

ذهنية لاعب التسويق

إن ممارسة لعبة التسويق إلى أقصى حدودها يتطلب ذهنية تسويق حادة. في هذا الكتاب، لم نركز على قضايا مثل التدريب الشخصي، أو بناء المهارات، أو تطوير الذات. لكن، كما تدل قصصنا -وكما نعرف جيداً من تجربتنا وعملائنا- يتطلب التسويق أكثر من وضع إستراتيجية.

يملك لاعبو التسويق الجيدون عدداً من الخصائص المثيرة للإعجاب. يتمتعون بذكاء يمكنهم من مواجهة الحقائق ورؤية الحقيقة. يتمتعون بإدراك عاطفي يعني أنهم يعرفون أنفسهم، وموظفيهم أيضاً. لا يشعرون بالرضا أبداً عن الوضع القائم، بغض النظر عما تبدو عليه الأمور، ولديهم الإرادة لإحداث تغيير. إنهم مثابرون، لكنهم ليسوا مستبدين. إنهم جادون فيما يخص عملهم، لكنهم يستمتعون أيضاً بممارسة اللعبة. لديهم شغف كبير للفوز يثير حنق الآخرين.

يحتاج لاعب التسويق الجيد إلى كل تلك الصفات، وأكثر، لتحقيق هدفه المهم جداً: الوصول إلى القضية الجوهرية ومعالجتها. المسألة الجوهرية هي مجموعة من القضايا الأساسية، الشاملة غالباً، التي تحد من نمو أو نجاح العمل. تكون تلك القضايا في أغلب الأحيان

صعبة جداً بطرق عديدة ولا يكون لدى أي شخص في الشركة الشجاعة للتصدي لها أو القدرة على حلها فعلاً.

إن الوصول إلى القضية الجوهرية ليس أمراً سهلاً، ويتطلب ما هو أكثر من مجرد تحديد قلب القضية. تكون شركة منتجات استهلاكية كبيرة، مثلاً، رابحة جداً في وقت ما، لكن في بضعة أعوام، تتحول من جني ملايين الأرباح إلى خسارة ملايين. تعد الشركة آنذاك مفلسة عملياً، وعالقة في عدة دورات فاشلة تجعل تخفيض تكلفتها، والاستفادة على نحو أفضل من وقتها، وتطوير جودة منتجاتها صعباً عليها. يحصل المنافسون اليابانيون والألمان على حصتها في السوق.

فيما يخص الشركة، تضم القضايا الجوهرية: الحاجة إلى إغلاق المصانع التي لا تعمل بكفاءة، وإعادة التفاوض في الاتفاقيات مع نقابات العمال، وإلغاء منتجات معينة، والتقليل من تعقيد العمليات الأساسية. يصبح صعباً مواجهة كل قضية، وتقديم حلول لها، وجعل الشركة تتبنى الحل، والأهم تنفيذه. لا تستطيع إدارة مثل تلك الشركات مواجهة القضايا الجوهرية. نتيجة لذلك، تبقى مثل غزال يقف ساكناً دون حراك في ضوء ساطع، تنظر مذهولة، في حين أن منافسيها يجأرون وهم يقتربون منها مستعدين للقضاء عليها.

مواجهة القضايا الجوهرية ومعالجة المشكلات، خاصة في أسواق تنافسية جداً، يمكن أن يكون مرهقاً من الناحيتين المادية والنفسية. إن اتخاذ قرارات يومية صغيرة مثل تلك المعتادة في أي عمل أسهل من اتخاذ قرارات ضرورية لمعالجة قضايا جوهرية. كما بين روجر إنريكو

في فريتو-لي، العيش في قلب الحدث يعني الإقدام على خطوات كبيرة تخص أشياء كبيرة. يتطلب ذلك شجاعة وجرأة.

