

الفصل السابع

تغيير الوضع القائم

تغيير الوضع القائم هو أقوى إستراتيجية تسويق للشركات التي تسعى إلى تحقيق نمو كبير.

قامت هوم ديبوت Home Depot بتغيير الوضع القائم المتأصل في عمل سلاسل متاجر «اخدم نفسك بنفسك» وحقت نمواً سنوياً بلغ 27% في صناعة كانت قد اعتادت على نمو بنسبة أقل من 5%. بعد تغيير الوضع القائم في صناعة السفر، كانت ساوث-ويست قد نمت سبعة أضعاف معدل الصناعة في العقد الماضي وهي بين أكثر شركات الطيران ربحاً. في 1984، قدمت كرايسلر الشاحنة المغلقة الصغيرة، وقامت بتغيير الوضع القائم آنذاك في صناعة السيارات، وأثناء الأعوام العشرة اللاحقة، نما قطاع الشاحنة المغلقة الصغيرة ثمانية أضعاف معدل نمو الصناعة العام. تحافظ كرايسلر على ريادتها في هذا القطاع اليوم. (لكن قطاع الشاحنة المغلقة الصغيرة، الذي أصبح أكبر مصادر أرباح كرايسلر، يتعرض لهجوم الآن. انظر الفصل 4).

كان المديرون في هوم ديبوت، وساوث-ويست، وكرايسلر يتمتعون بالحكمة، والفضول، والمواظبة لتحديد، واستكشاف، ثم تغيير الوضع القائم

الذي كانت صناعاتهم قد أرغمت عملاءها على تحمّله. بقيامهم بذلك، أطلقوا الكثير من القيمة المقيدة التي حفّزت عمليات البيع ونمو الأرباح.

ما هي الأوضاع القائمة؟ لفهم الأوضاع القائمة، ينبغي تمييزها عن الخيارات. العملاء معتادون على، ويريدون، وتوافر خيارات متعددة. يريدون أن يكون بمقدورهم الاختيار من بين مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تتمتع بميزات، وخصائص، وأسعار مختلفة. في النسيج، مثلاً، يمكن للعميل الاختيار من تنوّع واسع من الأقمشة التي تتميز بخصائص مختلفة مثل عدد الخيوط، ونوع الغزل (قطن، نايلون، صوف، كشمير (صوف ناعم) .. إلخ)، واللون، والشكل. عندما يبحث العميل عن فندق، يمكن له الاختيار من بين أنواع مختلفة من العروض التي تتضمن منتجات فخمة، وفنادق في وسط البلد تقدم خدمات كاملة، وفنادق لا تقدم خدمات، نُزلاً، وأجنحة، وغرفاً، وغيرها. في كل حالة، يفهم العملاء أن السعر سيختلف وفقاً للميزات وجودة المنتج الذي يختارونه.

الوضع القائم، بالمقارنة، هو قيد على خيار العميل تضعه الصناعة. في النسيج، مثلاً، نادراً ما يكون للعميل خيار بشأن عرض القماش، لأنه أمر تحدده قدرة الأنوال القياسية في الصناعة. في الفنادق، يعرف العميل وقت استلام الغرفة المعتاد، عادة الساعة 3 بعد الظهر، وهو ما تحدده برامج عمل فريق الفندق. عندما يكون مثل ذلك الوضع القائم متأسلاً في صناعة ما، لا يراه العملاء وضعاً قائماً لا يمكن تغييره. يقبلونه على أنه «الطريقة التي تعمل بها الصناعة».

فكّر في إصلاح السيارات. متى يختار معظم العملاء أخذ سياراتهم إلى الصيانة؟ في عطلات نهاية الأسبوع. متى يقدم معظم التجار والورشات خدماتهم؟ من الاثنين حتى الأربعاء. أخيراً فقط بدأ بعض التجار تقديم خدمة إصلاح المركبات في عطلات نهاية الأسبوع، لكن فقط يوم السبت وغالباً أثناء بضع ساعات في الصباح. لا يمتلك العميل خياراً في هذا الأمر. تلك هي الطريقة التي كانت صناعة إصلاح السيارات قد عملت بها دائماً.

العملاء محاطون بأوضاع قائمة. لماذا يجب على مالك منزل أن يخوض عملية رهن ثانية مكلفة عندما يقوم المصرف بتخفيض أسعار الفائدة؟ ينبغي له عدم القيام بذلك لأنه وضع قائم فرضته الصناعة لإبقاء العملاء مقيدين بأسعار الفائدة العالية وجني رسوم عندما يقومون بمثل ذلك التحول. تعرض بعض المؤسسات المالية الآن قروضاً تتغير ألياً عندما تنخفض أسعار الفائدة. لماذا لا تستطيع الغسالات وآلات تجفيف الملابس القيام بعمل جيد بالتنظيف وأن تبدو أيضاً جميلة كجزء من زينة المنزل؟ يمكن أن تكون كذلك، ويعرض المصنّعون الآن غسالات ومجففات بطراز أوروبي وتنوّع بالألوان.

ينبغي أن يكون ممكناً تغيير معظم الأوضاع القائمة. ليس هناك قانون في الطبيعة يقول إنه لا يمكن إصلاح السيارات في عطلات نهاية الأسبوع أو أن غرف الفنادق لا يمكن أن تكون جاهزة قبل الساعة 3 بعد الظهر. تهيمن الأوضاع القائمة على الصناعات بطرق متعددة. تفرض بعضها عمليات تشغيل معيارية لا يسأل عنها سوى قلة من العارفين ببواطن

الأمر. تأتي أخرى من قرارات قد تفرض نوعاً من النمط الاقتصادي على الشركة، إذا عدّل العملاء سلوكهم. تنشأ أهم الأوضاع القائمة عندما تفقد الشركات علاقتها مع عملائها. تظن أنه بسبب عدم قدرة العملاء على رؤية ما يجري، أو لأنهم لا يشكون منه، فهذا يعني أنهم يشعرون بالرضا.

ثم تظهر شركة ذكية، ترى الوضع القائم، وتجد طريقة لتغييره. ويرى العملاء فجأة الوضع القائم، أيضاً، ويكونون سعداء لأنه أصبح لديهم خيار.

كارماكس Carmax : تغيير الوضع القائم في مبيعات السيارات المستعملة

في بداية التسعينيات، بحثت سيركت سيتي Circuit City عن طريقة للنمو ووجدت فرصة واعدة في بيع السيارات المستعملة. قامت بإنشاء كارماكس لتغيير الوضع القائم الذي كان العملاء يواجهونه عندما يشترون مركبة مستعملة.

حقق سيركت سيتي، تاجر تجزئة المواد الإلكترونية الكبير، مبيعات قوية ونمواً كبيراً حتى غاية 2000. لكنه تعرض لحصار متزايد من شركات مثل بست باي Best Buy (تعرض منتجات أكثر تنوعاً مقابل خدمات أقل من سيركت سيتي) و وول-مارت (تعرض منتجات أقل، وخدمة أقل، لكن أسعاراً أدنى). كانت الشركة قد نشرت أيضاً نموذجها الناجح عبر الولايات المتحدة، وتباطأ النمو الأساسي.

