

## قصر نظر عملية التسويق

ثيودور ليفت

كانت الصناعات الرئيسة جميعها في يوم ما نامية، ولكن بعضها ممن يركب الآن موجة من حماس النمو هي في طريقها إلى الانحطاط، وبعضها ممن يُظنُّ بأنها صناعات محنَّكة، قد توقفت فعلاً عن النمو، في كلِّ حالة، يهدد فيها النمو، أو يتباطأ، أو يتوقف، ليس لأنَّ السوق قد أصبحت مشبعة، بل بسبب وجود فشل في الإدارة.

### أغراض مصيرية

عادة ما يكون سبب الفشل في أعلى قمة الهرم الإداري، وعادة ما يكون المديرون التنفيذيون مسؤولين عن ذلك الفشل، ومثلما بيَّنا في التحليل السابق، يكون السبب أولئك الذين يتعاملون مع أهداف وسياسات واسعة. ومن ثمَّ:

- لم تتوقف السكك الحديدية عن التَّطوُّر بسبب انخفاض الحاجة إلى نقل الركاب والبضائع، فتلك الحاجة في تزايد، ولكن خطوط السكك الحديدية في ورطة اليوم، ليس بسبب تلبية

تلك الحاجة من قبل وسائط أخرى (السيارات، والشاحنات، والطائرات، وحتى الهاتف الثابت)، ولكن لأنها لم تلبَّ من قبل السكك الحديد نفسها.

لقد سمحت للوسائط الأخرى باقتناص العملاء بعيداً عنها؛ لأنها افترضت أنّ مجال عملها هو الأعمال التجارية بدلاً من أنها وسائط نقل؛ ولذلك كان السبب في تعريفهم الصناعة بصورة غير صحيحة بأنهم يعملون في تقديم خدمات السكك الحديد الموجهة بدلاً من مجالات النقل؛ لذا كانت السكك الحديد موجهة نحو المنتج بدلاً من توجيهها نحو خدمة العملاء.

- في المثل، نجت هوليوود بالكاد من اختطاف التلفاز لأعمالها تماماً، وفي الواقع قامت شركات الأفلام العملاقة بعملية إعادة تنظيم جذرية، بعضها اختفى بكل بساطة، ووقعت شركات صناعة الأفلام جميعها في ورطة، ليس بسبب نجاحات التلفاز، ولكن بسبب قصر النظر في عملياتها التسويقية، كما هي الحال مع خطوط السكك الحديد، لقد عرفت هوليوود أعمالها بصورة غير صحيحة، فقد اعتقدت بأنها تعمل في مجال صناعة الأفلام، في حين كانت في الواقع تعمل في مجال الأعمال الترفيهية التجارية؛ (فالأفلام) تعني ضمناً منتجاً محدوداً، وتسبب هذا المنتج في اطمئنان زائف، دفع منتجي الأفلام إلى عدّ مشاهدة التلفاز تهديداً لهم، فاحتقرت هوليوود التلفاز ورفضته، في حين أن المفروض

أن تُرَجِّب به على أنه فرصة لتوسيع أعمال الترفيه التجارية. يعدُّ التلفاز اليوم عملاً تجاريًا أكبر من التعريف القديم لصناعة الأفلام التجارية المحدود كما عُرف في الماضي، ولو وُجِّهت هوليوود اهتمامها نحو خدمة العملاء (توفير الترفيه) بدلاً من التوجه نحو المنتج (صنع الأفلام)، فهل تتعرَّض للخسائر المالية التي تعرَّضت لها؟ أشكُّ في ذلك، ولكن في نهاية الأمر ما حفظ هوليوود من الانهيار وساعد على تجددُها والوقوف على قدميها، هو موجة من الكتاب الجدد الشباب والمنتجين، والمخرجين الذين أهلكت نجاحاتهم السابقة في التلفاز شركات صناعة الأفلام القديمة، وأطاحت بأقطاب صناعة الأفلام الكبار.

توجد أمثلة أخرى ولكنها أقلُّ وضوحًا من الصناعات التي تعرض مستقبلها الآن بالتعريف غير الموفِّق لأغراضها، سأناقش بعضًا منها بالتفصيل لاحقًا، وسأحلل السياسات التي أدت إلى المتاعب. أما الآن، فقد يساعد إظهار ما تستطيع الإدارة الموجهة القيام به لمصلحة العملاء؛ للحفاظ على نمو الصناعة المتنامية، حتى بعد أن استنفدت الفرص الواضحة، وهنا نوعان من الأمثلة التي كانت موجودة مدة طويلة، هما: النايلون والزجاج؛ وعلى وجه التحديد شركتا دو بونت دي نيمور وكورنينج لأعمال الزجاج.

تمتلك كلُّ من الشركتين كفاية فنية عظيمة توجهها نحو منتجاتها، ولكن هذا وحده لا يفسِّر سبب نجاحهما؛ فبعد كلِّ شيء، من كان أكثر فخرًا بسبب توجهه نحو المنتج والوعي بأهميته من شركات نيو انجلاند

للغزل والنسيج التي دُمّرت تماماً؟ ولم تنجح شركات دو بونت وكورنينج في المقام الأول بسبب توجهها نحو المنتج أو البحوث، ولكن لأنهما تشددان على العميل أيضاً، فكان لترقيهما المستمر لفرص تطبيق درايتهما التقنية في إيجاد استخدامات مرضية للعملاء الأثر الأكبر والمذهل في إنتاج منتجات جديدة ناجحة وفريدة، لذا كان من الممكن أن تكون معظم منتجاتهم غير ملائمة لو لم تسلط عيونهم المتطورة جدًّا على العملاء، وكانت معظم طرق مبيعاتهما عديمة الفائدة.

استمرّت صناعة الألومنيوم أيضاً في النمو، ويعود الفضل في ذلك إلى جهود شركتين من شركات زمن الحرب التي أنشئت لاختراع استخدامات جديدة مرضية للعملاء، فلولا وجود شركتي كايزر للألومنيوم والكيمائيات، ورينولدز للمعادن، لكان إجمالي الطلب على الألومنيوم اليوم أقل مما هو عليه بكثير.

### مُختصر الفكرة

ما الأعمال التي تمارسها بصورة حقيقية؟ سؤال يبدو ساذجاً، ولكنه السؤال الذي يجب علينا أن نسأله جميعاً قبل تراجع الطلب لمنتجات شركاتنا أو خدماتها. فشلت السكك الحديدية في طرح هذا السؤال نفسه، وتوقفت عن النمو، لماذا؟ ليس لأنّ الناس لم يعودوا في حاجة إلى النقل، وليس لتلبية غيرها من وسائل (السيارات، والطائرات...) احتياجات النقل، ولكن بسبب عدم تلبيتها احتياجات العملاء، فقد اعتقد مسؤولوها التنفيذيون أنّ مجال السكك الحديدية هو الأعمال التجارية، وليس أعمال النقل؛ اعتقاد خائب دون شك، فأقتعوا أنفسهم بأنهم يوفرون منتجاً وليس خدمة العملاء، ويوجد كثير من

الصناعات غيرها ترتكب الخطأ نفسه، وبذلك يعرضون أنفسهم لخطر التقادم والانقراض. إذا أردت أن تضمن استمرار تطوّر شركتك، فاحرص على تلبية احتياجات العملاء بدلاً من بيع المنتجات، فقد أبقّت شركة دوبونت للكيمائيات عينها على أكثر ما يشغل بال عملائها إلحاحاً، ووظّفت درايتها التقنية لإيجاد مصفوفة لا تنتهي من المنتجات المرغوبة بنظرهم، بحيث تعمل على زيادة حصتها من السوق على نحو مستمر، فلو عثرت شركة دوبونت على مزيد من استعمالات النايلون، فلربما لم تكن موجودة اليوم.

### خطأ التحليل

قد يجادل بعضهم في أنّ من الحماقة مقارنة خطوط السكك الحديد بصناعة الألومنيوم، أو شركات الأفلام السينمائية مقارنة بمصانع الزجاج، أليس الألومنيوم والزجاج مواد طبيعية واسعة الانتشار، لدرجة توفر صناعاتها فرص نمو أكثر من فرص خطوط السكك الحديد والأفلام؟ ترتكب وجهة النظر هذه الخطأ الذي سبق أن تحدثت عنه بالتحديد؛ فهي تحدّد صناعة أو منتجاً أو مجموعة من الدراية التقنية الضيقة لدرجة تودّي معها إلى الشيوخة المبكرة، فعندما نذكر السكك الحديد، علينا التأكّد بأننا نعني النقل، ومع ذلك لا يزال لدى السكك الحديد بصفاتها ناقلاً فرصة جيدة للنمو بصورة كبيرة، فهي لا تقتصر على مجال السكك الحديد على هذا النحو (وإن كان في رأيي أنّ السكك الحديد بصفاتها واسطة للنقل يمكن أن تكون أقوى بكثير مما يُعتقد بصورة عامة).

ما ينقص خطوط السكك الحديد ليست الفرصة، ولكن بعض التخيل الإداري والجرأة التي جعلتها كبيرة، حتى الهواة مثل جاك بارزون يمكنهم رؤية ما ينقص السكك الحديد عندما يقول: إنني أشعر بالحزن لرؤية المؤسسة المادية والاجتماعية الأكثر تقدماً من القرن الماضي تتراجع، لعدم وجود مخيلة واسعة النطاق كالتي كانت تمتلكها عندما أنشئت، إن ما ينقصنا هو الرغبة والإرادة من جانب الشركات للبقاء على قيد الحياة وتلبية احتياجات الناس عن طريق الابتكار والمهارة.<sup>1</sup>

### تطبيق الفكرة

إذا قبلنا أيًا من الاعتقادات الواهية الآتية، فإننا نخاطر بوضع أعمالنا أمام خطر التقادم والانهايار:

الاعتقاد الأول: التزايد المستمر في عدد السكان ونمو ثرائهم، هو الضمان الأكبر لاستمرار نمو أعمالنا. عندما تكون الأسواق آخذة في التوسع، فنحن غالباً ما نفترض بأنه يجب ألا نفكر بطريقة مبدعة في أعمالنا، وبدلاً من ذلك نسعى إلى التفوق على منافسينا ببساطة بتحسين ما نقوم به حقاً، والنتيجة هي أن نرفع كفاية منتجاتنا، بدلاً من زيادة قيمة تلك المنتجات التي نقدمها للعملاء.

