

داخـل الإعصار

جيفري موور

مؤلف كتابي "عبور الفجوة" و "العيش على خط الخطأ"

"في الفجوة، تسقط الكثير من الشركات التقنية العملاقة،
وفي الإعصار، تزدهر العديد من الشركات الأخرى."
ستيف جوبز

استراتيجيات للتطور والاستفادة والنجاة
في الأسواق فائقة النمو

مكتبة
Telegram Network



داخل الإعصار



«مكتبة النخبة»



إدارة التوزيع

00201 150636428

لمراسلة الدار:

email:P.bookjuice@yahoo.com

Web-site: www.aseeralkotb.com

- المترجم: أحمد حسن
- العنوان الأصلي: inside the tornado
- تدقيق لغوي: نهال جمال
- العنوان العربي: داخل الإعصار
- تنسيق داخلي: معتز حسنين علي
- طبع بواسطة: Harper business
- الطبعة الأولى: يونيو/ 2021م
- طبع بواسطة: هاربر بيزنس.
- رقم الإيداع: 11242/ 2021م
- حقوق النشر: 1995، 2004 جيفري مور.
- الترخيم الدولي: 5-4-85878-977-978
- copyrights: 1995, 2004 Geoffrey Moore
- حقوق الترجمة: محفوظة لدار عصير الكتب

الآراء الواردة في هذا الكتاب تُعبر عن وجهة نظر الكاتب
ولا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر الدار

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة © لدار «عصير الكتب» للنشر والتوزيع
يحظر طبع أو نشر أو تصوير أو تخزين أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة إلكترونية
أو ميكانيكية أو بالتصوير أو خلاف ذلك إلا بإذن كتابي من الناشر فقط.



داخلك الإعصار

جيفري موور

مؤلف كتابي "عبور الفجوة" و "العيش على خط الخطأ"

"في الفجوة، تسقط الكثير من الشركات التقنية العملاقة،
وفي الإعصار، تزدهر العديد من الشركات الأخرى."
ستيف جوبز

استراتيجيات للتطور والاستفادة والنجاح
في الأسواق فائقة النمو



المحتويات

ملاحظات المؤلف 7

شكر وتقدير 13

المقدمة 17

الجزء الأول: تطوّر الأسواق فائقة النمو 31

الفصل الأول: أرض أوز المدهشة 33

الفصل الثاني: عبور الفجوة - وما بعدها 49

الفصل الثالث: في مضمار البولينغ 69

الفصل الرابع: داخل الإعصار 121

الفصل الخامس: في الشارع الرئيسي 171

الفصل السادس: اعرف مكانك 211

الجزء الثاني: التأثيرات الإستراتيجية 235

الفصل السابع: الشراكات الإستراتيجية 237

الفصل الثامن: الميزة التنافسية 265

الفصل التاسع: المكانة 299

الفصل العاشر: القيادة المؤسسية 317

فكرة ختامية 343

ملاحظات المؤلف

خلال فترة عملي التي امتدت إلى خمسة وعشرين عامًا في مجال الكمبيوتر والابتكارات التكنولوجية المتقدمة، كنت شاهدًا على نمو هذا القطاع من جزء هامشي ضئيل في الاقتصاد إلى قطاع هائل بقيمة تتجاوز المليار دولار، وشاهدته يتوغل في كل جوانب حياتنا. كيف حدث هذا التغيير الكبير في ذلك الوقت القصير؟

الإجابة هي ظاهرة تطور السوق التي يناقشها هذا الكتاب، ويُطلق عليها «الإعصار». يشير ذلك المصطلح إلى فترة زمنية وجيزة من النمو المفرط، تتميز بتسارع الأسواق إلى معدلات نمو مئوية «من ثلاثة أرقام» وانتشار منتجات جديدة، انتشارًا مذهلاً. لماذا يحدث ذلك؟ وكيف يحدث؟ وما الذي ينبغي للشركات فعله للمشاركة والاستفادة من هذه الظاهرة؟ هذا ما سيتناوله الكتاب في الصفحات التالية. كُتب الإصدار الأول من هذا الكتاب في منتصف تسعينيات القرن الماضي. في ذلك الوقت، كانت «أعاصير» أجهزة الكمبيوتر وشبكات الإنترنت المحلية وطابعات الليزر وقواعد البيانات المترابطة مَصْنَعَة وولت، وكانت «أعاصير» نظام التشغيل ويندوز والطابعات النافثة للحبر ونماذج الخادم والعميل لتوزيع المهام في ذروتها، بينما لا تزال «أعاصير» الهواتف المحمولة وشبكة الإنترنت في بدايتها. بدا الأمر كما لو أن العالم داخل إعصار واحد كبير، ومن ثمَّ ظهرت «فقاعة».

ظهرت هذه الفقاعة بسبب إدراك أسواق المال أخيرًا لظاهرة الإعصار، فقررت تسعير مجموعة كاملة من الأوراق المالية بقيمتها المستقبلية المتوقعة، أي أكثر من قيمتها الحقيقية، لتتضخم الفقاعة التي أُطلق عليها «فقاعة دوت كوم»، إلى أن انفجرت في مارس 2000. استمرت مشاعر الحسرة وخيبة الأمل الناتجة عن انفجار الفقاعة لفترة طويلة جدًا، مما دفع الناس إلى التساؤل عمَّا إذا كانت ظاهرة الإعصار نفسها مجرد بدعة عابرة قد لا تتكرر. ولكن دعوني أؤكد لكم، من يفكر بهذا الشكل مخطئ تمامًا.

كما ستوضح الصفحات التالية بالتفصيل، تركز مرحلة الإعصار من تطور السوق على الديناميكيات المؤكدة والموثوقة لدورة الاستهلاك التكنولوجية (أو ما سنشير إليه في هذا الكتاب بـ «دورة حياة اعتماد التكنولوجيا»). ويمكن تتبع ذلك بشكل أدق من خلال سلوك صانعي القرارات عندما يواجهون قرارات شراء عالية المخاطر. وجوهر هذا السلوك يتلخص في تطلعهم إلى أقرانهم للاقتداء بهم عند اتخاذ القرارات؛ سيقلدون أقرانهم في أي فعل ويحذون حذوهم.

ويؤدي أسلوب «اتباع القطيع» في اتخاذ القرارات إلى نتيجتين متعارضتين. في بداية دورة الاستهلاك، عندما يُقبل عدد قليل جدًا من الأشخاص على منتج أو خدمة، تاركين بقية المجتمع خلفهم، يؤدي ذلك إلى ظاهرة تطور السوق التي أُطلق عليها «الفجوة». وفي كتابي الأول، «عبور الفجوة»، شرحت كيف يمكن للشركات أن تشق طريقها في السوق خلال تلك الفترة من الركود والخمول. ولاحقًا، عندما يُقبل عدد أكبر من العملاء على المنتج أو الخدمة، يميل التوازن إلى الدفة الأخرى، ويعمل «تأثير القطيع» في الاتجاه المعاكس، وتحدث ظاهرة «الإعصار». لذا، يمكننا عد كتاب «داخل الإعصار» تمة للكتاب الأسبق، وأنهما يكملان بعضهما بعضًا.

ديناميكيات السوق المذكورة في كلا الكتابين لا تزال حاضرة في وقتنا الحالي. في وقت كتابة هذه السطور، نشهد مرحلة ظهور «الفجوة» في خدمات الإنترنت، واستبدال برفاقات الراديو اللاسلكية الرموز الشريطية، والاستئناس الجيني وخطايا الوقود؛ ونشهد أيضًا مرحلة «الإعصار» في التصوير الرقمي، والتوزيع الرقمي للموسيقى والأفلام، والحوسبة المحمولة، والبرامج مفتوحة المصدر، وأمن الإنترنت. لذا، يتعين علينا دائمًا في قطاع التكنولوجيا تحسين وصقل مهاراتنا باستمرار للتعامل مع كلتا المرحلتين.

هناك بعض الأمور التي تغيرت بكل التأكيد، أو أمران على وجه التحديد. أولًا: ازداد وعي المنافسين بمرحلة «الإعصار» وأصبحت جزءًا لا يتجزأ من خططهم وأفكارهم الإستراتيجية. وفي المقابل، أصبح العملاء أكثر حساسية تجاه تلك القوة التي يكتسبها قادة السوق ويهيمنون بها على «الإعصار»، وأصبحوا الآن أقل سذاجة في السماح للشركات باستغلال تلك القوة. ونتيجة لذلك، ينبغي لكل العاملين في مجال التسويق تجربة مستويات جديدة من الإبداع من أجل الاستفادة من تلك الفرص النادرة.

ثانيًا: التغيير الآخر الذي يميز مرحلة «الإعصار» الحالية عمّا كانت عليه في منتصف تسعينيات القرن الماضي يتمثل في التراكم الهائل للبنية التحتية التكنولوجية التي خلفتها «الأعاصير السابقة». أصبح لزامًا على كل نموذج جديد تضمين هذا الإرث الكبير بداخله، لذا أصبحت فرص تطوير وسبر أغوار «مجالات جديدة غير مكتشفة» أكثر ندرة مما كانت من قبل. وهذا يعني أن القادة المترعبين على عرش السوق قد لا يتمكن أحدٌ من إزاحتهم عن القمة، وسيحتفظون بمقعدهم على الطاولة. من الصعب أن نرى شركة في قطاع التكنولوجيا حاليًا وقد «عفا عليها الزمان» كما كان الأمر في السابق، وهو ما يزيد الأمر تعقيدًا لكل منافس جديد.

باختصار، يخضع تشكيل التسويق في مجال التكنولوجيا، مثل كل شيء آخر على سطح الكوكب، إلى قوى التطور. المبدأ نفسه لم يتغير: إما الابتكار وإما الانتحار؛ أو بلهجة أقل دراماتيكية: ابتكر أو تحمّل تكلفة تقديم سلعة تقليدية تعاني معها ارتفاع سقف متطلبات السوق يومًا بعد يوم. ولكن لا داعي للتشاؤم؛ كما سيتضح لك من النماذج الواردة في هذا الكتاب، ستجد أن فرص الابتكار التي أوجدتها دورة حياة اعتماد التكنولوجيا لا حصر لها تقريبًا. لن تفشل من قلة الفرص، ولكن التحدي الحقيقي هو اختيار الفرصة المثالية، وأن تستغلها دون أخطاء.

حظ سعيد!

- جيفري موور

سان ماتيو

كاليفورنيا

يونيو/حزيران

2004

**في ذكرى باتريشيا سي موور،
التي أحبّ الأدب، وكانت ساحرة في استخدام الكلمات،
وبذلت قصارى جهدها لكي يرث ابنها تلك الموهبة.**

شكر وتقدير

هذا الكتاب هو محاولة تلخيص ما تعلمته على مدار السنوات الأربعة الماضية في مجال استشارات الأعمال التكنولوجية من بعد نشر كتاب «عبور الفجوة». تتضمن مصادر التعلم كمية متواضعة من المواد المنشورة، لم أتمكن من حفظ أو ذكر أيٍّ منها في حواشي الكتاب، لكن مصادر التعلم الأهم والأكثر قيمة كانت النشرات الإخبارية الخاصة بمجال التكنولوجيا لكل من ديك شافر وجيف تارتر وسيمور ميرين، الذين ساهموا بجانب مجلتي «كمبيوتر وورلد» و«بي سي ويك» في إبقائي على اطلاع دائم بكل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا.

وجاء الجزء الأكبر من التعلم من الزملاء والعملاء. من ناحية الزملاء: ساهم شركائي بول ويفيلس وتوم كيولا ومارك كافندر بشكل كبير في كل مرحلة من هذا الكتاب، بمشاركة أفكارهم ونقدم لبعض الأفكار والمفاهيم وإضافة الأمثلة وإرشادي بشكل مذهل عندما أحييد عن الفكرة الرئيسية. وإذا لاحظتم أي شرود عن الأفكار الرئيسية من ناحيتي، فاعلموا أنهم قد بذلوا كل ما في وسعهم.

وأود أيضًا أن أشكر زملائي في النصف الآخر من العالم، في جمهورية جنوب إفريقيا، الذين يطبقون منهجية «مجموعة الفجوة»⁽¹⁾ على قطاع التكنولوجيا الناشئ في تلك البلاد، وهم: أدريان جوبرت، ورينيه بالت، وهيرمان مالان، وجوهان فيساجي.

وبالإضافة إلى هؤلاء الشركاء، كان هناك مجموعة غير رسمية أخرى من الزملاء، العديد منهم مستشارون أيضًا، استقطعوا من أوقات أعمالهم لمراجعة ونقد وتعزيز نظريات هذا الكتاب. وتضمنت تلك القائمة ابنتي مارغريت موور من شركة «ريجيس ماكينا»، وبول جونسون المحلل المالي بشركة «روبرتسون ستيفنز»، وتوم كوشارفي من شركة «سوميتس بارتنرز»، وتشارليس ديليسيو من شركة «كيه بي إم جي»، وتوم بايرز، الأستاذ الاستشاري بجامعة ستانفورد، وأندي ساليزبوري، وتوني موريس، وأن باديلو، وبروس سيلفر، وفيليب لاي، وبريت بولينغتون، ودافيد دان-رانكين. وتشمل مجموعة الدعم الثانية زملائي السابقين في شركة «ريجيس ماكينا»، وهم: غريغ راف، وبايج ألو، وغلين هيلتون، وروزماري ريماكل، وكارين لوبي، ودوغ موليتور، وقد أثبتنا جميعًا عدم قدرتنا على العمل لدى أي شخص سوى أنفسنا. وتتضمن المجموعة الثالثة زملائي من قطاع العلاقات العامة، وهم: سابرينا هورن، ومورين بلانك، وسيمون أوتاس، وبام ألكسندر.

ولا بد أن أذكر أيضًا دعم مجتمع رأس المال الاستثماري، والمتمثل في شركات «أكسيل بارتنرز»، ومجموعة «تشارلز ريفر»، و«أطلس بارتنرز»، و«سان بول فينشر كابتال»، و«صندوق مايفيلد الاستثماري»، ومؤسسة «فينشر بارتنرز»، التي أدين لها بخالص التقدير والعرفان لاستضافتها مبادرة «مجموعة الفجوة» في مكاتها لمدة عام، وأود أن أتوجه بشكر خاص لكل من ريد دينيس وبيتي توماس ونورم فلجسونغ على اهتمامهم البالغ.

كما تعلمت دروسًا عديدة من المشاركة في مجالس إدارة الشركات، وأود أن أشكر كارل هيرمان ووالث باوندز من شركة «سولبورن»، وتوم كوين من شركة «جيريشن»، وريتشارد فورس من شركة «بي سي أيجريد».

وبينما كان الزملاء ينصحون، والأصدقاء يدعمون، كان العملاء يعلمون. لقد حظيت بشرف العمل مع ما يقرب من مئة مجموعة مختلفة من العملاء خلال السنوات الأربعة الماضية، تعرفت فيها معهم على مشكلات كبيرة إلى جانب رؤى رائعة حول كيفية حلها. لا أنسى الكثير من الأفراد في شركة «هوليت باكارد»، حتى إن عددهم أكبر مما يمكنني من ذكر أسمائهم جميعًا، وكان لهم تأثير خاص في أثناء كتابة هذا الكتاب، إلى جانب مكانة خاصة في قلبي. أود فقط أن أشكر بوني باراديس ودارلين بيفين على مساعدتهما في تأسيس تلك العلاقة في المقام الأول. لقد كانت تجربة استثنائية ورائعة بالنسبة إليّ.

أما عن الأفراد الذين حظيت بشرف التعامل معهم عن طريق عملاء آخرين فهم كثيرون جدًا لدرجة أنني سأنسى بالتأكيد ذكر العديد ممن يستحقون التقدير. ولكنني أريد أن أوجه الشكر لهم جميعًا، ومن يتبادر منهم إلى ذهني حاليًا ستيف جوبز من شركة «نكست»، وسكوت سيلك من شركة «يونيسيس»، وجيف ميلر وروب ريد من شركة «دوكيومينتام»، وديف وآل دوفيلد من شركة «بيبول سوفت»، وبيرنارد هولم من شركة «إس سي أو»، ودومينيك أور من شركة «باي نيتوركس»، وبيتر ستراب من شركة «إيه تي أند تي»، وجيري جريف من شركة «إنتل»، ومارك هوفمان وبوب إيشتاين من شركة «ساييز»، وريتشارد برويست وستيو بلوك من شركة «صن»، وفرانكي دور وإيفرت بولاك من شركة «إيه إس إم إل القابضة»، ودان ميتزغر ماكنزي من شركة «كريستال سيرفيسز»، وروب ريس من شركة «سافي»، وآل ميكش من شركة «تكترونيكس».

إلى كل هؤلاء وإلى كل المميزين الذين نسيت ذكر أسمائهم، شكرًا جزيلًا لكم على كل ما قدمتموه لي من تحديات وأفكار، وعلى صداقتكم.

وأخيرًا، هناك الأشخاص الذين يدعمون الكاتب في خضم رحلاتهم، وما تنطوي عليه من صعاب وتقلبات. وهم جيم ليفين، وكيلبي الأدبي، وكريستين سانديرغ، محررتي. وفي «مجموعة الفجوة»، وقعت مسؤولية تلك المهمة على الزميلة العزيزة التي تسعدنا دائمًا بوجودها المتألق، أنجيلين هانلي.

وفي مكانة مميزة لا يصل إليها غيرها، تأتي ماري، التي تستمر في جعل حياتي مغامرة تستحق أن تُعاش. وهي من تجعل كل شيء يستحق العناء في النهاية. طوال سنوات زواجنا، كانت رؤية العالم من خلال عينيها متعة يومي. وشاركها حبي أطفالنا الثلاث قرّة أعيننا؛ مارغريت ومايكل وأنا. بمجرد ذكرهم والكتابة عنهم أكون سعيدًا، ويسعدني أن أشعر بذلك.

المقدمة

عندما أكتب كتابًا، عادةً ما أترك كتابة المقدمة إلى النهاية، وهذا لأنه يصبح من السهل عليك إخبار القراء بوجهتهم القادمة في القراءة بعدما يمر الكاتب بكل مراحل الكتابة. ولكن عندما تسنح لك الفرصة لكتابة مقدمة ثانية بعد أربع سنوات من الطبعة الأولى للكتاب، فهذا أمر ممتع وفريد بشكل استثنائي. بهذه الطريقة سأتمكن من تجميع عدد من التعليقات على الكتاب من مختلف الأشخاص والرد عليها دون الحاجة إلى كتابة كتاب آخر! وهذا توفير كبير للوقت والجهد والمال.

كانت التعليقات على كتاب «داخل الإعصار» مرضية للغاية، حتى إن الصناعات التكنولوجية المتطورة، لا سيما في الولايات المتحدة، تبنت المفاهيم الرئيسية الواردة في الكتاب وجعلت التشبيهات والاستعارات الأساسية في الكتابة بمكانة لغة مشتركة لتقييم نضج الأسواق الناشئة وحالة الشركات بداخلها. وحرصت «مجموعة الفجوة» على جعل الكتاب مرجعًا لعروضها الأساسية، وبذلك تمكنت من النمو من ثلاثة إلى ستة شركاء، وأصبحنا الآن بصدد إضافة شركات تابعة. وسرعان ما أصبحت هذه الممارسة عالمية، مع ترجمة الكتاب إلى اللغة الصينية واليابانية والكورية والفرنسية والألمانية والبرتغالية، وأصبح لدينا عملاء في ست دول وشركات تابعة في ثلاث قارات. وأصبح الكتاب أيضًا من المراجع الرئيسية في جامعات مثل ستانفورد وهارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ونورث ويسترن، إلى جانب مجموعة أخرى من كليات الدراسات العليا للأعمال والهندسة، حتى يدخل جيل جديد من رواد الأعمال إلى السوق وهم على دراية بالفعل بالأفكار الواردة في الكتاب. من الصعب أن أتخيل ما هو أفضل من ذلك لأي كاتب، وأنا أشعر بالامتنان الشديد لردود الفعل التي أعقبت نشر الكتاب.

إلا أن التعليقات لا تكون مفيدة حقًا إذا لم تكشف عن فرص للتحسُّن. في الإطار العملي، خضع كل نموذج في الكتاب إلى مستوى معين من التحوُّل والتجدد على مدار السنوات الأربعة الماضية، إذ أدت ضغوط التعاقدات الاستشارية على أرض الواقع إلى ظهور بعض التناقضات والعيوب على السطح. في الوقت الراهن، تمكنت مع زملائي من تضمين تلك الدروس المستفادة من العمل على أرض الواقع في مكتبة عروضنا التقديمية. ولكننا لم نتجاوز تلك الخطوة بعد، ولكن لا شك في أننا سنفعل ما هو أكثر من ذلك في النهاية، وعندما نفعل ذلك، سوف أضع كل التحديثات في نسخة منقَّحة من الكتاب.

ولكن في وسط كل التحديثات والدروس المستفادة، كان هناك تغيير هائل يتمثل في انتشار الإنترنت وظهور التجارة الإلكترونية، وهو ما استدعى تناول

تلك الجزئية بشكل عاجل في هذا الإصدار. ولكن قبل أن أفعل ذلك يجب تحذيركم أولاً: من أجل تطبيق الأفكار الواردة في هذا الكتاب على سوق الإنترنت، أفترض أن القارئ لديه فكرة مسبقة عن تلك الأفكار بالفعل! لذا، إذا كانت هذه قراءتك الأولى للكتاب، فإنني أرحب بك أولاً؛ وثانياً، أشكرك على شراء الكتاب واستقطاع جزء من وقتك في قراءته؛ ثالثاً، أنصحك بأن تطوي هذه الصفحة من الكتاب الآن وتذهب مباشرة إلى الفصل الأول. وبعد ذلك، في نهاية الكتاب، إذا تحليت بالعزم لإنهائه، يمكنك العودة إلى هذه الصفحة وقراءة بقية المقدمة، بعدها خاتمة كتبت بعد الانتهاء من كتابة بقية فصول الكتاب.

عوداً حميداً! الآن وبعد الاطلاع على كل ما ورد في الكتاب والاعتقاد على مصطلحاته واستعاراته (الكثيرة)، دعونا نسأل سؤالاً مهماً وأساسياً: في النسخة الكاملة من كتاب «داخل الإعصار»، تمت الإشارة إلى «الإنترنت» في ثلاث مناسبات فقط؛ كيف فاتي أن أشير إليه بعده ما سيكون أعظم إعصار على مر العصور؟

دفاعاً عن نفسي، أقول إن الموعد النهائي لتسليم المخطوطة النهائية الكاملة من الكتاب كان في يونيو 1995 قبل ستة أشهر كاملة من إطلاق شركة «نتسكيب» متصفح الإنترنت Navigator 1.0. في ذلك الوقت، شعرت بالتأكد أن الإنترنت سيكون «المشروع الكبير المقبل»، لكن لم يكن لدي فكرة عن مدى سرعة وشمولية حدوث ذلك.

حتى كتابة هذه السطور، مع اقتراب نهاية عام 1998، لا يوجد قطاع من الاقتصاد الأمريكي لم يمسه الإنترنت. وفي المقابل، على الصعيد العالمي، كانت وتيرة تبني الإنترنت أبطأ إلى حد كبير، بسبب قيود لوائح صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية، والتي تمر بمرحلة بطيئة من الإلغاء التدريجي. ومع ذلك، لصياغة الأمر المفردات المستخدمة نفسها في هذا الكتاب، فإننا نشهد سلسلة أعاصير على مستوى العالم، وأعتقد أننا بعيدون بما فيه الكفاية لإبراز المسار الذي يمكن أن تسير عليه الأمور بعد ذلك.

أولاً، لنراجع إلى أي مدى وصلنا. شهدنا في عامي 1996 و1997 أول إعصار إنترنت، ارتكز على صناعة «المتصفح». في هذه المنافسة كان متصفح Navigator من شركة «نتسكيب» هو الغوريلا بمجرد ظهوره، إذ قفز سريعاً إلى أكثر من 80% من حصة السوق. كان ينبغي أن تكون هذه الريادة حصينة ومضمونة، وأن تجعل شركة «نتسكيب» هي المسيطرة على معايير الأمر الواقع، وأن تحتل مكانة الغوريلا، واجتذاب المساهمين لتحقيق أرباح كبيرة طويلة المدى. فماذا حدث؟

جاءت استجابة «مايكروسوفت» للموقف بإستراتيجية رائعة، ونفذتها بكفاءة شديدة. تتلخص الإستراتيجية في استنساخ متصفح «نتسكيب»، وليس

التنافس معه. بمعنى آخر، لعبت مايكروسوفت دور القرد، وليس الشمبانزي، في مواجهة تهديد الغوريلا الخطير. وبذلك، تمكنت من استمالة السوق الذي أنشأته «نتسكيب». لكن الاستنساخ وحده لم يكن كافيًا لأن «نتسكيب» يظل لديها حق الغوريلا في تحديد امتدادات معايير المنتج في المستقبل، بالطريقة نفسها التي استخدمتها شركة «إنتل» للحفاظ على ريادتها على شركات مثل «إي إم دي» و«ناشيونال سيمي كونداكتور». لكن هنا ظهر عيب إستراتيجية في خطة «نتسكيب»؛ لم يكن من الصعب إجراء هندسة عكسية للتقنية المستخدمة في تطوير المتصفح. ونتيجة لذلك، تمكنت «مايكروسوفت» من اللحاق بريادة «نتسكيب» في أقل من عام، بوصول متصفح Internet Explorer 3.0 من «مايكروسوفت» إلى مستوى التكافؤ نفسه. ومن ثمّ سمح لها ذلك بنقل المنافسة إلى ساحة «التسعير»، حيث يمكنها الفوز بصفقات كبرى، لأن سعر متصفح «مايكروسوفت» كان مجانيًا.

وفي غضون ذلك، بدأت تظهر إستراتيجية «مايكروسوفت» الأساسية، التي تمثّلت فيما يلي:

1. لا يمكن لأحد هزيمة الغوريلا على ملعبها، لكن...
 2. تحتاج «نتسكيب» إلى ملعبنا، والمتمثل في نظام التشغيل Windows، لنشر منتجها، لذا...
 3. يمكننا دمج متصفح جديد في نظام التشغيل Windows مجانًا، وبذلك...
 4. نهزم الغوريلا بتجريف أراضيها دون احتلالها.
- وبمجرد أن أصبحت هذه الإستراتيجية واضحة، انتهت وحُسمت حروب المتصفح. أصبح الجميع يرى أن خطة «مايكروسوفت» لا تُقهر، وانخفض سهم شركة «نتسكيب» بشكل هائل بين عشية وضحاها.
- ونتيجة لذلك بدأ مجتمعنا نقاشًا موسعًا حول الآثار المترتبة على هذه الإستراتيجية ونتائجها، وهو نقاش سيجبرنا جميعًا على إعادة التفكير في طريقة فهمنا للمنافسة والاحتكار، وضبط التجارة والحرية الاقتصادية والرأسمالية، والتنظيم والسياسة والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من الأمور. تلك القضايا متداخلة ومعقدة بشكل كبير، ويصعب الوصول فيها إلى أحكام نهائية. لكن في غضون ذلك، سيستمر النمو المفرط للإنترنت، ولا يمكننا ترك تلك الفرصة تفلت من بين أيدينا في محاولة الوصول إلى فهم وتصوّر مثالي لتلك القضايا الشائكة.

ضرب الإعصار الثاني للإنترنت بكل قوته عام 1997، ولا يزال مستعرًا حتى وقت كتابة تلك السطور، وهو انفجار مواقع الإنترنت. ركزت الشركات في ذلك الإعصار على الاستفادة من الأعداد المتزايدة لمن يتصفحون الإنترنت من خلال السماح للمتصفحين بالنظر إليهم مباشرة. أصبحت مواقع الإنترنت ضرورة لكل شركة، تعرض عليها معلوماتها العامة، وخدماتها وغيرها من

الأمر. وعندما أصبح تأثير مواقع الإنترنت واضحًا، رضخ المتخصصون في أقسام تكنولوجيا المعلومات بسهولة لفكرة نشرها، معتقدين أن موجة التغيير ستتوقف عند هذا الحد، مما يمنح الجميع بعض الوقت للاستقرار والتعامل مع تلك التغييرات المستقبلية بطريقة أكثر تخطيطًا.

لكنهم كانوا مخطئين. سرعان ما أصبح المستخدمون داخل الشركات عالقين في الهدف الأصلي للإنترنت، مشاركة المعلومات بين مجموعات العمل ذات الصلة، إلى أن حدث انفجار مواقع الإنترنت الحقيقية تحت راية شبكات الإنترنت الداخلية (إنترانت). أصبحت شبكة الإنترانت هي مسار المعلومات الداخلية المفضل لدى جميع شركات التكنولوجيا المتقدمة والخدمات التي تدعم التكنولوجيا مثل الخدمات المصرفية وخدمات الوساطة المالية.

وأدت أعاصير الإنترنت العامة وأعاصير شبكات الإنترانت الداخلية إلى زيادة الطلب بشكل هائل على خوادم وبرامج الإنترنت، ناهيك بطلب الاتصال بالإنترنت نفسه، وهو ما دفع كل الشركات التي تخدم خدمات البنية التحتية الأساسية، مثل «سيسكو» و«سن» و«مايكروسوفت» و«نتسكيب» إلى الصدارة. وفي الوقت نفسه، أدّى انتشار الإنترنت أيضًا إلى تحوُّل البريد الإلكتروني من برنامج احتكاري تقدمه شركتا «لوتس» و«مايكروسوفت» إلى بروتوكول بريد إلكتروني بسيط مشترك عبر الإنترنت. ومع ظهور هذا العالم الجديد الذي تنتشر فيه عناوين البريد الإلكتروني، أصبح البريد الإلكتروني قوة محرّكة قوية لسوق الإعصار، لأنه أدى إلى زيادة حجم أنشطة الإنترنت بشكل كبير (ويرجع الفضل في ذلك بشكل كبير، للأسف، إلى الرسائل العشوائية الإعلانية المزعجة والرسائل الاحتيالية)، مما خلق سوقًا جديدة بالكامل في خدمات الدليل، على غرار دليل أرقام الهاتف.

تلك الزيادات الهائلة في حجم الأنشطة تؤثر، بمرور الوقت، على شبكات الجميع. وفي إطار سعي المؤسسات لتفريغ هذا الطوفان، فإنها تلجأ إلى خدمات المرافق المشتركة مثل «اكسدوس»، أو تستعين بمصادر خارجية كاملة من مزودي خدمات الإنترنت ذات القيمة المضافة مثل MCI/Worldcom أو GTE/BBN. وشبكات تلك المؤسسات، بدورها، تتعدى على شبكة الهواتف العامة التي تغرق تحت وطأة هذا الضغط الذي يبدو بمكانة طوفان من المتصلين الذين لا يغلقون المكالمات قط. وهذا بدوره يؤدي إلى المزيد من ابتكارات البنية التحتية، وأنشطة الاندماج والاستحواذ على الشركات، في إطار سعي مقدمي خدمات الاتصالات والبيانات إلى مطابقة أنظمتهم لتناسب هذا العالم الجديد. ويبدو أن شراء «نورتيل» لشركة «باي نيتوركس» مجرد خطوة افتتاحية على رقعة الشطرنج في دور يبدو أنه يمتد لفترة طويلة جدًا.

كل أنشطة الإعصار حتى الآن كانت مدفوعة بالتطبيقات الثلاث لمشاركة المعلومات؛ التصفح، والنشر على مواقع الإنترنت، والبريد الإلكتروني. في

هذه المرحلة من تطوُّر السوق، يُعد مطورو البنية التحتية المنافسين الرئيسيين، بينما يعمل بقية قطاع التكنولوجيا المتقدمة في المقام الأول داخل مضمار البولينغ لاجتذاب داعمين من قطاع العملاء البراغماتيين. ومع اقتراب عام 1998 من نهايته، نشهد بروز مضماري بولينغ آخرين في المشهد؛ في قطاع الاتصالات نفسها والخدمات المالية، حيث التطبيقات والاستخدامات الحاسمة في كلا القطاعين هما خدمة العملاء والمعاملات المالية الإلكترونية، على الترتيب. وفي كلتا الحالتين، سنشهد بداية سلسلة ثانية من الأعاصير، لكنها لن تنشأ من استثمارات البنية التحتية، وإنما من الاستثمار في التطبيقات والاستخدامات.

إن الآثار المترتبة على تطبيقات خدمة العملاء عن طريق الإنترنت هائلة. في الشركات التكنولوجية، أصبح الإنترنت هو الوسيلة الأساسية في الدعم الفني وخدمة العملاء. وبالاقتراح مع تقنيات البريد الإلكتروني، والمدعومة بتطبيقات خدمة العملاء من شركات مثل «فانتيف» و«كلاريفاي» و«بان» و«سيبيل»، تعيد أنظمة الدعم المستندة إلى الإنترنت هندسة الطريقة التي تتفاعل بها الشركات مع شركاء أعمالها، ولن تكون هندسة طريقة للتفاعل مع العملاء النهائيين بعيدة المنال. كل هذا بدوره سيصبح جزءًا من سلسلة الأعاصير الممتدة في مجالات إدارة علاقات العملاء وإدارة سلاسل التوريد. وفي كل حالة من تلك الحالات، ما نراه هو الاستعانة بوسائل اتصال جديدة في العمليات التجارية الخارجية، ويمكن عدُّها استكمالًا لعمليات أتمَّتها المكاتب الخلفية⁽²⁾ التي تهدف إلى إحلال الأنظمة الداخلية استعدادًا للألفية الجديدة.

ومع انجراف موردي التطبيقات مع قوى إعصار سوق الإنترنت، ينبغي لهم مراجعة فرضياتهم الإستراتيجية الأساسية. تُعد إستراتيجية مضمار البولينغ هي الأفضل لمعظم موردي التطبيقات في معظم الأوقات. إلا أن قوى الإعصار تكافئ من يحصلون على أكبر قدر ممكن من العملاء بسرعة تتعارض بشكل أساسي مع إعادة هندسة العمليات التجارية المعقدة، وبذلك تنشئت شركات تطوير وتقديم التطبيقات بين الخسارة لصالح منافس أو عدم تقديم الخدمة المناسبة لعميل قيِّم. لذا، ينبغي هنا تطبيق الدرس الأساسي المستفاد من التسويق في مرحلة الإعصار: تغلب على المنافسة أولاً، ثم اعتذر للعميل لاحقًا.

وفي قطاع الخدمات المالية، إلى جانب استخدامات خدمة العملاء، نشهد أيضًا ظهور معالجة المعاملات التجارية، أو التجارة الإلكترونية الحقيقية. لذا، يتم دمج إدارة المحافظ عبر الإنترنت، وهي خدمة عملاء، بتداول الأسهم عبر الإنترنت، وهي خدمة معاملات. وهذا يُنذر بفيضانات هائلة مقبلة. لدينا نيتان أساسيتان لدعم معالجة المعاملات التقليدية، تتمثل في شبكة «فيريفون»

لبطاقات الائتمان الاستهلاكية (فيزا وماستركارد)، وبروتوكول تبادل البيانات الرقمية (EDI) لمعالجة طلبات الشراء بين الشركات في سلسلة التوريد نفسها. ومن المتوقع أن يغمرهما طوفان الإنترنت القادم ويستوعبهما بداخله. ينبغي للشركات التي تعمل في تلك القطاعات أن تبدأ عملية «تدمير ذاتي إبداعية» حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في المستقبل.

أما التجارة الإلكترونية الاستهلاكية عبر الإنترنت، أو البيع بالتجزئة للمستهلكين، لا تزال عالقة في تحديات ما قبل البيع، وهو اعتماد آليات التسويق، وليس الشراء. وبشكل أكثر تحديدًا، فالمشكلة إلى حد كبير بصرية، لأن الكتالوجات الورقية للمنتجات لا تزال تعرض صورًا ذات دقة وجودة أفضل بكثير من الصور منخفضة الجودة على الإنترنت. ولأن معظم عملاء التجزئة يتصلون بالإنترنت عبر الاتصالات الهاتفية ذات النطاق الترددي المحدود، وهو الأسلوب نفسه المتوقع خلال سنوات عديدة قادمة، يصبح من غير الممكن استخدام صور ذات جودة أعلى. لذا، يُعد الاستثمار في البيع بالتجزئة عبر الإنترنت ظاهرة غير مكتملة، ومن غير المتوقع أن تصبح ظاهرة عالمية في المستقبل القريب.

ومع ذلك، هناك من قرر مواجهة تلك التحديات والتغلب على تلك المتطلبات واستحوذ على حصة ضخمة من السوق، وأقصد بذلك شركة «أمازون» (Amazon.com)، ومن المفيد أن نلقي نظرة على بعض السمات الفريدة التي ساهمت في نجاحها المذهل. أولًا، تُعد الكتب من السلع القليلة التي تُباع بالتجزئة ولا تحتاج إلى «تجربتها» قبل الشراء، وساهم ذلك في عدم إعاقة عملية التسوق عبر الإنترنت. ثانيًا، تم حل مشكلة كتالوج المنتجات من قبل الموزعين الحاليين في المجال، كانت تحتاج فقط إلى رفعها واستخدامها على الإنترنت، دون الحاجة إلى تجميعها لأول مرة. ثالثًا، يفصل «متسوقو» الكتب أن يذهبوا إلى متاجر الكتب بشكل متكرر، بينما «مشترو» الكتب يفضلون عدم الذهاب. رابعًا، التركيبة السكانية لمن يشترون الكتب، لا سيَّما رجال الأعمال، يمكنهم الوصول إلى الموقع الإلكتروني من العمل وليس من منازلهم، بسرعات شبكة أعلى بكثير، مما يجعل المعاملات الإلكترونية أكثر سهولة. خامسًا، شراء الكتب لا يتطلب الإفصاح عن معلومات شخصية سرية، وهو الأمر الذي قد يعيق عددًا من المعاملات التجارية الأخرى. سادسًا، أنظمة الجرد والتوزيع والمرتجات التي يستخدمها موقع Amazon.com لشراء وبيع الكتب موجودة وقائمة بالفعل.

والآن، من المؤكد أن موقع Amazon.com نجح بشكل رائع في إعادة ابتكار تجربة الشراء الاستهلاكي عبر الإنترنت، مما يجعله موقعًا «مرجعياً» لأي شخص يرغب في خوض مجال التجارة الإلكترونية. لكن يتعين على الشركات

الأخرى أن تتحقق من «منتجها الكامل» بدقة وعناية للتأكد من قدرته على النجاح في هذا التحوّل.

المشكلة الأخرى التي تؤدي إلى إبطاء عملية اعتماد التجارة الإلكترونية هو جانب الأعمال التجارية، حيث يتمثل التحدي في الأنظمة الحالية التي تستخدمها المؤسسات لتسجيل العملاء وإدارة الطلبات والتحقق من الائتمان وتوافر المخزون وإدارة الخدمات اللوجستية، والفواتير والتحصيلات. هناك الكثير من التعقيد في عملية التحوّل الإلكتروني، سواء في بداية إجراء هذا التحوّل أو مع صيانته بمرور الوقت. ويُندر ذلك بحدوث إعصار آخر، في الوقت المناسب، يتحول فيه العالم بأسره من البنية التحتية لأنظمة الخادم والعميل إلى تطبيقات الإنترنت.

وبتأجيل التطبيق الكامل للتجارة عبر الإنترنت لفترة طويلة، يمكننا أيضًا أن نتوقع تأجيل جميع تأثيراتها الممتدة. وفي غضون ذلك، يتحول نمو سوق التجارة الإلكترونية وتركيزه من مقدمي المنتجات، الذين استفادوا بشكل كبير من أعاصير البنية التحتية، إلى مقدمي الخدمات، الذين ستكون لهم اليد العليا في المرحلة التطبيقية العملية المقبلة. هناك نوعان أساسيان لمقدمي الخدمات؛ أولًا، الخدمات المهنية، والاستشارات عادةً، التي تركز على طرح أنظمة جديدة. ثانيًا، خدمات المعاملات، والتي تركز على استخدام الأنظمة الجديدة لصالح العملاء النهائيين.

بمجرد الانتشار واسع النطاق لأي بنية تحتية جديدة، تنتقل القوة من مشيدي البنية التحتية، وهم شركات الخدمات المهنية، إلى المشغلين، أو ما نسميهم الآن شركات خدمات المعاملات. يعتمد نموذج خدمات المعاملات على أن البنية التحتية المطلوبة قد تم استيعابها واعتمادها بالفعل (وهو ما يحافظ على انخفاض تكاليف الدعم) واستهلاكها (مما يقلل الاستثمارات الجارية). وللأسف، لا ينطبق ذلك في الوقت الحالي على الإنترنت، ولا حتى يقترب من تحقيقه. ولذلك، تعاني شركات خدمات المعاملات في الوقت الحالي عجزًا غير عادي، وكلها مجبرة على جمع الأموال بطريقة أشبه بمخطط «بونزي»⁽³⁾، على أمل تحسّن الأحوال وظهور ظروف مستقرة قبل نفاذ قدرتها على زيادة رأس المال. إلا أن تراجع وانكماش الاقتصاد العالمي يهدد آليات تمويل هذا المخطط بشكل كبير، وسيحتاج المستثمرون إلى صلاية هائلة للنجاة والبقاء على قيد الحياة خلال السنوات المقبلة. لكن ما قد يمثل لهم بصيصًا من الأمل أنه عندما تستقر البنية التحتية، ولو لفترة مؤقتة، يمكننا أن نرى عددًا من الشركات الأعلى قيمة في قطاع التكنولوجيا المتقدمة اليوم، أبرزها «ياهو!» و«أمريكا أونلاين» و«أمازون».

ومع ذلك، تظل مرحلة «الشارع الرئيسي» هي الأنسب لتحقيق إيرادات كبيرة لمقدمي خدمات المعاملات، حيث يكتمل تحوّل التكنولوجيا الأساسية

إلى سلعة، ويصبح بإمكان الشركات أن تتميز من خلال تنوع العروض التي يتم تقديمها للعملاء.

مع وضع كل ذلك في حسابنا، يمكننا أن نختم بتلخيص نتائج مناقشاتنا على النحو التالي:

□ في كل مرحلة من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا هناك نموذج مثالي يجب اتباعه في إستراتيجيات الأعمال:

- السوق المبكرة: الخدمات المهنية.

- مضمار البولينغ: منتجات التطبيقات المتخصصة.

- الإعصار: منتجات البنية التحتية.

- الشارع الرئيسي: خدمات المعاملات.

□ إلا إن إعصار الإنترنت قوي للغاية لدرجة أنه امتص جميع نماذج الإستراتيجيات الأربعة في دوامة واحدة.

□ لذا، كل نموذج لديه مسار تطبيق خاص به داخل الإعصار، وبالنظر إلى وجود العديد من الأعاصير داخل الإعصار الواحد الرئيسي الكبير، سيكون لكل نموذج مسار تطبيق أيضًا مع كل إعصار داخلي.

في ضوء ما سبق، لم تعد ممارساتنا الاستشارية في «مجموعة الفجوة» قادرة على الحفاظ على تركيزها منصبًا حصريًا على شركات المنتجات التقليدية، وأصبح من الضروري التبديل بين المنتجات والخدمات بسبب التوغل الهائل للإنترنت في كل شيء، وأصبحت كل شركة تحتاج إلى الاحتفاظ ببعض المرونة تتيح لها «الذهاب في الاتجاه الآخر» في أي لحظة. وأعدُّ ذلك أكبر تغيير في وجهة نظري منذ كتابة «داخل الإعصار»، ولأنني لم أتحلَّ بتلك الرؤية من البداية، فإنني أطلب من القراء أن يتحلَّوا بها الآن.

مجموعة الفجوة (The Chasm Group) لاستشارات الأعمال التكنولوجية، تأسست في جنوب إفريقيا، واستلهمت اسمها من الكتاب الأول للكاتب «عبور الفجوة» الذي حقق نجاحًا كبيرًا في أوساط ريادة الأعمال وقطاع التكنولوجيا.

المكتب الخلفي في معظم الشركات هو المكان الذي يتكون من موظفي الإدارة والدعم الذين لا يواجهون العملاء.

نظام بيع هرمي، وشكل من أشكال الاحتيال يعمل على شكل كرة الثلج، والذي يتمثل في وعد بالربح كبير، ويتم تمويل هذا الربح من تدفق رأس المال نفسه حتى انفجار فقاعة المضاربة.

الجزء الأول تطوُّر الأسواق فائقة النمو

الفصل الأول

أرض أوز المدهشة

في بداية فيلم «ساحر أوز»، تُحاصر دوروثي وتوتو داخل إعصار، يجرفهما بعيدًا عن عالمهما الذي يعرفانه في كانساس، ليستقرا في أرض أوز المدهشة. وقد يظهر هذا النموذج «الإعجازي» من الصعود، من حين لآخر، في بورصاتنا العالمية.

ويمكن الاستشهاد بالأمثلة التالية:

□ شركة كومباك لأجهزة الكمبيوتر، التي تفوقت في السنوات الأخيرة على شركة «آي بي إم»، لتحتل ريادة أسواق أجهزة الكمبيوتر، وتحقق نموًا من صفر إلى مليار دولار في أقل من خمس سنوات.

□ وكذلك شركة كونربيرفال، شركة أقراص التخزين الصلبة التي ساهمت في النمو الفائق لشركة «كومباك» من خلال تزويدها، وتزويد منافسيها أيضًا، بأقراص وينشستر الصلبة منخفضة التكلفة.

□ وعلى مدار ست سنوات، من 1977 إلى 1982، تضاعف حجم أعمال شركة أتاري لأجهزة الألعاب المنزلية في كل عام، لتقفز أرباح الشركة من 50 مليون دولار إلى 1.6 مليار دولار.

□ وفي سنوات متتالية خلال منتصف ثمانينيات القرن الماضي، حققت شركة منتور جرافيكس نموًا من مليوني دولار إلى 25 مليون دولار، ثم إلى 85 مليون دولار، ثم إلى 135 مليون دولار، ثم إلى 200 مليون دولار.

□ وعلى مدار عقد ثمانينيات القرن الماضي بالكامل، حققت شركة أوراكل معدل نمو سنوي مركب 100%.

□ ومؤخرًا، ظهرت شركتا سيسكو سيستمز وباي نتوركس من العدم لتصل قيمة كلٍّ منهما إلى مليار دولار في مجال أجهزة توجيه وتوزيع الشبكات. لم نكن نعلم حتى ما هي أجهزة التوجيه (الراوتر) وأجهزة التوزيع الشبكية حتى بضع سنوات قليلة.

□ وعلى مدار الأعوام السبع السابقة لعام 1992، شحنت شركة سوني عشرة ملايين مشغل أسطوانات، ثم شحنت عشرة ملايين جهاز آخر خلال الشهور السبع التالية فقط، ثم عشرة ملايين أخرى بعدها بخمسة أشهر.

□ شركة طابعات هوليت باكارد، التي تقدّر قيمتها بـ 10 مليار دولار في عام 1994، شحنت أولى منتجاتها قبل عشر سنوات كاملة.

□ وأخيرًا، في أقل من 15 عامًا، حققت شركة مايكروسوفت نموًا من شركة برمجيات تركز على الأساسيات إلى أغنى وأقوى شركة برمجيات في العالم.

تلك القوى الجديدة في السوق تظهر نتيجة الابتكارات المتقطعة، أو ما أطلق عليه مؤخرًا «التحولات النموذجية». تؤدي تلك التحولات إلى ظهور فئة جديدة من المنتجات تعمل بتقنيات متطورة تتيح للمستخدمين مزايا غير مسبوقة. وبذلك تفرض نفسها كي تكون بديلًا فوريًا لمجموعة من البنى التحتية المستخدمة، ويفوز أوائل المتحولين إليها بأفضلية في النظام العالمي الجديد. إلا أن السوق مؤسسة محافظَة بطبيعتها، وتضغط على التغييرات الجديدة لإعاققتها، مفضلةً بقاء الوضع على ما هو عليه. ولفترة طويلة، وعلى الرغم من كتابة الكثير عن هذا النموذج الجديد، لم تكن له تأثيرات اقتصادية كبيرة. في بعض الأحيان، لا يتم تبني الابتكارات الجديدة مطلقًا، وتعود السوق إلى طريقة العمل البدائية نفسها، مثلما حدث مع الذكاء الاصطناعي في ثمانينيات القرن الماضي وحوسبة القلم في أوائل تسعينيات القرن الماضي. ولكن في العديد من الحالات الأخرى تكون هنا نقطة تغيير بارزة تحوّل ولاء السوق بأسره، تحت الضغوط المستمرة بتزايد عدم التوازن في معادلة السعر والأداء، من بنيتها التحتية القديمة إلى النموذج الجديد.

هذا التسلسل من الأحداث يُطلق دوامة من الطلب المتزايد في السوق. وكي تكون البنية التحتية مفيدة، ينبغي أن تكون قياسية وعالمية. لذا، بمجرد تحرك السوق لاستبدال الجديد بالقديم، ستكون هناك رغبة قوية في إكمال هذا التحوّل بأسرع ما يمكن. ويتحول كل الاهتمام المكبوت بالمنتج الجديد إلى نهم ضخم لشرائه، مما يتسبب في زيادة الطلب عن المعروض بشكل كبير، ونمو الشركات بمعدلات فائقة ومفرطة، حيث يُصخ إليها مليارات الدولارات من الأرباح فيما يبدو وكأنه من العدم.

شهدنا حدوث ذلك مرارًا وتكرارًا في حياتنا. في قطاع الاتصالات على سبيل المثال؛ بعد فترة كبيرة اكتفينا فيها بالخطابات والبرقيات والهواتف العامة، اعتمدنا خلال الثلاثين عامًا الماضية على هواتف الأزرار، والاتصال المباشر عبر المسافات الطويلة، وخدمات البريد السريع، والرد الآلي، وآلات الفاكس، والبريد الصوتي، والبريد الإلكتروني. مع كل مرحلة من مراحل التطور، لم تكن هناك حاجة حقيقية للاعتماد على النموذج الجديد الأكثر تطورًا حتى ينتشر بدرجة معينة، يصبح بعدها عدم الانضمام إلى النموذج الجديد أمرًا غير مقبول. في السوق، سلوكياتنا ثابتة؛ نتحرك مثل القطيع، ندور في الساقية نفسها مرات ومرات، ثم نهرب جميعًا في آنٍ واحد، وهذا ما يتسبب في حدوث «الإعصار».

لا يوجد إعصار خلال الربع قرن الماضي أقوى مما حدث في سوق الكمبيوتر والصناعات الإلكترونية. في مجال الحوسبة، بدأ الأمر مع انتشار أجهزة الكمبيوتر المركزية من «آي بي إم»، التي حازت الدعم العالمي بعدّها أول معيار أساسي للبنية التحتية الحاسوبية. وبعد ذلك، في أقل من عقد بدءًا من

وأواخر سبعينيات القرن الماضي، ظهرت ثلاثة نماذج جديدة تتحدى هذا النموذج بهدف إزاحته: أجهزة الكمبيوتر الصغيرة، وأجهزة الكمبيوتر الشخصية، وحاسوب محطة العمل⁽⁴⁾، وتعرفنا خلال ذلك على مجموعة من الشركات الجديدة، مثل «ديجيتال إكويمنت كوربوريشن»، و«هوليت باكارد»، و«صن»، و«أبولو»، و«كومباك»، و«إنتل» و«مايكروسوفت». وبالتزامن مع تلك النماذج الثلاث، حدث تحول في نموذج شبكات الاتصالات من النهج المركزي لأجهزة الكمبيوتر المركزية إلى عالم لا مركزي من شبكات المناطق المحلية المتصلة عبر الشبكات الواسعة، والتقىنا خلال ذلك بشركات مثل «ثري كوم»، و«نوفل»، و«سيسكو»، و«باي نيتوركس». وبالتزامن مع تلك التحولات، تغيرت كل برامجنا المستخدمة تقريبًا أو أعيدت صياغتها أكثر من مرة في أغلب الأحيان، من أنظمة التشغيل الأساسية إلى قواعد البيانات، والتطبيقات والأدوات المصممة باستخدام قواعد البيانات. وتعرفنا خلال ذلك على شركات مثل «أوراكل»، و«سايبيز»، و«لوتس»، و«أشتون تيت»، و«ووردبيرفكت».

وخلال الفترة نفسها، كنا لا نزال نشترى معظم سياراتنا من «جنرال موتورز»، و«فورد» و«كرايسلر». ونعتمد في رحلاتنا على الخطوط الجوية المتحدة أو الخطوط الجوية الأمريكية أو خطوط ديلتا الجوية. ونشرب كوكاكولا أو بيبسي أو دكتور بيبير. بعبارة أخرى، في حين كانت قطاعات وصناعات كاملة تولد من الفراغ وتنضج بعض الشركات المجهولة حديثة النشأة على عرش الأسواق المالية، استمرت قطاعات أخرى في مساراتها المألوفة دون تغيير، لعدم تأثر نماذج البنية التحتية الخاصة بتلك القطاعات. لا تختلف السيارة التي تقودها اليوم بشكل جوهري عن السيارة التي كان يقودها والدك منذ أربعين عامًا، وكذلك الأمر بالنسبة إلى النقل الجوي والمشروبات الغازية. بينما على النقيض، إصرار التقنيات المتقدمة على استبدال كل بنيتها التحتية بشكل متكرر مسألة باهظة التكلفة للغاية، لدرجة دفعت أكثر من شركة إلى التشكيك في الأساس المنطقي وراء هذا السلوك. ولكن هناك ديناميكيات سريعة لا تسمح للأفراد بسوى عدد قليل من الخيارات. كل صناعات الحوسبة قائمة على دوائر متكاملة من أشباه الموصلات، التي تتميز بزيادة معدلات السعر مقابل الأداء بسرعة متزايدة أكثر من أي شيء آخر في تاريخ اقتصادنا الحديث. في سبعينيات القرن الماضي، كان معدل تضاعف القيمة الأسية (10 أضعاف) للسعر مقابل الأداء يصل إلى عشرين سنوات. وفي ثمانينيات القرن الماضي، انخفض معدل تضاعف القيمة الأسية إلى كل سبع سنوات. وفي منتصف التسعينيات، انخفض المعدل إلى كل ثلاث سنوات ونصف. وبنهاية القرن، أصبح معدل السعر مقابل الأداء لأنظمة المعالجات الدقيقة يزداد بمعدل عشر أضعاف كل عامين ونصف. ولا يتوقع أحد نهاية متوقعة لتلك الزيادة في المستقبل القريب.

هذه الظاهرة لها تأثير يززع استقرار كل صناعة في قطاع التكنولوجيا المتقدمة بشكل هائل. كل المنتجات التكنولوجية المتقدمة تستمد قيمتها في النهاية من البرمجيات، ويجب أن يعمل كل برنامج تتم كتابته في أي فترة زمنية وفقًا لقيود وضوابط الأجهزة الحالية، أو التي سيتم إصدارها قريبًا. ولكن بعد سنوات قليلة، تظهر قوة إضافية جديدة على الساحة، تجعل تلك الضوابط والقيود قديمة وعفا عليها الزمن. وتبدأ في الظهور منتجات جديدة، مصممة وفقًا لتوجهات الأداء الجديدة، وتتضمن برمجيات تقضي على كل النقاط المرجعية القديمة. وتظهر قدراتهم الجديدة على هيئة مزايا تنافسية تشجع أي عميل على اقتنائها؛ مثل اتصالات أفضل، أو وصول أسرع إلى الأسواق، أو معالجة المدفوعات والمعاملات بكفاءة أعلى، أو فهم أعمق لاحتياجات العملاء، أو رصد مبكر لتوجهات السوق، وما إلى ذلك من المزايا والحوافز التي تشجع الجميع للتحرك بسرعة من أجل الحصول على تلك المزايا.

بالتأكيد لن يرغب أي شخص يحقق النجاح اعتمادًا على النموذج القديم في أي تغيير. يتفق الجميع على أن دورات التدوير وإعادة التدوير في المنتجات التكنولوجية المتقدمة قد تكون أكثر من اللازم، وأنه من الأفضل لو نحظى ببعض الوقت للتقاط أنفاسنا. ولكن مع استمرار عجلة أشباه الموصلات في الدوران تحت أقدامنا، وفي مرحلة ما، ستطغى جاذبية قرارات الترقية إلى النماذج الأحدث، بفضل الإمكانيات والقدرات المتزايدة، على الرغبة في عدم التغيير، وعلى الرغم من النيات الصادقة من الجميع بعدم الرغبة في التغيير، ينطلق إعصار جديد للتغيير إلى النموذج الجديد.

كل تغيير جديد يتسبب في تدفقات ضخمة جديدة من الإنفاق؛ الأمر أشبه كما لو كنا نهدم مدناً كاملة ثم نعيد بناءها مرارًا وتكرارًا. وبدورها، تتسبب تلك التدفقات الجديدة المستمرة لرأس المال في خلق واحدة من أعنف المنافسات الاقتصادية. يرجع ذلك جزئيًا إلى أن مسألة الفوز أو الخسارة يتم حسمها خلال فترة زمنية قصيرة. ومع كل ثورة تكنولوجية، تظهر مجموعة جديدة من اللاعبين في الصدارة ويزيحون شركات الحرس القديم عن الواجهة، ويعيدون ترسيم حدود سوق التقنيات المتقدمة وتنظيم هياكل السلطة التي تهيمن على السوق.

نعد في كانساس

وفقًا لمعايير أي شخص، يخضع هذا النموذج من الأعمال لمجموعة جديدة من القواعد، بقدرات وإمكانات يمكنها إثراء وإشباع نهم أي شخص، باستثناء شهية رأس المال الاستثماري المتطلعة دائمًا إلى المزيد. ولكن في الوقت نفسه، ينبغي أن نذكر أيضًا الجانب المظلم لهذه الحكاية؛ طريق الترقيات والتحديثات التكنولوجية المتقدمة مليء بالشركات المفلسة، وقرارات تسريح العاملين، والمباني المهجورة، والمنتجات القديمة المهملة، والعملاء والمستثمرين

العاجزين. هذه السوق ليست نزهة سهلة ومضمونة للمستثمرين، بل هي أشبه بزيارة لأطلال الشركات القديمة، هذه السوق مكان تتغير فيه معطيات السلطة والثروة بسرعة هائلة، والقاعدة الأولى والأساسية هي ألا ينتهي بك الأمر وسط الأطلال.

بالنظر إلى كل تلك التأثيرات المدمّرة والكارثية، وبالنظر إلى تأثر توزيع الثروة بشكل قوي بما يحدث داخل أسواق التكنولوجيا المتطورة، ينبغي لنا أن نحاول فهم كيفية عمل تلك القوى المسببة لتلك الأعاصير بشكل أفضل.

بالنسبة إلى من يعملون في قطاع التكنولوجيا المتطورة، أو من يديرون استثمارات في شركات تلك القطاعات، يمكن ترجمة هذا الفهم إلى عدد من الأسئلة البسيطة والمهمة:

□ ما الذي يمكننا فعله في أثناء «الإعصار» للاستفادة من فرصنا بأفضل شكل ممكن؟

□ متى نعرف عندما يوشك «الإعصار» على الحدوث؟ وما الذي يمكننا فعله من أجل الاستعداد؟

□ كيف نشعر بانتهاء «الإعصار»؟ وما الذي ينبغي لنا فعله في ذلك الوقت؟
□ وأخيرًا، من خلال النظر إلى المستقبل، كيف يمكننا إعادة صياغة مفاهيمنا الإدارية الإستراتيجية لاستيعاب متغيرات وديناميكيات «سوق الإعصار» بطريقة أفضل بشكل عام؟

الهدف من هذا الكتاب هو الرد على تلك الأسئلة بالتفصيل، في سياق أمثلة مستمدة من التطورات الحالية في قطاع التكنولوجيا المتقدمة.

وفي نفس الوقت، يمكن لفئة أخرى من المسؤولين التنفيذيين من خارج قطاع التكنولوجيا الاستفادة من التعرف على تلك الآليات والديناميكيات والإستراتيجيات، وبخاصة من يعملون في قطاعات تشهد تغييرات كبيرة، حيث تظهر بعض التحولات النموذجية والنقلات النوعية التي تقود نوعًا مشابهًا من إعادة تنظيم البنى التحتية لتلك القطاعات. على سبيل المثال:

□ الخدمات المالية. كما تعلمت الأسواق المالية بأقصى الطرق الممكنة، فإن المضاربة في المشتقات⁽⁵⁾ والأدوات المالية الأخرى من التحولات النموذجية التي غيرت شكل وطبيعة الأسواق المالية.

□ التأمين. مع وجود منافسين يجتذبون العملاء بدائل مالية مبتكرة، ومطاردة القائمين على مجال التأمين للعملاء بخصوص أقساط التأمين وفرق القيمة والربحية، وتعرّض ممارساتهم للهجوم أمام المحاكم، أصبح من الضروري إحداث نقلة نوعية وتحول نموذجي لإعادة هيكلة البنية التحتية لهذا القطاع.

□ الرعاية الصحية. يتعلق الأمر هنا برسوم تسجيل الفرد في خدمات الرعاية الصحية، واقتصار السداد على الرسوم الثابتة للإجراءات، مما يُظهر هدفًا

جديدًا أمام مقدمي الرعاية الصحية، وهو ألا يتم الاستغناء عن خدماتهم. □ الفضاء الجوي والدفاع. عوامل تقليص حجم الأعمال في أعقاب الحرب الباردة، إلى جانب إعادة صياغة إستراتيجيات الدفاع على نطاق واسع، أجبرت هذا القطاع على الخضوع لإعادة هندسة بنيته التحتية والاستغناء عن بعض الأعمال القديمة وترحيل البقية إلى القطاع التجاري، في تحولات نموذجية متقطعة ذات تأثير كبير.

□ المرافق العامة. ما أحدثه رفع القيود عن شركات الطيران في ثمانينيات القرن الماضي أصبح وشيكًا بالنسبة إلى شركات الطاقة في التسعينيات. سوف يؤدي ذلك إلى «أعاصير» من الفرص المحتملة والدمار.

□ صناعة الدواء. تتأثر الأرباح والمنتجات الجديدة بمصدر ابتكار يحقق نقلة نوعية في قطاع التكنولوجيا الحيوية، والذي يشهد بالفعل تغييرات كبيرة وهائلة.

□ تجارة التجزئة. أدى التحول إلى بنية أساسية إلكترونية كاملة لأعمال المكاتب الخلفية إلى دمج روابط سلسلة التوريد في تجارة التجزئة بشكل لم يسبق له مثيل، مما يؤدي إلى إعادة هندسة تلك العلاقات إلى جانب توفير مصادر بيانات ضخمة لتحليل سلوكيات السوق.

□ النشر. كانت صناعة النشر تعتمد على طباعة الكلمات على الورق، ولا أعتقد أنني مضطر حقًا إلى شرح ما حدث بعد ذلك من تطورات ونقلات نوعية هائلة في هذا القطاع.

□ خدمات البث. تلاشت الحدود بين البث الإذاعي والهاتفي والبرمجيات الحاسوبية والنشر والترفيه، واندمجوا جميعًا في مجموعة صور رقمية ستعيد كتابة قواعد هذا القطاع خلال السنوات العشرة المقبلة.