يمكن أن يقدم الموظفون والشركات أعداءً عديدة لتفادي التعامل مع قضايا جوهرية، التي تبدو جميعها معقولة. بعض الأعداء الشائعة هي «تلك ليست مشكلتي»، حتى عندما تكون كذلك. أو «لقد حاولنا حل هذه المشكلة ألف مرة من قبل»، حتى عندما لا يكونون قد اختبروا أيًا من المبادرات التي تم تقديمها لحلها. أو «نحقق تقدماً جيداً في هذا»، حتى عندما لا يكون ذلك صحيحاً. أو، «تلك ليست غلطتي»، حتى عندما تكون جزئياً كذلك. أو «أنتظر أمراً من الإدارة»، إلا أنه في الواقع تكون مسؤوليته تقديم الحل.

الطريقة الوحيدة لجعل الشركة تركز على قضية جوهرية هي قيام المدير بتحديد القضايا، والتكلم عنها، ومهاجمتها أولاً. يمتلك المديرون الذين يتعاملون بأنفسهم مع قضية جوهرية ثلاث خصائص شائعة:

- يعيشون في صناعتهم. هذا يعني تواصلهم الدائم بدياً وشخصياً مع السوق - العملاء، والمستهلكين، والمنافسين، والموردين. تكلم مع عملائك، «ألق بنفسك نظرة إلى إحدى الطلبيات»، قم بزيارة مورّعين، افهم طريقة عمل منافسيك كما يفهمون أنفسهم، إن لم يكن أفضل. عليك أن تختبر تجربة عميلك بنفسك.

يتفادي لاعبو التسويق السيئون تجربة العميل. لم يقف الكثير من مديري شركات الطيران، مثلاً، في صف انتظار في المطار

أو يسافرون كما يفعل عملاؤهم. لا يُضطر مدير في صناعة السيارات إلى شراء، أو تمويل، أو تأمين سيارته الجديدة. عاش روجر إنريكو، من ناحية أخرى، في أجواء صناعته. كان يحب الذهاب إلى المتاجر الكبيرة وتوزيع عينات من منتج جديد لعملاء عاديين. قال إن تلك: «كانت أقرب ما يكون إلى تجربة دينية في عالم الأعمال» لأنها كانت ملهمة وذات مغزى. يحب لاعبو التسويق الجيدون أن يكونوا مع عملائهم.

● يتمتعون بالشجاعة لإلقاء أسئلة بسيطة. يتلقى الناس الترويج لأنهم يحصلون على نتائج ولديهم تجربة عميقة. لا يستطيع الكثير من المديرين البارزين دفع أنفسهم إلى القول: «لا أعرف» لأن ذلك يبدو منافياً للسبب الذي لأجله يحتفظون بمناصبهم. يمنعهم ذلك من مناقشة أسئلة بسيطة، وأساسية عن عملهم. إلقاء سؤال أساسي مثل «من هم عملاؤنا؟» قد يبدو ساذجاً. في الواقع، إنه جوهري. قول: «لا أعرف» قد يقود إلى تحقيق اختراقات مهمة. يفقد القادة مكانتهم وقيمتهم عندما يفترضون الكثير. عندما رأى فريق واسو Wausau ظاهرة المبيعات غير المألوفة، سألوا: «لماذا؟». عندما قيل لهم: إنها نتيجة علاقة خاصة، سألوا: «ما المميز بها؟». اكتشفوا عندها فقط السبب الحقيقي الذي يمكن الاستفادة منه لتحقيق أفضلية تنافسية.

● يبنون شبكة تنقل إليهم الحقيقة. التسويق لعبة جماعية. لا يمكنك الفوز وحدك، بغض النظر عن مدى اقترابك من جوهر

عملك، أو مدى شجاعتك في إلقاء أسئلة بسيطة. المشكلة أن معظم الناس الذين تتفاعل معهم، بدءاً من أولئك الذين يقدمون تقاريرهم لك مباشرة، لا يشاطرونك ذهنيته.

غالباً ما يحجب الموظفون، لاهتمامات شخصية، الحقيقة عندما ينقلون المعلومات إلى الأعلى. لهذا، كي تصبح لاعب تسويق جيد، ينبغي أن تطوّر شبكة خاصة بك تتقل إليك الحقيقة، وإلا لن تعرف ماهية القضايا الجوهرية أبداً. الشبكات التي تتقل الحقيقة شخصية جداً وليست رسمية أبداً، وقد تتضمن زملاء، وعملاء، ومستشارين، وأصدقاء، وأعضاء في الأسرة.