ألقت سيركت سيتى فريقاً من مديرين بارعين لتحديد فرص نمو جديدة. قال أوستن ليغون، نائب رئيس سيركت سيتى لشؤون التخطيط الإستراتيجي، وقائد الفريق: «نظرنا إلى السلع الرياضية، وقطع السيارات، والأثاث، وصناعات أخرى، وحاولنا اكتشاف فكرة مثيرة للاهتمام. كان المعيار الذي وضعناه بسيطاً جداً. كنا نبحث عن عمل ضخم يتمتع بالكثير من فرص النمو؛ عمل لم تكن أي سلسلة متاجر قوية أخرى ناجحة به، ويفضل مع قاعدة منافسين مقسمة؛ عمل قد تستطيع مهاراتنا في تجارة التجزئة والإدارة أن تمنحنا به أفضلية، وسوق فيه حاجة استهلاكية واضحة ومهمة لا تتم تلبيتها».

فكر فريق ليغون في دخول مجال مبيعات المركبات الجديدة، لكن لم يكن أي صانع سيبيعهم منتجاته بسبب علاقاتهم التجارية القائمة آنذاك. قال ليغون: «قال الصانعون الأمريكيون الثلاثة الكبار: (مستحيل). اليابانيون؟ ليسوا في هذه الحياة. قال الصانعون الأوروبيون الكبار: (لا، كلا، وغير ممكن)». لهذا حوّل فريق سيركت سيتى اهتمامه نحو السيارات المستعملة.

كان بيع السيارات المستعملة يلبي كل المعايير التي كان الفريق قد وضعها. إنها سوق ضخمة وتنمو بسرعة. في أمريكا الشمالية، تبلغ أعمال تجارة السيارات المستعملة 440 مليار دولار. تمثل السيارات المستعملة ثالث أفضل سوق استهلاكي بعد الطعام والملابس. هناك الآن مبيعات مركبات مستعملة أكثر من الجديدة كل عام، وطلبها ينمو بسرعة أكبر من طلب السيارات الجديدة. سبب رئيس لهذا التغيير في حالة السيارات

المستعملة هو أنها، مع تطور السيارات الجديدة بالجودة والمتانة، أوضحت أفضل حالاً وأقل إزعاجاً. قال ليغون: «جودة الطرازات الحديثة من السيارات المستعملة أفضل مما كانت عليه من قبل وتخدم مدة أطول». نتيجة لذلك، لم يعد المستهلكون يفكرون في السيارة المستعملة على أنها بديل هزيل للسيارة الجديدة، وغالباً ما يرونها خياراً ذكياً. لماذا يدفع المرء سعراً كاملاً لسيارة جديدة في حين يستطيع دفع مبلغ أقل بنسبة 30% لسيارة مستعملة عاماً واحداً وجيدة كأنها جديدة، وما تزال ضمن مدة الكفالة، ولم تعانِ قط من أي مشكلة؟

الأهم من ذلك أن ذلك العمل كان ضريبياً للعميل. كان العملاء يظنون أن شراء سيارة مستعملة عمل صعب، وبغوض، وينطوي على مخاطر - أكثر من محاولة شراء سيارة جديدة. كانوا يظنون أن الصناعة، بطبيعتها، رديئة. كان ينبغي أن يكون مندوب مبيعات السيارات المستعملة، بالتعريف، سريع الكلام، وماكراً. كانت السيارات المستعملة والناس الذين يشترونها يحملون وصمة سيئة، وكان صانعو المركبات أنفسهم قد أسهموا في نشر هذه الصورة. عندما قدّمت كرايسلر ك-كار K-Car في بداية الثمانينيات، سئل روجر سميث، الذي كان حينها رئيس مجلس إدارة جنرال موتورز، عن الطريقة التي سترد بها شركته ذلك التهديد وأجاب أن جواب جنرال موتورز عن ك-كار هو أولدزموبيل Oldsmobile التي كان عمرها عامين. في 1995، سأل صحفي في بزنس ويك مدير برنامج فورد توروس Ford Taurus الجديدة عن سعر السيارة التي كانت أغلى بنحو 2000 دولار

من النموذج السابق. قال مدير البرنامج: «إذا لم يكن جو بلو يستطيع شراء سيارة جديدة، ليشتري واحدة مستعملة».

لم تكن تجارة السيارات المستعملة قد تغيرت كثيراً مثل السيارات التي يبيعها التجار. يواجه العملاء الكثير من الأوضاع القائمة. أولاً، ينبغي أن تحدد مكان السيارة بالبحث في الإعلانات المبوبة، أو أدلة شراء السيارات، أو تصفح مواقع الإنترنت. إذا كنت تريد طرازاً معيناً، ستجد أنه لا يتوافر منه سوى عدد محدود. في منطقة حضرية كبيرة، مثلاً، ربما يكون هناك عشرون أو ثلاثون توروبس مستعملة. إذا كنت تريد سيارة عمرها أقل من أربعة أعوام، ستجدها على الأرجح في معرض تاجر سيارات جديدة الذي يحتفظ أيضاً بعدد من السيارات المستعملة. إذا كانت السيارة أقدم، ستكون على الأرجح لدى تاجر لا يعرض سوى سيارات مستعملة، أو عند مدخل بيت مالكيها. إذا اخترت التعامل مع تاجر، ربما تجد أن السيارة في حالة سيئة أو عالية الثمن، أو أنه قد تم بيعها بحلول الوقت الذي تصل فيه إليها. إذا ذهبت إلى المالك مباشرة، ربما يكون عليك أن تقطع مسافة أطول مما ترغب أو التفاوض مع أخرق.

بغض النظر عن المكان الذي يجد فيه المشتري السيارة، يجب عليه أن يتوثق من جودتها. ستكون كفالتها على الأرجح قد انتهت، ولا يحتفظ سوى بعض التجار أو المالكين بسجلات صيانة يمكن إلقاء نظرة عليها. يضمن بعض التجار جودة مركباتهم، لكن غالباً لا يعني ذلك الكثير. في أونتاريو، كندا، يجب على التجار تقديم شهادات، لكنهم يحددون معاييرهم الخاصة بجودة السيارات بأنفسهم. عادة، تضمن مثل تلك

الشهادات أن السيارة ليس فيها زجاج مكسور، والمصابيح والمكابح تعمل، والإطارات بحالة سليمة، وليس هناك تسرب في نظام العادم. تلك هي أدنى متطلبات الأمان والأشياء التي يمكن لمعظم الباعة تأكيدها بأنفسهم. إنها ليست الأشياء التي تظهر فجأة في الليل، مثل أعطال مضخة الماء، والأنظمة الكهربائية، وأنظمة التعليق، وأجهزة نقل الحركة.

لهذا يكون العثور على سيارة مستعملة وشراؤها عملية صعبة ومزعجة، ولا تنتهي عندما يتم إنجاز الصفقة. يحتاج الشاري أيضاً إلى بيع، أو مقايضة، أو التخلص من، أو وهب مركبته القديمة؛ وتمويل، وتأمين، وتسجيل الجديدة. يقبل المشترون الأوضاع القائمة في كل خطوة يقطعونها. ليس لديهم خيار بشأن المعلومات التي يمكنهم مراجعتها عن السيارة، ويحصلون على ما هو متوافر فقط ويقبلون بأنهم لا يستطيعون التوثق من جودة السيارة المستعملة. يتوقعون أن يقوم تاجر السيارات المستعملة بالضغط عليهم، وألا يقول لهم الحقيقة، ويساوم على السعر، ويحدد مواعيد مزيفة، وبفضل كل ما يفيد ويفيد عمله. يعرف العميل أنه في حال لم تعجبه السيارة بعد شرائها، لن تكون هناك فرصة كبيرة لإعادتها.