لأن الأمثلة الواردة في هذا الكتاب مستمدة بشكل أساسي من الممارسات الاستشارية لي ولزملائي، فهي تميل بشكل أكبر إلى قطاع التكنولوجيا المتقدمة. ولكن القراء من القطاعات الأخرى المذكورة سابقًا سيجدون نمطًا مشتركًا مع الأمثلة المذكورة، يتمكنون خلالها من استخلاص الأفكار وترجمتها إلى مناهج جديدة تتعلق بمواجهة المخاوف والتهديدات المتعلقة بمجالات أعمالهم. بعبارة أخرى، ينبغي ألا ننظر إلى قطاع التكنولوجيا المتقدمة بعدة قطاعات مهمًا في حد ذاته فحسب، وإنما أيضًا كبوتقة تتشكل فيها مجموعة جديدة وكاملة من إستراتيجيات الأعمال المرتبطة بالقطاعات الأخرى.

خريطة «أوز»

يهدف هذا الكتاب إلى رسم خريطة للمشهد الجديد واستكشاف تأثيراته على تحديد إستراتيجيات الأعمال.

رُسمت الخريطة وفقًا لدورة حياة اعتماد التكنولوجيا، نموذج تطوُّر السوق وآليات التسويق الذي وضعه عالم الاجتماع إيفرت روجرز وزملاؤه منذ نحو

أربعين عامًا، ويصف كيف يمكن لأي مجتمع امتصاص النقلات النوعية والتحويلات النموذجية. في الخطوط العريضة لتلك الخريطة، سوف نفضل ونُسَمِّي ست مناطق (أو مراحل) ومنعطفات في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا تجبر الشركات على اتخاذ القرارات، إما بالاعتماد على تغيير هائل في الإستراتيجيات أو التمسك بالأساليب التقليدية والمخاطرة بالتخلف عن الركب.

تناول الكتاب الأول، «عبور الفجوة»، أول اثنتين من تلك المراحل. لكن تيسيرًا على قارئ هذا الكتاب، سوف نعرض في الفصل التالي ملخصًا لكتاب عبور الفجوة إلى جانب الأسس العامة في نموذج دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. وسيكون ذلك كافيًا بالنسبة إلى محبي القراءة السريعة الذين ينصب تركيزهم الأساسي على تطورات السوق خارج «الفجوة». بينما ينبغي للقراء المهتمين بالمراحل المبكرة من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا أن يراجعوا الكتاب السابق.

بعدما تتجاوز الفصل الثاني، سوف يركز هذا الكتاب على المراحل الثلاثة التالية من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، مراحل السوق الرئيسية التي تجني فيها التكنولوجيا المتقدمة ثرواتها. سنكتشف القوى التي تُشكل عملية تطور السوق في كل مرحلة، ونستعرض كيف يمكن للشركات تعديل سياساتها وإستراتيجياتها استجابة لتلك القوى حتى تتمكن من احتلال مكانة ريادية في السوق، وسوف نرى نمطًا مثيرًا للقلق يؤكد نفسه من خلال التكرار:

«إستراتيجية الفوز لا تعني فقط التغيير عند الانتقال من مرحلة لأخرى، بل هي في الواقع تغيير دفة الإستراتيجية السابقة في الاتجاه المعاكس».

أي إن السلوكيات التي تجعل شركة ما ناجحة في بداية مراحل السوق الرئيسية قد تؤدي إلى الفشل «داخل الإعصار»، وينبغي التخلي عنها. وبالمثل، ما يجعل الشركات ناجحة «داخل الإعصار» سوف يؤدي إلى الفشل خارجه، وينبغي التخلي عنه بمجرد انتهاء مرحلة النمو المفرط للسوق. بعبارة أخرى، ليس التحدي في وضع الإستراتيجيات بحد ذاتها، وإنما في التوقيت المناسب لتطبيقها ثم التخلي عنها من أجل تطبيق إستراتيجية أخرى معاكسة ومناقضة.

عندما نفهم منطق تلك التقلبات، سوف نزيل الكثير من الارتباك المحيط بسوق التكنولوجيا المتقدمة. لفترة طويلة، عرف الناس أن «أسلوب ما» إما أن ينجح دائمًا أو لا يمكن له أن ينجح مطلقًا. وقد تعلموا ذلك من التجربة وما شهدوه بأنفسهم في عملهم، وهذه التجارب هي ما تؤثر عليهم في كل موقف بعدها. ولكن الحقيقة، جميع النماذج الإستراتيجية الراسخة يمكنها النجاح في بعض المواقف والفشل في مواقف أخرى. لذا، فإن المهارة الحقيقية ليست في معرفة الإستراتيجيات، وإنما في استكشاف الوضع الراهن بشكل صحيح لمعرفة الإستراتيجيات التي تنطبق عليه.

بنهاية الجزء الأول سنكون قد تعلمنا كيف نلتمس طريقنا بشكل صحيح خلال تلك المشكلات. ثم في الجزء الثاني، سنركز فهما الجديد على أربعة جوانب رئيسية لإستراتيجية الأعمال تتأثر بشدة من قوى دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، وتلك الجوانب هي:

□ الشراكات الإستراتيجية.

□ الميزة التنافسية.

□ المكانة.

□ القيادة المؤسسية.

كل جانب من تلك الجوانب يهتم بتوزيع مراكز القوة في السوق. لذا، يدور النصف الأخير من هذا الكتاب حول تغير طبيعة القوة وتركيزها داخل السوق على مدار دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، وتطورها بطريقة مميزة.

في سياق الشراكات الإستراتيجية، سوف نتبع كيف تنتقل السلطة والقوة في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا من مقدمي الخدمات إلى مقدمي المنتجات، ثم تعود مجددًا، وكيف تؤثر تلك الدائرة على العلاقات بين الجهات المتشاركة، وما التأثيرات المترتبة لتشكيل تلك الإستراتيجيات. وفي سياق الميزة التنافسية، سنستكشف التفاعل بين القادة والمنافسين والتابعين، ونعرض كيف يستمتع كل منهم بفترة من الأفضلية والميزة التنافسية خلال انتقال السوق من مرحلة لأخرى من مراحله الأساسية، ونكتشف بالتالي متى ينبغي لشركة ما أن تتقدم بجرأة ومتى ينبغي أن تتراجع وتحافظ على مواردها. وكل ذلك بدوره سيعمل على تشكيل الطريقة التي ننظر بها إلى «المكانة»، بعدّها مجموعة من السلوكيات التي نؤكد من خلالها مكانتنا الصحيحة في التسلسل الهرمي لعلاقات القوة التي تحكم السوق في أي لحظة.

خلال تلك العملية بأسرها، سنرى بعض ركائز الأعمال التقليدية يتم التأكيد عليها في مرحلة ما من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، ثم يتم التخلي عنها في المرحلة التالية، مما يجبرنا على التغيير والتحول المستمر في الإستراتيجيات مع تقادم خطوط الإنتاج العريقة الراسخة وظهور خطوط إنتاج جديدة. في الواقع العملي، ولأن المؤسسات متعددة الأقسام، ومختلفة الأحجام، قد تتوقع أن تكون منتجاتها المختلفة في مراحل مختلفة من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا في نفس الوقت. لذا، ينبغي للقيادات العليا تعلم كيفية استقبال ودعم المبادئ التسويقية المتناقضة، ربما حتى داخل اجتماع واحد! لن يكون ذلك مناسبًا لأي شخص لديه طريقة واحدة وثابتة لإنجاز الأعمال لا يحيد عنها. وسيؤدي بنا هذا إلى الجزء الأخير من الكتاب؛ القيادة المؤسسية.

متطلبات التغيير الكبيرة والمتكررة والمتأصلة في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا تؤدي إلى اضطرابات مؤلمة للأفراد والشركات. بصراحة، لا يرقى للتعامل مع تلك الاضطرابات إلا قلة من الأفراد. وما سنكتشفه بنهاية هذا

الكتاب هو عدم وجود طرق سهلة للتعامل مع تلك المشكلة. ولكن يمكن تحسين الأمور من خلال وجود طريقة واضحة لإعلان التحديات المناسبة لكل مرحلة، ووجود مفردات يمكن للفرق التنفيذية الاستعانة بها لمواجهة الموقف بشكل مباشر، وتقييم نقاط القوة والضعف لكل منها، وأن يبذلوا قصارى جهدهم لنقل مقاليد السلطة والتصرف إلى الفرق والأفراد المناسبين في الوقت المناسب. أما بالنسبة إلى المخرج من هذه الغابة المتشابكة، سنجده عندما نؤمن بأن ما لا يمكن للأفراد تحقيقه، لا يزال يمكن إنجازه من خلال الفرق والعمل الجماعي.

خلاصة القول، وُلد كتاب «داخل الإعصار» من رحم تجارب الأعمال في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، ومثل كثير من الكتب التي كتبها أمريكيون، تتمحور وجهة نظره حول سوق الولايات المتحدة. وفي نفس الوقت، تتجاوز دروس هذا الكتاب حدود قطاع أعمال واحد أو دولة واحدة. ما تعلمته من سفري حول العالم خلال السنوات القليلة الماضية هو أن دورة حياة اعتماد التكنولوجيا ظاهرة عالمية، وأن القوى التي تعمل بشكل واضح على أسواق التكنولوجيا المتقدمة تُشكل حياتنا على نطاق أوسع، وبطرق أكثر خفاءً، في كل القطاعات الأخرى. لذا، سواء كان مجالك في قطاع التكنولوجيا المتقدمة أو قطاع آخر يمر بتحولات كبيرة، أدعوك لقراءة الفصول التالية من هذا الكتاب.

حاسوب محطة العمل (Workstation) هو حاسوب متطور ذو مواصفات عالية ومصمّم لتحمل والعمل لمدة كبيرة ويُستخدَم بشكل كبير في التطبيقات التقنية أو العلمية.

المشتقات المالية هي عقود مالية تستمد قيمتها من الأصل الأساسي، وتتغير قيمة الأصل الأساسي تبعًا لظروف السوق، وهي تستخدم لأغراض مختلفة على نطاق واسع للمضاربة وتحقيق عوائد محتملة جيدة.

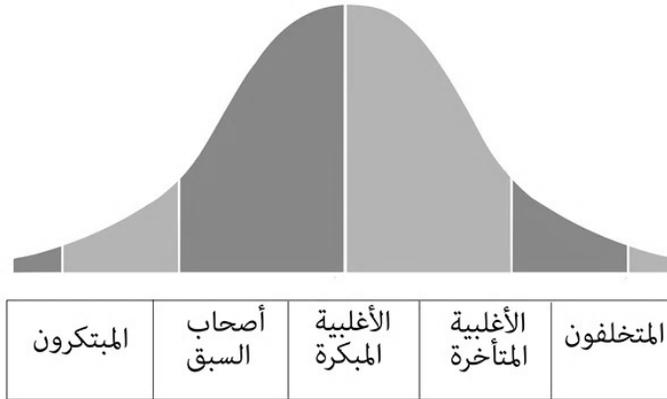
الفصل الثاني

عبور الفجوة - وما بعدها

من الناحية العملية، ترجع جذور كل التفكير المعاصر حول إستراتيجية تسويق التكنولوجيا المتقدمة إلى نموذج دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، وهو نموذج من نتاج بحث اجتماعي بدأ في أواخر خمسينيات القرن الماضي حول كيفية استجابة المجتمعات للابتكارات المتقطعة (النقلات النوعية أو التحولات النموذجية).

والابتكارات المتقطعة هي المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تتطلب من المستخدم النهائي والسوق إجراء تغييرات هائلة في السلوكيات السابقة، مع وعد بالحصول على مكاسب جديدة هائلة في المقابل. عند إسقاط ذلك وتطبيقه على السوق، يفترض النموذج أنه عندما يواجه السوق فرصة للتحويل إلى نموذج بنية تحتية جديد - من الآلة الكاتبة إلى برامج المعالجة النصية، على سبيل المثال - ينفر العديد من العملاء من المخاطرة، بينما يتقدم المبتكرون إلى الصفوف الأولى ويطالبون بأن يكونوا أول من يجرب ويختبر هذه الفرصة الجديدة، بينما يتراجع الخائفون من المخاطرة إلى الصفوف الخلفية. وفيما بينهما، يحدد النموذج ثلاث فئات إضافية؛ أصحاب السبق، والأغلبية المبكرة، والأغلبية اللاحقة.

وبيانياً، يتم تمثيل النموذج بمنحنى توزيع طبيعي (منحنى الجرس):
دورة حياة اعتماد التكنولوجيا



ويمثل كل جزء من أجزاء المنحنى انحرافاً معيارياً عن القاعدة. وبالتالي، تمثل الأغلبية المبكرة والمتأخرة انحرافاً معيارياً واحداً عن القاعدة، ويضم كل منهما نحو ثلث إجمالي عدد الأشخاص، بينما يتم تمثيل أصحاب السبق والمتخلفين بانحرافين معياريين، ويتم تمثيل المبتكرين بانحراف معياري ثالث.

الفكرة هي أنه سيتم تبني هذا التغيير من اليسار إلى اليمين، مع ظهور كل مجموعة في المقدمة بالتتابع.

قبل ظهور هذا النموذج، كان العاملون في تسويق منتجات التكنولوجيا المتقدمة في حاجة ماسّة إلى المساعدة. فقد نشأ معظمنا في بيئة عمل كان معيار التميز في مجال التسويق فيها هو شركة «بروكتر وغامبل». وفي محاولتنا لتطبيق نهج تلك الشركة على التكنولوجيا المتقدمة، بدأ تدافعنا بآسًا. على وجه التحديد، لم تكن أدوات التواصل تعمل بشكل صحيح، وكلما ذهبنا إلى بعض المتخصصين للحصول على المشورة، كانوا يلومونا على جعل الرسائل التسويقية طويلة ومعقدة ومهذبة أكثر من اللازم. وعندما ظهر نموذج دورة حياة اعتماد التكنولوجيا على الساحة، ساعدنا ذلك في توضيح سبب استقبال اتصالاتنا بحماس بالغ من بعض العملاء في مقابل ردود باردة وباهتة من عملاء آخرين.

وكي يصبح هذا النموذج أكثر دلالة بالنسبة إلينا، أعدنا تسمية كل فئة من فئات العملاء الخمسة على النحو التالي:

1. المبتكرون = المتحمسون للتكنولوجيا. وهم مجموعة الأشخاص المؤمنون بالتكنولوجيا الجديدة بعدّها، عاجلاً أو آجلاً، ستعمل على تحسين حياتنا. هذا إلى جانب أنهم يسعدون باتقان تعقيدها، وليس فقط العبث بها، وبحبون اقتناء أحدث وأفضل الابتكارات. وبالتالي، تمثل تلك الفئة عادة العملاء الأوائل لأي منتج «جديد تمامًا».

ومن الناحية العملية، ستجد كل المؤسسات داعمة للأشخاص محبي التكنولوجيا. حتى في عائلتك، من المرجح جدًا أن يكون هناك شخص واحد على الأقل يمكنه برمجة جهاز الرد الآلي، وضبط الساعة على جهاز الفيديو، واكتشاف كيفية عمل ماكينة القهوة. وينطبق نفس الأمر على بيئة العمل؛ إلى من تذهب عندما لا يعمل جهاز الكمبيوتر بشكل صحيح؟ هذا الشخص هو «محب التكنولوجيا» في مؤسستك.

من وجهة نظر تسويقية، لا سيما في مجال المبيعات بين الشركات، هناك عيب وحيد في «محب التكنولوجيا»، وهو أنهم ليست لديهم أي أموال. ولكن ما يمتلكونه عوضًا عن ذلك هو القدرة على التأثير. سبب قضائنا وقتًا طويلًا مع هؤلاء الأشخاص هو أنهم مدخلنا الحقيقي لبقية دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. إذا انتقد هؤلاء الأشخاص أي منتج، لن يفكر فيه أي شخص آخر للحظة واحدة. ولن يتمكن أي ابتكار من تحقيق انتشار واسع دون تأييد هؤلاء الأشخاص. لذا، غالبًا ما «نهدي» منتجاتنا لهذا المجتمع من أجل كسب دعمهم وتأييدهم.

2. أصحاب السبق/الرؤى = الحالمون. هؤلاء هم الثوريون الحقيقيون داخل الشركات والمؤسسات الحكومية الذين يريدون استخدام أي ابتكار للتخلص من الماضي وبدء مستقبل جديد تمامًا. ويتوقعون أنه بكونهم أول من يستغل الابتكارات

الجديدة سيتمكنون من تحقيق ميزة تنافسية هائلة على كل من لا يزال يعمل بالنموذج القديم.

تمتلك فئة الحالمين تأثيرًا غير عادي على التكنولوجيا المتقدمة لأنهم أول جمهور سيدفع المال للحصول على التكنولوجيا. وبذلك يوفرون، على الأقل، التمويل الأولي لأصحاب المشروعات كما يفعل مجتمع رأس المال الاستثماري. ولأنهم يميلون أيضًا إلى حب الأضواء، سيساعدون على نشر الابتكار الجديد، مما يمنحه الدفعة الضرورية اللازمة للنجاح في السوق مبكرًا. ولكن هناك وجه آخر لهذه الفئة؛ سوف يطلب كل صاحب رؤية منهم إدخال تعديلات خاصة على التكنولوجيا لا يحلم أي شخص آخر باستخدامها، وسرعان ما ستبدأ تلك المطالب في إرهاب موارد البحث والتطوير للشركات الناشئة. وعاجلاً أم آجلاً، سيدفع ذلك الشركات إلى البحث عن نوع مختلف من العملاء، عميل يريد حقًا ما قد يريده أي شخص آخر، وهو العميل الذي يُعرف بـ «البراغماتي».

ويشكل المتحمسون للتكنولوجيا والحالمون، معًا، السوق المبكرة. وعلى الرغم من أن دوافعهم الشخصية مختلفة إلى حد كبير، فإنهم يتفوقون في رغبتهم ودوافعهم لأن يكونوا في طليعة مستخدمي منتجات التكنولوجيا المتقدمة؛ محبو التكنولوجيا بسبب رغبتهم في الاستكشاف، والحالمون بسبب رغبتهم في استغلال الإمكانيات الجديدة. لا توجد فئة أخرى في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا لديها اهتمام بأن تكون في الطليعة، كما سنرى في الفئات المتبقية.

3. الأغلبية المبكرة = البراغماتيون. هذه الفئة مسؤولة عن الجزء الأكبر من جميع مشتريات البنية التحتية التكنولوجية. ولكنهم يختلفون عن فئة المتحمسين للتكنولوجيا في أنهم لا يحبون التكنولوجيا لذاتها، ولكنهم يحرصون على استغلالها وتوظيفها. ويختلفون عن الحالمين أصحاب الرؤى في أنهم يؤمنون بالتطور وليس الثورية، وكل ما يهمهم هو جعل أنظمة شركاتهم تعمل بكفاءة وفعالية أكبر. ولهذا تكون نظرتهم إلى التكنولوجيا حيادية، ولا يتطلعون إلى الاعتماد على الابتكارات إلا بعد أن يكون لها سجل حافل ومثبت وموثوق من تحسين الإنتاجية.

من المرجح أن يكون البراغماتيون هم الأشخاص المسؤولون عن أنظمة المهام الحرجة⁽⁶⁾ داخل مؤسساتهم. لذا، فهم يعرفون تمام المعرفة أن البنية التحتية التكنولوجية غير مستقرة بشكل كبير، ويحرصون لذلك على حمايتها من التدخلات الجديدة. وتظل تلك الحماية قائمة حتى يحين الوقت للتحويل إلى النموذج الجديد.

وعندما يُقدّم البراغماتيون أخيرًا علي هذا التحويل، فإنهم يفضّلون الشراء من شركة رائدة في السوق لسببين. أولاً، يتم صناعة كل المنتجات الأخرى في

السوق كي تتوافق مع منتجات الشركة الرائدة. لذا، حتى إن لم يكن منتج الشركة الرائدة هو الأفضل، ستكون الأنظمة المبنية عليه هي الأكثر موثوقية. ثانيًا، تجذب الشركة الرائدة في السوق العديد من الشركات الخارجية إلى سوق خدمات ما بعد البيع. لذا، حتى إذا لم تكن الشركة الرائدة تستجيب لطلبات العملاء، ستجد أن السوق بأكمله يستجيب لتلك الطلبات. ونتيجة لذلك، تحسم فئة البراغماتيين حصول الشركات الرائدة في السوق على القيمة الإجمالية الأفضل من حصة السوق.

4. الأغلبية المتأخرة = المحافظون. هؤلاء العملاء متشائمون بشأن قدرتهم على تحقيق واكتساب أي قيمة من الابتكارات التكنولوجية، ولا يُقدِّمون عليها إلا مُكرهين، وذلك لأن الخيار الآخر بالنسبة إليهم هو السماح لبقية العالم بأن يتجاوزهم. الأفراد في هذه الفئة حساسون للغاية تجاه الأسعار، ومتشككون ومتطلبون للغاية، ونادرًا ما تتم تلبية متطلباتهم. يرجع ذلك جزئيًا إلى أنهم في الواقع غير مستعدين للدفع مقابل الحصول على خدمات إضافية. ويحرصون على استغلال ذلك للتأكيد على وجهات نظرهم السيئة تجاه التكنولوجيا المتقدمة.

ومع ذلك، تمثل فئة المحافظين فرصة غير مستغلة بشكل كبير أمام المنتجات التكنولوجية المتقدمة، قد توفر حشدًا من العملاء الجدد الذين يمكن إدخالهم إلى السوق في حال التعامل معهم بالعناية والاهتمام اللازمين، على الرغم من أنهم يمثلون تحديات هائلة أمام البائعين الذين يقررون استهداف تلك الفئة. ويكمن سر الفوز بتلك الفئة والترُّج من ورائها في تبسيط وتسليع الأنظمة من خلال أمثلة ومنتجات تدركها وتحبها تلك الفئة. بعبارة أخرى، لن يمانع المحافظون شراء عشرات المعالجات الدقيقة الأكثر تقدمًا في العالم، ما دامت مدمجة في نظام سيارة «بي إم دبليو».

5. المتخلفون = المتشككون. المتخلفون عن ركب التكنولوجيا المتقدمة، ويسعدهم الإعلان عن تحديهم للضحج الذي تثيره التقنيات المتقدمة. إنهم ليسوا عملاء محتملين بقدر ما هم منتقدون دائمون. وعلى هذا النحو، ليس من أهداف سوق التكنولوجيا المتقدمة بيع المنتجات لتلك الفئة، وإنما البيع لمن حولهم.

نحصل من خلال ربط تلك الفئات الخمسة معًا على دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. كان أساس الإستراتيجية التسويقية للتكنولوجيا المتقدمة في ثمانينيات القرن الماضي هو تقدُّم التسويق من خلال العمل على فئة تلو الأخرى. وكان التقدم المطلوب لعملية التسويق يتم على النحو التالي:

□ البدء بإهداء وتقديم منتجات جديدة للمتحمسين للتكنولوجيا، الذين يقدمون المساعدة بدورهم من خلال توعية وثقيف الحالمين.

□ بمجرد جذب اهتمام الحالمين، يجب فعل كل ما يتطلب الأمر لكسب رضا هذه الفئة، لأنهم يمثلون مرجعًا موثوقًا لفئة البراغماتيين.

□ يتم تحصيل وكسب الجزء الأكبر من الإيرادات من خلال خدمة فئة البراغماتيين. والوضع المثالي هو أن تصبح رائدًا في السوق وتحدد معايير الأمر الواقع.

□ الاستفادة من النجاح مع فئة البراغماتيين للوصول إلى الحجم والخبرة الكافيين حتى تصبح المنتجات موثوقة ورخيصة بما يكفي لتلبية احتياجات فئة المحافظين.

□ أما بالنسبة إلى المتشككين، لا تضيع وقتك ومواردك عليهم ودعهم يواصلون العمل وفقًا لنماذجهم القديمة.

التقدم إلى الفجوة

للأسف، بقدر ما قد تبدو هذه الإستراتيجية منطقية وجذابة من الناحية النظرية، فإنها لا تنجح كثيرًا في الممارسة الفعلية. تتعثر الشركات بشكل خاص في كل مرة تنتقل فيها من فئة الحالمين إلى فئة البراغماتيين. تكمن المشكلة في أن هاتين المجموعتين، على الرغم من توألهما في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، تختلفان تمامًا من حيث القيم الأساسية، مما يجعل استخدام نفس الأسلوب مع الفئتين شبه مستحيل، كما توضح لنا المقارنة التالية:

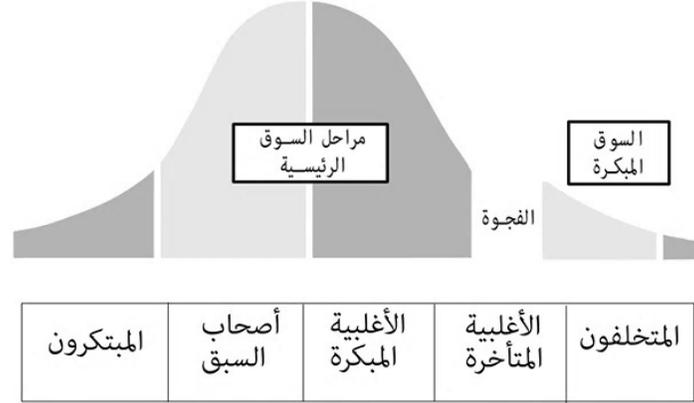
البراغماتيون	الحالمون
يتعمدون على التحليل	يعتمدون على حدسهم
يدعمون التطور	ثوريون
متبعون	معارضون
يبقون مع الحشود	منفصلون عن الحشود
يستشيرون زملاءهم	يتبعون آرائهم الخاصة
يقيّمون المخاطر	يخاطرون
تحفزهم المشكلات	الفرص
الحالية	المستقبلية
يسعون إلى المحتمل	يطمحون إلى الممكن

ربما أسهل طريقة لتلخيص الاختلافات بين هاتين الفئتين هي مقارنة الطريقة التي يستخدمون بها عبارة «أرى ذلك». عندما يقول الحالمون «أرى ذلك»، فهم يرون وأعينهم مغلقة، فهذه طريقة رؤية الحالمين. وفي المقابل، يحب البراغماتيون أن يروا وأعينهم مفتوحة. إنهم لا يثقون بالحالمين لنفس الأسباب التي لا تجعلهم يثقون بالأشخاص الذين يريدون السفر عبر الزمن.

باختصار، يعتقد الحالمون أن البراغماتيين يفتقرون إلى الذكاء والخيال، بينما يعتقد البراغماتيون أن الحالمين خطرون. ونتيجة لذلك، لا يمثل الحالمون، بحماسهم الشديد لكل ما هو مبتكر، مرجعًا موثوقًا للبراغماتيين. لذا، يتوقف

تطور السوق عند هذه النقطة الفاصلة بينهما بدلاً من الاستمرار في التقدم. وللأسف، في الوقت الذي تبلغ فيه شركات التكنولوجيا المتقدمة هذه المرحلة في السوق، تبلغ الاستدانة المالية لديهم مستويات عالية لدرجة أن أي زوبعة قد تدفعهم إلى حالة من الركود والانهايار، أو ما نطلق عليه «الفجوة».

الفجوة



فكرة الفجوة بسيطة؛ عندما تُطرح منتجات تقنية متقدمة لأول مرة في السوق، ستحظى في البداية بترحيب شديد في مرحلة «السوق المبكرة» من محبي التكنولوجيا والحالمين، ولكنها ستقع بعد ذلك في هوة، تتعثر خلالها المبيعات وغالبًا ما تنخفض بشكل كبير. إذا تمكنت المنتجات من عبور هذه الفجوة بنجاح، ستحظى بقبول في مراحل «السوق الرئيسية» التي يهيمن عليها البراغماتيون والمحافظون. ولأن إيرادات وثروات شركات منتجات التكنولوجيا المتقدمة تأتي بشكل أساسي من مراحل السوق الرئيسية، يصبح «عبور الفجوة» ضرورة تنظيمية.

وللأسف، لا ينجح في عبور الفجوة سوى قلة من المنتجات المبتكرة. ما يحدث هو أن المستثمرين، المنتشرين بنتائج قبول منتجاتهم في مرحلة «السوق المبكرة»، لا يطبقون صبرًا لرؤية التحول الفوري إلى مراحل «السوق الرئيسية» عالية الأرباح. وهذا ما تنبأ به نموذج دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. عند الحصول على النتائج التي تعبر عن فترة الفجوة، يفترض الجميع أن الإدارة كانت مخطئة بطريقة ما، وفي محاولة تصحيح تلك الأخطاء، يقومون بإجراءات تزعزع الاستقرار وتصل بهم في نهاية المطاف إلى نقطة لا يمكنهم التعافي منها أبدًا.

لكن لحسن الحظ، مع انتشار فكرة ومفهوم «الفجوة»، تغير كل شيء.

عبور الفجوة

تعتمد الإستراتيجية الأساسية للنجاح في «عبور الفجوة» على ملاحظة وحيدة: الفارق الرئيسي بين الحالمين من مرحلة «السوق المبكرة» والبراغماتيين من «مراحل السوق الرئيسية»، وهو أن الفئة الأولى لديها استعداد للمراهنة

والمخاطرة «بالمجيء»، بينما الفئة الثانية تريد رؤية الحلول التي «يقدمها» المنتج قبل أن تشتريه. بعبارة أخرى، عندما يرى «الحالم» أن لديك 80 % من الحل المناسب لمشكلته، يقول: «رائع، لنبدأ مباشرة في العمل على الـ 20 % المتبقية معًا». بينما سيقول البراغماتي: «مهلاً، أليس من المفترض بك أن تؤدي إلى تحسين إنتاجيتي؟ سوف أشتري هذا المنتج في هذه الحالة وليس قبل ذلك». ما يريده البراغماتيون، أكثر من أي شيء آخر، منتج يمثل حلاً لمشكلتهم بنسبة 100 %، وهو ما نطلق عليه «المنتج الكامل» (المنتج الإجمالي / المنتج بأكمله). قدّم تيد ليفيد، الأستاذ بكلية هارفارد، فكرة «المنتج الإجمالي» منذ فترة، وبالتالي اكتسبت الكثير من الزخم في وادي السليكون بعدما رُوِّج لها بيل دافيدو في كتابه «تسويق التكنولوجيا المتقدمة (Marketing High Technology)». لكن في سياق «الفجوة»، أصبح المصطلح يحمل معنى أكثر تبسيطاً واختزالاً. أصبح تعريف «المنتج الكامل» هو الحد الأدنى من مواصفات المنتجات والخدمات اللازمة لضمان وصول العميل المستهدف إلى سبب مقنع للشراء. وفي هذا السياق، رأينا أن شركات التكنولوجيا المتقدمة تطيل البقاء في «الفجوة» بسبب عدم قدرتها، أو عدم رغبتها، في الالتزام بأخذ أي منتج إلى هذا المستوى من الاكتمال، مستوى «المنتج الكامل».

وإيكم ما حدث بدلاً من ذلك، ستعمل شركة التكنولوجيا المتقدمة على حل تلك المشكلة، بعد شعورها بالسقوط في «الفجوة» وإدراكها بأن العميل يحتاج إلى ما هو أكثر من المنتج الأساسي. ولكن بدلاً من التركيز على عميل مستهدف وحيد، ستراجع الإدارة عن وضع البيض كله في سلة واحدة، وتقرر استهداف أربع أو خمس شرائح محتملة ثم التركيز بشكل مكثف على الفرصة التي تبدو واحدة أكثر من غيرها. ويتبع هذا القرار مجموعة من الزيارات الميدانية للعملاء الرئيسيين من كل شريحة مستهدفة، يتم خلالها تسجيل «قوائم الرغبات» والمتطلبات بعناية. ثم يتم مراجعة تلك القوائم بواسطة قسم تسويق المنتج، المؤلف من مديري التسويق والهندسة، ليستخلصوا منها الأمور المشتركة، والتحسينات المطلوبة على نطاق واسع من جمهور العملاء المستهدفين. وتلك «المتطلبات الأساسية» هي التي تحدد شكل الإصدار الجديد من المنتج. وبهذه الطريقة، عند إطلاق الإصدار الجديد من المنتج، يكون لديه شيء ما مناسب لكل شخص.

ولكن للأسف، سيقدم نفس المنتج «كل شيء» لفئة عملاء ليس لها وجود. ولن تحصل أي فئة على «المنتج الكامل» الذي يلبي متطلباتها 100 %، ولن يتم تلبية قائمة رغبات عميل واحد بشكل كامل. وهذا هو المطلب الذي يصر عليه البراغماتيون على وجه التحديد قبل شراء المنتج. لذا، سوف يُقدَّر البراغماتيون جهودك، ويُسمعونك كلمات شكر ومدح لطيفة، ولكن لن يخرجوا محافظهم ويشتروا منتجك. لذا، بعد جولة من التطوير، تتطلب بدورها

دورة من التمويل، تحصل الشركة على جولة من التصفيق، لكن دون مبيعات وإيرادات.

عندئذ، توصل بعضنا إلى إدراك مصاد تمامًا للبداهة والمنطق، بل ومرعب أيضًا، وهو أن الطريقة الوحيدة الآمنة لعبور «الفجوة» تكمن في وضع كل البيض في سلة واحدة. أي إن مفتاح الإستراتيجية الناجحة هو تحديد فئة واحدة من العملاء البراغماتيين في مرحلة السوق الرئيسية والعمل على تحسين وتطوير «المنتج الكامل» ليقدم 100 % من متطلباتهم. والهدف من ذلك هو أن يكون للشركة «موطئ قدم» في مرحلة السوق الرئيسية بأسرع ما يمكن، وهذا هو المقصود بعبارة «عبور الفجوة».

مثال

عند تأليف كتاب «عبور الفجوة»، تم الاستشهاد بكل الأمثلة الواردة فيه من شركات تمكنت من عبور الفجوة بدرجات متفاوتة من الصدفة والتخطيط. لم يكن لدينا مفهوم محدد لتلك المرحلة الانتقالية، على الرغم من إدراك العديد من المستثمرين والمسؤولين التنفيذيين الأذكياء لتلك الفجوة اعتمادًا على حدسهم. لذا، كان من الصعب أن يكون لدينا إستراتيجية واضحة لشق طريقنا من أجل عبور تلك الفجوة. ولكن بعد ذلك، أتيحت الفرصة للشركات لتضمين تلك الأفكار في خططهم، وحققت نجاحًا جيدًا. وكانت شركة «دوكيومينتام» واحدة من تلك الشركات.

تعمل شركة «دوكيومينتام» في مجال برمجيات إدارة الوثائق بأنظمة متطورة تم تطويرها في الأصل بواسطة شركة «زيروكس». كانت الشركة غير معروفة فعليًا حتى عام 1994، لأنها قضت أوائل التسعينيات في مرحلة «الفجوة»، تتأرجح إيراداتها بين بضعة ملايين دولار سنويًا، وتضع رؤية جديدة كل عام، دون أن يكون لديها ما هو جديد فعلاً. وفي عام 1994، خرجت الشركة من مرحلة التخبط لتصبح المورد الرئيسي المهيمن للأنظمة في قطاع الأدوية، بدءًا بنظام متخصص لاعتماد الأدوية الجديدة بمساعدة الحاسب. ولكن كيف تمكنوا من فعل ذلك؟

في نهاية عام 1993، خلال سلسلة من اجتماعات الإدارة، راجع الفريق التنفيذي في شركة «دوكيومينتام» متطلبات أكثر من ثمانين شريحة من العملاء المحتملين. قاموا خلالها بتقليص القائمة المستهدفة بناء على خمسة معايير:

1. هل يتوفر لدى العميل المستهدف تمويل جيد؟ وهي يمكن وصول فريق المبيعات إليه بسهولة؟
2. هل لديهم سبب مقنع للشراء؟
3. هل يمكننا اليوم بمساعدة شركائنا، تقديم «منتج كامل» يلبي متطلبات العملاء، ويقدم لهم سببًا مقنعًا للشراء؟

4. هل توجد منافسة قوية قد تمنعنا من الحصول على فرصة عادلة في هذا الوصول إلى هذه الشريحة؟

5. إذا فزنا بهذه الشريحة من العملاء، هل يمكننا الاستفادة منها للوصول إلى شرائح إضافية؟

في حالة شركات الأدوية، لا شك في أنها تحظى بتمويل جيد، ويمكن الوصول للعملاء المستهدفين في تلك الشريحة بالفعل، لكونها قِسْمًا وقطاعًا محددًا تتلخص وظيفته بالكامل في التعامل مع المراسلات التنظيمية لاستخراج موافقات الجهات الرقابية على تصنيع الدواء. لذا، أجابت الشركة عن السؤال الأول وتجاوزت العقبة الأولى.

وبالنسبة إلى توفير سبب مقنع للشراء، فإن متوسط الإيرادات خلال دورة حياة الدواء الحاصل على براءة الاختراع نحو 400 مليون دولار سنويًا. وتدوم براءة الاختراع لمدة 17 عامًا، لكنها تبدأ من الحصول على براءة الاختراع وليس من موافقة الجهات الرقابية على الدواء. وهذا يجعل كل يوم تأخير من الحصول على براءة الاختراع وحتى استخراج موافقة الجهات الرقابية يكلف شركة الأدوية مليون دولار على هيئة فرص إيرادات ضائعة. وبدا هذا السبب مقنعًا بما يكفي لفريق العمل في «دوكيومينتام»، وإجابة عن السؤال الثاني.

كان التحدي الحقيقي هو تطوير «المنتج الكامل»؛ تتراوح مجموعة وثائق «نظام اعتماد الأدوية الجديدة بمساعدة الحاسب» من 200.000 إلى 500.000 ورقة، تأتي من عشرات المصادر المختلفة، بعضها محوسب، وكثير منها غير محوسب. ركز فريق «دوكيومينتام» كل أنشطة تطوير أنظمتها وتسويق «المنتج الكامل» على جمع هذه المجموعة من المصادر المتنوعة للغاية معًا. وللقيام بذلك، كان عليها الاعتماد بشكل كبير على شراكات للحصول على الموارد من مؤسسات أكبر بكثير مثل «صن» و«أوراكل» و«كمبيوتر ساينس كوربوريشن». ولكن من خلال تجربتهم مع مشروع مماثل مؤَّله مستثمر في شركة «سينتكس»، رأت الشركة إمكانية تحقيق ذلك، وبالتالي اجتازت هذا التحدي، وأجابت عن السؤال الثالث.

وفيما يتعلق بالمنافسة، على الرغم من وجود منافسين آخرين أكبر من حيث الحجم والشهرة ويتمتعون بقبول تقني كبير بمجموعات عريقة وراسخة من المستخدمين، لم يُقدِّم أيُّ من تلك الأسماء الكبيرة على خوض تحدي «نظام اعتماد الأدوية الجديدة بمساعدة الحاسب». ومن خلال جهودهم الفريدة، شعر فريق «دوكيومينتام» بقدرتهم على تغيير المعادلة الاقتصادية في السوق بشكل جذري وإيصال تلك الحقيقة إلى المشتريين، وأجاب هذا عن السؤال الرابع.

وأخيرًا، إذا فازت الشركة بتطبيق نظام «اعتماد الأدوية الجديدة بمساعدة الحاسب» في قطاع تسجيل الأدوية، سيسهل عليها التوسع إلى الأقسام

الأخرى داخل نفس القطاع، مثل التصنيع والبحث والتطوير، إلى جانب القطاعات الأخرى الخاضعة لتنظيم إدارة الغذاء والدواء، مثل المعدات الطبية ومعالجة الأغذية.

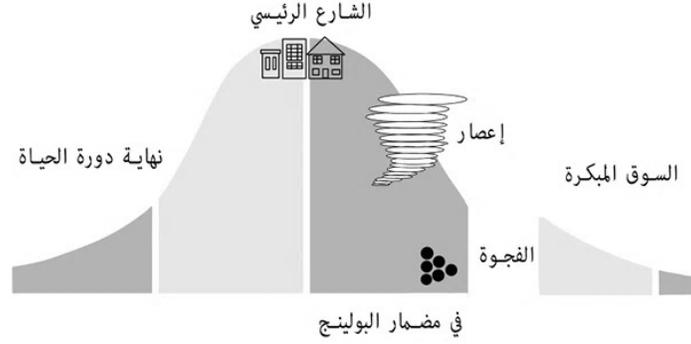
والنتيجة؟ في خلال عام، بدءًا من منح الضوء الأخضر للمضي قدمًا في تلك الإستراتيجية، من الربع الأول من عام 1994 حتى نهاية العام، اجتذبت «دوكيومينتام» 30 من أصل أفضل 40 عميلًا مستهدفًا في تلك الشريحة. وفي نفس الإطار الزمني، استقطب أقرب منافسيهم عميلًا واحدًا فقط. وتضاعف معدل الإيرادات لهذا العام ثلاثة أضعاف، وفي طريقة للتضاعف ثلاث مرات أخرى. أصبحوا رواد السوق في هذا القطاع بلا منازع، مما منحهم تأثيرًا أكبر في السوق لدرجة أصبح لا يمكن معها تخيل إزاحتهم عن السوق. بل في الواقع، من وجهة نظر صناعة الأدوية، لا يمكن السماح لهم بالخروج من السوق. وهكذا تحضرت الشركة لمهاجمة السوق من موضع قوة وأصبح لديها احتمالات أقوى للتوسع في السوق. وهذه هي قوة «عبور الفجوة».

النقطة الأساسية التي ينبغي التركيز عليها هنا هي توضيح التأثير القوي على تطوير السوق عندما تكتسب الشركة المكانة الأولى والريادية في مراحل السوق الرئيسية. وللاستشهاد بمثال آخر، يمكننا النظر إلى الفارق بين الوضع الحالي لأجهزة الاستدعاء وأجهزة المساعد الرقمي الشخصي التي تعمل بحوسبة القلم؛ معظم الأشخاص لا تحمل أيًا منهما، ولكن إذا سألت أي شخص، إذا كنت تحمل جهاز استدعاء، هل تظنه سيعمل بشكل صحيح؟ ستكون إجابة معظم الأشخاص بالإيجاب. بينما إذا سألتهم نفس السؤال عن أجهزة المساعد الرقمي الشخصي، ستكون الإجابة بالنفي. وإذا سألتهم عن السبب، سيشيرون إلى حقيقة أنهم رأوا العديد من فئات الأشخاص يستخدمون أجهزة الاستدعاء بشكل متكرر، مثل الأطباء ومسؤولي الشبكات وغيرهم من أصحاب المهن الذين يكونون تحت الطلب والاستدعاء، بينما لا يعرفون أي مجموعة تستخدم أجهزة المساعدة الشخصية بشكل منتظم. ونتيجة لذلك، سيكون لديهم استعداد أكبر للتفكير في الاعتماد على أجهزة الاستدعاء وليس أجهزة المساعدة الشخصية. وهذا سبب رئيسي من أسباب السعي وراء فئة عملاء لتكون موطئ قدم لك في السوق. لا يقتصر الأمر على اجتذاب بعض العملاء المباشرين فحسب، بل يساعد أيضًا على الوصول إلى عملاء مستقبليين من شرائح وفئات أخرى.

ما بعد الفجوة

يركز كتاب «داخل الإعصار» على رسم خريطة للسوق في مرحلة ما بعد الفجوة. ويركز على المراحل الثلاثة اللاحقة في نموذج دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، والموضحة في الشكل التالي:

مشهد دورة حياة اعتماد التكنولوجيا



- تنقسم الخريطة في هذا المشهد إلى ست مناطق، على النحو التالي:
1. السوق المبكرة، وقت «الإثارة الكبيرة» عندما يتطلع العملاء «المتحمسون للتكنولوجيا» و«الحالمون» ليكونوا أول من يضعوا أيديهم على النموذج الجديد.
 2. الفجوة، فترة اليأس الشديد، عندما يتضاءل الاهتمام الموجود في مرحلة السوق المبكرة ولا تزال مرحلة السوق الرئيسية غير مرتاحة لعدم نضوج المنتجات والحلول المتاحة.
 3. مضمار البولينغ، فترة استهداف قطاع محدد في السوق، بناء على احتياجات العملاء المقنعة واستعداد الباعة على تطوير منتجات كاملة متخصصة.
 4. الإعصار، فترة اعتماد السوق العام، عندما يتحول السوق إلى نموذج بنية تحتية جديد.
 5. الشارع الرئيسي، فترة التطوير ما بعد البيع، عندما ينتشر نموذج البنية التحتية الجديدة ويصبح الهدف الآن هو تجسيد إمكانيات هذا النموذج والتوسع فيها.
 6. نهاية دورة الحياة، والتي قد تصل إليها الشركات في وقت سريع جدًا في سوق التكنولوجيا المتقدمة بسبب أشباه الموصلات التي تقود معدل الأسعار مقابل الأداء إلى مستويات غير مسبوقه، مما يسمح بظهور نماذج جديدة تمامًا في السوق وإزاحة الرؤاد الذين وصلوا لتوهم إلى القمة.
- تتمثل أطروحة هذا الكتاب في ضرورة تغيير إستراتيجية الأعمال بشكل كبير مع مرور السوق بتلك المراحل. والنقاط الرئيسية التي يطرحها الكتاب هي:
- تسعى القوى التي تعمل في مرحلة «مضمار البولينغ» إلى الوصول لإستراتيجية قائمة على التخصص تركز بشكل كبير على العملاء (الفصل 3).
 - تدفع القوى في مرحلة «الإعصار» نحو الاتجاه المعاكس، تجاه إستراتيجية تستهدف السوق الكبير من أجل نشر بنية تحتية معيارية مشتركة (الفصل 4).
 - ثم في مرحلة «الشارع الرئيسي»، تدفع قوى السوق مجددًا تجاه نهج يركز على العميل، مع التركيز على تعديلات محددة لهذه البنية التحتية تقدّم قيمة مضافة تجاه التخصيص الشامل (الفصل 5).

□ بالنظر إلى تلك الاتجاهات المتناقضة والمتعاكسة في الإستراتيجية، من الضروري أن تكون المؤسسات قادرة على تحديد موقع وجودها في مراحل السوق خلال دورة حياة المنتج (الفصل 6 ونهاية الجزء الأول).

□ في نفس الوقت، يؤدي الزلزال الاقتصادي الناتج عن الإعصار إلى تفكيك وإعادة بناء التنظيم الهرمي للقوة في السوق بسرعة كبيرة، لدرجة يصبح معها فهم الصديق من العدو تحديًا كبيرًا (الجزء الثاني، الفصل 7).

□ في إطار هيكل السوق الناشئ حديثًا، ينبغي للشركات أن تتنافس للحصول على ميزة خاصة بها بناء على حالتها داخل هيكل السوق (الفصل 8).

□ تصبح المكانة في هذا السياق هو أن تأخذ الشركة مكانها المستحق في التسلسل الهرمي للسوق وتدافع عن مكانتها ضد المنافسين (الفصل 9).

□ وأخيرًا، يظل أكبر تحدٍّ قد تواجهه أي مؤسسة هو الانتقال بسلاسة وانسيابية من إستراتيجية إلى أخرى، الأمر الذي يتطلب استجابة سريعة ومرونة استثنائية من فريقها الإداري (الفصل 10 ونهاية الجزء الثاني).

وبوجود هذه التوجيهات في إحدى يدينا، والخريطة في يدنا الأخرى، يمكننا الآن التماس خطانا في الطريق المرصوف بالحجارة الصفراء حتى نصل إلى مدينة «أوز» الساحرة، حيث السعادة والنجاح.

المهام الحرجة هي عوامل من نظام (المعدات، العملية، الإجراءات، البرامج، وما إلى ذلك.) حيث يؤدي فشله إلى فشل العمليات التجارية.

الفصل الثالث

في مضممار البولينغ

كي تصل دوروثي إلى مدينة الزمرد في أوز، كان عليها السفر عبر عدد من الأراضي الغربية. وهذا هو الحال بالنسبة إلى شركات التكنولوجيا المتقدمة، التي عبرت الفجوة لتوّها، ورسخت لنفسها موطئ قدم في السوق. هذه الشركات مدعّوة الآن للمضي قدماً إلى «مضممار البولينغ».

يمثّل «مضممار البولينغ» هذه الفترة من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا عندما يلقي منتج جديد قبول بعض القطاعات في مراحل السوق الرئيسية ولكنه لم يصل بعد إلى الاعتماد العام واسع النطاق. الهدف من التسويق خلال مرحلة «مضممار البولينغ» هو الاستمرار في التحرك نحو الإعصار، والتقدم من زخم اكتساب شريحة عملاء إلى اكتساب شريحة أخرى. كل شريحة تشبه قارورة البولينغ، يمكنك أن تستهدفها لذاتها، ولكن يمكنها أيضاً مساعدتك في استهداف قارورة أو قوارير إضافية. وفي التسويق ينطبق نفس المبدأ في لعبة البولينغ، كلما زاد عدد القوارير التي تتمكن من استهدافها، حصلت على نقاط أكثر. لذا، يهدف هذا الفصل إلى توضيح وشرح النهج الفعّال للتسويق المتخصص.

ولكن، لماذا نركز على التخصصات في المقام الأول؟ لماذا لا نقفز إلى داخل الإعصار مباشرة؟ والإجابة عن هذا السؤال لها شقان. الأول، بالنسبة إلى العديد من العملاء، لا زال هناك قدر كبير متبقٍّ من دورة حياة النموذج القديم الذي تحاول إزاحته. قد يرون عناصر الجاذبية في النموذج الجديد الذي تقدمه، ولكن ليس لديهم بعد سبب مقنع للاعتماد عليه. ولأن تغيّرات البنية التحتية من أي نوع دائماً ما يترتب عليها توابع خفية، يتردد هذا القطاع من السوق ويتراجع عن الاعتماد على النموذج الجديد بشكل غريزي.

ثانياً، على الرغم من عبور الفجوة وإثبات أن لديك «منتجاً كاملاً»، لفئة واحدة على الأقل، يمكنه إزاحة النموذج القديم، لا يزال عليك إثبات أن منتجك الجديد «قابل للتعميم». ولهذا، كان السبب الرئيسي للتركيز على شريحة عملاء معينة عند عبور الفجوة هو تبسيط عملية تطوير «منتج كامل». ومن أجل الانتقال الآن إلى «منتج كامل» يصلح للأغراض العامة، والذي يعد مطلباً أساسياً في «سوق الإعصار»، يتطلب ذلك عملاً إضافياً هائلاً، سواء داخل المؤسسة أو في استقطاب مجموعة أكبر من الشركاء والحلفاء لتطوير مجموعة حلول أكثر تعقيداً وثراءً.

على سبيل المثال، عند دخول برامج المعالجة النصية إلى السوق لأول مرة، استنادًا إلى الأنظمة الحاسوبية المكتبية المصغرة من شركة «وانغ» وغيرها، تبنتها شريحة كبيرة من شركات المحاماة والوكالات الحكومية والهيئات الاستشارية والمؤسسات الأخرى التي تستخدم الكتابة النمطية بشكل كبير. معظم الشركات الأخرى، بالنظر إلى سعر الشراء، والعمالة الإضافية المطلوبة، والتدريب المطلوب لتلك العمالة، قررت التمسك بآلاتها الكاتبة التقليدية. ونفس الأمر ينطبق على برامج الجداول البيانية، التي اعتمد عليها في البداية المتخصصون الماليون فقط، أو أجهزة الكمبيوتر المحمولة من «كومباك»، التي كانت استخداماتها في البداية تقتصر فقط على متخصصي الدعم الفني للمبيعات من أجل تقديم العروض التوضيحية، أو أجهزة كمبيوتر VAX من تطوير شركة «ديجيتال إكويمنت كوربوريشون»، التي اقتصر استخدامها على العاملين بقطاع الهندسة فقط، أو أجهزة الاستدعاء، التي اعتمد عليها في البداية فئة الأطباء لاستدعائهم عند الحاجة.

بعبارة أخرى، خلال تلك المرحلة من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، لا يعتمد عامة الناس على النموذج الجديد فعليًا، ولكنهم يتعرضون له وبالفونه. ويساعد ذلك على تجهيز «السوق الرئيسية» للمشاركة في النمو الفائق للمنتج في مرحلة لاحقة، مرحلة «الإعصار». ولكن تظل هناك فائدة كبيرة في الوقت الحاضر، لأن الأسواق المتخصصة في «مضمار البولينغ» تمثل فرص أعمال مربحة وقابلة للتكرار، وبالتالي قد تتمكن الشركات الريادية من تمويل نفسها للمرة الأولى من رأس المال العامل، والتركيز على استمرارية وانتظام تحقيق الربح، ومواصلة تعزيز عروضها وتقليص التكلفة من أجل التوسع في المستقبل.

الشرائح المتخصصة في هذه المرحلة من السوق ليست كبيرة بما يكفي لدعم العديد من الشركات التي تقدم منتجاتها، ولا هي مرتاحة من الأساس للإقدام على ذلك. تفضل تلك الشرائح أن تعتمد على شركة وحيدة تقدم حلولاً عملية محددة ومخصصة لمشكلاتهم الخاصة. لذا، من أجل استقطاب شريحة ما، عليك طرد جميع المنافسين الآخرين وترسيخ مكانتك الريادية المهيمنة في السوق.

في الواقع، قد لا يكون هذا صعبًا كما يبدو من الكلمات. بالنظر إلى موقعك في دورة حياة المنتج، فإنك بطبيعة الحال لديك منتج مبتكر ورائع. كل ما تحتاج إليه هو التركيز على شريحة من العملاء لديهم سبب مقنع لشراء هذا المنتج، أي لديهم حاجات ملحة لا يمكنهم تليتها في الوقت الحالي سوى عن طريق منتجك. ثم تسمح بـ «تمكين» هؤلاء العملاء عن طريق الالتزام بإنهاء «قائمة رغباتهم»، للحصول على «المنتج الكامل» الذي يحتاجون إليه بشكل مخصص، في مقابل توريد منتجك لهم. وبمجرد أن يؤدي المنتج ثماره معهم، ستنتشر

الأخبار بأن هناك شركة تعتمد على نهج جديد رائع، ومن ثم ستجد بقية السوق يطلب خدماتك. وتعمل هذه الآلية «للتسويق الشفهي» أيضًا على إبعاد أي منافسين متأخرين، لأنها جعلت منك الجهة «المناسبة» لتقديم ذلك المنتج أو تلك الخدمة، وهي السمعة التي ستحتفظ بها مدى الحياة (أو حتى ظهور نموذج بنية تحتية جديد على الأقل).

وهكذا استجاب مجتمع الفنون الرسومية لعرض النشر المكتبي من شركة «أبل»، واستجاب مجتمع «وول ستريت» لحواسيب محطات العمل المتطورة من أجل التداول من تطوير شركتي «صن» و«سايبيز»، واستجاب القطاع المصرفي لأجهزة كمبيوتر «تاندم» لآلات الصراف الآلي، واستجاب قطاع صناعة الأفلام لحواسيب شركة «سيليكون غرافيكس». هذه ليست التزامات تقدّم وتنتهي بين عشية وضحاها؛ كل قطاع يتوقع أن يعتمد على هذا النموذج الجديد لمدة عقد على الأقل أو أكثر، وهي المدة التي تمثل «الولاء مدى الحياة» في أعرف سيليكون فالي، تقدم خلالها تلك النماذج الإجراءات المدروسة والمستهدفة لمجموعة من العملاء البراغماتيين، الذين لن يعتمدوا بدورهم على تلك النماذج إلا إذا وثقوا من أنها تمثل بنية تحتية مناسبة توفر لهم الدعم المناسب والمطلوب.

باختصار، وجود مؤسسة ما في «مضمار البولينغ» يعني وصولها إلى مراحل السوق الرئيسية، وأنها تقدم منتجًا «حقيقيًا»، فقد تم اعتماد المنتج من قبل «عملاء حقيقيين» (ليسوا من فئة الحالين أو المتحمسين)، وأصبح من الواضح للجميع أن المؤسسة لن تخرج من السوق قريبًا في ظل وجود هؤلاء العملاء المخلصين.

ولكن في نفس الوقت، ليس بالضرورة أن تصل المؤسسة في تلك المرحلة إلى أن تصبح شركة راسخة تمامًا في السوق، مثل «كومباك» أو «إنتل» أو «نوفل»، الشركات الرائدة في أسواق أجهزة الكمبيوتر والمعالجات الدقيقة والشبكات المحلية، على الترتيب، والتي تعد منتجاتهم معيارًا قياسيًا وتعريفًا لتلك الأسواق. وهذا لأن منتجك ليس كذلك؛ بل هو في الواقع إصدار مخصص لعميلك الأساسي. بعبارة أخرى من أجل التوضيح، في مقابل أن سوق أجهزة الكمبيوتر هو «سوق كومباك»، لا يمكننا حتى الآن أن نقول إن سوق النشر المكتبي هو «سوق أبل»، ونفس الأمر على سوق ماكينات الصرف الآلي، لا يمكننا القول إنه «سوق تاندم» حتى الآن، لأن تلك المنتجات لم تصل إلى مرحلة «الإعصار»، ولا تزال في «مضمار البولينغ».

على عكس مرحلة «الإعصار»، عندما يكون المنتج نفسه نقطة مرجعية، فإن أسواق الفئات المتخصصة في مرحلة «مضمار البولينغ» هي في الواقع أسواق العميل. وهذا له تأثير كبير على الإستراتيجية؛ ينبغي أن تفهم أن قوتك في السوق ليست منعقدة تمامًا، ولكنها هامشية. إنك لم تصبح لاعبًا فعليًا في

السوق بعد، بل أشبه باللاعب الناشئ، وإن عملاءك في سوق الفئات المتخصصة هم من يتولون رعايتك وحمايتك. وينبغي ألا تحاول الخروج من تحت مظلة رعايتهم مبكرًا قبل الأوان.

وبعدهم رعاة لك، سيشهد هؤلاء العملاء على القيمة التي تقدمها لهم في نطاق مجالهم ويوفرون لك مدخلًا ملائمًا لأسواق التخصصات الأخرى التي قد يكون لديك بعض فرص الأعمال معهم. وباعتبارات الحماية التي يوفرونها لك، سوف يلتزمون معك، ويعطونك نصيب الأسد من أعمالهم حتى إذا لم يكن لديك أفضل منتج متاح، مما يوفر لك بعض المساحة والأفضلية في سياق تنافسي للغاية، بالإضافة إلى مكان يمكنك التراجع إليه في الأوقات الصعبة. إذا لم تكن حققت أعلى طموحاتك بعد، ستتمكن من ذلك قريبًا، فلأول مرة في دورة حياة منتجك أصبح لديك أصدقاء وحلفاء دائمون.

تأثير «ريادة السوق»

لكن، لماذا تتعامل معك هذه الشركات بهذا اللطف؟ هذا لأنهم يرونك بعدك «رائد السوق» الخاص بهم، وهذا السلوك من تجاههم يقيس المكانة التي يمنحها العملاء البراغماتيون لهذا اللقب. يقدر البراغماتيون كثيرًا أسس النظام والاستقرار التي تمكنهم من إقامة وتطوير أنظمة محسنة باستمرار. الأسواق التي لا يوجد بها رؤاد وقادة واضعون تفتقر إلى مثل هذه الأسس، وبالتالي تكون أسواقًا غير مستقرة بطبيعتها. وحتى وقت كتابة هذه السطور، لا يوجد قادة واضعون في أسواق قواعد البيانات الكائنية أو مكالمات الفيديو الحاسوبية. لذا، ليس من المستغرب عدم وجود براغماتيين يستثمرون في أي من تلك الأسواق.

ولا يرجع ذلك بسبب غياب الاهتمام؛ معظم المسؤولين التنفيذيين البراغماتيين في قطاع تكنولوجيا المعلومات سيخبرونك بأنهم يرون قيمة كبيرة في تلك التقنيات ويتوقعون إلى تبنيها واعتمادها على نطاق واسع وكامل في الشركات خلال فترة قريبة ما في المستقبل. ولكن اليوم، في غياب قيادة وريادة واضحة، تفتقر تلك الأسواق إلى نقطة مرجعية للمعايير أو التصميمات أو الرؤية. وبدون تلك الإرشادات، من المستحيل على العملاء اتخاذ قرارات لها تأثيرات على المدى الطويل، لا سيما القرارات التي يجد العملاء البراغماتيون في قطاع التكنولوجيا المتقدمة أنفسهم مضطرين إلى اتخاذها طوال الوقت. ونتيجة لذلك، يقف هؤلاء العملاء وراء السياج، يشاهدون ويراقبون، ويذهبون إلى الندوات، ويتحدثون إلى بعضهم بعضًا عن تلك التقنيات، ولكنهم لا يتبنون أيًا منها.

ولكن في المقابل، بمجرد ظهور قائد واضح في السوق، ينشأ نظام طبيعي في الأسواق الحرة. وأول ما يحدث هو أن تعيد الجهات الخارجية (التي لا تتبع لسيطرة البائع ولا العميل بشكل مباشر) تنظيم نفسها كي تكون متوافقة مع

منتجات وواجهات رائد السوق، ومكمّلة لها. لماذا؟ لأن القائد أنشأ لهم سوقًا، وأصبح كل عميل اشترى منتج الشركة رائدة السوق عميلًا محتملًا لخدمات ما بعد البيع التي توفرها منتجاتهم أو خدماتهم. ومع بيع تلك الجهات الخارجية منتجاتها، تتزايد قيمة واكتمال «المنتج الكامل» الذي قدّمته الشركة الرائدة في السوق. والعملاء بدورهم يمكنهم الاستفادة من هذه البنية التحتية متزايدة النمو لإنجاز المزيد والمزيد من أهداف الشراء، وبالتالي تعظيم العائد على استثماراتهم الأولية، وهو ما يؤدي بالتبعية إلى مبيعات أكثر، وجذب المزيد من العناصر المساهمة إلى عائلة «المنتج الكامل» دائمة التوسع.

في هذا النوع من الأسواق الناشئة، يتردد نفس الشركاء والحلفاء في دعم شركة ثانية أقل نجاحًا لمجرد أنها لا تقدّم نفس النوع من فرص الاستفادة من النمو. ولكن من المؤكد أن تعود تلك الشركات الثانية للعمل مع عملاء ثانويين، إذا استمر السوق إلى «مرحلة الإعصار»، وسيكون الحجم الذي يقدمونه في هذه الحالة كافيًا لتغطية استثماراتهم، ولكن ستظل تلك الشركات دائمًا في المرتبة الثانية. وهو ما يعني أن العميل سيحصل على «منتج كامل» من الدرجة الثانية. ويعد ذلك أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل معظم البراغماتيين يشترون من رواد وقادة السوق، وليس هذا فحسب، بل يكونون مستعدين أيضًا لتشجيع ومكافأة هؤلاء الرواد من خلال معاملة تفضيلية إيجابية.

تمنح الأسواق التي يهيمن عليها البراغماتيون لرواد وقادة تلك الأسواق مجموعة استثنائية من المزايا التنافسية، يحرمون منها كل المنافسين الآخرين. تبدأ تلك المزايا بالحق في فرض رسوم إضافية على نفس المنتج، حتى إذا كان المنتج به خلل ما، كما حدث مؤخرًا مع رقاقة بنتيوم من شركة «إنتل»، ولكنها استمرت مع ذلك في البيع بزيادة قدرها 33% عن الرقاقة الخالية من الأعطال التي طرحتها شركة «نيكسجين». وإلى جانب ذلك، بالنظر إلى أن قادة السوق، مثل «إنتل»، يشحنون كميات أكبر من منتجاتهم بطبيعة الحال، سوف يستمتعون بأقل تكلفة شحن مقابل الوحدة. وبذلك، تحصل تلك الشركات من معادلة «أعلى سعر + أقل تكلفة» على هامش ربح جيد جدًا.