الاعتقاد الثاني: لا يوجد هناك منافس بديل لمنتج صناعتنا الرئيسية، والاعتقاد بعدم وجود منافسين لمنتجاتنا يجعل شركاتنا عرضة لهجوم ابتكارات دراماتيكية من خارج صناعاتنا، وفي كثير من الأحيان من قبل شركات أصغر، وأحدث من شركاتنا، هذه الشركات المنافسة تحرص على احتياجات العملاء بدلاً من المنتجات نفسها.

الاعتقاد الثالث: نستطيع حماية أنفسنا من خلال كميات الإنتاج الضخمة. عدد قليل منا يستطيع مقاومة زيادة الأرباح التي تأتي مع التراجع الحاد لنفقات الوحدة، لكن الحرص على كميات الإنتاج الضخمة يؤكد تشديد شركتنا على احتياجاتها، في حين يتعيّن أن يكون تشديدها على احتياجات عملائها.

الاعتقاد الرابع: ستضمن البحوث التقنية والتطوير لدينا ضمان نمونا. عندما ينتج قسم التطوير والبحث منتجات جديدة، فغالبًا ما نميل إلى تنظيم شركاتنا بدلاً من الاهتمام بالمستهلك، ولكن بدلاً من ذلك، يجب علينا الاستمرار في الحرص على تلبية احتياجات العملاء.

## شبح الزوال

قد يكون من المستحيل أن نذكر صناعة كبرى واحدة لم تكن في يوم من الأيام مؤهلة لما يسمى سحر (صناعة النمو)، ففي كل حالة افترضت كل صناعة أنّ قوتها تعتمد على تفوق منتجاتها دون وجود أيّ منافس لها، ويبدو أنه لن يتوافر أيّ بديل فاعل لتلك المنتجات، ولكن تلك الشركات تناست حقيقة أنّ هذه المنتجات نفسها كانت بديلاً لمنتجات تقنية سبقتها واستبدلت، ومع ذلك أصبحت تلك الشركات المتباهية واحدة تلو الأخرى تعيش شبح الزوال. دعونا ننظر بإيجاز إلى بعض منها، مبيّنين هذه المرة أمثلة لم تجد حتى الآن اهتماماً وافيّاً من الباحثين جميعهم.

## التنظيف الجاف

كان التنظيف فيما مضى الجاف صناعة نامية ذات آفاق واسعة، وتخيّل في عصر استعمال الملابس الصوفية أن تكون قادرًا في النهاية

على الحصول على ملابس نظيفة بأمان وسهولة، لقد كان ازدهار هذه الصناعة عظيمًا جدًا، وها هي الآن وبعد ثلاثين عامًا من ازدهارها، بدأت تواجه المشكلات، فمن أين جاءت المنافسة؟ هل من طريقة أخرى أفضل للتنظيف؟ حتمًا لا، لقد جاءت المنافسة من الألياف الاصطناعية والمواد الكيماوية المضافة التي خفّضت الحاجة إلى هذه الخدمة؛ (التنظيف الجاف)، ولكن هذه هي البداية فقط؛ فما كان يترصد بصناعة التنظيف الكيماوية الجافة، وعلى استعداد لجعل تلك الصناعة بالية وشيئًا من الماضي هو ذلك المنظف السّاحر والقوي؛ إنه الموجات فوق الصوتية.

### المرافق الكهربائية

هذه منتجات أخرى من تلك المنتجات التي من المفترض أن (لا بديل) لها، وتقوم على قاعدة للنمو لا تقهر، فعندما اخترع المصباح الكهربائي، اختفت مصابيح الكيروسين على الفور، وفي وقت لاحق أصبحت الساقية المائية ومحرك البخار سلعة غير رائجة في ضوء المرونة، والاعتمادية، والبساطة، التي تتوافر في المحركات الكهربائية، ويتواصل ازدهار المرافق الكهربائية حيث حوّلت أضواء الشموع البيوت إلى متحف للمبتكرات الكهربائية، فكيف يغيب عن أيّ شخص الرغبة في الاستثمار في المرافق الكهربائية العامة، مع عدم وجود المنافسة، ولا شيء في مستقبلها سوى النمو؟

ولكن نظرة أخرى لا تبدو مطمئنة إذ يوجد عدد لا بأس به من الشركات التي قطعت شوطًا بعيدًا نحو تطوير خلية وقود كيميائية قوية،

يمكن أن توضع في مكان بعيد عن العين مخفية في كل بيت، وتعمل بصمت لتحل مكان الطاقة الكهربائية. وعليه، ستختفي الخطوط الكهربائية التي تخترق كثيرًا من الأحياء وتعرضها للأخطار، وسينتهي معها هدم الشوارع الذي لانهاية له، وكذلك انقطاع الخدمة الكهربائية في أثناء العواصف، ويلوح في الأفق الطاقة الشمسية أيضًا، وهي الطاقة التي تقوم شركات رائدة غير شركات الكهرباء بتطويرها.

لذا، مَنْ يدعي عدم وجود منافس لشركات الخدمات والمرافق الكهربائية؟ قد تكون هذه الشركات المحتكر الطبيعي الوحيد الآن، ولكن قد تكون وفاتها غداً طبيعية أيضاً. وكي تتجنب هذا الاحتمال، يجب عليها تطوير خلايا الوقود والطاقة الشمسية، ومصادر الطاقة الأخرى، ومن أجل المحافظة على بقائها، ينبغي لها التخطيط؛ للقضاء على أسباب زوالها، ما يؤدي إلى انتعاشها من جديد.

### مخازن البقالة

يجد كثير من الناس صعوبة في إدراك وجود مخازن بقالة مزدهرة تعرف باسم (مخزن الزاوية) في وقت مضى، وقد حلت المتاجر الكبرى (السوبر ماركت) مكانها بفاعلية قوية، ومع ذلك، نتجت سلاسل محال بيع المواد الغذائية الكبيرة منذ 1930م بأعجوبة من الاندثار تماماً؛ بسبب التوسع العدواني لمحال السوبر ماركت المستقلة، فقد افتتح أول سوبر ماركت كبير عام 1930م، في جامايكا في ولاية لونغ آيلاند، وبحلول عام 1933م، ازدهرت محال السوبر ماركت في ولايات كاليفورنيا، وأوهايو، وبنسلفانيا، وفي أمكنة أخرى، ومع ذلك تجاهلت

سلاسل محال بيع المواد الغذائية بغياء هذا الازدهار، وعندما اختارت السلاسل انتقادها، كانت تلحق بها أوصافاً ساخرة مثل (الرخيصة)، و(الخييل والعربة)، و(صندوق حفظ المكسرات) و(الانتهازيون غير الأخلاقيين).

فقد صرح أحد الرؤساء التنفيذيين لواحدة من هذه السلاسل الكبيرة في ذلك الوقت، قائلاً: من الصعب التصديق بأن الناس يرتحلون أميلاً عدّة لشراء الأطعمة، والتضحية بالخدمة الشخصية التي اعتادوها [المستهلكون] والتي تقدّمها السلاسل.<sup>2</sup> وفي أواخر عام 1936م، أعلن المؤتمر الوطني للبقّالين بالجملة، ومنظمة بقّالي نيو جيرسي للتجزئة أنه لا يوجد ما يخشونه أو يسبب الخوف لهم، وقالوا: إنّ السعر المنخفض الذي تغري محال السوبر ماركت به المشتري يحدّ من حجم سوق تلك المحال. وعندما جاء المقلدون، حدثت تصفيات لمحال البيع بالجملة؛ بسبب انخفاض حجم المبيعات، وقيل: إنّ ارتفاع مبيعات السوبر ماركت يعود جزئياً إلى حداتها؛ فالناس يريدون بقّالين مريحين في الحي، فإذا تعاونت مخازن الحي مع مورديها، وأولوا الاهتمام لنفقاتها، وحسّنوا من خدماتهم، فسيكونون قادرين على الصمود في وجه المنافسة حتى تختفي.<sup>3</sup>

ولكن تلك المنافسة لم تختفِ، واكتشفت السلاسل أنّ البقاء على قيد الحياة يكمن في الخوض في أعمال السوبر ماركت التجارية، وهذا يعني تدمير استثماراتهم الضخمة في مواقع مخزن الزاوية بالجملة، وفي إنشاء طرق التوزيع والترويج التجارية المناسبة، أما الشركات التي

تشبَّت (بشجاعة بقناعاتها) بفلسفة مخزن الزاوية، فقد حافظت على كبريائها، ولكنها فقدت مصدر رزقها.

### دورة خداع الذات

عادة ما تكون الذكريات قصيرة؛ مثلاً: قد يكون من الصعب للأشخاص الذين ينظرون اليوم بثقة إلى التوأمين العملاقين؛ الصناعات الإلكترونية وصناعة المواد الكيميائية، اللتين تسابقان الزمن في تقدمهما، أن يتصوروا كيف يمكن للأمور أن تتجه صوب منحى غير صحيح مع هذه الصناعات، وقد يكون من الصعب أيضاً أن يتصوروا كيف يمكن لرجل أعمال عاقل أن يكون قصير النظر مثل مليونير بوسطن الشهير، الذي حكم في أوائل القرن العشرين - عن غير قصد - على ورثته بالفقر من خلال التوصية باستثمار تركته كلها، وإلى الأبد حصراً في الأوراق المالية لعربات السيارات الكهربائية، وقد أُعلن بعد وفاته: سيتوافر دائماً طلب كبير على النقل الحضري الفاعل؛ فلا عزاء لورثته الذين قضوا بقية حياتهم يضحون البنزين في محطات تعبئة الوقود للسيارات.

حتى الآن، وفي استطلاع عارض أجرته على مجموعة من المديرين التنفيذيين الأذكاء للأعمال، وافق نصفهم تقريباً على أنه سيكون من الصعب أن يضرَّ ورثته عن طريق ربط عقاراتهم إلى الأبد بصناعة الإلكترونيات، وعندما واجهتهم بمثال ترام بوسطن، ردَّوا بالإجماع: الأمر مختلف. ولكن هل هذا صحيح؟ أليست الأوضاع الأساسية متماثلة؟

في الحقيقة، لا يوجد شيء يقال عنه بأنه صناعة نامية، على ما أعتقد، ولكن توجد شركات منظمة وتدار لإيجاد فرص للنمو والاستفادة منها. أما الصناعات التي تفترض بأنها تمتطي صهوة مصعد النمو التلقائي الدائم للأعلى، فسيكون من الصعب عليها ألا تجد نفسها تمتطي صهوة ذلك المصعد هابطة نحو الركود؛ فتاريخ كل شركة (نمو) ماتت أو في حالة احتضار يظهر دورة خداع الذات في التوسع المستمر وعدم الإحساس وصولاً إلى الاضمحلال والاندثار.