رأى فريق أوستن ليغون أوجه شبه بين حالة تجارة السيارات المستعملة في بداية التسعينيات، وتجارة الأدوات المنزلية والإلكترونية في السبعينيات. قال ليغون: «كان هناك وقت يتم فيه عدّ مندوبي مبيعات أجهزة التسجيل...حسناً، بغيضين». كان يظن أنه يمكن تطبيق العديد من المقاربات والمهارات التي كانت سيركت سيتي قد استعملتها لإحداث ثورة في ذلك العمل على تجارة تجزئة السيارات المستعملة. قال

ليغون: «قرّرنا أننا نستطيع التفكير في هذه الصناعة مثل بائع تجزئة وليس كوكيل. في بيع السيارات المستعملة، بخلاف الجديدة، لا يجب على بائع التجزئة التقيد بأنظمة الامتياز أو قواعد المصنّعين. يمكن أن تعرض كل أنواع السيارات جنباً إلى جنب، وأن تضع سعراً حقيقياً لها حتى يتمكن المستهلك من إجراء مقارنة بين الأسعار، وبين السيارات. ظننا أنه إذا استطعنا القيام بذلك، يمكن أن نبيع سيارات مستعملة أكثر مما قد يتخيل أحد».

غيرت كارماكس عدة أوضاع قائمة للعميل. تم افتتاح أول منفذ بيع في ريتشموند، فيرجينيا في 1993، وعرض نحو 500 مركبة مستعملة من كل الأنواع. كان يوجد لدى تاجر السيارات المستعملة عادة نحو 30 مركبة للبيع، وقد يكون لدى تاجر سيارات جديدة كبير ما يصل إلى 130. كانت منافذ بيع كارماكس التي تم افتتاحها لاحقاً أكبر، وتضم ما بين 1000 و1500 مركبة في كل منفذ. لهذا، بدلاً من قطع مئات الأميال لرؤية 30 توروس، كان بمقدور العميل الذهاب إلى كارماكس ورؤية 50 منها، جنباً إلى جنب.

عزّزت سيركت سيتي نظام تقانة المعلومات لديها لتغيير الأوضاع القائمة المعروفة. كان يوجد في كل منفذ بيع كارماكس أكشاك حاسوبية يمكن للعميل بواسطتها الحصول على معلومات عن كل مركبة متوافرة. كان بمقدورهم البحث عن مركبات وفقاً للطراز أو السعر، في تلك المتوافرة في الموقع أو أي منفذ بيع آخر لكارماكس في المنطقة. كانوا يستطيعون تفحص مواصفات، وميزات، وإضافات، وكفالة المركبة،

والعثور على موقعها في منفذ البيع. كانت كارماكس تتفقد كل سيارة، وتُخضعها لـ 110 عمليات صيانة وفحص فني. هناك مركبة واحدة فقط في قاعة العرض مغطاة بسهام تدل على نقاط الفحص مع نص يشرح كل عملية. يرتدي مندوبو المبيعات أزياء كارماكس الموحدة، وأولى مهامهم هي عرض الكشك على العملاء وشرح كيفية استعماله. قال ليفون: «معظم الناس يرغبون في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل الحديث مع مندوب المبيعات. حاولنا تخفيف التوتر والقلق».

للمساعدة على تغيير الصورة النمطية السائدة عن مندوب مبيعات السيارات المستعملة، تُفضّل كارماكس توظيف أشخاص يتمتعون بشخصيات جذابة بدلاً من أولئك الذين يتمتعون بخبرة في بيع المركبات. يخضع الموظفون الجدد لتدريب مدة أسبوعين، في حين لا يتدرب معظم مندوبي مبيعات السيارات المستعملة الذين يعملون لدى تجار تقليديين سوى يوم أو اثنين، هذا إذا كانوا يخضعون لأي تدريب أصلاً. تدفع كارماكس إلى مندوبي مبيعاتها مبلغاً ثابتاً لكل سيارة يتم بيعها بغض النظر عن السعر بدلاً من عمولة مباشرة كما هو متبع، لهذا ليس هناك حافز لزيادة الثمن الذي يدفعه العميل. للتخفيف من ضغط عملية البيع، تضع كارماكس سعراً ثابتاً لكل مركبة وفق معايير معينة، وليست هناك مساومة عليه.

تساعد كارماكس أيضاً في التخفيف من المخاطر التي ينطوي عليها شراء سيارة مستعملة. يستطيع العملاء إرجاع السيارة في خمسة أيام من الشراء. يمكن إعادة المركبة، دون إلقاء أسئلة، إذا لم تكن قد

قطعت أكثر من 250 ميلاً. يتم بيع كل مركبة مع ضماننة مدة ثلاثين يوماً، وهناك ضمانانات أخرى أطول متوافرة للعميل. تشتري كارماكس أي مركبة مستعملة من العميل. تعرض الشركة مجموعة من خيارات التمويل، ويمكنها أيضاً تقديم تأمين على المركبة. تُعدُّ كارماكس بأن العميل يستطيع تحديد موقع مركبة، وشراءها، والتأمين عليها، وقيادتها في أقل من تسعين دقيقة.

بحثاً عن أفضلية حاسمة

منح نموذج عمل كارماكس الشركة أفضلية تنافسية. عملياتها ممتازة وتكاليفها أقل من منافسيها. حالياً، مبيعات كل منفذ بيع أعلى بأربعة عشر ضعفاً من معدل الوكيل المستقل وأكبر بثمانية أضعاف من معدل تاجر السيارات الجديدة الذي يبيع سيارات مستعملة. قال أوستن ليغون: «نبيع نحو خمسة آلاف سيارة في كل منفذ، وهذا أكبر بنحو خمسة أضعاف معدل مبيعات وكيل السيارات الجديدة الإجمالي». كانت وول-مارت قد أخرجت معظم الشركات الشبيهة من العمل في الولايات المتحدة بعد أن وصلت مبيعات كل من متاجرها إلى ضعف ما يحققه منافسوها. تحقق كارماكس أفضلية بالبيع من خمسة إلى أربعة عشر ضعفاً! يتجاوز العملاء إيجابياً مع عمل كارماكس، وتُسجَّل دائماً في استطلاعات رضا العملاء علامات أعلى من المنافسين. يمنح العملاء كارماكس علامات جيدة للتنوع، والقيمة، والخدمة السريعة، والراحة.

يبقى السؤال، بأي حال، إذا ما كان بمقدور كارماكس أن تتوسع بسرعة تكفي لجذب عملاء يحققون لها أفضلية حاسمة. إذا استطاعوا تغطية البلاد بين ليلة وضحاها، لن يكون هناك شك بأن التجار التقليديين كمجموعة سيواجهون مشكلة على الأقل في بيع المركبات المستعملة. تخفض أفضلية حجم مبيعات كارماكس لكل منفذ على نحو كبير من تكاليف الشركة مقارنة بالصيغ التقليدية. مقابل كل مضاعفة لحجم مبيعات كل منفذ، تنخفض تكلفة بيع كل مركبة نحو 20%.