ولا تتوقف الأمور الإيجابية عند هذا الحد؛ يتمتع قادة السوق أيضًا بتكلفة منخفضة للمبيعات، وهذا لأن العملاء البراغماتيين يتوقعون بالفعل شراء المنتج الرائد في السوق. وبضع هذا ضغطًا على جميع المنافسين الآخرين، ويضطرون لذلك إلى بذل جهود أكبر ولمدة أطول في المبيعات إذا أرادوا التغلب على هذا التوقع الذي يفرضه العملاء. ولأن رائد السوق يخلق سوقًا مزدهرًا لخدمات ما بعد البيع الخارجية، لن يحتاج إلى الدفع لهم من أجل كسب دعمهم. بل في الواقع، يمكنه في معظم الأحيان فرض رسوم على تلك الجهات، مثلما تفعل «أوراكل» لنقل قاعدة بياناتها إلى أي منصة حاسوبية. وعلى الجهة الأخرى، سيكون المنافسون محظوظين للغاية إذا لم يضطروا

إلى الدفع من أجل أن يحظوا بدعم تلك الجهات الخارجية. وتتزايد قائمة المزايا البارزة والمجزية التي يحصل عليها رواد السوق في مقابل منافسيهم، سواء في التوزيع أو الدعاية أو التوظيف أو القدرة على الوصول إلى العملاء. بمجرد فهمك لكيفية عمل هذا النظام، يجب أن يصبح تركيزك وشغلك الشاغل هو أن تصبح رائدًا للسوق. «الجائزة الكبرى» بلا أدنى شك هي الوصول إلى ريادة السوق في مرحلة الإعصار، ولكنه هدف سابق لأوانه في هذه المرحلة، لأن السوق ليس مستعدًا بعد للشراء بشكل جماعي. لا يزال هناك الكثير من الاستثمارات الجارية في النموذج القديم وسوف يحتاج السوق إلى بعض الوقت للتحويل الكامل إلى النموذج الجديد. إذا حاولت شن هجوم واسع على النموذج القديم في هذه المرحلة، لن تنال سوى استنزاف مواردك قبل أن تسنح لك الفرصة الحقيقية. لذا، الوقت أنسب في هذه المرحلة للتركيز على اجتذاب الفئات والتخصصات في السوق التي تتمثل في العملاء الذين تم تهميشهم في النموذج القديم ولم يحصلوا على الخدمات المناسبة لهم، وبالتالي يجدون أنفسهم تحت الضغط لإعادة هندسة أعمالهم حتى تصبح أكثر قدرة على المنافسة. ستجد أن تلك الفئات أكثر قابلية للتحوّل، وأنها بيئة صالحة لإحراز تقدم فوري وسريع، وتحصل من خلاله في نفس الوقت على ميزة إستراتيجية لمعرفة «سوق الإعصار» المقبل.

«بيبول سوفت» مثالاً

شركة «بيبول سوفت» هي شركة برمجيات الخادم والعميل، دخلت السوق في البداية من خلال تخصص أنظمة الموارد البشرية. أدرك الفريق الإداري في «بيبول سوفت» أن المكاسب الكبيرة من تطبيقات نموذج الخادم والعميل لن تأتي من الموارد البشرية، وإنما من تطبيقات الأعمال الأكثر شيوعًا مثل البيانات المالية ومعالجة الطلبات والتصنيع وما إلى ذلك. ولكنهم رأوا أن السوق سيستغرق وقتًا حتى يشعر بالارتياح لإسناد تلك الأنظمة «ذات المهام الحرجة» إلى نموذج جديد. وفي المقابل، قد يمثل تطبيق نظام الموارد البشرية مكانة أقل خطورة قد تسمح للعملاء باتخاذ خطوتهم الأولى في الاعتماد على منتجات الشركة. وعلمت «بيبول سوفت» أيضًا أن أنظمة الموارد البشرية كانت تفتقر إلى خدمات السوق بشكل كبير، وتتعرض في الوقت نفسه إلى ضغوط متزايدة لإعادة هندسة نفسها بحلول القرن الجديد. وبذلك، عثرت «بيبول سوفت» على مجتمع من المستخدمين يفتقر إلى الخدمات ومنفتح على التجربة ومستعد لدعم الشركة التي كانت بدورها تبحث عن بيئة اختبار آمنة لأول تجربة لها في أنظمة الخادم والعميل.

وكانت هذه المساحة هي التي بدأت منها «بيبول سوفت» تعزيز مكانتها ونفوذها. وفي غضون وقت قصير، تمكنت الشركة من ترسيخ مكانتها في ريادة سوق أنظمة الخادم والعميل، وحازت أكثر من 50% من حصة السوق.

وبفضل تركيزهم على الأسباب المقنعة التي قد تدفع شريحة العملاء المستهدفة إلى الشراء، تمكنت «بيبول سوفت» من فرض سعر ممتاز من البداية، مما يعني أن قطاع الموارد البشرية كان مربحًا للغاية بالنسبة إليهم، وهو ما سمح لهم بتمويل المنتجات ومبادرات التسويق الإضافية. وفي نفس الوقت، مثلت تطبيقات الموارد البشرية طريقة آمنة أمام الشركات الكبرى للتعرف على أنظمة الخادم والعميل واكتساب الخبرات المتعلقة بها، مما أتاح الفرصة لإثبات أن تلك الأنظمة تتميز بإمكانات عالية على نحو استثنائي. وأخيرًا، لأن تطبيقات الموارد البشرية أدت إلى أول اعتماد بشكل كبير على أنظمة الخادم والعميل، اكتسبت الشركة مكانتها بعددًا رائدًا في سوق أنظمة الخادم والعميل بالكامل، مما أكسبها قدرًا هائلًا من الدعاية غير متناسب مع حجمها، ولكنه ليس أمرًا سيئًا بكل تأكيد.

واليوم، وانطلاقًا من المكانة القوية التي وصلت إليها، تغامر «بيبول سوفت» بالدخول إلى سوق أنظمة الخادم والعميل لتطبيقات الأعمال الأوسع بمنتجات تستهدف البيانات المالية والتصنيع. وفي هذه السوق الكبرى، تعد «بيبول سوفت» لاعبًا صغيرًا عند مقارنتها بشركات مثل «أوراكل» أو «ساب». أخذت شركة «أوراكل» زمام المبادرة في مرحلة مبكرة، ويرجع ذلك إلى أن لديها تطبيقًا ماليًا موجودًا في السوق بالفعل، وأيضًا لأن قاعدة بياناتها هي الخيار الأول لدعم تطبيقات الخادم والعميل. بينما شركة «ساب»، التي تتجاوز قيمتها مليار دولار على غرار شركة «أوراكل»، ومقرها الرئيسي في ألمانيا، تمكنت من اجتياح السوق الأمريكي مؤخرًا، إذ اقتنصت «ساب» خلال عام 1994 ريادة السوق بحصة 34%؛ حقق أداء شركة «ساب» في سوق تطبيقات أنظمة الخادم والعميل نموًا من عام 1993 بإيرادات 140 مليون دولار إلى إجمالي إيرادات 367 دولارًا في عام 1994 في نمو 262% خلال عام واحد، والذي أعده أن هذا النمو يجسد «مرحلة الإعصار» بشكل مثالي.

عند النظر إلى المنافسة المباشرة، دون أي عوامل مخففة، يتوقع المرء خروج «بيبول سوفت» من السوق سريعًا، إذ لم تتجاوز قيمتها 100 مليون دولار في ذلك الوقت، وذلك لأن المنافسين يتمتعون بمزايا هائلة تتمثل في القدرة على الاستثمار وحجم قنوات التوزيع. وعلى الرغم من هذا التفاوت الشديد، لم تُطرد «بيبول سوفت» من المنافسة! موطن القدم الذي رسخته الشركة لنفسها بعددًا شركة رائدة بلا منازع في سوق تطبيقات الخادم والعميل للموارد البشرية أتاح لها وصولًا دائمًا إلى السوق الأكبر لأنظمة الخادم والعميل، ولم يعد من الممكن حظر إمكانية وصولها إلى تلك السوق. وهذا يعني أن أي شركة مهتمة بالحصول على نظام خادم و عميل للموارد البشرية والبيانات المالية ستسعى للحصول على عرض من «بيبول سوفت»، وهذه هي الميزة التنافسية التي يحصل عليها أي قائد أو رائد راسخ في السوق

فيما يتعلق بالمبيعات. وأصبح ما ينبغي لـ «بيبول سوفت» فعله هو التركيز بشكل ذكي على فئة أو أكثر من العملاء لديهم احتياجات للحصول على أنظمة موارد بشرية وأنظمة مالية، سيفضل العملاء عندئذ التعامل مع مؤرّد واحد له ريادة ومكانة معروفة في السوق بقدرات الموارد البشرية القوية.

هذه المناورات لاكتساب أرضية جديدة في السوق تمثل جوهر كل إستراتيجيات التسويق. الفكرة الأساسية هنا هي أن الريادة في سوق متخصصة قد تصبح أحد الأصول الإستراتيجية الاستثنائية عند التوسع إلى السوق الأكبر، لأنها تؤسس قاعدة قوية للعمليات والقدرة على التواصل مع العملاء. ليست الفكرة هي الاستقرار في المكانة التي اكتسبتها في تخصص معين، وإنما الاستفادة منه للتقدم إلى الأمام، واستخدامه للوصول إلى تخصصات إضافية، ومن ثم الوصول إلى «الرمية» النهائية في مضمار البولينغ، وتحقيق الانتصار في «سوق الإعصار».

ومع وضع هذه الإستراتيجية المتمثلة في مراقبة الإعصار المرتقب في حسابنا، دعونا ننتقل إلى مثال آخر، شركة «لوتس ديفيلوبمنت كوربوريشن» ومنتجها⁽²⁾ Notes.

Notes من «لوتس» مثالاً

يعد منتج Notes واحدًا من أبرز الإنجازات التسويقية تميّزًا خلال السنوات الأخيرة؛ منتج يصعب جدًّا وصف طبيعته، لدرجة أن المديرين التنفيذيين في شركة «لوتس» يتعثرون في محاولة تصنيفه. لفترة طويلة، حاولوا تعريف المنتج بأنه نوع من «البرمجيات التعاونية»، لكن المفارقة أن ما حدث هو عكس ذلك تمامًا؛ أصبح يتم تعريف «البرمجيات التعاونية» الآن بأنها مثل Notes.

ما قدّمه منتج Notes ومبتكره، راي أوزي، إلى العالم كان تجربة جديدة تمامًا لمشاركة المعلومات تعتمد بشكل أساسي على مخالفة أقدم قانون في إدارة قواعد البيانات. ينص هذا القانون على أن الوظيفة الأولى والأهم لقواعد البيانات هي وقف تكاثر الملفات التي تحتوي على نفس البيانات من خلال دمجها جميعًا في مكان واحد حتى يتسنى تحديثها والتحكم بها بواسطة برنامج واحد لإدارة قواعد البيانات.

يقوم برنامج Notes بعكس ذلك؛ على فترات زمنية منتظمة ومحددة، يتصل خادم Notes مع كل خوادم Notes الأخرى المرتبطة به ويسألها: «ما المعلومات الجديدة التي لديكم ولا تتوفر لديّ؟»، ويتم تبادل كل تلك البيانات على الفور. لم تكن الملفات تتكاثر فحسب، بل كانت تنتشر على كل الخوادم! إنها طريقة جنونية لإدارة البيانات، لكن اتضح أنها طريقة رائعة لمشاركة المعلومات. والسبب البسيط، لأنه في النهاية، سيعرف أي شخص على أي من خوادم

Notes المتصلة ببعضها ما يعرفه أي شخص آخر، دون أن يضطر أي شخص لإرسال أي شيء عبر البريد الإلكتروني لأي شخص.

تُعرف تلك التقنية بـ «التكرار»، وأصبحت واحدة من أروع الأفكار الجديدة في برمجيات قواعد البيانات، واعتمدتها شركات مثل «أوراكل» و«سايبيرز» في قواعد بياناتهم، واستثارت استجابة تنافسية من شركة «مايكروسوفت» وقد أطلقت عليها اسم «التبادل». واليوم، أصبح منتج Notes يتميز بأفضلية وأسبقية ريادية ضد هؤلاء المنافسين، على الرغم من حجمهم الكبير ونطاق أعمالهم الضخم، وسنرى من خلال دراستنا لديناميكيات سوق «الإعصار» أنه من غير المحتمل إزاحة هذا المنتج من ريادة السوق في هذه الفئة. ولكننا سنركز في الوقت الحالي على رؤية كيف وصلت «لوتس» إلى هذه المكانة الريادية.

عند ظهور منتج Notes لأول مرة، تم تقديمه كنموذج جديد للتواصل على مستوى الشركة وحاز تأييدَ العملاء «الحالمين» مثل شيلدون لاوبي من شركة «برايس ووتر هاوس»، الذي اشترى 10.000 ترخيص للمنتج، قبل حتى أن ينتقل البرنامج من مرحلة الإصدار التجريبي إلى الإصدار النهائي. ثم تراجع المنتج في مرحلة الفجوة، مثل أي نموذج جديد مثير يلفت الانتباه، ولكن في المقابل أيضًا كان هذا المنتج يصعب شرحه ووصفه، ناهيك بتنفيذه واستخدامه وتبنيه من قبل أي عميل براغماتي. بالإضافة لذلك، مثل المنتج هذا التحدي الهائل الذي يواجه انتشار ودعم بنية تحتية جديدة كاملة، الأمر الذي لا يُقدم عليه السوق بسهولة ويفضّل تجنبه قدر المستطاع.

ومن أجل عبور الفجوة، حوّل فريق Notes تركيزه من رؤية الشركة لاستخدام المنتج من أجل التواصل على مستوى الشركة إلى مستوى حلول الأعمال المتعلقة بوظائف معينة؛ أولها إدارة الحسابات العالمية، مع التركيز بشكل خاص على شركات المحاسبة والاستشارات في جميع أنحاء العالم، حيث يمكنهم الاستفادة من خبرتهم مع شركة «برايس ووتر هاوس». كان السبب المقنع لشراء تلك المؤسسات للمنتج هو حصولهم على تنسيق أفضل لأنشطة حساباتهم في المشروعات والعروض والمقترحات الأكثر أهمية في العالم السياسي لعملائهم من قائمة «فورتشين 500». في بيئة الأعمال تلك، يمثل الحصول على أحدث الأخبار المتعلقة بـ «من قال ماذا لمن» فارقًا هائلًا بين النجاح والفشل. لذا، لم يستغرق المستخدمون وقتًا طويلًا لإعلان دعمهم وتأييدهم القوي للمنتج. ولحسن الحظ، كان «المنتج الكامل» في تلك المرحلة هو منتج Notes نفسه، دون الحاجة إلى أي إضافات أو تعديلات.

ومن هنا، لم يعد هناك الكثير من العمل المطلوب أمام فريق مبيعات، لا سيما داخل قطاع التكنولوجيا المتقدمة، حيث أصبح بالإمكان تمهيد الطريق للمبيعات الضخمة باستخدام رسالة واحدة عبر البريد الإلكتروني. بعد ذلك، عندما بدأت عناصر الاتصال في المنتج بالظهور، تمكنت «لوتس» من الانتقال

إلى قطاع أعمالٍ آخر، وهو خدمة العملاء، وبخاصة في الشركات التكنولوجية الكبيرة، حيث يمثل الحصول على معلومات محدثة بشأن أحدث الأخبار أهمية كبيرة، ويحدد إن كان حساب ما تحت السيطرة أم لا، وحيث يلعب النشر المفتوح والمجاني للمعلومات دورًا مهمًا في دعم الحلول الإبداعية للمشكلات، ودعم التعاون بين أفراد فرق خدمة العملاء. ومن هذه القطاعات المتخصصة ظهرت إمكانيات وفرص جديدة للوصول إلى عملاء جدد.

وفي نفس الوقت، كان هناك شكل من أشكال «عدوى السوق». كانت الفرق المسؤولة عن الحسابات العالمية تعمل مع عملائها، وبدأ هؤلاء العملاء في التعرف على النظام، ثم الدخول إلى النظام، وبذلك عندما ينتهي عمل فريق المشروع، وبحين وقت الانفصال عن برنامج Notes، يجدون أنفسهم غير قادرين على التخلي عنه. من وجهة نظرهم، أصبح من الضروري تمكين فرق المشروع المنتشرة جغرافيًا بتنسيق أنشطتهم بشكل أفضل، لا سيما في مجالات البحث والتطوير وإطلاق المنتجات الجديدة. لذا، أصبح من الممكن الآن ظهور رؤية التواصل على مستوى المؤسسة بطريقة منطقية، بوجود العديد من الوظائف المختلفة داخل المؤسسة الواحدة، بعضها يركز على الجوانب الخارجية والبعض الآخر يركز على الجوانب الداخلية. وبعد كل شيء، أليس التواصل الأفضل بين جميع عناصر الشركة هو ما ينادي به كل خبراء الأعمال طوال تلك السنوات؟

بعبارة أخرى، على الرغم من عدم وجود منافسة قوية للمنتج Notes حتى وقت كتابة هذه السطور، فهو بالفعل في مرحلة «الإعصار». وتزداد أعداد الحاضرين لمؤتمر المستخدمين «لوتسفير» الذي تنظمه شركة «لوتس» بنسبة 100 % سنويًا، مما يظهر رغبة المزيد والمزيد من الشركات في الحصول على هذا النموذج الجديد الذي أثبت قدرته على أن يحقق لهم أرباحًا مريحة. ويكفي أن مجلة «عالم الكمبيوتر (Computerworld)» معقل الأغلبية البراغماتية، أفردت لهم مرارًا مساحة في صفحاتها الأولى. في الوقت الحالي، لا يزال المنتج غير متوافق بشكل جيد مع كل التطبيقات الأخرى على مستوى المؤسسة، إذ لا تزال بيئة التطبيقات غير ناضجة بما فيه الكفاية، ولا تزال أيضًا أعداد التطبيقات الخارجية التي تم اختبارها لتناسب المشتري البراغماتي ضئيلة جدًا. إلا أن المستخدمين النهائيين أصبحوا يطالبون بهذا الشكل الجديد من إمكانيات مشاركة المعلومات، وبالتالي، تنجرف البنية التحتية المعلوماتية مع رياح التغيير. وكل هذا يرجع إلى سلسلة من الأسواق المتخصصة التي يتم الوصول من أحدها إلى الآخر، وهو التأثير الذي يفسّره نموذج قارورة البولينغ.

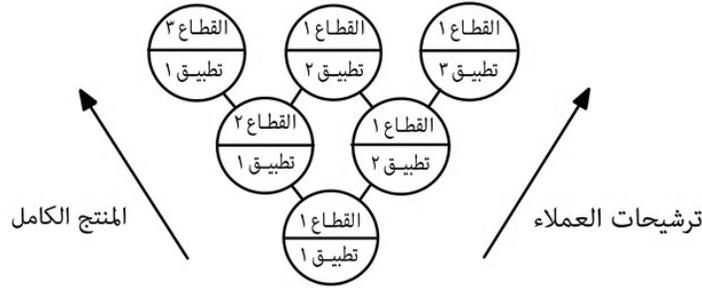
نموذج قارورة البولينغ

الغرض من نموذج قارورة البولينغ هو التوسع في السوق المتخصصة بأكبر قدر ممكن، للتقدم تجاه «الإعصار». كل تخصص تحاول اجتذابه ستحتاج أولًا

إلى إكمال «المنتج الكامل» المناسب له قبل أن يقرر الاعتماد على النموذج الجديد. وفي نفس الوقت، ستجد أن المبيعات تصبح أسهل بكثير إذا تمكن الباعة من توفير توصيات ومراجعات لهم من «تخصصات مجاورة»، والتي تمكن بالفعل من ترسيخ علاقاته وسمعته بها.

إذا سعينا وراء التخصصات المختلفة بشكل عشوائي، مدفوعين فقط بالفرصة في تحقيق مبيعات جديدة، لن نحقق أي استفادة على الإطلاق. يجب أن يتم تطوير كل «منتج كامل» لكل قطاع وتخصص من الصفر، ولا يمكن أن تحظى بفرصة لتحقيق ذلك إلا إذا كان هناك بعض العملاء السابقين الذين يمكن الرجوع إليهم للتوصية بك. ولكن انظر لما يحدث عندما نطبّق هذا المبدأ في صميم إستراتيجية تطوير السوق:

تطوير سوق مضمار البولينغ



تمثّل القارورة الرئيسية في هذا النموذج ذلك القطاع المتخصص الذي يوفر لك موطن القدم في السوق، القطاع الذي كان محل التركيز الكامل خلال جهود ومرحلة «عبور الفجوة». كل قارورة أخرى «مشتقة» بشكل ما من القارورة الرئيسية. ويمكننا أن نلقي نظرة أفضل على سياق هذا النموذج من خلال مثال محدد.

«أبل» في مضمار البولينغ

في حالة نظام ماكنتوش من شركة «أبل»، كان القطاع 1 هو فنانون الرسومات، وكان التطبيق 1 هو برنامج النشر المكتبي. ثم أصبحت الفكرة هي الاستفادة من النجاح في هذا القطاع لتيسير الدخول إلى القطاعات الأخرى المعنية، وتمثلت تلك الاستفادة في أمرين رئيسيين.

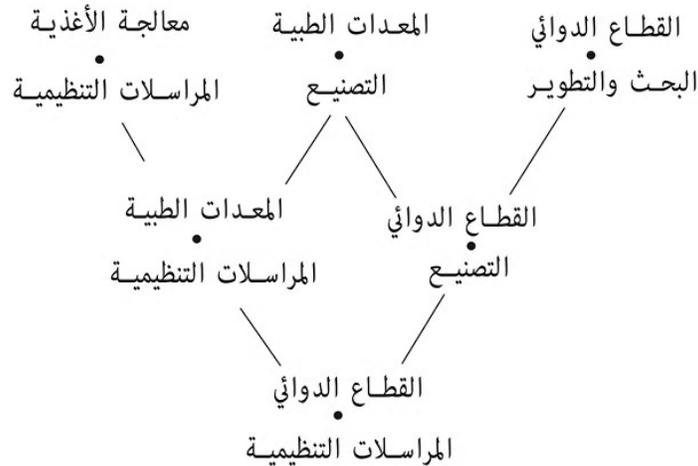
أولاً، توصيات العملاء. البقاء داخل مجتمع فناني الرسومات الذي اجتمع على برامج النشر المكتبي مثل Aldus PageMaker، سمح بالتطوّر إلى تطبيقات إضافية تضمنت برامج العروض التقديمية المكتبية، مثل MacDraw أولاً، ثم Aldus Persuasion، وMicrosoft PowerPoint، ثم إلى برامج مشاركة الملفات والبريد الإلكتروني لتعزيز تبادل الملفات مع العملاء.

أصبح ظهور تقديم مثل تلك التطبيقات أسهل بكثير بسبب اعتياد هذا القطاع من العملاء بالفعل على نظام ماكنتوش، وأصبح من المعتاد لكل شخص رؤية الآخرين يستخدمونه، ومن ثم تجربته بأنفسهم، إلى جانب معرفة أنهم سيجدون شخصًا ما بجوارهم دائمًا يمكنه مساعدتهم إذا واجهتهم أي مشكلة. وفي نفس الوقت، كان هناك عمل آخر على صعيد تطور السوق، وهو التوسع في «المنتج الكامل». كان برنامج النشر المكتبي مناسبًا للفنانين المستقلين، ولكنه كان يحتاج إلى ملحقات وإضافات كي يخدم الفنانين في الوكالات التي تعمل في مجال الإعلان والنشر. ومع ظهور تلك القدرات الأعلى، شهد «المنتج الكامل» سلسلة أخرى من الطفرات والتعديلات، من خلال التركيز على عزل الألوان ومتطلبات مرحلة ما قبل الطباعة، وذلك حتى يتمكن المنتج من استهداف قطاع الناشرين المحترفين. وكما يتضح، فإن كل امتداد وتوسع في «المنتج الكامل» يعتمد على العمل السابق وعلى العلاقات القائمة بالفعل مع الأطراف المعنية داخل السوق. ونتيجة لذلك، يصبح النمو أسرع بكثير مما قد يكون عليه لولا تلك البداية.

لكن في الواقع، لم تستخدم «أبل» نموذج مضمار البولينغ عند وضع إستراتيجيتها التسويقية، وإنما تحقق معها على سبيل الصدفة بشكل ما، وبمساعدة بعض الحلفاء الأقوياء في التسويق، وبأحكامها التقديرية الجيدة على مستوى القيادة التنفيذية. والآن، أصبح هدف الجميع هو تحقيق نفس التأثيرات من خلال التخطيط المسبق لاستخدام هذا النموذج. ومن أجل فعل ذلك، دعونا نراجع مثال «دوكيومينتام» السابق.

نتذكر أن الشركة تمكنت من عبور الفجوة من خلال تركيز كل طاقاتها وجهودها على قطاع الأدوية وتطبيق «نظام اعتماد الأدوية الجديدة بمساعدة الحاسب». ومن هنا، سنقدم طريقة معقولة يمكن للشركة الانطلاق منها:

مثال لإستراتيجية مضمار البولينغ



الفكرة من هذا المخطط ببساطة هي الاستفادة من الأصول التي اكتسبتها الشركة من موطئ القدم الأول لها في السوق. وبالتالي، إذا أصبحت الشركة تحظى بقبول ومساندة القطاع الدوائي من أجل تولي المراسلات التنظيمية، ومرويًا بالفعل بمرحلة تبني أنظمتهم لإدارة الوثائق المتقدمة، دعونا نقدم لهم الآن طرقًا يمكنهم من خلالها التوسع في إمكاناتهم وقدراتهم لتقديم خدمات أخرى. في مجال التصنيع، هناك مطالب تنظيمية لتتبع الأدوية حسب كل دفعة تصنيع. وفي مجال البحث والتطوير، هناك احتياجات بحثية في الأدبيات العلمية بشكل يتجاوز ما تتطلبه الصناعات الأخرى. من المؤكد أن هذا التوسع سيتطلب استثمارات إضافية لإخراج «منتج كامل» يناسب كل احتياج من تلك الاحتياجات، ولكن يمكن الاستكمال والبناء على البنية التحتية المتوفرة بالفعل.

وبالمثل، يمكن التوسع في استخدام نموذج المراسلات التنظيمية إلى قطاع المعدات الطبية ومعالجة الأغذية، وهي القطاعات الخاضعة لتنظيم إدارة الغذاء والدواء أيضًا، وفي هذه الحالة، يتم استنساخ «المنتج الكامل» دون كثير من التعديلات والتغييرات. بالتأكيد ستكون هناك تعديلات مطلوبة، وغالبًا ما تتضمن تلك التعديلات خفض التكلفة وتبسيط المنتج عند الانتقال إلى الأسواق التي لديها أسباب أقل إقناعًا لشراء المنتج، ولكن كل تلك التعديلات أصبحت ممكنة عن طريق الاستفادة من التكلفة الغارقة⁽⁸⁾ لبحث وتطوير المنتج الأول. ويظل من المهم العثور على أفضلية ونفوذ إضافي في سوق التكنولوجيا المتقدمة، وذلك لسبب بسيط: عملية تطوير «منتج كامل» مكلفة للغاية وتستغرق وقتًا طويلًا. في الواقع، إذا لم يتجاوز منتج ما شريحة «موطئ القدم» الأولى، قد لا تكون إيرادات عملاء تلك الشريحة وحدها كافية لسداد تكلفة الاستثمار الكاملة التي أنفقتها الشركة من أجل تأمين احتياجات تلك الشريحة. لكن إذا كان بإمكان الشركة أخذ نفس الاستثمار، وإضافة بعض التعديلات والرتوش البسيطة عليه، لتأمين احتياجات قطاعات وشرائح وتخصصات جديدة، سيكون لديها العديد من المصادر المحتملة لتحقيق الأرباح. وهذا هو الهدف من إستراتيجية قارورة البولينغ.

عندما ترى الشركات تتوسع من خلال إستراتيجية قارورة البولينغ، وإذا استمرت في العثور على تخصصات وقطاعات وشرائح جديدة تستفيد من منتجهم الأولي وتطويره، ستجد تلك الشركات غير قابلة للهزيمة أو الإزاحة عن السوق. سيكون من الصعب على أي منافس أن يقدم نفس القيمة الإجمالية لـ «المنتج الكامل» الذي تقدمه تلك الشركات، نظرًا لأن معايير السوق ودعم الجهات الخارجية المعنية تشكلت بالفعل حول بنية هذا المنتج وأصبح في مكانة ريادية داخل السوق. وعلى النقيض، عندما ترى الشركات تتخلى عن أصولها المكتسبة من منتجاتها الأولية من أجل دخول أسواق

جديدة، تصبح هشة وعرضة للخسارة بشكل كبير. هذا لأن تلك الشركات معتادة على امتلاك ميزة تنافسية، ولا ترى أنها ستخسر تلك الأفضلية والميزة عند دخول أسواق جديدة منفصلة عن منتجهم الأولي. ويمكننا أن نرى ذلك فيما حدث من تطورات أخيرة داخل شركة «صن ميكروسيستمز».

«صن» مثلاً

بدأت «صن» مرحلة السوق المبكرة بتقديم نقلة نوعية (تحول نموذجي) من الأنظمة المملوكة إلى الأنظمة المفتوحة. كان هذا مفهومًا ذا رؤية غير اعتيادية، دافع عنه عالم الحاسوب و«المتحمس للتكنولوجيا» داخل شركة «صن»، بيل جوي، وشريك أعماله «الحالم»، سكوت ماكنيلي. احتشد مجتمع «يونكس» بالكامل وراء هذه الفكرة. ومع ذلك، لم يتحرك أي «عميل براغماتي» شبرًا واحدًا من أجل اعتماد أو تبني هذا النموذج.

ومن أجل الدخول إلى مرحلة السوق الرئيسية، هاجمت «صن» عددًا من الفئات والشرائح المتخصصة، تضمنت هندسة البرمجيات بمساعدة الحاسب، والتصميم بمساعدة الحاسب، والمنشورات التقنية. وفي كل حالة، كانت الشركة قادرة على الاستفادة من برنامجها المفتوح لتسريع عملية تطوير «المنتج الكامل» الذي ستقدمه. وبعد فترة، أطلقت مبادرات إضافية، وبخاصة في التصميم بمساعدة الحاسب في قطاع الإلكترونيات، بتركيز خاص على تصميم أشباه الموصلات والأنظمة، والحوسبة العلمية (مثل النمذجة الجزيئية في الكيمياء)، وأنظمة المعلومات الجغرافية لمجموعة متنوعة من تطبيقات رسم الخرائط. وفي كل واحد من تلك المجالات كانت «صن» تحقق نجاحًا مثيرًا للإعجاب.

لكن في مرحلة ما، عندما بدأت قوارير البولينغ تصطدم ببعضها بعضًا، تحول السوق من مجموعة القطاعات الرأسية إلى قطاع أفقي واحد؛ سوق أجهزة «محطة العمل التقنية». وبذلك، أصبح منتج «صن» يمثل قطاعًا مهميًا في السوق؛ لم تعد محطات العمل منتجًا مساعدًا للأسواق الأخرى، بل أصبحت قطاعًا منفردًا بذاته في السوق.

وكما سنرى في الفصل التالي، هذه إشارة رئيسية إلى مرحلة «الإعصار». أي شركة تحظى بأفضلية من حيث الحصة السوقية عند حدوث ذلك ستصبح بشكل تلقائي رائدة السوق الجديدة. وفي حالة «صن»، على الرغم من وجود شركة «أبولو» في هذا القطاع قبل «صن» بفترة طويلة وتحقيقها لنتائج رائعة، عندما أصبحت تلك الفئة من السوق واضحة أخيرًا، كانت «صن»، وليست «أبولو»، في مرتبة الريادة. وكانت «صن»، وليست «أبولو»، من حصدت كل مزايا الريادة في السوق.

حتى الآن، خدم السوق نقاط قوة «صن»، والعكس صحيح، إلى أن حدث تطوران أظهرتا نقاط الضعف في موقف شركة «صن». أولاً، على الرغم من

ظهور سوق قوي لخوادم «يونكس» التجارية في التسعينيات، كان التوجه المكتبي التقني لشركة «صن»، سواء في مصانعها أو في قوة مبيعاتها الميدانية، يمنعها من المنافسة. لذا ذهبت هذه السوق إلى شركة «هوليت باكارد»، مع منافسة قوية من «آي بي إم» و«ديجيتال إكوبمينت» و«إيه تي أند تي»، بعدما أراحوا النجاحات السابقة لشركتي «سيكوينت» و«بيراميد»، بينما لم تظهر «صن» على خريطة المنافسة كما كان متوقعًا، بالنظر إلى حجمها وقوتها. وفي نفس الوقت، بينما حاولت «صن» التوسع في نموذج محطة العمل لاعتراض نمو قطاع أجهزة الكمبيوتر الشخصية، قضت شركتا «إنتل» و«مايكروسوفت» على محاولاتها من خلال التسارع المذهل في تحسين معدل السعر مقابل الأداء. وأدَّى ذلك إلى مبيعات ضخمة في قطاع أجهزة الكمبيوتر الشخصية، بشكل أصبح يهدد القطاع التكنولوجي الخاص بشركة «صن».

ما الذي حدث؟ يمكننا القول إن شركة «صن» بمجرد قفزها من مرحلة «مضمار البولينغ» إلى «أول إعصار لها»، تخلت عن نهجها في خدمة قطاعات متخصصة من أجل تلبية معدلات الطلبات الهائلة. وسار الأمر بشكل جيد لفترة، لكن عندما تعلق الأمر بالخروج من هذا القطاع، حاولت «صن» التوسع في استخدام إستراتيجيات مرحلة «الإعصار» لتضم قطاعات جديدة من الخوادم التجارية وأجهزة الكمبيوتر المكتبية، ولكن هذا لم يفلح. وإليك الأسباب:

في كلتا الحالتين، الخوادم التجارية وأجهزة الكمبيوتر المكتبية، لم يكتمل تطوير «صن» لـ «المنتج الكامل». وفي كلتا الحالتين، لم تصل «صن» إلى مرتبة الريادة في السوق. في حالة الخوادم التجارية، كانت تفتقر بشدة إلى تكامل المنتج مع النظام القديم، ومن ناحية الخدمة، كانت تفتقر إلى قدرات المبيعات والدعم المناسبة للأعمال التجارية الكبيرة. وفي حالة أجهزة الكمبيوتر المكتبية، كانت تفتقر إلى التوافق المناسب مع تطبيقات أنظمة التشغيل MS-DOS وWindows، على الرغم من أنها عملت جاهدة على حل هذه المشكلة من خلال طرح برنامجها الخاص الذي يحاكي نظام Windows إلى جانب الحصول على دعم جهات خارجية مثل شركة «إنسينيا سوليوشنز» مع خط إنتاج «Soft PC» الخاص بها. لكن مجتمع تكنولوجيا المعلومات في الشركات بقائمة «فورتن 500» عانى سابقًا بسبب بيئات وبرامج المحاكاة، وبالتالي رفض قبول تلك الحلول.

ونتيجة لذلك، يتعين على شركة «صن» إعادة التفكير وإعادة تقييم موقعها داخل السوق بشكل كامل، وإعادة النظر في إستراتيجياتها من أجل المضي قدمًا. وعند القيام بذلك، ستحتاج إلى أن تضع في حسابها المبادئ التالية لإستراتيجية مضمار البولينغ في أثناء سعيها لاختراق مساحات السوق التي لا تمثل جزءًا من نطاق هيمنتها التقليدية.

مبدأً ينبغي للجميع معرفتهما، حتى المسؤولين التنفيذيين
المبدأ الأول؛ في إستراتيجية مضمار البولينغ، ينبغي ألا تهاجم أبدًا قطاعًا تتجاوز
نفقاته الحالية، من أجل العمل على منتجك، إيراداتك السنوية الحالية؛ أو كما
تقول العبارة: «اختر شخصًا بنفس حجمك». وإليك السبب:

في مرحلة «مضمار البولينغ»، وأنت تتطلع إلى «الإعصار»، هدفك الأساسي
هو أن يعتمد أكبر قدر ممكن من القطاعات المتخصصة المختلفة على
النموذج الذي تطرحه في السوق ليصبح معيارًا أساسيًا في السوق. الأمر
يشبه إلى حد ما المنافسة في الانتخابات التمهيدية. في هذه المرحلة، يتحقق
كل قطاع متخصص من جودة الحلول التي تقدمها لهم، ويُصادق على «المنتج
الكامل» الذي تقدمه لهم، أي يراقب ويرصد إن كان هناك جمهور آخر، من
العملاء والجهات الخارجية الداعمة، يدعم المنتج والمعايير التي تطرحها في
السوق. والهدف هو حشد الكثير من الداعمين عند التوجه إلى فترة الترشح
الرئيسية، عندما ينتخب «سوق الإعصار» زعيمه.

الآن، وبنفس المثال المطروح على الانتخابات الأمريكية، من المعروف أن
الفوز بتصويت ولاية بحجم كاليفورنيا، أو نيويورك، له تأثير أكبر من الفوز بولاية
مثل ألاسكا أو هاواي، لكن يظل الفوز بأي ولاية أفضل بكثير من أن تظهر في
الترتيب الثاني أو الثالث في مجموعة كاملة من الولايات. وهذا هو الحال مع
مكانة الريادة في السوق. للحصول على أي من تلك الأصوات في المرحلة
التمهيدية (مضمار البولينغ)، ينبغي أن تحقق هيمنة واضحة داخل أحد قطاعات
السوق المعنية. لكن ما دام السوق قد ظل مجرداً أو كان هناك منافس آخر
على نفس المستوى، أو أفضل، ويرشّح نفسه لنيل ريادة السوق، فلن تفوز
بأي شيء. أو ربما ستفوز بالكثير من الأشياء، ولكنها لن ترقى لمكاسبك
الضخمة التي لن تحصل عليها في «سوق الإعصار».

الهيمنة على قطاع ما تعني عادة الفوز بنسبة 40 % أو أكثر من الأعمال
الجديدة في هذا القطاع على مدار العام إلى العام ونصف السابق. وبهذا
المستوى من النجاح، بافتراض ابتعاد أقرب منافسيك عنك كثيرًا، سيبدأ
التسويق الشفهي داخل السوق في الانتشار وتوصيل رسالة مفادها أنك رائد
هذه السوق. وبمجرد حدوث ذلك، توقع زيادة حصتك من المبيعات خلال الاثني
عشر شهرًا المقبلين إلى ما يزيد على 50 %. فما يريده العملاء البراغماتيون،
أكثر من أي شيء آخر، شراء ما اشتراه العملاء البراغماتيون الآخرون.

لذا، الهدف هو تحقيق 40 % أو أكثر من مشتريات القطاع المستهدف على
مدار الاثني عشر شهرًا المقبلين، وهذا يضع بعض القيود على الإستراتيجية. إذا
كان هناك شركة أخرى تخدم هذا القطاع بشكل جيد، وكان هناك رائد سوق
معروف بالفعل في هذا القطاع، فلن يكون لديك فرصة لإزاحة هذا المنافس
خلال تلك الفترة. لذا، ينبغي أن تبحث عن قطاع وشريحة عملاء لا يحصلون

على الخدمات المناسبة ولا يستثمرون بكثافة في هذا الوقت ولا يتوفر حل فعّال لمشكلاتهم، ولكن لديهم استعداد للاستثمار إذا ظهر منتج مناسب على الساحة يلبي متطلباتهم ويحل مشكلاتهم.

هناك معياران أساسيان لقرارورة البولينغ المستهدفة، وهما:

1. أن يكون لدى شريحة العملاء في القطاع المستهدف سبب مقنع للشراء.
 2. ألا يكون هناك أي شركة منافسة تخدم هذا القطاع بشكل جيد.
- يضمن هذان المعياران معًا مجالًا مفتوحًا لدخول السوق. وعندئذ، يصبح السؤال: ما حجم القطاع الذي يمكنك التعامل معه؟

للإجابة عن هذا السؤال، راجع خطة عملك ومؤسستك. ما المبلغ الذي تستهدف الحصول عليه مقابل كل الطلبات على منتجك خلال العام المقبل؟ لنفترض أنه 10 مليون دولار، وذلك لسهولة إجراء الحسابات على هذا الرقم. السؤال التالي هو: ما النسبة المئوية من الملايين العشر التي ستأتي من شريحة العملاء المستهدفة؟ التأكيد ليس 100 %، إلا لو كان المنتج يخدم غرضًا وحيدًا ونطاقًا ضيقًا للغاية، وفي هذه الحالة لا ينبغي أن تكون لديك أي تطلعات للوصول إلى مرحلة «الإعصار» في المستقبل القريب. لذا، لنفترض أنك حققت فريق المبيعات لديك بشكل جيد وركزت بشكل قوي على التسويق وأن 60 % من إيراداتك جاءت من الشريحة المستهدفة؛ هذا يعادل 6 مليون دولار، ويمثل أيضًا 40 % من مبلغ 15 مليون دولار، والذي ينبغي أن يكون الحد الأقصى للمبلغ الذي ينفقه القطاع الذي تستهدفه خلال العام المقبل حتى تظل المورد المهيمن لهذا القطاع.

هذا لشريحتك المستهدفة الأولى. وعندما تفكر في هدفك التالي، ووفقًا لإستراتيجية مضمرة البولينغ ستكون ضربت القارورة الأولى بالفعل، ينبغي أن تتوقع تخصيص موارد إجمالية أقل للقطاع الجديد، لأن الكثير من الموارد ستظل مقيّدة من أجل إكمال المنتج وتوسيع نطاق الالتزامات تجاه الشريحة الأولى. ومن هنا، تأتي القاعدة المهمة: لا تهاجم أي قطاع أكبر منك؛ اختر شخصًا بنفس حجمك.

هنا، تميل الشركات في غمرة النشوة بالنجاحات المبكرة في مرحلة مضمرة البولينغ إلى ارتكاب خطأ إستراتيجي خطير؛ تشعر الشركات بالزخم الناتج عن النجاح مع القطاع الأول من العملاء، ويقللون من شأن ما يتطلب الأمر من أجل الفوز بقطاع جديد من العملاء، وبالتالي، لا يستثمرون بشكل كافٍ في الهجوم على هذا القطاع. وهذا له تأثير على خلق حالة من الطلب بين فئة جديدة من العملاء دون القدرة على تلبية تلك الطلبات، مما يعني إفساح المجال أمام منافسين جدد لتلبية تلك المتطلبات.

في معظم الأحيان، يكون المنافسون جاهلين مثلنا بمتطلبات تلك المرحلة، فتفلت الشركة من هذا الخطأ دون خسائر. في الواقع، أحيانًا لا تكون الشركة

التي تقدم على تلك الخطوة جاهلة، ولكنها تراهن على أن المنافسين ليسوا في وضعية تسمح لهم بتقديم الحلول المناسبة للعملاء، وبالتالي تسمح لنفسها بنشر مواردها على عدد أكبر من القطاعات المستهدفة، مما يزيد من هشاشة موقف الشركة في تلك القطاعات، ولكن في المقابل يزيد أيضًا من القطاعات التي قد تفوز بها إذا لم يلتفت أحد المنافسين إلى مواطن الضعف في هذه الإستراتيجية. لكن النقطة الأساسية التي يجب أن تكون الشركات على علم بها أنها تخاطر، أو تقامر، على نحو خطير للغاية، وينبغي ألا تفعل ذلك باستخفاف، أو بجهل.

المسار الآمن في هذه الحالة، إن كان هناك وجود لشيء اسمه مسار آمن في الأعمال التجارية، يتمثل في الاستثمار بكثافة بالغة عند غزو أي قطاع جديد، والسعي إلى تسريع الصعود إلى ريادة السوق، ثم تحويل الموارد إلى قطاع جديد بمجرد تحقيق الريادة المنشودة. يكمن التحدي هنا في الوصول إلى «منتج كامل» مصمم بشكل رائع يلبي الطلب الذي ظهر مؤخرًا في السوق من القطاعات الجديدة دون الحاجة إلى التقيّد بالتزامات التخصيص المستمرة لكل قطاع. وهذه هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على حرية ومرونة إعادة تخصيص الموارد.

لذا، فإن أحد المعايير الأساسية التي يجب استخدامها عند اختيار شرائح العملاء المستهدفة في مرحلة «مضمار البولينغ» هو: هل تلك الشرائح صغيرة بما يكفي لخدمة غاياتنا الإستراتيجية؟ وألا يكون السؤال إن كانت كبيرة بما يكفي. وإن كانت تلك الشرائح ليست صغيرة بما يكفي، فهذا يعني أنه لا يتعين عليك البيع إلى هؤلاء العملاء. ولكنه يعني أنك لن تتمكن من الوصول إلى مرتبة ريادية في هذه السوق. وبدلاً من ذلك، يجب معاملة تلك القطاعات على أنها مصادر انتهائية لتحقيق إيرادات إضافية وليس كنقاط انطلاق نحو مكانة ريادية قابلة للتعميم على مستوى السوق.

المبدأ الثاني: المبدأ المهم الآخر في إستراتيجية مضمار البولينغ هو التركيز على جهود تطوير السوق من منظور مجتمع المستخدم النهائي، وليس المجتمع التكنولوجي. بشكل أكثر تحديداً، تحتاج إلى الحصول على دعم متخذي قرارات الشراء الاقتصادية، أو المسؤول أو المدير التنفيذي المباشر في مؤسسة المستخدم النهائي الذي يتحمل مسؤولية الربح والخسارة عن الوظيفة التي يؤديها المنتج الذي تعرضه عليه. وفي المقابل، ينبغي ألا تتوقع الدعم والرعاية من موظفي تكنولوجيا المعلومات في المقام الأول، وبخاصة مدير تكنولوجيا المعلومات، المسؤول عن نشر البنية التحتية للمؤسسة بالكامل وصيانتها. وإليك السبب.

في مضمار البولينغ، ستطلب من شركة ما أن تتبنى نموذجًا جديدًا قبل بقية السوق. هذا الأمر ليس في مصلحة قسم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذا يعني

عملًا إضافيًا لهم، ويعرض أنظمتهم التي تتولى المهام الحرجة إلى مخاطر إضافية. لذا، ستكون أفضل إستراتيجية بالنسبة إليهم هي البقاء مع النموذج القديم لفترة أطول، وتجربة النموذج الجديد على أمور جانبية، لكن دون اعتماده أو تبنيه في أعمالهم، كي يساعدهم على تخفيف وطأة الاضطراب والصدمة عند التحضير للانتقال إلى النموذج الجديد في المستقبل. عندما نضع ذلك في حسابنا، نجد أن الإستراتيجية التي تطلب من المشتريين التقنيين دعم المنتج الجديد في تلك المرحلة سيئة للغاية.

بدلاً من ذلك، عليك اللجوء إلى مجتمع المستخدم النهائي، وبخاصة متخذي قرارات الشراء الاقتصادية داخله. عادة ما يكون هؤلاء الأشخاص هم رؤساء المستخدمين النهائيين الذين تريد منهم استخدام منتجك، ولا تنس أنك تبحث بشكل محدد عن مجموعة فرعية تفتقر إلى الخدمات التي تغطيها أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحالية. وإليك كيفية التقرب إليهم والتعامل معهم:

□ تعرض عليهم استخدام منتجك المبتكر من أجل التوصل إلى حلول لبعض المشكلات غير القابلة للحل حتى الآن، والتي تكلفهم المال.

□ يمكنك جذب انتباههم من خلال توضيح أن المشكلة متأصلة في نموذج البنية التحتية الحالي لتكنولوجيا المعلومات وافتقاره إلى دعم المستخدمين النهائيين بشكل مناسب.

□ تُظهر بعد ذلك استعدادك لحل هذه المشكلة لأن النموذج الجديد الذي تقدمه يعيد تصميم آلية عمل المستخدمين النهائيين بفعالية للتخلص من السبب الجذري للمشكلة.

□ وفي الوقت نفسه، عليك إظهار كيف قمت بدراسة متطلباتهم العملية الخاصة، لأنك في تلك الحالة لا تقدم لهم فقط المنتج اللازم لإحداث المعجزة وحل المشكلة القائمة، بل سيكون لديك «المنتج الكامل» المناسب لهذه المهمة أيضًا.

□ ومن خلال العمل المنهجي على كل عناصر هذا «المنتج الكامل»، وإثبات معرفتك العميقة بأعمالهم، ستتغلب على مقاومتهم البراغمية وتنال رعايتهم ودعمهم.

والآن، يرجى الانتباه إلى أنه من الممكن أيضًا تقديم نفس العروض بنفس التسلسل إلى المشتريين التقنيين، وكانوا سيقدرّونها بكل تأكيد. لكن كل ما في الأمر أنه ليس من مصلحتهم تبنيها والعمل عليها، أو ليس في الوقت الراهن على الأقل.

والمثير للاهتمام أيضًا، أن الاعتماد على المنتج الجديد قد لا يكون أيضًا في مصلحة المستخدمين النهائيين الذين يقدمون تقاريرهم إلى المسؤول عن قرارات الشراء الاقتصادية. فمن وجهة نظرهم، يعدون أنهم أكثر دراية بالنموذج القديم، وأنه أكثر أمانًا بالنسبة إليهم. إنهم ينظرون إلى منحى التعلم

المطلوب للنموذج الجديد، وأن ذلك سيستغرق منهم وقتًا، على المدى القصير، يكونون خلاله أقل فعالية وإنتاجية، مما يُراكم عليهم الأعمال. لذا، قد يقاومونك أيضًا. متخذ قرارات الشراء الاقتصادية هو وحده من سيُقدّر قيمة ما تقدمه، لأنه من يتعين عليه دفع التكلفة المستمرة للوضع الراهن غير الفعّال، ولم يعد قادرًا على تحمّل ذلك. لذا، يمكنك الاعتماد عليه ليكون داعمًا للتغيير في هذه المرحلة.

يساعد ذلك في تفسير نجاح التسويق الرأسي، وفشل التسويق الأفقي بالتبعية، خلال مرحلة مضمار البولينغ. إذا حاولت تسويق منتج تكنولوجي بشكل أفقي، بعدّه بنية أساسية قابلة للانتشار عالميًا، سوف تفعل ذلك باستخدام مصطلحات لا تناسب إلا المشتريين التقنيين. ونتيجة لذلك، ستتنازل لهم بقية الشركة عن سلطة اتخاذ قرار شراء المنتج من عدمه، فهم الأكثر دراية بتلك المنتجات والمصطلحات. ولكن كما أشرنا، تعد محاولة اجتذاب تلك الفئة خلال مرحلة مضمار البولينغ إستراتيجية سيئة للغاية. وفي المقابل، إذا قمت بتسويق المنتج بشكل رأسي، من خلال التركيز على التأثير الاقتصادي للمشكلات والوظائف التي يعالجها المنتج الجديد في قطاعات ومجالات معينة، فإنك تقدّم الصياغة المناسبة التي تزيد من سلطة متخذي قرارات الشراء الاقتصادية في عملية اتخاذ القرار. لقد نقلت سلطة اتخاذ القرار إلى ملعبه، وهو بدوره ملعبك المفضّل في تلك المرحلة.

يساعد هذا المبدأ على تفسير سبب النجاح الكبير لشركة مثل «لوتس» مع منتج مبتكر مثل Notes، بينما لم تحقق شركات مثل «هوليت باكارد» و«نكست» نفس مستويات النجاح مع منتجات مبتكرة مماثلة مثل NewWave وNextStep، على الترتيب. بعد خمس سنوات من دخولهما السوق، كان هذان المنتجان يمثّلان طفرة تكنولوجية استثنائية في وقت طرحهما. والآن، لم يعد هناك NewWave، ولم يحقق NextStep النجاح الكبير المنتظر في السوق، ولم يصل أيُّ منهما إلى مستوى ونطاق نجاح Notes. وأزعم أن تسويق كلا المنتجين اللذين لم يحققا النجاح المنتظر كان في الغالب أفقيًا. وكان هذا بدوره يرجع بشكل كبير إلى أن كل مؤسسة من الاثنتين يقودها شخص صاحب رؤية استثنائية؛ بوب فرانكنبرغ في حالة «هوليت باكارد»، والذي انتقل لاحقًا إلى منصب الرئيس التنفيذي في شركة «نوفل»، وستيف جوبز في حالة «نكست».

يحظى القادة أصحاب الرؤية الاستثنائية بقدرتهم على إيصال مضمون الآثار المترتبة على التحولات النموذجية على مستوى المؤسسة إلى العالم بأسره، لذا يحققون نجاحات كبيرة ويحظون بدعم هائل في مرحلة السوق المبكرة، حيث تنال مصطلحاتهم ورؤاهم التقنية قبولًا كبيرًا من فئتي المتحمسين للتكنولوجيا والحالمين. إلا أن نفس تلك المصطلحات، كما أوضحنا في الفقرة

السابقة، تمثّل نهجًا خاطئًا لعبور الفجوة والدخول إلى مضمار البولينغ، لأنها تلقي بالكرة في ملعب موظفي فريق تكنولوجيا المعلومات البراغماتيين، وبعيدًا عن ملعب المديرين التنفيذيين حيث يمكن الحصول على الدعم الحقيقي المطلوب في هذه المرحلة. ولا يعني ذلك أن القادة أصحاب الرؤى لا يمكنهم التخفيف من حدة التغيير المنتظر على العملاء البراغماتيين. يمكنهم فعل ذلك، ولكن ما لا يمكنهم فعله هو الالتزام الكامل تجاه تخصص أو قطاع أو شريحة عملاء واحدة. بالنسبة إليهم، هذا يعني استخدام الآلة الحاسبة للقيام بعملية حسابية واحدة فقط، مثل الجمع، مع عدم استخدام إلا الأرقام الزوجية التي تقبل القسمة على أربعة فقط، وعدم الاستفادة من بقية الإمكانيات المطروحة والأرقام المتاحة. بعبارة أخرى، لا يبدو ذلك منطقيًا بالنسبة إليهم.

ولكنه قد يبدو منطقيًا تمامًا إذا كنت تاجر سيارات تقوم بجرد مخزون الإطارات، أو حدادًا تخطط لتصميم عدد من حدّوات الخيول، أو حتى إذا كنت تحاول حساب عدد المقاعد المناسبة لتنظيم بطولة «طرنيب»، كل هذه الأعمال لا تتطلب إلا عملية الجمع المتكررة للعدد أربعة. هذا النوع من التخصيص هو المطلوب لتحويل مركز السلطة في مسألة اتخاذ قرار شراء النموذج الجديد من الحالة العامة، التي يكون فيها مشرف البنية التحتية التكنولوجية هو المسؤول، إلى الحالة الخاصة، التي يكون متخذ قرارات الشراء الاقتصادية مسؤولًا عنها. في النهاية، ينبغي بكل تأكيد أن يتعاون الاثنان للمضي قدمًا. لذا، فإننا لا نتحدث هنا عن إما هذا أو ذاك، ولكننا نحاول فقط التأثير بشكل طفيف على مركز قوة اتخاذ القرارات لصالحنا. في الواقع، هذا التحول الطفيف مهم وحاسم للغاية في هذه المرحلة، ولا يمكن أن تنجح إستراتيجية مضمار البولينغ دونه.

خلاصة القول: تتطلب مرحلة مضمار البولينغ رعاية المسؤول التنفيذي متخذ قرارات الشراء الاقتصادية للتغلب على إجماع ورفض المشتري التقني، وربما المستخدم النهائي أيضًا، لدعم النموذج الجديد قبل بقية السوق. من أجل الحصول على هذا الدعم، عليك صياغة مصطلحات تسويق تركز على تأثيرات عملية شراء المنتج من الناحية الاقتصادية، حتى تحصل على رعاية ودعم التنفيذيين المسؤولين عن قرارات الشراء الاقتصادية، وإلا سيضطرون إلى الإذعان لخبرة التقنيين الذين لن يميلوا إلى دعمك في هذه المرحلة. يمكن تحقيق هذا الهدف المرحلي باتباع نهج التسويق الرأسي، بينما نهج التسويق الأفقي سيؤدي إلى الفشل في تحقيق النتائج المنتظرة.

مكافأتان من إستراتيجية مضمار البولينغ

الغرض من نموذج قارورة البولينغ هو تحقيق هدفين؛ جني المال الآن وتحصيل رصيد يسمح لك بإعلان ريادةك للسوق في مرحلة «الإعصار» المستقبلية.

أولاً، بالنسبة إلى الهدف الفوري واللحظي، فإن أولوياتك هي تنمية أعمالك، وزيادة أرباحك، وتطوير «المنتج الكامل»؛ يكون تركيزك في السوق على قطاع وتخصص معين، وأسلوب البيع استشاري (عادة ما يكون عبر فريق مبيعات مباشر أو غير مباشر متعلم وواسع الاطلاع)، ونقطة تميزك هي خبراتك في هذا القطاع والتخصص المعين. إنك في هذه المرحلة «شريك حقيقي» لعميلك، ويعرفك عميلك على هذا النحو.

في الوقت نفسه، يجب أن تضع في حسابك دائماً الهدف بعيد المدى، وهو الوصول إلى ريادة السوق عندما يدخل السوق إلى مرحلة الإعصار. ويحدث ذلك في اللحظة التي يصبح السوق أكثر كفاءة وفعالية في إعادة تنظيم نفسه بعيداً عن الأسواق المتخصصة وبيداً في الالتفاف حول المنتج الناشئ. تحدث عملية إعادة التنظيم في بداية الإعصار. في ذلك الوقت، سيكون اسم كل فئة في السوق قد ظهر على الساحة لبعض الوقت، فقد كان الناس يتحدثون عن هذه السوق لسنوات، ولكنها الآن فقط أصبحت سوقاً في الواقع، لأنها والآن فقط، ظهرت كمية كافية من الثروة المستقبلية التي يمكن التنبؤ بها بشكل واضح، مما يجعل إنشاء سوق جديدة أمراً مفيداً.

على سبيل المثال، في عالم الإنترنت، قبل أن تهيمن فئتا أجهزة «الموزع» و«الراوتر» على السوق كما هو الحال الآن، كانت هناك فترة تبع فيها الشركات أجهزة التجسير، ثم أجهزة الراوتر، ثم كليهما معاً لفترة من الوقت. وخلال كل هذه الفترة، كانت المبيعات تتم، وشركات تدخل إلى السوق وتخرج منه، وتحدث عمليات دمج واستحواذ، لكن لم يكن هناك سوق مستقر. بدلاً من ذلك، تم التعامل مع كل تلك المنتجات بعدها سوقاً جانبياً مساعداً لسوق الشبكات المحلية. ولكن مع ظهور شركة «سيسكو سيستمز»، إلى جانب شركتي «باي نيتوركس» و«كابليترون» أيضاً، تركزت الكثير من الثروة في مساحة صغيرة جداً بحيث لم يعد من الممكن التعامل مع هذه المساحة بعدها سوقاً جانبياً مساعداً. وكما كان يقول السيناتور إيفرت ديركسن: «مليار هنا، ومليار هناك، وسرعان ما ستظهر الأموال الحقيقية».

عندما تصل مبيعات فئة معينة من المنتجات إلى ما يمكن أن يُطلق عليه «المال الحقيقي»، سيُغيّر السوق منظومته الأساسية لاستيعاب تلك الفئة الجديدة. وفي ذلك الوقت، ستحتل الشركة التي تمتلك أكبر حصة في السوق مكانة الريادة في هذه السوق. سوف يحدث التحوّل الفعلي في أثناء مرحلة «الإعصار»، لكن الاستعداد لتحقيق الانتصار في هذه المرحلة الفارقة يكون من خلال مرحلة «مضمار البولينغ»، لأنك في مرحلة مضمار البولينغ تتخذ القرارات التي تعزز أو تدمر فرصك.

ربما من الأسهل رؤية عدم حدوث ذلك على أرض الواقع، لكن التحدي هو أن تدرك ذلك التغيير عندما يحدث من حولك. على سبيل المثال، سوق أجهزة

الكمبيوتر القلمية؛ على الرغم من كل الاهتمام الذي نالته والمحادثات التي دارت عنها والاستثمارات التي تم ضخها والترويج الكبير لها منذ عدة سنوات، لم تعد موجودة الآن. وفقًا لشروط النجاح التي يحددها هذا الكتاب، فإن هذا المنتج لم يتجاوز «الفجوة». ولكن ما حدث هو أن اللاعبين الرئيسيين في السوق، متمثلين في شركات «جو كوربوريشن» و«مومينتا» و«مايكروسوفت»، حاولوا جميعًا تجاوز مضمار البولينغ والهبوط مباشرة وسط الإعصار. أعلنوا عن وجود سوق لتلك المنتجات، بينما لم يكن لهذه السوق وجود بالفعل. بدلًا من أن تقوم تلك الشركات بترسيخ مكانتها في الأسواق الرأسية، أو بعبارة أخرى، بدلًا من الاهتمام بتطوير «المنتج الكامل» في القطاعات المتخصصة وعدم الظهور في السوق الرئيسية إلا بعد تقويتها بالكامل، وبدلًا من الاهتمام بخلق حالة من الزخم في المرحلة التمهيدية حول المنتج، حاولوا جميعًا التحرك بشكل أفقي من البداية نحو السوق الرئيسية. لماذا؟ لأنك لا تجني المال الوفير إلا من هناك.

للأسف، تلك المحاولات السابقة لأوانها لدخول السوق الرئيسية تعيق ذلك الوصول، إلى الأبد. وكما أثبتت الشركات في مجال الذكاء الاصطناعي في العقد الماضي، فإن أي سوق مزعوم ينفق هذا القدر الضخم من المال، نحو 100 مليون دولار خلال خمس سنوات في حالة أجهزة الكمبيوتر القلمية، ولا ينتج عنه مؤسسة سوق مستدامة يصبح غير قادر على التعافي بعد ذلك، حتى إذا أصبحت التكنولوجيا لاحقًا قادرة على اجتذاب الجمهور. لا يمكن للقوى في السوق أن تستجمع نفسها مجددًا وتكون أكثر حكمة واستعدادًا، لأن تلك القوى تم تفكيكها بالفعل. أصبحت تلك الفئة من السوق مشكوكًا فيها لدرجة عدم رغبة أي شخص في الارتباط بها. وبالتالي، عندما تصبح أجهزة الكمبيوتر القلمية مفيدة في النهاية، سئطرح إلى السوق مكلفة بالخزي والإحباط، ومحرجة من الماضي الذي اكتسبت فيه قيمة أعلى مما كانت تستحق.

كل ذلك حدث لأن المنتج كان يحتاج إلى قضاء وقت أطول في مضمار البولينغ. هل هناك فرص أمام تلك التكنولوجيا في مضمار البولينغ؟ بالتأكيد! هناك تخصصات مثل تتبع البريد السريع، والفصل في مطالبات التأمين الميدانية، وتمريض الرعاية المنزلية، واتصالات خدمات تأجير السيارات، كلها تستخدم اليوم هذه التكنولوجيا. كل قطاع من تلك التخصصات يمكن أن يمثل القارورة الرئيسية في مضمار البولينغ. لم تكن المشكلة، ولن تكون أبدًا، في قلة الفرص المتاحة، وإنما في القدرة على الصبر. وهذه هي السمة التي تجعل إستراتيجية مضمار البولينغ على خلاف مع ديناميكيات الاستثمار في المشروعات.