توجد أربعة اعتقادات واهية في هذا الشأن، هي:

1. أن النمو مضمون بسبب تزايد السكان الأثرياء.
  2. عدم وجود بديل تنافسي للمنتجات الرئيسية لهذه الصناعة.
  3. الثقة الزائدة في الإنتاج الضخم ومزايا الانخفاض السريع لنفقات الوحدة مع ارتفاع الناتج.
  4. الانشغال بمنتج يعتمد بدقة على التجريب العلمي المشدد، والتحسين، وتخفيض نفقات التصنيع.
- أودُّ الآن فحوص كلِّ من هذه الشروط بشيء من التفصيل، ولبناء حالة بأكبر قدر من الجرأة الممكنة، سأوضح هذه النقاط بالإشارة إلى ثلاث صناعات، هي: البترول، والسيارات، والإلكترونيات، وسأشدد على صناعة البترول على وجه الخصوص؛ لأنها تمتد إلى عدد أكثر من السنوات، وتعرض لتقلبات أكثر، إذ لا يقتصر الأمر على امتلاك هذه الصناعات الثلاث سمعة ممتازة بين الناس، وثقة المستثمرين المتمرسين، ولكن لأنَّ الإدارات التابعة لها أصبحت معروفة بالتفكير

التقدمي في مجالات مثل الرقابة المالية، وبحوث المنتجات، والتدريب الإداري، فإذا تمكن التقادم من شلُّ هذه الصناعات، فإنه قد يحدث في أيِّ مكان.

## الثراء السَّكانيّ

يوجد اعتقاد سائد عند رجال الصّناعة بأنّ الأرباح مضمونة بسبب التوسع والثراء السكاني، ومثل هذا الاعتقاد يبعد المخاوف التي يشعر بها الجميع نحو المستقبل، فإذا زاد عدد المستهلكين، وازدادت أيضًا كمية مشترياتهم من منتجك أو الخدمة التي تقدمها، فيمكنك مواجهة المستقبل براحة أكثر مما لو كان السوق في تقلص دائم، حيث يعمل توسُّع السوق على وقف حاجة الشركة المصنعة إلى التفكير المبدع. وإذا كان التفكير هو استجابة فكرية لمشكلة ما، فإنّ عدم وجود مشكلة سيؤدي إلى غياب التفكير، وإذا كانت سوق منتجك في توسع تلقائي، فلن تفكر كثيرًا في كيفية توسيعه.

إنّ أكثر الأمثلة إثارة للاهتمام صناعة البترول، ربما لأنّها أقدم صناعة نموًا تزال موجودة، ولديها سجلُّ تحسّد عليه، في حين توجد بعض المخاوف الحالية عن معدل نموها، ولكنها صناعة تميل إلى التناوّل.

ولكنني أعتقد بأنّها تمر بتغيير أساسي نموذجي؛ فهي لم تعد صناعة نامية فقط، بل في الواقع هي في طريقها إلى التراجع مقارنة بالشركات الأخرى، وعلى الرغم من وجود جهل واسع النطاق

لهذه الحقيقة، ولكن ومع مرور الوقت، قد تجد صناعة النفط نفسها في موقف متراجع مشابه كثيرًا لموقف السكك الحديدية الآن. وعلى الرغم من العمل الرائد في تطوير طريقة تقييم الاستثمار الحالية وتطبيقها في علاقات الموظفين وفي العمل مع البلدان النامية، تبقى صناعة البترول مثلاً محزنًا لصفة الرضا عن النفس والصلابة الزائفة اللتين تحولان بعناد الفرصة إلى كارثة في المستقبل القريب.

واحدة من خصائص هذه الصناعة، وغيرها من الصناعات التي تعتقد بقوة في النتائج المفيدة لازدياد عدد السكان، وفي الوقت نفسه تمتلك منتجًا شاملاً تعتقد بعدم وجود بديل منافس له، هو أن سعت الشركات الفردية إلى التفوق على منافسيها بتحسين ما تفعله، وهذا أمر منطقي بطبيعة الحال، إذا افترض المرء أن المبيعات ترتبط بمتغيرات عدد سكان البلاد، ولأنّ العميل يقارن بين المنتجات فقط على أساس كل ميزة بذاتها. وأعتقد أنّ ذلك مهمٌّ؛ فمثلاً: منذ أن أرسل جون روكفلر مصايح الكيروسين المجانية إلى الصين لم تقم صناعة النفط بأيّ عمل مميّز لزيادة الطلب على منتجها، ولم تحظْ بالتفوق، ولم تطوّر منتجها، وكان أعظم تحسين قامت به هو تطوير رابع إيثيل الرصاص، الذي جاء من خارج هذه الصناعة، وعلى وجه التحديد من جنرال موتورز ودوبونت. أما المساهمات الكبيرة التي قدمتها هذه الصناعة، فاقترنت على تقنية التنقيب عن النفط، وإنتاجه، وتكريره.

## البحث عن المتاعب

بعبارة أخرى، حصرت صناعة البترول جهودها في تحسين كفاية الحصول على المنتج وإنتاجه، وليس على تحسين المنتج بصورة عامة أو تسويقه. وعلاوة على ذلك، عُرِّف منتجها الرئيس باستمرار في أضيق تعريف ممكن، وعلى وجه التحديد؛ البنزين، وليس الطاقة، والوقود، أو وسائل النقل. ساعد الموقف على تأكيد ما يأتي:

- لم يكن منشأ التحسينات الكبيرة في نوعية البنزين من صناعة النفط، وأيضاً جاء تطوير بديل متفوق للوقود من خارج صناعة النفط، كما سنبين لاحقاً.
- جاءت الابتكارات الرئيسة في تسويق وقود السيارة من الشركات النفطية الصغيرة الجديدة التي لا تشغل في المقام الأول في الإنتاج أو التكرير، هذه هي الشركات التي كانت مسؤولة عن التوسع السريع في محطات البنزين متعددة المضخات، مع حرصهم الناجح على المحطات الواسعة والنظيفة، وخدمة الدخول والخروج السريعة والفاعلة، والبنزين ذي الجودة العالية بأسعار منخفضة.

وعليه، فإن صناعة النفط تبحث عن المتاعب من الغرباء، فعاجلاً أو آجلاً، وفي هذه الأرض المليئة بالمستثمرين ورجال الأعمال النهمين للمال، سيكون قدوم شبح التهديد مؤكّداً، وسيصبح إمكان وجود مثل هذا التهديد أكثر وضوحاً عندما تنتقل إلى الاعتقاد الخطير الآتي الذي تؤمن به كثير من الإدارات. ومن أجل الاستمرارية، ولارتباطه الوثيق بالاعتقاد الأول، سأواصل التفصيل بالاعتماد على المثال السابق نفسه.

## فكرة عدم الاستغناء

إنّ صناعة البترول مقتنعة جداً بعدم وجود بديل تنافسي لمنتجها الرئيس؛ البنزين. وإنّ وجد بديل ما، فسيستمر البنزين في أنه مشتقٌ من النفط الخام فقط، تماماً مثل وقود الديزل أو الكيروسين ووقود الطائرات.

يوجد كثير من التمني في هذا الافتراض، حيث تتمثل المشكلة في امتلاك معظم شركات تكرير النفط كميات ضخمة من احتياطات النفط الخام، التي لها قيمة فقط، إذا وجدت سوق لمنتجاتها التي يمكن الحصول عليها من النفط، ومن ثمّ الاعتقاد الراسخ في استمرار التفوق التنافسي لوقود السيارات المنتج من النفط الخام.

هذه الفكرة راسخة على الرغم من الأدلة الماضية كلّها ضدها، حيث تبين الأدلة أنّ صناعة النفط لم تكن صناعة نامية، وليس فقط أنّ النفط لم يكن منتجاً متفوقاً لأيّ غرض من الأغراض لمدة طويلة جداً، وبدلاً من ذلك، فقد تابعت شركات مختلفة مرات في الدورات التاريخية المعتادة، من حيث النمو، والنضج، والاضمحلال. ويعزى بقاء هذه الصناعة على قيد الحياة عمومًا إلى سلسلة من حالات الهروب الخارقة من الزوال التام؛ وذلك بسبب إرجاء تنفيذ الحكم غير المتوقع في اللحظة الأخيرة من كارثة أخطار بولين.

## أخطار البترول

للتوضيح، سائبين المحطات الرئيسة التي مر بها اكتشاف النفط؛ كان النفط الخام يستخدم في الطبابة بناءً على براءة اختراع. ولكن وحتى قبل أن تختفي هذه البدعة، توسعت الحاجة إلى النفط كثيرًا عن طريق استخدامه في مصابيح الكيروسين، وقد أدى احتمال إضاءة المصابيح في العالم إلى تعاظم الأمل في النمو السريع، وكانت تلك الاحتمالات مماثلة لتلك الأمنيات التي تحافظ عليها الصناعة الآن فيما يتعلق بالبنزين في أجزاء أخرى من العالم، فهي لا يمكنها الانتظار حتى ترى حصول سكان الدول المتخلفة على سيارة في كل مرآب.

في الحقبة التي استُعمل فيها مصباح الكيروسين، كانت شركات النفط تتنافس فيما بينها؛ من أجل تحسين ضوء الغاز، بمحاولة تحسين خصائص الكيروسين في الإضاءة، وحدث فجأة ما لم يكن في الحسبان؛ فقد اخترع أديسون الضوء الذي لم يكن معتمدًا كليًا على النفط الخام، ولو لم يكن الأمر عائدًا لتوسع استعمال الكيروسين في المدافئ، لتمكن المصباح الكهربائي من القضاء تمامًا على نمو صناعة النفط منذ ذلك الوقت، وبذلك لم يكن النفط يصلح لشيء سوى تشحيم المحاور.