الشركة التي لا ترغب أو لا تكون مستعدة لمواجهة قضايا جوهرية محكوم عليها بالفناء. ستكون مثل بطة عرجاء مقارنة بالمنافسين الذين يستطيعون مواجهة تلك القضايا. إنها مهمة لاعب التسويق الجيد أن يرغم شركته على مواجهة قضايا جوهرية ثم الانغماس فيها.

عندما تصل إلى لب القضية، بأي حال، كيف تحشد طاقتك وتركزها على القضايا الجوهرية؟ يفعل لاعبو التسويق الجيدون ذلك بالتفكير في أنهم في مرحلة تحول حاسمة. حتى إذا كانت الشركة ناجحة، أو أصبحت كذلك، يستمرون في محاولة جعلها أفضل، أو العثور على موارد جديدة للأفضلية التنافسية، أو بناء دورة تنافسية فاعلة، أو التصدي لتهديدات جديدة، أو خدمة أسواق جديدة، أو معالجة التحديات التي تظهر.

إضافة إلى ذلك، يجعل لاعبو التسويق الجيدون التحول مهمة فريق الإدارة كله. يدفع هؤلاء القادة فريقهم إلى التركيز دون هواده على

أهداف التحول، وهكذا يتم اتخاذ كل القرارات وإقامة كل النشاطات ضمن ذلك السياق.

لكن قد يكون صعباً على فريق الإدارة تحديد تلك الأهداف لأن برنامج الإداري حافل جداً وقائمة القضايا التي يبدو أنها تتطلب العناية طويلة جداً. يُطلب من المديرين التعامل مع نطاق واسع من قضايا الموارد البشرية، من التنمية إلى منح صلاحيات للموظفين؛ يُتوقع منهم إدارة علاقاتهم مع العملاء والشركاء؛ يجب عليهم التفكير في شأن أنظمة وقوانين الشركة؛ ويجب أن يبقوا على اطلاع على التطورات التي تحدث في الصناعة والاقتصاد.

لكنّ معظم الشركات، نادراً ما تكون تلك القضايا جوهرية لها. قد تبدو مهمة، لكنها ليست حاسمة. إن الاعتناء بها قد يصرف انتباه الإدارة عن المجموعة الصغيرة جداً من الأهداف التي ستؤدي إلى إحداث أكبر الفروق في الأداء وتسهم في إحداث التحول المرجو. في الواقع، ينبغي أن تحقق الأهداف إحدى النتائج الآتية:

- تسويق مبررات النشاطات التجارية.
- تغيير معدلات التكلفة والأسعار.
- التركيز على المنتجات، والخدمة، والعملاء.
- تحويل نقاط قوة منافسين رئيسيين إلى نقاط ضعف.

لا يمكن أن يسمح فريق إدارة شركة في حالة تحول لنفسه بإغفال تلك الأهداف المركزية. سيقدم الموظفون، الذين ينوون المساعدة في

ذلك التحول أفكاراً جديدة على نحو مستمر. لكن ينبغي التفكير في مبادرات التغيير والتطوير الجديدة بعناية وقبول فقط ما يسهم في تحقيق تلك الأهداف. لمساعدتهم في تحديد المبادرات التي ينبغي قبولها، يتبع لاعبو التسويق الجيدون الإرشادات الآتية:

- **أنج أولاً، ثم حقق أفضلية تنافسية.** الرسالة المركزية لهذا الكتاب هي أنه لا يمكن تحقيق نمو مستدام، ومربح، ومجزٍ إلا عبر تحقيق أفضلية تنافسية. لكن ينبغي أن يكون لدى الشركة أموال للقيام باستثمارات تحقق الأفضلية التنافسية. لهذا، ينبغي تحديد مصادر النقد وتوسيعها. ينبغي التقليل من العوامل التي تستهلك النقد. ينبغي توجيه كل النقد الفائض أولاً إلى الاستمرار في العمل ثم، بأسرع ما يمكن، إلى إنشاء وبناء أفضلية تنافسية.