تحتاج كارماكس إلى أحجام المبيعات الكبيرة تلك لتستعيد استثمارها الضخم - كلف نظام المعلومات وحده نحو 60 مليون دولار. قال ليغون: «تمتلك كارماكس عادة مخزوناً من نحو اثني عشر ألف مركبة. ذلك عدد كبير من السيارات ينبغي الاحتفاظ بسجلات عنه. كان النظام مكلفاً، لكنه منحنا أفضلية تنافسية كبيرة». لم يمكّن النظام كارماكس من الاحتفاظ بمخزون أكبر من المنافسين فحسب، إنما ساعد في زيادة معرفتها وإنتاجيتها أيضاً. مثلاً، يسجل النظام وقوع مشكلات ميكانيكية وفقاً لعام الصنع والطراز، مما يساعد في تخطيط وتنفيذ عمليات الإصلاح، ويرفع الإنتاجية في المنشآت التي تقوم فيها كارماكس بفحص وإصلاح السيارات القديمة. قال ليغون: «قمنا بتخفيض الوقت اللازم لإصلاح سيارة بحدود 40 - 50%. هذا يعني أن عدد السيارات الموجود لدينا التي تحتاج إلى خدمة قد أصبح أقل، وعدد السيارات التي يتم عرضها للبيع أكثر. يعرض نظام المعلومات أيضاً نوع المركبات والألوان المرغوبة في مناطق مختلفة من البلاد، مما يساعدنا على إدارة مخزوننا بطريقة أفضل».

يصعب كثيراً على المنافسين تحديّ أفضلية كارماكس. لا يمكن لأيّ تاجر بمفرده أن يضاهي استثمار كارماكس، بالرغم من أن تكتلاً من التجار قد يستطيع فعل ذلك، إذا أراد. وبسبب تاريخهم واتفاقيات الامتياز، قلة من التجار التقليديين يمكن أن يأملوا التوسع لمضاهاة أفضلية كارماكس الواسعة النطاق. غالباً ما تكون تلك الوكالات موجودة في مواقع كانت جيدة فيما مضى لكنها فقدت جاذبيتها نظراً لتغييرات في مجتمعاتها أو المناطق التي تحيط بها، ولا يكون لدى الإدارة الموارد أو الإرادة للانتقال منها. إذا سعوا إلى الانتقال من مواقعهم فعلاً، غالباً ما يجدون أنفسهم مقيدين باتفاقيات الامتياز التي تحظر عليهم العمل في منطقة وكيل آخر يتعامل بالعلامة التجارية نفسها. إذا أرادوا توسيع موقعهم الحالي، قد لا يكون لديهم العقار المناسب للقيام بذلك.

حتى إذا استطاع التاجر التقليدي حل تلك القضايا، إلا أنه من الصعب جداً تغيير ثقافته. تكون الشركة مهياً لجذب العميل نحو مركبة موجودة لديها، وليس نحو المركبة التي يريدونها عملاً. بالفعل، كان موظفو تجار السيارات قد طوّروا لغة كاملة لوصف عملائهم، وهي ليست محببة. هناك «سحالي الشراء» الذين يهدرون وقت مندوب المبيعات بتفحص كل سيارة متوفرة وإجراء اختبار قيادة بعد آخر. هناك «فتية الزوجة»، و«أطفال البكاء»، و«الذين لا يعرفون»؛ فيما يخصّ التجار، من الواضح أن مثل هؤلاء العملاء يمتلئون إزعاجاً، وليس مكافأة.

مكّن أسلوب عمل كارماكس، ممزوجاً بنظام المعلومات وخبرة الإدارة، الشركة من اتخاذ قرارات شراء جيدة وتقديم منتج يمكن بيعه

بسرعة. يشتري تجار المركبات المستعملة معظم مخزونهم في مزادات تقييمها نقابات تجارية، وشركات تأجير، ومصنّعون. تعتمد القدرة على الفوز بعطاءات تحقق أرباحاً على الخبرة، ومعلومات عن السوق، ومجال المعرفة، والمحافظ الثرية التي لا بد منها للقيام بعمليات شراء كبيرة. يكون التاجر الذي يمتلك أكبر مخزون من السيارات، وأوسع تغطية جغرافية، وأفضل المعلومات عن أعوام الصنع والطرازات المرغوبة وتلك التي ينبغي الابتعاد عنها، في موقع ممتاز ليعرف السيارات التي يجب أن يشتريها، وعددها، ومقدار الأموال التي سيدفعها. حتى إذا اقترف مشترٍ كبير غلطة بين الفينة والأخرى، لن يؤثر ذلك في عمله مثلما سيؤثر في مشترٍ أصغر حجماً. فيما يخص شركة تمتلك اثني عشر ألف سيارة، مثلاً، تعد عشرين سيارة من لون غير مرغوب مشكلة ثانوية. أمّا التاجر الذي يمتلك مئة سيارة، إذا كانت خمسة منها غير مرغوبة، فإن تلك كارثة له.

لهذا، إذا تمكّنت كارماكس من تغطية كل البلاد، قد تستطيع تحويل أفضليتها التنافسية الحالية إلى أفضلية حاسمة.

مواجهة تحديات من تجار تقليديين ومقلّدين

لأن كارماكس لا تستطيع تغطية كل مناطق البلاد بسرعة، وبسبب قيود قوانين امتياز الولاية، يمكن أن يستمر تجار السيارات التقليديين باللعب في المضمار وإنكار أنهم يحتضرون ببطء. لا يحقق التجار التقليديون أي أرباح أو يخسرون أموالاً من مبيعات المركبات الجديدة، ويجنون معظم أموالهم من بيع السيارات المستعملة (نحو 75% من الأرباح)،

والخدمة (40% من الأرباح)، والتمويل والتأمين (30% من الأرباح). لأن كارماكس تركّز على تلك القطاعات فقط، فإنها تحتل موقعاً يمكنها بواسطته استعمال إستراتيجية تسويق أخرى -يمكنها تهديد مصادر أرباح منافسيها الرئيسية. إضافة إلى ذلك، بالنظر إلى ازدياد عدد العملاء الذين يشترون سيارات مستعملة، يمكن أن تبدأ كارماكس بالحصول على حصة من سوق المركبات الجديدة من التجار التقليديين. يعتمد التجار على التدفق النقدي من مبيعات السيارات الجديدة لتغطية نفقاتهم الثابتة ويحصلون على عائدات من بيع الإضافات، والتمويل، والتأمين. إذا اختار ما يكفي من العملاء سيارة مستعملة من كارماكس بدلاً من شراء واحدة جديدة، قد يبدأ التجار العمل بخسارة.