وما لبث أن وقعت كوارث أخرى، إذ حدث ابتكاران عظيمان، وكلاهما لم ينشأ من صناعة النفط. كان الأول، التطوير الناجح لنظم حرق الفحم في التدفئة المركزية المحلية، ما جعل المدافئ أمرًا عفا عليه الزمن. وفي الوقت الذي أخذت فيه صناعة النفط

تتحرك ببطء، جاءت أروع قوة دافعة ما زال تأثيرها حتى الآن؛ إنه محرك الاحتراق الداخلي، الذي اخترع أيضاً من قبل من هم خارج صناعة النفط، ثم ومع توسع الطلب على البنزين، بدأت في عشرينيات القرن الماضي أعجوبة سخّان النفط المركزي. ومرة أخرى جاء العون من اختراع دخيل، وعندما ضعفت هذه السوق، ظهرت في زمن الحرب حاجة إلى وقود الطائرات، فجاء لإنقاذ صناعة النفط مرة أخرى، وبعد انتهاء الحرب، والتوسع في الطيران المدني، وتحويل السكك الحديدية لتعمل على الديزل، والطلب الواسع النطاق للحصول على السيارات والشاحنات، بقيت هذه الصناعة في حالة نمو قصوى.

وفي الوقت الذي تعاضم فيه استعمال زيت التدفئة المركزية حديثاً، واجه أخيراً منافسة حادة من الغاز الطبيعي، وفي حين أنّ الشركات النفطية نفسها هي التي تملك مصادر الغاز الذي يتنافس مع نفطهم، فإنّ الصناعة النفطية لم تحدث ثورة الغاز الطبيعي، ولم تستفد حتى يومنا هذا كثيراً من ملكيتها للغاز الطبيعي. قدمت ثورة الغاز من شركات نقل سوّقت المنتج بطريقة حماسية، فبدؤوا بصناعة جديدة رائعة، ضدّ نصيحة شركات النفط وضدّ مقاومتها أيضاً.

اعتماداً على المنطق الذي يفرضه الوضع، تعيّن على شركات النفط نفسها أن تبدأ ثورة الغاز الطبيعي، إذ لا تمتلك الشركات الغاز فقط، وإنما هي الوحيدة أيضاً التي تمتلك الخبرة في التعامل مع الغاز، وغسله، واستخدامه، وهي فقط من يملك الخبرة في مجال تقنية

خطوط الأنابيب ونقل الغاز، إضافة إلى معرفتها بمشكلات التدفئة، ويعود السبب في عدم قيامها بذلك كله جزئياً إلى معرفتها بأن الغاز الطبيعي سينافس بيعهم لزيت التدفئة، لذا تجاهلت شركات النفط إمكانات الغاز المحتملة، وبدأت ثورة الغاز في نهاية الأمر من قبل المسؤولين التنفيذيين لخط أنابيب النفط، الذين كانوا غير قادرين على إقناع شركاتهم بالاهتمام بالغاز، فاستقالوا، وأسّسوا شركات ناجحة على نحو مذهل لنقل الغاز. وحتى بعد أن أصبح نجاحهم الواضح على نحو مؤلم لشركات النفط، لم تهتمّ شركات النفط في نقل الغاز. وعليه، فإنّ الأعمال التي تدر مليارات الدولارات، والتي ينبغي أن تكون لها، ذهبت صوب جيوب الآخرين، أصيبت هذه الشركات بالعمى كما في الماضي؛ بسبب تفكيرها الضيق بمنتج معين، وقيمة احتياطاتها، علاوة على أنها أبدت قليلاً من الاهتمام لاحتياجات عملائها وتفضيلاتهم الأساسية.

لم تشهد سنوات ما بعد الحرب أيّ تغيير، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، تشجعت صناعة النفط تشجيعاً كبيراً نحو مستقبلها، عن طريق الزيادة السريعة في الطلب على منتجاتها التقليدية، ففي عام 1950م، توقعت معظم الشركات المحلية معدلات توسع سنوية في حدود (6%) تقريباً حتى حلول عام 1975م في الأقل، وعلى الرغم من أنّ نسبة احتياطيات النفط الخام إلى الكمية المطلوبة في العالم هي (20 إلى 1) تقريباً، مع العلم بأنّ نسبة (10 إلى 1) هي النسبة المعقولة، والمعمول بها في الولايات المتحدة، فقد تزايد

طلب مستكشفي النفط بالبحث عن كميات أكثر دون مراعاة لما يعد به المستقبل. وفي عام 1952م، اتجهوا صوب (البحث) عن النفط في الشرق الأوسط؛ فارتفعت النسبة إلى (42 إلى 1). وإذا استمرت الإضافات الإجمالية على احتياطيات النفط بمعدل متوسط الإضافات في السنوات الخمس الماضية (37 مليار برميل سنوياً)، فإنه بحلول عام 1970م، ستصبح نسبة الاحتياطي إلى الاستهلاك (45 إلى 1). لقد تسببت وفرة النفط الخام في هبوط أسعار النفط ومنتجاته في أنحاء العالم جميعها.

#### المستقبل الغامض

لا تجد الإدارة النفطية كثيرًا من العزاء اليوم بسبب سرعة توسع صناعة البتروكيماويات، فقد تبنت هذه الصناعة فكرة استعمال آخر لزيت النفط الذي لم تنشئه الشركات الرائدة، ويبلغ حجم إنتاج الولايات المتحدة من البتروكيماويات ما يعادل (2%) تقريبًا من إجمالي الطلب على المنتجات البترولية جميعها. وعلى الرغم من توقع نمو صناعة البتروكيماويات بنحو (10%) تقريبًا سنوياً، فإن هذا لن يعوض عن مجالات الاستهلاك الأخرى التي تلاحق نمو استهلاك النفط الخام. وعلاوة على ذلك وفي حين أن المنتجات البتروكيماوية كثيرة ومتزايدة، فمن المهم أن نتذكر أنه توجد مصادر غير بترولية لمواد الخام الأساسية مثل الفحم، وإلى جانب ذلك يمكن إنتاج كميات كبيرة من اللدائن (البلاستيك) باستعمال كميات قليلة نسبياً من النفط، حيث تعدُّ مصفاة نفط يبلغ إنتاجها خمسين ألف برميل يومياً

من المصافي التي تحقّق الحدّ الأدنى للكفاية، في حين يعدُّ مصنع بتروكيماويات ينتج خمسة آلاف برميل يوميًا من المصانع العملاقة.

لم تكن صناعة النفط مطلقًا صناعة نموّ قوية على نحو مستمر، فقد كانت نسبة نموها متقطعة وغير منتظمة، ودائمًا تُتقَد من الدمار بأعجوبة؛ بسبب الابتكارات والتطورات التي لم تكن من صنع يديها، أما السبب في عدم نموّها بانتظام، فهو اعتقادها الدائم أنّ لديها منتجات متفوقة وفي مأمن من احتمال توافر أبدال تنافسية، ثم تكتشف أنّ المنتج قد أصبح أقلّ شأنًا مما كان عليه، ويسير في طريق التقادم بسرعة غير متوقعة. حتى الآن، نجا منتج البنزين (وقود السيارات، على أيّ حال) من هذا المصير، ولكن وكما سنرى لاحقًا، فإنه قد يكون في مراحلهِ الأخيرة أيضًا.

الهدف من هذا كله هو أنه لا يوجد أيّ ضمان لخلود أيّ منتج، فإذا لم تتسبب بحوث شركة ما في تقادم منتجها، فستقوم شركة أخرى بفعل ذلك، ما لم تكن الصناعة محظوظة بصورة خاصة، كما هي الحال مع صناعة زيت النفط حتى الآن، فإنّ من السهولة بمكان تكبّد خسائر فادحة، مثلما حدث مع كلّ من: السكك الحديدية، ومصنعي العربات التي تجرها الدواب، وسلاسل محال البقالة عند الزاوية، ومعظم شركات السينما الكبيرة، وفي الواقع كما هي الحال مع كثير من الصناعات الأخرى.

إنّ أفضل وسيلة لأن تكون شركة ما محظوظة هي أن تصنع الشركة حظّها بنفسها وهذا يتطلب معرفة السبب الذي يجعل

المشروعات التجارية ناجحة. وواحد من أكبر أعداء هذه المعرفة هو الإنتاج الضخم.

### ضغوط الإنتاج

تدفع صناعات الإنتاج الضخم من قبل حافز كبير لإنتاج أقصى ما في وسعها، إذ إن احتمال انخفاض نفقات الوحدة الحاد كلما تعاظم الإنتاج هو أمر لا تستطيع أكثر الشركات مقاومته، فإمكانات الربح تبدو مذهلة. وعليه، تنصبُّ الجهود جميعها على الإنتاج، فتكون النتيجة إهمال التسويق.

يدّعي جون كينيث جالبريث أنّ ما يحدث هو عكس ذلك تماماً؛<sup>4</sup> فالمنتج شيء مدهل، بحيث تتظافر الجهود جميعها على محاولة التخلص منه، ويقول: إن هذا يتطلب القيام بالإعلانات المغنّاة، وانتهاك جمال الريف باللافقات الدعائية، وغيرها من الممارسات المبتذلة والمسرّفة. لقد وضع جالبريث الأصبع على شيء حقيقي، لكنه أخطأ الهدف الإستراتيجي، فالإنتاج الضخم يولّد في الواقع ضغوطاً كبيرة لـ (تحريك) المنتج، ولكن ما يشدّد عليه في العادة هو عملية البيع، وليس التسويق، لذا عادة ما يتم تجاهل التسويق الذي يعدُّ عملية معقدة وأكثر تطوراً.

فالفرق بين التسويق والبيع هو أكثر من الدلالات اللغوية، فالبيع يشدّد على احتياجات البائع، أمّا التسويق فعلى احتياجات المشتري. أيضاً، يكون اهتمامُ البيع في المقام الأول رغبةَ البائع في تحويل المنتج

إلى نقود، في حين يكون اهتمامُ التسويق تلبيةً احتياجات العميل من خلال المنتج، ومجموعة العمليات المرتبطة بإنتاجه، وتقديمه، وأخيراً استهلاكه.