- **اجعل كل جهودك سريعة، ومركزة، وأساسية.** ينبغي أن يكون لكل مشروع يتم في مرحلة التحول مردود إيجابي -ظاهر ويمكن قياسه- في اثني عشر إلى ثمانية عشر شهراً؛ هذا سريع. ينبغي حماية كل مشروع تطوير للأداء يتم اختياره من هجوم مشروعات «مجاورة» تنتقل دائماً إلى المنزل الثاني وتدعي أحقيتها به. ينبغي حظر تلك المشروعات؛ هذا تركيز. وكما قلنا سابقاً، ينبغي التفكير فقط في تلك الجهود التي تعالج قضايا رئيسية؛ هذا أساسي.

● لا تسمح للموظفين بتحديد عقبات ينبغي تذليلها دون اقتراح حلول للتغلب عليها أيضاً. يمثل الراضون، والمثيرون للمخاوف، والمتذمرون عقبة أمام تقدم التحول؛ وقد يكون أحياناً سبباً في فشله. تريد من الموظفين توضيح المشكلات وتحديد العقبات، لكن ليس دون اقتراح طريقة واحدة على الأقل، ويفضل عدة طرق، لحل المشكلة أو التغلب على العقبة.

● قل: نعم، أو لا، لكن ليس ربما. أعظم ضغط تواجهه أي شركة هي الافتقار إلى التوجيه الواضح. عندما يتم اقتراح مبادرة جديدة، غالباً ما يتفادى المديرون اتخاذ قرار نعم أو لا بشأن التقدم بها، يمنحون أملاً زائفاً ويسمحون بهدر وقت وموارد ثمينة في التخطيط لتجربة وإدارتها. على نحو مشابه، يفشل المديرون غالباً في اتخاذ قرار نعم أو لا فيما يتعلق بالاستمرار في مبادرة قائمة. إنهم يسمحون بمتابعتها على أمل أن تؤدي أخيراً إلى شيء إيجابي. أو قد يرغبون ببساطة في تفادي نشوب نزاع مع القائمين على تلك الجهود. هذا ليس جيداً. قل: نعم، أو لا، لكن ليس ربما. حتى إذا كان الجواب: لا، هذا لا يعني أن المبادرة ماتت إلى الأبد. قد تظهر معلومات جديدة أو أفضل وتسمح بإحياء القضية مجدداً. أثناء ذلك، يمكن تخصيص موارد نادرة للمواد على قائمة «مستعجل، وبحاجة إلى تركيز، وأساسي».

● تواصل باستمرار وعلى نحو متكرر مع أشخاص بارزين - موظفين، عملاء، موردين، ممولين. قال لنا الرئيس التنفيذي

لشركة في مرحلة التحول أنه عندما أصابه الضيق والتعب من التحدث إلى مساهمين رئيسيين بشأن التحول، بدأ هؤلاء يفهمون الأمر ويحتشدون خلفه. يحتاج الناس إلى سماع المنطق الكائن خلف ما يجري مرات أكثر مما يبدو معقولاً لإدارة عليا. اختبار جيد لمعرفة ما إذا كانت الرسالة ستصل وتؤثر: اسأل موظفاً من المستوى الثالث أو الرابع عن رأيه بإستراتيجية الشركة.

● لا تسمح للفضل بأن يقع أكثر من مرة. يأتي تهديد كبير للتحول من أشخاص يفضلون في تقديم أي شيء سوى الأعدار. كانت عدة شركات في طور التحول قد شهدت تباطؤاً أو خرجت عن المسار المرسوم لأن مديريين قياديين فشلوا في تحقيق المرجو منهم، ليس مرة واحدة فقط، إنما مرتين أو ثلاثاً. لا يتسامح لاعبو التسويق الجيدون الذين يديرون شركات في مرحلة تحول في الفشل. الوقت ثمين جداً. قد يكون فشل واحد مفهوماً، وربما لا يمكن تفاديه. لكن الفشل مرتين أو ثلاثاً يعني الافتقار إلى الإرادة، أو عدم الكفاءة، أو التخريب. ينبغي التعبير عن توقع النجاح هذا وجعله واضحاً تماماً للجميع مع بداية جهود التحول؛ وينبغي أن يفهم المديرون أنه قد تحدث لديهم إصابات. ينبغي نصح، أو تحذير، أو نقل، أو تسريح الأشخاص الذين لا يقومون بالمطلوب منهم. العقيد جون بويد، رئيس كلية سلاح الجو الأمريكية طوال أعوام عديدة، مشهور بانتقاده لكبار ضباطه في أوربة بسبب نسبة الإصابات المنخفضة أثناء التدريب. كان يظن أن ذلك يشير إلى أن الاختبارات لم تكن قاسية بما يكفي.