لا يتمتع التجار التقليديون بأي قوة لردّ تهديد كارماكس أو من يقلدها. ما هي خياراتهم؟ يمكن أن يشتكوا إلى المصنعين بشأن المنافسة غير العادلة، لكن صانعي السيارات لا يمكنهم سوى احترام وتجديد عقود الامتياز وعدم إبرام أي صفقات مع كارماكس. يمكن أن يحاولوا التوسع لمضاهاة أسلوب عمل كارماكس، لكن كنا قد رأينا كم ذلك صعب. يمكن أن يحاولوا عرض أسعار أقل من كارماكس، لكن ذلك سيضر بأرباحهم ولا يمكن الاستمرار به. يمكن أن يبيعوا لمجموعة من التجار أو يحاولوا تأليف كتل فيما بينهم؛ أو يمكنهم أن يقفوا مكتوفي الأيدي ويتمنّوا حصول معجزة.

التكتيك الذي يختاره التجار غير مهم، لأنهم جميعاً لابعو تسويق عاديون. هناك مثال واضح على فشل التجار التقليديين في التسوق -

رفض مواجهة حقيقة موقفهم- يتجلى برد فعلهم نحو جهود جنرال موتورز لبيع مركبات في دالاس يومي السبت والأحد. تسمح قوانين الولاية ببيع مركبات في يوم واحد فقط من عطلة نهاية الأسبوع، لكن ليس في كليهما. لتغيير الوضع القائم منذ أمد بعيد -معظم العملاء يريدون أن يتمكنوا من اختيار يوم عطلة نهاية الأسبوع الذي يشترون فيه سيارات- قررت كارماكس تحدي القانون، وفتحت قاعة عرض دالاس طوال يوم السبت وحتى ظهر يوم الأحد. اعترضت إحدى نقابات الصناعة، هي نقابة تجار السيارات الجديدة في مدينة دالاس، على الخطوة واستمرت بدعم تقييد البيع بيوم واحد من عطلة نهاية الأسبوع. قالوا: إن أسبوع البيع الطويل سيزيد نفقاتهم الثابتة لكن ليس مبيعاتهم، وسيكون صعباً توظيف أو الاحتفاظ بمندوبي مبيعات جيدين. وفقاً لقصة في دالاس مورنينغ نيوز، حذرت لجنة المركبات الآلية في تكساس كارماكس من أنه قد يتم تجريمها بتهمة «الخرق المتعمد للقانون» إذا تم الأدعاء عليها في المحاكم. سعت نقابة تجار سيارات تكساس إلى إصدار إنذار قضائي هو ضد كارماكس.

لم يقف مديرو كارماكس مكتوفي الأيدي وينتظروا أن تجرهم الرؤوس القديمة إلى المحاكم. أقاموا دعوى طلبوا فيها من محكمة اتحادية عدّ قانون الولاية غير دستوري. قال أوستن ليغون، كما اقتبست عنه صحيفة دالاس: «لا يسمح لنا قانون تكساس بالمنافسة على نحو كامل. نريد أن نعمل سبعة أيام في الأسبوع في كل متجر وفي كل ولاية نكون فيها. نظن أننا نقدم عرضاً مغرياً جداً للعميل. هنا، يتم منعنا

من تقديم ذلك العرض للعملاء يوماً في الأسبوع». اليوم، لم يعد بيع السيارات يوم الأحد محظوراً في تكساس.

ظهر تحدٍ أكثر خطورة لكارماكس من تكتلات باعة السيارات مثل أوتو-نيشن AutoNation ويونايتد أوتو United Auto. كانوا يشترون وكالات بيع السيارات التقليدية بأعلى من سعرها ويجعلونها تنضوي تحت جناح التكتل الوطني.

في البداية، لم تنزعج سيركت سيتي وكارماكس من المنافسة الجديدة. قال أوستن ليغون: «كنا نفهم كيف نتوسع بالسرعة نفسها أو أكثر من أي جهة أخرى في تجارة التجزئة. كان التوسع يتطلب من كارماكس الأمور نفسها التي يتطلبها من ماريوت Marriott أو مكدونالدز أو هوم ديبوت أو وول-مارت. ينبغي أن تكون لديك القدرة على ملاحظة التفاصيل في عمل يحقق أرباحاً ضئيلة. ينبغي أن تسيطر على التكاليف بطريقة أفضل من أي جهة أخرى. ينبغي أن تقدم للمستهلك عملاً أفضل من أي جهة أخرى، وأن تفعل ذلك باستمرار عبر المتاجر في أسواق متعددة. ينبغي أن تقوم بذلك 365 يوماً في العام، حتى عندما تنمو بسرعة. لقد كسبنا كل تلك الخبرة أثناء بناء سيركت سيتي وحققنا نمواً بنسبة 20% سنوياً طوال أكثر من خمسة عشر عاماً. نظن أننا نستطيع فعل الشيء نفسه أو أفضل منه مع كارماكس. سيكون على منافسينا أن يكافحوا مع مفاهيمهم. نتمتع بميزة التقدم على كل جهة أخرى في الصناعة».

لكن أوتو-نيشن، وهي إحدى أقسام ريبوبليك Republic للصناعات، شنت هجوماً أقسى مما كانت كارماكس قد توقعت. يرأس ريبوبليك واين هوزنغا الواسع الشهرة، الذي يمتلك خبرة كبيرة في أسواق التجزئة الجديدة السريعة النمو. إن كانت هناك جهة ستسير جنبا إلى جنب مع سيركت سيتي في نشر مفهوم المتاجر الكبيرة في تجارة السيارات المستعملة، ستكون أوتو-نيشن. كان هوزنغا لاعب تسويق جيد، وكان ليغون يعرف ذلك. كان لدى أوتو-نيشن أيضاً أموال طائلة تثير إعجاب التجار الذين أرادوا البيع بأسعار أعلى من القيمة الأصلية، ودعم من ول ستريت.

قال ليغون: «قبل ظهور أوتو-نيشن، كنا نشعر أننا جزء من حملة وادي شيناندواه بقيادة ستونول جاكسون. كنا نختر الأهداف ونهاجم. كان الأمر مسلياً. لكن، بعد ظهور أوتو-نيشن، شعرنا أننا نخوض معركة ستالينغراد. جيشان عظيمان يخوضان معركة حتى الموت. لم تكن هناك سوى نتيجة واحدة فقط: ناج واحد. كان الأمر مخيفاً. إما القيام بذلك أو الموت!».

أرغمت أوتو-نيشن كارماكس على دخول أسواق قبل أن تكون جاهزة لذلك. كانت تريد دخول أسواق كبيرة مثل دالاس وأتلانتا قبل أن تستأثر بها أوتو-نيشن لنفسها. توسعت الشركة بسرعة كبيرة قبل أن تكون قد انتهت من اختبار المفهوم. نتيجة لذلك، كانت بعض قاعات العرض كبيرة جداً، لم تكن العمليات على مستوى عالٍ من الكفاءة. وكان هناك ضعف بالتدفق النقدي.

لكن أوتو-نیشن كانت تواجه مشكلاتها الخاصة بها. حاولت التسويق بقوة بتقليد أسلوب كارماكس، لكنها اقترفت غلطة لاعبي التسويق العاديين التقليدية بعدم نسخ التجربة كاملة. جمعت عدداً كبيراً من السيارات مثل كارماكس وقلّدت نموذج ومظهر منافذ بيع كارماكس. لكنها لم تحاول أو لم تستطع تغيير ثقافتها والأوضاع الراهنة التي كانت قد ورثتها من عملية البيع التقليدية. لم يكن جعل مندوب مبيعات أوتو-نیشن يقدم عرض سعر دون مساومة سهلاً أبداً، إضافة إلى ذلك، حملت أوتو-نیشن عبء وكالات السيارات الجديدة التي كانت قد استحوذت عليها مقابل مبالغ أكبر من قيمتها الأصلية، وأصبح صعباً جداً شرح مزيج التكاليف العالية، والعائدات المنخفضة، والأرباح الضئيلة في المراحل المبكرة من العمل للمستثمرين.