تكون إغراءات الإنتاج الغزير قوية جداً في بعض الصناعات، لدرجة أنّ الإدارة العليا تطلب إلى قسم المبيعات (الحصول على هذا الإنتاج، بالتوازي مع قلقها بشأن الأرباح)، وفي المقابل تحاول شركة تسويق جُلُّ تفكيرها منصب على التسويق إيجاد سلع لها قيمة مرضية وخدمات يرغب المستهلكون في شرائها؛ لذا لا تقوم مثل هذه الشركة فقط بعرض المنتج أو الخدمة للبيع، بل تعرض أيضاً كيفية توفيرها للعميل، وفي أي صورة، ومتى، وفي أيّ ظروف، وبأيّ شروط التبادل التجاري، والأهم من ذلك هو أن ما تعرضه للبيع لا يتحدد من قبل البائع فقط، ولكن من قبل المشتري أيضاً. وعليه، يأخذ البائع العظة من المشتري بطريقة يصبح معها المنتج نتيجة للجهد والتسويق، وليس العكس.

### التراجع في ديترويت

قد يبدو هذا قاعدة بديهية في مجال الأعمال، ولكن ذلك لا يمنع تعرضها للانتهاك من قبل البيع بالجملة، فمن المؤكد أنها تنتهك أكثر مما تكرم، إليك صناعة السيارات مثلاً على ذلك.

يعدُّ الإنتاج الضخم في صناعة السيارات الأكثر شهرة، والأكثر تكريماً، وله أكبر الأثر في المجتمع بأسره، فقد ربطت هذه الصناعة

ثروتها بالمتطلبات التي لا هواده فيها من تغيير النموذج السنوي، وهي سياسة تجعل التوجه نحو العميل ضرورة ملحة بصورة خاصة؛ ولهذا تنفق شركات السيارات سنويًا ملايين الدولارات على بحوث المستهلكين. ولكن حقيقة أنّ مبيعات السيارات الصغيرة الجديدة قد حققت نجاحًا باهرًا في السنة الأولى، تثبت فشل معظم ديترويت ولمدة طويلة، في الكشف عما يرغب به الزبائن حقًا. لم تكن ديترويت مقتنعة أن الناس يريدون شيئًا يختلف عما كانوا يحصلون عليه في الماضي، حتى خسرت الملايين من عملاء لغيرها من مصنعي السيارات الصغيرة.

كيف يمكن لهذا التراجع الذي لا يصدق عما يريده العملاء أن يسود مدةً طويلة؟ لماذا لم تكشف البحوث عن رغبات المستهلك قبل أن تكشف قرارات شراء المستهلكين أنفسهم هذه الحقيقة؟ أو ليس هذا هو دور بحوث المستهلك، لمعرفة الرغبة مسبقًا قبل الإفصاح عنها لاحقًا؟ الجواب هو أنّ ديترويت لم تبحث فيما يريده العملاء مطلقًا، وأجرت بحوثًا فقط عن رغباتهم من بين أنواع الأشياء التي قررت فعلًا تقديمها؛ فديترويت هي في الأصل موجهة نحو المنتج، وليست موجهة نحو العملاء، لدرجة أنها تعرف أنّ للعميل احتياجات يجب على الشركة المصنعة أن تحاول تلبيتها، وتصرفت في العادة وكأنها تستطيع تلبية تلك الرغبات بتغييرات المنتج، وفي بعض الأحيان، يتجه الانتباه نحو التمويل، ولكن يتم ذلك في أكثر الأحيان من أجل البيع وليس لتمكين العملاء من الشراء.

أما فيما يتعلق برعاية احتياجات العملاء الأخرى، فلا يوجد كثير مما كُتب فيه، فمجالات أعظم الاحتياجات التي لم تلبَّ قد تم تجاهلها، أو لقيت اهتماماً ضعيفاً في أحسن الأحوال. وتشمل هذه المجالات نقاط مراكز البيع، وما يتعلق بمسألة إصلاح السيارات وصيانتها، حيث عدت ديترويت هذه المجالات أموراً ذات أهمية ثانوية، وما أكد هذه الحقيقة هو أن الشركات المصنّعة لا تملك تجارة التجزئة، ولا تقديم الخدمات ثم إنها لا تشغلها ولا تتحكّم فيها، فبمجرد إنتاج السيارة، تصبح الخدمات الأخرى إلى حدّ كبير تحت سلطة تجار التجزئة غير الكفؤة. ومما يدلُّ على حقيقة موقف ديترويت من ذلك، أنه في حين أنّ الخدمة تعدُّ مصادر تحفيز هائلة للمبيعات، وفرصة لتحقيق الأرباح، نجد سبعة وخمسين تاجر تجزئة فقط من تجار تجزئة شيفروليه السبعة آلاف يوفرون خدمة الصيانة الليلية.

عبّر سائقو السيارات مراراً عن عدم رضاهم عن طريقة تقديم الخدمات ومخاوفهم بشأن شراء سيارات في ظلّ الإجراءات الحالية، إضافة إلى أن الصّعب والمشكلات التي يواجهونها في أثناء شراء السيارات وعمليات الصيانة، هي على الأرجح أكثر تعقيداً وعلى نطاق أوسع اليوم مما كانت عليه قبل سنوات عدّة، ومع ذلك يبدو أنّ شركات السيارات لا ترغب في الاستماع، ولا أخذ العظة من المستهلك المتألم، وإذا استمعوا فسيكون ذلك عن طريق ما يتناهى إلى مسامعهم في أثناء انشغالهم بالإنتاج، فلا يزال يُنظر إلى جهود التسويق على أنّها نتيجة ملازمة للمنتج - وليس العكس - كما يجب أن يكون، وهذه هي

نتيجة الإنتاج الضخم، حيث تشدّد وجهة النظر الضيقة أساسًا على أنّ الربح يكمن في نفقات الإنتاج المنخفضة.

### ماذا كانت أولويات فورد؟

لإغراء الربح من الإنتاج الضخم مكان واضح في خطط إدارة الأعمال وإستراتيجياتها، ولكن يجب أن يتبع ذلك الاهتمام برغبات الزبائن، وهذا واحد من أهم الدروس التي يمكن تعلمها من سلوك هنري فورد المتناقض؛ بمعنى: كان فورد من أبرع المسوّقين في التاريخ الأمريكي، وأقلهم إحساسًا بحاجات السوق، وكان عديم الإحساس بالعملاء، حيث رفض إعطاءهم سوى سيارة سوداء، وكان متألقًا لاختياره نظام إنتاج مصممًا ليتناسب مع احتياجات السوق، وعادة ما نحتفل به لسبب غير صحيح: عبقريته الإنتاجية، في حين كانت عبقريته في مجال التسويق، إذ نعتقد أنه كان قادرًا على خفض سعر البيع، ومن ثم بيع الملايين من السيارات بثمن خمس مئة دولار بسبب اختراعه نمط خطّ التجميع الذي خفض النفقات. في الواقع، اخترع نمط خط التجميع؛ لأنه خلص إلى حقيقة أنه إذا كان سعر بيع السيارة خمس مئة دولار فإنه سيبيع ملايين السيارات، إذن كان خطّ الإنتاج الضخم نتيجة، وليس السبب في انخفاض ثمن سيارته.

أكّد فورد هذه النقطة كثيرًا، ولكن عندما يكون مديرو الأعمال موجّهين نحو الإنتاج الضخم، فإنهم يديرون ظهورهم إلى الدرس الكبير الذي علمهم إياه هنري فورد. وفيما يأتي فلسفته التشغيلية كما عبّر عنها بإيجاز:

سياستنا هي خفض الأسعار، وتوسيع نطاق العمليات، وتحسين المنتج، لاحظ أن تخفيض السعر يأتي في المقام الأول، ولم يخطر ببالنا مطلقاً أنّ النفقات ستبقى ثابتة؛ لذلك نحن نخفض السعر إلى الحد الذي نعتقد أنه سيؤدي إلى مبيعات أكثر، وبعدياً نقوم بخطوة أخرى إلى الأمام في محاولة لتحديد الأسعار، ولا نهتم بالنفقات، فالأسعار الجديدة تجربنا على خفض النفقات، حيث إنّ الطريقة المثلى لذلك هي معرفة النفقات، ومن ثم تحديد السعر، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة علمية في المعنى الضيق، لكنها ليست علمية في المعنى الواسع؛ فما الفائدة العملية من معرفة النفقات إذا كان ذلك لا يملك من التصنيع بسعر يمكن أن تباع السيارة من خلاله؟ ولكن الأكثر قرباً لهذه الحقيقة، أنه وعلى الرغم من إمكان حساب الكلفة، وبالتأكيد النفقات جميعها لدينا محسوبة بعناية، لكن لا يعرف أحد ما يجب أن تكون التكلفة، وإحدى طرائق الاكتشاف هي تسمية سعر منخفض لإجبار الجميع في المكان على العمل بأقصى درجة من الكفاية، حيث إن السعر المنخفض يجعل الجميع يبحثون عن كيفية تحقيق الأرباح، ونحن بهذه الطريقة نكسب مزيداً من الاكتشافات بشأن التصنيع والبيع تحت تأثير هذه الطريقة أكثر من أي طريقة أخرى عرفناها من قبل، عن طريق بحث متأنّ بقليل من العناء.<sup>5</sup>

### المنتج الريفي

يمكن أن تكون احتمالات الربح المحيرة من وحدة انتاج منخفضة التكاليف من أشد المواقف خداعاً للذات الذي قد تتعرض له شركة

من الشركات، ولا سيَّما شركة في أثناء نموِّها، حيث يبدو أنَّ الازدياد الظاهري على الطلب يوَدِّي إلى عدم الاهتمام بالتسويق والعملاء، والنتيجة المعتادة لهذه النَّظرة الضيِّقة هي تراجع هذه الصَّناعة، وهذا عادة يعني فشل المنتج للتكيف مع التغير المستمر في أنماط احتياجات المستهلكين وأذواقهم، وكذلك للمؤسسات والممارسات التسويقية الجديدة وتعديلاتها، أو إلى تطورات المنتج في المنافسة أو الصناعات التكميلية؛ فالصناعة تبقى نصب عينيها منتجاتها الذَّاتية، لدرجة لا تصبح معها قادرة على رؤية كيف يصبح هذا المنتج شيئاً من الماضي.