يأتي العائد على رأس المال الاستثماري، كما سنرى في الفصل المقبل، من مصدر واحد ووحيد؛ الفوز بالمركز الأول في منافسة «الإعصار». حصلت

شركتان من الشركات الثلاثة في صناعة أجهزة الحواسيب القلمية على دعم استثماري هائل، فاندفعتا بسرعة أكثر من اللازم لأنهما كانتا تخشيان إن لم تفعل ذلك أن يسبقهما أحد إلى السوق الرئيسية وتخسرا منافسة «الإعصار المرتقبة». ثم أسرع «مايكروسوفت» لتلحق بهما، لا لشيء إلا للدفاع عن مكانتها في سوق الأجهزة المكتبية. وهناك، كانت الشركة الوحيدة القادرة على تحمّل تكلفة الخسارة، وبالنظر إلى مكانتها الريادية الراسخة وسعيها للحفاظ على الوضع الراهن للبنية التحتية للسوق، يمكننا القول إن أكبر فوز لها سيكون انهيار هذه السوق الجديدة بالكامل، وهو ما حدث فعلاً.

تأتي الخسارة من هذا الاندفاع والتسرع، لا سيّما للشركات المدعومة برأس مال استثماري. وكما تكون الحكمة الإيطالية: «أسرع ببطء»؛ لا يمكنك ببساطة الإسراع في عملية الحمل للوصول إلى الولادة. مرحلة مضمار البولينغ ليس تباطؤاً بالضرورة، في الواقع قد تكون أسرع طريق للوصول إلى الإعصار. الأمر يشبه إلى حد ما تسلق الجبال. إذا كنت تعتقد أنك قادر على الوصول إلى القمة والعودة في يوم واحد، فلا تباطأ عندئذ. لكن إذا كنت تعتقد أن الأمر سيتطلب أكثر من ذلك بكثير، ويعتمد ذلك في الواقع على اختيار التوقيت الأنسب للبدية، ستكون أسرع طريقة للوصول إلى القمة هي إعداد مخيم جيد عند سفح الجبل. وهذا ما توفره مرحلة مضمار البولينغ من أجل الوصول إلى «الإعصار».

وينبغي أن يدرك مجتمع رأس المال الاستثماري أيضاً أن النجاح في مضمار البولينغ هو أفضل طريقة تتخلص بها الشركات الناشئة من الاعتماد على إعاناتهم وضح أموالهم المستمر فيها. وهذا يعني أن تضطر رؤوس الأموال الاستثمارية إلى عدد أكبر من جولات التمويل، لأنهم لا يجعلون الاكتفاء المالي الذاتي للشركات التي يمولونها إنجازاً مهماً ينبغي أن يسعوا إلى تحقيقه. وبدلاً من ذلك، جعلوا الإنجاز الأهم هو السباق نحو «الإعصار»، ومن يصل إليه أولاً. وهذا التسرع لا يحرّمهم فحسب من مزايا إعداد مخيم جيد يرتكزون عليه، بل لا يمنحهم أي فرصة لجني الأرباح من التخصصات التي قد يخدمونها في البداية، ويرحمهم من شق طريقهم إلى الريادة بالعمل الجاد، ويجعلهم تحت رحمة حدوث معجزة ما تنقذهم من الخسارة المحتمة. فعندما تسير الأمور على نحو خاطئ، وتتوقف العجلات عن الدوران، كما هو الحال في مرحلة «الإعصار»، لن يكون لدى هذه الشركات سوى القليل الذي يمكنها الارتكاز عليه.

بشكل عام، يتضح أنك في مرحلة مضمار البولينغ ليس لديك سوى القليل لتخسره، مقارنة بالكثير من المكاسب المنتظرة. تخصصات وقطاعات السوق الرأسية تمثّل فرصاً رائعة وواعدة لجني المال. من خلال التركيز على قطاع مستهدف لدرجة أن تصبح الشركات المنافسة في فئة منتجك غير راغبة أو

غير قادرة على مجاراتك، ستتمكن من استبعاد أقوى المنافسين من السوق. وبالإضافة لذلك، من خلال تخصيص وقت كافٍ لفهم الديناميكيات الحقيقية لسلسلة القيمة الخاصة في تخصص وقطاع معين بشكل أعمق، ستكون أكثر قدرة ونجاحًا على تحويل إمكانات المنتج التكنولوجي المتقدم الذي تقدمه إلى أرباح فعلية واقعية، لعميلك أولًا، ثم لك بالتبعية. وهذا بدوره يجعل الأسواق المتخصصة بيئة طبيعية للتسعير القائم على القيمة، وهو أكثر أشكال التسعير تحقيقًا للربحية. أضف لذلك أن كل نموذج للسوق الرأسي يدعم الاتصالات التسويقية عالية الكفاءة بداخله، بما في ذلك التسويق الشفهي القوي، مما يساهم في خفض تكلفة التسويق بشكل كبير. بالإضافة أيضًا إلى أنه بمجرد استقرار القطاع والفئة المستهدفة على المنتج الذي سيحتل المكانة الريادية في السوق، سوف يستمر ولاؤها لهذا المنتج إلى النهاية، ولهذا السبب يؤيد متخصصو التسويق هذا النهج.

ومع ذلك، وعلى الرغم من كل ما سبق، فإن التسويق الرأسي (أو المتخصص)، بكلمات شكسبير هو: «النهج الذي ينال من التبجيل والاحترام أكثر مما ينال من التطبيق». فلماذا لا ينتشر بشكل أكبر؟

الحجج المضادة لإستراتيجية مضمار البولينغ

هناك أربعة أسباب وجيهة على الأقل لرفض إستراتيجية مضمار البولينغ، إلى جانب سبب واحد غير وجيه على الأقل. لننحدث عن السبب غير الوجيه أولًا. كما لاحظنا بالفعل، فإن الشكل الأبرز والأكثر وضوحًا للنجاح في تسويق التكنولوجيا المتقدمة هو النجاح في منافسة «الإعصار». ومن أجل تحقيق هذا الانتصار عليك التخلي عن التسويق المتخصص الذي يستهدف قطاعًا بعينه في مرحلة ما. لذا، إذا كانت مرحلة الإعصار هي معيار النجاح، وإذا كان النجاح فيها لا يقترن بالتسويق المتخصص، فإن التسويق المتخصص مجرد هراء؛ وهو المطلوب إثباته.

لا يرى صاحب هذا الرأي أن الحياة ليست إعصارًا دائمًا، ولا يرى أن التسويق الرأسي عند تطبيقه قبل الإعصار سيزيد من فرص أن يصبح رائدًا للسوق عندما يضرب الإعصار، ولا يرى أنه بعد مرحلة الإعصار، كما سنرى في الفصل الخامس، سيصبح التسويق المتخصص مجددًا أداة رئيسية للأسواق المتنامية ومن أجل الحفاظ على هوامش الأرباح. إذا لم يلجأ بيل جيتس للتسويق المتخصص في منتجات MS-DOS وWindows، لم نكن سنرغب في الاعتماد عليها أيضًا.

هذا عن السبب غير الوجيه. بعيدًا عن ذلك، هناك أربعة أسباب وجيهة تناقش اعتبارات واحتمالات ألا تؤدي إستراتيجيات التسويق الرأسي إلى النجاح في الأسواق الرئيسية الأوسع نطاقًا. وهي:

1. عادة ما يكون الناس في عجلة من أمرهم وقد يبدو لهم تنفيذ إستراتيجية قارورة البولينغ بطيئًا للغاية. ونتيجة لذلك، قد يكتسب المنتج سمعة بأنه «غير ناجح».

هذا هو سبب الفشل الأكثر شيوعًا في التسويق المتخصص. تتشدد الشركات بتنفيذ إستراتيجيات التسويق المتخصص ولكنها لا تقدّم الحد الأدنى من الالتزام الواجب تجاه تلك السوق. في الواقع، تكتفي الشركات بإعادة كتابة عدد من الفقرات الأولى في جداول بياناتهم، ثم إضافة ثلاثة أو أربعة بنود للنفقات العامة على عروض المبيعات المجهزة سلفًا، ثم شراء قائمة بالعملاء المحتملين في هذا القطاع المتخصص، وإرسال رسائل إلكترونية، وإنجاز عملية بيع أو اثنتين، ثم الانتقال إلى قطاع آخر بعد ستة أشهر.

تكمن المشكلة هنا في تطبيق تلك الشركات للتسويق الرأسي كما لو كان أسلوبًا ترويجيًا للمبيعات وليس إستراتيجية لبسط نفوذها في هذا القطاع. الطريقة الوحيدة للحصول على عائد مناسب من التسويق الرأسي هو أن تصبح الشركة هي المورد «رقم واحد» للشريحة المستهدفة. وتحقيق ذلك يتطلب التزامًا كاملًا بتطوير «منتج كامل» يحل مشكلة في نموذج أعمال هذا التخصص ويميزك في نفس الوقت عن بقية المنتجات من نفس الفئة. الأمر لا يتعلق بتنفيذ التسويق الرأسي، وإنما تطبيقه بشكل صحيح وتركيز على النتائج النهائية على المدى الطويل. الشركات في المثال المذكور تحصل على نتائج رديئة، تجعلهم يرفضون أي اقتراحات مستقبلية تتعلق بتطبيق نهج تسويق رأسي، سيقولون: «لقد جربنا ذلك، هذا النهج لا يفلح مع منتجنا».

2. تقع الشركات في حب حالة النجاح التي حققتها في أسواقها المتخصصة القليلة الأولى وتستقر فيها مدى الحياة، وتنسى كل شيء يتعلق بـ «الإعصار» والمراحل التالية.

لديّ رأيان حول تلك الحجة؛ بما أن السوق لم يصل قط إلى إمكانات «الإعصار»، قد يكون ذلك بديلًا ذكيًا للغاية. في كل عام ستجد أنك تتفهم مشكلات عملائك المستهدفين بشكل أفضل، وفي كل عام ستكون لك سيطرة أكبر على ولائهم. في الواقع، قد يسمح لك ذلك بتطوير «المنتج الكامل»، الأمر الذي تعاني الكثير من شركات التكنولوجيا المتقدمة لتوفير الوقت لإنجازه، ولا تتمكن من ذلك أبدًا. وبعد عدة سنوات، ستصبح «تعرف الجميع»، وفي النهاية ستندمج مع المؤسسات التجارية وشبكات الأعمال الخاصة بالقطاع والتخصص الذي تخدمه. لكن الأهم، بما أنه لا يوجد «إعصار»، ستكون أفضل مورد للسوق الذي تخدمه، وبالتالي ستتمكن من الاستمتاع بأفضل هوامش ربحية. وبالنسبة إلى معظم الشركات، ستكون تلك الأرباح جيدة للغاية وأكثر من كافية.

السؤال الأساسي والأهم إذًا هو: هل سيكون هناك إعصار؟ أحد الأسواق التي يمكننا تسليط الضوء عليها لإثارة المناقشة حول تلك النقطة هي أنظمة المعلومات الجغرافية (GIS). يحتل معهد بحوث علوم الأرض (ESRI) مكانة الريادة في السوق، بتقديمه خط الإنتاج «أرك إنفو» (ArcInfo). على مدار العقود القليلة الماضية، هيمن معهد البحوث على مجموعة من الأسواق المتخصصة تخدم الجيولوجيين وصانعي الخرائط، والمطورين العقاريين، والعسكريين، والمهندسين المدنيين، وعلماء البيئة، ومخططي المدن وإدارات الشرطة، وباحثي السوق. لطالما كانت التنسيقات الأصلية لملفات «أرك إنفو» هي المعيار الفعلي لنظام المعلومات الجغرافية لمشاركة المعلومات، على الرغم من حقيقة أنها أصبحت الآن غامضة وغير عملية. هذا يعني أنه عندما يضيف أي شخص منتجًا جديدًا إلى السوق، فإنه سيصبح تلقائيًا جزءًا من «المنتج الكامل» الذي يقدمه معهد بحوث علوم الأرض. في الوقت نفسه، أصبح جاك دانجرموند، المؤسس ورئيس مجلس الإدارة، مرتبطًا جدًا بالبنية التحتية لهذه الأسواق بحيث يمكنه الوصول إلى كل فرص المبيعات تقريبًا، وإلى أي تحالف إستراتيجي قيد التشكيل. باختصار، أصبح يحظى بمكانة قوية للغاية، لا يمكن لأي شركة أن تتوقع إزاحته عنها.

لكن بقدر ما يبدو هذا الموقف حصيًّا، إذا حدث وانتقل سوق أنظمة المعلومات الجغرافية إلى مرحلة الإعصار، فمن المحتمل أن يخسر معهد بحوث علوم الأرض مكانته الريادية في السوق. وإليك السبب:

كما سنرى في الفصل التالي، فإن أحد المفاتيح الأساسية للنجاح في مرحلة الإعصار هو تبسيط «المنتج الكامل» بشكل كامل لجعله أكثر ملاءمة للاستخدامات العامة، وأقل تكلفة، وأسهل في النشر والصيانة. كل هذا يتعارض بشكل مباشر مع قيم مضمار البولينغ، التي تستند إلى قنوات التوزيع التي تقدم حلولًا متخصصة لقطاعات معينة. من النادر أن تتمكن الشركة التي تحتل ريادة السوق بشكلها التقليدي في إعادة ضبط إستراتيجياتها لتلبية هذه المجموعة المتعارضة جذريًا من المتطلبات.

لا يقتصر السبب على أن الشركة الرائدة لديها حصة كبيرة جدًا في السوق تجعلها غير راغبة في إجراء مثل هذا التحول، فالتجربة التي خاضتها حتى الآن تخبرها بأن هذا التحول خاطئ، وأن عملاءها لن يُقدموا على التحول إلى هذه السوق الجديدة. وهذا صحيح بشكل ما: لمقدار من الوقت خلال المستقبل القريب، لن تتحول قاعدة العملاء التقليدية للشركة الرائدة إلى السوق الجديدة. إلا أن هناك قاعدة عملاء جديدة وضخمة، لم تكن جزءًا من السوق حتى الوقت الحالي، ستذهب إلى النموذج الجديد. وبمرور الوقت، ستصبح نسبة مبيعات الشركة لعملائها الأوفياء أقل من حجم المبيعات لعملاء النموذج الجديد، وبالتالي، ستصبح الشركة التي تحصل على الجزء الأكبر من المبيعات

الجديدة هي رائدة السوق الجديدة. في حالة أنظمة المعلومات الجغرافية، قد تأتي قاعدة العملاء الجديدة من مؤسسات التسويق والمبيعات التي تدمج الخرائط في البنية التحتية الأساسية لمعلوماتها. يمكن لقطاعات من الوظائف، مثل تصميم مناطق المبيعات وتحليل أداء المبيعات داخل المنطقة وتحليل قبول المنتج داخل المنطقة والتخطيط للاتصالات التسويقية، أن يحصلوا على رؤى وأفكار جديدة إذا تمكنوا من رؤية بياناتهم معروضة بطريقة التمثيل الجغرافي. وحتى الآن، بالنظر إلى تعقيد أنظمة المعلومات الجغرافية، تعمل تلك المجموعات دون تلك الإمكانيات. إلا أن خصائص الخرائط ستصبح متاحة لأول مرة على الأجهزة المكتبية كخاصية جديدة إضافية مدمجة في الجيل الجديد من جداول البيانات.

السؤال هو: هل تحليل وعرض بيانات المبيعات والتسويق «استخدام فارق» لأنظمة المعلومات الجغرافية؟ إن كانت الإجابة بـ «نعم»، سوف تبدأ الشركات في زيادة الطلب على هذه الأنظمة. لكن في المقابل، «أرك إنفو» معقد للغاية، ويتطلب الكثير من المساعدة الإضافية من المورد كي ينتشر إلى المعدلات التي تسمح بحدوث «إعصار». لذا، وبدلاً من ذلك، ستكون لدى شركات مثل «إستراتيجيك ماينغ» و«ماب إنفو» ميزة وأفضلية، وسوف تكون إحدى هاتين الشركتين، أو شركة منافسة أخرى لم تظهر على الساحة بعد، هي رائدة هذه السوق، وليس معهد بحوث علوم الأرض.

كيف يمكن منع حدوث ذلك الخطأ؟ يجب مواصلة التركيز على «الإعصار» وعدم الاستقرار التام في مرحلة مضمار البولينغ إلى الأبد. تعامل مع مضمار البولينغ بعدّه مرحلة، قدّم خدماتك بتفانٍ إلى السوق المستهدف في هذه المرحلة، على النحو المذكور آنفًا، لكن لا تجعل شركتك حبيسة تلك المرحلة دون التفكير فيما بعدها. ترقّب دائمًا حدوث أي تغييرات في حالة السوق. وأخيرًا، توقع أن يكون منتج مرحلة «الإعصار» أبسط وأقل من مجموعة الحلول التي تقدمها في مضمار البولينغ، وليس أكثر منها. لذا، ابحث عن طرق لتبسيط المنتج قدر الإمكان، وليس زيادة تعقيده وتخصصاته.

3. يتم إغراء الشركات بعائدات الخدمات المتكررة مما يدفعها إلى عدم التفكير أبدًا في تصميم منتج مختزل يتحرر من الحاجة إلى توفير دعم مستمر للخدمة.

هذه المشكلة وثيقة الصلة بالمشكلة السابقة، لكن الخطر الذي تمثّله كبير بدرجة كافية كي يتطلب معالجة منفصلة. الخدمات والحلول التي تقدم للأسواق المتخصصة، لا سيّما في بدايتها، تتطلب جرعة مكثّفة من الخدمات إلى جانب المنتج. لكن بمرور الوقت، يجب تضمين وتصميم هذه الخدمات داخل المنتج من أجل تقليل التكلفة الإجمالية للمنتج وتحسين الجودة والاتساق بشكل عام. وهذا أمر جيد، حتى الآن.

تظهر المشكلة عندما تكون مصلحة الشركة، التي ينبغي لها تصميم ودمج الخدمات بالمنتج نفسه، في الإبقاء عليها منفصلة، لأنها توفر لها هامش ربح جذابة. على سبيل المثال، عندما يقرر فريق تصميم المنتج إمكانية دمج التدريب داخل المنتج، يصرخ فريق الخدمات: «لا تلمس التدريب، إننا نجني من ورائه 1000 دولار يوميًا». عندئذ سيحجم فريق تطوير المنتج عن هذه الفكرة بكل تأكيد، فلم يكن دمج التدريب بالمنتج مشروعًا مثيّرًا للاهتمام في المقام الأول. وبدلًا من ذلك، سيخطر ببالهم تطوير التصميم ليكون أكثر تعقيدًا، وذلك لأنه: أ) يجعل المنتج أقوى، وأكثر إقناعًا لشريحة العملاء المستهدفة في القطاع المتخصص؛ ب) يُتيح لفريق الخدمات مزيدًا من فرص العمل والتدريب. هذا التصعيد المتواصل للوظائف والتعقيد ومتطلبات الخدمات الإضافية سيبقي المنتج إلى الأبد في مضمار البولينغ.

الدرس المستفاد بسيط: إذا كان قطاع الخدمات المصاحبة للمنتج يقدم لك هامش ربح جيد ومستدام، من المرجح أن تحاول حمايته بدلًا من دمجها بالمنتج الأساسي. لا بأس بذلك، ما دمت تدرك أن هناك تكلفة مصاحبة لذلك. بعبارة أخرى، تلك الإيرادات التي تحصل عليها من الخدمات قد تكون تكلفتها هي التضحية بفرصة وصول منتجك إلى مرحلة «الإعصار». وهذا ليس بالتأكيد قرارًا سيئًا طوال الوقت، لكن ينبغي أن يكون قرارًا واعيًا ومدروسًا.

4. الهيكل التنظيمي للأسواق الاستهلاكية لا يدعم إستراتيجية مضمار البولينغ. يتمثل عامل الجذب الأساسي في مرحلة مضمار البولينغ في أنه يتيح للشركات التي تطرح فئة منتجات جديدة أن تركز مواردها الشحيحة في نطاق بيئة محمية نسبيًا من أجل تطوير وتحسين «منتج كامل»، وأن ترسخ لنفسها موطن قدم وبيئة داعمة من العملاء الأوفياء تستند عليهم. وطوال ذلك الوقت سوف تجني الشركة أيضًا أموالًا جيدة، وذلك لأن قيمة الحلول التي يقدمها المنتج، من وجهة الشريحة المحدودة من العملاء المتخصصين الذين تستهدفهم، تضمن أن يكون سعر المنتج أعلى بكثير في هذه المرحلة من السعر الذي قد يدعمه السوق العام. لكن للأسف، هذه الإستراتيجية لا يمكنها عادة دعم الابتكارات في الأسواق الاستهلاكية. وإليك السبب:

أولًا، ترتبط الأسواق الاستهلاكية بقنوات توزيع منخفضة التكلفة وتركز على السلع الأساسية. هذه القنوات لا يمكنها توفير الخبرة المركزة اللازمة لاختراق سوق متخصص بمنتج جديد تمامًا. وهذه الخبرة المركزة هي التي تحتاج إليها المنتجات في سوق مضمار البولينغ.

ثانيًا، لا يمكن للأسواق الاستهلاكية دعم تخفيض الأسعار من الأسعار التمهيدية المرتفعة في البداية ضمن سلسلة من التخفيضات التدريجية للأسعار على مدى عدة أجيال وإصدارات من المنتج، بينما يمكن للأسواق المتخصصة ذلك. وهذا لأن المنتجات في الأسواق المتخصصة يمكن أن تنجح بأي سعر تقريبًا، ما

دامت تضمن تحقيق عائد على الاستثمار فيها. من خلال اختيار ترتيب قوارير البولينغ بعناية، قد تتمكن من التدرُّج من قارورة غير حساسة للسعر نسبيًا لأنها تحصل بالفعل على قيمة عالية جدًا إلى قوارير تابعة تكون فيها القيمة ليس بنفس الدرجة العالية، لكنها تظل أعلى مما يعرض بقية السوق، للوصول في النهاية إلى «الإعصار»، حيث تكون القيمة بالنسبة إلى استخدامات الأغراض العامة منخفضة نسبيًا لكنها لا تزال تتجاوز السعر الذي تم تخفيضه الآن بدرجة كافية. هذا التدرج وقابلية التوسع تجعل الأسواق المتخصصة مواتية للغاية من أجل تطبيق إستراتيجيات ومبادئ مضمارة البولينغ.

في المقابل، لا تعمل الأسواق الاستهلاكية بهذه الطريقة. من المؤكد أن بإمكانك الحصول على بداية جيدة بفضل المتحمسين للتكنولوجيا والمشتريين المميزين الذين سيُقدمون على الشراء بأسعار مرتفعة نسبيًا لمجرد أن يكونوا أول من يمتلك هذا المنتج الجديد. لكن بعد تلك الفئة من العملاء، لن يكون هناك أي جديد. سيتراجع المنتج حتى يصل إلى تسعير يناسب مستوى الفئة التالية من العملاء. ويستمر استثمار الشركات من أجل خفض الأسعار فترة طويلة جدًا تصل فيها التكلفة التي تتحملها الشركة إلى مبالغ كبيرة دون أي عائد في المقابل. وهذا ما حدث في سوق الأقراص المضغوطة، عندما استمر الاستثمار من قبل الشركات في مقابل خفض الأسعار حتى وصلت أخيرًا إلى مستوى مقبول من جهة المستهلك. ولا تمنع الشركات في مواصلة ضخ تلك الاستثمارات في مقابل أن ينكسر حاجز الأسعار، ويضرب الإعصار، ويُقبل الجميع على شراء المنتج. لكن للأسف، لا يوجد حل وسط يوفّر ملاًدًا آمنًا من المخاطرة؛ إذا أخطأت في التوقيت، بوجود القليل من البيانات التي قد تساعدك في اختيار التوقيت المناسب، قد تتعرض للإفلاس قبل أن يضرب الإعصار.

هذا هو التحدي الذي يواجه شركة «ثري دي أو» في وقت كتابة هذه السطور. تقدم الشركة جهاز ألعاب تفاعليًا بقدرات متطورة لرسوم الألعاب يمثل فرصة مثيرة في السوق الاستهلاكي، لكن طرحه الأولي جاء بتكلفة باهظة للغاية. اضطرت الشركة إلى طرح أسهمها للاكتتاب العام قبل أن يكون لها أي سوق فعلي لأنها لم تتمكن من توفير رأس المال الكافي لمواصلة استثماراتها. والآن، يحبس كل المستثمرين أنفاسهم مترقبين لمعرفة إن كان الرئيس التنفيذي، تريب هوكينز، قادرًا على الوصول بـ «ثري دي أو» إلى الإعصار قبل نفاد الأموال.

تتمثل إحدى الطرق للخروج من هذه المعضلة، والمناسبة لبعض المنتجات، في عبور الفجوة في سوق الأعمال المتخصصة ثم «الذهاب إلى المستهلكين» بعد انخفاض الأسعار إلى مستويات الاستهلاك العادية. وهذا ما فعلته شركة «هوليت باكارد» مع الطابعات النافثة للحبر. بدأت الطابعات النافثة للحبر

بعدها بدائل رخيصة لطابعات الليزر للشركات الصغيرة. ولكن بعدما انخفضت أسعارها عن حاجز الـ 800 دولار، أصبحت جذابة لمن يعملون من المنزل، وانتشرت بشكل كبير بين هذه الفئة عندما انخفضت أسعارها عن حاجز الـ 500 دولار. والآن، بعدما أصبح سعرها أقل من 300 دولار، أصبح يتم تسويقها بعدها من الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، سواء للاستخدامات التعليمية والترفيهية في المنزل أو لياخذها الأبناء معهم عندما يلتحقون بالجامعة.

الخلاصة

يُساء فهم التسويق المتخصص، النهج الذي يميز مرحلة مضمار البولينغ، من قبل شركات التكنولوجيا المتقدمة التي تصب تركيزها الكامل على مرحلة «الإعصار» فقط. بينما في الواقع، إنها إستراتيجية مقنعة جدًا للانتقال من الفجوة إلى الإعصار. وتعمل الأسواق المتخصصة بشكل خاص على:

1. الحد من صعوبة تحدي تطوير «المنتج الكامل» في وقت لا تستطيع فيه الشركات الناشئة وشركاؤها طرح المنتج في الأسواق الرئيسية للأغراض العامة. وبذلك، قد تتمكن الشركة من كسب عملاء براغماتيين فورًا بدلًا من الاضطرار إلى انتظار جولة جديدة من جولات تطوير المنتج.

2. جني المال، لأنها مربحة بطبيعتها، بفضل التسعير الذي يستند إلى القيمة التي يقدمها المنتج وحلول مشكلات عدم الفعالية في القطاع المستهدف. وعلى هذا النحو، يساعد ذلك الشركة الناشئة على توفير التمويل الذاتي، وبتيح لها سيطرة أكبر على تحديد التوقيت المناسب للهجوم على سوق الإعصار.

3. السماح بالوصول إلى مناطق نفوذ تتمثل في دوائر العملاء المخلصين، الذين سيوفرون الرعاية والدعم للنموذج الخاص بك في معركة تحديد معايير السوق المقبلة في مرحلة الإعصار.

4. تعظيم الاستفادة من أي انتصار في أي قطاع بتحويله إلى انتصارات في قطاعات مجاورة، فيما يُعرف بـ «تأثير الشلال». وإذا كان تأثير الشلال واضحًا بما يكفي، فقد يؤدي في الواقع إلى «الإعصار».

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل شركات التكنولوجيا المتقدمة في تحقيق الاستفادة المنشودة من إستراتيجية مضمار البولينغ، ولعل أبرزها هو عدم قدرتهم على التخلي عن التفكير التقليدي بتركيز عمليات البحث والتطوير على المنتج نفسه، بينما ينبغي أن يكون تركيز كل العمليات على العميل والمستهلك نفسه. وهذه هي فكرة التسويق الرأسي، إذ يتيح لك أن تكون مساعدًا في سوق قطاع آخر بدلًا من أن تكون محور الاهتمام. إذا اختبرت مستويات غرور المسؤولين التنفيذيين الكبار في سوق التكنولوجيا المتقدمة، سوف تكتشف أنها نقطة ضعف الكثيرين.

لكن هذا الأمر لا يتعلق بالغرور أو حب الذات، بل يتعلق بربح المال. وعلى أي حال، فإن التخلي عن بعض الأضواء على المدى القصير هو مجرد إستراتيجية

لاستعادة كل الأضواء لاحقًا. لا عيب في أن تكون طموحًا وتحب الأضواء، لكن العيب هو ألا تفوز، وبخاصة عندما يكون الفوز في متناول يدك. بعد فهمنا الكامل لهذه الفكرة ووضعها في حساباتنا، دعونا ننتقل الآن إلى كيفية الفوز في مرحلة «الإعصار».

هذا المثال يدل على التغيرات السريعة التي تحدث في سوق التكنولوجيا المتقدمة؛ بين فترة كتابة هذا الكتاب وطباعته، استحوذت شركة «أي بي إم» على شركة «لوتس». التكلفة الغارقة هي التكلفة التي تم تحملها في الماضي ولا يمكن استردادها.

الفصل الرابع

داخل الإعصار

كثيرًا ما يصلني هذا السؤال، لماذا الإعصار؟ أليس هذا التشبيه مدمرًا أو سلبيًا بعض الشيء، لا سيَّما عندما نتحدث عن الأرض الموعودة التي تطمح إليها كل خطط الشركات التكنولوجية المتقدمة؟ ألا يمكنك صياغة الأمر بطريقة أكثر جاذبية، تشبيهه مثل أفعوانية الملاهي أو أي شيء آخر؟ ألا تعرف أي شيء عن التسويق؟

حسنًا، إليكم المشكلة؛ الأعاصير، عندما تحدث، تكون مدمرة. إنها تقضي على النماذج القديمة بسرعة وشراسة. إنها تجذب شركات إلى مركز السوق بقوة خفية لا تكاد تدركها الشركات نفسها. إنها تدفع بشركة واحدة إلى مركز الريادة والقيادة في السوق لتنال كل الفوائد والمكاسب، وتجبر بقية الشركات الأخرى على لعب دور ثانوي. إنها تدفع الأشخاص إلى العمل عشر ساعات واثنى عشرة وأربع عشرة ساعة يوميًا، لستة أو سبعة أيام أسبوعيًا، ليكتشفوا مع بداية الأسبوع الجديد أن قوائم المهام لديهم تزداد ولا تنقص. هناك ضغط في كل مكان لمواكبة الطلب المتزايد خلال الإعصار، يدفع كل عملية وكل مورد وكل موظف إلى أقصى حدود إمكانياته، ويشير الخوف من كل شركة أخرى بعدها منافسًا. المكافآت الوحيدة مقابل العمل في الإعصار هي النفوذ والمال، ولن يستغرق الأمر سنوات عديدة حتى ندرك أنه قد يكون هناك أمور أخرى أو أكثر أهمية في الحياة.

بعد قول كل ذلك، يجب العودة إلى الحديث عن المال. إذا كانت الأعاصير مدمرة، فهي أيضًا مبدعة، وتولد ثروات جديدة لم تكن موجودة من قبل. والثروة الجديدة تعني صناعات جديدة، ووظائف جديدة، وترقيات جديدة، ومراتب أعلى، ومستويات معيشة أفضل. وبالنسبة إلى العملاء، ستسمح لهم البنية التحتية الجديدة بإعادة تعريف أنفسهم وإعادة هيكلة وهندسة أعمالهم، ناهيك برفع معدلات إنتاجيتهم الشخصية أو مستوى رفاهيتهم. وهكذا تمضي الحياة إلى الأمام مع كل نقلة نوعية (تحوُّل نموذجي)، بينما لن تجد من قد يرغب في التخلي عن التكنولوجيا الجديدة بعد استيعابها.

لذا، دعونا نقول إن الأعاصير قوة لا يُستهان بها. ما يجعلنا نشعر أنها مدمرة أنها تحدث بسرعة كبيرة. لذا، قد يكون السؤال الأفضل الذي يجب طرحه هو: لماذا هذا التسارع العنيف في السوق؟ ما الذي يجعل رياح التغيير تهب على شكل أعاصير هائجة بدلًا من التعبير عن نفسها على هيئة نسيم مستمر وثابت؟

ما أسباب الأعاصير؟

لفهم ديناميكيات سوق الإعصار، يجب علينا تحويل أنظارنا عن القائمين على قرارات الشراء الاقتصادية، الذين يملكون مفتاح النجاح في مرحلة مضمار البولينغ، وتوجيهها إلى مشتري البنية التحتية أو المشتريين التقنيين، الأشخاص المسؤولين عن نشر وصيانة أنظمة الدعم الأساسية التي نقدمها. هؤلاء الأشخاص مكلفون بتوفير بنية تحتية موثوقة وفعالة يمكن للموظفين بموجبها التعامل والتحليل والمتابعة والإنشاء والتواصل والتعاون، وما إلى ذلك. تلك الأنظمة تحتاج إلى تعديلات مستمرة، ولا يمكنها أبدًا مواكبة متطلبات المستخدم النهائي (الموظفين)، مما يضع في طريق قسم تكنولوجيا المعلومات عددًا هائلًا من الملاحظات والتقييمات، تتراوح من الفضولية والمتشككة إلى الرفض الصريح. وهذا ما تبدو عليه الحياة في قسم تكنولوجيا المعلومات في أي يوم عمل جيد بلا مشكلات. ثم يأتي نموذج جديد مبتكر يقدم الوعود بحل مشكلات الأعمال غير المنجزة في قسم تكنولوجيا المعلومات، وإسعاد المستخدمين النهائيين، والحصول على ميزة تنافسية تقود الشركة إلى عصر الرخاء. هل تظن أن هذه أول مرة يسمع فيها قسم تكنولوجيا المعلومات هذه الوعود؟ بالتأكيد يقع على عاتقهم مسؤولية النظر في أمر هذا النموذج الجديد، وهم مهتمون بذلك بالفعل، لكن غرائزهم ووجدسهم يخبرونهم بأن اعتماد التحول إلى هذا النموذج الجديد لا يزال سابقًا لأوانه. لقد اعتادوا أساليب عمل روتينية موثوقة بالنسبة إليهم، على الرغم من مشكلاتها، ويخشون الاضطرار إلى القيام بأي خطوة أخرى غير مألوفة. لكن النموذج الجديد يتربص بهم أكثر فأكثر كل عام، فماذا هم فاعلون؟

رد الفعل البشري الطبيعي في مثل هذه الحالات هو تشكيل مجموعات دعم فيما بينهم. يتمتع متخصصو تكنولوجيا المعلومات بقدرتهم على التواصل مع بعضهم بعضًا، خارج حدود الشركة والصناعة ككل إذا لزم الأمر، لمناقشة تداعيات أحدث التقنيات على السوق. وتتوحد تلك المجموعات وراء الرغبة في الإجابة عن سؤال واحد: هل حان الوقت للتحرك نحو النموذج الجديد؟ كما ذكرنا من قبل، هؤلاء المجموعات ينتمون إلى فئة العملاء البراغماتيين، الذين سيتحركون مثل القطيع، والآن أصبحوا متوترين بسبب تلك الأجواء الضبابية من حولهم. هل ينبغي لهم تجاهل هذا النموذج الجديد أم التدافع للحصول عليه؟ ينظرون بقلق إلى بعضهم بعضًا، ويتساءل كلٌّ منهم: هل ستقوم بهذه الخطوة؟ هل ستسبقنا تلك الشركة الأخرى؟ هل ينبغي لنا الإسراع واقتناص الفرصة؟

المعادلة التي تحكم الإجابة عن تلك التساؤلات ليست بسيطة؛ إذا تحرك مجتمع تكنولوجيا المعلومات نحو النموذج الجديد قبل الأوان، سوف يتحمل كل تداعيات التجارب المبكرة، ويضطر إلى تخصيص الكثير من الموارد الثمينة

لتصميم أخطاء الأنظمة والتي سيتم تصحيحها بالفعل بعد عدة سنوات، ويصبحون ملزمين بكتابة بروتوكولات داخلية يكتشفون في النهاية أنها تتعارض مع المعايير الواقعية داخل مؤسساتهم، ويضطرون إلى الاعتماد على أنظمة تشغيل غير ناضجة وغير مكتملة حتى يصبح النموذج الجديد قويًا وموثوقًا بما يكفي لتحمل تلك الأعباء وحده. أما إذا تحركوا متأخرين، سيعرّضون شركتهم إلى فقدان ميزة تنافسية أمام المنافسين الذين يعملون بتكلفة أقل وسرعة أكبر بفضل بنيتهم التحتية الأكثر كفاءة. والأسوأ من كل ذلك، إذا تحركوا بعد فوات الأوان، كما هو الحال غالبًا مع المحافظين، سيجدون أنفسهم عالقين في نموذج يمر بمنحنى انخفاض في اتجاه إلى نهاية دورة حياته أمام النموذج الجديد، ويصبح من المستحيل الحفاظ على البنية التحتية القديمة مع تقدم الموظفين والشركات التي كانت تدعمهم إلى النموذج الجديد.

لذا، تجد دائمًا المسؤولين التنفيذيين في أقسام تكنولوجيا المعلومات يوازنون بين مخاطر الاعتماد السابق لأوانه ومخاطر التحول بعد فوات الأوان. في معظم الأوقات، مخاطر الاعتماد السابق لأوانه تتجاوز مخاطر التحول بعد فوات الأوان.

لكن مع اقتراب النقلة النوعية (التحول النموذجي)، تقترب تداعيات كلا المخاطرتين بشكل كبير، مما يخلق حالة من عدم الاستقرار تمثل نقطة الوميض التي تشير إلى التغيير الذي سيعصف بالسوق. بعبارة أخرى، لقد انتقلنا من حالة القلق المنخفض نسبيًا من توقع الإعصار، لأن كل الظروف تجعل الإعصار ممكنًا، إلى حالة القلق المتزايد بسبب تحذير الإعصار، لم يعد أحد يشكك في الإعصار، لكن السؤال أصبح: أين سيضرب أولًا؟

تلك الإشارات إلى الإعصار تؤثر على القطيع البراغماتي. ومن أجل التعامل مع هذا التوتر، توصلوا إلى اتفاق على ثلاثة مبادئ:

1. عندما يحين الوقت لاعتماد النموذج الجديد، أخبرونا لتحرك جميعًا في آنٍ واحد.

يريد البراغماتيون أن يتحركوا جميعًا في آنٍ واحد للحد من مخاطر التحرك السابق لأوانه أو بعد فوات الأوان. عندما يتحرك القطيع، ستتبعه الصناعة بأكملها، وبذلك لن يخاطر أحد بخسارة دعم أنشطته وبنيته التحتية. بالإضافة إلى ذلك، فإن أي بروتوكولات يتم اعتمادها في ذلك الوقت ستصبح معايير الأمر الواقع.

2. عندما نختار المورد الذي سيوفر لنا النموذج الجديد، دعونا جميعًا نختار نفس المورد.

اختيار مورد واحد، الذي يدفع بهذا المورد ليصبح الشركة صاحبة الريادة والقيادة في السوق، يضمن وجود نقطة مرجعية واضحة لمعايير الأمر الواقع. هذا لأن البراغماتيين يحبون سلك الطرق المعروفة التي يسلكها غيرهم. إنهم

يعلمون أن الشراء من الشركة الرائدة في السوق هو أكثر خيار آمن للشراء، ويضمن لهم الحصول على أفضل دعم للنموذج الجديد، وإمكانية العثور دائمًا على أشخاص لديهم خبرة في تكنولوجيا هذا النموذج.

3. بمجرد بدء التحوُّل، كلما انتهينا منه سريعًا كان أفضل.

الهدف من أي تحوُّل في البنية التحتية هو تقليص زمن المرحلة الانتقالية للحد من الاضطرابات التي يعانيتها المستخدمون النهائيون والضغط الناتج عن تشغيل نموذجين متوازيين، ناهيك بالحاجة إلى بناء جسور مؤقتة بين النموذجين. لذا، كلما أسرعت الشركات في الاستقرار على النموذج الجديد، كان ذلك أفضل.

هذه المبادئ التي يتحرك السوق وفقًا لها هي التي تخلق الإعصار. المبدأ الأول، التحرك معًا يؤدي إلى دخول عدد هائل من العملاء الجدد إلى السوق دفعة واحدة، مما يُغرق نظام التوريد القائم. ويؤدي هذا بدوره إلى تسابق وتدافع الشركات للحصول على نصيبها من انتباه الموردين. رغبة جميع العملاء في الحصول على نفس المنتج يؤدي إلى زيادة هائلة في معدلات الطلب لدى مورِّد واحد، مما يخلق المزيد من التسابق والتدافع. ورغبتهم جميعًا في تجاوز هذا التحوُّل بأسرع ما يمكن يدفع الأمور أكثر وأكثر إلى الغليان. ولأن سلوكياتهم تنتشر فيما بينهم، يخلق ذلك حلقات متكررة من الطلب تدفع السوق بالكامل إلى حالة من الجنون، ويتحول بسرعة كبيرة ما بدا في البداية أنه هجرة منتظمة إلى تدافع هائل.

تداعيات الإعصار

تتمثل تداعيات هذا التدافع في أن يصبح الطلب، بين عشية وضحاها، متجاوزًا المعروض بشكل كبير، مما يؤدي إلى تراكم عدد كبير من العملاء الذين لم يحصلوا على الخدمة المنشودة. ومن الصعب المبالغة في وصف التداعيات المالية لتراكم العملاء بهذا الشكل؛ ليس لأنها تمثل فرصة مبيعات ضخمة فحسب، بل تمثل أيضًا فرصة للمبيعات اللاحقة المستمرة والمنتظمة. بالنظر إلى التكلفة المرتفعة المرتبطة بالتغيير في التكنولوجيا المتقدمة، بمجرد أن يستقر العملاء على مورِّد معين، نادرًا ما سيتحولون إلى مورِّد آخر. لذا، يجب النظر إلى كل عملية بيع مكتسبة في مرحلة الإعصار بعدِّها راتبًا سنويًا، كما أن إجمالي عدد المبيعات التي يمكن للشركة تحقيقه في الإعصار يحدد حدود قاعدتها الراسخة ويحدد إيراداتها المستقبلية في هذه السوق.

باختصار، مرحلة الإعصار مهمة للغاية. قد تكون مربكة بعض الشيء لقسم التسويق الذي اعتاد أن تكون قيمته للشركة هو خلق حالة من الطلب على منتجاتها، لكن في مرحلة الإعصار لن تكون هناك حاجة إلى هذا النوع من الخدمات. فما الذي يجب أن تكون عليه إستراتيجية التسويق في هذا الوقت؟

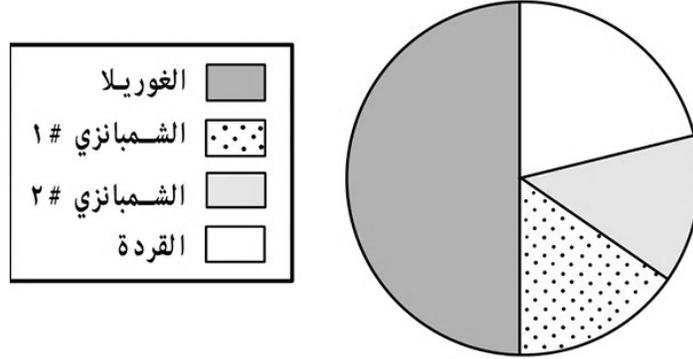
بإيجاز شديد، «اشحن المنتج»!

لا تجزئة، ولا تخصيص، ولا التزام بأي مشروعات خاصة، اشحن المنتج إلى وجهته فحسب. إنه مثل صيد السردين؛ لا تحتاج إلى صنارة أو طعم، ارم الشباك فحسب، ثم اسحبها، وكرر الأمر. مهمتك هي فعل أي شيء من أجل تبسيط عمليات التوزيع والتثبيت والاعتماد على منتجك. كلما تمكنت من تجنب الاحتكاك قدر الإمكان، زادت الإنتاجية التي يمكنك تحقيقها. يجب التركيز في هذه المرحلة على سلاسل التوريد والجودة والتأكد من عدم الانشغال بالعائدات. بعبارة أخرى، في هذه المرحلة من السوق، لا تركز على العميل، وإنما ركز على نفسك.

في هذه المرحلة، تعيد الشركات تنظيم نفسها، وتتحول السلطة من قادة الخدمات إلى قادة المنتج، ثم في النهاية إلى قنوات التوزيع. يختفي النظام التجاري الكامل الذي أنشئ خلال مرحلة مضمار البولينغ، ويصبح هناك نظام جديد.

ما تأثير هذا النظام الجديد؟ للإجابة عن هذا السؤال، علينا أن نلقي نظرة على نهاية فترة الإعصار. في ذلك الوقت، سيبدو نمط حصة السوق على النحو التالي:

حصة السوق ما بعد الإعصار حسب الإيرادات



كما يشير هذا المخطط البياني؛ بحلول الوقت الذي يستقر فيه السوق ويتوقف نمو الإعصار، وينتقل السوق إلى مرحلة «الشارع الرئيسي»، تكون الشركة الرائدة في السوق حصلت على حصة هائلة غير متناسبة إلى حد كبير من إجمالي الأرباح. ونظرًا لأن الإيرادات والأرباح المستقبلية ستتحقق من خلال البيع إلى قاعدة العملاء التي حصل عليها كل مورّد في مرحلة الإعصار، ولأن «الغوريلا» لديها أكبر قاعدة عملاء راسخة، ستتمتع بهذه الميزة والأفضلية لبقية عمر السوق! ويعكس ذلك حجم الجائزة التي يمنحها العملاء البراغماتيون لرائد السوق، والتي تعمل كحافز قوي للشركات من أجل السعي لتحقيق هذه المكانة.

السبب في ضخامة أرباح الغوريلا أنها تتمتع بميزة تحديد السعر المرجعي للسوق خلال مرحلة الإعصار. وسيكون على جميع المنافسين من

«الشمبانزي» و«القردة» تقديم خصومات على هذا السعر من أجل المنافسة أمام الغوريلا. ويقدر المبلغ الذي يتعين عليهم خصمه بمقدار القيمة التي يقدر بها السوق «المنتج الكامل» للغوريلا أمام منتجاتهم. وفي نفس الوقت، تتمتع الغوريلا بأكبر حجم مبيعات في السوق، لذا فهي تتمتع بميزة كبيرة أيضًا في التكاليف التشغيلية بفضل «وفورات الحجم»⁽⁹⁾. وكما أشرنا سابقًا، أعلى سعر + أقل تكلفة = هامش ربح كبير! ينبغي لكل شركة أخرى أن تقدم أسعارًا أقل، لكن ستكون تكاليف تشغيلها أعلى في المقابل. قد تظل قادرة على تحقيق هامش ربح جيد، لكن ليس بنفس الدرجة. هوامش الربح الرائعة التي تحققها الغوريلا هنا لا علاقة لها ببراعة التسويق، وإنما هي آلية عمل «سوق الإعصار». لكن يجب التوضيح؛ تُمنح جائزة ريادة السوق خلال مرحلة الإعصار فقط، لأنها المرحلة التي يدخل فيها العديد من العملاء الجدد إلى السوق دفعة واحدة، ويؤدي ذلك إلى تغيير حصص السوق بسرعة، وعلى نحو كبير. بمجرد انتهاء الإعصار، سيستمر معظم العملاء في الشراء من البائع الذي اختاروه بالفعل، مقابل عدد قليل جدًا من العملاء الجدد أو من سيغيرون البائع، وهذا العدد لا يكفي لتغيير حصة السوق بطريقة ملموسة أو واضحة. وبالتالي، لا تكون معارك حصص السوق الشاملة في سوق التكنولوجيا المتقدمة منطوية إلا خلال مرحلة الإعصار. لأن الفوز في هذه المعركة يفتح أبواب تحقيق ثروات هائلة من سوق التكنولوجيا المتقدمة.

الإعصاران الكبيران في ثمانينيات القرن الماضي

في ثمانينيات القرن الماضي، شهدنا إعصارين هائلين غيرا توازن القوى في صناعة الكمبيوتر بشكل جذري. امتاز كل منهما بوجود إعصار ثانٍ امتدادًا للإعصار الأول، وبذلك امتد التأثير النهائي لكليهما ضعف فترة تأثير الإعصار «العادي».

كان أولهما إعصارًا متوسط المدى في صناعة الكمبيوتر. في مرحلته الأولى، تطوّر الإعصار حول بنية الكمبيوتر الصغير التي قدمتها شركتا «ديجيتال إكوبمينت» و«أوراكل»، إذ وفرت الأولى البنية التحتية اللازمة على نطاق واسع، وكانت الأخيرة هي القوة الدافعة. وفي المرحلة الثانية، والتي استمرت إلى التسعينيات، واصلت «أوراكل» لعب الدور الرئيسي، لكن التحول الرئيسي كان استبدال نموذج الخادم والعميل من «يونكس»، بأنظمة تشغيل أجهزة الكمبيوتر الصغيرة، لتحتل «هوليت باكارد» الصدارة في هذه المرة.

الإعصار الثاني والأكبر بكل تأكيد هو سوق أجهزة الكمبيوتر. لقد شهد نموًا من بضع مئات الدولارات في أوائل الثمانينيات إلى أكثر من 100 مليار دولار في التسعينيات. وفي مرحلته الأولى، وفرت شركة «آي بي إم» البنية التحتية اللازمة على نطاق واسع، بينما وفّر برنامج 3-2-1 من «لوتس» كثيرًا من القوة الدافعة المبدئية المطلوبة. وفي مرحلته الثانية، ظهرت «مايكروسوفت»

و«إنتل» ليكونا المهيمنتين على السوق، دون وجود مؤرّد واحد في قطاع الأجهزة يشغل مكانة مماثلة، على الرغم من بروز شركة «كومباك»، وشركة «ديل» بدرجة أقل، واكتسابهما شهرة جيدة.

تضمّن كل إعصار من الاثني عشر عددًا لا يُحصى من التفاعلات بين مئات الشركات العاملة في قطاعات متعددة من السوق على مدار سنوات عديدة، مما يوضح درجة التعقيد التي تجعل مهمة التحليل تحديًا هائلًا. لكن عندما تتراجع خطوة إلى الوراء لنلقي نظرة على كليهما، سنتمكن من رؤية هذا الشكل المميز للإعصار؛ تدفق هائل من العملاء الجدد يخلق صناعات جديدة بالكامل بين عشية وضحاها ويرفع قيمة الاستثمار في عدد قليل جدًا من الشركات إلى أرقام غير مسبوقة.

«ديجيتال إكوبمينت» و«أوراكل»

في حالة جهاز كمبيوتر VAX من «ديجيتال إكوبمينت»، في بداية دورة حياة اعتماده، كان الانقطاع الناتج عن الفجوة يرجع إلى أسباب تقنية، إذ لم تكن مجموعات فرق تكنولوجيا المعلومات على دراية بنظام التشغيل والشبكات، على الرغم من أنه سمح لهم بالاستفادة من معرفتهم بلغة البرمجة «كوبول»، إلى جانب أسباب تنظيمية، إذ رفضت أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسات اعتماد نموذج الحوسبة الموزعة من «ديجيتال إكوبمينت».

لكن الطلب على منتجات الحوسبة الموزعة لم يتراجع، فقد أثبتت شركة «آي بي إم» بشكل مقنع قيمة الحوسبة الموزعة في التعامل مع بيانات المعلومات الإدارية، وكان رؤساء الأقسام يتعرضون لضغوط كبيرة من الموظفين؛ كان رؤساء الأقسام يصرّون على الحصول على تقاريرهم الخاصة أولاً قبل الخوض في أي مراجعات مستقبلية للشركة، مما أغرق نظام المعلومات الإدارية بالطلبات، وتراكم الأعمال غير المنجزة.

لم تكن هناك طريقة لحل مشكلة تراكم الأعمال غير المنجزة باستخدام النموذج المركزي التقليدي للحوسبة المركزية. مما زاد من توحّش معدلات الطلب على أجهزة «آي بي إم»، التي ابتكرت مفهوم أنظمة المعلومات الإدارية، لدرجة أن دوامة الطلبات الكبيرة تسببت في إغراق الشركة. حاولت «آي بي إم» الاستجابة إلى أزمة تزايد الطلبات بطرح مجموعة أجهزة 43XX، لكنها كانت تحتاج إلى خبرة كبيرة في مواقع التشغيل، فقد كان المنتج معقدًا للغاية، لذا، استمرت مشكلة تراكم الأعمال غير المنجزة بلا حل.

وفي نفس الوقت، كان هناك جهاز يبدو أنه مناسب لحل الأزمة، كان هو جهاز VAX من «ديجيتال إكوبمينت»، إلى جانب عدد من الأجهزة الأخرى المنافسة بدرجات متفاوتة، مثل HP 3000 من «هوليت باكارد»، وجهاز Eclipse من «داتا جنرال»، وأجهزة VS من «وانغ»، وغيرها، بما في ذلك جهاز AS/400 من «آي بي إم» لكن في مرحلة متأخرة نوعًا ما.

تم اعتماد جهاز VAX في البداية في أقسام الهندسة، دون دعم مركزي من أنظمة المعلومات الإدارية، ثم انتقل إلى المصانع، لاستخدامات التخطيط لمتطلبات الموارد والتحكم في قسم مبيعات التجزئة بالمصنع، وكلاهما أنتج الكثير من المعلومات الإدارية. ونتيجة لذلك، بدأ يظهر قسم مواز لأنظمة المعلومات الإدارية، وهو الجيل الأول مما أطلقنا عليه لاحقًا «حوسبة الأقسام». وفي أوائل الثمانينيات، أصبحت مستويات الخبرة خارج أنظمة المعلومات الإدارية للشركات مرتفعة بما يكفي للتفكير في التوسع في استخدام أجهزة VAX لتكون مسؤولة بشكل تام عن العملية بأكملها. لكن ظلت هناك حلقة مفقودة توقرت بظهور موردي قواعد البيانات الترابطية، وهي منصة وأدوات لتطوير تطبيقات سهلة الاستخدام بما فيه الكفاية بحيث يتمكن موظفو الأقسام من العمل على البرامج الضرورية دون الكثير من المساعدة المركزية من أنظمة المعلومات الإدارية.

في هذه المرحلة، بدأ الإعصار. ربما كان الحدث الأبرز الذي تسبب في الإعصار هو التزام شركة «أوراكل» بإمكانية الانتقال عبر الأنظمة واستخدام لغة البرمجة SQL (المعيار الذي وضعته شركة «أي بي إم») لتكون واجهة التطبيق المشتركة. وللمرة الأولى، أصبح بإمكان أنظمة المعلومات الإدارية رؤية طريقة يحافظون بها على المعيار الأساسي لديهم مع السماح بالاستفادة من مزايا الحوسبة الموزعة، وبذلك انهارت آخر حصون المقاومة.

الدروس المستفادة من «أوراكل»

هيمنت «أوراكل» على السوق خلال هذا الإعصار، وأظهرت خلال ذلك بعض المبادئ الأساسية للتسويق في مرحلة الإعصار. ومن بينها:

1. الهجوم على المنافسة بضراوة.
2. التوسع في قنوات التوزيع بأسرع ما يمكن.
3. تجاهل العميل.

قد يبدو المبدأ الأخير غريبًا ومنافيًا للمنطق والبداهة، لكن سنرى بعض قليل أنه يرتبط مباشرة بديناميكيات التسويق في مرحلة الإعصار. لكن دعونا نبدأ من النقطة الأولى؛ لماذا الهجوم على المنافسين أمر مهم جدًا في أثناء الإعصار وليس خدمة العملاء؟ لماذا كان الرئيس التنفيذي لشركة «أوراكل»، لاري إيسون، يقتبس دائمًا مقولة جنكيز خان: «لا يكفي أن نفوز، يجب أن يخسر كل الآخرين أيضًا»؟

الإجابة هي أن السوق لا يتوقع من «الغوريلا» أن تتفوق فحسب، بل يجب أن تهيمن على السوق. في الواقع، يطلب السوق منها ذلك. إذا أظهرت الغوريلا أي ضعف، أو إذا تذبذبت ثقة السوق بها، إذا بدأت الجهات الخارجية الفرعية تتشكك في موقفها ودعمها للغوريلا، سينهار السبب الأساسي من وجود الغوريلا، وهو وضع المعايير الفعلية للصناعة في أثناء توسع ونمو السوق. في

أي مواقف فوضوية، تتولى السلطة المركزية المهيمنة عملية فرض النظام، وهذا بالضبط ما يحتاج إليه سوق الإعصار وما يطلبه من الغوريلا. ومثلما تحرص ملكة النحل فور تتويجها بقتل كل الملكات الأخريات، فإن مهمة الغوريلا هي سحق كل شمبانزي آخر. إذا لم تفعل ذلك، سيشكك السوق بها وبمكانتها، مما يهدد مكانتها الريادية المهيمنة.

وبالنسبة إلى أي شركة أخرى في السوق ليست في مكانة الغوريلا، يظل التركيز على المنافسة والمنافسين أمرًا ضروريًا. وهذا لأن سوق الإعصار مثل «معركة صفرية»؛ كل عميل أفوز به تخسره أنت، مدى الحياة، وسيكون هذا العميل جزءًا من قاعدتي الراسخة، لذا لن تتمثل خسائر في الإيرادات الحالية فقط، بل وكل الإيرادات المستقبلية من هذا العميل. الحدود التي نضعها خلال تلك المرحلة لا تقيد أعمالنا فحسب، بل ترسم ملامح وحدود أعمال الأجيال المستقبلية أيضًا. في ظل هذه الظروف، يخلق السوق نوعًا من الترتيب أو التسلسل الهرمي، وكلما كان ترتيبك أعلى في هذا الترتيب، حصلت على نتائج أفضل على المدى القريب والبعيد. والسبيل الوحيد للترقي في الترتيب هو هزيمة المنافسين، لذا، يجب أن يكون تركيزك منصبًا على ذلك.

ومن المهم أن نلاحظ هنا أن مرحلة الإعصار هي الوقت الوحيد الذي يكون فيه التغلب على المنافسين يتلك الأهمية؛ المنافسة داخل السوق لا تكون «معركة صفرية» في أي وقت آخر:

□ في مرحلة السوق المبكرة، نادرًا ما توجد أي منافسة، باستثناء النموذج القديم الذي تحاول إزاحته، وعندما تفوز، لا يخسر أحد في المقابل.

□ عند عبور الفجوة وشق الطريق خلال مضمار البولينغ، يكون التركيز على فئات متخصصة من العملاء لم يحصلوا على الخدمات التي يحتاجون إليها من النموذج القائم. كان هذا النظام القديم غير مرغوب فيه بالفعل من قبل وصولك، لذا لا يُعد فوزك بهؤلاء العملاء خسارة لهذا النموذج القديم.

□ وأخيرًا، بمجرد أن ينتهي الإعصار وينتقل السوق إلى مرحلة «الشارع الرئيسي»، سيكون المصدر الأساسي للنمو المستقبلي هو خدمة قاعدة عملائك الراسخة وليس من الهجوم على قاعدة عملاء المنافسين، لأن تغيير الموردين في تلك المرحلة له تأثير مدمر للغاية بالنسبة إلى معظم العملاء.

بعبارة أخرى، مرحلة الإعصار هي الاستثناء. أكرر التأكيد على هذا الأمر لأن كل الشركات ستدعم الفائزين، وأكبر الفائزين هم الذين ينجحون خلال مرحلة الإعصار. وعادة نجد المسؤولين التنفيذيين الناجحين في هذه المرحلة يتسمون بقدرة تنافسية شديدة، وهذا الدافع على التنافس هو ما يساعدهم على تحقيق الانتصار لهم ولشركاتهم. وقد تكمن المشكلة في عدم قدرة هؤلاء الأشخاص على تغيير أسلوبهم وتركيزهم. لذا، إذا لم يتمكنوا من إبعاد عينيهم

عن المنافسة والتركيز مجددًا على العميل، وهو التحول المطلوب بعد انحسار الإعصار، ستراجع النتائج. ولهذا السبب ليس من الغريب أن نرى الكثير من التغييرات الإدارية في أعقاب النجاحات الهائلة في مرحلة الإعصار.

القاعدة الثانية للتسويق في مرحلة الإعصار

الدرس الثاني الذي علمته شركة «أوراكل» للمسوّقين في قطاع التكنولوجيا المتقدمة خلال مرحلة الإعصار هو أهمية التوسع في قنوات التوزيع في أسرع وقت ممكن. عند حدوث الإعصار، يكون الطلب من العملاء في حالة تزايد مستمر، وإذا لم تكن قادرًا على تلبية الطلبات، سيتولى أمرها شخص غيرك. قد يشعر البعض بالانتصار والنشوة عندما يجيب على بعض الطلبات ويقول: «للأسف، كل الطلبات محجوزة مسبقًا». لكن تذكر، إنها ليست مجرد عملية بيع تخسرها، إنه عميل مدى الحياة. مرحلة الإعصار هي التي تحدد فيها حجم قاعدة العملاء الراسخة التي ستخدمها خلال العقد المقبل، وهذا يعني حاجتك إلى أن تكون متاحًا في أي مكان وأي زمان من خلال توسيع قنوات توزيع منتجك بكل شكل ممكن.

ما جعل «أوراكل» تتفوق على منافستها الأساسية «إنجرس» خلال إعصار قواعد البيانات المترابطة هو سعي لاري إيسون لتحقيق نمو بنسبة 100 %، بينما قبلت «إنجرس» بنمو قدره 50 % فقط. ومن أجل تحقيق هذا النمو بنسبة 100 %، كان يضاعف حجم قوة مبيعاته كل عام. لم يكن يسأل عن التوقعات، بل كان يملئها على فريق العمل. ومن أجل تنفيذ جدول الأعمال المنشود، كان يستقطب كل عام ألمع الموظفين، العديد منهم حديثو التخرج من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أو جامعتي هارفارد وستانفورد، ويكافئ المتميزين ببذخ، ويطرد الفاشلين. لم يسمح بفرص للتطور، لم يسمح بتأسيس علاقات تسويقية؛ كان ببساطة يأخذ كل ما يجده في طريقه بلا توقف: قم بتوقيع عقد البيع وانصرف قبل أن تُتاح للعميل فرصة التراجع أو مناقشة الأمر مجددًا. لا تنظر إلى الوراء، ولا ترجع إلى الوراء، انصرف واهب للعميل المحتمل التالي. ومن أجل تعزيز التركيز على قوة المبيعات، كانت «أوراكل» تستهدف إزاحة منافس خارج السوق كل عام. وهذا ما فعلته مع IDMS/R من شركة «كولينيت»، ثم Image من «هوليت باكارد»، ثم «إنجرس». كان فريق المبيعات يحصل على دعم إضافي وعمولات إضافية عند إقناع العملاء بتغيير موردهم المستهدف إخراجهم من السوق. وما ساهم في نجاح «أوراكل» انتشار الدعاية الشفهية عن «التحول الجماعي» لقاعدة العملاء الراسخة لدى المنافسين إلى «أوراكل». بعبارة أخرى، كانت «أوراكل» تستخدم مجموعات مستخدمي منافسيها كقنوات دعائية شفوية لهم، وكانت الرسائل التي ينقلها هؤلاء العملاء بسيطة وواضحة: هؤلاء الأشخاص في «أوراكل» ليسوا لطيفين ولكنهم فائزون، ومن الأفضل لنا أن ننضم إليهم الآن بدلًا من الغرق مع أحد الخاسرين.