هناك طرق عديدة للفوز بأي لعبة، ولكل فائز أسلوبه في اللعب. نأمل أن تحصل من كتاب لاعب التسويق هذا على ما يمكنك من تطوير لعبتك. نتمنى لك النجاح في عملك لتحقيق أفضلية تنافسية، وهزّ صناعتك، وتعزيز الاقتصاد، وجعل عالم الأعمال مكاناً يمارس فيه الجميع لعبة جادة لكن منصفة.



Chapter One: The Hardball Manifesto

1. The Boston Consulting Group, *Failure to Compete* (Boston: The Boston Consulting Group, 1973).
2. Brian Bremner and Chester Dawson, "Can Anything Stop Toyota?" *BusinessWeek*, 17 November 2003. Steve Lohr, "Is Wal-Mart Good for America?" *New York Times*, 7 December 2003, section 4, page 1. Adam Lashinsky, "Dell: Meanest Kid on the Block" *Fortune* web site, 15 September 2003, <<http://www.fortune.com/fortune/bottomline/0,15704,486908,00.html>>.
3. B. H. Liddell Hart, *Strategy*, 2d rev. ed. (New York: Signet, 1967), 145.
4. Southwest Airlines, *Southwest Airlines Co. 1993 Annual Report*, Dallas, 1993.

Chapter Two: Unleash Massive and Overwhelming Force

1. The GM story is composed from BCG analysis and sources in the public domain.
2. BCG analysis.
3. Danny Hakim, "Vehicle Sales for October Were Highest Ever in U.S." *New York Times*, 2 November 2001, C2.
4. Sholnn Freeman, "Auto Makers' 0% Financing Plans Spark Sales and Analyst Concern," *Wall Street Journal*, 30 October 2001, B10.
5. BCG analysis.
6. Steve Finlay, "Wagoner: 'Quit Whining,'" *Ward's Dealer Business*, 1 March 2003, 5.
7. The Frito-Lay story is based on Rob Lachenauer's experience working as a Frito-Lay employee from 1983 to 1986; interviews with several past and present Frito-Lay managers; Roger Enrico, telephone interview by authors, 23 March 2004; and public sources.
8. Steve Englander, e-mail to Rob Lachenauer, 1 August 2003.

Chapter Three: Exploit Anomalies

1. Joe Girard with Stanley H. Brown, *How to Sell Anything to Anybody* (New York: Warner Books, 1977), 47-50.

2. Ibid., 47–50.

3. The Wausau Papers story is based on experience and analysis gained from BCG engagements with the company. The story is told fully in Michael J. Kronenwetter, *A Century of Wausau Paper* (Wausau: Marathon Communications, 1999).

Chapter Four: Threaten Your Competitor's Profit Sanctuaries

1. The VacuCorp and SweepCo story is based on a real case, but has been fictionalized.

Chapter Five: Take It and Make It Your Own

1. Bill Saporito, "What Sam Walton Taught America," *Fortune*, 4 May 1992, 66–67.

2. The Batesville story is based on experience and analysis gained from a BCG engagement with Batesville.

3. The Ford story is based on experience and analysis gained from BCG engagements in the auto industry. Quotes from players in the story are paraphrased.

4. The Ryanair story is based on analysis and experience gained from a BCG engagements in the airline industry, as well as public sources.

Chapter Six: Entice Your Competitor into Retreat

1. The Federal-Mogul and JPI story is based on analysis and experience gained from a BCG engagement with Federal-Mogul, and public sources.

2. *Magnum Force*, motion picture, directed by Ted Post (Burbank, CA: Warner Brothers, 1973).

Chapter Seven: Break Compromises

1. The CarMax story is based on Austin Ligon, telephone interview by authors, 25 November 2003, and BCG analysis of information from public sources.