والمثال المعتاد على ذلك هو صناعة العربات التي تجرُّها الدَّواب، حيث لا تستطيع أيُّ كمية من تحسين المنتج على درء الحكم عليها بالإعدام والاندثار، ولكن لو عرفت هذه الصناعة نفسها بأنها إحدى وسائل النقل وليست تجارة العربات التي تجرها الدواب فقط، فمن المحتمل أن تكون قد نجت من مصيرها المشؤوم، فقد كان بإمكانها القيام بما يستتبع البقاء، ألا وهو التغيير. حتى لو عرفت أعمالها على أنها توفر الحوافز لمصدر الطاقة، لكانت قد نجت بتحولها إلى شركة تصنيع، ولنقل مثلاً، أحزمة المراوح أو مكيفات الهواء.

لذا، قد تصبح صناعة النَّفط في يوم ما مثلاً تقليدياً في هذا الشأن، إذ يتوقع المرء أن تكون هذه الصناعة قد اتخذت الخطوات العملية التي من شأنها ألا تدع الآخرين يختلسون أيَّ فرصة منها بعد أن سُرقت منها فرص رائعة (مثال ذلك الغاز الطبيعي كما سبق ذكره،

ووقود الصواريخ، وزيت محركات الطائرات)، ولكن ليست هذه هي الحال، فنحن نشهد الآن تطورات جديدة غير عادية في نظم الوقود على وجه التحديد مصممة لتشغيل السيارات، وهذه التطورات لا تنحصر في شركات خارج صناعة النفط فقط، ولكن شركات صناعة النفط تتجاهلها بصورة منهجية تقريباً، وقناعة بصورة آمنة في تشبثها بنعيم النفط، إنها قصة مصباح الكيروسين مقابل المصباح الكهربائي مرة أخرى. تسعى صناعة النفط إلى تحسين الوقود الهيدروكربوني بدلاً من إنتاج وقود يتناسب مع احتياجات المستهلكين، سواء التصنيع بطرق مختلفة كان، أو باستخدام مواد خام خارج مجال النفط.

توجد بعض الأمور التي تعمل الشركات غير البترولية على تطويرها، حيث تمتلك أكثر من اثنتي عشرة من هذه الشركات نماذج عمل متقدمة من نظم الطاقة التي عند وصولها حد الكمال، ستحل مكان محرك الاحتراق الداخلي، ومن ثمّ تقضي على الطلب على البنزين، وتكمن الميزة المتفوقة في كل من هذه الأنظمة في القدرة على التخلص من التوقُّف المتكرر المزعج الذي يستغرق وقتاً طويلاً للتزود بالوقود، إذ إن معظم هذه الأنظمة هي خلايا وقود مصممة لتوليد الطاقة الكهربائية مباشرة من مواد كيميائية دون احتراق، ومعظمها يستخدم مواد كيميائية لا تستمد من النفط، وبصورة عامة من الهيدروجين والأكسجين.

أضف إلى ذلك أنّ لدى كثير من الشركات الأخرى نماذج متقدمة من بطاريات تخزين الكهرباء مصممة لتشغيل السيارات، واحدة من

هذه الشركات تنتج للطائرات، وتعمل بالاشتراك مع كثير من شركات المرافق الكهربائية، وتأمل شركات المرافق الكهربائية في استخدام طاقة التوليد خارج أوقات الذروة ليلاً؛ لإعادة شحن طاقة البطارية وتجديدها. شركة أخرى تستخدم طريقة البطارية، وهي شركة إلكترونيات متوسطة، تمتلك خبرة واسعة النطاق في مجال تجربة البطارية الصغيرة التي طورتها في أثناء عملها على مساعدات السمع، وهي تتعاون مع شركة مصنعة للسيارات. إن التحسينات الأخيرة الناجمة عن الحاجة إلى محطات تخزين الطاقة المصغرة رقيقة المستوى، التي يمكن استخدامها في الصواريخ ووضعت في بطارية صغيرة نسبياً قادرة على تحمل أحمال كبيرة جداً من الطاقة، فصمام الجرمانيوم الثنائي، وتطبيقات البطاريات باستخدام لوحة يمكن تسخينها لدرجة عالية دون أن تنصهر، إضافة إلى تقنيات الكاديوم والنيكل جميعها تعد بحدوث ثورة في مصادر الطاقة لدينا.

إنّ نظم تحويل الطاقة الشمسية تحصل على مزيد من الاهتمام أيضاً، وقد حذّر حديثاً أحد المديرين التنفيذيين المتشككين لشركة صناعة السيارات في ديترويت من أنّ السيارات التي تعمل بالطاقة الشمسية قد تكون شائعة الاستعمال بحلول عام 1980م.

أما شركات النفط، فهي (تراقب التطورات) بدرجة قليلة أو كبيرة من الاهتمام، كما قال لي أحد مديري البحوث. حيث إن عددًا قليلاً منها تجري البحوث على خلايا الوقود، ولكن هذا البحث يقتصر دائماً على تطوير الخلايا التي تعتمد على المواد الكيميائية الهيدروكربونية، ولا تقوم أيُّ منها بالبحث بحماس في مجالات خلايا الوقود، والبطاريات،

أو محطات توليد الطاقة الشمسية، ولا تقوم أيٌّ منها أيضًا بالإنفاق المناسب، إلا الجزء اليسير على البحث في المجالات المهمة، مثلما هي الحال في تخفيف مخلفات غرف الاحتراق في محركات البنزين، وقد قامت حديثًا واحدة من شركات البترول الكبيرة المتكاملة بإلقاء نظرة مبدئية على خلايا الوقود، وخلصت إلى أنه على الرغم من أن (الشركات تعمل بجد ونشاط على ذلك مبشرة بوجود اعتقاد بالنجاح في نهاية المطاف... فإن التوقيت وحجم تأثيرها بعيدان عن متناول أيدينا لتبرير الاعتراف بها من خلال توقعاتنا).

يمكن للمرء أن يسأل: لماذا ينبغي لشركات النفط أن تفعل شيئًا مختلفًا؟ هل ستقضي خلايا الوقود الكيميائية، والبطاريات، أو الطاقة الشمسية على خطوط الإنتاج الحالية؟ الجواب: نعم، سيحصل هذا بالتأكيد، وهذا هو تمامًا السبب الذي يجب أن يدفع شركات النفط صوب الحاجة إلى تطوير وحدات الطاقة هذه قبل قيام منافسيهم بذلك، وبذلك لن تصبح شركات دون صناعة.

قد تكون إدارة شركات صناعة النفط أكثر احتمالًا للقيام بما هو مطلوب للحفاظ على نفسها، إذا ما فكرت في نفسها على أنها شركات في قطاع الطاقة، ولكن لن يكون هذا كافيًا إذا استمرت في حبس نفسها في قبضة ضيقة من توجهها نحو تحقيق منتج ضيق، ويجب أن تفكر في نفسها على أنها تلبّي احتياجات العملاء، وليس البحث عن النفط أو تكريره أو بيعه، وعندما تفكر بصدق في أن هدفها هو تلبية حاجات النقل الشعبية، فلا شيء يمنعها من إيجاد طرق (النمو) المربح.

## التدمير الإبداعي

حيث إن الأقوال سهلة والأفعال صعبة، فقد يكون من المناسب بيان ما ينطوي عليه هذا النوع من التفكير وإلى أين سيؤدي. دعونا نبدأ من البداية: العميل. يمكن بيان كره سائقي السيارات بشدة لعناء تجربة شراء البنزين، والتأخر في القيام بذلك، إذ لا يشتري الناس البنزين فعلاً، فهم لا يستطيعون رؤيته، ولا تذوقه، ولا الشعور به، أو تقديره، ولا حتى اختباره، إن ما يشترونه هو الحق في مواصلة قيادة سياراتهم؛ فمحطة الوقود مثل جابي الضرائب الذي يرغم المواطنين على دفع رسوم العبور الدوري، مقابل استخدام سياراتهم، وهذا ما يجعل محطة البنزين مؤسسة لا تحظى بالترحاب في الأساس، ولا يمكن أبداً أن تصبح عكس ذلك؛ ستظل على الدوام مصدر قلق وكره في نفوس سائقي السيارات.

إنَّ الحدَّ من شعبيتها تماماً يعني القضاء عليها والتخلُّص منها، فلا أحد يرغب في استقبال جابي الضرائب بالأحضان، حتى لو بادر بالابتسام والدِّمَامة، ولا أحد يحبُّ أن يتوقف في أثناء رحلته لشراء منتج وهمي، ولا حتى من أدونيس الوسيم أو فينوس الفائقة الجمال. وعليه، فإنَّ الشركات التي تعمل على أبدال الوقود الغريبة، والتي من شأنها القضاء على الحاجة إلى التزود بالوقود المتكرر، تتجه مباشرة إلى أحضان السائقين الممدودة أيديهم من شدة الغضب، فهم يركبون الموجة الحتمية، ليس لأنهم يوجدون شيئاً متفوقاً تقنياً أو أكثر تطوراً، ولكن لأنهم يلبون حاجات العميل الملحة، إضافة إلى أنهم يقضون على الروائح الكريهة التي تلوث الهواء.

عندما تصبح شركات النفط قادرة على الاعتراف بمنطق العملاء المنطقي والمقبول لما يستطيع نظام طاقة آخر القيام به، فستكون قادرة على إدراك أنه لم يبقَ لها أيُّ خيارات سوى العمل على توافر وقود طويل الأمد، يتسم بالكفاية (أو طريقة ما لإيصال الوقود الحالي للسائقين دون عناء)، وهذا الخيار ليس أفضل كثيرًا من خيار سلاسل محال بيع الوجبات الغذائية الكبيرة في التحول إلى أعمال السوبر ماركت التجارية، ولا من خيار شركات الأنبوب المفرغ في صنع أشباه الموصلات. ومن أجل مصلحتها، ستدمر شركات النفط أصولها الخاصة والمربحة جدًّا، ولا يمكن لأيِّ مقدار من التمني إنقاذها من ضرورة الانخراط في هذا النوع من (التدمير الإبداعي).