لم تفعل شركة «إنجرس» أيًا من ذلك؛ كانوا الأشخاص اللطفاء. أقنعوا أنفسهم بعدم قدرة أي شركة على تحقيق نمو أعلى من 50 %، حتى يستمروا في خدمة عملائهم بشكل جيد. كانوا ينظرون إلى «أوراكل» بعددًا تقدم الكثير من الوعود ولا تنجز إلا القليل. ما كان يتردد داخل اجتماعات «إنجرس» أن الجميع يعلم طرق عمل «أوراكل» الملتوية، وأن الجميع يكرهونهم، حتى عملاؤهم، وأنهم سيسقطون لا محالة، وأنا نؤدي أعمالنا بالطرق الصحيحة، لذا سنواصل مسيرتنا ومنتظر سقوط «أوراكل» المرتقب.

كانت «إنجرس» واثقة من نيلها المكافأة بفضل أساليبها «الأخلاقية». لكن اتضح أن نصف توقعاتها فقط كانت صحيحة، إذ عانت «أوراكل» عام 1991 سقوطًا كبيرًا، لكنه جاء بعد فترة طويلة من انتهاء المنافسة الحرجة على ريادة السوق. بحلول ذلك الوقت، كانت «إنجرس» شركة مترنحة خسرت الكثير في ظل انتظار «العاقبة الأخلاقية»، حتى باعت نفسها لشركة «أسك كمبيوترز».

ما لم تفهمه شركة «إنجرس»، والكثيرون منّا في ذلك الوقت، أن الرغبة الأولى للعملاء البراغماتيين هو سرعة تحوّل السوق إلى حالة من الاستقرار والنظام، وأن ذلك لن يتحقق إلا من خلال الالتفاف حول قائد ورائد واضح للسوق. وبمجرد الظهور الواضح لهذا القائد، سيدعمه البراغماتيون، بغض النظر عن مدى غطرسته أو عدم التجاوب مع متطلباتهم أو ارتفاع أسعاره. لذا، فإن تداعيات عدم رضا العملاء في مرحلة الإعصار لا تكاد تُذكر مقارنة بمكاسب التوقيع على عقد البيع والتحرك نحو العميل التالي. وهذا يقودنا إلى الدرس الثالث والأخير من تجربة «أوراكل».

تجاهل العميل

في مرحلة الإعصار، تصبح إستراتيجية التسويق الصحيحة هي تجاهل العميل! والسبب هو اصطفاة العملاء بالفعل، خلال الإعصار، من أجل الحصول على المنتج. إنهم لا يحتاجون، ولا يريدون، التودد والمغازلة؛ المشكلة ليست في خلق الطلب على المنتج، ما يحتاجون إليه ويريدونه هو حصولهم عليه. لذا، أي فعل يعيق عملية التوريد لا يحقق الهدف المنشود. ولهذا السبب لم يكن هنري فورد ساخرًا عندما قال: «يمكنك الحصول على سيارة فورد موديل تي بأي لون تريد، ما دام أنه الأسود»، بل كان محقًا تمامًا.

بعد انتهاء الإعصار، بدأت شركة فورد تطلي سياراتها بكل الألوان، حتى الأرجواني، إذا كانت هذه رغبة العميل. ولكن ليس هذا ما يحتاج إليه السوق أو يرغب فيه العميل في أثناء الإعصار. إنهم يريدون الحصول على سياراتهم الأولى، أو هواتفهم الأولى، أو جهاز الكمبيوتر الأول، أو طابعة الليزر الأولى فحسب؛ لا يريدون إلا السلعة. لذا، ينبغي أن ينصب تركيزك على توريد هذا المنتج لهم بأسرع وأسهل وأرخص وسيلة ممكنة. وهذا يعني أن تحويل تركيز

الشركة بالكامل على تحسين قدرات التوريد والتسليم وعدم السماح لأي عوامل «ثانوية» بتشتيت انتباهك، مثل الاحتياجات أو المتطلبات الفردية لعميل أو لآخر.

ولنكون أكثر دقة، يمكننا القول إنه خلال مرحلة الإعصار، تجاهل العملاء من فئة المستخدم النهائي وبتحذي قرارات الشراء الاقتصادية، وركز حصراً على تزويد مشتري البنية التحتية، لأن هذا المشتري لديه نفس الدافع الذي لديك، وهو الانتشار السريع لمنتج قياسي. بينما في المقابل، يهتم متخذ قرارات الشراء الاقتصادية بالعائد على الاستثمار، ويهتم المستخدم النهائي بتأثير المنتج على استخداماتهم وتطبيقاتهم الخاصة.

في مضمار البولينغ، كان متخذو قرارات الشراء الاقتصادية هم حلفاؤك الرئيسيون الذين تحتاج إليهم من أجل دعم «الاعتماد المبكر» للنموذج الجديد الذي تقدمه، لأن مشتري البنية التحتية مترددون في التغيير خلال ذلك الوقت. وكان دافع متخذي قرارات الشراء الاقتصادية وراء دعمك هو تحسين الأداء بشكل كبير في المهام الحرجة بشكل يوفر عائداً مقنعاً على الاستثمار. أما الآن، في الإعصار، نتحدث عن انتشار جماعي لبنية تحتية جديدة. نادراً ما يكون الدافع المقنع وراء هذا الانتشار هو التفكير في العائد على الاستثمار، ما لم يكن متخذو قرارات الشراء ينظرون إلى الأمر على المدى البعيد. لكن بالنظر إلى أنهم مسؤولون عادة عن تحقيق عوائد أرباح إيجابية في غضون عام إلى عام ونصف، لن يكونوا حلفاء مناسبين لهذه المرحلة.

في الواقع، كل محاولات تبرير التكلفة من أجل الحصول على دعم متخذي قرارات الشراء الاقتصادية خلال مرحلة الإعصار مجرد هراء مبالغ فيه. وهذا يفسر المقالات المتكررة في مجلة كمبيوتر وورلد عن التكاليف الخفية لأنظمة الخادم والعميل. الأمر الوحيد القادر على «إخفاء» تلك التكاليف هو وعود خفض الفوري للتكاليف في المقام الأول. ولهذا السبب أظهرت الدراسات الإنتاجية أن أجهزة الكمبيوتر الشخصية على مر السنوات لم تحقق إلا القليل من الأرباح، وأن استثمارات البنية التحتية لها تأثير كبير على الإيرادات على المدى الطويل. وعلى الرغم من التقليل الهائل لحجم الشركات في أوائل تسعينيات القرن الماضي، كانت شركات قائمة «فورتشين 500» قد حققت العائد الاقتصادي من استثماراتها في البنية التحتية لأجهزة الكمبيوتر خلال الثمانينيات بالفعل. وكما يتضح من هذا المثال، عندما يكون تأثير النقلة النوعية (التحول النموذجي) ملموساً، فإنه يفرض نفسه. ولهذا، ليس من الآمن للعملاء أن ينتظروا طويلاً قبل الانتقال إلى النموذج الجديد، وهذا بدوره ما يجعل استثمارات البنية التحتية هي الإستراتيجية الصحيحة في تلك المرحلة.

باختصار، على الرغم من أن الانتشار السريع لبنية تحتية قياسية موحدة للجميع في أثناء مرحلة الإعصار أمر غير مشجع للمستخدم النهائي وبتحذي

قرارات الشراء الاقتصادية، فإنها في الواقع تخدم منظمة السوق وتحظى بدعمها. والمفارقة هنا أنه كي تكون تلك الإستراتيجية فعالة، يجب عليك تجاهل العملاء أنفسهم الذين يتم عمل كل ذلك من أجلهم. ومع ذلك، وبعيدًا عن أي أمثلة براءة لرواد السوق، يجب ألا تتصرف بفضاظة. يظل بإمكانك تطبيق تلك الإستراتيجية بأسلوب راق وتحقيق نفس التأثير المدمر على المنافسة. ولمزيد من التوضيح، دعونا نشرح مثال شركة «هوليت باكارد» في مجال الطابعات.

الدروس المستفادة من «هوليت باكارد»

حقق قطاع طابعات أجهزة الكمبيوتر، سواء الليزر أو النافثة للحبر، نموًا من عدم إلى صناعة تبلغ قيمتها 20 مليار دولار بقيادة «هوليت باكارد»، في واحد من الأعاصير العجيبه التي امتدت إلى عقدين من الزمن. وهذا لأنه يمثل انتصارًا مبكرًا لشركة أمريكية في «منافسة تصنيعية»، بعد هيمنة كاملة من اليابانيين في مثل هذه المنافسات. وما جعل هذا الانتصار أكثر تميزًا هو أن المنافس الرئيسي «كانون» لم تكن شركة يابانية فحسب، بل كانت أيضًا إما تمتلك أو تشارك في حقوق ملكية جميع التقنيات الأساسية. فما الذي جعل «هوليت باكارد» تحقق هذا النجاح خلال هذا الإعصار؟

خلال مرحلة الإعصار، اعتمدت «هوليت باكارد» على ثلاث أولويات في منتهى الأهمية:

1. التركيز على التوريد.

2. التوسع في قنوات التوزيع.

3. المبادرة إلى نقطة السعر الأقل التالية.

حققت «هوليت باكارد» من وراء هدفها «التركيز على التوريد» تاريخًا من الريادة في عمليات تحسين الجودة، مما سمح لها بتوسيع نطاق الإنتاج، في طابعات الليزر أولًا، ثم الطابعات النافثة للحبر، مع قليل من السقطات والإخفاقات بشكل ملحوظ. وبعد ذلك، مع استمرار معدلات الطلب في الارتفاع، كانت «هوليت باكارد» موجودة وجاهزة بمنتجاتها؛ الجودة والإنتاجية أمران حاسمان في أثناء الإعصار. إذا تعطل محرك الإنتاج، ستخسر مكانك في المنافسة. الأمر أشبه بتعطل محرك السيارة في أثناء السياق.

قد تبدو مسألة الإنتاجية وتوفير المنتج أمرًا بدهيًا وبسيطًا، لكنه ليس بسيطًا على الإطلاق. يكفي أن تقارن نجاح «هوليت باكارد» في ذلك بالمشكلات التي واجهت «آي بي إم» في توفير ما يكفي من أجهزة الكمبيوتر المحمولة الشهيرة ThinkPad، أو عدم قدرة شركة «ديل» على طرح جهاز كمبيوتر محمول مناسب خلال فترة الإعصار الحرجة في السوق، أو حتى في عالم البرمجيات عندما لم تتمكن شركات مثل «لوتس» و«أشتون تيت»

و«مايكروسوفت» من شحن منتجاتهم في غضون عام من التواريخ المستهدفة المعلنة.

وجاءت الأولوية «التركيز على التوريد» نتيجة ثقافة الشركة القائمة على الثقة واتخاذ القرارات بالإجماع. فالإجماع يضمن استقرار العمليات وقابليتها للتطوير عبر مختلف الأقسام، والثقة تحمي الإجماع من أي تقويض محتمل للسلطة⁽¹⁰⁾. وكان بطل تلك الثقافة اللامركزية القائمة على الثقة في قسم الطابعات هو ديك هاكبورن، الذي كان يوضح لمديره باستمرار أن لديهم المسؤولية والسلطة لمهاجمة الأسواق بقوة.

وأخيرًا، يجب أن ندرك أن الهدف الرئيسي لإستراتيجية «التركيز على التوريد» لا يتضمن الحصول على أي عوائد. هل يمكنك أن تتخيل ماذا قد يحدث إذا أقدمت شركة معالجات دقيقة كبرى على شحن منتج رئيسي خلال مرحلة الإعصار لكنه كان معيبًا؟ يكفي أن تعلم أن كارثة معالج Pentium كلفت شركة «إنتل» 500 مليون دولار. وشهدت شركة «إنتويت» أزمة مماثلة عندما شحنت إصدارًا من برنامج TurboTax يحتوي على خلل يتسبب في أخطاء كبيرة في الإقرارات الضريبية. كانت شركة «إنتويت» أكثر لباقة في معالجة الموقف والاعتراف بالمشكلة من «إنتل»، لكنها تلقت ضربة موجعة على أي حال. حتى شركة «هوليت باكارد» بكل مزاياها الثقافية والإدارية ليست حصينة ضد ذلك النوع من المشكلات. في عام 1993، قام أحد أقسام الطابعات النافثة للحبر بدمج نوع جديد من الأسطوانات المطاطية في آليات تمرير الورق، ليكتشفوا في عام 1994 أن هذا المطاط الجديد «يتغصن» بعد نحو ستة أشهر، ويصبح سطحه أملس مما يجعله غير قادر على سحب أو تمرير الورق. لكن عندما اكتشفوا ذلك، كانت الشركة قد شحنت 1.1 مليون طابعة بالفعل. فماذا تفعل؟ بعد اكتشاف المشكلة في أبريل، عقدت إدارة القسم في شركة «هوليت باكارد» اجتماعًا في الثامنة صباح كل يوم بقية العام للاطلاع وتدارس كل ما هو جديد بخصوص تلك المشكلة. وهذا درس آخر، مشكلات «مرحلة الإعصار» تتطلب هذا القدر من الاهتمام.

الأولوية الثانية للشركة خلال الإعصار كانت التوسع في قنوات التوزيع لتحقيق أقصى قدر ممكن من التواصل مع العملاء. في وقت طرح طابعات الليزر، لم يكن لدى شركة «هوليت باكارد» سوابق معروفة في التوزيع غير المباشر لأجهزة الكمبيوتر الخاصة بها، واقتصرت تجاربها في التوزيع غير المباشر على خط إنتاج آلاتها الحاسبة الشهيرة. لم تكن هذه المسألة مهمة عندما كان سعر طابعة الليزر يتجاوز 10.000 دولار. لكن عندما انخفضت الأسعار، أو بالأحرى، عندما دفعت «هوليت باكارد» الأسعار للانخفاض إلى أقل من 5.000 دولار، ثم إلى أقل من 3.000 دولار، أصبح انتشار قنوات التوزيع عامل نجاح بالغ الأهمية، وتوسعت «هوليت باكارد» إلى قنوات بيع أجهزة

الكمبيوتر. والآن، مع انخفاض أسعار الطابعات النافثة للحبر أكثر وأكثر، إلى أقل من 1.000 دولار، ثم إلى أقل من 500 دولار، ومؤخرًا إلى أقل من 200 دولار، استمرت «هوليت باكارد» في سياسة التوسع في قنوات التوزيع؛ أولًا إلى متاجر الكمبيوتر العملاقة، ثم إلى المتاجر الكبرى للأدوات المكتبية، ثم الطلب عبر البريد، وأخيرًا إلى المتاجر ومنافذ البيع العادية.

القاعدة بسيطة: في مرحلة الإعصار، يجب أن يكون منتجك في كل مكان. وهو ما أدركته وفعلته شركة «كانون» بالفعل؛ لم يكن لديها أي خبرات أو علاقات في قطاع صناعة الكمبيوتر داخل الولايات المتحدة من أجل توزيع طابعاتها. وعندما تمكنت من حل المشكلة، وتأسيس قاعدة مبيعات قوية لها داخل الولايات المتحدة عام 1992، كان الأوان قد فات على محاولة إزاحة «الغوريلا» عن مكانتها. لكن شركة «كانون» كان لها عذرها على الأقل بافتقارها إلى علاقات التوزيع المناسبة داخل السوق الأمريكي. في المقابل، تجد أن بعض الشركات الأمريكية تخلت عن منافذ توزيع منتجاتها طواعية، وذلك ضمن إستراتيجية الحفاظ على صورة مميزة للمنتج وإبقاء هوامش الأسعار مرتفعة. إلا أن نتائج تلك الإستراتيجية أصبحت معروفة الآن:

إذا رفضت أو أهملت توريد منتجك لأي من قنوات التوزيع، ستترك فراغًا يملؤه غيرك.

في البداية، قد تمتلئ تلك الرفوف الخاوية بمنتجات مستنسخة رديئة الجودة، لكن مع تحول السوق إلى هوامش أسعار أقل، سيبدأ حجم قنوات توزيع المنتجات «الأقل» في تقزيم قنوات توزيع المنتجات «الأرقى»، وبالتالي يصبح للشركات التي تقدم أسعارًا أقل أفضلية واضحة. وكان هذا هو النهج الأساسي التي اتبعتها شركة «باكارد بيل» في إستراتيجية تطوير السوق. ارتفعت حصيلة مبيعات «باكارد بيل» مؤخرًا لتصبح المورد الرئيسي لأجهزة الكمبيوتر الشخصية بناءً على عدد الوحدات التي تم شراؤها، لتتفوق في ذلك على الشركات الثلاثة الرائدات في تلك الصناعة؛ «كومباك» و«آي بي إم» و«أبل».

الشركات ذات العلامات التجارية المرموقة لا تود مطاردة «باكارد بيل» في هذه السوق خشية أن يؤدي ذلك إلى تردي صورتها المرموقة، مما يدفعهم إلى البقاء داخل قنوات التوزيع الراقية حيث يُقدَّر العملاء «قيمة العلامة التجارية». لكن هذا سيؤدي في النهاية إلى «محاصرتهم» داخل مساحة توزيع محدودة، ثم الانسحاب التدريجي أمام المنتجات «الأقل» رقيًا. وهذا خطأ إستراتيجي ناجم عن سوء فهم الأولوية الإستراتيجية الثالثة التي طبقتها «هوليت باكارد» خلال سوق الإعصار؛ إدارة التسعير.

إدارة التسعير

قبل الإعصار، لا تتسم الأسواق بمرونة كبيرة في الأسعار. تستند اعتبارات القيمة إما على رؤية الحالمين أو مقترحات القيمة السوقية المتخصصة. ومن أجل تحسين هوامش الربح، ينبغي أن يكون التسعير قائمًا على القيمة، وليس على أساس السلعة. لكن بمجرد انتهاء الإعصار، تبدي الأسواق مرونة كبيرة في الأسعار. وهذا لأنه، في أثناء الإعصار، يكون المنتج نموذجًا أساسيًا ثم يتم تحويله إلى سلعة، وبالتالي يمكن أن يصبح التسعير مستندًا إلى السلعة، وكل ذلك يساعد في توسع الأسواق بسرعة وزيادة الحصة السوقية. يحدث التحول في التسعير من القائم على القيمة إلى القائم على السلعة في أثناء الإعصار، واستغلال هذا التحول يمثل علامة فارقة في الاستحواذ على أكبر حصة سوقية، لا سيَّما في مراحل السوق التالية لمرحلة الإعصار.

وينطبق ذلك بشكل خاص على أسواق التجزئة، لأن الانتقال إلى نقطة التسعير الأقل التالية يخلق حالة من التدافع على الشراء من العملاء الذين يعتقدون أن سعر الشراء الأسبق كان أعلى من إمكانياتهم. في سوق التجزئة، عادة ما تنتهي أرقام التسعير السحرية بالعدد «99»، كما نرى في 999 دولارًا، و799 دولارًا، و499 دولارًا، و299 دولارًا، و99 دولارًا، مع اختلاف الأرقام الفعلية بناء على فئة المنتج والعملة المستخدمة بكل تأكيد. كان سيمور ميرين، من شركة «ميرين إنفورميشن سيستمز»، من رواد إدخال هذا المفهوم في مجال صناعة أجهزة الكمبيوتر، وساعد شركات التكنولوجيا المتقدمة على فهم آلية عمل التسعير وإلى أي مدى قد تنخفض نقطة السعر الإستراتيجية التالية. لكن إلى جانب أسواق التجزئة، يحدث نفس النمط من التدافع على الشراء استنادًا إلى القرارات الاقتصادية من الشركات. على سبيل المثال، عندما انخفضت أسعار حاسوب محطة العمل (Workstation) إلى أقل من 50.000 دولار، ثم عندما انخفضت إلى أقل من 10.000 دولار، شهدت زيادة ضخمة جدًا في حجم المبيعات.

النقطة المهمة هي أن المورد الذي يصل أولًا إلى نقطة السعر الإستراتيجي الأقل التالية يحصل أولًا على قاعدة عملاء جديدة تترقب وتتطلع إلى دخول السوق بمجرد أن تنخفض الأسعار إلى مستوى يناسبها. وهذا يخلق انفجارًا جديدًا في حجم المبيعات، ويؤدي بالتالي إلى زيادة حصة السوق، وقاعدة العملاء المستقبلية الراسخة لهذا المورد. إذا ظهر مورد مهيم ورائد للسوق، سينتظر السوق قليلًا لرؤية إن كان هذا القائد سيستوعب نقطة التسعير الجديدة أم لا، لكنه لن ينتظر إلى الأبد. وإذا تجاهل القائد نقطة التسعير الجديدة، سيذهب السوق مع النسخ المستنسخة الأقل سعرًا. الدرس واضح إداً: سيتم تلبية متطلبات العملاء في سوق الإعصار، لا شك في ذلك، إنما السؤال هو: «من» سيلبي تلك المتطلبات؟

وعلى الرغم من وضوح هذا الدرس، قد لا ينتبه إليه الكثيرون. التطلع إلى هوامش ربح عالية عادة يصعب التخلص منها. لم تتمكن شركة «أي بي إم» من التخلص منها عندما خفضت شركة «كومباك» أسعار السوق، ولم تُقدم عليها «كومباك» عندما خفضت شركة «ديل» الأسعار أكثر. فهدمت كلتا الشركتين بعد ذلك آلية عمل إستراتيجية التسعير وعكسا مسارهما في السوق، لكن تلك المعالجة كانت متأخرة، بعد أن ترسخت مكانة المنافس في السوق. وعلى العكس من ذلك، كانت «هوليت باكارد» تبادر إلى نقطة السعر الأقل التالية بلا هوادة، حتى إذا كان ذلك يقوّض مبيعاتها وهوامش أرباحها. كان لويس بلات، الرئيس التنفيذي للشركة، يقول: «إذا لم نأكل غداءنا بأنفسنا، سيأكله شخص آخر».

عندما يبادر قادة السوق إلى نقطة السعر الأقل التالية، لا يتركون أي مساحة لأي منافس للمناورة. في الواقع، إنهم يمنحون أنفسهم بذلك أفضلية في الوصول إلى سوق السلع الأساسية، وتعزيز حصتهم السوقية ومكانتهم في السوق. عندها يكتفي المنافسون بالعمل فيما تبقى من مساحة ضئيلة داخل السوق أو تمّني أن يحدث لرائد السوق أي خلل في سلسلة التوريد. وعلى المدى الطويل، ينبغي للمنافسين الخاسرين إعادة تنظيم صفوفهم والانسحاب من هذا الإعصار والعودة إلى مضمار البولينغ ببعض أنواع العروض التي قد تبدأ سوقًا جديدة بعيدة عن هيمنة الفائز في الإعصار.

الدروس المستفادة من «إنتل» و«مايكروسوفت»
تحدثنا عن التحولات الأساسية المطلوبة في إستراتيجية التعامل مع سوق الإعصار من جانب العميل المستهدف (تجاهل العميل – التركيز على التوريد)، والتوزيع (التوسع بأكبر قدر ممكن)، والتسعير (المبادرة إلى نقطة السعر الأقل المقبلة)، والمنافسة (الهجوم المباشر بلا هوادة). يمكننا تعلم كل هذه الدروس من خلال تأمل ممارسات «إنتل» و«مايكروسوفت».

بنهاية عام 1993، إذا جمعت كل أرباح أكبر 150 شركة تكنولوجيا متقدمة في سيليكون فالي، ستجد أن «إنتل» حصلت على نصفها. وقد يقودك ذلك إلى استنتاج أنها شركة مدرة للأموال ذات هوامش ربح عالية يمكن أن يهجم عليها أي منافس شرس يقدم أسعارًا منخفضة بتكلفة تشغيل أقل. لكن عند رؤية الأمور عن كثب، ستجد أن لديها مكانة شبه احتكارية في كل أسواق المعالجات الدقيقة. لكن لماذا، في ظل هذه المكانة، تخفض أسعارها بنسبة 20% و30% بانتظام؟ الإجابة بسيطة: لا يحتاج أندرو غروف، المبرمج الأمريكي وأحد مؤسسي إنتل، ورفاقه إلى قراءة كتاب عن سوق الإعصار، لأنهم يكتبون كتابهم الخاص بالفعل، وعنوانه «لا ينجو إلا المرتاب».

وينطبق نفس الشيء على شركة «مايكروسوفت». تخبرنا الأساطير الشعبية الأمريكية بأن هناك مَرَّوَصًا للأعاصير في القرن التاسع عشر اسمه بيكوس

بيل. لكن يبدو أن بيل ظهر مجددًا في القرن العشرين في ريدموند، واشنطن، حيث مقر شركة مايكروسوفت، كي يواصل هوايته الأثيرة في ترويض الأعاصير.

إلى جانب كل المبادئ والتحويلات الإستراتيجية المذكورة سابقًا، علمتنا شركتنا «إنتل» و«مايكروسوفت» أيضًا كيفية إدارة «المنتج الكامل» والتعامل مع الشركاء والحلفاء داخل الإعصار. ويتمثل ذلك في ثلاثة مبادئ شديدة البساطة، وشديدة الضراوة في نفس الوقت:

1. استقطاب الشركاء لتطوير «منتج كامل قوي».

2. ترسيخ مكانة هذا «المنتج الكامل» في ريادة السوق.

3. تسليح «المنتج الكامل» من خلال إزاحة شركائك.

بعبارة أخرى، وباختصار، تجتذب أولًا بعض الشركاء، ثم تتخلص منهم! تجتذب أولًا بعض الشركاء. مفتاح الفوز في مضمار البولينغ هو تطوير أسواق متخصصة قبل التحول إلى السوق الأفقي العام، وذلك من خلال تقديم منتجات كاملة للعملاء المستهدفين والمختارين بعناية. وهذا ما فعلته «مايكروسوفت»، إذ احتضنت شركاءها بعناية واهتمام، وبدأت مؤتمراتها السنوية منذ عام 1985، أي قبل سبع أو ثماني سنوات كاملة من حدوث الإعصار. وهذا ما تفعله «إنتل» مع بائعي بطاقات الكمبيوتر (PCMCIA) ومصممي أجهزة الكمبيوتر وأصحاب مشروعات الفيديو حسب الطلب.

ثانيًا، ترسيخ مكانة المنتج الكامل في ريادة السوق. إذا انجرف أيُّ من تلك المنتجات المتخصصة إلى الإعصار، سيكون الهدف عندئذ هو ترسيخ مكانتك ومكانة شركائك بعددكم المجموعة الأساسية من قادة السوق الذين يقدمون مجموعة الحلول «الأساسية» المطلوبة. على سبيل المثال، خلال إعصار DOS، تشكلت المجموعة الأساسية من معالجات «إنتل» الدقيقة 286، ثم 386، ونظام التشغيل DOS من «مايكروسوفت»، ومنتج جداول البيانات 1-2-3 من «لوتس»، والمعالج النصي WordStar من «ميكروبرو»، وقواعد البيانات dBase من «أشتون تيت»، ومحركات الأقراص الصلبة من «سيجيت» أو «كونور»، وطابعات «هوليت باكارد»، ونظام التشغيل الشبكي Netware من «نوفل» لمشاركة الملفات والأجهزة. عملت كل هذه الشركات بشكل جيد للغاية خلال إعصار DOS.

ثالثًا، تسليح «المنتج الكامل» من خلال إزاحة شركائك. بمجرد فوزك بمكانة الغوريلا داخل الإعصار، ستعمل على إزاحة شركائك. عندما تحولت الصناعة إلى دعم إعصار Windows عام 1991، كان هناك تحول ملحوظ في إستراتيجية «مايكروسوفت». وفي هذا الإعصار الجديد، كانت لا تزال «إنتل» حاضرة بمعالجاتها الدقيقة 486 و Pentium، وكذلك شركتي «سيجيت» و«كونور» بأقراصهما الصلبة. إلا أن «مايكروسوفت» أزاحت منتج جداول بيانات 1-2-3

من «لوتس» والمعالج النصي WordPerfect، الذي أراح منتج «ميكروبرو» بالفعل خلال إعصار ⁽¹¹⁾DOS.

حدث ذلك في البداية لأن شركتي «لوتس» و«ووردبيرفكت» سمحتا للمنتجين Excel وWord بالانفراد بسوق نظام التشغيل Windows لمدة عامين، لأسباب سنناقشها لاحقًا في هذا الفصل. وعندما حاولت شركتنا «لوتس» و«ووردبيرفكت» منافسة تلك المنتجات ببدائل مستقلة قائمة بذاتها، حوّلت «مايكروسوفت» ساحة اللعب إلى إطلاق حزمة التطبيقات المكتبية، التي تضم كل البرامج والتطبيقات الأهم، مثل معالج النصوص وجداول البيانات والعروض التقديمية والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات. كل ذلك في حزمة برمجية يمكن شراؤها مرة واحدة. بالتأكيد سيفضّل العملاء عند الشراء أن يحصلوا على برامج المعالجة النصية وجداول البيانات الرائدة في السوق، وهي الميزة التي تحظى بها «مايكروسوفت» ببرنامجها Excel وWord، وسيبرسخ ذلك من المكانة الريادية لجميع تطبيقات وبرامج «مايكروسوفت» في تلك الحزمة البرمجية، حتى إن كانت لا تتمتع بريادة السوق وقت كتابة هذه السطور، لكن من خلال تلك الآليات التي تعمل بها «مايكروسوفت» ستصل كل برامجها إلى ريادة السوق قريبًا؛ برنامج PowerPoint للعروض التقديمية، وبرنامج Microsoft Mail للبريد الإلكتروني، وبرنامج Access لقواعد البيانات. هذه الحزم البرمجية لا تزيح الشركاء إلى خارج السوق فحسب، بل إنها تقتل المنافسة تمامًا. ويمثّل ذلك حرب الإعصار في أوج ذروتها.

المنطق وراء التخلص من الشركاء ليس الجشع أو الطمع، وإنما هو جزء أساسي من عملية «التسليح» الطبيعية للمنتج الشامل. في أسواق الإعصار، يأتي تسليح المنتج دائمًا بعد ترسيخ مكانته الأساسية في السوق، لدمج ما يقرّ السوق بأنه مجموعة قياسية من الحلول في وحدة متكاملة. هدف السوق هو خدمة أكبر عدد ممكن من العملاء مع خفض التكلفة والقضاء على أي معوّقات للتوزيع. وبالتالي، كلما قل عدد «مكونات المنتج»، قل عدد الموردين الذين يحصلون على هوامش ربحية من ورائه، وانخفض سعر المنتج الكامل، وزادت إمكانية توزيعه، وأصبحت خدمات ما بعد البيع أسهل. يعد هذا «التسليح» للمنتج الشامل من القوى الأساسية في الأسواق العامة، وسيحدث على أي حال، لكن يظل السؤال هو كيف ستتماشى إستراتيجيتك معه؟

تتحرك «مايكروسوفت» الآن نحو إعصار نظام التشغيل التالي، Windows 95، ونحو إصدارها الجديد Windows NT، مما يشير إلى أنها تخطط بالفعل لإقصاء «نوفل». لماذا قد تحتاج إلى نظام تشغيل شبكي خارجي إذا كان يمكنك دمج كل وظائفه في نظام التشغيل القياسي؟ وبطريقة مماثلة، تضع «مايكروسوفت» نصب عينيها إزاحة ما تمثله طابعات «هوليت باكارد» من قيمة مضافة عن طريق تقنية يُطلق عليها Microsoft At Work، وتخطط

لإقصاء Notes من «لوتس» بعد فترة قصيرة جدًا من اعتماده من خلال تقنية اسمها Microsoft Exchange، وتخطط للتخلص من قواعد بيانات «أوراكل» بحزمة منتجات تُطلق عليها Back Office. في كل حالة من تلك الحالات، تشارك «مايكروسوفت» مع كل شركة من تلك الشركات على المدى القصير، وتجد أن تلك الشركات ترحب بمشاركة «مايكروسوفت»؛ لماذا؟

بسبب المال بكل تأكيد. الشراكة مع مايكروسوفت تعود على الشركات بأرباح كبيرة؛ انتشار منصات تلك الشركات يجعل منها معيارًا قائمًا لقطاعات ضخمة من البنية التحتية، وهذا نفسه لا يُقدَّر بثمن. كما أن الشركات المذكورة كبيرة بما يكفي للتخطيط أيضًا لإخراج «مايكروسوفت» من المعادلة؛ وبالتأكيد ستكون هناك نجاحات وإخفاقات على كلا الجانبين.

من ناحية أخرى، يصبح الوضع صعبًا عندما تكون الشريك الأصغر وتضيف قيمة إلى الأنظمة الأساسية في جوانب لا ترى «الغوريلا» أنها مناسبة للتعامل معها في الوقت الحالي. اعتاد جان لوي جاسي، المدير التنفيذي السابق في «أبل»، أن يصف ذلك بـ «جمع العملات من أمام المدحلة البخارية»⁽¹²⁾. وفي سياق استعارتنا الحالية، يمكننا أن نطلق على ذلك ركبًا مؤقتًا في إعصار شركة آخر.

عدد قليل فقط من الشركات يتمتع بالنفوذ لخلق إعصار؛ عليهم أن يحسنوا استغلال ذلك النفوذ، كما تفعل «مايكروسوفت» و«إنتل»، من خلال إستراتيجية الإقصاء الذي ذكرناها. أما بقية الشركات، عليها تقبل هذه الإستراتيجية بعدّها واحدة من حقائق الحياة وأن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الثراء على هوامش هذا الإعصار. وهو ما فعلته شركة «ستاك إلكترونيكس»، بعد نجاحها في مقاضاة شركة «مايكروسوفت» لقرصنة برنامج تحسين مساحة القرص الصلب، دخلت على الفور في شراكة معها؛ عملاً بالمقولة الشهيرة في فيلم العرّاب: «لم يكن الأمر شخصيًا، إنه مجرد عمل».

أخطاء الإعصار

الآن وقد رأينا نماذج لأكثر الشركات نجاحًا في قطاع التكنولوجيا المتقدمة وفوزهم في مرحلة الإعصار، ينبغي أن نلقي نظرة أيضًا على الشركات الخاسرة أيضًا. مع كل الثروات المتاحة في مرحلة الإعصار، لا توجد مأساة أكثر من الخسارة على بعد أمتار قليلة من تحقيق الانتصار، وهو ما حدث أكثر من مرة بالفعل. لكن دفاعًا عن الشركات التي سترد أسماؤها في هذا الجزء من الكتاب، فقد بدت معظم «أخطائهم» إلى حد كبير كـ «أساليب جيدة للعمل» في ذلك الوقت. لا عيب في ارتكابهم تلك الأخطاء للمرة الأولى، لكن سيكون العيب هو أن نقع في نفس أخطائهم أو نكررها.

1. الإعصار أكبر من قدرة أي شركة على السيطرة عليه، لذا لا تحاول.

مع الانتشار الكبير لأجهزة الفيديو اليوم، من الصعب أن نتذكر كيف كان الوضع قبل خمسة عشر عامًا عندما كان لا يزال مستحدثًا. في وقت إعصار أجهزة الفيديو، كانت «سوني» تحتل ريادة السوق، وكانت التقنية المهيمنة وقتها هي Betamax. لكن اليوم، لم تعد هناك أجهزة فيديو تعمل بتقنية Betamax، وأصبحت كلها بتقنية VHF. فكيف حدث ذلك؟

حاولت «سوني» السيطرة على الإعصار. رفضت ترخيص تقنياتها للموردين الآخرين، مما يعني الاستبعاد الكامل لجهات تصنيع أجهزة الفيديو الأخرى من السوق، كما لم يكن لدى موزعي الأفلام سوى بوابة واحدة يمرُّون من خلالها إلى عملائهم. كان منطق شركة «سوني» من هذا التصرف أنها كانت تقنياتهم الخاصة، وأنهم استثمروا الكثير من المال والعمل للوصول بالسوق إلى هذه النقطة، فلماذا ينبغي لهم مشاركة الآخرين؟ لكننا أصبحنا نعرف الإجابة الآن: لا بد من توفير المنتج لعملاء سوق الإعصار.

مع تزايد الطلب على المنتج خلال الإعصار، إذا لم تتخذ الشركات تدابيرها الكافية، سيتجاوز حجم الطلب قدرة الشركات على التوريد. وعندما يتصرف المورد بأي طريقة تعيق عملية التوريد، فإنه يحارب الإعصار، وسيحاول السوق تجاوزه وعزله وإقصاءه. وهذا ما فعلته جهات تصنيع أجهزة الفيديو الأخرى وموزعو الأفلام لشركة «سوني»، وإن امتد ذلك لسنوات من عدم الاستقرار كانت فيها رفوف متاجر تأجير الفيديو تعج بنوعين من أجهزة الفيديو وقسمين للشرائط؛ Betamax و VHS. خلال هذا الوقت، كان بإمكان «سوني» التراجع عن حافة الهاوية من خلال منح ترخيص استخدام تقنياتها. وعلى الرغم من أن ذلك لم يكن سيكفي من أجل إقصاء VHF من المعادلة، لكنه سيكفي لبقاء «سوني» داخل السوق، لكنها مع ذلك قررت عدم الإقدام على ذلك، حتى لفظها السوق بعيدًا.

وتكرر نفس النمط في صناعة أجهزة الكمبيوتر عندما حاولت شركة «آي بي إم» استعادة سيطرتها على إعصار أجهزة الكمبيوتر من خلال تقديم الناقل 32-bit بصيغة البنية المعيارية المرخصة MicroChannel. لكن «كومباك» قادت حركة انفصالية مع موردي أجهزة الكمبيوتر الآخرين باقتراح الاعتماد على بنية EISA لتكون معيارًا مضافًا. وفي النهاية، لم يفز أيٌّ من المعيارين، وظل العملاء البراغماتيون متمسكين بالناقل 16-bit القديم بمعيار ISA؛ لكن بسبب قدرة «كومباك» على مواجهة «آي بي إم»، ظهرت على أنها رائد جديد للسوق، مما كلف شركة «آي بي إم» مكائنها المرموقة. قبل هذه الأزمة، كان يشار إلى أجهزة الكمبيوتر على أنها متوافقة مع أنظمة «آي بي إم»، أما بعدها، أصبحت تُعرف بأجهزة الكمبيوتر المتوافقة مع أنظمة DOS أو Windows. وتكررت إجراءات محاولة السيطرة على الإعصار أيضًا مع «أدوب سيستمز»، إذ كانت تسمح بترخيص تقنية PostScript الخاصة بها لجهات أخرى مثل

«فينيكس» لكن بدرجة محدودة. كانت هناك ثلاثة «مستويات» لتنفيذ برمجة PostScript، لكنها كان تسمح بترخيص أول مستويين فقط. ومع تزايد رغبة الموردين في الاعتماد على معيار برمجي كامل، سعت «أدوبي» إلى حجب ترخيص المستوى الأخير من معيارها الخاص للحفاظ على أفضلية تنافسية، مما دفع السوق إلى منتجات بديلة مثل Royal و Truetype. ومع شعورها بالتهديد، تراجعت «أدوبي» عن موقفها المتشدد، لكنها بسبب تأخرها لم تسلم من بعض الأضرار الدائمة لمكانتها وحصتها السوقية. والأهم، كان عدم استعداد «أدوبي» للاستجابة لمطالب صناعة أجهزة الكمبيوتر بتسليح منتجاتها؛ لم تكن «أدوبي» مستعدة للتعاون من أجل استكشاف طرق تتخلص بها من العقبات التي وضعتها بنفسها في طريقها، والتي هددت مكانتها في السوق. والدرس الرئيسي المستفاد هنا: في كل ما يتعلق بالإعصار، لا تأخذ الأمور على محمل شخصي، لأن قوى سوق الإعصار تفرض سيطرتها على الجميع.

وبالنظر إلى أن عملاء سوق الإعصار سيحصلون على مبتغاهم (المنتج)، فالإستراتيجية الصحيحة هي التركيز على المبادرة في تقديم الخدمة المطلوبة. وهذا ما فعلته إستراتيجية «أي بي إم» في البداية؛ فقد خلقت سوقًا مستنسخًا رسخ مكانة البنية التحتية لأجهزة «أي بي إم»، ثم قامت بتسليحها، لتحقق شركة «أي بي إم» ثروات طائلة، وكذلك العديد من الشركات الأخرى. في مثل هذا الموقف، يكون من مصلحة الصناعة بالكامل الحفاظ على الوضع الراهن، بما في ذلك الحفاظ على مكانة الشركة الرائدة في السوق. لكن لسوء الحظ، لم تتمكن «أي بي إم» من مواصلة الخطوات اللاحقة من هذه الإستراتيجية بنفس كفاءة شركتي «مايكروسوفت» و«إنتل». لكن يبدو أن «أي بي إم» تعلمت الدرس وطبقته بشكل صحيح في صناعة الطابعات، إذ لم تعد تخشى انخفاض هوامش الأرباح، وأدركت أن خفض الأسعار وهوامش الأرباح تحفظ للشركة الرائدة في السوق مكانتها، وأن الطريقة الصحيحة لتوفير المنتج لكل عملاء الإعصار هو دفع الأسعار إلى الانخفاض.

2. لا تُحدث أي انقطاع خلال الإعصار.

مهما كانت بنية المنتج الذي تقدمه خلال الإعصار، يجب أن تلتزم به طوال هذه المرحلة، بغض النظر عن قيوده. وبكفي أن نرى مصير WordStar لعرف عواقب ذلك.

عندما ضرب إعصار أجهزة الكمبيوتر، ترسخت مكانة ثلاثة منتجات برمجية فورًا في ريادة السوق: جداول البيانات 1-2-3 من «لوتس»، وقواعد البيانات dBase من «أشتون تيت»، والمعالج النصي WordStar من «ميكروبرو». كان لكل منتج منهم أكثر من 50% من حصة السوق في مرحلة السوق المبكرة لنظام التشغيل DOS. لكن بعد سنوات قليلة، دون أي نقلة نوعية أو تحول نموذجي في السوق، أزاح WordPerfect برنامج WordStar عن مكانة الريادة إلى الأبد.

قد يرى البعض أن هذا مستحيل، بالنظر إلى مجموعة المزايا الهائلة التي توفرها الأسواق لقادة السوق، لكن إليكم ما حدث: عندما أدركت «ميكروبرو» أنها تتمتع بريادة سوق منتجات المعالجة النصية، أسرعت إلى تركيز قدرات البحث والتطوير لديها إلى شيء آخر. لماذا؟ لأن الحكمة التقليدية في ذلك الوقت كانت تقضي بأن الشركات الناجحة لا تكتفي بتقديم منتج واحد فقط. كما أن الشركتين «لوتس» و«أشتون تيت»، فعلتا نفس الأمر. أنفقت الشركات الثلاثة ملايين الدولارات في مطاردة أي فرصة أعمال جديدة خلاف ما كانوا بارعين فيه بالفعل.

لكن الفارق بين «ميكروبرو» والشركتين الأخريين ظهر عندما خضع برنامج WordStar لمنافسة قوية من منتج جديد، بدلاً من التركيز على «ترقية» برنامجها الموجود، المسار الذي حرصت عليه الشركتان «لوتس» و«أشتون تيت»، اختارت «ميكروبرو» شراء رمز برمجي من شركة أخرى وقدمته على هيئة منتج جديد أطلقت عليه WordStar 2000، وكانت إمكاناته أعلى مما قدموه من قبل. لكن على كل مزايا المنتج الجديد، كان هناك عيب فادح: لم يكن تنسيق ملفات البرنامج الجديد متوافقًا مع تنسيق ملف البرنامج السابق، أي غير مناسب لقاعدة عملاء WordStar الراسخة والموجودة بالفعل.

ونتيجة لذلك، اضطر عملاء «ميكروبرو» إلى نقلة نوعية وتحول نموذجي آخر، أي إلى دورة حياة اعتماد تكنولوجيا جديدة. لم يعد تمسكهم بالشركة التي لديها ريادة السوق يمثل أي ميزة، بسبب تكاليف التغيير المطلوبة على أي حال. بعبارة أخرى، بدأت منافسة جديدة دون أي أفضلية لأي شركة على الأخرى، وعلى الرغم من أن برنامج WordStar 2000 لم يكن مستبعدًا بعده بديلًا قويًا، لكنه فقد ميزة وجود قاعدة عملاء داعمة. وفي ذلك الوقت، بدأ العملاء يلتفون حول WordPerfect، وبدأ لهم خيار أفضل. ومع استمرار إعصار أجهزة الكمبيوتر أصبح لزامًا على كل مالك لجهاز كمبيوتر أن يكون لديه

برنامج معالجة نصية، وكان على العملاء اتخاذ قرارات الشراء بسرعة، وعندما مال السوق لصالح شركة «ووردبيرفكت»، لم تعد هناك أي فرصة لعودة «ميكروبرو» إلى الصدارة.

نعلم الآن أن الإستراتيجية الصحيحة في هذا الموقف هي الحفاظ على نفس المسار والتمسك ببنية المنتج القديم، بغض النظر عن مدى تقادمها، أو على الأقل، عدم التفريط في توافق أي منتج جديد مع الإصدارات السابقة من البرنامج وقاعدة العملاء الراسخة بالفعل.

المبدأ الأساسي هنا هو أن الابتكار المستمر يخدم قادة السوق، بينما الابتكار المتقطع يخدم الطامحين. إذا كنت تفوز في الإعصار بالفعل، يجب أن تحرص على استمرارية السوق. حتى إذا لم تكن في مكانة الغوريلا، ما دمت تجني أرباحًا جيدة، ربما ستكون استمرارية السوق في صالحك. لا تُقدم على أي انقطاع إلا إذا كنت لا تفوز في الإعصار الحالي، وتعتقد أنك قادر على الفوز في الإعصار المستقبلي.

3. الأعاصير تقصي الخدمات المعاونة، ولا تشرکہا.

ربما كان أكبر ضحية في الإعصار المستمر لقطاع أجهزة الكمبيوتر هو قنوات توزيع أجهزة الكمبيوتر، بما في ذلك الشركات التي كانت مرموقة للغاية مثل «كمبيوتر لاند» و«بيزنس لاند». في كل عام من الإعصار، يكون هناك مزيد من «التسليع» لمجموعة حلول أجهزة الكمبيوتر، مما يزيل الحاجة إلى الخبرات التي تستند إليها تلك الشركات بشكل أساسي في أعمالها. وتضاءلت قدرة تلك القنوات على تحقيق هوامش الأرباح من الخدمات التي تميزت يومًا ما في تقديمها.

ومع دنو نهايتها، أقدمت شركة «بيزنس لاند» على خطوة جريئة بتحويل نفسها إلى مزود خدمات لقطاع الأعمال. كانت إستراتيجيتها في ذلك عدم تحقيق أرباح من المبيعات والاكتفاء بهوامش الربح من الخدمات. ولم يكن ذلك تصرفًا غير شائع في المراحل المتأخرة من سوق الإعصار أو مرحلة سوق «الشارع الرئيسي»، عندما يؤدي «التسليع» إلى تآكل هوامش الأرباح؛ انظر إلى إستراتيجيات عدد لا بأس به من شركات أجهزة الحواسيب المركزية التي حولت نفسها إلى شركات تكامل أنظمة. لكن للأسف، لا تنجح تلك الإستراتيجية على النحو المأمول. الفكرة من وراء التسليع هي تمكين نقاط سعر سوقية جديدة أقل، لذا سيتردد العملاء كثيرًا في رد تلك الأموال المتمثلة في خفض الأسعار للحصول على أي نوع من الخدمات.

على أي حال، فشلت إستراتيجية «بيزنس لاند»، كما فشلت إستراتيجيات العديد من موزعي أجهزة الكمبيوتر. أصبح السوق الآن يدعم بشكل أساسي ثلاثة أنواع من مؤسسات التواصل مع العملاء: المتاجر الكبرى، التي تفوز في لعبة التسليع؛ ومتاجر إعادة بيع القيمة المضافة، التي تفوز في لعبة تقديم

خدمات القيمة المضافة من خلال إيجاد حلول للفئات والاحتياجات المتخصصة التي لم تخضع للتسليح بعد؛ ووكلاء بيع أجهزة الكمبيوتر التقليديين، الذين تحولوا من متاجر بيع بالتجزئة إلى المبيعات الصادرة للأعمال التجارية. مواقع تلك الفئات الثلاثة خلال الإعصار مستدامة. المكانة غير المستدامة هي أن «تدمج» الخدمات التي يُنظر إليها على أنها قد تم دمجها بالفعل. هذه الإستراتيجية تحارب الإعصار، ولن تنتصر.

4. لا تراهن على إيقاف الإعصار.

في أواخر ثمانينيات القرن الماضي، كان سوق أجهزة الكمبيوتر يمرر بأزمة، لأنه، وللمرة الأولى، كان معيار نظام التشغيل في خطر. في البداية، كان الجميع واثقًا بأن المعيار الجديد لنظام التشغيل سيكون OS/2. لكن لاحقًا، صار من المرجح بشكل متزايد أن يصبح Windows. كان الاضطرار إلى تطوير برامج لاثنين من أنظمة التشغيل غير الناضجة بعد يضع ضغوطًا هائلة على موارد مطوري البرمجيات المستقلين، حتى إن العديد من الشركات، مثل «لوتس» و«وردبيرفكت»، قرروا دعم نظام التشغيل OS/2 فقط.

لفترة ما، كانت هذه الإستراتيجية سليمة، لكن مع تزايد مكانة Windows في السوق، لم تستجب أيُّ من الشركتين بتحويل جهود تطوير برامجها إلى نظام التشغيل الواعد. مما أدى إلى تمعُّع «مايكروسوفت» بأفضلية لمدة عامين في سوق تطبيقات وبرامج معالجة النصوص وجداول البيانات لنظام Windows. وكان هذا الوقت أكثر من كافٍ لنتزع «مايكروسوفت» ريادة السوق في كلتا الفئتين، مما أدى إلى انهيار «وردبيرفكت» (ثم استحواذ «نوفل» عليها) وإصابة «لوتس» بشكل قوي. كيف سمحت الشركتان بحدوث مثل ذلك الأمر؟ سقطت كلتا الشركتين ضحيتين لإنكار الإعصار. كان المنطق من وراء إستراتيجيتهما بسيطًا: إذا قدّمنا برامج معالجة نصية وجداول بيانية لنظام Windows، سوف يكلفنا ذلك أموالًا أكثر وجهود تطوير أكثر، وسنكون أيضًا في المركز الثاني وراء «مايكروسوفت». أما إذا لم ندعم نظام Windows ببرامجنا، وأصررنا على أن نظام OS/2 هو المعيار الصحيح لنظام التشغيل، سيظل Windows منتجًا غير مكتمل، وسيجبر بقية السوق شركة «مايكروسوفت» على العودة إلى معيار نظام التشغيل OS/2، حيث نتمتع بالريادة.

نجحت هذه الإستراتيجية لفترة وجيزة. بشكل خاص، فشل الإصدار Windows 2.2 في السوق لأن نظام التشغيل OS/2 1.1 كان يمثّل منتجًا كاملًا جيدًا، وبسبب عدم دعم شركتي «لوتس» و«وردبيرفكت» لنظام التشغيل Windows. ومع وجود مرشحين بديلين يتنافسان على مقعد واحد، لم يكن العملاء البراعماتيون واثقين من الفائز. لذا، فعلوا مثلما يفعل أي براغماتي في تلك الحالة؛ الانتظار والترقب.

لكن مع ظهور نظام التشغيل Windows 3.0، بدا من الواضح أن الغالبية العظمى من مطوري البرامج المستقلين سيدعمونه، بدلاً من OS/2، وأن «مايكروسوفت» تقدم بالفعل منتجات قوية جدًا في المعالجة النصية وجداول البيانات. في تلك المرحلة، تمسكت شركتنا «لوتس» و«ووردبيرفكت» بنفس الإستراتيجية بأمل باهت وعقيم. لقد أنكرا الإعصار لعدم رغبتهما في حدوثه. ويخبرنا خبراء علم النفس أن إستراتيجية الإنكار لا يمكنها أن تريح أبدًا، وأن خسائرها دائمًا ما تكون مؤلمة.

إذا كانت الشركة لديها موارد كبيرة، ستمثل الإستراتيجية الفائزة في توزيع الرهانات قبل أي منافسة بالتساوي، ثم تحولها تدريجيًا بعيدًا عن الخاسر وفي اتجاه الفائز المرتقب. بعبارة أخرى، عندما ترى شيئًا من المتنافسين يتراجع، اقتله على الفور، وأعد استثمار مواردك في دعم الراجح. تنجح هذه الإستراتيجية لأن رؤية الخاسرين في أثناء الإعصار أسهل بكثير من توقع الفائز من البداية. ستستمر في إقصاء الخاسرين من حساباتك واحدًا تلو الآخر حتى لا يتبقى إلا فائز وحيد. لكن لا تدع نفسك في أي وقت تحت رحمة رهان وحيد؛ لا تقامر. وِرِّع رهاناتك على الجميع في البداية، وتقبَّل خسائرك وأرباحك، وامض قدمًا مع الفائز حتى النهاية.

أما إذا لم يكن لديك هذا النوع من الموارد الكبيرة، وإن لم تكن قادرًا على الرهان على العديد من المتنافسين في نفس الوقت، فمن المحتمل ألا يعينك هذا الأمر أولًا عن آخر. إذا راهنت رهانًا خاطئًا، سيفوتك الإعصار وفرصه الكبيرة، ولكن بالنظر إلى حجم مواردك، من غير المحتمل أن تصبح «الغوريلا» على أي حال. لذا، لن يكون فوات الإعصار كارثة بالنسبة إليك. في الواقع، يمكنك الاستفادة من ذلك بالتركيز على قطاع أصغر يمكنك فيه أن تحتل ريادة السوق.

هل كانت إستراتيجية طرح أجهزة Macintosh من «أبل» من أخطاء مرحلة الإعصار؟

يعد التشكيك في إستراتيجية طرح أجهزة Macintosh من «أبل» من الموضوعات المفضلة للمناقشة في سيليكون فالي. يرى البعض أنها بلا شك كانت سلسلة من الأخطاء في مرحلة الإعصار. لكنني سأحسم الجدل حول هذه المناقشة بتبني وجهة النظر المعاكسة.

أولًا، دعونا نستوضح ماهية إستراتيجية «أبل». اختارت «أبل» ألا تحاول إيقاف إعصار أجهزة الكمبيوتر من المضي قدمًا، وألا تقف في طريقه، لكن دون أن تشارك فيه بشكل مباشر أيضًا. لكنها بدلًا من ذلك أصبحت أبرز مؤرِّد في السوق قرر ألا يقدم أجهزة متوافقة مع أنظمة «آي بي إم». وعلى الرغم من تفكيرها المستمر في طرح نظام التشغيل الخاص بها، فإنها لم تُقدِّم على ذلك

إلا عام 1994، بعد مرور الإعصار بوقت طويل. لكنها قررت أيضًا اتباع نهج تقديم قيمة أعلى مضافة من أجل تطوير السوق.

ما تداعيات تلك الإستراتيجية في مرحلة الإعصار؟

إليكم ما يتوقعه نموذج السوق:

□ ستبيع كل ما يمكنك تصنيعه. وهذا ينطبق على كل مؤرّد في مرحلة الإعصار، ولن تكون استثناءً لذلك.

□ ستحصل على هوامش ربح عالية لأنها لا تبيع منتجات مطلوبة فحسب، بل تقدّم عليها قيمة إضافية محسّنة.

□ ستخسر معركة الإعصار أمام منافس يعتمد على إستراتيجية تسويق أبسط: التسليع والتركيز على التوريد.

□ عندما تصبح معركة الحصة السوقية واضحة، وفوز شركة أخرى، ستُقصى من الإعصار بعدك شركة تقدم خدمات متخصصة أو أرقى من المطلوب.

وهذا ما يبدو أنه حدث لشركة «أبل» في أثناء إعصار أجهزة الكمبيوتر الشخصية. كانت «أبل» في المركز الأول في سوق أجهزة الكمبيوتر من حيث فئة المنتج وليس من حيث الحصة السوقية، ليس لقطاع الأعمال والشركات على الأقل. لماذا لم تتمكن من أن تصبح غوريلا السوق؟

في ذلك الوقت، لم يكن السوق يسمح إلا لشركة واحدة فقط ببدء إعصار لخدمة عملاء قطاع الأعمال وأن تكون رائدة السوق، وهي شركة «أي بي إم». في أوائل الثمانينيات، لم يكن يتخيل أي شخص سوقًا رئيسيًا لأجهزة الكمبيوتر لا تقوده شركة «أي بي إم» وتهيمن عليه، لذا كان الجميع ينتظرون طرح أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة. وفي النهاية، دخلت شركة «أي بي إم» إلى السوق، متقدمة على «أبل» بفارق شاسع. لكن لم يكن بإمكان «أبل» أن تفعل أي شيء حيال ذلك. لذا، انسحبت «أبل» بحكمة، في رأيي، من هذا الإعصار وعملت على إثبات نفسها في ريادة قطاع متخصص قوي مثل برامج الرسومات والعروض التقديمية للأعمال وأجهزة الكمبيوتر المنزلية والتعليمية. وبالتالي، بينما كانت الأجهزة المتوافقة مع «أي بي إم» تحصل على أكثر من 80% من الحصة الإجمالية لسوق أجهزة الكمبيوتر، كانت أجهزة Mac من «أبل» تحصل على حصة مهيمنة مماثلة في أسواقها المتخصصة.

لكن السؤال هو: من خلال هذه الإستراتيجية، هل فازت «أبل» أم خسرت؟ في رأيي، أدارت «أبل» أمورها بشكل صحيح، بالنظر إلى المعطيات المطروحة في ذلك الوقت. وأرى أيضًا إنها استمرت في نهجها الصحيح في الجولة التالية من المنافسة، عندما تحرّك السوق بالفعل نحو «أبل» من خلال الاعتماد على معيار واجهة المستخدم الرسومية Macintosh GUI. في ذلك الوقت، كانت لدى «أبل» فرصة، نظريًا على الأقل، لتفادي إعصار Windows، أو على الأقل تخفيف تأثيره من خلال ترخيص نظام تشغيلها Mac OS على

نطاق واسع. يتفق العديد من المحللين على أن «أبل» لو فعلت ذلك، كانت ستصبح لديها قاعدة راسخة أكبر للأنظمة المتوافقة مع Macintosh، مما سيمنح مطوري التطبيقات المستقلين، المنجذبين بالفعل لأجهزة Mac ونظام التشغيل، سببًا إضافيًا لتطوير برامجهم للتوافق مع نظام التشغيل.

وفي حين ينتقد الكثيرون، من وجهة نظرهم، شركة «أبل» على عدم الإقدام على تلك الخطوة، فإن نظرية الإعصار تنبأ بأنها لم تكن ستحقق التأثير المنشود. لم يكن من الممكن تخلي السوق عن «مايكروسوفت» أبدًا، بعدها الشركة الرائدة في سوق أنظمة DOS، ما دامت قد تحركت نحو واجهة المستخدم الرسومية، لأنها حافظت على التوافق مع الإصدارات السابقة من أنظمتها، وبالتالي لم تفرض أي تكاليف على المستخدمين الحاليين للتبديل إلى الأنظمة الجديدة. بينما «أبل» لم يكن باستطاعتها تقديم شيء مماثل، لأنها -على عكس «مايكروسوفت»- لم يكن لها سيطرة على أنظمة DOS قط.

من المرجح أن تنتهي جهود «أبل» بتأسيس ائتلاف تجاري مثل التي حاول موردو المعالجات الدقيقة RISC، مثل شركتي «صن» و«هوليت باكارد»، تأسيسها. لم تعد شركة «سولبورن كمبيوتر»، أشهر جهة ترخيص لنظام تشغيل شركة «صن»، تعمل في تصنيع أجهزة الكمبيوتر، ولم تطرح شركتها «سامسونج» و«هيتاشي»، أكبر جهتين حاصلتين على ترخيص رقاقة PA RISC من «هوليت باكارد»، أي منتج يارز إلى السوق حتى الآن. وفي غضون ذلك، استهلكت تلك الجهود قدرًا هائلًا من موارد التسويق دون جدوى. لذا، عندما ننظر إلى كل تلك المحاولات الفاشلة، ربما كانت أفضل خطوة أمام «أبل» هي محاولة رفع دعوة قضائية⁽¹³⁾، لكن عندما فشل ذلك، أصبحت «أبل» أكثر تقيّدًا بسوقها المتخصص.

لكن هناك الآن فرصة ثالثة أمام «أبل» تلوح في الأفق، إذ أصبح الإعصار الثالث على مرمى البصر، وهذه المرة يستهدف الإعصار سوقًا ساهمت «أبل» أكثر من أي شركة أخرى في إنشائه: سوق أجهزة الكمبيوتر المنزلية. هل يمكن أن تلعب «أبل» أوراقها بشكل مختلف هذه المرة؟ مع كل إصدار من نظام التشغيل Windows، تتلاشى إحدى مميزات «أبل» في واجهة المستخدم الرسومية الخاصة بها، لكنها لا تزال تتمتع بميزة وأفضلية كبيرة في تكامل التوصيل والتشغيل، نظرًا لامتلاكها بنية نظام خاصة بها تتحكم بها بشكل كامل. ومن المفترض أن يمنحها ذلك ميزة تنافسية كبيرة في الصراع من أجل إرضاء المستهلك المنزلي. لكن يظل السؤال: هل بإمكان «أبل» تحقيق مكانة مستدامة من هذه المزايا؟

ليس من السهل بالنسبة إليّ رؤية كيف يمكن تحقيق ذلك. ما زال مطورو البرمجيات المستقلون ملتزمين تجاه أنظمة «مايكروسوفت» بشكل راسخ، مما قد لا يمنح «أبل» الدعم الذي تحتاج إليه. ولاء مطوري البرمجيات

المستقلين تجاه «مايكروسوفت» ليس بدافع الحب بكل تأكيد، لكنه ناتج عن وجود قاعدة بنية تحتية راسخة، وتوقعات بقنوات التوزيع، وحجم السوق الكبير المتاح أمامهم. ودون ولاء مطوري البرامج المستقلين، لا يمكن لأي شركة أجهزة تحقيق مستوى الازدهار المنشود. تعد «أبل» ناجحة حتى الآن لأنها ألهمت مطوري البرمجيات المستقلين بابتكارات أكثر مما فعل تحالف «مايكروسوفت» و«أي بي إم» و«كومباك»، وذلك لأنها شركة أجهزة الكمبيوتر الشخصي الكبرى الوحيدة حتى يومنا هذا التي أظهرت تقديرًا للجانب الجمالي. وهذه هي نقاط القوة الرئيسية التي لا ينبغي الاستهانة بها كقوى تنافسية، لا سيَّما في السوق المحلي. لكن المنافسين يتعلمون الآن من تلك الدروس، مما يعرض مكانة «أبل» لمزيد من المخاطر وقد تضطر إلى التنازل عن معارك حصص السوق بشكل عام. يبدو أن «أبل» تجد نفسها دائمًا في وضعية الانسحاب والتقهقر في أثناء المعارك، لكن هذا هو الثمن المؤلم لعدم الفوز بمعركة الإعصار. والدرس المستفاد هنا: عندما تترسخ مكانة الغوريلا لشركات عملاقة مثل «مايكروسوفت» أو «إنتل»، سيصبح من الصعب للغاية أن تصبح حتى «شمانزي».

سيناريو انتصار «أبل» المتصور في تلك المعركة سيكون على غرار إستراتيجية إنجلترا خلال الحرب العالمية الثانية؛ عندما رفضت إنجلترا التعاون مع قوات المحور، أصبحت بحاجة إلى استقطاب وتحنيد حليف أكبر من خصومها، حليف قوي واسع الحيلة والموارد. لكن هذا الحليف، بالنسبة إلى «أبل»، لا يمكن أن يكون من قطاع أجهزة الكمبيوتر، لكن من الممكن أن يكون من قطاعات أخرى مثل الاتصالات أو الترفيه أو النشر أو التصوير الفوتوغرافي؛ لم يحقق أي قطاع من تلك القطاعات ثورة كبيرة على غرار ما حدث مع أجهزة الكمبيوتر، لكن قد يتغير ذلك تحت قيادة «أبل». على أي حال، دخول أي منهم إلى السوق يخلق على الأقل فرصًا وساحة لعب جديدة نتائجها غير محسومة مسبقًا، وهذه وضعية لم تُتَّح لشركة «أبل» منذ فترة طويلة.