تعثرت أوتو-نیشن. عندما استلم رئيس جديد مهامه، اختار أن يستثمر في الوكالات القائمة والأسماء التجارية القوية بدلاً من إغداق أموال على مفهوم تجارة تجزئة السيارات المستعملة الذي ينطوي على مخاطر. في نهاية 1999، أعلنت أوتو-نیشن أنه سيتم إغلاق كل قاعاتها لبيع السيارات المستعملة. كانت كارماكس قد انتصرت.

مع هزيمة أوتو-نیشن، وبداية الركود، قررت كارماكس تخفيف سرعة توسعها. كانت بحاجة إلى تعديل صيغة عملها وتطوير نظام تقانة المعلومات لديها. كانت قد اكتشفت أن بعض الأسواق لا تحتمل صيغة قاعة العرض الكبيرة الأصلية، ومن ثم ينبغي العثور على حل يسمح لها بتغطية كل مناطق البلاد.

لكن فيما يخص الأوضاع القائمة للعملاء، لاقت كارماكس نجاحاً كبيراً. الشركة رابحة. من مبيعات 2002 التي وصلت إلى 3.9 مليار دولار، حققت أرباحاً بقيمة 94.8 مليون دولار، بعد اقتطاع تكاليف التوسع. يفوق هذا معدل أرباح التجار العاديين. كانت كارماكس قد حققت نمواً إجمالياً بلغ 12% سنوياً، ونمواً صافياً بلغ 8% كل عام. قال أوستن ليغون: «في عامنا المالي الأول، حققنا مبيعات بلغت نحو 20 مليون دولار. هذا العام (2003)، سنحقق نحو 4.8 مليار دولار. هذه زيادة بنسبة نحو 24,000%. ازداد فريقنا من نحو مئة شخص إلى تسعة آلاف موظف». في آخر بياناتها (31 تموز 2003)، تقول كارماكس إنها تخطط لإضافة أربع وأربعين قاعة عرض إلى قاعدتها المؤلفة من ثماني عشرة قاعة، ومضاعفة المبيعات إلى 8 مليارات دولار بحلول 2007.

كان تغيير الوضع القائم في شراء السيارات المستعملة قد أطلق قيمة هائلة، كما يفعل دائماً تغيير الأوضاع القائمة. كانت قيمة كارماكس قد ارتفعت إلى أكثر من 1 مليار دولار وتلقى المسهونون أسهماً عندما انفصلت كارماكس عن سيركت سيتي في 2002.

طريقة العثور على أوضاع قائمة بحاجة إلى تغيير

يحصل البحث عن أوضاع قائمة على دفعة كبيرة إذا فهم المرء سبب قيام وضع ما. الأوضاع القائمة هي ما ينجم عندما تصطدم رغبات الإرضاء غير المحدودة للعملاء بالقيود التي تفرضها قطاعات الأعمال على تلبية رغبات العملاء تلك. مثل الكون الذي يتسع، سيرغب

العملاء دائماً في المزيد من الخيارات، ومعلومات أفضل، وجودة أعلى، ووسائل راحة أكثر، وأكبر قدر من الدلال - كل ذلك بأسرع ما يمكن وأفضل سعر.

وضع قيود على تلبية مطالب العملاء التي تزداد باستمرار هي الحواجز (غالباً ما يُشار إليها بالحقائق) في إدارة أي عمل. تمتلك الشركة بنية تكاليف محددة هي نتيجة أصولها القائمة - مادية، موظفين، تقانة معلومات - ومستويات التطور التي تكون قد وصلت إليها، وقدراتها التقنية، وثقافتها. بسبب تلك القيود، ينبغي أن تضع الشركات أولويات لتلبية احتياجات العملاء. في أغلب الأحيان، سيضع منافسو الشركة الأولويات نفسها، لأن لديهم العديد من «الكتل الصلدة» نفسها في حقائبهم. لهذا ينشأ توازن بين منح العميل ما يريده وعدم إفلاس المصرف. وهكذا ينشأ الوضع القائم.

هناك طرق عديدة يمكن للشركات بواسطتها العثور على فرص لتغيير الوضع القائم والاستفادة من ذلك في أي صناعة:

تسوق بالطريقة التي يتسوق بها عميلك. بسبب ضغط العمليات اليومية، يكون مديرو العديد من الشركات بعينين عن العملاء. يكون لديهم فهم أولي فقط عن الطريقة التي يتصرف عملاؤهم بها. لا توجد شركة يصح عليها ذلك أكثر من مصنعي السيارات الثلاثة الكبار. يقوم مساعدهم بشراء مركبات من أجلهم. يتم تحديد المواصفات، وإرسال الطلب إلى المصنع، وإيصال المركبة بشكلها النهائي إلى قبو مرآب

المدير -مغطاة، ومؤمناً عليها، ومليئة بالبنزين، وجاهزة للانطلاق. إن شراء مركبة بالطريقة التي يتم إرغام عملائهم على الشراء بها يُعدّ تجربة مستحيلة لهؤلاء المديرين. ينبغي أن يتحولوا إلى عملاء ويختبروا الأسلوب العتيق في تجارة التجزئة الذي يتعاملون به هم ووكلاؤهم.

اعرف كيف يتم فعلاً شراء واستعمال منتجك أو خدمتك. في كل الصناعات، يستنبط العملاء طرقاً لشراء واستعمال المنتجات والخدمات للحصول على ما يريدونه فعلاً، الذي قد لا يكون بالضرورة ما تعرضه الشركة. هناك أوضاع قائمة متوارية في مثل ذلك السلوك تنتظر من غيرها. مثلاً، أكثر من 85% من مبيعات المركبات الجديدة هي سيارات يتم شراؤها من قاعة عرض وكيل، وليس عبر طلب خاص أو من قاعات عرض وكلاء آخرين. يعدّ المصنّعون والوكلاء ذلك سلوك عميل عادي. لكن بحثاً معمقاً كشف أن نصف تلك المبيعات على الأقل تحدث لأن العملاء لا يتحلون بالصبر لانتظار المركبة التي يريدونها حقاً، أو لا يظنون أن الوكيل سيأتيهم بها إذا انتظروا.

يُظهر التحليل أيضاً أنه عندما يطلب العملاء مركبة خاصة فعلاً، فإنهم يطلبون المزيد من الميزات التي لا تكون متوافرة في المركبات المعروضة للبيع. سعر السيارة التي يتم طلبها بوجه خاص أعلى بنحو 10% من المركبة التي يتم بيعها في قاعة عرض الوكيل؛ وفيما يخص شاحنة خفيفة، يكون السعر أعلى بنسبة 15%. في إحدى الدراسات، قال أكثر من نصف العملاء المحتملين إنهم سيشترون سيارة بالتأكد إذا استطاعوا تحديد ما يريدونه، ودفَعوا سعراً ثابتاً، واستلموا المركبة

في أسبوعين. إذا استطاع الوكلاء والمصنّعون تغيير الوضع القائم في شراء السيارات الجديدة (كما كانت كارماكس قد غيرت الوضع القائم في شراء السيارات المستعملة)، فإن أرباحهم سترتفع كثيراً.