لقد صغت هذا المصطلح بهذه القوة لأنني أعتقد بأنَّ على الإدارة بذل مجهود كبير لمحاولة فكِّ ارتباطها من الطرائق التقليدية، ففي هذه الأيام وفي هذا العصر، من السهل جدًّا لشركة أو صناعة التخلي عن الغرض الذي أنشئت من أجله، وتهيمن عليها اقتصاديات الإنتاج الكامل وتطور التوجه الخطير نحو المنتج غير المتوازن، باختصار: إذا سمحت الإدارة لنفسها بالانحراف عن غاياتها، فإنها ستتحرف دائمًا في اتجاه التفكير في نفسها بأنها منتج للسلع والخدمات، وليست باحثة عن رضا العملاء وتلبية رغباتهم، في حين أنها قد لا تذهب إلى مندوب المبيعات قائلة: تخلِّص أنت من السلعة، ونحن سنولي اهتمامنا بالأرباح، ولكنها دون أن تدري تسعى نحو اندثارها بالتأكيد؛ لذا فإنَّ المصيرَ التاريخي لنمو صناعة بعد أخرى دليلٌ على عدم قدرة تلك الشركات على التطور أو تبني منظور مستقبلي.

## أخطار البحث والتطوير

عادة ما ينشأ الخطر الأكبر الذي يلاحق نمو الشركة المستمر عندما تبهر الإدارة العليا من إمكانات الربح بالبحث والتطوير التقني. ولتوضيح ذلك، سأناقش أولاً صناعة إلكترونيات جديدة، ومن ثمّ سأعود مرة أخرى إلى شركات النفط؛ لذا بوساطته مقارنة مثال شركة حديثة العهد بأخرى مألوفة للناس كافة، تأكيد مدى تفوّق الطرق الخطيرة التفكير وانتشارها.

### قصر نظر التسويق

في حالة شركة الإلكترونيات، لا يكمن الخطر الأكبر الذي تواجهه الشركات الجديدة البراقة في مجال التسويق في عدم إيلائها الاهتمام الكافي بالبحث والتطوير، ولكن اهتمامها الزائد عن الحد في هذا المجال؛ البحث والتطوير. إنّ تطوّر شركات الإلكترونيات المتسارع لا يعود إلى اهتمامها الشديد في مجال البحوث التقنية، بل لأنها قفزت نحو الثراء بصورة مفاجئة؛ بسبب تقبل عام وقوي على نحو غير معتاد للأفكار التقنية الجديدة التي جاءت بها، علاوة على أنّ نجاحها قد تعزّز عملياً من سوق الإعانات والطلبات العسكرية المضمونة، التي في كثير من الحالات سبقت وجود تلك الشركات لصناعة المنتجات. بعبارة أخرى، كان توسعها غير مرتبط تماماً بالجهود التسويقية.

وعليه، فهم نشؤوا في ظل ظروف ترى أنّ المنتج المتفوق سيعمل على تسويق نفسه؛ لذا فليس من المستغرب وجود شركة ناجحة بسبب

منتج متفوق. وعليه، تستمر الإدارة في وضع المنتج نصب عينيه بدلاً من الناس الذين يستهلكونه؛ ولهذا تطورت فلسفة مفادها أن التطور المستمر هو مسألة ابتكار المنتجات وتحسينها.

عدد من العوامل الأخرى تساعد على تعزيز هذا الاعتقاد واستمراره، هي:

1. بسبب أن المنتجات الإلكترونية معقدة جداً ومتطورة، فإن الإدارات تصبح مُثقلة جداً بالمهندسين والعلماء، وهذا يجعل التَّحْيُزَّ الانتقائيَّ نحو البحوث والإنتاج لا نحو التسويق، وبذلك تميل المنظمة إلى تصور نفسها على أنها تصنع الأشياء بدلاً من تلبية احتياجات العملاء، فيصبح التعامل مع التسويق على أنه نشاط ثانوي، يجب القيام به مرة واحدة عند اكتمال المهمة الرئيسيَّة لإنشاء المنتجات والإنتاج.
2. يضاف إلى جانب هذا التحيز لمصلحة بحوث المنتجات، والتطوير، والإنتاج، التَّحْيُزُّ لمصلحة التعامل مع متغيرات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها؛ فالمهندسون والعلماء يعملون على أرضيه من عالم الأشياء الملموسة، مثل الآلات، وأنايب الاختبار، وخطوط الإنتاج، وحتى الميزانيات العمومية. أما المجردات التي تكون قابلة للاختبار أو الإعداد في المختبر، وإذا لم تكن كذلك، تصبح عملية مثل بديهيات إقليدس، باختصار: تميل إدارات الشركات الجديدة إلى تفضيل الأنشطة التجارية التي يمكن دراستها

بتأناً، وتجريبها، وتخضع لسيطرة الواقع العملي المختبري الصعب، والمتجر، والكتب.

ولكن ما يحصل التقصير في أدائه فهو واقع السوق، حيث لا يمكن التنبؤ بالمستهلكين، فهم عمومًا متنوعون، متقلبون، أغبياء، قصيرو نظر، عنيدون، ومزعجون، وهذا ليس ما يقوله المدير المهندس، ولكن في أعماق وجدانه، هذا هو ما يعتقد به، وهذا ما يفسر اهتمامه بما يعرف، وما في وسعه التحكم فيه، وتحديدًا بحوث المنتجات، والهندسة، والإنتاج، حيث يصبح التشديد على الإنتاج جذابًا بصورة خاصة عندما يمكن إنتاج المنتج بكلفة منخفضة، عندها تصبح الوسيلة الأكثر تشويقًا لكسب المال هي تشغيل المصنع بطاقاته كاملة.

إن توجه كثير من شركات الإلكترونيات نحو العلوم والهندسة بصورة كبيرة في الإنتاج يعمل على نحو جيد؛ لأنها تدفع نحو آفاق جديدة، ستجد لها في طلبات القوات المسلحة أسواقًا مضمونة تقريبًا، فهذه الشركات سعيدة لاضطرارها إلى ملء الأسواق، وليس البحث عنها، وعدم حاجتها إلى اكتشاف احتياجات العملاء ورغباتهم، ولكن العملاء يهرولون صوبها طوعًا، ومعهم مطالب محددة لمنتج جديد يرغبون في شرائه، فإذا عيّن فريق من الخبراء الاستشاريين على وجه التحديد لتصميم منتج تجاري محدد؛ لمنع نشوء وتطور وجهة نظر التسويق القائمة على احتياجات العملاء، فإنها لن تكون قادرة على إنتاج أي شيء أفضل مما وصفته تَوًّا.

## المعاملة غير الأخلاقية وغير العادلة

تعدُّ صناعة النفط مثلاً مذهلاً على كيفية تحويل العلوم والتقنية، والإنتاج الضخم مجموعة كاملة من الشركات عن المهمة الرئيسة التي أنشئت من أجلها، إلى حدٍّ لم تُراعَ فيه رغبات المستهلك على الإطلاق، والحرص على الحصول على المعلومات المصممة في مساعدة شركات النفط على تحسين ما تقوم به الآن، فهي تحاول اكتشاف موضوعات الإعلان الأكثر إقناعاً، ومحفزات البيع الأكثر فاعليّة، وما أسهم الشركات المختلفة في السوق، وما يحبُّ الناس وما يكرهون في خدمة تجار محطات البترول وشركات النفط... إلخ، ولكن لا أحد يبدو مهتماً بالتحقق بعمق في احتياجات الإنسان الأساسية التي قد تحاول تلك الصناعة تلبيتها، مثلما هي الحال في الخصائص الأساسية للمواد الخام التي تتعامل الشركات معها في محاولة منها لتقديم الرضا للعملاء.

نادرًا ما تطرح الأسئلة الأساسية عن العملاء والأسواق، التي تعامل بطريقة غير أخلاقية ولا عادلة، حيث تعترف الشركات بوجود العملاء والأسواق، وحاجتهما إلى الحصول على الرعاية، ولكنهما لا يستحقان التفكير الحقيقي أو تكريس الاهتمام بهما، فلا تجد أيُّ شركة نفط في نفسها الحماس للعملاء في منطقة عملها مقارنة بحماسها للنفط في الصحراء الكبرى، ولعلَّ أبرز مثال على إهمالها التسويق هو معاملتها للتسويق في الصحافة الصناعية.

في عدد مجلة معهد البترول الأمريكية الربع سنوية، التي نشرت عام 1959م للاحتفال باكتشاف النفط في تيتوسفيل، بنسلفانيا، وردت

إحدى وعشرون مقالة تتحدث عن عظمة الصناعة، في حين لم تتناول إلا مقالة واحدة فقط إنجازاتها في مجال التسويق، ولم تكن سوى سجلٌ مصوّرٌ لكيفية تغير هندسة محطات خدمة العملاء، وتضمّن العدد أيضًا قسمًا مخصصًا بـ(الآفاق الجديدة)، حُصص لبيان الدور الرائع الذي ستقوم به شركات النفط في مستقبل أمريكا، وكانت كلُّ إشارة إلى الشركات مليئة بالتفاؤل والحيوية، ولم توجد أيُّ إشارة إلى احتمال تعرّض هذا النفط إلى المنافسة الصعبة بتاتًا. وحتى الإشارة إلى الطاقة الذرية، فكانت مليئة بالبهجة لكيفية مساعدة النفط على نجاحها، ولم يوجد أيُّ تخوّف من أنّ ثراء صناعة النفط وترفها قد تكون مهددة، أو اقتراح أن واحدة من (الآفاق الجديدة) قد تشمل طرقًا جديدة لخدمة عملاء النفط الحاليين وأفضل منها.

لكن المثال الأكثر دلالة على معاملة التسويق المجحفة وغير العادلة من المقالات التي ما زالت تظهر بصورة سلسلة خاصة من مقالات قصيرة عن الإمكانيات الثورية للإلكترونيات، وقد ظهرت تحت هذا العنوان القائمة الآتية من المقالات في جدول المحتويات:

- في البحث عن النفط.
- في عمليات الإنتاج.
- في عمليات المصفاة.
- في عمليات خط أنابيب.

على نحو ملحوظ، أدرج كلُّ واحد من المجالات الوظيفية الرئيسية في هذه الصناعة باستثناء التسويق، لماذا؟ إما أنه يعتقد

بأنّ الإلكترونيات لا تملك الإمكانات الثورية لتسويق البترول (وهذا غير صحيح بتاتاً)، أو أنّ المحررين نسوا مناقشة التسويق (هذا أكثر احتمالاً، ويوضح حالة عدم العدالة في التعامل مع التسويق).