الخلاصة: مرحلة الإعصار مقابل مرحلة مضمار البولينغ
الدرس الأهم في هذا الفصل هو أن عوامل النجاح الحاسمة في إستراتيجية مرحلة الإعصار تختلف تمامًا عن عوامل النجاح في مرحلة مضمار البولينغ. وبالتالي، إذا حققت الشركات انتصارات عظيمة في مضمار البولينغ واستمرت بنفس أسلوب عملها ستقضي على نفسها بالتراجع في مرحلة الإعصار، وتصبح أدوارها أكثر تهميشًا مع تقدم السوق إلى المراحل التالية. وإليكم خلاصة نقاط الاختلاف الرئيسية:

مضمار البولينغ	الإعصار
----------------	---------

<p>تجاهل متخذي قرارات الشراء الاقتصادية والمستخدم النهائي؛ وإلي مشتري البنية التحتية في مرحلة متأخرة من جولات المبيعات. التركيز على أن العائد على الاستثمار هو السبب المقنع للشراء. التميز بمنتج كامل لفئة واستخدام وحيد. الشراكة مع قنوات توزيع تمثل قيمة مضافة لضمان تقديم حلول مخصصة. استخدام آلية تسعير تستند إلى القيمة لزيادة هوامش الأرباح. تجنب المنافسة من أجل الحصول على حصة سوقية متخصصة. ترسيخ مكانتك في قطاعات تسويق رأسية.</p>	<p>تجاهل العائد على الاستثمار، والتركيز على انتشار بنية تحتية موثوقة والحصول عليها في الوقت المناسب. تسليح المنتج الكامل لأغراض الاستخدامات العامة. التوزيع من خلال قنوات منخفضة التكلفة وكبيرة الحجم لضمان أكبر عرض ممكن للمنتج في السوق. استخدام آلية التسعير التنافسي لتحسين الحصة السوقية. الهجوم على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر. ترسيخ مكانتك في قطاعات أفقية بعد منتجاتك بنية تحتية معيارية.</p>
--	---

ما توضحه لنا مثل هذه المقارنات ضرورة وجود إجماع من إدارة الشركة حول المرحلة التي يمر بها السوق حاليًا من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. من دون مثل هذا الإجماع، ستتحرك الإدارة ومجموعات العمل المختلفة بأهداف متعارضة، يُناقض كل منها عمل الآخر، مما يؤدي إلى حدوث ارتباك في كل مكان، ويجعل من المستحيل تفسير ملاحظات السوق على أداء الشركات. وفي المقابل، سنجد أن الجهد المشترك في أي اتجاه، حتى لو كان اتجاهًا خاطئًا، سيحقق نتائج إيجابية بسرعة، سواء على هيئة انتصار فوري أو عن طريق تصحيح المسار، والذي يؤدي بدوره إلى نجاحات لاحقة.

لذا، ينبغي أن تتوفر لدينا آلية جيدة للحصول على هذا الإجماع، وسنقدم لكم واحدة في هذا الكتاب. لكن قبل أن ننتقل إليها، يجب أن نتحدث أولاً عن المنعطف الثالث والأخير في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا؛ التحول من مرحلة «الإعصار» إلى مرحلة «الشارع الرئيسي».

وفورات الحجم هي مزايا التكلفة التي تحصل عليها الشركات بسبب حجم عملها، فتتناقص تكلفة إنتاج وحدة إضافية من السلعة كلما زاد حجم الإنتاج.

في الواقع، كادت شركة «هوليت باكارد» أن تصل طريقها في أواخر الثمانينيات عندما انحرفت إلى مخطط إدارة مركزي للغاية، لكنها عادت إلى مسارها بعد التدخل المباشر من هوليت وباكارد نفسيهما.

المزيد عن ذلك لاحقًا.

العربة الضخمة المستخدمة في تمهيد الطرق.

دعوى قضائية رفعتها «أبل» ضد «مايكروسوفت» لاستخدام واجهة مستخدم رسومية مماثلة، استمرت لسنوات قبل أن تُرفض أمام المحكمة.

الفصل الخامس

في الشارع الرئيسي

عندما وجدت دوروثي نفسها بعد الإعصار في «أرض أوز»، تقبّلت مصيرها بشكل ملحوظ، وبعد جلسة استراحة قصيرة لالتقاط أنفاسها، انطلقت مباشرة على «طريق الطوب الأصفر». كم يبدو سلوك دوروثي مثيرًا للإعجاب! وكم نتمنى أن تتحلى شركات التكنولوجيا المتقدمة بمثل هذا العزم والإقدام!

لكن للأسف، عندما تخرج شركات التكنولوجيا المتقدمة من الإعصار، تدخل في حالة من الإنكار. لكن لا عجب في ذلك أيضًا، لأن التحول إلى مرحلة «الشارع الرئيسي» يبدأ كارثيًا، ويتسم بوحدة أو أكثر من السمات التالية:

- انخفاض كبير في الإيرادات والأرباح المتوقع تحقيقها.
 - مراجعة وتصحيح بيانات الأرباح التي تعود إلى عام أو عامين.
 - خروج جماعي للمسؤولين التنفيذيين.
 - هبوط حاد في أسعار الأسهم.
 - دعوات قضائية من المساهمين، ينبغي تسويتها بعيدًا عن المحاكمات، مما يزيد من استنزاف رأس المال الذي يعاني سوء الاستخدام بالفعل.
- مرحبًا بكم في «الشارع الرئيسي»؛ عملاؤك يكرهونك، والموظفون منهكون ومحبطون، ويتم استهلاك خبرات فريقك الإداري في الصراعات الداخلية؛ وتنهار أسهم شركتك في البورصة؛ والبنك يتصل على هاتفك. كل هذا وأنت الفائز!

لماذا أصبح الوضع كارثيًا لهذه الدرجة؟

دعونا في البداية نوضح نقطة رئيسية ومهمة؛ لا تنتهي الأعاصير بشكل مفاجئ أو سريع، دائمًا ما تكون هناك الكثير من التحذيرات والدلالات مثل بداياتها. المشكلة أننا نتجاهل كل التحذيرات، ونستمر في تنفيذ إستراتيجياتنا بمنتهى السرعة، حتى تصبح النتائج كارثية.

لماذا نفعل ذلك؟ كما هو الحال مع الأخطاء والأفعال غير المدروسة، يبدو تصرفنا في ذلك الوقت هو الصواب بالنظر إلى السياق الذي كانت الأمور عليه في مرحلة «الإعصار». فعلى مدار السنوات الأربعة الماضية أو ما يزيد، كانت الشركة تشهد نموًا بنسبة 100% أو أكثر سنويًا، دون أي جهد تحفيزي إضافي من جانبك، وتتزايد معدلات الطلب في السوق، يقابلها جهود خرافية من أجل التفوق في المبيعات والتوريد على كل المنافسين.

يمكنك أن تشعر بالأدريين في كل مكان، ويسود أسلوب الإدارة الذكوري⁽¹⁴⁾. الجميع يشعر بالتنافس الشديد، إذا قلت إنك ستبيع 200 % من الحصة المقررة سأقول إنني سأبيع 300 %؛ تتشرب دماؤك بروح المنافسة، حتى تعميك عن الرؤية. لذا، عندما تظهر أولى مؤشرات التباطؤ والركود، تسارع للهجوم أكثر، لأن القوي وحده من سينجو.

لفترة ما، ينجح هذا الأسلوب بشكل أفضل بكثير مما قد يتوقعه المرء. عادة ما تسمح المراحل الأولى من الركود بمكافأة من يبذل جهود حثيثة لإنعاش السوق. لكن بعد فترة، تزداد التحذيرات وضوحًا، ويصبح بإمكان الجميع رؤيتها. لكن كيف نخرج؟ ومن سيخرج أولاً؟ تصبح المشكلة الآن، مع كل الشعارات الذكورية الحماسية التي لا يزال صداها في آذاننا، هي عدم وجود مساحة أو طريقة يمكننا من خلالها التراجع مع حفظ ماء الوجه. ولأن حفظ ماء الوجه أهم بكثير من الفوز، وهي نقطة الضعف الرئيسية لجميع الإستراتيجيات الذكورية، فإننا نواصل التقدم دون توقف.

وبقدر ما تبدو الأمور سيئة مما سبق، فإنها تزداد سوءًا؛ مع اقتراب نهاية كل ربع مالي أو سنة مالية، نتعامل مع حجوزات المبيعات بمزيد من «العدوانية». يتم حجز مبيعات نهاية العام حتى الأسبوع الأول من العام الجديد، ويتم قيد الالتزامات المستقبلية كإيرادات جارية. يتم حجز المبيعات في قنوات غير مباشرة، لا تزال خاضعة لإمكانية الإرجاع، مع قيدها كما لو تم بيعها بالفعل. وهذا ما نُطلق عليه «الممارسات المحاسبية المشكوك فيها». وفي تلك المرحلة، لا نحاول فقط حفظ ماء وجهنا أمام زملائنا ومنافسينا، بل نحاول أيضًا إنقاذ أسعار الأسهم المتهاوية، وهي معركة خاسرة بكل تأكيد. لقد ارتفع تقييم الشركة في البورصة لأن الأسهم كانت مفرطة النمو. والآن، توقف النمو المفرط بنهاية الإعمار، ولا يمكن فعل أي شيء حيال ذلك، ولا بد أن ينخفض التقييم. أي محاولة للحفاظ على أسعار الأسهم وتقييمها بشكل اصطناعي وممارسات غير موثوقة هي معركة خاسرة، لأن كل ما تفعله عندئذ هو تأجيل ما لا مفر منه، وكل تأجيل يجعل الانهيار النهائي المحتم أكثر كارثية.

سيحدث التراجع عاجلاً أم آجلاً. وعندما يحدث، سيتبعه الكثير من الاستقالات، مع محاولات للمماطلة من الجميع. وفي النهاية، ستتوقف المحاولات؛ ستبدأ الشركات في لملمة شتاتها، وتصبح شركات التكنولوجيا المتقدمة أكثر قدرة على التعافي من إدمان النمو المفرط، والتحول إلى نوع بديل من التخصصات في قطاعات أخرى. لكنها ستفعل ذلك منكمسة الرأس، ومع أول إشارة لإعمار جديد، ستستقيم قامتها وتهرع إليه مجدداً.

بعبارة أخرى، لا تتعلم أبداً. لا توجد الكثير من الدروس التي يمكن أن تتعلمها شركات التكنولوجيا المتقدمة في مرحلة «الشارع الرئيسي»، لأن هذا القطاع لا يمكنه تحقيق الازدهار المنشود في تلك المرحلة. والسبب هو أن

الديناميكيات العادية لمرحلة «الشارع الرئيسي» تتعارض مع التغيّر السريع، وهو جوهر التكنولوجيا المتقدمة، مما يجعل اقتصاديات تلك المرحلة أقل جاذبية من المعتاد. وأدّى ذلك بدوره إلى اتباع جيل كامل من المسؤولين التنفيذيين سياسات مناهضة لمرحلة «الشارع الرئيسي» عند التخطيط لأعمالهم، والاستعانة بنموذج «الأعاصير الدائمة». وهذا النموذج معيب للغاية بلا أدنى شك. وفي النهاية، ينبغي لشركات التكنولوجيا المتقدمة أن تتقبل مرحلة «الشارع الرئيسي» إذا أرادت الحفاظ على الازدهار. والهدف من هذا الفصل هو المساعدة على عملية التقبّل. لكن قبل أن نبدأ تصحيح أخطائنا، نحتاج إلى توضيح أسباب ارتكابنا لتلك الأخطاء في المقام الأول.

تقويض الشارع الرئيسي

العامل الأساسي الذي يميز التكنولوجيا المتقدمة هو أن كل منتجاتها تركز على محرك يتزايد باستمرار في معدل السعر مقابل الأداء يُعرف بدوائر أشباه الموصلات المتكاملة. وكما ذكرنا في الفصل الافتتاحي، زاد معدل السعر مقابل الأداء لتلك التكنولوجيا الحديثة خلال سبعينيات القرن الماضي بمقدار عشرة أضعاف كل عشر سنوات. وفي الثمانينيات، تسارع معدّل السعر مقابل الأداء ليتضاعف بنفس القيمة كل سبع سنوات. وفي التسعينيات، تسارع معدل التضاعف بشكل أكبر ليصبح كل ثلاث سنوات ونصف. أي عشرة أضعاف قوة الأداء بنفس السعر، لثلاث مرات في عقد واحد!

رقاقة شبه الموصل مثل جتّي المصباح في التكنولوجيا المتقدمة؛ يبدو أنها تحقق كل رغباتنا، أو تعدنا بذلك مع كل إصدار جديد. لكن ينبغي هنا أن ننتبه إلى تحذير الأديب الألماني الشهير «غوته»: «احذر لما تتمناه في شبابك، فقد تحصل عليه في منتصف العمر». إذا كان التحسن اللانهائي للأداء في مقابل السعر يزداد سرعة وكأنه حلم يتحول إلى حقيقة، فقد يكون كابوسًا أيضًا؛ وإليكم السبب:

كما أشرنا سابقًا، تصاعد معدل السعر مقابل الأداء يحفز سلسلة لا يمكن إيقافها من النقلات النوعية والتحويلات النموذجية؛ في كل مرة تُزال فيها القيود الأساسية التي تحدد ماهية النموذج الحالي، تتقادم خصائص التصميم التي تميز إستراتيجية هذا النموذج، ونصبح أمام جيل جديد من الإمكانيات والقدرات. عندئذ، ينبغي للموردين التحوّل إلى النموذج الجديد، بغض النظر عن مدى أمان موقعهم في ظل النموذج القديم، وإلا سيصبحون مهدّدين بالخسارة أمام مجموعة جديدة من المنافسين. لا وقت هنا للاستقرار والازدهار في الشارع الرئيسي، بل في الواقع نجد أنفسنا في وضع يمكننا أن نُطلق عليه «مضمار الإعصار» (يجمع بين خصائص مرحلة «مضمار البولينغ» ومرحلة «الإعصار»).

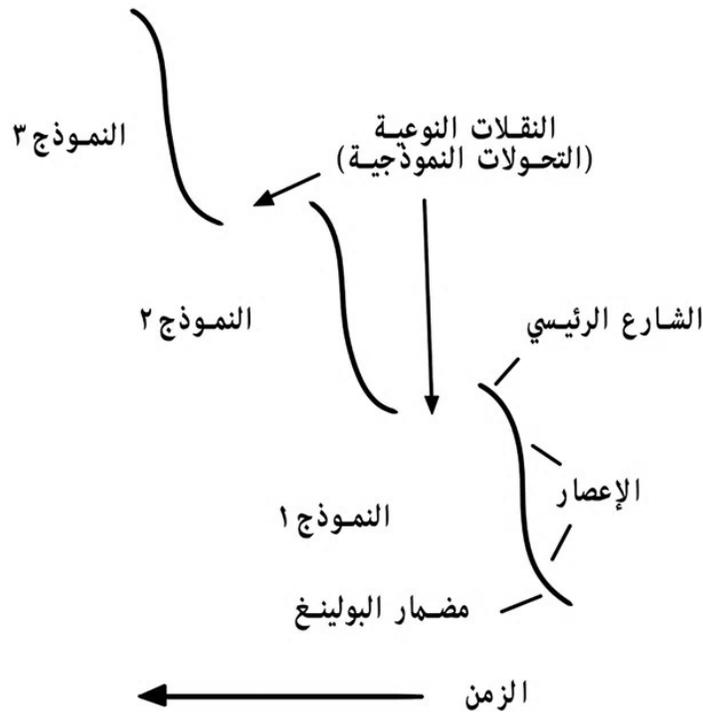
ونتيجة لذلك، نجد أن محرك أشباه الموصلات الذي يجعل قطاع التكنولوجيا المتقدمة سوقًا اقتصاديًا مزدهرًا نابضًا بالحياة يقوِّض الشركات الفردية التي تعمل في هذه السوق. ببساطة، لا يمكنك الاستفادة من امتيازات طويلة الأمد في «الشارع الرئيسي» إذا ظلت الأعاصير تجتاح السوق تباغًا. لا عجب إذًا أن التنظيمات الهرمية للقوة في السوق تتجدد باستمرار. ومع دخول شركات منافسة جديدة مع كل موجة من تحسُّن السعر مقابل الأداء، تعيد الأسواق كتابة القواعد التي لم يمضِ على كتابتها وقت طويل بالفعل.

وكل هذا دفع بعض قادة شركات التكنولوجيا المتقدمة إلى تبني فلسفة حول تطوُّر السوق تتجنب مرحلة «الشارع الرئيسي» تمامًا، نناقشها فيما يلي.

سُلم إلى الجنة؟

ليس من الغريب أن تستند تلك الفلسفة على دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، لكنها تتصورها كمنحنى S (دالة سينية) بدلًا من منحنى الجرس (توزيع طبيعي). وعلى هذا النحو، تصف تلك الفلسفة نمو السوق اعتمادًا على الإيرادات المتراكمة بدلًا من الإيرادات الحالية. لكنها تشير إلى نفس الظواهر؛ تباطؤ تراكم الإيرادات في الأسفل يشير إلى مرحلة السوق المبكرة، والفجوة، ومضمار البولينغ، ثم تتسارع الأمور صعودًا في مرحلة الإعصار، ويعود إلى التباطؤ عند الانتقال إلى الشارع الرئيسي، عندما ينحسر معدل تراكم الإيرادات الجديدة.

نموذج نمو قطاع التكنولوجيا الجديدة



هذا النموذج يميل إلى التقليل من مخاطر فترة ما قبل الإعصار ومكاسب فترة ما بعد الإعصار، لكنه يبرز أهمية مرحلة «الإعصار» بشكل قوي. ويشير أيضًا إلى أن تسويق التكنولوجيا المتقدمة، بمجرد وصوله إلى قمة المنحنى S، عليه الانتقال إلى بداية المنحنى التالي.

يصف البعض هذا الشكل بالسلام، لكنني أُطلق عليها «محاولات جدولة الإعصار»، لكنها في نظري محاولات فاشلة. أو بعبارة أخرى، قد تنطبق تلك الفلسفة على وصف قطاع التكنولوجيا المتقدمة بشكل عام، أو بعض الشركات القليلة المحظوظة في السوق، لكن لا يمكن أن تمثل إستراتيجية معظم الشركات. وإليك الأسباب:

الشركات التي تمكنت من تطبيق تلك الفلسفة والإستراتيجية «المعجزة» بشكل مستمر وثابت هي الشركات الراسخة المعروفة في السوق؛ انتقلت شركة «إنتل» من منحنى S إلى آخر بمجموعاتها المتتالية من الرقاقات 8086، وتمكنت «مايكروسوفت» من الانتقال من إعصار إلى آخر من خلال التحول من نظام التشغيل DOS إلى Windows. وتمكنت «أبل» من الانتقال من جهاز Apple II إلى Macintosh، وتحوّلت شركة «آي بي إم» من إعصار أجهزة الكمبيوتر المركزية إلى ثورة أجهزة الكمبيوتر الشخصية برشاقة ونجاح، وتحوّلت «ديجيتال إكوبمينت» من أجهزة PDP إلى خط إنتاج VAX، وتحوّلت «هوليت باكارد» من طابعات الليزر إلى طابعات أجهزة الكمبيوتر الشخصية.

لكن عندما نتحقق من إجمالي عدد الشركات في سوق التكنولوجيا المتقدمة، سنجد عددًا مؤلمًا من الشركات لم تتمكن من الاستفادة من النقلة النوعية والتحول النموذجي التالي، والأمثلة لا حصر لها؛ «فور فيز»، و«دانا جينرال»، و«برايم»، و«وانغ»، و«كولينيت»، و«مكورماك ودودج»، و«روس سيستمز»، و«تاندم»، و«بريتون لي»، و«تيراداتا»، و«كراي»، و«بورلاند»، و«أشتون تيت»، و«ووردبيرفكت»، و«أوسبورن»، و«أتاري»، و«كوليكو»، وحتى بعض الشركات ذات الأسماء القوية جدًّا في السابق، مثل «صن» و«نوفل» و«سايبز» و«ديل».

عندما تكون هناك لعبة بهذا الشكل ينتج عنها عدد قليل جدًّا من الفائزين الحقيقيين وعدد هائل من الخاسرين المحتملين، فإنها لعبة سيئة. وأجزم أنه لا يمكن لأي شركة، مهما بلغ اسمها، أن تتوقع أن تأتي كل تلك التحولات النوعية في صالحها على طول الخط. الأمر أشبه بوضع خطة لتطوير الأعمال تبعًا تعتمد على الفوز باليانصيب، مرارًا وتكرارًا! عاجلاً أو آجلاً سيكون الوضع غير موافق، ونخرج من إحدى مراحل التحولات النوعية خاسرين. لذا، ينبغي أن تكون هناك دعامة تحقق استقرار وأمان أكبر لأعمالنا.

مرحلة «الشارع الرئيسي» من تطوُّر السوق ستمثّل حلًّا جزئيًّا، على الأقل، لهذه المشكلة. على مدى العقدين الماضيين، ترك تسويق التكنولوجيا

المتقدمة كثيرًا من الفرص الواعدة والأرباح المنتظرة بمحاولات حثيثة للابتعاد عن «الشارع الرئيسي» قبل وصول الإعصار التالي. واستندت تلك الممارسة على الفكرة الشائعة الخاطئة بأن أسواق «الشارع الرئيسي» تعادل أسواق السلع منخفضة الربح، وأن السوق سيتحول عن النموذج الحالي قريبًا. لكن هذه الأفكار والإستراتيجيات ظهرت نتيجة عدم نضج المؤسسات ووعيها بمرحلة ما بعد الإعصار، وعدم قدرتها على قبول معدلات نمو أقل من النمو المفرط الذي كانت عليه في مرحلة الإعصار.

ولكن ما يجب أن تفهمه تلك المؤسسات هو أن مرحلة «الشارع الرئيسي» جزء طبيعي ومناسب من دورة الحياة مثل أي مرحلة أخرى، وإنكارها مكلف للغاية كما هو الحال عند إنكار أي مرحلة أخرى من مراحل السوق. عندما تمنحك الأسواق فرصًا في مرحلة «الشارع الرئيسي» ولا تستفيد منها، ستخسر أفضل مصدر لتمويل جهود اللحاق بالإعصار التالي.

وفي نفس الوقت، ينبغي أن يعي المحللون من خارج القطاع التكنولوجي إلى عدم إمكانية وجود أسواق «شارع رئيسي» مستقرة على المدى الطويل حتى تتباطأ وتيرة تصاعد معدلات السعر مقابل الأداء لأشباه الموصّلات. وحتى وقت كتابة تلك السطور، لا يمكن التنبؤ بنقطة النهاية لهذا التصاعد المحموم. لذا، ينبغي التخلي في الوقت الحالي عن أي أفكار حول استقرار أسواق «الشارع الرئيسي».

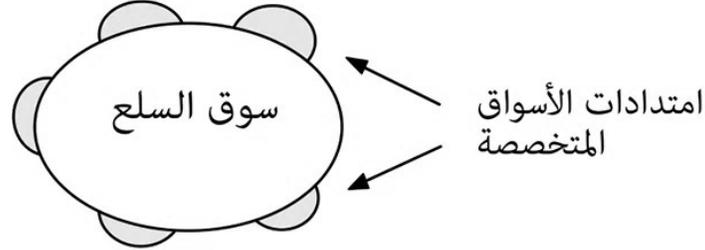
ما نحتاج إليه هو نموذج «منطقي» للتحول، وتمديد مكتسباتنا من الإعصار، مع الترقب وانتظار الموجة التالية. لم تكن هناك حاجة إلى كل تلك الإستراتيجيات من قبل، أو على الأقل ليس بمثل هذا المستوى من السرعة والكثافة والتركيز. لذا، يتضح لنا أنه على الرغم من كل ما في الكتب من دروس مفيدة، تظل هناك بعض الدروس الفريدة التي نتعلمها بأنفسنا على أرض الواقع.

المبادئ الأساسية لمرحلة الشارع الرئيسي

تبدأ أسواق «الشارع الرئيسي» عندما تبدأ موجات التدافع المحموم لتغيير نموذج البنية التحتية بالتراجع والانحسار، ويبدأ النموذج الجديد في الاستقرار. يستمر استهلاك السلعة الأساسية بشكل هائل، لكن المعروض الآن أصبح من جديد يتجاوز الطلب. وهذا لأن معدلات الإنتاج تزايدت بشكل كبير للاستجابة لمعدلات الطلب المتزايدة من قبل، مما يخلق حالة من عدم التوازن يزيد فيها المعروض عن الطلب.

ومع زيادة المعروض عن الطلب، تعود القوة الشرائية في صالح العميل، ويعود الموردون إلى التنافس فيما بينهم من جديد للحصول على العملاء. وتتخذ هذه المنافسة أحد الشكلين؛ منافسة على السعر، والتي تركز على مشتري البنية التحتية، أو المنافسة على القيمة، والتي تركز على خدمة

قطاعات متخصصة من المستخدمين النهائيين. بعبارة أخرى، تتكون مرحلة «الشارع الرئيسي» من جانبين، كما يظهر في الشكل التالي:
نموذج نمو قطاع التكنولوجيا الجديدة



في جانب «سوق السلع»، يستمر حجم الاستهلاك في النمو، لكن تراجع الأسعار يجعل صافي الإيرادات ثابتًا. حتى منتجات التكنولوجيا المتقدمة تخضع لهذا الثبات في الإيرادات، وأبرز مثال على ذلك قطاع أجهزة الكمبيوتر المركزية، الذي شهد نموًا في حجم الاستهلاك بين عامي 1993 و1994 وصل إلى ما بين 30% و40%، مع نمو إيرادات بين 8% و15% فقط. يحتاج ذلك القطاع إلى العمل كل عام بشكل أسرع وأسرع لمجرد البقاء في نفس المكان دون تقهقر.

ويبدو جانب السلع في مرحلة «الشارع الرئيسي» أكثر جاذبية لفتتين من العملاء؛ متخذي قرارات الشراء الاقتصادية أصحاب التوجه المحافظ ووكلاء الشراء. يستفيد وكلاء الشراء من توفير السلع بأسعار أقل، وتبدأ مرحلة «الشارع الرئيسي» بالنسبة إليهم عندما يكون المنتج المعني منتشرًا ومعياريًا في السوق بدرجة كافية تسمح بخروجه بأقل سعر. أما متخذي قرارات الشراء الاقتصادية أصحاب التوجه المحافظ، فإنهم يسعون أيضًا إلى الأسعار المنخفضة، ولكن لسبب مختلف؛ إنهم لا يعتقدون أن المنتج يمثل قيمة كبيرة بالنسبة إليهم، ليس لأنه منتج سيئ، لكن لأنهم يواجهون مشكلة في الاستفادة بشكل قيم من أي شيء تقني.

لخدمة هؤلاء العملاء، ينبغي للموردين تطوير مجموعات كاملة من المنتجات المتخصصة منخفضة التكلفة، الأمر الذي سيكون له تأثيرات مفيدة، تتمثل في أن ذلك:

- سيؤدي إلى زيادة حصتهم السوقية، وزيادة عدد «عملاء مدى الحياة».
 - سيزيد من الأرباح من المبيعات المتخصصة ذات الهوامش الربحية الأعلى.
- ينبغي أن نلاحظ أننا كلما نمضي قدمًا في مرحلة «الشارع الرئيسي»، سيختفي اهتمام الفتتين اللتين كانتا توقِّران لنا الرعاية في المراحل السابقة؛ متخذي قرارات الشراء الاقتصادية أصحاب التوجه البراغماتي وجهوا اهتماماتهم إلى شيء آخر لأن انتشار البنية التحتية حل مشكلاتهم؛ ومجتمع تكنولوجيا المعلومات، الذي دعم التسعير القائم على القيمة خلال مرحلة

الإعصار لضمان جودة دعائم البنية التحتية التي كان حريصًا على نشرها، استعداد سيطرته أخيرًا وحوّل تركيزه نحو شيء آخر. الآن وبعد انسحاب هاتين الفئتين، يجب علينا العثور على داعم جديد، شخص آخر سيقدر قيمة تميزنا. لذا، سنركز اهتمامنا في هذه المرحلة، وللمرة الأولى، على المستخدم النهائي. تلك الفئة هي من ستحدد الأسواق المتخصصة المربحة في مرحلة «الشارع الرئيسي»، والتي تتمثل في القيمة المضافة على هامش البنية التحتية الأساسية التي تم نشرها وتسليعها.

التركيز على المستخدم النهائي

قبل مرحلة «الشارع الرئيسي»، لم تكن أصوات المستخدمين النهائيين حاسمة في اتخاذ قرارات شراء التكنولوجيا المتقدمة، وكانت الأولوية لمعالجة المشكلات الخاصة بمتخذي قرارات الشراء الاقتصادية ومشتري البنية التحتية. لكن الآن، بعد حل تلك المشكلات، أصبح المستخدمون النهائيون في مكانة بارزة. وما تريده تلك الفئة هو الشعور بالرضا الشخصي عن استخدام المنتج، سواء كان ذلك على هيئة زيادة في الإنتاجية، أو الاستمتاع بالتحسينات، أو الحد من الصعوبات.

ومن وجهة النظر الموردين، هذه الرغبة في الرضا الشخصي تخلق أرضية للتنافس بناء على القيمة المضافة في العروض المختلفة. ومن المهم أن يجازف الموردون بالتطوير والعمل على هذه الأرضية إذا أرادوا الحد من انخفاض هوامش أرباح مشتريات السلع منخفضة التكلفة. باختصار، الهدف من التسويق للمستخدم النهائي هو الاستفادة من تفضيلاتهم لتحقيق إيرادات وهوامش ربح أعلى.

لكن يجب أن نتذكر دائمًا أن تأثير فئة المستخدمين النهائيين على قرارات الشراء المالية محدود، وبالتالي سيكون مقدار هامش الربح الإضافي الذي يمكن للمورد تحقيقه متواضعًا. وهذا يعني أن استثمار المورد من أجل توفير قيمة مضافة للمنتج ينبغي أن يكون محدودًا أيضًا. على سبيل المثال، لا يمكن إعادة تصميم المنتج بالكامل لمجرد الحصول على بضعة دولارات إضافية من فئة محدودة من المستخدمين. وإنما ينبغي الاستفادة من المنتج الموجود بالفعل، وإجراء تعديلات طفيفة من وجهة نظر فنية متخصصة، لكنها تمثل قيمة إضافية مميزة للمستخدم النهائي.

ويُطلق على هذه الإستراتيجية «التخصيص الشامل». في مرحلة «الشارع الرئيسي»، وللمرة الأولى، تصبح قدرات فريق البحث والتطوير تحت اختبار فعلي وحقيقي. لم تعد مهمة الفريق المضي قدمًا للأمام، إذ لا يتطلب التخصيص الشامل ابتكارات تكنولوجية، وإنما تعديلات طفيفة على التصميم. ينبغي أن يكون ذلك هو نطاق عمل فرق التسويق في تلك المرحلة. لكن معظم الشركات تجد صعوبة في تحويل نهج التسويق من العمل على

الابتكارات الكبيرة إلى تسويق التحسينات الطفيفة للمستخدمين النهائيين. لذا، تستمر تلك الشركات في الضغط على فرق البحث والتطوير من أجل ابتكارات جديدة أو إعادة تصميم المنتج بالكامل، مما يتسبب في تكاليف عالية غير ضرورية وعائدات منخفضة في سوق فقد شهيته للشراء، لتتجرع تلك الشركات خسائر كبيرة في مرحلة «الشارع الرئيسي» وهي تتطلع بياس إلى إعصار جديد.

المبدأ الأساسي الذي ينبغي أن نعلمه عن مرحلة «الشارع الرئيسي»، والذي ينكره الكثيرون، هو أننا لا نحتاج إلى المزيد من حلول التكنولوجيا المتقدمة، بل إلى حلول أكثر ملاءمة. وهذا يعني مجموعة القطاعات والتخصصات التي لم يخدمها الإعصار بشكل ملائم.

الفرص موجودة بالفعل

السمة المميزة لمرحلة «الشارع الرئيسي» هي أن نمو السوق المستمر وأرباحه لم تعد تأتي من بيع المنتج الأساسي للعملاء الجدد، بل يجب أن تأتي من تطوير إضافات متخصصة ومحددة على المنتج الأساسي للعملاء الحاليين. يريد المستخدمون النهائيون تلك الإضافات، ولكن كيف ستقنعهم بالدفع مقابلها؟ لقد تبين أنهم غير مضطرين للدفع، لأنها مجانية!

في الواقع، ليست مجانية تمامًا، لكنها ستبدو كذلك. لأنه مع استمرار تحسن معدل السعر مقابل الأداء في سوق التكنولوجيا المتقدمة، ستصبح تكلفة المنتجات التي اشتراها العملاء منذ عامين أو ثلاثة أعوام أقل بكثير عند شرائها اليوم. في حين أن العملاء ما زالوا يخططون لميزانياتهم على افتراض أن أسعار المنتج ستظل كما هي، أو ربما تزيد قليلاً. ونتيجة لذلك، يجد المستهلك أنه خصص أموالاً أكثر من المطلوب لعملية الشراء التالية، وتبقى بعض الأموال له. الآن، وظيفة الموردين هي السعي وراء تلك الأموال المتبقية، وتشجيع المستهلكين على إنفاقها بتقديم مزايا تمثل قيمة إضافية بالنسبة إليهم. لكننا سنحتاج من أجل تنفيذ ذلك إلى توفير النوع المناسب من العروض لهؤلاء العملاء، أو ما يُطلق عليه «المنتج الكامل + 1».

المنتج الكامل + 1

فكرة الإضافات «+1» على المنتج الكامل هي الاستفادة من المنتج الكامل الذي تم تسليعه في نهاية مرحلة الإعصار، وتمييزه من خلال بعض الإضافات الثانوية بدلاً من العمل على اتجاهات الأداء الأساسية. سيحدث تطوُّر بكل تأكيد على اتجاهات الأداء الرئيسية، لكنها ستظل غير قادرة على تحقيق هوامش الأرباح المطلوبة في هذه المرحلة. وفي المقابل، ستركز تلك الخصائص الثانوية على تجربة المستخدم النهائي، وتمثل فرصاً غير مستغلة لخلق قيمة مضافة متصورة.

على سبيل المثال، استهدفت شركة «هوليت باكارد» المستخدمين المنزليين بتسعير منخفض للغاية لمجموعة الطابعات النافثة للحبر من طراز 500. وفي نفس الوقت، شنت الشركة حملات تخصصة تسعى وراء:

□ من لديهم مساحة محدودة، وعرضت عليهم الطابعة المدمجة المتنقلة من طراز 300.

□ من ليس لديهم جهاز فاكس، وعرضت عليهم الطراز OfficeJet التي تعمل طابعة وفاكس.

□ مصممو المطبوعات التجارية، وعرضت عليهم طابعة ملونة عالية الأداء من طراز 1200 أو من الطراز الأحدث 800.

والمثال الآخر هو شركة «إنتويت»، التي جعلت إدارة الحسابات المالية الشخصية في المتناول من خلال مجموعة من العروض الترويجية منخفضة التكلفة لمنتجها الأساسي، Quicken. وبعد ذلك، انتقلت الشركة إلى تقديم بعض التحسينات التي تمثل قيمة مضافة تستهدف:

□ قاعدة عملائهم الراسخة، بإصدار أحدث من البرنامج، أطلقت عليه Quicken Deluxe.

□ من يؤسسون شركة صغيرة، وقدمت لهم حزمة برمجية أطلقت عليها QuickBooks With QuickPay.

□ من يستخدمون بطاقات الائتمان كثيرًا، وقدمت لهم بطاقة Quicken Visa التي تقدم سجلًا للرُسوم قابلاً للتنزيل بصيغة تتوافق مع برنامج Quicken.

كل ما ذكرناه يمثل عروض «المنتج الكامل + 1». استفادت الشركات من انتشار وتسليع المنتج وأضافت إليه عنصرًا إضافيًا وحيدًا ومميزًا. الهدف من تلك الخطوة هو أن تحظى بدعم ورعاية فئة معينة من المستخدمين النهائيين، وتبرير الأسعار الأعلى بحصول المستخدم النهائي على قيمة أعلى، وليس بسبب تكاليف الإنتاج الأعلى.

حسنًا، وماذا في ذلك؟ أليست هذه نفس الطريقة المتبعة في تسويق السلع الاستهلاكية معظم الوقت خلال القرن الماضي؟ كان إصدار «المنتج الكامل + 1» لمنتج حبوب الإفطار هو إضافة ملعقتين من الزبيب، وبعض الأشكال والصور الجميلة على غلاف العبوة، وكذلك شامبو الشعر، إذ أصبح إصدار «المنتج الكامل + 1» منه هو «شامبو + بلسم»، أو شامبو + علاج لقشرة الشعر، وهكذا. في كل مرة، يتمكن البائع من عزل شريحة مستهدفة جديدة مستعدة لدفع مقابل إضافي للحصول على القيمة المضافة «+1». ونجحت الحملات الإعلانية والترويجية في تركيز انتباه المستخدم النهائي على تلك القيمة المضافة بعدّها وسيلة للتمييز، من وجهة نظر نفعية للغاية، بين منتج يقدم قيمة إضافية ومنتج أساسي غير متميز.

المشكلة أن هذه المجموعة من الإستراتيجيات والمخططات غريبة جدًا على العقلية الهندسية، بل وقد تبدو غير منطقية للمسؤولين التنفيذيين في الشركات التكنولوجية المتقدمة.

التغلب على مخاوف تسويق القيمة المضافة «1+»

تسويق القيمة المضافة «1+» يخالف الافتراضات الأساسية للعقلية الهندسية، التي ترى أن قيمة كل شيء يتناسب طرديًا مع منفعته الموضوعية. لا يفهم المهندسون بشكل واضح فكرة القيمة الذاتية البحتة، فكرة الإعجاب بشيء ما لمجرد أن شكله جميل أو لونه جذاب. إنهم يدركون وجود فكرة القيمة الذاتية المجردة، ويعرفون أنها تؤثر على قرارات الشراء، بل وأنها قد تؤثر على قرارات الشراء الخاصة بهم، لكنها تظل غير منطقية بالنسبة إليهم. لذا، يحاولون النأي بأنفسهم عنها، ويظهر ذلك جليًا في أفكارهم التسويقية.

لكن التسويق، في عالم الهندسة، هو حيث تتوقف قوانين المنفعة عن العمل. هناك رايان في هذا الشأن؛ الأول يقول: إذا كان المنتج الأحمر يُباع بشكل أكبر، سنجعله أحمر بكل الوسائل الممكنة. والفريق الآخر لا يري سببًا منطقيًا وراء ذلك، لذا لا يثق بتلك الأفكار التسويقية، لأنه في بعض الأحيان لا يحقق المنتج الأحمر مبيعات أكثر. لذا، التسويق بالنسبة إليهم نوع من الشعوذة، إنه ليس نظامًا أو تخصصًا حقيقيًا، بل يعتمد بشكل أساسي على الخداع والاحتيال. لطالما كانت السجلات بين الفريقين مصدرًا للكثير من الفكاهة في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، وتتأرجح الإستراتيجيات دائمًا جيئة وذهابًا بين كلا الفكرتين، إلا أن هذا التأرجح يمثل تهديدًا كبيرًا عندما يتعلق الأمر بالنجاح في مرحلة «الشارع الرئيسي»، لأنه في مرحلة الشارع الرئيسي، لا يمكن أن تأتي هوامش ربح عالية ومستمرة إلا من دعم المستخدمين النهائيين واعتمادهم على إصدارات منتجنا منخفضة التكلفة، والأمر الوحيد الذي قد يدفعهم لذلك هو تقديم قيمة إضافية ذاتية للمنتج تلبى احتياجاتهم. وهذا يعني ضرورة انصياع الفكر الهندسي لعقلية التسويق.

المشكلة أن المهندسين غير مستعدين لتسليم زمام الأمور إلى أي قسم حتى يتمكنوا من فهم آلية عمله الأساسية؛ كيف تعمل، ولماذا؟ لا يمكنهم ذلك ببساطة، يجعلهم ذلك يشعرون كأنهم يسيرون في وسط الطريق بأعين معصوبة. وهذا ما يعيق القائمين على التسويق بشدة في تحقيق متطلبات مرحلة الشارع الرئيسي، وهو أيضًا سبب إنكار مرحلة الشارع الرئيسي بشكل كبير داخل قطاع التكنولوجيا المتقدمة.

للمضي قدمًا وتحقيق النجاحات في تلك المرحلة، سيقدم الفكر الهندسي مساعدة كبيرة إذا تمكن من استيعاب التسويق بعده جزءًا مهمًا من آلية عمل نظام السوق؛ الأسواق هي أنظمة اقتصادية، ويتلخص فيها دور التسويق في تسهيل تحويل الأموال من السوق إلى الشركة، وذلك من خلال التأكد من

تقديم الشركة للقيمة التي يطلبها السوق. إنه تبادل على مستوى الأنظمة خضع لقوانين التوازن. إذا كان أيُّ من الجانبين يفتقر إلى ما يحتاج إليه الجانب الآخر، لن يحدث التبادل المطلوب. وعندما تلتقي المطالب، يحدث التبادل. التسويق المتميز هو القادر على تحديد العملاء المناسبين، والقيمة التي قد يرغبون فيها، وتحديد ماهية المنتج الكامل أو «المنتج الكامل + 1» الذي يقدم لهم تلك القيمة. الهدف هنا هو إقناع قسم البحث والتطوير بالتخلي عن السيطرة على عملية الابتكار داخل الشركة، ليس على طول الخط في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا بالتأكيد، وإنما في مرحلة «الشارع الرئيسي» فقط. إذا تمكنت الشركة من إرسال الكرة إلى ملعب فريق التسويق، ودعم عملياته في التفاعل مع العملاء والتواصل معهم، سيحصل بذلك فريق البحث والتطوير على أفكار جاهزة للمنتج، وليس العكس. هذه هي الطريقة التي تعمل بها شركات السلع الاستهلاكية؛ يقول فرد من فريق التسويق: «لقد وجدنا مجموعة من الأشخاص يرغبون في فواحة منزلية برائحة التوت، هل يمكننا صنع واحدة؟». وهكذا ينبغي أن تسير الأمور في مرحلة «الشارع الرئيسي» داخل قطاع التكنولوجيا المتقدمة.

جذبت شركة مثل «انتويت» اهتمام هذا القطاع بسبب قدرتها على تطبيق تلك الطريقة. أظهرت «انتويت» مرارًا وتكرارًا تركيزًا كبيرًا على العملاء في تسويقهم، والوصول بذلك إلى أفكار مبتكرة. والآن أصبح على بقية السوق مواكبة ما يقدمونه. وفي سبيل تحقيق ذلك، نحتاج إلى بعض الأدوات الجديدة، أهمها هو ما سيساعدنا في إعادة اكتشاف هوية المستخدمين النهائيين، وما الذي يريدونه حقًا.

إعادة اكتشاف العميل

كما ذكرنا من قبل، للفوز بهوامش ربح كبيرة في مرحلة «الشارع الرئيسي»، يجب أن تميز المنتجات نفسها بتقديم قيمة إضافية «+1» تستهدف مجموعة متخصصة من المستخدمين النهائيين. ولكن ما الذي يريده هؤلاء المستخدمون النهائيون؟ تبين أن الإجابة عن هذا السؤال تمثل تحديًا صعبًا لأي مؤسسة في مرحلة ما بعد الإعصار. وإليك الأسباب:

خلال النمو المفرط، كانت الإستراتيجية المناسبة في ذلك الوقت هي تجاهل العميل، والتركيز على التوريد وقنوات التوزيع، والتوسع في أشكال التوزيع غير المباشرة بشكل متزايد من أجل خفض التكاليف وتوسيع نطاق التغطية. المشكلة الآن أن هذه القنوات نفسها غير حريصة على مشاركة معلومات واهتمامات عملائها مع الموردين، خوفًا من التفاف الموردين من وراء ظهورهم والذهاب إلى العملاء مباشرة، عن طريق شحن البريد مثلًا أو بأي طريقة أخرى. وفي أوقات أخرى، تتجاهل قنوات التوزيع عملاءها كما يفعل الموردون تمامًا، وتفتقر إلى أي أنظمة معلومات قد تساعدهم في تتبع فرص

تقديم منتجات متخصصة. وهكذا، عندما يخرج الموردون، وقنوات التوزيع أيضًا، من مرحلة الإحصار يشعرون بالارتباك، ويقولون: «علينا الآن الاقتراب من عملائنا!»، هذا صحيح، ولكن كيف؟

يكمن مفتاح هذا التقرب في الاستفادة من أهم أصولك، وهي حقيقة أن الناس ما زالوا يشترون منتجك الذي تحوّل إلى سلعة رائجة. ومن خلال الترويج التجريبي أو تقديم حزمة تضم المنتج إلى جانب «قيمة مضافة» معينة، يمكنك فتح قنوات تواصل تجذب أي نوع تستهدفه من العملاء والمستخدمين النهائيين. وبعد ذلك، من خلال تتبع العملاء الذين استجابوا لتلك العروض والتواصل معهم، يمكنك معرفة المزيد عن علاقتهم بالمنتج بعد تطويره، وكيف يمكنك تحسينه بشكل أكبر ليناسب احتياجاتهم، ويحقق مبيعات أكبر ومكاسب أكبر.

باختصار، المنهجية الأساسية للتسويق في مرحلة «الشارع الرئيسي» هي:

- تقديم عرض.
- التعلم منه.
- تصحيح الأخطاء.
- تقديم عرض آخر.

وهذا عكس النهج الحذر والمدرّوس في مرحلة «مضمار البولينغ»، حيث ينطوي «العرض» على حجم كبير من الاستثمار، والتنسيق مع مجموعة من علاقات الشركة في السوق، والمخاطرة بسمعة الفرد والشركة في خضم ذلك. أما في «الشارع الرئيسي»، تكون العروض أخف كثيرًا. يمكن تقديمها بشكل أسرع، ولا بأس إذا فشلت، سيتجاهلها السوق عادة دون تأثير سلبي. لذا، يمكن استخدام فكرة العروض بشكل أقوى ووتيرة أعلى، وهو ما تفعله العديد من الشركات بالفعل.

العروض، واستخداماتها البحثية

تسقط الشركات، في كثير من الحالات، لأنها تتجاهل التفكير في العروض بعدها مجالًا لأبحاث السوق، واختبارًا لآليات التسويق. بدلًا من ذلك، يفكرون في العروض بعدها ترويجًا للمنتج نفسه، وبالتالي لا يتعلمون شيئًا من تلك العروض، وهذا فعل أقرب للجريمة في حق شركتهم. تتطلب عملية تقديم العروض في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، لا سيّما في جانب البيع بالتجزئة، متابعتها والقيام ببعض الأعمال الإضافية عليها لتحقيق أقصى استفادة منها. بمجرد موافقة العميل على تجربة العرض المُقدّم، تصبح هناك فرصة هائلة لتجميع بعض البيانات المهمة، تفوق أهمية نجاح العرض نفسه، لأنها تمهد الطريق أمام نجاح عروض أخرى من خلال تعلم المزيد عن التخصصات التي تخدمها تلك العروض.

بعبارة أخرى، عندما يُقدم العميل بنفسه على تجربة العرض، يصبح لديك «عميل مباشر» يمكنك التواصل معه، وهو ما لا توفره لك أي نقطة أخرى داخل السوق للقيام بالأبحاث التسويقية المطلوبة. إذا حاولت التواصل مع العملاء قبل تقديم العروض، لن تكون واثقًا من أنك تتحدث إلى «مشتري حقيقي» للعرض الذي تنوي تقديمه.

البيانات التي ستحصل عليها ستطلعك على «آلية الطلب» عند العملاء؛ عندما تعرف نوع جهاز الكمبيوتر الذي يستخدمه العميل، وإن كان يريد ترخيصًا لمستخدم فردي أم متعدد المستخدمين، وما إلى ذلك، سوف تضع يديك على التفاصيل الدقيقة التي تدفع العميل إلى الشراء بالأساس؛ الاحتياجات المتخصصة والعوامل السكانية والنفسية التي تتداخل مع رغبة العميل في الشراء. لذا، تتطلب عملية جمع تلك البيانات جهدًا مدروسًا ومتقنًا. إذا أدركت أن قيمة هذه البيانات تتجاوز قيمة هامش الربح الذي تحاول تحقيقه من بيع المنتج، ربما ستكون مستعدًا لتقديم مكافأة خاصة للعميل حتى يمدك بتلك البيانات (إذا منحتنا بعض من وقتك للإجابة عن بعض الأسئلة الإضافية، سيسعدنا أن نرسل لك هذا «العرض القيم» مجانًا).

هذه هي الآلية الكامنة وراء النهج الذي يُطلق عليه البعض «استعد، صوّب، أطلق» لتحديد العينة المستهدفة. والهدف من تلك الأساليب هو توضيح نقطة مهمة:

تجاهل الفئات المتخصصة في مرحلة الإعصار ليس عذرًا لعدم الشروع في برامج تسويق متخصصة على الفور في مرحلة «الشارع الرئيسي».

إذا لم يكن هناك فئة عملاء متخصصة مستهدفة في بالك، توصل إلى واحدة! اطرح أحد العروض في السوق وشاهد ما سيحدث. اجعل مؤسستك في حالة من الحركة والاستعداد. احرص على أن تكتسب مؤسستك الكفاءة الأساسية المطلوبة في البحث والتعلم والاستجابة المتكررة والمتغيرة. يجب ألا تُثنيك المخاطر أو الموارد المطلوبة عن خوض غمار السوق بشكل مباشر، فالمكاسب التي تعود عليك من وراء العثور على فئة متخصصة يمكنها دعم منتجك الذي يمثل قيمة إضافية بالنسبة إليهم تفوق أي انتكاسات مؤقتة أو إحراج قد تتعرض له بسبب رفض عرضك الأول.

لكن هناك تحذير: إذا كنت تعتقد أن العملية المذكورة تبدو واضحة ومباشرة، فهي ليست كذلك. لا تستطيع معظم الشركات تنفيذ هذه العملية، على الرغم من اعترافهم بأهميتها وجاذبيتها. لأن النجاح القائم على المثابرة ومواصلة التعلم يتطلب نهجًا تكراريًا، والذي يتطلب بدوره إجراءات ومؤسسات لديها الاستعداد «لتحويل الدفة» بسرعة نحو أفكار هادئة. للأسف، عادة ما تتخلص

الشركات الناجحة من تلك القدرات خلال مرحلة الإعصار، ليحل محلها إجراءات تنظر إلى أن السعي وراء أي فكرة لا تجني ملايين الدولارات لا تستحق العناء. هذا النهج المضاد لخدمة الفئات المتخصصة كان جيدًا في وقته، عندما كان التركيز منصبًا على التوريد والتوزيع، لكنها تصبح إستراتيجية سيئة في مرحلة «الشارع الرئيسي»، حيث تصبح الفئات المتخصصة هي المصدر الأساسي لزيادة هوامش الأرباح. لذا، عليك التكيف مع هذا التحول في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا.

العثور على فرص القيمة المضافة «+1»

في العلاقة القديمة غير المتوافقة بين الهندسة والتسويق، كان جانب الهندسة مسؤولًا عن «المنتج الكامل»، وجانب التسويق مسؤولًا عن القيمة المضافة «+1». ولكن لأن أيًا منهما لا يفهم حقًا ما يفعله الطرف الآخر، كانت العلاقة بين المنتج الكامل والقيمة المضافة اعتباطية ومشوهة. ويظهر ذلك جليًا في بعض الحملات الإعلانية، عندما ترى المنتج بعيدًا عن صورته الواقعية، وما تراه هو الصورة الرائجة للمنتج في أذهان قسم التسويق.

هذه الإستراتيجية خاسرة. الطريقة الصحيحة للمضي قدمًا في ذلك هو إلقاء نظرة على السوق من الجانب الهندسي والتسويقي ثم نسأل أنفسنا: ما الذي يمكننا تقديمه مقابل تكلفة إضافية ضئيلة أو دون أي تكلفة إضافية وسيكون السوق مستعدًا لدفع المزيد من المال من أجله؟ إذا ألقينا نظرة خارج قطاع التكنولوجيا المتقدمة، ستكون الإجابة النموذجية عن هذا السؤال هي «الخيال المقتنع». تُطرح منتجات مثل أحذية «نايكي» وأقلام «مونيت بلانك» والدراجات النارية «هارلي دافيدسون» ومثلجات «بين أند جيري» بأسعار مرتفعة للغاية، وذلك بفضل الجهود التسويقية التي تشكل تجربة المستهلك بطرق مرغوبة ومحبة. وهذا هو الجانب الغامض من عمل التسويق والإعلان، إنه يلبي معاييرنا الخاصة التي تجعلنا مستعدين لدفع القليل من التكلفة الإضافية للمنتج مقابل حصول المستخدم النهائي على قيمة مضافة.

لكن دعونا في البداية نتفق على أمرين؛ أولاً، تحقيق مثل هذه المكاسب أمر نادر للغاية. ثانيًا، قطاع التكنولوجيا المتقدمة ليس جيدًا في هذا النوع من الغموض والخيال. لذا، كي نحظى بفرصة أفضل للنجاح، نحتاج إلى اللعب وفقًا لمجموعة مختلفة من القواعد. دعونا نسأل أنفسنا مجددًا: ما الذي يمكننا تقديمه مقابل تكلفة إضافية ضئيلة أو دون أي تكلفة إضافية وسيكون السوق مستعدًا لدفع المزيد من المال من أجله؟ الإجابة النموذجية هنا هي: الكثير من الأشياء، وهي موجودة بالفعل في المنتج!

فكر في كل عناصر القائمة ببرامجك المفضلة، وكل الأزرار الموجودة بجهاز تحكم التلفزيون، أو أزرار الهاتف غير أزرار الأرقام. هل تعرف ماذا يفعل كل عنصر في قائمة البرامج أو ما يفعله كل زر من الأزرار؟ ربما، لكن لا يعرف

الجميع ذلك. ما الذي يعنيه ذلك؟ يعني أن أقسام البحث والتطوير وضعت بعض الإمكانيات داخل منتجاتها ولم يعرف العملاء عنها شيئاً بعد. باختصار، داخل كل منتج ناجح في قطاع التكنولوجيا المتقدمة ثروة غير مستغلة من استثمارات البحث والتطوير. أسهل طريقة لإنشاء برامج تسويقية للقيمة المضافة «+1» والاستفادة منها هي التركيز على الخصائص غير المستخدمة حتى الآن، واستدعاؤها واحدة تلو الأخرى على الساحة، وعرضها أمام فئة العملاء التي تستفيد منها أكثر من غيرها، والاحتفاء بها في حملات ترويجية وتسويقية.

الفكرة الأساسية هنا بسيطة جداً: تظل الخاصية داخل المنتج بلا قيمة حتى يتم استخدامها. لذا، يسمح التسويق في مرحلة «الشارع الرئيسي» للعملاء بالتعرف على القيمة الكامنة في المنتج والتي كان يجب إخفاؤها في البداية حتى لا يرتبك المستخدمون في أثناء مرحلة انتشار البنية التحتية الجديدة ويعدون المنتج الجديد معقداً. والآن بعدما استقرت الأمور، أصبح بإمكان المستخدمين تجربة تلك المزايا، إذا أوضحناها لهم. هذه هي وظيفة تسويق القيمة المضافة «+1»؛ إنه يركز على واحدة أو أكثر من تلك الخصائص، ويعثر على فئة العملاء التي قد تحب تلك الخصائص فعلاً، ويكتشف لماذا لم يتم استخدامها حتى الآن. ثم يبدأ قسم البحث والتطوير في الاستثمار لإزالة العوائق وتقديم العروض التي تستهدف تلك الفئة المتخصصة من العملاء وإبراز تلك القيمة المضافة «+1». من خلال ذلك، يفوز الجميع؛ يحصل المستخدم النهائي على قيمة أكبر، ولا يتجاوز متخذو قرارات الشراء الاقتصادية الميزانية المقررة، ولا يزال المشتري الفني يحصل على بنية تحتية قياسية وموثوقة، ويحصل المورد على هوامش أرباح أعلى.

إدًا، أبحاث السوق الخاصة بالقيمة المضافة «+1» هي جهد مشترك بين فريق البحث والتطوير وفريق التسويق؛ يساعد الأول في إبراز الإمكانيات والقدرات الكامنة غير المستغلة في المنتج، ويبحث الأخير عن قطاعات وفئات العملاء الذين سيقدرّون تلك الإمكانيات إذا تم تجميعها وطرحها لهم. وبمجرد العثور على تطابق مناسب، يصبح الهدف واضحاً، وهو الفوز بتلك الفئة المتخصصة من العملاء.

ومع كل هذا التركيز على القطاعات المتخصصة، قد يبدو أننا عدنا إلى مرحلة «مضمار البولينغ»، لكن عندما نتعمق في تفاصيل آليات التواصل وتقديم العروض، سنجد بوناً شاسعاً بين «الشارع الرئيسي» و«مضمار البولينغ».

طرح منتجات القيمة المضافة «+1» في السوق على الرغم من أن التسويق المتخصص هو المبدأ الأساسي للتسويق في مرحلتي «مضمار البولينغ» و«الشارع الرئيسي»، فإن عوامل النجاح الحاسمة لتقديم القيمة المطلوبة للعملاء تختلف بشكل كبير. في مضمار البولينغ، لا

توجد بنية تحتية قائمة لدعم «المنتج الكامل» الذي تقدمه. يكمن مفتاح خدمة فئات العملاء المتخصصة هنا في جلب كل الدعم اللازم معك. الأمر يشبه إلى حد ما السفر بحقيبة الظهر فقط، إذ تحرص عندئذ على عدم إغفال أي شيء مهم. ومن أجل تحقيق هذا الهدف فإنك تعتمد بشكل كبير على قناة توزيع ذات قيمة مضافة، وهو ما يعني بدوره ندرة الخبرة والتكلفة العالية، ولكن لم يمثل ذلك مشكلة أو مصدر قلق نظرًا لهامش الربح الكبير المنتظر. أما في مرحلة الشارع الرئيسي، توجد بنية تحتية داعمة ومضمونة، وهو ما يعني أنك لا تعتمد على استقطاب الشركاء والحلفاء، وهذا جيد من جهة. لكن من الجهة الأخرى، سيتعين عليك تقديم قيمة مضافة «+1» ضمن قيود نفس نظام التوزيع كبير الحجم ومنخفض التكلفة الذي ظهر خلال مرحلة الإعصار.

فيما يتعلق بالشراكة، يمكنك في مرحلة «الشارع الرئيسي» شراكة شركة واحدة أخرى على الأكثر (إلى جانب العلاقات التي أسسها الإعصار بشكل قياسي حول «المنتج الكامل» الذي تقدمه). ولن تفعل ذلك إلا إذا كانت تلك الشركة منجذبة للغاية للقيمة المضافة «+1» التي تقدمها. وعندئذ، تكون إستراتيجية «حزم المنتجات» مثالية في هذه الحالة. لكن يجب أن تدرك أن هامش الربح الإضافي لا يكفي لسوى شركة واحدة؛ إما أنت أو الشركة المشاركة في تقديم «حزمة المنتجات». لكن في المقابل، ستحصل الشركة الأخرى على نوع آخر من المكافآت. على سبيل المثال، قد تتمثل تلك المكافآت في توسيع قاعدة العملاء، مع تغطية تكاليف هذا التوسع، وهو ما يتيح كسب المال لاحقًا من خدمات ما بعد البيع. عادة ما يعني ذلك حصول الطرف الآخر على أسماء ومعلومات اتصال كل عملاء «المنتج الكامل + 1»، وهو الدافع الذي يضيف الكثير من التركيز الإضافي على عملية جمع البيانات في أثناء حصول العملاء على المنتج.

سيتوقع العملاء شراء عروض القيمة المضافة «+1» من نفس قنوات التوزيع التي تعلموا استخدامها في أثناء مرحلة الإعصار. المشكلة هي أنك ووجهت العميل نحو قناة توزيع منخفضة التكلفة لتلبية احتياجاته، فلا يمكنك أن تطلب منه الآن أن يتخلى عن تلك القناة والعودة إلى بديل أعلى تكلفة. وهذا يعني ضرورة ألا تتطلب عروض «المنتج الكامل + 1» خدمات أكثر مما يمكن أن تقدمها قنوات التوزيع في مرحلة الإعصار. في حالة قنوات بيع التجزئة، قد يعني ذلك عادة عدم تقديم قنوات التوزيع لأي خدمات على الإطلاق. وبدلاً من ذلك، ما ستقدمه قنوات التوزيع هو مساحة إضافية على الرف (وهي سلعة ثمينة للغاية) في مقابل مبيعات ذات هامش ربح أعلى.

ولأن تلك المساحة على الرف ثمينة للغاية، ولأن قنوات البيع بالتجزئة تكاد لا تصيف أي قيمة للمنتج خلال البيع، انتقلت العديد من عروض «المنتجات الكاملة + 1» إلى البيع عبر الإعلانات وشحن المنتج بالبريد. وتعد الإعلانات في

هذه الحالة وسيلة مثالية لتقديم عروض «المنتجات + 1» لأنك تضمن توصيل الرسالة والمضمون بشكل صحيح، كما يمكنك استخدام أساليب التسويق باستخدام قواعد البيانات لتحسين القوائم البريدية للعملاء المستهدفين بشكل متزايد. كما يصبح البيع عبر الهاتف أو الشحن بالبريد قناة تنفيذ مثالية لأنها لا تتضمن أي تكاليف إضافية على العميل.

المنافسة في «الشارع الرئيسي»

من الشائع رؤية مؤسسة ناجحة في مرحلة الإعصار وهي لا تفهم شيئاً عن كيفية التنافس بفعالية في «الشارع الرئيسي». تذكر أنك في الإعصار تخوض «معركة صفرية»، وتقاتل الشركات الأخرى للفوز بأكبر عدد ممكن من العملاء الجدد مدى الحياة. أما في الشارع الرئيسي، فقد انتهى القتال، وأصبحت حصة السوق واضحة المعالم، ولم يعد هناك شيء للقتال عليه إلا حفنة من العملاء «المتأخرين» أو «القابلين لتغيير ولائهم»، وهؤلاء، على أي حال، لا يمكنهم عدّهم عملاء مدى الحياة. لكن حاول أن تقول ذلك لمدير ناجح في مرحلة الإعصار. إنه لا يعرف سوى طريقة واحدة للوصول إلى الهدف: المنافسة. وعلى هذا النحو، مثل المحاربين المخضرمين في المعارك الطويلة، فإنهم يواصلون القتال.

