيت Daniel Piette زارا بأنها أكثر شركات البيع بالتجزئة ابتكاراً وتأثيراً على مستوى العالم.

يكن مصدر النجاح الحقيقي لزارا في سرعتها وكفاءتها. فكل شيء قد أعد بشكل انسيابي يضمن أن تكون زارا أول من يملأ السوق بأحدث الموضات و بأسعار في متناول الجميع. وهذا المفهوم يعتمد على الإبداع المستمر والإعداد السريع لتصميماتها. فمنهج زارا المتمثل في الشعور والاستجابة يمكنها من احتلال موقع الريادة في عالم الموضة حينما يزداد الطلب وتبلغ الأسعار مداها، ومع سلسلة الإمداد عالية الكفاءة يزداد هامش الربح.

قم بزيارة واحدة إلى محلات زارا التي يبلغ عددها ١٠٥٠ في ٥٥ دولة ستجد أن نفس الموضة لا تستمر أكثر من أسابيع قليلة. ومع وصول المنتجات الجديدة يومياً، وما يقرب من عشرة آلاف من تصميمات المنتجات؛ ومن ثم فلا عجب أن يسارع العملاء في الشراء ويدأومون على زيارة المحلات. وفي المتوسط يقوم العملاء بزيارة محلات زارا بمعدل ١٧ مرة في العام تقريباً.

وتعد خبرة زارا داخل المحلات هي الأخرى بمثابة قاعدة تسويق أساسية حيث كانت ترفض المنهج التقليدي للإعلان عن الموضة الحديثة من خلال الإعلانات التلفزيونية وإعلانات الصحف. فالشركة تؤمن أن هناك قيمة أكبر يمكن تحقيقها من خلال إيجاد أفضل المواقع للبيع بالتجزئة، وكذلك الأماكن

الرحبة والعصرية وتأثيرها مقارنة بالوقت المزدحم ثنائي الأبعاد المتاح على الهواء. وبالفعل فإن زارا تتفق ٣،٠% من عاندها على التسويق، إلا أنها قد استطاعت خلق أكثر العلامات التجارية الشهيرة والمرغوب فيها في الشارع.

وبالمثل، ربما لا يكون اسم أمانسيو أورتيجا، صانع القميص من بلدة جاليشيا Galicia، ليس هو الاسم الأشهر في عالم الموضة مقارنة بأقرانه مثل أرمانى Armani، كلاين Klein أو دولشي أند جابانا Dolce and Gabbana، إلا أنه واحد من الأثرياء. والوحيد الذي يفوقه ثراء هو برنارد ارنولت Bernard Arnault صاحب شركة إل. في. إم. إتش LVMH للسلع الترفيهية والتي تبلغ ثروته أكثر من ٩ مليار دولار مما يجعله أيضاً أغنى أغنياء أسبانيا.

تاريخ زارا:

١٩٦٣ بدأ أورتيجا مهنة صناعة القمصان.

١٩٧٥ افتتح أول متجر لزارا في مدينته المحلية لاكوريونا.

١٩٨٠ افتتحت زارا سلسلة متاجرها عبر أسبانيا.

١٩٨٥ أطلق على المجموعة اسم انديتكس إس. إيه Inditex SA.

١٩٨٨ أصبحت زارا علامة عالمية حيث وصلت إلى اوبرتو Oporto ونيويورك وباريس.

١٩٩١ أطلقت انديتكس علامة بول و بير وهي ماركة لخدمة الأسرة.

١٩٩٥ انضمت إليها سلسلة أزياء ماسيمو دوتي للرجال.

١٩٩٨ أطلقت انديتكس علامة بيركشا Berksha مستهدفة الفتيات الصغار.

١٩٩٩ ضمت انديتكس سلسلة ستراديفيرس وهي علامة تجارية عالمية.

٢٠٠١ أطلقت انديتكس ماركة أوشو oysho للملابس الداخلية وأصبحت شركة محلية.

٢٠٠٣ بدأت متاجر زارا في الانتشار عبر أوروبا.

٢٠٠٧ صنف أورتيجا من قبل فوربس Forbes على انه أغنى شخص في إسبانيا.