كما ينمُّ الترتيب الذي تمَّ عن طريقه سرد المجالات الوظيفية الأربعة أيضاً عن محاولة صناعة النفط تغييب المستهلك، حيث تُعرف الصناعة ضمناً بأنّها بدأت مع البحث عن النفط وانتهت عند توزيعه من المصفاة. ولكن الحقيقة هي وكما تبدو لي، أنّ صناعة النفط تبدأ مع احتياجات العملاء إلى منتجاتها، و من هذا الموقف الأولي، يتحرك تعريفها بثبات في تيار العودة إلى المناطق الأقل أهمية تدريجياً حتى أنه يأتي أخيراً لمرحلة البحث عن النفط.

### البداية والنهاية

إنّ وجهة النظر التي مفادها أنّ أيّ صناعة هي عملية مبنية على رضا العملاء، وليست عملية منتجة للسلع، أمرٌ حيوي لفهم رجال الأعمال جميعهم، حيث تبدأ الصناعة بالعميل واحتياجاته، وليس مع براءة الاختراع، أو المواد الخام، أو مهارة البيع. وبالنظر إلى احتياجات العميل، تتطوّر الصناعة إلى الورا، حيث يكون أول اهتماماتها رضا العملاء، ثم تتحرك مرة أخرى لإيجاد مزيد من الأشياء التي ستحقق جزءاً من رغباتهم. ولكن كيفية تحقيق ذلك، فمسألة لا تهتمُّ العميل من بعيد أو قريب. وعليه، فإنّ شكل التصنيع والتجهيز، أو ما هو مملوك لا يمكن عدّه حيويّاً لهذه الصناعة. وأخيراً، تنتقل الصناعة مرة أخرى للبحث عن المواد الخام اللازمة لصنع منتجاتها.

من السخرية أنّ العلماء الذين يشغلون أعلى المناصب التنفيذية في بعض الصناعات الموجهة نحو البحوث التقنية والتنمية، يصبحون غير علميين تمامًا عندما يتعلق الأمر بتحديد الاحتياجات الكلية للشركات وأغراضها، فهم ينتهكون أول قاعدتين من قواعد المنهج العلمي؛ الأولى: تحديد مشكلات شركاتهم وتعريفها. والثانية: وضع فرضيات قابلة للاختبار لحلها، فهم علماء فقط فيما يتعلق بالأشياء السهلة، مثل المختبرات وتجارب المنتج.

فالعميل (إشباع أعمق حاجاته) لا يعدّان مشكلة بنظرهم؛ ليس لأنه يوجد اعتقاد معين بعدم وجود مثل هذه المشكلة، ولكن لأنّ سلوك الشركة التنظيمية قد جعل الإدارة تنظر إلى الاتجاه المعاكس؛ فالتسويق غير مرغوب فيه.

أنا لا أقصد أنه تم تجاهل البيع، ولا حتى اقتربت من ذلك، لكن البيع مرة أخرى ليس تسويقاً، ومثلما سبق أن ذكرنا، يهتم البيع بالتّحاييل والتقنيات التي تجعل الناس يبادلون أموالهم بالمنتج المخصوص بك، لا يهتم البيع أيضاً بالقيم التي تبنى عليها عملية التبادل، كما يفعل التسويق دائماً، حيث يرى التسويق العملية التجارية برمتها بأنها تتكون من جهود تتكامل من أجل محاولة الاكتشاف، والإنشاء والإثارة، وتلبية احتياجات العملاء، إضافة إلى أنّ العميل شخص يمكن فصله عن عملية التبادل بطريقة ماهرة.

في الواقع، حتى البيع لا يحصل على كثير من الاهتمام في بعض الشركات التقنية؛ بسبب وجود سوق مضمونة للتدفق الوفير من

منتجاتها الجديدة، فهم عملياً لا يعرفون ما السوق الحقيقية، يبدو الأمر كما لو كانوا يعيشون في الاقتصاد المخطط، وينقلون منتجاتهم بصورة تلقائية من المصنع إلى منفذ البيع بالتجزئة، إذ يميل اهتمامهم الناجح بالمنتجات إلى إقناعهم بسلامة ما يقومون به، ولكنهم يفشلون في رؤية الغيوم التي تتراكم فوق هذه السوق.

قبل أقل من خمسة وسبعين عاماً، تمتعت السكك الحديدية الأمريكية بولاء كبير بين المخضرمين من متعاملي وول ستريت؛ حيث استثمر ملوك أوروبا فيها على نحو كبير، واعتُقد بأن الثروة الأبديّة هي منح البركة لأيّ شخص يمكن أن يتخلص من بضعة آلاف من الدولارات لوضعها في أسهم السكك الحديدية، فلم تكن أيّ صورة أخرى من صور وسائل النقل يمكنها منافسة خطوط السكك الحديدية في السرعة، والمرونة، والمتانة، والاقتصاد، وإمكانات النمو.

ومثلما قال جاك بارزون: «بحلول مطلع القرن، ستصبح مؤسسة، وصورة للإنسان، وتقليداً، ورمز الشرف، ومصدر إلهام للشعر، ودار حضارة لرغبات الصبا، وأعباءاً رفيعة المستوى، وأعظم آلة بجانب الحصان الذي يجر عربة جنازة الميت- والذي يصف العهود في حياة الرجل».<sup>6</sup>

وحتى بعد ظهور السيارات، والشاحنات، والطائرات، ظل أباطرة السكك الحديدية رابطي الجأش، وواثقين بأنفسهم. لوقيل لهم قبل ستين عاماً: في غضون ثلاثين عاماً أخرى، ستُهزمون، وتفلسون، وتتسوّلون

المساعدات الحكومية، فإنهم بالتأكيد سيعتقدون بأنك مجنون تماماً؛ فمثل هذا المستقبل ببساطة لا يعدُّ ممكناً، ولم يكن موضوعاً للنقاش، أو سؤالاً يمكن طرحه، أو مسألة يمكن لأي شخص عاقل أن ينظر إليها بجدية، ومع ذلك يوجد الآن كثير من المفاهيم (المجنونة) قد قُبِلت بأنها أمر واقع القبول، مثل فكرة أنابيب من المعدن تزن مئة طن تتحرك بسلاسة في الهواء عند ارتفاع عشرين ألف قدم فوق الأرض، يحمل في داخلها مئة شخص يشربون العصائر، فمثل هذه التقنية وجهت ضربات قاسية لخطوط السكك الحديدية.

ما الذي على الشركات الأخرى القيام به على وجه التحديد لتجنب هذا المصير؟ علام ينطوي توجه العملاء؟ لقد أُجيب جزئياً عن مثل هذه الأسئلة من خلال الأمثلة والتحليل السابقين، وقد يتطلب الأمر مقالاً آخر؛ لإظهار ما هو مطلوب لصناعات محدّدة بالتفصيل. على أي حال، ينبغي أن يكون واضحاً أنّ تأسيس شركة فاعلة موجهة لتحقيق رغبات العملاء ينطوي على أكثر بكثير من النيات الحسنة أو الحيل الترويجية؛ بل ينطوي على مسائل عميقة من التنظيم البشري والقيادة. أما في الوقت الحاضر، فاسمحوا لي أن أقترح فقط ما يبدو أنه بعض المتطلبات العامة.

### الشعور بالعظمة الغريزي وغير المنطقي

إن أردت أي شركة البقاء فعليها التّكْيُف مع متطلبات السوق، عاجلاً لا آجلاً، ولكن مجرد البقاء على قيد الحياة هو أقل من الطموح، حيث يستطيع أي شخص البقاء على قيد الحياة بطريقة أو بأخرى،

حتى قاطني الأحياء الفقيرة، ولكن المقصود هو البقاء على قيد الحياة بشجاعة، لتشعر بالاندفاع المتزايد من التفوق في الأعمال التجارية: ليس فقط بتجربة رائحة النجاح الحلوة، ولكن لامتلاك الشعور بالنشوة لعظمة المشروعات التي تقوم بها.

لا يمكن لمنظمة تحقيق العظمة دون قائد قوي، يحفزه دافع من إرادة نابضة بالحياة لتحقيق النجاح، إذ يجب أن تكون لدى القائد الرؤية العظيمة، التي يمكن أن تستقطب أتباعاً حريصين بأعداد كبيرة، وفي مجال الأعمال التجارية، فإنّ الأتباع هم العملاء.

من أجل إنتاج هؤلاء العملاء واستقطابهم، يجب أن يُنظر إلى المؤسسة كلها على أنّها شركة تسعى إلى إيجاد العملاء وإرضائهم، ويجب على الإدارة ألا تفكر في نفسها على أنّها تنتج المنتجات، بل على أنّها منظمة تستقطب العملاء، وتوفر لهم رضا قيمة، ويجب أن تدفع بهذه الفكرة (وكل شيء تعنيه وتطلبه) في كل زاوية وركن من الشركة، ويجب عليها أيضاً فعل هذا باستمرار؛ لتثير العاملين فيها وتحفّزهم، وخلافاً لذلك ستكون الشركة مجرد سلسلة من أجزاء مهلهلة، دون وجود توحيد للهدف أو الاتجاه.

باختصار، يتعين على الشركة أن تفكّر في ذاتها على أنّها ليست منتجة للسلع أو الخدمات فقط، بل تعمل على استدراج العملاء واستقطابهم، وكذلك فعل الأشياء التي من شأنها أن تجعل الناس يرغبون في التعامل تجارياً معها، وتقع على الرئيس التنفيذي أيضاً مسؤولية إيجاد هذه البيئة، ووجهة النظر، وهذا الموقف، وهذا الطموح

لتحقيق ذلك، إذ يجب عليه تحديد نمط الشركة، واتجاهها، وأهدافها، هذا يعني المعرفة الأكيدة لوجهته، والتأكد أنّ الشركة جميعها تدرك بحماس هذا التوجّه، وهذا هو المطلوب الأول للقيادة؛ فإنّ لم يعرف القائد وجهته، ولا الطّريق التي ستأخذه إلى هناك، فعليه أن يتأبّط حقيبه ويرحل، وإذا كانت الشركة لا تعرف ولا تهتم بمقصد وجهتها، عندها لا حاجة إلى الإعلان عن هذه الحقيقة، فالجميع سيلاحظ ذلك في وقت قريب.

### ملاحظات

1. Zimmerman. The Super Market: Revolution in Distribution (McGraw-Hill. 1955).
2. John Kenneth Galbraith. The Affluent Society (Houghton Mifflin. 1958).
3. Henry Ford. My Life and Work (Doubleday. 1923).

\* \* \*