وبذلك، تفوتهم المنافسة الحقيقية التي تُبرز الفائزين في «الشارع الرئيسي»، والتي تكون ضد وكلاء الشراء⁽¹⁵⁾ أكثر ما هي ضد جهات التوريد الأخرى. الهدف في مرحلة الشارع الرئيسي هو زيادة العائد المالي المكتسب من قاعدة العملاء الراسخة لديك بالفعل. لقد حصلت على حصتك بالفعل، حان وقت الخروج بأكثر مكاسب منها، والشركة التي تحقق أعلى ربحية من كل مشتر هي التي تنتصر في تلك المرحلة. تدور المنافسة في تلك المرحلة حول استخراج أكبر قيمة ومكاسب ممكنة من حصتك، وليس السعي وراء حصة شركة أخرى.

من يعمل ضدك في هذه المرحلة هم وكلاء الشراء الذين يواصلون تعزيز حالة التنافس بين الشركات لخدمة مصلحتهم في خفض الأسعار ومزيد من «التسليع» للمنتج. من وجهة نظرهم، المنافس المرجعي هو المنتج المستنسخ الأرخص وليس المنتج الرائد في السوق. على سبيل المثال، عندما كانت أجهزة الكمبيوتر في مرحلة الإعصار، كانت شركة «آي بي إم»، ومن بعدها «كومباك» هي من حددت السعر المرجعي. وكان على أي شركة أخرى تقديم خصومات لما هو أقل من السعر المرجعي من أجل تحقيق مبيعات. لكن بعدما انتقلت أجهزة الكمبيوتر إلى «الشارع الرئيسي»، أصبحت شركات «ديل» و«جيت واي» و«زيوس» هي من تحدد السعر المرجعي، وأصبحت «آي بي إم» و«كومباك» في موقف دفاعي، وأصبح يتعين عليهم تبرير أسعارهم المرتفعة. هذه هي القاعدة: مع انخفاض مخاطر حصول العملاء على نظام غير متوافق

مع البنية التحتية المعيارية، تنخفض القيمة التي كان يتميز بها رائد السوق. لا تزال البنية التحتية المعيارية قائمة، لذا لن تكون هناك مخاطرة كبيرة في الحصول على «علامة تجارية غير مشهورة»، وبالتالي تزيد فرص المنتجات المستنسخة الأرخص في تحقيق مبيعات أكبر. لا تزال هناك بعض القيمة للمنتج الرائد في السوق، لكنها تتناقص وتراجع. لذا، عليك الآن أن تحول فكرتك عن تحقيق هوامش الربح إلى إظهار كيف تقدم «المنتجات الكاملة + 1» قيمة مضافة عن بقية البرامج التقليدية المستنسخة في السوق.

من حيث المنافسة، لا تتنافس «المنتجات الكاملة + 1» ضد غيرها من «المنتجات الكاملة + 1» بقدر ما تتنافس ضد المنتجات المستنسخة منخفضة التكلفة. الهدف هنا هو تمييز المنتج، وإبراز قيمة مضافة له تهتم بها فئات معينة ومتخصصة. وفي نفس الوقت، يتيح ذلك فرصة اجتذاب العملاء المتأخرين الذين لم يشتروا المنتج بعد، حيث يأملون تعويض تأخرهم في اعتماد البنية التحتية الجديدة من خلال شراء منتج يحتوي على قيمة مضافة قد تمنحهم أفضلية عن بقية السوق.

هذا النهج من المنافسة ينطوي على فكرة «المكانة» التي سنناقشها لاحقًا. عادة لا تكون هناك مكافآت كبيرة من عروض منتجات القيمة المضافة «+1» تبرر الحملات التسويقية الضخمة المصاحبة لها. وهذا لأنها مصممة في الأساس للاستفادة من عمليات الشراء المستمرة في السوق بالفعل وتعزيزها. وهذا يعني ضرورة استهداف المزيد من التواصل مع العملاء في لحظة الشراء، حيث يمكن أن يعاد توجيههم في اللحظات الأخيرة إلى صفقة أكثر ربحًا من وجهة نظرهم. لذا، عادة ما يكون للتسويق أسبقية على الإعلانات، وينبغي أن يكون مسؤولو المبيعات حاضرين، والتركيز في ذلك الوقت لا ينصب على كيفية تثقيف العميل وإنما على كيفية بيع منتج يمثل قيمة إضافية أمام بديل منخفض التكلفة.

التوسُّع في خطوط الإنتاج: المرحلة الأخيرة من الإعصار، وقبل «المنتج + 1» ما بين إستراتيجية «التركيز على التوريد» في مرحلة الإعصار وإستراتيجية تسويق القيمة المضافة «+1» في مرحلة الشارع الرئيسي هناك إستراتيجية انتقالية يُطلق عليها «التوسع في خطوط الإنتاج». ويتم اتباع تلك الإستراتيجية في مرحلة متأخرة من الإعصار، وهي معروفة تمامًا في الأسواق الاستهلاكية، لدرجة أنها كانت واضحة جدًا حتى تقتنع شركات التكنولوجيا المتقدمة بتبنيها. وتهدف تلك الإستراتيجية إلى زيادة معدل اختراق السوق من خلال البدء في تمييز العروض التي تقدم قيمة إضافية منفصلة مع استمرار التركيز على القطاعات ذات الأحجام الكبيرة من أجل الحفاظ على أحجام المبيعات في نفس مستويات مرحلة الإعصار.

ومن خلال التوسع في خطوط الإنتاج المتميزة، يصبح بإمكان المورد زيادة عدد فئات العملاء التي يتواصل معها، وبالتالي يصبح قادرًا على تجاوز نقطة التشبع الأولية والمحافظة على حجم الطلب الكبير على المنتج بإصداراته المختلفة. على سبيل المثال، وصل سوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية المكتبية في مجال الأعمال إلى نقطة تشبع أولية عام 1984، ولكن قوبل ذلك بالتوسع في خطوط الإنتاج لفتتين جديدتين من أجهزة الكمبيوتر؛ أجهزة الخوادم وأجهزة الكمبيوتر المحمولة. وفي التسعينيات، شهدنا نقطة تشبع أخرى، لكن هذه المرة في قطاع الأعمال بالكامل، مما أدَّى إلى توسع ثانٍ في خطوط الإنتاج إلى أجهزة الكمبيوتر المنزلية، وعلى رأسها جهاز كمبيوتر الوسائط المتعددة.

نجحت شركة «كومباك» بشكل خاص في إستراتيجية التوسع في خطوط الإنتاج. قدمت الشركة خط الإنتاج «Presario»، الذي نقلها بقوة للمنافسة في سوق السلع الأساسية لأجهزة الكمبيوتر المكتبية الصغيرة / المكتبة المنزلية، وساعدها في استعادة حصتها السوقية من منافسين مثل «ديل» و«جيت واي» اللذين نجحا في تقويض مكانة «كومباك» من خلال تطبيق ناجح لإستراتيجيات التوزيع منخفض التكلفة. وتطلب ذلك من شركة «كومباك» استهداف العملاء الذين يبحثون عن أرخص الأسعار للمرة الأولى، الأمر الذي كان مكروهًا داخل الشركة حتى تم تغيير كبار المسؤولين التنفيذيين، لأن ذلك يعني أن «تتنازل» الشركة عن معاييرها الهندسية الراقية. ولكن ما اكتشفته الشركة لاحقًا، وأثار استياءهم، أن «المنتج الكامل» في أسواق أجهزة الكمبيوتر أصبح سلعيًا بدرجة كبيرة جدًا لدرجة أن هذه «التنازلات» المزعومة لم تكن مؤثرة أو حتى واقعية، بل كان في متناول كل العملاء تقريبًا الحصول على جهاز كمبيوتر شخصي منخفض التكلفة بنفس جودة منتجات «كومباك». ومن الأمثلة الأخرى الناجحة على إستراتيجية التوسع في خطوط الإنتاج تحرك شركة «كومباك» نحو إنتاج أجهزة الكمبيوتر المحمولة، التي تستهدف المديرين التنفيذيين والأثرياء، ونحو تطبيقات أتمتة المبيعات، وإدخال خادم SystemPro متعدد المعالجات على منصات «إنتل» لتقليص أو زيادة الحجم. كل هذه التحركات تمثل في حد ذاتها إستراتيجية المرحلة المتأخرة من الإعصار، والتي تملأ الفجوة بين تطوير خط الإنتاج في المرحلة المبكرة من الإعصار، التي تستهدف التدرج في سلسلة من تحسن معدل السعر مقابل الأداء في نفس فئة المنتج، وبين تسويق القيمة المضافة «+1»، الذي يستهدف فئات متخصصة من العملاء دون الاعتماد على إضافات هندسية كبيرة. التوسع في خطوط الإنتاج هو مرحلة وسيطة بين المرحلتين، وغالبًا ما يتطلب إضافات هندسية كبيرة لتحقيق مبيعات وهوامش ربح أعلى مما قد يحققه نهج التسويق المتخصص⁽¹⁶⁾.

الدرس المستفاد هنا هو أن الانتقال إلى تسويق القيمة المضافة «+1» أبكر من اللازم قد يكون خطأ كبيرًا. لا بد أن يكون الهدف خلال المرحلة المتأخرة من الإعصار هو مواصلة الاستجواز على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية، والتعامل مع إستراتيجية «التوسُّع في خطوط الإنتاج» بعدّها وسيلة تحقيق هذا الهدف في تلك المرحلة، ثم العودة والعمل على حصتك المكتسبة بعروض القيمة المضافة «+1» بعد انتهاء مرحلة التوسُّع.

وأخيرًا، وكما أشرنا من خلال كل ما سبق، فإن مرحلة «الشارع الرئيسي» من دورة اعتماد التكنولوجيا، تقدم منتجات كل الشركات المختلفة نفس المنفعة الأساسية للشراء، ولم يعد هناك مخاطر تتعلق بالهندسة التقنية أو البنية التحتية بشكل كبير، لذا، يمكن أن تستند قرارات شراء العملاء في تلك المرحلة إلى أي قيم شخصية تجعلهم يشعرون بالرضا.

أكثر من يستفيد من مرحلة الشارع الرئيسي هم مطورو برامج أجهزة الكمبيوتر. مع ظهور أجهزة الكمبيوتر المزودة بأقراص مدمجة في المنازل، أصبحنا على وشك أن نشهد بداية انفجار من الأسماء التي ستتنافس على الأموال التي ينفقها المستهلكون على «التعليم والترفيه». من المؤكد أن يستثمر آباء الأطفال الأذكىء بشكل كبير في هذا الجانب، وما يشير إلى ذلك هذا التوسع الكبير في مساحة البيع الكبيرة التي وفرتها المتاجر الكبرى لهذا الجانب بالإضافة إلى ظهور متاجر تعليمية وترفيهية جديدة متخصصة مثل LearningSmith.

لذا، هناك الكثير من الأمور المثيرة التي قد تحدث في مرحلة «الشارع الرئيسي»، ونبغي أن يكون الهدف الأساسي لشركات التكنولوجيا المتقدمة هو تحويل نهجها التسويقي من أجل الاستفادة من تلك الفرص. لكن ينبغي تكرار التحذير بأن الديناميكيات الأساسية التي تحرك قطاع التكنولوجيا المتقدمة لا يسمح بالاستقرار في مرحلة الشارع الرئيسي مطلقًا. ولتوضيح هذه النقطة، سنختتم الفصل بإلقاء نظرة على شركات التكنولوجيا المتقدمة التي حاولت إنكار هذه النقطة المهمة.

محاصرة نفسك داخل «الشارع الرئيسي»

كما ذكرنا مرارًا وتكرارًا، فإن التهديد الأساسي لإستراتيجيات التسويق في مرحلة الشارع الرئيسي هو التصعيد المستمر لمعدل السعر مقابل الأداء في الدوائر المتكاملة. وهذا يفرض حدوث تحولات نموذجية ونقلات نوعية في وقت أبكر بكثير مما هو مثالي لتحقيق أقصى استفادة وربحية. قد تكون تلك التحولات صادمة بشكل خاص للأسواق التي لم ينجح فيها الإعصار بالوصول بـ «المنتج الكامل» إلى أن يصبح «سلعة»، وبالتالي ظلت هوامش الربح مرتفعة جدًا، مثلما حدث في أسواق أجهزة الكمبيوتر المركزية وأجهزة الحاسوب الصغيرة. وعندئذ، يجد قادة السوق أنفسهم محاصرين داخل قفص مخملي.

عندما لا يتحول «المنتج الكامل» إلى «سلعة»، تظل الأسواق مركزية نسبيًا، ويظل عدد العملاء صغيرًا نسبيًا، ويستقر عدد مقدمي الخدمات التابعة، وتظل هوامش الربح للمنتجات والخدمات التابعة مرتفعة. يبدو الأمر كما لو كنت لا تزال في مضمار البولينغ، باستثناء مرورك من الإعصار، حيث معدلات الطلب أكثر من العرض، مما سمح لشركتك بالوصول إلى قائمة «فورتشن 500» لأغنى 500 شركة.

للهولة الأولى، قد يبدو ذلك أمرًا رائعًا، لولا التطور المستمر والمزعج للدوائر المتكاملة. لأنه بغض النظر عن مدى تطور أنظمتك اليوم، وبغض النظر عن مدى ارتفاع الحواجز التي تمنع المنافسين من الوصول إلى مكانتك، بما أن هذا التطور المزعج يحدث بمعدل عشرة أضعاف كل ثلاث سنوات ونصف، ستسقطك عن مكانتك عاجلاً أو آجلاً. السؤال هو: ماذا ستفعل حيال ذلك؟

الإجابة الصحيحة الوحيدة هنا هي أن تواكب بنفسك هذا التطور وتواصل السيطرة على السوق. وهذا ما لم تفعله شركات أجهزة الكمبيوتر المركزية وأجهزة الحاسوب الصغيرة، والتي نجحت في الواقع، ولفترة طويلة، في الصمود أمام التطور الذي يحدث في السوق خارج أسوارها. بذلت تلك الشركات جهودًا كبيرة لإبقاء منتجاتها بعيدًا عن «التسليع»، مع التركيز بشكل خاص على عدم بيع منتجات منخفضة التكلفة تحمل أسماء شركاتهم بأسعار منخفضة.

ويتكرر ذلك السلوك بشكل مستمر تقريبًا بين الفرق المسؤولة عن التعامل مع قاعدة العملاء الراسخة في شركات مثل «أي بي إم» و«فوجيتسو» و«ديجيتال إكويمنت كوربوريشن» و«يونيسيس» و«هيتاشي». إذ ينصب تركيز القائمين على قنوات المبيعات في تلك الشركات على الحفاظ على الوضع الراهن. لذا، ليس من المفاجئ ألا ينجح أيُّ منهم عندما تحول السوق إلى أنظمة Unix. بينما في المقابل، استفادت شركات مثل «هوليت باكارد» و«صن» و«سيكونت» من عثرات الشركات الأولى. لقد حدث تحوُّل في موازين القوة بالفعل، وما زالت تلك الشركات عاجزة عن الاستجابة؛ إنها لعنة القفص المخملي. الطريقة الوحيدة للخروج من هذا القفص هو إنشاء خط مبيعات ثانٍ منخفض التكلفة ووضعه في منافسة مباشرة مع خط المبيعات الأول. وإلا لن تجد منتجاتك منخفضة التكلفة ومنخفضة الأسعار طريقها إلى السوق في أي مرحلة.

ما بعد «الشارع الرئيسي»

في النهاية، ماذا سيحدث للمنتجات التي يتجاوز عمرها قدرة «الشارع الرئيسي» على التجدد والاستدامة؟ ماذا سيحدث لجميع ضحايا التابع اللا متناهي للأعاصير في قطاع التكنولوجيا المتقدمة؟ أين أجهزة الكمبيوتر المركزية وأجهزة الحاسوب الصغيرة الآن؟ أين جهاز معالج البيانات المبرمج

(PDP) الذي أنتجته «ديجيتال إكويمنت» وأجهزة الكمبيوتر الرسومية القلمية (بلوتر) التي أنتجتها «هوليت باكارد»؟ وماذا عن الشركات التي تستخدم تطبيقات للمهام للحرحة تتطلب استخدام نظام إدارة قواعد البيانات المتكامل (IDMS) من شركة «كولينت» التي توقفت أعمالها عام 1989، أو برنامج قواعد البيانات القابلة للتكيف (Adabas) من شركة «سوفت وير اي جي»؟ وماذا سيحدث خلال العقد القادم لأجهزة الكمبيوتر المركزية «أي بي إم» و«يونيسيس» وغيرهم، أو لأجهزة الحاسوب الصغيرة مثل مجموعة 3000 من «هوليت باكارد»، أو جهاز AS/400 من «أي بي إم»، أو جهاز VAX من «ديجيتال إكويمنت»؟

بمجرد تجاوز مرحلة «الشارع الرئيسي»، تنهار الأسواق القائمة على المنتجات وتتحول إلى تقديم الخدمات التابعة. ستشتري مكاتب الخدمات تلك المنصات القديمة، وتبقيها في العمل من خلال استخدامها لتكون قطع غيار لأجهزة أخرى، وتكسب بذلك بعض الوقت للشركات التي تستخدم تلك الأجهزة في مهام حساسة ومهمة قبل أن تتحول إلى المنصات الأحدث.

كما تزدهر أعمال الخدمات بطريقة أخرى عندما تتجاوز شركات المنتجات مرحلة «الشارع الرئيسي»، إذ تجد شركات أجهزة الكمبيوتر المركزية والحاسوب الصغير وشركات البرمجيات نفسها تعاني وفرة في الموظفين من أصحاب المهارات والخبرات العالية، استعانت بهم تلك الشركات من أجل خدمة العملاء عندما كانت هوامش الأرباح العالية قادرة على تغطية تلك التكاليف. الآن، ستحاول تلك الشركات تحويل هذا المورد البشري إلى أرباح، وذلك بتحويل نفسها من شركة منتجات إلى شركة خدمات تكامل أنظمة.

لكن تظل نتائج هذا النهج متفاوتة، فقد تمكنت شركات مثل «أي بي إم» و«يونيسيس» و«ديجيتال إكويمنت» من الدخول إلى قطاع الخدمات بشكل ناجح. لكن تلك الشركات لا تزال لديها بعض الأوراق الرابحة القوية، لعل أبرزها علاقاتهم طويلة الأمد مع قاعدة عملائهم الراسخة، لكن ينبغي لهم الاستفادة بشكل قوي من هذه الميزة المتضائلة، وإلا سيسمحون لشركات الخدمات الأصغر والأقل أعباءً، مثل «كامبردج تكنولوجي بارتنرز»، بالتفوق عليهم.

وفي مثال أخير، خاضت شركة «سينكوم» واحدًا من أروع التحولات الخيالية من سوق المنتجات إلى الخدمات. اشتهرت الشركة بمنتجات مثل Total، Suprag، وMantis، التي ترجع إلى حقبة السبعينيات والثمانينيات، والتي وجدت نفسها غير قادرة على منافسة منتجات «أوراكل» و«ساييز» في منتصف التسعينيات. وبدلاً من أن تتحول الشركة من قطاع المنتجات إلى شركة تكامل أنظمة أخرى، القطاع الذي اعتقدت الشركة أنه أصبح مزدحمًا ومكدسًا ولا يحتمل المزيد من اللاعبين، سعت إلى أن تصبح قناة البيع والدعم

العالمية المفضلة للجيل الجديد من مطوري البرامج الذين لديهم منتجات رائعة للشركات الكبيرة والحكومة، وليس لديهم فكرة عن كيفية التعامل مع مؤسسات نظم إدارة المعلومات الرئيسية. وبذلك، تستفيد «سينكوم» من علاقاتها الراسخة مع عملائها السابقين من أجل تسويق وبيع منتجات وبرمجيات لا تطوّرُها بنفسها، وهو في رأيي تحوُّل مثالي بعد رؤية وتحليل وضع السوق فيما بعد مرحلة «الشارع الرئيسي».

الخلاصة

الفكرة الأساسية في هذا الفصل هي أن الشركات ينبغي أن ترحب وتتكيف بالتحوّل إلى «الشارع الرئيسي»، ولا تقاومه، وترى فيه فرصة لدخول بعض الأسواق المتخصصة المربحة، حتى وصول الإعصار المقبل على الأقل. وللأسف الشديد، تتعارض السلوكيات والإستراتيجيات المطلوبة للنجاح في تلك المرحلة بشكل مباشر مع السلوكيات والمهارات التي تم صقلها ورعايتها ودعمها في أثناء مرحلة الإعصار، كما يوضح ويلخّص الجدول التالي:

الشارع الرئيسي	الإعصار
البيع للمستخدم النهائي.	البيع لمشتري البنية التحتية.
التركيز على تجربة المستخدم النهائي للمنتج، والسعي لتلبية احتياجاته الفردية.	التركيز على الاحتياج لنشر بنية تحتية موثوقة في الوقت المناسب.
التميُّز عن المنتج الكامل الذي تم تسليعه بتقديم قيمة مضافة «+1» لفئات متخصصة مستهدفة.	تسليع المنتج الكامل لأغراض الاستخدامات العامة.
التوزيع من خلال نفس القنوات، لكن مع تركيز التسويق على الإعلان عن عروض «المنتج الكامل + 1».	التوزيع من خلال قنوات منخفضة التكلفة وكبيرة الحجم لضمان أكبر عرض ممكن للمنتج في السوق.
إبراز القيمة المضافة «+1» لتحقيق هوامش ربح إضافية تنافس المنتجات المستنسخة منخفضة السعر.	استخدام آلية التسعير التنافسي لتحسين الحصة السوقية.
المنافسة ضد منتجك الأصلي منخفض التكلفة للحصول على حصة سوقية هامة.	الهجوم على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر.
ترسيخ مكانتك في الأسواق المتخصصة، بناء على التفضيلات الفردية للمستخدمين النهائيين.	ترسيخ مكانتك في قطاعات أفقية بعدّ منتجاتك بنية تحتية معيارية.

كما نرى، عوامل النجاح في «الشارع الرئيسي» تتعارض مع الدروس الواجب تطبيقها في مرحلة «الإعصار»، كما أن الكثير من عوامل النجاح الرئيسية في مرحلة «الإعصار» تتعارض مع الدروس الواجب تطبيقها في «مضمار البولينغ». هذا أمر مزعج بلا شك، لكن لا يمكننا فعل أي شيء لتغيير ذلك.

ما يمكننا فعله هو إدراك أن كل تلك التحولات بين الإستراتيجيات المتناقضة من شأنه التسبب في بعض الارتباك؛ من السهل أن يعتقد بعض أفراد فريقك أنهم في إحدى مراحل السوق، بينما يعتقد البعض الآخر أنهم في مرحلة أخرى. وهذا يؤدي إلى عمل أفراد الشركة الواحدة بأساليب شديدة التعارض والاختلاف.

لذا، كما ذكرنا في نهاية الفصل السابق، من المهم أن تتفق كل الفرق المسؤولة عن تخطيط إستراتيجيات التسويق على الموقع الحالي لمنتجهم في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا قبل الشروع في صياغة وتنفيذ أي خطط. وسنتناول في الفصل المقبل كيفية الشروع في التوصل لمثل هذا الاتفاق.

أسلوب إداري عدواني يتسم بقلة التشاور مع الموظفين وغياب الثقة. وكلاء الشراء هم أشخاص أو شركات تعرض شراء سلع أو ممتلكات نيابة عن طرف آخر. يُذكر أن شركة «ديل» فشلت في تطوير جهاز كمبيوتر محمول خلال تلك المرحلة الحرجة.

الفصل السادس

اعرف مكانك

الفكرة الرئيسية لهذا الكتاب هي تغيير إستراتيجية التسويق بشكل كبير، أو انعكاسها في الواقع، مع كل منعطف جديد في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. لذا، وبعدها قرأنا عن كل المراحل السابقة، عليك أن تسأل نفسك ببساطة: ما الدور الذي يلعبه تقسيم السوق إلى شرائح وفئات في إستراتيجية التسويق الناجحة؟

الإجابة هي:

- في مرحلة السوق المبكرة، لا ينبغي لك تقسيم السوق إلى شرائح. عليك اتباع «الحالين» وأصحاب الرؤى، أينما يقودك ذلك.
- لعبور الفجوة ودخول مضمار البولينغ، يجب عليك تقسيم السوق إلى شرائح. هذا يمثل أساس إستراتيجية تقديم «المنتج الكامل».
- بمجرد دخول الإعصار، ينبغي ألا تلجأ لتقسيم السوق إلى شرائح. ركز على توريد البنية التحتية القياسية للحصول على أكبر قدر ممكن من العملاء الجدد مدى الحياة خلال هذا التحول النموذجي في السوق.
- في «الشارع الرئيسي»، ينبغي أن تعود إلى تقسيم السوق إلى شرائح، ولكن ليس بنفس طريقة التقسيم في مضمار البولينغ، لأن تقسيم السوق إلى شرائح في هذه المرحلة هو أساس إستراتيجية تسويق القيمة المضافة «+1».
- ولأن تقسيم السوق إلى شرائح من عدمه سيؤثر على كل العناصر الأخرى في خطة العمل، فهذا يعني أن الإستراتيجيات الناجحة ستعارض نفسها عدة مرات خلال دورة الحياة التكنولوجية الواحدة.
- إذا كنت تعتقد أن الأمور واضحة وغير مربكة ولا لبس فيها، يمكنك التفكير في الأمور التالية التي قد تزيد بها الأمور تعقيداً:

1. معظم الشركات تطرح العديد من المنتجات في نفس الوقت، يمر كل منها بمرحلة مختلفة في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. على سبيل المثال، شركة «لوتس» لديها منتج مثل 1-2-3 يقترب من نهاية دورة حياته، بينما المنتج ccMail في مرحلة الشارع الرئيسي، والمنتج Notes يدخل مرحلة الإعصار.
2. شرائح العملاء المختلفة في نفس السوق قد تصل إلى مراحل مختلفة في نهاية دورة حياة المنتج. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة، وصل «الإنترنت» إلى مرحلة الشارع الرئيسي في مجتمع Unix التقني، بينما لا يزال في مرحلة الإعصار بين طلبة الجامعة، وفي مرحلة مضمار البولينغ بالنسبة إلى قطاع أبحاث السوق، ولا يزال في الفجوة بالنسبة إلى قطاع نشر

المعلومات التسويقية، وفي مرحلة السوق المبكرة بالنسبة إلى قطاع المعاملات التجارية.

3. نموذج دورة الحياة نفسه متكرر. على سبيل المثال، عند العمل على أي شريحة عملاء في مرحلة مضمار البولينغ، قد يحدث «إعصار صغير» عندما يتزايد طلب العملاء من داخل هذا القطاع والشريحة بشكل هائل يتجاوز العرض. وقد يتطلب منك ذلك الخلط بين الإستراتيجيات المختلفة في نفس المرحلة.

4. وأخيرًا، بسبب تفاعل الأسواق في مراحلها المختلفة داخل دورة حياة اعتماد التكنولوجيا مع بعضها بعضًا، مثل انتقال التطبيقات البرمجية المالية التي تمر بمرحلة الشارع الرئيسي إلى إعصار منصات الخادم والعميل من خلال أدوات تطوير لا تزال في مرحلة مضمار البولينغ، يصعب على المرء معرفة المرحلة التي يمر بها على وجه التحديد، أو إن كان هناك إعصار قادم أم لا، وفي أي سوق من تلك الأسواق المتداخلة.

ومع وجود ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع تطوُّر السوق؛ مضمار البولينغ، والإعصار، والشارع الرئيسي، كل منها إستراتيجية متماسكة وقائمة بذاتها، لكنها متناقضة ومتعارضة مع الإستراتيجيتين الأخرين، كيف تحدد الإستراتيجية التي ينبغي لك اتباعها؟ معرفة موقعك في ظل هذه الظروف قد يمثّل تحديًا صعبًا بكل تأكيد، لكن سنقدم لك بعض المبادئ الأساسية التي من شأنها مساعدتك في ذلك.

راقب «الفئة»، وليس المنتج

الخطوة الأولى من أجل تحديد موقعك في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا هي إدراك أن الأمر لا يتعلق بمنتجك في حد ذاته، وإنما وضع «فئة المنتج» بأكملها داخل السوق. لنضرب المثال بجهاز 200LX، جهاز الكمبيوتر الشخصي الصغير المحمول من إنتاج «هوليت باكارد» ويأتي مجهزًا ببرنامج 1-2-3 من «لوتس» والعديد من الآلات الحاسبة وحزمة كاملة من برامج إدارة المعلومات الشخصية وواجهة ذكية للبريد الإلكتروني، أين يقع هذا الجهاز من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا؟

أعتقد أن أول سؤال ينبغي الإجابة عنه هو: ما هو جهاز 200LX؟ إذا عددنا أنه جهاز مساعد رقمي محمول، فإن هذه الفئة من المنتجات في مرحلة الفجوة، وهو الأمر الواضح بالنسبة إلى شركات مثل «أبل» و«سوني» و«موتورولا» التي لم تحقق سوى مبيعات متواضعة للغاية من منتجاتها، لكنه غير واضح بالنسبة إلى شركة «هوليت باكارد» التي طرحت بالفعل ثلاثة أجيال من المنتج بكميات معقولة جدًا.

أما إذا عددناه جهازًا منظمًا إلكترونيًا، فإن فئة هذا المنتج تقع الآن في مرحلة الشارع الرئيسي، وهو ما يتضح من ملايين الوحدات التي يباعها «شارب»

و«كاسيو»، وعندئذ، لا يصبح منتج 200LX جهازًا مساعدًا رقميًا شخصيًا عالمًا في الفجوة، وإنما منظماً إلكترونيًا باهظ الثمن في الشارع الرئيسي.

قد يقول شخص إن المنتج يقع في كلا الفئتين! وهذا مستحيل؛ منتج يمثل فئتين «هو والعدم سواء». لا يمكن التسويق لمنتج ينتهك مخطط فئات منتجات السوق بشكل قاطع، ثم تنتظر دعم السوق لهذا المنتج. لن تعرف المتاجر ما هو القسم المناسب لوضع المنتج، ولن يعرف المستهلكون أين يذهبون لشرائه، ولن يعرف أحد ما هي المنتجات التي يمكن مقارنة هذا المنتج به لمعرفة إن كان يقدم لهم قيمة جيدة مقابل السعر.

في عام 1994، اختارت «هوليت باكارد» أن تنتمي إلى فئة منتجات أجهزة المساعد الرقمي الشخصي، وهو في رأيي اختيار جيد، بالنظر إلى أن هذه السوق لا تزال واعدة ولها مستقبل، وليست لها قادة معروفون بعد، كما أنه أكثر توافقًا مع نقاط القوة التكنولوجية الأساسية في جهاز 200LX. إلا أن معدلات توريد وشحن أجهزة 200LX أصابت «هوليت باكارد» بالارتباك، ودفعتها للاعتقاد بأنها أقرب إلى الإعصار مما كانت عليه بالفعل. استهدفت إعلانات المنتج مرحلة الإعصار، وأظهرت المنتج على أنه مطروح لجميع فئات العملاء والجمهور في وقت أبكر من اللازم. قد يسهل عليك اكتشاف هذا الأمر إذا كنت ترى أن «فئة المنتج» لا تزال في الفجوة، لكنه يصبح أقل سهولة إذا كنت تعتقد أن المنتج في مرحلة «مضمار البولينغ»، وهو ما كانت تظنه «هوليت باكارد».

الفكرة الأساسية هو أن تحديد نفقات التسويق والمخاطر تعتمد بشكل هائل على مكان «فئة المنتج» في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا.

في معظم المواقف التي يصعب فيها تحديد وضع المنتج في الوقت الحالي، يكون مصدر الغموض هو الخلط بين فئة منتج تمر بمرحلة الشارع الرئيسي مع بعض عناصر الابتكار الجديدة، ويصبح السؤال: كيف سينتشر هذا الابتكار الجديد بشكل كامل في السوق؟ وهل سيتلاءم مع دورة حياة اعتماد التكنولوجيا الحالية؟ للمساعدة في تصوّر تلك المشكلة، سنحتاج إلى إلقاء نظرة على النموذج التالي.

الابتكارات الجديدة ودورة حياة اعتماد التكنولوجيا

هناك نوعان من الابتكارات تؤثر على تشكيل دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. النوع الأول هو النموذج الصادم، ويكون صادمًا للمستخدمين النهائيين أو البنية التحتية التي تدعمهم. على سبيل المثال، السيارات الكهربائية ستجعل الوضع عصيًا على جميع القطاعات العاملة في مجال السيارات، إذ سيتعين على الحرفيين والتقنيين ومحطات الوقود والمالكين وحتى الشركات التي توظف هؤلاء المالكين تعلم أفكارًا جديدة وتطبيق سلوكيات جديدة وضح استثمارات

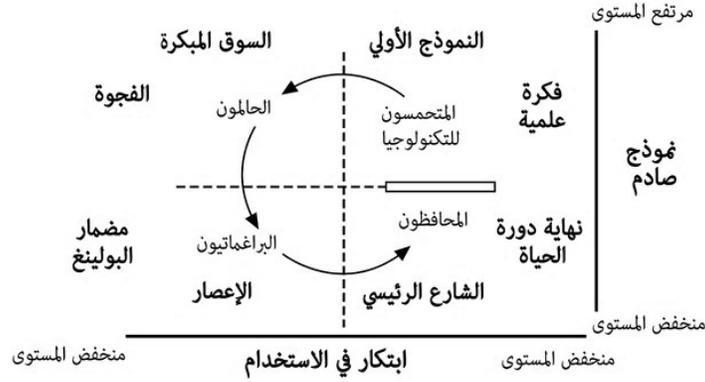
جديدة. وفي هذه الحالة، تمثّل السيارات الكهربائية نموذجًا صادمًا على أعلى مستوى.

وفي المقابل، هناك أجهزة الكمبيوتر المحمولة، التي تمثّل نموذجًا صادمًا منخفض المستوى إلى حد ما. إذ سيتعين على الموردين والمستخدمين معرفة المزيد عن البطاريات وأنماط التشغيل والاستخدام التي تختلف عن أجهزة الكمبيوتر المكتبية، مثل استخدام لوحة اللمس بدلًا من الفأرة، لكن في النهاية، هناك نفس البرامج ونفس لوحة المفاتيح ونفس فكرة أجهزة الكمبيوتر بشكل عام.

النوع الآخر من الابتكارات هو الاستخدامات والتطبيقات، نتيجة التغيرات الهائلة على أدوار المستخدم النهائي التي سمحت بها التكنولوجيا الجديدة، والتي بدورها تحفز تحقيق عوائد كبيرة على الاستثمار. على سبيل المثال، عندما تحل وحدات الاستجابة الصوتية محل موظفي خدمة العملاء، ستكون هناك صدمة للعملاء المتصلين، لكن في المقابل ستوفر المؤسسات أموالًا طائلة، لا سيّما مؤسسات مثل الصحف ودور السينما وشركات الطيران وأي مؤسسة تحتاج إلى التعامل مع قدر كبير من المكالمات الروتينية. وعندما ظهرت أجهزة الفاكس، كان لها تأثير مماثل على العديد من الأعمال اليومية، ومن ثمّ الإنترنت، هل تتخيل شعور طلاب المدرسة الثانوية عندما اكتشفوا أنهم قادرون على التواصل مع زملائهم في الثانوية بانتظام بعدما التحقوا بجامعات أخرى؟ لم يعد هناك خطابات، بعدما أصبح هناك بريد إلكتروني تحصل من خلاله على الرد في نفس اليوم، أو ربما في نفس الساعة أو الدقيقة من خلال برامج «الردشة».

لذا، عندما ننظر إلى هذين النوعين من الابتكارات، سنرى أن التحسينات الهائلة على تجربة وقدرات المستخدم النهائي ستكون كـ «دواسة البنزين» التي تدفع عربة تبني التكنولوجيا للأمام، بينما النموذج الصادم هو «المكابح». وعند وضعهما معًا في تمثيل بياني واحد على المحورين س/ص، نحصل على العلاقة التالية بينهما وبين دورة حياة اعتماد التكنولوجيا:

الابتكارات ودورة حياة اعتماد التكنولوجيا



ويعد هذا التمثيل البياني طريقة أخرى يمكننا من خلالها النظر إلى دورة حياة اعتماد التكنولوجيا وتفسيرها:

□ تبدأ دورة حياة اعتماد التكنولوجيا من أعلى اليسار عندما يمثل المنتج الجديد «نموذجًا صادمًا» مرتفع المستوى والفائدة من ورائه منخفضة، وذلك بسبب عدم إدخال تطبيقات واستخدامات التكنولوجيا الجديدة حيز التنفيذ على نطاق واسع بعد. لا يزال المنتج محض فكرة علمية خالصة ونموذج أولي، لا يثير اهتمام أي فئة سوى محبي التكنولوجيا.

□ في الربع الثاني، نرى ظهور السوق المبكرة والتفافه حول واحد أو أكثر من أصحاب الرؤى الحالمين الذين يرون مزايا واعدة للتكنولوجيا الجديدة ويشرعون في تمويل الابتكار ودعمه. ويخلق ذلك الميزة التنافسية الكبيرة التي يسعى لها الحالمون من أجل التخلص من شعور الصدمة التي صاحبت الابتكار في المرحلة الأولى وإبراز استخداماته.

□ ينظر البراعماتيون إلى استخدامات وتطبيقات هذا الابتكار ويقررون رغبتهم في الاستفادة منها في أعمالهم، لكن السعر المطروح للتكنولوجيا الجديدة يدفعهم إلى التراجع، وهذا ما يتسبب في ظهور «الفجوة».

□ لتسريع دخول التكنولوجيا الجديدة إلى الربع الثالث، يجب على الشركات تحديد ماهية المشكلات التي يعانها قطاع معين في السوق، والحد من الشعور بالصدمة تجاه «النموذج الجديد» عن طريق تنفيذ حلول محددة متخصصة لذلك القطاع قبل التحرك نحو إطلاق منتج يناسب الجميع. وهذه هي مرحلة مضمار البولينغ، حيث يمكن للتسويق الذكي أن يسرع بإخراج المنتج من «الفجوة».

وبالانتقال من قارورة بولينغ إلى أخرى، تظهر ملامح المنتج الذي يمكن أن يصبح بنية تحتية نموذجية جيدة للاستخدامات العامة، والتي تتحرك الأغلبية البراعماتية في مرحلة ما للاعتماد عليها. ولأن تلك الفئة من العملاء تتحرك مثل القطيع، يفرض ذلك أمرًا واقعيًا في السوق ويوفر قاعدة دعم عريضة للموردين بشكل يقضي على شعور الصدمة تمامًا. ومع الاستمرار في تطوير استخدامات وتطبيقات التكنولوجيا، تؤدي تلك الديناميكية إلى «الإعصار».

□ مع انحسار الإعصار، أصبح المحافظون قادرين على دخول السوق وشراء المنتج لأول مرة، وتختفي الصدمة التي سببها النموذج الجديد تمامًا، وأصبحت استخدامات وتطبيقات التكنولوجيا المبتكرة هي المعيار القياسي في السوق. في هذه المرحلة، ينتقل السوق إلى «الشارع الرئيسي»، حيث تركز الابتكارات في تلك المرحلة على تقديم قيمة مضافة، أو ما نطلق عليه «المنتج الكامل + 1».

ولكن كلما تمسك العملاء بالنموذج المألوف لديهم بشدة أكبر، سيكون النموذج الجديد المقبل أكثر صدمة بالنسبة إليهم، عندما تنتقل البنية التحتية إلى معايير جديدة ويتراجع دعم البنية التحتية النموذجية التي يعتمدون عليها. □ وأخيرًا، هناك دلالة لما يمثله ذلك الجدار بين الأرباع اليسرى العلوية والسفلية، يذكرك بأنك غير قادر على الانتقال من أحدهما إلى الآخر دون المرور بالجانب الأيمن من المخطط البياني. بمعنى، إذا توصلت إلى ابتكار تقني تتمثل فائدته الوحيدة في خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية، سيكون كل ما لديك فرصة غير قابلة للتسويق.

السبب هو أن المحافظين لن يتسامحوا ببساطة مع الصدمة التي يسببها النموذج الجديد، ولن يستثمروا في مساعدة الموردين من أجل تقليل الشعور بتلك الصدمة بمرور الوقت. إنهم لا يشترون منتجات التكنولوجيا الجديدة إلا بعد اختبارها من قبل البراغماتيين، الذين بدورهم لا يشترونها إلا عندما تمثل استخداماتها وتطبيقاتها فرصًا كبيرة لتحسين سير العمل والإنتاجية. كل هذا يعني ضرورة الحصول على رعاية من فئة الحالمين وأصحاب الرؤى في المراحل المبكرة لتلك الاستخدامات والتطبيقات. باختصار، من أجل المضي قدمًا من الربع الأول، مرحلة النموذج الأولي والفكرة العلمية الخالصة، يجب عليك العثور على استخدام وتطبيق مبتكر للنموذج من أجل تحفيز أصحاب الرؤى والحالمين على دعم التكنولوجيا الجديدة، لا يمكنك «النزول» إلى الربع الرابع مباشرة.

استخدام النموذج كبوصلة إرشادية

هناك قوى أخرى يمكن أن تؤثر على وضع دورة حياة اعتماد التكنولوجيا إلى جانب «الصدمة» و«الاستخدامات والتطبيقات المبتكرة»، ومع ذلك، يمكنك الاعتماد على هذا المخطط البياني لتقدير موقع منتجك في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، وبالتالي يمكنك العمل على ما تحتاج إليه تلك المرحلة والاستعداد للمراحل المقبلة.

دعونا نوضح الفكرة ببعض الأمثلة⁽¹⁷⁾:

□ من الواضح أن منتج Notes من شركة «لوتس» أظهر العديد من الاستخدامات والتطبيقات المبتكرة التي يمكن أن تستفيد منها الأعمال،

بطريقة تضع المنتج على الجانب الأيمن من المخطط البياني. لكن هناك غموضًا يتعلق بموقع المنتج من «الصدمة» التي يخلقها نموذج المنتج الكامل، ما بين فئة المستخدمين النهائيين الذين لا يشعرون بها كثيرًا، ومجتمع تكنولوجيا المعلومات والدعم الفني، الذين يعانون تلك الصدمة. ونتيجة لذلك، هناك طلب على المنتج يتجاوز العرض بشكل كبير، مما يخلق تأثيرًا مشابهًا للإعصار، لكن الزخم الحقيقي في السوق مهدد بالقيود شديدة الصعوبة المفروضة على المورد. ينبغي أن تستثمر «لوتس» في المنتج Notes بعده منتجًا يريد تحقيق زيادة السوق في مرحلة الإعصار على الرغم من المعوقات بالغة التعقيد التي تمنعه من تحقيق ذلك.

□ يعد السوق أن قواعد البيانات الكائنية «نموذجًا صادمًا» حتى بعد أكثر من عقد على ظهورها. لا تزال هناك بعض المعايير القديمة الراسخة والكثير من التجارب الجديدة قيد التنفيذ. وهذا يعني أنها لا تزال في النصف العلوي من المخطط البياني. لكن في نفس الوقت، لا يشك أحد في النظرية الكامنة وراء الاستخدامات والتطبيقات المبتكرة التي يعدون بها في مجال إنتاجية المطورين وأداء نظام تنفيذ البرامج، على الرغم من أن الإنجاز الفعلي لتلك الاستخدامات والتطبيقات اقتصر على بعض الحالات الفردية. وبالتالي، تصبح قواعد البيانات الكائنية في الربع العلوي الأيمن من التمثيل البياني. والسؤال الأساسي الذي ينبغي لموردي تلك الأنظمة أن يجيبوا عنه هو: هل هم في مرحلة السوق المبكرة أم في الفجوة؟ وهذا سؤال في منتهى الأهمية؛ إذا كنت في السوق المبكرة، ستكون أفضل إستراتيجية هي السعي وراء صفقة أخرى مع أحد العملاء الحاليين أصحاب الرؤية، وهو ما يعني تطوير حلول مخصصة مقابل مبلغ كبير. أما إذا كنت في الفجوة، سيؤدي التصرف بتلك الطريقة إلى إغراقك أكثر فأكثر. إذًا، كيف يمكنك معرفة الفارق؟

يمكنك معرفة الفارق من خلال مدى تقدمك في تطوير المنتج الأساسي الضروري لعبور الفجوة. يجب أن يكون الهدف الأساسي دائمًا هو عبور الفجوة، والعمل في مضمار البولينغ، ومن ثم طرح المنتج للاستخدامات العامة في مرحلة الإعصار. فكرة الحصول على الدعم من خلال تقديم حلول مخصصة بعيدة عن استخدامات مضمار البولينغ تعد بكل بساطة إساءة لاستخدام الأموال، ومضيعة للوقت، وتطيل بقاءك في الفجوة. في المقابل، يتوفر الدعم اللازم لعبور الفجوة من خلال الاستغلال الأمثل للوقت والمال. لذا، يتطلب عبور الفجوة تحديد المكان الذي تؤسس فيه قواعد الجسر الخاص بك، والمنتج الكامل الذي سيمثل ذلك الجسر، ثم تقييم مقدار أعمال البحث والتطوير المتاحة للعمل على تحسين المنتج في مقابل مقدار العمل المطلوب للحصول على المنتج الأساسي. لا يمكنك الانتقال للعمل على حلول مخصصة وأنت لا تزال لا تملك منتجًا أساسيًا. ما دامت المشكلة هي عدم

وجود «منتج كامل» بعد، يمكنك البقاء في السوق المبكرة والعمل على العروض الخاصة لأصحاب الرؤى والحالمين. لكن بمجرد أن يكون لديك منتج أساسي للمضي قدمًا، لن يكون من الحكمة أن تؤخر نفسك من أجل مشروع آخر لأحد الحالمين.

نوع آخر من العوائق

الأمثلة التي ذكرناها لنماذج البنية التحتية الجديدة تنطوي على «صدمة تكنولوجية». إلا أن هناك نوعًا آخر من الصدمات، مثل «الصدمة الثقافية أو النفسية»، عندما لا يكون العائق موضوعيًا بقدر ما هو عائق وحاجز شخصي، لكنه يظل جزءًا أيضًا من «النموذج الصادم». ويمكننا الاستشهاد في ذلك بالمثل التالي:

طابعات الألوان

يعد مستوى «الصدمة» التكنولوجية الذي تسببت فيه طابعات الألوان ضئيلاً للغاية على مستوى البنية التحتية، فهي تعمل بنفس طريقة طابعات الأبيض والأسود، باستخدام نوع مختلف فقط من خراطيش الحبر الملونة. لذا، أيًا كانت تلك «الصدمة»، فهي على مستوى المستخدم النهائي وليس على مستوى مجتمع الدعم الفني. وهذا يعني أننا في النصف السفلي من مخطط التمثيل البياني. استخدام الألوان أمر مقبول تمامًا في الاستخدامات الخاصة بفناني الرسومات المحترفين، ولكن ليس لاستخدامات الأعمال العامة. لذا، مثلت طابعات الألوان ضغطًا على المستخدم النهائي العادي الذي لا يرغب في أن يبدو بمظهر الأحمق (متذكرًا ما حدث عندما سمحت لهم برامج التحرير النصية باستخدام أنماط خط مختلفة)، بينما الضغط الذي تعرض له متخذو قرارات الشراء الاقتصادية أكبر، بسبب خوفهم من انخفاض مستوى الإنتاجية بسبب انشغال المستخدمين بالحصول على المستوى المثالي من اللون الأرجواني من أجل عنوان العرض التقديمي القادم أمام مجلس الإدارة.

لذا، نحن هنا عالقون مع هذا المنتج في مضمار البولينغ، مع الخوف من أننا قد نظل هنا إلى الأبد. الفكرة أن طابعات الألوان غير باهظة التكلفة، مما يؤدي إلى زيادة الطلب عليها على أي حال، لكن المستخدمين أنفسهم لا يستخدمونها كثيرًا. قد يكون ذلك جيدًا لك إذا كنت تعمل في تصنيع وتوريد الطابعات نفسها، لكنه لن يكون جيدًا بالنسبة إليك إذا كان عمك هو تصنيع خراطيش الحبر الملونة. على سبيل المثال، إذا استخدم المستخدم العادي أربعة خراطيش سنويًا بسعر 25 دولارًا للواحدة، فهذا يعني 100 مليون دولار من العائدات لكل مليون طابعة. ليس من الصعب رؤية إمكانية تحقيق هذه السوق لمليارات الدولارات إذا كانت أسعار خراطيش الألوان أعلى قليلًا. لكن من أجل تحقيق ذلك، يصبح من المهم أن تعتمد السوق تلك البنية التحتية الجديدة على استخدام الألوان.

هناك حاجة إداً إلى تطبيق إستراتيجية نهاية «مضمار البولينغ» كي تخرج بالمنتج من زقاق الاستخدامات الرسومية إلى الاستخدامات العامة. إحدى الإستراتيجيات المقترحة في سبيل ذلك هو العمل على مضمار بولينغ جديد، بعيد عن استخدام الألوان في الرسومات، وبركز على استخدامها في توضيح البيانات. يرتكز محور تلك الحملة على الرسوم البيانية الملونة، وكيف يمكن للمتلقي رؤية الأنماط التي تمثلها البيانات بشكل أفضل إذا عُرضت عليه بالألوان. تضمنت فئة العملاء المستهدفين لتلك الحملة أي شخص يستخدم الرسوم والجداول البيانية في التقارير أو العروض التقديمية، مثل العاملين في القطاع المالي، وأبحاث السوق، والمخططين الإستراتيجيين، ومديري مراقبة الجودة، وما إلى ذلك. أو يمكن أن تستهدف تلك الحملة مقدمي الخدمات مثل شركات التأمين الذين يقدمون خدمات باهظة التكلفة، ويرون أن عبئاً كبيراً من عملية التسويق والبيع يقع على عاتق تصميم الوثيقة التي يقدمونها لعملائهم. كلتا المجموعتين لديهما سبب مقنع للشراء، وإن كانت الأخيرة تتمتع بأفضلية فيما يتعلق بتوفر عنصر التمويل.

على أي حال، لا توجد مشكلة في العثور على فئة عملاء مستهدفين مناسبة، المشكلة هي وجود «المنتج الكامل». بعبارة أخرى، كانت أنشطة التسويق التقليدية من أجل طرح المنتج للاستخدامات المكتبية على نطاق واسع تركز على عدم وجود آلة نسخ ملونة معقولة التكلفة، بينما ينبغي أن يكون التركيز على قيمة أخرى، مثل توضيح فكرة أن البيانات والعروض التي تقدم بالألوان لا تفقد بريقها وسحرها فقط عندما تُقدّم بالأبيض والأسود، بل تفقد معلومات مهمة أيضاً.

والآن، ما هو موضع طابعة الألوان في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا؟ قد نميل بشكل «طبيعي» إلى وضعها في الربع الخاص بمرحلة «الشارع الرئيسي» أسفل يسار مخطط التمثيل البياني، لأن المنتج يقدم تحسينات على تكنولوجيا موجودة بالفعل، ولكن هذا الافتراض سيكون خاطئاً. في الواقع، هذا الرفض النفسي للمنتج يدفعه للعودة إلى الربع العلوي الأيسر، لأن العملاء لا يمكنهم رؤية ما يمثله المنتج من إمكانيات استخدامات وتطبيقات مبتكرة، على الرغم من وجودها بالفعل! ونتيجة لذلك، ستصبح الطريقة الوحيدة للعودة إلى الشارع الرئيسي هي التركيز على أفكار مبتكرة تحظى بدعم وتأييد الحالمين وأصحاب الرؤى، ثم نيل قبول البراغماتيين، ومن ثم العودة سريعاً إلى الشارع الرئيسي. تلك الرحلة ستستغرق وقتاً أقل من دورة اعتماد التكنولوجيا «الأصلية»، لأن العقبة هنا نفسية وليست تكنولوجية، لكنها ستتبع نفس الخطوات.

معايرة قبول السوق

يعتمد تحليل الابتكارات الذي نجره على تطبيق نموذج تنبؤي نظري على السوق. لكن يمكن أيضًا اتباع نهج تجريبي تجاه المشكلة، والعمل بشكل عكسي بناءً على السلوكيات الفعلية في السوق حتى الآن. وهنا، تبحث عن العناصر والسمات المميزة التي تشير إلى موضع الابتكار في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا.

وتعد الصحافة واحدة من تلك العناصر. إليكم مقتطفات من ثلاثة مقالات نُشرت في الصفحة الأولى من نفس إصدار مجلة PC Week، بتاريخ 27 ديسمبر، 1993، وتحت كلٍّ منها تعليق يشير إلى موضع المنتج المذكور في المقال داخل دورة حياة اعتماد التكنولوجيا:

طرح أول دفعة من أجهزة الكمبيوتر المحمولة القائمة بنظام WinPad يونيو المقبل وفقًا لمطورين مطلعين على خطط مايكروسوفت، سُنّطرح أول أجهزة كمبيوتر محمولة بنظام WinPad. ورفض مسؤولو مايكروسوفت التعليق على ذلك. ووفقًا لمصادر، ستعرض واجهة المستخدم بنظام WinPad جدول المحتويات، وأيقونات قابلة للسحب، وعدسات مكبرة، وحافظة.

من الإشارات المؤكدة على وجود المنتج في مرحلة السوق المبكرة رفض المطور التعليق على الأخبار المرتبطة بالمنتج. والإشارة الأخرى هي عندما تركز التغطية الإعلامية على المميزات التكنولوجية، لأنها تمثل العنصر الأهم للاعبين في مرحلة السوق المبكرة. وفي المقابل، تجد أسواق الإحصار أكثر اهتمامًا بالمعلومات عن الشركة وحصتها السوقية.

قارن مرحلة ما قبل الفجوة التي يمر بها منتج WinPad بالمقال التالي الذي نُشر في نفس الصفحة ونفس التاريخ، ديسمبر 1993، عن منتج Notes:

عملية التحول نحو استخدام Notes تسير ببطء شديد

«يواجه مسؤولو الشبكات ومطورو التطبيقات عقبات عديدة في مسار التحول لاستخدام Notes من مستوى الأقسام إلى مستوى المؤسسة».

«على الرغم من سعادة المستخدمين بشكل عام بالإصدار Notes 3.0، يجد عملاء الشركات صعوبة في تطوير تطبيقات قوية يمكن استخدامها على مستوى المؤسسة والشركات بالكامل. وعلى الرغم من حقيقة وصول قاعدة المستخدمين إلى 500.000 مستخدم، فإن عدم توفر برنامج Notes على نظام Unix يثير قلقنا بشكل كبير».

كيفين داهني، مدير تطوير تطبيقات مجموعة العمل، شركة ميليبور.
«نحتاج إلى قدرة أفضل على الاتصال بقاعدة البيانات، لا سيما ربط برنامج Notes بقواعد بيانات الشركة الأكبر على برنامج قواعد البيانات DB2».

جون ميرفي، مدير الاتصالات، شركة ترافيلرز.

ما نراه هنا هو تحول تدريجي نحو الاهتمام بمشكلات السوق الجماعية. لاحظ كيف يتحدث المقال عن الأشخاص وليس عن المنتج نفسه أو خصائصه. لقد تمكن المنتج من عبور الفجوة بالفعل، وهو ما تشير إليه عبارة «التحول للاستخدام من مستوى الأقسام إلى مستوى المؤسسة»، وعبارة «سعادة المستخدمين بشكل عام» أيضًا، لكنه أيضًا ليس مستعدًا بعد لوقت الذروة والإعصار، وهو ما يدل عليه الاستخدام المتكرر لكلمة «على الرغم». بشكل عام، يبدو الشعور العام بأن المستخدمين يريدون إعصارًا لتغيير البنية التحتية لهذا النموذج الجديد، لكن أقسام تكنولوجيا المعلومات تقول إن «المنتج الكامل» لا يرقى بعد للانتشار والتوزيع على مستوى البنية التحتية.

ونتيجة لذلك، يمكننا استنتاج وقوع برنامج Notes في مرحلة مضمار البولينغ، على الرغم من عدم وجود ما يشير إلى التسويق المتخصص لفئة أو قطاع معين في السوق. لكننا نستدل على ذلك من خلال وجود توازن غير مستقر في الطلب أقرب لمرحلة الإعصار، إلى جانب أوجه قصور في المنتج الكامل أقرب لمرحلة الفجوة.

«سايبيز» تعزز أداء SQL Server بشكل هائل

تلبية لاحتياجات عملاء الشركات ذات قواعد البيانات الكبيرة جدًا، أقدمت شركة «سايبيز» على تحسين أداء ووظائف وقدرات SQL Server 10، خادم قواعد البيانات الرئيسي لمجموعة System 10 التي تقدمها الشركة. وشهد SQL Server 10، الذي بدأ طرحه في شهر أكتوبر بأسعار تبدأ من 1.995 دولارًا، تحسنًا هائلًا في الأداء على مستوى إنشاء قواعد البيانات، وتحميل البيانات دفعة واحدة، وإنشاء فهرس، وما إلى ذلك... ومع تحوُّل الشركة نحو أنظمة التوزيع، ستقدم «سايبيز» والشركات المنافسة، مثل «أسك جروب» و«إنفورميكس سوفت وير» و«أوراكل»، منتجات مثل System 10.

الابتكارات الواردة في هذا المقال مجرد تحسينات مستمرة على الأداء والوظائف والقدرات، وهناك عدد من الشركات الأخرى لها أسماء معروفة «تقدم منتجات مماثلة». لاحظ التركيز هنا على وضع الشركة والسوق، وليس على المنتج وخصائصه التكنولوجية. وبالتالي، يتحدث هذا المقال عن فترة انتشار كبير للمنتج، إما مرحلة الإعصار أو ما بعد الإعصار. لكن بالنظر إلى عدم وجود الكثير من التركيز على المنافسة الشرسة المتوقعة في مرحلة الإعصار، نستنتج أن المنتج هنا في مرحلة «الشارع الرئيسي».

مؤشرات إضافية

إلى جانب التغطية الصحفية، هناك مصدر آخر يمكننا من خلاله تخمين وضع منتج ما في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، وهو سلوك الشركات الأخرى فيما يتعلق بالبنية التحتية. على سبيل المثال، أدرك لويس بلات، مدير «هوليت باكارد» أن منتج خادم Unix يمر بمرحلة الإعصار عندما كان مطورو البرمجيات هم من يتصلون به وليس العكس. عندما يحدث الإعصار، فإن أسهل طريقة لمعرفة من سيحتل ريادة السوق هي البحث عن الشركة التي تعد منصتها هي الخيار الأول للشركات الأخرى من أجل دعمها. إذا كان هناك الكثير من أنشطة التحول إلى مورد وحيد للخدمة أو المنتج، حتى إذا لم يكن أنت، فهذه دلالة على أن «فئة المنتج» في سوق الإعصار.

المؤشر الثاني هو «الاستنساخ». معظم الشركات لن تهتم بمحاكاة واستنساخ منتج ما إلا إذا كان المنتج يمر بمرحلة الإعصار، وكانت تقدمه الشركة الرائدة في السوق. ببساطة، لا توجد معدلات طلب كبيرة قد تبرر مثل هذا السلوك في أوقات أخرى. وإلى جانب الاستنساخ، تظهر العلامة الثالثة التي تشير إلى مرحلة الإعصار، وهي خصومات واسعة النطاق على الأسعار ضمن فئة المنتج، سواء من الشركة الرائدة (لتشجيع العملاء على اعتماد البنية التحتية ولتكون لها الأسبقية في الانتقال إلى نقطة التسعير الجديدة)، أو من المنتجات المستنسخة (حتى تتمكن من إغراء العملاء وتشجيعهم على الشراء منهم).

إدًا، من خلال متابعة المنافذ الإعلامية والصحفية المتخصصة، إلى جانب الإعلانات، ومن ثم تحليل التغطية الصحفية بالطريقة والمصطلحات التي استخدمناها منذ قليل، ستتمكن من الوصول إلى رؤية جيدة للمكان الذي يعتقد السوق أن «فئة المنتج» تشغله حاليًا في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. لكن عندما تتابع الأخبار، انتبه من الحماسة الزائدة التي قد تبديها الصحافة تجاه منتجات في مرحلة السوق المبكرة قد تتعارض مع قبول السوق في الواقع لتلك المنتجات. لقد فقدنا الكثير من المنتجات بعد فترة وجيزة من فوزها بجوائز مثل «منتج العام». واحذر أيضًا من استخلاص الكثير من الاستنتاجات من انخفاض الأسعار، لأنها قد تكون مجرد محاولات تسويقية تقليدية بائسة لا علاقة لها بموضع المنتج في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا.

اتخاذ القرار بشكل جماعي

سواء تمكنت من تحديد موقعك في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا بشكل صحيح أم لا، فإن عامل النجاح الأهم لأي فريق هو الوصول إلى حالة من الإجماع حول ذلك، ومن ثم التصرف على هذا الأساس. عندما يتحرك الفريق معًا في نفس الاتجاه، سيصبح تصحيح المسار إذا كان مطلوبًا أسهل بكثير. فيما يلي بعض «الإرشادات المفيدة» حتى يتوصل الفريق إلى الإجماع:

□ عدم توريد المنتج لا يعني أنه بالضرورة لا يزال في مرحلة السوق المبكرة. بل ينبغي توجيه الفريق للتفكير في موضع المنتج في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا بعد طرحه وتوريده. على سبيل المثال، كل جيل جديد من ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية (DRAM) يدخل مباشرة إلى مرحلة الإعصار بمجرد طرحه في الأسواق.

□ قد يكون نفس المنتج في مراحل مختلفة من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا بناء على السياق العالمي. بشكل عام، الأسواق داخل اليابان والولايات المتحدة وألمانيا تسبق غيرها من الأسواق. لذا، يجب مراعاة السياق الجغرافي عند التفكير بشكل جماعي في الوضع الحالي للمنتج.

□ من الممكن وصول المنتج إلى مرحلة «الشارع الرئيسي» دون المرور بالإعصار. أحيانًا نطلق على تلك المنتجات «في مضمار البولينغ إلى الأبد». وهذا لأنها غير قادرة على أن تصبح بنية تحتية عامة وقياسية في السوق، لكن أسواقها ناضجة، و«المنتج الكامل» يصبح سلعة رائجة في القطاعات والتخصصات التي يخدمها. وعندما تلوح في الأفق أي فرصة لحدوث إعصار لتلك الفئة من المنتجات في المستقبل، ينبغي أن يتبع قسم التسويق إستراتيجية جديدة تُطلق عليها «الشارع الرئيسي + 1».

□ تراجع المنتج لا يعني بالضرورة أنه في «الفجوة». قد يحدث تراجع للمنتجات في أي مرحلة خلال دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، لكن التراجع خلال مرحلة الإعصار سيتطلب عملاً خاصًا.

□ كما ذكرنا من قبل، قد يشهد المنتج «إعصارًا محدودًا» داخل قطاع وحيد في مضمار البولينغ. زيادة مستويات الطلب عن العرض قد تخلق تأثيرات أشبه بما يحدث في مرحلة «الإعصار»، لكنها لن تحقق نفس الإيرادات التي يمكن أن تجنيها في الإعصار. يجب التعامل مع ذلك بنفس إستراتيجيات تسويق مضمار البولينغ، لكن في ذروتها.