2. Kathleen Kerwin, "The Shape of a New Machine," *BusinessWeek*, 24 July 1995, 60.

Chapter Eight: Hardball M&A

1. Richard A. Knox, "Hospitals Expect Merger to Save Millions: MGH, Brigham Super-Hospital Deal Would Change Face of Boston Medical Establishment," *Boston Globe*, 9 December 1993, 1.

2. Richard A. Knox, "Harvard Dean Seeks to Unite Hospitals, Fears Split of Medical School's Research, Teaching Programs," *Boston Globe*, 30 October 1997, C1.

3. The Cisco story is based on analysis of information from public sources.

4. The Newell story is based on information from public sources and interviews with Newell executives.

5. Bob Papoe, "Merger Creates Largest Doormaker," *Toronto Star*, 28 October 1989, C1.

6. Cheryl R. Radbourne, "Masonite International Corp.: Can't Knock It," *RBC Capital Markets*, 11 August 2003, 14.

7. "Philip Orsino, "Opportunity Knocked," *National Post*, 1 November 2003, 34.

Chapter Nine: Changes in the Field of Play

1. This material is based on the book by BCG colleagues Michael J. Silverstein and Neil Fiske, with John Butman, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).
2. Nanette Byrnes, "Is Wilbur Ross Crazy?," *BusinessWeek*, 22 December 2003, 74.
3. Anthony Bianco and Wendy Zeller, "Is Wal-Mart Too Powerful?" *BusinessWeek*, 6 October 2003, 100.
4. Steve Lohr, "Is Wal-Mart Good for America?" *New York Times*, 7 December 2003. section 4, page 1.

obeikandi.com

حول المؤلفين

جورج ستاك انضم إلى مجموعة بوسطن الاستشارية في 1978، وهو الآن نائب الرئيس ويعمل في تورنتو. كان قد عمل أيضاً في مكاتب بوسطن، وشيكاغو، وطوكيو. يركز ستاك على الإستراتيجية الدولية والمنافسة في زمن محدد، يقدم نصائح لعملاء في تجارة التجزئة، وصناعة السيارات، وصناعات أخرى. شارك (مع توماس إتش. هوت) في تأليف: المنافسة ضد الزمن (مع جيمس سي. أيفلان) كايشا: الشركة اليابانية. فازت مقالته في هارفارد بزنس ريفيو «الوقت - المصدر اللاحق للأفضلية التنافسية» بجائزة مكانسي في 1988. يحمل ستاك شهادة الإجازة في الهندسة من جامعة ميتشيغان، وإجازة في علم الطيران والفضاء من معهد ماساشوستس للتقانة، وماجستير من كلية إدارة الأعمال في هارفارد. قَبِل الانضمام إلى مجموعة بوسطن الاستشارية، شغل مناصب في أبليكون Applicon، وإيكون Exxon للأبحاث والهندسة.

روب لاشينور الرئيس التنفيذي لجيو 2 GEO₂، شركة مهمتها خفض انبعاث الغازات السامة من السيارات، والشاحنات، ومنتجات أخرى تستعمل محركات احتراق داخلي. كان لاشينور سابقاً نائب رئيس مجموعة بوسطن الاستشارية، ومتخصص في صناعة السيارات،

وتجارة التجزئة الاستهلاكية، وبناء العلامات التجارية. مؤلف عدّة إصدارات من مجموعة بوسطن الاستشارية عن إنشاء وإدارة قيمة العلامة التجارية. قَبِل انضمامه إلى المجموعة، شغل لاشينور مدير إدارة المبيعات والتسويق في فريتو-لي. حصل على إجازة في الهندسة من جامعة كورنيل وماجستير من كلية إدارة الأعمال في هارفارد.

جون بوتمان كتب، أو حرّر، أو ساعد في تأليف أكثر من اثني عشر كتاباً، تناولت أساساً مواضيع إدارة الأعمال والتغيير الاجتماعي. تتضمن مؤلفاته: تنشيط التجارة: الترف الأمريكي الجديد؛ وفتية الواقع: إنقاذ أبنائنا من خرافات الطفولة؛ ورجل من المدينة، رواية.