حاول إحداث تغيير في أسلوب توزيع منتجك / خدمتك. تمتلك. فورد إحدى أفضل أقسام التسويق والمبيعات في صناعة السيارات. عندما أمّنت فورد التفكير في تقديم خدمة «سيارة في عشرة أيام» -تسليم مركبات بمواصفات خاصة في عشرة أيام- اكتشفت شيئاً مدهشاً. كان قسم التسويق والمبيعات بارعاً حقاً في «تحريك المعدن»، وهكذا كانت المصانع مشغولة ولدى الوكلاء دائماً فيض من المركبات. كانوا يعرفون كيف يحثون الوكلاء على طلب ما تستطيع فورد تصنيعه، لكن لم تكن لديهم خبرة بإدارة طلبيات خاصة لمركبات يريدونها عملاء. كان ذلك يتطلب تغييراً كبيراً في القسم، وفي مهارات العمل، والنشاطات، ويتطلب على الأرجح إجراء تغييرات رئيسية في فريق العمل. كانت إعادة تنظيم القسم تمثل تحدياً صعباً ومؤملاً، إلا أن حجم المكافأة كان كبيراً جداً لدرجة أن شركة ما، إن لم تكن فورد، كانت ستقدم على تلك الخطوة. تعمل تويوتا وهوندا في اليابان وبيجو في فرنسا على ذلك الآن.

اعثر على طرق جديدة لمنتجك/خدمتك ونظام عرضها لتقديم قيمة لعملائك. أنشأت جنرال موتورز ساتورن Saturn في 1985 لتعمل كمختبر لكل الشركة وتعرف المزيد عن عمل تصميم، وتصنيع، وتسويق، وبيع، وخدمة السيارات الصغيرة. أسرة ساتورن من المركبات الصغيرة العدد تتمتع بجودة معقولة، لكن أداءها دون الوسط.

وكلاؤها قلائل، ولهذا ليست ملائمة بوجه خاص للشراء وتقديم خدمة. بالرغم من ذلك، في 1994، زار خمسون ألف مالك ساتورن منشأة تصنيع الشركة في سبرنغ هيل، تينيسي للاحتفال بالسيارة. ما الذي أدى إلى ذلك؟

غيرت ساتورن على نحو كبير من تجربة شراء السيارة لعملائها بطرق لم يكن معظم الناس يظنون أنها ممكنة، بابتكار عملية لا مساومة فيها التي تركز على ما يريده العميل، بدلاً من احتياجات المصنّع. استجابت الشابات، خاصة، بإيجابية للعملية التي لم تكن تتطلب منهن الاهتمام بقوة المحرك أو التسارع. هذا إنجاز بحد ذاته لا ينبغي التقليل من شأنه. كيف فعلت ساتورن ذلك؟

خلف العناصر الواضحة للقصة - المنشآت الجديدة، ومستشارو البيع، والموقف الودي - هناك عملية بيع وتسويق تستحق الإعجاب. عندما تدخل عميلة إلى قاعة عرض وكيل ساتورن، يتم منحها قائمة من الخيارات - طراز الهيكل، وحجم المحرك، ونوع جهاز نقل الحركة، واللون، والإضافات، وخيارات مثل تكييف الهواء وأنظمة الصوت - مع سعر لكل مزيج منها. عندما تقرر العميلة خياراتها، يتثبّت مستشار البيع إن كانت تلك المركبة موجودة في منفذ البيع. إذا لم تكن موجودة، يزوران مدير المبيعات. بيتسم ويتفقد قائمة طلبيته. إذا كانت العميلة مستعدة للانتظار ثلاثين يوماً، يمكن للوكيل تغيير المحرك وجهاز نقل الحركة، لكن ليس طراز الهيكل، في الطلبية. إذا كانت هناك طلبية جاهزة لطراز الهيكل، والمحرك، وجهاز نقل الحركة الذي تريده،

ووحده اللون ينبغي تغييره، سيكون عليها الانتظار أسبوعين فقط. إذا كانت هناك طلبية جاهزة لمركبة بكل المواصفات التي تريدها، يمكنها الحصول على سيارة بكل الخيارات التي تطلبها في أسبوع.

مرحى! لقد حصلت على السيارة التي تريدها فعلاً، تماماً في الوقت الذي تريده.

في الوقت الذي تطلب فيه السيارة، تصبح العميلة عضواً في أسرة ساتورن، وإن كانت عضواً في فضاء افتراضي. تسجل حواسيب ساتورن محطات تاريخها مع المركبة. عندما تتبع السيارة، يتم نقل تاريخها إلى المالكة الجديدة -دون اسمها- وتتسع شجرة الأسرة.

يبين هذا قوة التفكير في الأوضاع القائمة التي يواجهها العميل وأهمية تغييرها. هذه تجربة شراء مختلفة تماماً -بغض النظر عن الفئة- للعميل. استطاع بعض عملاء ساتورن المحتملين وصف تلك بأنها تجربتهم المثالية قبل الحقيقية. التجربة مريحة جداً وتعزز عملية لجوء العميل إلى مركبة أقل جودة بدلاً من أن يدفعن أنفسهن عبر العملية التقليدية لشراء سيارة أفضل.

كانت ساتورن قد حققت أفضلية تنافسية ربما يعدها منافسوها غير عادلة ولهذا سيكون صعباً جداً عليهم محاكاتها. يقولون: «ساتورن شركة ناشئة، لهذا يمكنهم فعل أشياء على نحو مختلف». أو «حزمة عرض منتجهم ضيقة ولا يقدمون سوى بضع خيارات». أو «يجذبون مشترياً أقل تكلفاً». أو «ستخسر ساتورن عملاءها عندما يرغبون في

المقايضة على أساس الحجم». تدمر وشكوى. يمكن التغلب على معظم، أو كل، تلك الأعداء التي كان منافسو ساتورن يسوقونها لو كانت لديهم الإرادة لفعل ذلك. لكن لم تكن لديهم، لهذا لم يكن على ساتورن أن تواجه أبداً رد فعل انتقامي قاسٍ من أي منافس.

اختبر حدود مخيلتك. ماذا يمكنك أن تفعل لتحرير عملائك من طغيان صناعتك؟ ما هي الأوضاع القائمة التي يمكنك تغييرها؟ هل يمكنك تغيير وضع قائم بما يؤدي إلى إحداث ثورة في صناعتك؟

فكر في الأدوات المنزلية. طوال عقود، كانت ويرلبول Whirlpool، شركة الأدوات الاستهلاكية المنزلية، قد تنافست مع شركات مثل جنرال إلكتريك General Electric في السعر معظم الأحيان. في 1992، أرادت الشركة تطبيق إستراتيجية تحقق لها أرباحاً أكبر مبنية على تفريق أكثر تمايزاً لمنتجاتها. طلب ديف ويتوام، الرئيس التنفيذي لويرلبول من فريقه الإداري تحديد قيمة كل الأوضاع القائمة التي تفرضها صناعة الأدوات المنزلية على عملائها.

خامر الشك العديد من أعضاء الفريق، ولسبب وجيه - أظهرت أبحاث سوق ويرلبول الواسع أن العملاء كانوا راضين بوجه عام عن الأدوات المنزلية التي يمتلكونها. لهذا، لماذا يجب عليهم البحث عن فرص لا يلاحظها العملاء أو يهتمون بشأنها؟

طلب ويتوام منهم الغوص عميقاً، وقد اكتشفوا مقداراً من عدم الرضا المكبوت. كان العملاء يشعرون بأنهم يخصصون الكثير من

الوقت والجهد لنشاطات يُفترض أن تجعلها الأدوات المنزلية سهلة - الغسيل، تحضير الطعام، التنظيف بعد تناول الوجبات. بالتأكيد، قد يستغرق الأمر ثلاثين دقيقة لطهي وجبة، لكنهم كانوا يقضون نحو ساعة في التنظيف. قال عملاء إنهم لا يتوقعون المزيد من غسالاتهم، ومواقدهم، وجلالياتهم. كانوا يشعرون بأنهم يواجهون وضعاً قائماً لا يمكن تغييره، بالرغم من أنه لم يكن بمقدورهم في الواقع تحديده.

لدفع شركة ويرلبول إلى العمل، كان ويتوام يعرف أنه بحاجة إلى تقديم إستراتيجية واضحة وجعلها حقيقة لشركته. بدأ بأن عرض على فريقه الإداري شريط فيديو مأخوذ من برنامج تلفازي عن حياة أسر لديها دخلين. كان عنوان الفلم «جل».

كانت جل امرأة في الأربعين من العمر مع عدّة أطفال في المنزل، زوج يعمل، وعمل بدوام كامل. كانت تقوم بكل الطهي، والغسيل، وأعمال المنزل. كان دور زوجها في المنزل اللعب مع الأولاد ومساعدتهم في إنجاز فروضهم المدرسية. في نهاية فلم الفيديو، استدار الصحفي نحو جل، التي كانت تجلس إلى جانب زوجها المبتسم، وسألها: «تعتنين بالجميع في هذا المنزل. من يعتني بك؟». قبل أن تجيب جل، قال الزوج: «أنا أعتني بجل». ألقت جل عليه نظرة عتب وبدأت تبكي.

أصبحت جل الشغل الشاغل لشركة ويرلبول والشخصية التي تركز عليها إستراتيجيتها الجديدة. حثّ ويتوام كل موظفيه على التفكير في الطريقة التي يمكن أن تعتني بها ويرلبول بجل. لماذا، مثلاً، كانت جل

تقضي وقتاً طويلاً في التنظيف بعد تحضير الطعام؟ كان أحد الأسباب، كما تصوروا، أن سطح الموقد التقليدي فيه الكثير من الزوايا والشقوق. كان واضحاً أنه مصمم لتبسيط عملية التصنيع، وليس لسهولة التنظيف. كانت المستهلكة تواجه وضعاً قائماً: إذا أرادت مطبخاً نظيفاً، ينبغي أن تقضي وقتاً في مسح السطوح وإزالة بقايا الطعام عن الأماكن الصعبة. للعناية بكل، قدّمت ويرلبول موقد «السطح النظيف». كان سطح الطبخ مسطحاً كله، مع رؤوس إشعال إلكترونية مثبتة بلوحة زجاجية، وتم التخلص من كل الدهون المتناثرة في التصميمات التقليدية. مثال آخر: لماذا يجب أن يكون صوت الجلاية عالياً؟ كانت جل تضع حاسبها في المطبخ، لكنها لا تستطيع العمل عليه إذا شغلت الجلاية، لأن الصوت كان يصم الأذان. لم يكن بمقدورها أيضاً التكلم عبر الهاتف. قدّمت ويرلبول جلاية «الشريك الصامت» الهادئة تماماً، وأضحى بمقدور جل أن تفكر وتتكلم عندما تشغّلها.

ماذا عن صناعة السيارات؟ لا يستخدم كثير من الناس مركباتهم دائماً، لكن عليهم اقتناء وتشغيل سيارة مع كل ما يرافق ذلك من صداد يتعلق بالصيانة لضمان وجودها عندما يحتاجون إليها. قد تكون هناك مجموعة كبيرة من الناس الذين لا يحتاجون إلاّ قطع أميال محدودة كل عام. هل تستطيع فورد عرض برنامج «بطاقة ذهبية» يمكن للعميل بواسطته شراء 2500 ميل من استخدام المركبة كل عام؟ يمكن أن يحصل العميل على مركبة من أي منفذ تأجير لشركة هيرتز Hertz. يجب على فورد في تلك الحال اقتناء، وتأمين، وصيانة المركبات.

سيحصل العملاء على كل المتعة والفائدة من اقتناء مركبة مع أقل ما يمكن من مشكلات.

عندما تتخيل الاحتمالات التي يمكن أن تنجم عن تغيير الأوضاع القائمة، ينبغي أن تقضي بعض الوقت أيضاً في تخيل المخاطر وحالات الفشل الممكنة. يكون صعباً أحياناً تحديد ما إذا كانت جهودك ستثمر في سوق ما. مثلاً، ستواجه فورد وقتاً صعباً في تحديد ما إذا كان برنامج «البطاقة الذهبية» سيجذب ألفاً أو مئة ألف عميل. إذا استطعت قياس فائدة المقاربة الجديدة، وكانت مغرية، ربما يستحق الأمر المجازفة. إذا لم تكن تستطيع قياس الفائدة، أو بدت هامشية، قد يكون من الحكمة إجراء تجربة.

بالطبع هناك مخاطر في إجراء تجربة أيضاً. أكبرها هو تنبيه منافسيك لما تقوم به. كانت تلك مشكلة كارماكس عندما افتتحت قاعاتها في ضواحي ريتشموند، فيرجينيا - لم تكن هناك طريقة لإخفاء منشأة مساحتها خمسة عشر فداناً. لندن، وأونتاريو، وإدمنتون، وألبرتا خيارات جيدة. في الواقع، لا يعير أحد في الولايات المتحدة اهتماماً لما يحدث هناك. كان اليابانيون قد أطلقوا العديد من أعمالهم في سوق الولايات المتحدة من تلك المدن بما فيها من شاحنات هينو وثلاجات ماتسوشيتا المتعددة الأبواب.

اسع دون هواده إلى تغيير أوضاع قائمة. تكون سرعة التنفيذ دائماً عاملاً حاسماً في نجاح إستراتيجية جديدة. عندما تستند

الإستراتيجية إلى تغيير أوضاع سائدة في إحدى الصناعات، تصبح سرعة التنفيذ العامل الأهم.

تغيير الأوضاع القائمة مبدأ مؤسسي قوي لتحفيز الموظفين على إيجاد فرص نمو رئيسية. إذا استطعت تغيير وضع قائم، قد تحقق أفضلية تنافسية. إذا نشرت المفهوم بسرعة كافية، يمكن أن تحقق أفضلية حاسمة.

إذا استطعت تغيير عدّة أوضاع قائمة في الوقت نفسه ونشر المفاهيم الجديدة بسرعة، قد تُحدث ثورة في صناعتك وتتحول إلى أيقونة.