والآن، يتبقى سؤال أخير قبل أن ينتهي هذا الفصل:

كيف تتنبأ ببداية الإعصار؟

لا يمكننا إنهاء هذا الفصل قبل التعرض لهذا السؤال، لأنه السؤال الأكثر تكرارًا بمجرد بدء عمل أي شركة على نموذج دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. لكن من ناحية أخرى، لا أعتقد أن هناك من يصدق أن بإمكانني الإجابة عن هذا السؤال فعليًا. إذا كانت الإجابة سهلة، فلماذا لا أجدي أكتب هذا الكتاب من جزيرتي الخاصة وأنا أستمتع بمشاهدة المحيط الأزرق اللامتناهي تحت السماء الصافية؟

على أي حال، يمكننا صياغة الأمر على النحو التالي:

□ أولًا، تساعد النجاحات في مضمار البولينغ على بدء الأعاصير لأنها تشير إلى صلاحية المنتج لذلك، وإن كان ذلك في ظروف معينة ولا تعد قاعدة عامة. دون تلك النجاحات، سيواجه المنتج صعوبة كبيرة في الوصول إلى الإعصار، لأن هناك الكثير من المعايير الواقعية التي لم يختبرها المنتج بعد. لذا، بعض النجاحات في القطاعات المتخصصة ستكون مثل علامات وإشارات توضح استعداد المنتج للإعصار.

□ ثانيًا، في أسواق التجزئة، يعد التسعير مؤشرًا مهمًا وحاسمًا في إبراز جاهزية المنتج للإعصار. القاعدة تقول إن تسعير المنتج بأقل من 1.500 دولار يدخله إلى سوق المكاتب الصغيرة، بينما نزول السعر إلى أقل من 1.000 دولار يُحدث الإعصار. وبالمثل، تسعير المنتج بأقل من 7.00 دولار يُدخله إلى سوق الاستخدامات المنزلية، بينما نزول السعر إلى أقل من 3.00 دولار يُحدث الإعصار. بالتأكيد هذا ليس قانونًا ثابتًا، لكن عندما نتحدث عن التنبؤ والتوقعات، لا مجال للقوانين الثابتة.

□ بشكل أكثر تجريدًا، تتطلب الأعاصير تحويل «المنتج الكامل» إلى سلعة. ما دام هناك مكُون في المنتج يتطلب خبرة نادرة لدمجه في البنية التحتية، فسيقوم السوق وصول المنتج إلى الإعصار. وفي المقابل، بمجرد عدم وجود هذا العائق، إذا كان المنتج والسوق في طريقهما للإعصار، فسيحدث بسرعة كبيرة جدًّا، أو ربما على الفور. أما إذا لم تصل الأسواق إلى الإعصار، فهذا يعني عادة عدم وجود منتج يستحق، أو عدم وجود سبب مقنع يدفع العملاء لشراؤه.

□ أكبر علامة تشير إلى الإعصار هي وجود «منتج ثوري». لكن ليس من الواضح بالنسبة إليَّ إن كانت الأعاصير هي من تخلق «المنتجات الثورية» أم العكس. ما يمكننا قوله في وصف تلك المنتجات إنها توفر بنية تحتية قياسية عالمية، وجذابة لكل فئات وشرائح السوق، وقابلة للتحوُّل إلى «سلعة».

□ يمكنك معرفة بداية الإعصار عندما تبدأ شركة «غوريل» في الظهور. لكن في تلك المرحلة، يكون قد فات الأوان على تغيير معطيات السوق، وبالتالي تغيير النتائج.

□ وأخيرًا، الرهان على حدوث الإعصار في وقت محدد يشبه شراء تذكرة يانصيب وأنت تتوقع الفوز. هناك الكثير من المتغيرات التي تجعل مثل تلك الرهانات غير منطقية البتة.

خلاصة الجزء الأول، وتمهيد للجزء الثاني

في الجزء الأول، تطوّر الأسواق فائقة النمو، استكشفتنا تأثير قوى السوق المرتبطة بدورة حياة اعتماد التكنولوجيا، وناقشنا بعبارات عامة مسارات العمل المناسبة في كل مرحلة. بشكل عام، كان الجزء الأول تدريبًا على معرفة توجهات السوق، ووضع مخطط لدورة حياة اعتماد التكنولوجيا وتعلم

كيفية قراءة واقع السوق بطريقة صحيحة. وفي الفصل الأخير من الجزء الأول ناقشنا كيف نستخدم نموذج النقل النوعية المبتكرة ونموذج دورة حياة اعتماد التكنولوجيا كبوصلة ترشدنا إلى الطريق الصحيح.

والآن سننتقل إلى الجزء الثاني، التأثيرات الإستراتيجية، من أجل دمج تلك الأفكار مع اهتمامات إستراتيجيات الأعمال التقليدية التالية:

□ الشراكات الإستراتيجية.

□ الميزة التنافسية.

□ المكانة.

□ القيادة المؤسسية.

تتشرك تلك الاهتمامات في اهتمامها المشترك بالقوة، وتوزيعها داخل الأسواق بشكل عام، وداخل الشركات على المستوى الفردي. كلما نمضي قدمًا للأمام في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، تتغير عوامل النجاح الحاسمة، وتزيد وتقل معها قوة الأشخاص والمؤسسات المختلفة أيضًا. وإن كانت دورة الحياة طويلة نسبيًا، ستتمكن مؤسسات السوق والهيكل الإدارية من استيعاب تلك التغييرات.

لكن في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، تتطور دورات الحياة بسرعة كبيرة، مع تداخل دورات حياة المنتجات والابتكارات المختلفة بشكل كبير، حتى لم تعد المؤسسات قادرة على استيعاب ذلك. أصبحت القوة تنتقل من شخص لآخر ومن جهة لأخرى بوتيرة أعلى، ولم تعد آليات السوق والأنظمة الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة ذلك. وهذا يخلق خيبة أمل بشأن الشراكات الإستراتيجية، وارتباكًا حول الميزة التنافسية المستدامة والمكانة، واستياءً داخل إدارة المؤسسة.

يتطلب المضي قدمًا إعادة النظر والتفكير بشكل جذري بشأن كيفية تحديد علاقات القوة الأساسية والحفاظ عليها في أسواق أصبحت سريعة التغير. هذا هو التحدي الذي نسعى لمناقشته في الجزء الثاني من كتاب «داخل الإعصار». تذكير بأن تلك الأمثلة ترجع لفترة منتصف التسعينيات.

الجزء الثاني التأثيرات الإستراتيجية

الفصل السابع

الشراكات الإستراتيجية

أصبحت الشراكات الإستراتيجية جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجيات أعمال قطاع التكنولوجيا المتقدمة على مدار العقد الماضي، ويرجع ذلك بشكل كبير إلى الانتقال نحو الأنظمة المفتوحة. ويُفترض أن ظهور هذا النموذج يرجع إلى إحباط العملاء من التقييد بمنتج أو بمورد واحد، لكن في الواقع لم يكن له تأثير حقيقي يُذكر على تغيير العملاء للموردين أو ولائهم للمنتج الذي يستخدمونه. ربما لم يعد هناك سياج مرتفع مثل السابق، لكن بعد فترة، حتى الخيول تميل إلى البقاء في أماكنها المخصصة لها بعد تحديدها. لذا، كان التأثير الأكبر للأنظمة المفتوحة على كيفية تفاعل الموردين مع عناصر السوق الأخرى من أجل إكمال «منتجاتهم الكاملة» والمنافسة على ريادة السوق.

في ظل النظام القديم، المتجسد في شركات مثل «آي بي إم»، و«ديجيتال إكوبيمنت» و«يونيسيس» وغيرهم من شركات الأنظمة الكبيرة، كان التكامل الرأسي هو العمود الفقري للإستراتيجيات والشراكات والتحالفات التنافسية. كان الاستثمار في تطوير «المنتج الكامل» مرتفعًا للغاية، لذا كان يتم حصر السوق في عدد قليل من الشركات فقط، وكانوا بدورهم في حاجة إلى أكبر عدد ممكن من دولارات العملاء لاسترداد تلك الاستثمارات. لذا، كان التسويق في هذا العصر سرّيًا، وكان تطوير الحسابات حصرّيًا، ويتم إبعاد الموردين الآخرين لمسافة معينة، وكان التركيز منصبًا على الحد من الاعتماد على الغير والحفاظ على سيطرة المورد على كل جوانب العملية الإنتاجية والتسويقية.

إلا أن هذا النظام لم يصمد، وتم تقويضه مع ظهور المعالجات الدقيقة، التي أتاحت ظهور نموذج استثمار جديد أقل في التكلفة، وهو ما يعني قدرة الموردين على مشاركة السوق معًا والحصول على أرباح تكفي الجميع. وبالفعل لم يكن هناك من يتمتع برأس المال الكافي حتى يتخلص من اعتماده كليًا على الآخرين، وبالتالي ظهر نموذج جديد للبنية الهندسية المفتوحة والتعاون بين الموردين المختلفين، تمثّل في طرح شركة «أبل» لجهاز Apple II، ثم على نطاق أوسع في أجهزة كمبيوتر «آي بي إم» وشركة «صن ميكروسيستمز». تلك الشركات لم تسمح لشركائها بملء المساحات الشاغرة داخل أنظمة الكمبيوتر الخاصة بهم، بل استعانت بهم لفعل ذلك، وتحول التسويق إلى نموذج يعتمد بشكل أكبر على الاتصالات المفتوحة، مع تركيز على مشاركة المعلومات من أجل النجاح المشترك للجميع.

وفي نموذج البنية الهندسية المفتوحة، تتمتع الشركات بالحرية في اتباع الإستراتيجية الأفضل مع كل فئة أو قطاع، دون الاضطرار إلى تحمل

المسؤولية عن استثمار «المنتج الكامل». وهذه البيئة الاقتصادية تخدم الشركات الناشئة الأصغر والأدكى، بينما الشركات التي نجحت في ظل النموذج القديم وجدت نفسها في وضع غير مواتٍ من حيث التكلفة. من الممكن أن تصل «المنتجات الكاملة» إلى السوق بشكل أسرع إذا تعاونت عدة شركات لتوفر كل جزء من أجزائها، والعمل على ذلك بالتوازي.

تمثلت الحالة الأولى والأكثر دراماتيكية لتبعات هذا النموذج الجديد في نمو شركة «صن» غير العادي وتجاوزها شركة «أبولو» في سوق أجهزة الكمبيوتر المركزية. وفقًا لجميع قواعد الإعصار، من غير المفترض أن يحدث ذلك. كانت «أبولو» هي الغوريلا الراسخة في هذه السوق، ومن المفترض أن تظل السوق مخلصًا لها بدلًا من تحويل دعمها نحو نموذج بديل. فلماذا حدث ذلك؟ الإجابة هي أن إستراتيجية الأنظمة المفتوحة التي اتبعتها شركة «صن» سمحت لها بالتغلب على «أبولو». وبما أنه في مرحلة الإعصار من يكن تركيزه على «التوريد والشحن» يحصل على أعلى المبيعات، تمكنت «صن» من إزاحة «أبولو» على الرغم من مزايا ريادة السوق التي تتمتع بها.

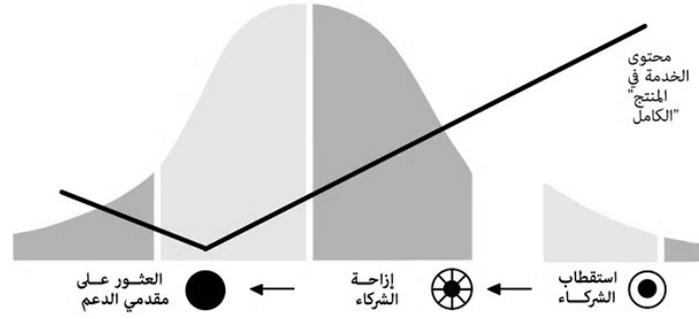
وترجع قدرة «صن» على إنتاج وتوريد منتجات أكثر من «أبولو» إلى إستراتيجية الأنظمة المفتوحة التي أعفتها من تحمُّل مسؤولية تطوير «منتجاتها الكاملة»، بل استفادت من شراكاتها مع مصادر خارجية للحصول على المكونات الداخلية المطلوبة، والاعتماد على الآليات الطبيعية للسوق الحر من أجل تجميع «المنتج الكامل» في النهاية. لذا، من الناحية الفنية، يمكننا القول إن «صن» جمّعت أو نظمت «المنتجات الكاملة» التي طرحتها في الأسواق، بدلًا من «تصنيعها» أو «شرائها». بعبارة أخرى، أصبحت الشراكات خيارًا آخر مهمًا يتجاوز النظرة التقليدية لما كانت عليه، والتي تمثلت سابقًا في «التصنيع مقابل الشراء». ونتيجة تلك الشراكات الإستراتيجية، حظيت شركة «صن» بخطوط توريد أكثر مرونة دون أي تكلفة إضافية على عاتقها.

لا يزال قطاع التكنولوجيا المتقدمة يستوعب ضخامة هذا الدرس والسرعة التي أعاد بها تنظيم علاقاتنا وشراكتنا، وما زلنا نستكشف كيف تتولى شراكات الأنظمة المفتوحة عملية توزيع القوة داخل السوق. ولكي نلقي نظرة أكثر تعمقًا على تلك الديناميكيات المتداخلة، دعونا نلقي نظرة على الكيفية التي تتحكم بها دورة حياة اعتماد التكنولوجيا في ظهور واختفاء تلك الشراكات.

تطوُّر المنتج الكامل

من الطرق التي يمكن بها وصف دورة حياة اعتماد التكنولوجيا القول إنها تتبع زيادة التطوُّر والتكامل في إنتاج «المنتج الكامل»، كما يوضح المخطط التالي:

تطوُّر «المنتج الكامل»



●	منتج تكنولوجي مُغلف بالكثير من الخدمات المخصصة.
⊗	مخطط «المنتج الكامل».
●	«منتج كامل» وصل لمرحلة التسليح.

في بداية دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، يتكون «المنتج الكامل» من منتج أساسي مكتمل بالكاد مُحاط بمجموعة من الخدمات المخصصة اللازمة لأي استخدام أو قطاع معين. هذه هي مرحلة السوق المبكرة، حيث تلتزم فئة أصحاب الرؤى (الحالمين) بأخذ منتج مكتمل بنسبة 80 % على أقصى تقدير واستخدامه لإحداث ابتكار على مستوى الاستخدامات والتطبيق. ومن أجل الوصول لتلك النتيجة، يكون هناك اعتماد كبير على الخدمات التعاونية التي تعمل على تكامل الأنظمة، والتي تجمع كل شيء معًا. هذا المشروع صعب بالفعل، لأن محتوى الخدمة الملحق بأي مشروع معين عادة ما يتجاوز استثمارات المنتج نفسه عدة أضعاف.

ولكن من أجل عبور الفجوة والحصول على قبول قطاع العملاء البراغماتيين، يجب على الموردين إضفاء الطابع المؤسسي على «المنتج الكامل»، لقطاع أو تخصص معين من العملاء في البداية. هذه البنية بشكل أساسي تركز على توليفة من المنتجات والخدمات الحالية والموجودة بالفعل. وما يميز هذا المنتج عن إصداره الأولي في السوق المبكرة أن كل المكونات موجودة مسبقًا، ولم يتم إنشاء أي شيء من الصفر. بالتأكيد لا تزال هناك حاجة إلى إنجاز بعض التخصيص، لكن لا حاجة إلى العمل على تصميم جديد. ونتيجة لذلك، يتكرر إنتاج المنتج بسرعة وتناسق معقولين، ويمكن الاستفادة من العمل مع عميل للانتقال إلى عميل آخر، ثم من فئة وتخصص إلى فئة أخرى، وفي النهاية تخفيض التكاليف وتزويد الموثوقية في المنتج.

لتحقيق هذه الأهداف، يتعين على المورد الرئيسي، الذي يقدم المنتج الأساسي عادة، الاستعانة بشركاء يلتزمون بإنتاج وتوريد واحد أو أكثر من المكونات المحددة للمنتج الكامل. لا يمكن ترك أي مكون «بلا إسناد» لأي جهة، خشية وجود أي قصور في المنتج الكامل وعدم قدرة العميل لاحقًا على تحقيق النتائج المرجوة التي يشتري المنتج من أجلها. ومن هنا، نشأت شبكة

الشراكات غير الرسمية التي أصبحت تشكّل أساس الكثير من أعمال التكنولوجيا المتقدمة.

وبمجرد دخول «منتج كامل» في مرحلة الإعصار، تمارس السوق ضغطًا أكبر وأقوى من أجل توحيد ذلك المنتج بدرجة أكبر، مما يدفعه أكثر للاقتراب من بساطة وتكلفة منتجات السلع الأساسية من أجل دعم التوزيع الأرخص باستمرار على نطاق واسع. ومن أجل تقليل التكاليف وزيادة الموثوقية، يجب أن يزداد الدمج المسبق لمكونات المنتج الكامل، ويجب إزالة أكبر قدر ممكن من محتوى الخدمات. الأمر الذي يُنذر بانحلال الشراكات التي بدأت للتو على ما يبدو.

تستمر هذه العملية في مرحلة الإعصار وحتى مرحلة الشارع الرئيسي، حتى تصل الشراكات إلى الحضيض ويتم استيعاب المنتج الكامل، بشكل كامل، داخل المنتج الأساسي. وفي هذه المرحلة، تصبح هناك حاجة إلى تسويق القيمة المضافة «1+» لتمييز العروض الجديدة عمّا أصبح سلعة رائجة تحقق هامش ربح منخفض. وفي تلك الأثناء، قد تظهر فرص متواضعة لإعادة فتح قنوات التواصل مع الشراكات القديمة، بافتراض رغبة أي منهم في التحدث مع الآخر.

وأخيرًا، في نهاية دورة حياة اعتماد تلك التكنولوجيا، يعاود محتوى الخدمات الظهور وتأكيد نفسه في دور مقدمي الدعم. لقد انتقلت البنية التحتية التي كانت تخدم المنتج إلى نماذج أحدث، ولا يزال العملاء الذين يعتمدون على النماذج الأقدم بحاجة إلى خدمات الدعم، وهي فرص قد تكون مربحة جدًا في الواقع لمقدمي خدمات الدعم في تلك المرحلة.

إبراز المشكلة الرئيسية - القوة

الفكرة الرئيسية هنا هو أن الشراكات، تحت ضغط العمل على تطوير «المنتج الكامل»، تتداخل أهدافها، والطريقة الوحيدة لإدارة تلك الشراكات من أجل المضي قدمًا هو توضيح ومعالجة المشكلات الحقيقية. وفي النهاية، تدور كل المشكلات حول مصدر قلق أساسي وحيد، وهو القوة. من أجل إدارة الشراكات والتواصل بشكل فعال، ومن أجل وضع إستراتيجية واقعية، نحتاج إلى نموذج عام يوضح كيفية توزيع قوة الشركاء بشكل مناسب داخل السوق. ومثل كل شيء آخر؛ تتغير علاقات القوة في المراحل المختلفة لدورة حياة اعتماد التكنولوجيا.

□ السوق المبكرة

في مرحلة السوق المبكرة، تتركز القوة لدى مقدم التكنولوجيا والجهة المتخصصة في تكامل النظم. فالأول لديه الطعم الذي يجذب العملاء الحاليين أصحاب الرؤى، والأخير لديه الصنارة اللازمة لتوصيل الطعم واستخراج الصيد.

على سبيل المثال، تعمل الشركتان «سافي» و«جيراتيون» في مرحلة السوق المبكرة على نفس الفكرة والرؤية، «تحديد المواقع». في حالة شركة «سافي»، فإن لديها نظامًا من أجهزة الإرسال والاستقبال يسمح لمراكز النقل والمستودعات بتتبع واسترجاع حاويات البضائع ومحتوياتها بسهولة. أما في حالة شركة «جيراتيون»، فإن لديهم جهازًا «مدوارًا» صغيرًا بحجم كرة الغولف تقريبًا يزن بضعة جرامات فقط، يمكنه استكشاف التغيرات في الحركة والموقف، وبالتالي يمكن دمجها في أي نظام يعمل على التتبع أو تحديد المواقع.

ومثل العديد من منتجات السوق المبكرة؛ يمكن لكليهما دعم عدد لا يحصى من الاستخدامات والتطبيقات لمجموعة كاملة من قطاعات الأعمال. في حالة «سافي»، بفضل تركيزها على النقل والشحن متعدد الوسائط، تواصلت معها شركة سيارات من أجل تتبع الحاويات داخل المصنع، إلى جانب شركة تعاونية غذائية من أجل تتبع الشحنات القابلة للتلف. وبالمثل، بفضل تركيز «جيراتيون» على الأجهزة اليدوية التي تسمح للعارضين على أجهزة الكمبيوتر ولألعاب الألعاب الإلكترونية ومشاهدي التلفاز بالتفاعل مع مؤشر على الشاشة، فقد تواصل معها مقدمو خدمات الملاحه وتحديد المواقع في السيارات ومصممو كاميرات الفيديو.

الآن، في كلتا الحالتين لا تمتلك أي شركة في مرحلة السوق المبكرة موارد التكامل المطلوبة للاستفادة من تلك الفرص. في حالة «جيراتيون»، قد يقوم العميل بتوفير تلك الموارد. لكن في حالة «سافي»، من شبه المؤكد أن تستعين الشركة بجهة تكامل أنظمة خارجية مستقلة. لماذا؟ لأن العميل الحالم صاحب الرؤية يريد نشر بنية تحتية جديدة في السوق، لكنه يفتقر إلى المعرفة التقنية ومهارات إدارة المشروعات اللازمة لذلك. وهذه هي الخبرة النادرة التي توفرها جهات تكامل النظم، وبمجرد ظهورهم في المشهد، يتم التنازل عن كل القوة لصالحهم.

وإلى جانب مُقدِّم التكنولوجيا وجهة تكامل الأنظمة، تلعب كل الجهات الأخرى دور المتفرج، ولا تدخل إلى اللعبة إلا بدعوة من جهة تكامل الأنظمة. وسبب اهتمام المتفرجين بتلك المرحلة هو أن الصفقات التي تتم خلالها غالبًا ما تؤدي إلى عمليات شراء كبيرة جدًا لمنتجات وخدمات البنية التحتية التكميلية. إذا كان هؤلاء المتفرجون من رواد السوق بحد ذاتهم، فإن جهات تكامل الأنظمة تقر بقوتهم، لكن بحذر، ويحاولون استغلال مكائنتهم الجديدة والجيدة مع العميل دون التنازل عن سيطرتهم على المشهد. أما إذا كان المتفرجون مجرد موردي بعض السلع المطلوبة، ستتوقع جهات تكامل الأنظمة أن يكون هؤلاء المتفرجون رهن إشارتها في أي لحظة.

□ مرحلة مضمار البولينغ

في مرحلة مضمار البولينغ، وكذلك عند عبور الفجوة، تتركز القوة في يد زعيم الهجوم على السوق المتخصصة. وهي الشركة التي حددت نطاق العملاء المستهدفين، وقدمت سببًا مقنعًا للشراء، وصممت «المنتج الكامل». هؤلاء هم من رأوا الفرص السانحة في السوق ولم يرها شخص آخر. لذا، فإنهم يستعينون بشركائهم في مهام التعدين والتنقيب، بينما يحتفظون بخريطة الذهب، وهذا ما يمنحهم القوة والأفضلية.

إدًا، يكمن مفتاح إنجاح تلك الشراكات في القيادة القائمة على معرفة الزعيم بالفرص التسويقية السانحة. ولا يعتمد ذلك في المقابل على أن يحظى الزعيم بصورة الشركة الكبيرة. وأؤكد على ذلك لأن العديد من الشركات الصغيرة تشعر أنها تحتاج إلى شركات أكبر من أجل الحصول على دعم حلفاء أقوياء، لكن هذا غير صحيح.

في مثال شركة «دوكيومينتام» المذكور في الفصل الثاني، ومنتجها الكامل المتمثل في تطبيق نظام «اعتماد الأدوية الجديدة بمساعدة الحاسب» (CANDA) في قطاع الدواء، والذي تطلب دعمًا من شركات «صن ميكروسيستمز»، و«أوراكل» و«كومبيوتر ساينس»، وجميعهم شركات عملاقة يعدون إيرادات «دوكيومينتام» السنوية مجرد خطأ بتقريب الأرقام في حساباتهم المالية. ومع ذلك، سمحوا لشركة «دوكيومينتام» بتولي زمام القيادة، والنتيجة حصول كل منهم على ما عدوه توسعًا متخصصًا يقدم قيمة مضافة «1+» في أسواقهم.

وتظهر هنا علاقة تكافلية رائعة، إذ تصبح قوارير البولينغ التي تستهدفها الشركات الصغيرة هي نفسها توسعات القيمة الإضافية التخصصية «المنتج الكامل + 1» للشركات الكبيرة. تحتاج الشركات الكبيرة إلى تلك التوسعات للنمو في أسواق الشارع الرئيسي، لكن آلياتها الإدارية تجعل من الصعب دعم تلك الجهود من داخل الشركة، إذ تبدو نتائج الإيرادات الأولية هزيلة للغاية لأنهم لا يزالون تحت تأثير ما بعد الإعصار، وينظرون إلى كل رقم أقل من ستة أصفار بعدّه مجهودًا لا يستحق العناء.

لذا، عندما تأتي شركة نشيطة من الخارج لديها هدف واضح وخطة جيدة، فإنها تشغل هذا الفراغ الإداري، وتجذب الشركة الكبيرة التي تمر بمرحلة الشارع الرئيسي نحو فرص جديدة لا تستطيع الوصول إليها بأساليب إدارتها الحالية. لكن مفتاح النجاح هنا هو تحقيق نجاحات مبكرة ومتصاعدة. عادة ما تكون فترات الاهتمام التي توليها الشركات الكبيرة للفرص الجديدة قصيرة للغاية، ويتنافس الكثير من اللاعبين الصغار على جذب انتباههم، لذا، لا شيء يجعلهم يقنعون بالفكرة أكثر من نجاحها.

باختصار، تأتي قوة الزعيم من قدرته على «توزيع الغنائم». يجب أن ينصب تركيز الزعيم على التأكد من حصول كل شريك في التحالف على أرباح مالية،

لا سيَّما في المشاركات الأولى. هذا المال يغدِّي مضخة الشراكة، وبمجرد أن تدور المضخة، ستغذي نفسها بنفسها، ويصبح بإمكان الزعيم عندئذ أن يجلس ويستمتع بجني الأرباح.

□ في الإعصار

تتمركز القوة في مرحلة الإعصار لدى شركات «الغوريلا» ورفاقها، والذين سُنطلق عليهم «النادي». ويتم تحديد المرشحين لتلك القائمة من خلال محتويات «المنتج الكامل»، حيث يختار السوق المرشح الرائد لكل مكوّن من مكونات المنتج. وينتخب السوق المرشحين لقائمة النادي بعدّهم يشكلون مجموعة الحلول «القياسية المؤسسية» التي يُضمن من خلالها توافق كل مكوّن مع الآخر. ويمكن للعملاء دائماً تبيديل موردي المكونات من هذه القائمة، وغالبًا ما يفعلون ذلك عاجلاً أو آجلاً، لكنهم يخاطرون بفعل ذلك على مسؤوليتهم الخاصة.

على سبيل المثال، في عصر نظام التشغيل DOS، ضمّت «قائمة النادي» كلاً من «مايكروسوفت»، و«إنتل»، و«آي بي إم»، و«لوتس» و«مايكرو برو»، و«أشتون تيت». وعند الدخول إلى عصر الشبكات المحلية (LAN)، توسعت القائمة لتضم شركتي «نوفل» و«كومباك»، ومع ظهور شبكات الإنترنت (interLAN)، توسعت القائمة أكثر لتضم «سيسكو» و«سينوبتيكس». وفي نفس الوقت، تسببت ثورة نموذج الخادم والعميل في إزاحة الحرس القديم بزعامة «آي بي إم» في صناعة الأجهزة إلى جانب موردي قواعد البيانات والتطبيقات مثل «دان أند براد ستريت»، ليظهر نادٍ جديد، بقيادة «أوراكل» في قواعد البيانات، و«هوليت باكارد» في الخوادم، و«ساب» في التطبيقات المالية.

هذا النادي لرفقاء «الغوريلا» مُحاط بمجموعة من القروود التي تتحرك في كل اتجاه لمحاولة استغلال المنافسة والحصول على أي فرص انتهازية سانحة أمامهم. إذا نظرت إلى كل واحد من تلك القروود على حدة، ستقول إنها قليلة الحيلة بلا حول ولا قوة. لكن إذا نظرت إليهم كمجموعة، ستري أنهم يمثلون بدائل مناسبة عندما لا يتمكن واحد أو أكثر من رفاق الغوريلا من مواكبة الآخرين. كما أن لهم تأثيراً على أسعار السوق، لا سيما في مرحلة متأخرة من الإعصار، وهو ما يجبر الغوريلا على الدخول في وضع «التخلص من الشركاء»، وتفكيك «النادي» في نهاية المطاف.

لكن يظل التحدي الأكبر في مرحلة الإعصار هو تحديد دور «الشمبانزي» بشكل صحيح. ما مقدار القوة التشاركية التي تمتلكها الشركات التي تشغل تلك المكانة؟ الإجابة تختلف بشكل كبير حسب كل حالة. عندما تعمل شركة في مكانة «الشمبانزي» على قاعدة عملائها الراسخة الخاصة، يكون لها ما يعادل قوة «الغوريلا» ويتم قبولها كـ «عضو افتراضي» في النادي. وفي هذا

السياق، تحصل «الشمبانزي» على حق تحديد المعايير الفعلية للمنتج الذي تقدمه لمجموعة عملائها، ويتعين على بقية «القردة» الانصياع لها كما تُدْعن «للغوريلا». لكن بعيدًا عن قاعدة عملائها، لا تصيح «الشمبانزي» أكثر من مجرد قرد آخر «حسن المظهر»، ومجرد «عضو» آخر في النادي لا يلتفت إليه الأعضاء الآخرون. وفي هذا السياق، يُدْعن الشمبانزي لمعايير الغوريلا ويكون في منافسة مباشرة مع القرده الآخربن الذين لا يُظهرون له أي احترام مميز على الإطلاق.

الفكرة هنا أنه في أثناء الإعصار، تكون قوة الشمبانزي غير مستقرة بشكل كبير، فلا يوجد دور حقيقي له، وإنما يتأرجح باستمرار في دور البديل، إما للغوريلا وإما لبقية القرده. وبكمن حل تلك المعضلة في جوهر الإستراتيجية التنافسية للشمبانزي، وهو ما سنتناوله بشكل أكبر في الفصل التالي.

□ مرحلة الشارع الرئيسي

عندما تنتقل الأسواق إلى مرحلة الشارع الرئيسي، يبدأ انحسار القوة، التي تم تجريد مقدمي الخدمات منها بالفعل، من بين يدَي مقدمي المنتج أيضًا. والمستفيد من هذا التحوُّل، هو من تنتقل إليه القوة الآن، وهم قنوات التوزيع. الآن، ولأول مرة، تميل علاقات القوة داخل الشراكات إلى أن تصبح مختلة. يظهر هذا النمط بسهولة في قطاع أجهزة الكمبيوتر، حيث أصبحت قنوات التوزيع والبيع بالتجزئة المفضلة في مرحلة الشارع الرئيسي هي متاجر أجهزة الكمبيوتر العملاقة، مثل CompUSA، و Incredible Universe، و Fry's (المفضلة لدى سيليكون فالي). وترتكز قوتهم على تحكمهم في الوصول إلى العملاء وتشكيل العلاقات التفاعلية معهم. هدفهم بالتأكيد هو زيادة العدد الإجمالي للمعاملات إلى أقصى حد ممكن وتحسين هوامش الربح في كل معاملة فردية مع الحفاظ على التكاليف العامة في أدنى مستوى ممكن. وهذا الهدف يضعهم في صراع مع مصالح موردي منتج الغوريلا، وهنا تدور صراعات القوة في مرحلة الشارع الرئيسي.

على سبيل المثال، تعلن قنوات التوزيع بشكل متكرر عن عروض بيع واحد أو أكثر من منتجات الغوريلا بأقل سعر ممكن لجذب العملاء إلى متاجرهم. وبمجرد إغراء العملاء بهذا الطعم، يعمل فريق المبيعات على تحويل العملاء إلى مشتريات ذات هامش ربح أعلى. ويتم تشجيع قنوات التوزيع على هذا السلوك من قبل الشمبانزي والقردة، على هيئة عمولات أو خصومات إضافية تجعل أرباح قنوات التوزيع من بيع منتجاتهم أعلى. وهذا بالتأكيد يدفع الغوريلا إلى الجنون ويؤدي إلى العديد من ردود الفعل المختلفة، التي لم يُثبت أيُّ منها حتى الآن فعالية خاصة، لكنها تؤكد أن القوة تحوّلت بالفعل إلى قنوات التوزيع. يتكرر هذا النمط نفسه في الأسواق التي تخدمها قنوات التوزيع المتطورة، مثل المبيعات المباشرة⁽¹⁸⁾، لكنه محجوب بحقيقة أن تلك القنوات تبدو وكأنها تحت سيطرة بائع المنتج. لكن هذه «الحقيقة» هي مجرد وهم. ستعمل المبيعات المباشرة، مثل أي قناة توزيع أخرى، على تحسين مكاسبها ومصالحها الذاتية. أدى انعدام القدرة على رؤية هذا النمط إلى تراجع مبيعات كبار موردي أجهزة الكمبيوتر المركزية مثل «أي بي إم» و«يونيسيس». وإليكم ما حدث:

عندما يكون «المنتج الكامل» معقّدًا للغاية لدرجة عدم إمكانية تحويله إلى سلعة أبدًا، يحقق هذا المنتج هوامش ربح عالية، حتى عندما يصل إلى مرحلة الشارع الرئيسي. ويرجع ذلك إلى أن تكاليف التبديل على العميل تجعل المنافسة في هذه المرحلة من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا غير واردة. هذا هو ما يُعرف بـ «التقيّد بمنتج واحد»، وتصبح هذه المرحلة فرصة رائعة لأي قناة توزيع لتحقيق الأرباح من هوامش الربح العالية. التهديد الوحيد لهذا الوضع

القائم يتمثل في نقلة نوعية على مستوى البنية التحتية إلى نموذج جديد. لذا، الأمر الوحيد الذي لن تفعله منافذ «المبيعات المباشرة» هو تقديم أي نموذج جديد. لذا، مُنعت الشركات مثل «آي بي إم» أو «يونيسيس»، بسبب اعتمادها على قناة وحيدة للمبيعات المباشرة من أجل بيع أجهزة الكمبيوتر المركزية لقاعدة عملائها الراسخة، من بيع منتجات النموذج الجديد التي تطرحها، وتكتفي بمشاهدة منافسيها ينقضون على قواعد عملائهم الراسخة واحدًا تلو الآخر.

يتمثل سبيل الخروج من تلك الأزمة، بالنسبة إلى موردي أجهزة الكمبيوتر المكتبية وأجهزة الكمبيوتر المركزية، في الالتفاف على قنوات التوزيع من خلال العثور على مسارات بديلة للوصول إلى العملاء. يظل ذلك اعتراقًا بقوة قنوات التوزيع، لكن على الرغم من أن ذلك أصبح واضحًا أمام الشركات والإدارات، لا يتحرك الكثيرون منهم لتغيير هذا الوضع.

وأخيرًا، في قطاع أجهزة الكمبيوتر، هناك فئة من «الغوريلا» يستفيدون للغاية في كل مراحل هذا التحوّل الكامل في الأحداث، وهم مزودو التكنولوجيا الأساسيون؛ مثل «إنتل» في قطاع المعالجات الدقيقة، و«مايكروسوفت» في قطاع أنظمة التشغيل، و«سيجيت» و«كونور» في قطاع محركات الأقراص الصلبة، و«توشيبا» و«سامسونج» في ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية (DRAM). تلك الشركات لا تهتم إن كانت قنوات التوزيع تبيع منتجات الغوريلا أم الشمبانزي أم القردة، لأن أيًا من تلك المنتجات سيحتوي على منتجاتهم. وكلما زاد حجم إجمالي المبيعات في السوق بشكل عام، سترتفع أرباحهم أكثر فأكثر.

هذا هو تطور توزيع القوة داخل الشراكات على مدى «دورة حياة اعتماد التكنولوجيا». في كل مرحلة، تتمتع الشركات التي تتحكم في علاقات العملاء بالقدر الأكبر من النفوذ. في السوق المبكرة، ينطبق ذلك على مقدمي خدمات تكامل الأنظمة. وفي مضمار البولينغ، ينتقل ذلك إلى «الزعيم» الذي يكتشف فرص التسويق السانحة. وفي الإعصار، تنتقل القوة إلى «نادي الغوريلا». وفي الشارع الرئيسي، تصبح القوة في يد «قنوات التوزيع» نفسها.

هكذا تقول النظرية على أي حال. أما في الممارسات الواقعية الفعلية، هناك قوى وأساليب موضوعية تُشكّل الأحداث بشكل كبير، مما يثير مجموعة من المشكلات المثيرة للاهتمام في الإستراتيجية. دعونا نسلط الضوء عليها.

خمسة أسئلة عن الإستراتيجية

1. كيف أعرف إن كانت شراكة ما إستراتيجية فعلاً؟

يُطرح هذا السؤال كثيرًا، وربما أكثر مما هو متوقع، وعادة ما يكون الدافع وراء هذا السؤال هو وجود شريك يفرض مطالب على عملية محدودة الموارد.

إذا كانت الشراكة إستراتيجية حقًا، سيسعى فريق الإدارة إلى تلبية تلك المطالب، لكن في سبيل ذلك، سيتعين عليه التضحية ببعض العلاقات الأقل إستراتيجية. إذًا، كيف يمكن تحديد العلاقة الأهم والإستراتيجية؟

الخطأ الرئيسي الذي يجب أن تتجنبه هو افتراض أن الشراكة مع الغوريلا أهم من العلاقات والشراكات مع الشمانزي، أو حتى القردة. السؤال الأول الذي يجب طرحه هو: هل نتشارك في فرصة لتحقيق الإيرادات، أم نتشارك في مصدر محتمل ثابت للإيرادات، أم نتشارك في الفوز بريادة السوق؟ من بين تلك الخيارات الثلاث، يُعد السعي نحو ريادة السوق هو الهدف «الإستراتيجي» الوحيد.

من المؤكد أن الإيرادات، في حد ذاتها، هي شريان الحياة للشركات، لكن الإستراتيجية معنية أكثر بالتأثيرات المستقبلية لعمليات البيع، وليس بأثرها المباشر واللحظي. لذا، أهم شيء هو أن تتقدم نحو أن تصبح رائدًا للسوق، سواء في قطاع متخصص أو في الإعصار. ريادة السوق تستهدف الاستيلاء على المساحة التي يتم فيها استثمار الموارد بشكل مفرط من أجل تحديد أولويات المبيعات داخل الشريحة المستهدفة من العملاء. والشراكات التي تركز على تلك الشريحة تستحق دعمًا إضافيًا لتوفير تلك الموارد.

وبالنظر إلى أن المشاركة في فرصة لتحقيق الإيرادات ليس لها أهمية إستراتيجية في هذا السياق، فلا تستحق الاستثمار بشكل مفرط من أجل توفير موارد أكثر من اللازم لتلك الشراكة. لكن ماذا عن فرصة قد تضمن تدفقًا ثابتًا للإيرادات في المستقبل؟ فرصة على سبيل المثال ستؤدي إلى جعل منتجك هو المعيار الأساسي الأوسع، وستجمع أرباح ذلك لعقود عديدة مقبلة. في الواقع، هذه حالة غامضة، تطرح مشكلة «صافي القيمة الحالية»⁽¹⁹⁾ وما إذا كانت تلك المقامرة تستحق المخاطرة. من واقع التجارب الاستشارية أرى أن الأمر لا يستحق المخاطرة. التدفق الثابت للإيرادات لا يصل إلى حساباتك البنكية بتلك السهولة، بل يصل في النهاية إلى الشركة الرائدة في السوق، أو أقسامها المربحة على الأقل، ثم إلى الآخرين الذين قدموا الالتزامات الهيكلية اللازمة في السوق.

لذا، دون تعمق أكثر في التفاصيل والمصطلحات الأصعب، لا تصبح الشراكة إستراتيجية إلا إذا ركزت على «المنتج الكامل» اللازم للفوز بالمكانة الأولى في السوق المستهدف.

2. كيف أدير العلاقات الإستراتيجية التي تنشأ دون رؤية لـ «منتج كامل» محدد؟
رأينا الكثير من تلك الحالات في أواخر تسعينيات القرن الماضي فيما يُعرف بـ «التقارب التقني»⁽²⁰⁾، مع تطور العلاقات بين شركات الكمبيوتر والاتصالات وخدمات البث والترفيه. ونشهد في أثناء ذلك بالتأكيد بعض الاندفاع الجنوني من الشركات التي لم تدخل بعد في مثل تلك الشراكات خوفًا من استبعادها

تمامًا. لذا، اسمحوا لي أن أكون بالغ الوضوح بشأن هذا السلوك: إنها ليست إستراتيجية سيئة، إنها مرّوعة وكريهة.

ببساطة، الشراكات التي تتأسس في غياب رؤية محورية تتمثل في تطوير «منتج كامل» لا يمكن إدارتها. تلك الشراكات والعلاقات تتسم بالمبالغة والإسراف، فهي تستهلك الموارد بشكل جنوني في محاولة اكتشاف ما يفترض بهم فعله. لذا، تصبح تلك الشراكات باهظة التكلفة من حيث تكلفة الفرصة البديلة⁽²¹⁾. وهذا لأن الإدارة في المستويات العليا تعتقد أن هناك منتجًا ما سيخرج من تلك الشراكات، لكن لن يحدث ذلك. وبمرور الوقت حتى تتيقن الإدارة من ذلك، سيضيع عام أو اثنان أو أكثر من فرص تقديم منتج فعلي إلى الأبد، بلا رجعة.

التقدم نحو تطوير «منتج كامل» هو الآلية الحاسمة لتقييم أي شراكة. تذكر أن تعريف المنتج الكامل هو الحد الأدنى من مجموعة المنتجات والخدمات المطلوبة من قبل العملاء في الشريحة المستهدفة لتحقيق القيمة المقترحة التي تم وعدهم بها. وبافتراض أن تلك القيمة مطلوبة فعلاً، سيخبرنا مدى قبول واعتماد العملاء على منتجنا إن كنا حققنا هذا الهدف أم لا. عدم اعتماد العملاء للمنتج يعني أن المنتج الكامل يفتقر لأحد المكونات أو أكثر، أو أن التكامل بين مكوناته غير صحيح. وهذا بدوره يسمح لمجموعة من الشركاء بالتركيز على ما ينبغي القيام به لتنشيط هذه السوق.

كل ما سبق يؤدي إلى نشاط منسّق لتطوير السوق مع نتائج قابلة للقياس. أي علاقات أخرى بلا أهداف أو نتائج يمكن قياسها بهذا الوضوح ستكون مجرد مغامرة غير محسوبة المدة يمكن التنبؤ بنتائجها دون القدرة على قياسها. إذا كنت في شراكة تشكلت على أساس الالتزام بتطوير «منتج كامل» معين، اجعل اختيار السوق المستهدف على رأس أولوياتك، فيما عدا ذلك، «اهرب».

3. كيف أقرر متى أقدم على الشراكة بدلاً من تصنيع ما ينقصني بنفسى أو شرائه؟

في الثمانينيات، تعلمنا أنه إذا كنت تفكر في اتخاذ قرار ما بين التصنيع أو الشراء، فإن الإجابة الصحيحة دائماً، إلا قليلاً، هي الشراء. لأنه يوفر الوقت، ويجنبك مخاطر التكاليف الإضافية دون إضافة قيمة متكافئة، ويسمح لك ذلك بتركيز كل طاقتك إلى حيث يمكنك الحصول على أفضل عائد على استثمارك. لقد استغرق الأمر وقتاً أطول من اللازم في قطاع التكنولوجيا المتقدمة لفهم واستيعاب هذا الدرس، لأنه قطاع مليء بالمهندسين الذين يقاومون أي شيء لم يتم تصنيعه تحت أيديهم.

وبعد القرار الأصعب والأكثر تحدياً بالنسبة إلينا في الوقت الحاضر هو الاعتماد على شراكة ما أم التفكير في حل بديل من أجل الحصول على مكوّن رئيسي لمقترح «منتجنا الكامل». الشراكة تتعارض مع العقلية الهندسية، لأنها

تتطلب التعامل مع الغموض وتنطوي على الثقة، وهي أمور مكروهة أو في أفضل الأحوال غير مفهومة داخل المجتمع التقني. وما يزيد الأمر سوءًا هو دعم التسويق للشراكات الإستراتيجية، وهي علامة مؤكدة لدى المهندسين تشير إلى وجود خلل ما.

ومع ذلك، فإن الشراكات هي مفتاح تطوير السوق، وليس فقط مفتاحًا لكل النفوذ والمزايا التي ذكرناها في حديثنا عن الأنظمة المفتوحة. الشراكات هي المحرك الأساسي لذلك النفوذ. في منتجات وحلول الأنظمة المفتوحة، من المفترض أن يعمل كل شيء بطريقة «التوصيل والتشغيل». بينما في الواقع، لا يحدث ذلك فعليًا من المرة الأولى. لذا، الحلول والمنتجات التي تحظى باهتمام خاص هي التي تتاح لها فرصة الوصول إلى المستوى النهائي من التكامل. الشراكات الناجحة تجعل مجموعة من الشركات تركز على مجموعة حلول معينة من أجل تحقيق هذا الهدف.

علاوة على ذلك، فإن الشراكة، من خلال توزيع مكافآت النجاح في السوق بين شركات عديدة، تخلق مصادر عديدة للدعم في السوق. هناك أشخاص آخرون الآن لديهم مصلحة في نجاحك. بينما في المقابل، لا يهتم أحد بنجاح الموردين الذين يعتمدون على التكامل الرأسي بالكامل، بل وقد يتكاتف السوق من أجل إسقاطهم.

لذا، الشراكات توفر للشركات نفوذًا مهمًا. لكنها في نفس الوقت مكلفة ومرهقة في إدارتها. القاعدة العامة تقول إن الشراكة من اثنتين إلى ثلاث شركات في الفرصة الواحدة هي الأمثل. وضمن هذا الفريق، يحتاج كل شريك إلى تحدٍّ حقيقي يجب إنجازه مع مكافأة تتناسب مع حجم هذا التحدي. عند استيفاء تلك الشروط، تصبح الشراكة عادة خيارًا أفضل من الشراء أو التصنيع.

4. أخبرني مجددًا، لماذا لا ينبغي أن أحتفظ بكل الإيرادات التي تذهب إلى الشركاء لنفسي ما دام يمكنني فعل ذلك؟

من المؤكد أنه عندما يعمل مورد واحد على تصنيع «المنتج الكامل» بنفسه تمامًا وبشكل رأسي، يكون التأثير الأولي إيجابيًا على الفور. لا يقتصر ذلك على احتفاظ المورد بجميع أموال العملاء، بل أيضًا لأنه يستطيع تنفيذ رقابة شاملة على جودة المنتج بالكامل في كل مراحلها، وبذلك يحصل العميل على منتج أفضل. إلا أن التأثير طويل المدى لتلك الإستراتيجية قد يكون سلبيًا لسببين:

1. عدم انجذاب موردين وشركات أخرى إلى السوق، إذ لم يعد هناك أي مكاسب لهم. وبذلك لن ينمو السوق إلا بمقدار نمو الشركة المهيمنة، والتي لن تنمو إلا بالمعدل الذي تسمح به قدراتها وقيودها. أما عندما يكون المورد قادرًا على الاستفادة من أصول منتجته الأساسي عبر قاعدة أوسع من الحلفاء، تختفي تلك القيود ويصبح النمو أسرع بشكل كبير.

2. كما ذكرنا خلال مناقشة مضممار البولينغ، فإن هوامش الأرباح العالية في تلك المرحلة تغري الموردين بالبقاء في مضممار البولينغ بدلاً من محاولة تحويل المنتج الكامل إلى سلعة تنطلق نحو الإعصار. وهذا يترك المورد عرضة للتراجع أمام منافس ليس لديه ما يخسره، وليس لديه حصة في السوق الحالي، فيخفض سعر منتجه للوصول به إلى الإعصار. وهو ما حدث مع موردي نظام الخوادم Unix أمام نظام التشغيل الشبكي الصاعد Microsoft NT.

اتضح أن الشراكة هي الإستراتيجية الأمثل في سوق الأنظمة المفتوحة، بشرط أن تتمكن من الحفاظ على تركيز تلك الشراكة على «المنتج الكامل». في النهاية، هناك مقياس وحيد وحققيقي للنجاح، وهو المال، وما يهم هنا هو أموال العملاء. لذا، يقع على عاتق الشركة الرائدة في السوق خلق فرص سانحة في السوق لشركائهم الآخرين. وحتى يتم جني الأموال فعليًا، تظل الشراكة معلقة وقد تختفي في أي وقت. يبدو الأمر كما لو تم إعداد ميفاتي من بداية الشراكة، ومن أجل الحفاظ على مصلحة الأطراف المعنية، من الأفضل أن تأتي الدفعات الأولى والثانية والثالثة من الأرباح في موعدها المحدد.

لذا، إذا كانت لديك فرصة وأمامك الاختيار ما بين إبقاء الأرباح لنفسك بالكامل أو منح جزء منها لشريك آخر، اسأل نفسك: هل هذه الشراكة إستراتيجية؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، عليك إبقاء الأرباح لنفسك قولاً واحداً. أما إذا كانت الإجابة بالإيجاب، إذا كانت الشراكة إستراتيجية فعلاً، ستجد أن منح جزء من الأرباح للشريك الإستراتيجي الصحيح أقل تكلفة، وأعلى عائداً على الاستثمار مع تقدم وتطور السوق.

5. كيف تشارك الغوريلا في الإعصار وتخرج سالمًا؟

هناك شركات تفي بالمطالب الفرعية الناشئة عن منتج الغوريلا، ومصيرهم مثير للاهتمام بشكل كبير. هؤلاء هم شركاء المنتج الكامل المؤسسي والمعياري، ويتعين عليهم الآن ممارسة لعبة الكراسي الموسيقية لمعرفة من سيبقى ومن سيتم التخلص منه عند تسليع المنتج الكامل. ومجددًا، المبدأ الإستراتيجي هو «إذا لم تكن الغوريلا، فهذه السوق ليست سوقك، وسوف تضطر إلى الخروج عاجلاً أو آجلاً». لذا، ينبغي أن تتصرف وفقاً لذلك.

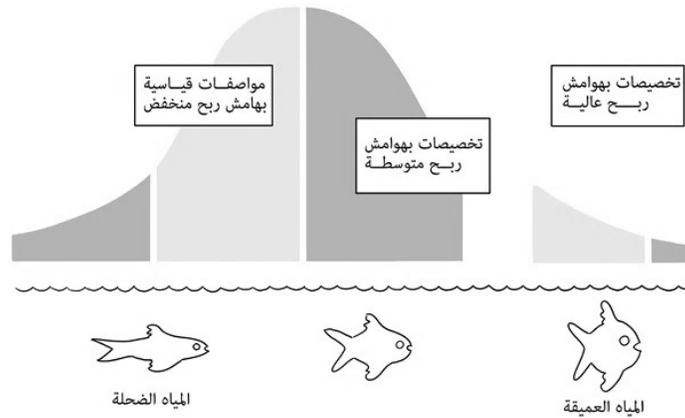
في البداية، ينبغي أن تدرك أنه مع انحسار الإعصار، ستبدأ شركة الغوريلا في النظر إلى أعمالنا بعدّها أعمالها، وأن العميل، الذي يبحث عن منتج كامل مسبق التكامل، سيدعم جهود الغوريلا لإزاحتنا وإخراجنا. وعندئذ، سيكون كل ما لدينا هو تصريح مؤقت لتسويق منتجاتنا داخل النطاق الذي تسمح به الغوريلا. ومع اقتراب صلاحية هذا التصريح من الانتهاء، سنحتاج إلى ترحيل أعمالنا إلى منطقة جديدة، من الأفضل أن تكون ذات صلة، والتنازل عن الجزء السلعي من أعمالنا إلى الغوريلا أو إلى المنتجات المستنسخة منخفضة

التكلفة. بعبارة أخرى، بدلًا من التعبير عن استيائنا من «مايكروسوفت» و«إنتل» و«أي بي إم» و«صن» لإخراجنا من السوق، يتعين علينا الاستفادة من الأعمال التي أتاحوها لنا لأطول فترة ممكنة، ثم نشكرهم على الرحلة ونغادر في هدوء.

لماذا لا تتصرف معظم الشركات بهذا الامتنان؟ المشكلة أن حجم الأرباح التي تنشأ خلال الإعصار ضخم للغاية، لذا يصعب علينا تخيُّل إمكانية استبداله أو تعويضه من أي مكان آخر، لذا تبدو فكرة التخلي عن تلك الأرباح غريبة وسخيفة. من سيتولى عملية الشرح للمساهمين والمستثمرين بأن كل تلك الأرباح التي حصلنا عليها في مرحلة الإعصار لم تكن في الحقيقة ملكًا لنا، وأنا كُنَّا مجرد شريك جانبي صغير للغوريلا؟ لسوء الحظ، تصعب الإجابة عن هذا السؤال، ويصعب إقناع المستثمرين بأن هذا هو ما كنا نفعله، لكن إذا كانوا لا يعرفون ذلك بالفعل أو كانت لديهم أفكار مختلفة، ربما كان هذا هو خطؤهم من البداية، وربما أخطأنا مثلهم أيضًا، في تحديد قيمة خاطئة لأسهم شركتنا. الطريقة الوحيدة القابلة للتنفيذ من أجل الخروج من تلك المعضلة، على المدى القصير إلى المتوسط، هي الحفاظ على ما يكفي من الابتكار المستمر حتى نظل بعيدين عن سطوة وسيطرة الغوريلا. وعلى المدى البعيد، قد يؤدي بنا ذلك إلى أن نكون الغوريلا.

الشراكة من منظور مقدمي الخدمات
لقد تناولنا حتى الآن تحديات الشراكات من منظور موردي المنتجات الذين يتعاونون من أجل صناعة «المنتج الكامل». لكن هناك حاجة أيضًا إلى مقدمي الخدمات من أجل اكتمال «المنتج الكامل» المقترح، ويتعين عليهم أيضًا التعامل مع نفس دورة حياة اعتماد التكنولوجيا بكل مراحلها. وإليكم كيف يبدو الأمر من منظورهم:

مقدمو خدمات القيمة المضافة ودورة حياة اعتماد التكنولوجيا



أرباح مقدمي المكوّن الخدمي في «المنتج الكامل» تتناسب عكسيًا مع درجة تكامل المنتج. في بداية دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، يكون هذا التكامل منخفضًا، ومقدمو الخدمة مثل سمكة في المياه العميقة ذات هامش ربح مرتفع. وفي نهاية دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، يكون التكامل المسبق للمنتج مرتفعًا، وهذا يتطلب من مقدمي الخدمات أن يكونوا مثل الأسماك في المياه الضحلة. في الواقع، في مرحلة ما من انخفاض هوامش الأرباح، سيتعين على مقدمي الخدمات أن يندمجوا مع قناة المبيعات لأنه لم يعد هناك ما يكفي من الأرباح لأكثر من جهة.

وفي كل مرحلة من مراحل هذا التطور، يمكن لأي من مقدمي الخدمات أن يزدهر، لكنه يحتاج فقط إلى التطور مع الهياكل التنظيمية المختلفة لتحقيق ذلك. كل واحد من مزودي الخدمات لديه «مساهمات قيمة» في تطور المنتج الكامل، حيث يتطابق مستوى الخدمة المطلوبة بشكل مباشر مع كفاءاتهم الأساسية. هذه المساهمات القيمة مؤقتة ودائمة؛ مؤقتة في عملية التطور الحالية للمنتج الكامل، والتي تزداد وضوحًا خلال تقدم عملية التطوير، مما يتسبب في انجراف المنتج إليها، حتى يتلغها داخله. وهي دائمة لأنها في النهاية من ابتكار وتطوير مقدم الخدمة، ويمكنه تكرارها أينما ووقتها شاء.

من أجل بقاء وازدهار مقدمي الخدمات، يجب عليهم أن يسبحوا ضد تيار تطور المنتج الكامل، والحفاظ على وضعهم ثابتًا بالنسبة إلى دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، وعدم التركيز على أي فرصة للوصول إلى المنتج الكامل. أكثر المراحل كارثية بالنسبة إليهم هي التطور المستمر للمنتج الكامل وصولًا إلى «التسليع»، لأن هوامش أرباح مقدمي الخدمات تتناقص على طول ذلك التقدم والتطور في المنتج الكامل، وتصبح المياه ضحلة للغاية، حتى تخرج الأسماك من المياه في النهاية.

باختصار، دائمًا ما تكون علاقة مقدمي الخدمات بالمنتج الكامل عابرة. لكننا، لسوء الحظ، لا نحب فكرة الزوال، لذا نميل إلى إنكاره، مفضّلين التركيز على كل شيء كما لو كان دائمًا. ويؤدي ذلك إلى خطأ فادح يرتكبه مقدمو الخدمات عند تعريف أنفسهم، وهو نسبة أنفسهم إلى منتج كامل معين بهدف البقاء في السوق إلى الأبد. لكن هذه الإستراتيجية لن تفلح ببساطة لكل الأسباب التي ذكرناها. لذا، يجب على مقدمي الخدمات، بدلًا من ذلك، تعريف أنفسهم أولاً وقبل أي شيء من خلال علاقتهم بدورة حياة اعتماد التكنولوجيا.

على وجه التحديد، يعتمد الاستقرار طويل الأجل في قطاع الخدمات، أكثر من أي شيء آخر، على معيار وحيد للنجاح، وهو القدرة على تحقيق نفس هوامش الربح الإجمالية عامًا بعد عام. وتعتمد هوامش الربح الإجمالية على موضع المنتج الحالي في نموذج دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، والمساهمات القيمة لمقدمي الخدمة في المنتج، ومستوى ودرجة تكامل الخدمة في المنتج.

وهذا ما تفهمه جهات تكامل الأنظمة جيدًا، ويبقون ارتباطاتهم وأعمالهم قريبة جدًا من بداية دورة الحياة من أجل الحصول على هوامش ربح عالية جدًا. ومتاجر التجزئة العملاقة تفهم ذلك الأمر أيضًا، وتؤجل التزاماتها إلى أبعد ما يمكن في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، من أجل إبقاء تكاليفهم منخفضة بما يكفي لجني المال من هوامش الربح المنخفضة.

لكن يظل بإمكان مقدمي الخدمات الحفاظ على استقرار أعمالهم وأرباحهم إذا أدركوا حاجتهم إلى تجديد مساهماتهم القيمة في كل عام. ينبغي أن يدركوا أن هناك جزءًا من الخدمة التي يقدمونها خلال هذا العام لن يكون له قيمة تستحق هوامش الربح المطلوبة في العام المقبل، وأن عليهم المضي قدمًا نحو قيمة إضافية جديدة تُدر لهم أرباحًا جديدة. إذا اتبع مقدمو الخدمات هذا المبدأ الذي ينص على التجدد، ربما ستصبح أعمالهم في النهاية أكثر استقرارًا من موردي المنتجات أنفسهم، لأنهم لن يكونوا مضطرين لرهان مستقبلهم على طرح منتج قد ينجح أو يفشل، وإنما يركزون على إكمال «المنتجات الكاملة» لكل الموردين المتنافسين، وسيربحون في كل الأحوال، مهما كان الفائز في الإعصار.

ويعد «نموذج السمكة» أداة مهمة يمكن لموردي المنتجات أن يستعينوا بها عند التواصل مع مقدمي الخدمات، لا سيما قنوات التوزيع غير المباشرة. بدلا من الجدل حول أسباب عرض المورد خصومات كبيرة لدرجة تصبح معها الأرباح غير مجزية للموزع، ينبغي أن تستند المحادثة على نقطتين أساسيتين:

1. ما هوامش الربح الإجمالية التي يحتاج إليها الشريك مقدّم الخدمة لاستقرار أعماله؟

2. دعنا نتفق على أن تتم أعمالنا بطريقة تضمن تحقيق هوامش الربح المطلوبة.

عند استدعاء تلك النقطتين، سيصبح مورد المنتج ومقدم الخدمة فورًا على نفس الجانب من المعادلة، وهو ما يساعد في تجنب محاولات ضغط المورد للموزع إلى درجة لا تُحتمل. كلاهما يجب أن يركزا الآن على واقع تغيير علاقتهما الحالية بفضل تطور «المنتج الكامل». لذا، سيكون المسار الأكثر منطقية وإيجابية كما يلي:

- يجب عد متطلبات هوامش الربح لمقدم الخدمة من الثوابت.
- كيف يمكن لمقدم الخدمة على المدى القصير أن يقلص تكلفة شكل الخدمة التي يقدمها؟
- بالنظر إلى المستقبل، ما الفرص السانحة بعد ذلك لتعويض مصادر الدخل المفقودة؟
- كيف يمكن لمورد المنتج تسريع تطوير السوق أمام هذه الفرص لزيادة تدفق العروض على مقدم الخدمة؟

الفكرة الرئيسية بشكل عام هي أن موردي المنتج ومقدمي الخدمات، مثل الأشقاء، تجمعهم روابط عميقة من الاعتماد المشترك على بعضهما بعضًا على المدى الطويل، لكنهما يبدوان في صراع دائم على المدى القصير. تنشأ تلك الخلافات قصيرة المدى من ضرورة تطوُّر المنتجات الكاملة لتمر بجميع مراحل دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، بينما يفصّل مقدمو الخدمات بقاء المنتجات في مرحلة واحدة دون غيرها. وإلى أن يصبح هناك اعتراف متبادل بتلك الديناميكيات الحتمية، ستظل العلاقات مشوبة بالاستياء والشكوك. أما بمجرد طرح الأفكار والمخاوف بشكل علني، سيتمكن الطرفان من التعاون من خلال فرص المنتجات الكاملة، والسعي إلى تطوير منتج كامل جديد في كل مرة تنخفض فيه أرباح مقدمي الخدمات مع المنتج القديم.

الخلاصة

تعتمد إستراتيجية أعمال الأنظمة المفتوحة على الشراكات بشكل كبير لضمان التطور السريع لأسواق التكنولوجيا الجديدة والمتقدمة. وفي نفس الوقت، فإن تطوُّر «المنتج الكامل» عبر مراحل السوق المختلفة يجعل تلك العلاقات والشراكات عابرة. ربما ثاني أكبر تحدٍّ الآن أمام المسؤولين التنفيذيين لشركات التكنولوجيا المتقدمة في مثل هذه البيئة هو تعلم كيفية عقد مثل تلك الشراكات، وكيفية تقديم الالتزامات والوفاء بها.

إعداد شبكة من الموزعين لبيع المنتج.

صافي القيمة الحالية هو القيمة المكافئة في الزمن الحاضر لمبالغ مالية تدفع في المستقبل. وصف حركة التكامل التي توحد بين التقنيات التي كانت في الأصل غير مرتبطة لتصبح أكثر تكاملاً وتوحدًا مع تطورها وتقدمها.

تكلفة الفرصة البديلة هي خسارة الأرباح أو الفوائد من الفرص البديلة الأخرى عند اختيار بديل واحد.

الفصل الثامن

الميزة التنافسية

بالنظر إلى أن جميع ثروات قطاع التكنولوجيا المتقدمة ترجع أصولها إلى الإعصار، ولأن الإعصار يغذي شعلة التنافس إلى أعلى درجة، تأتي قضية اكتساب ميزة تنافسية لتصبح من أكثر الموضوعات التي يتم التحدث عنها في سيليكون فالي. وفي محور تلك المناقشات، هناك ثلاثة متغيرات رئيسية، وقد تحدّث عن تلك المتغيرات المستشاران مايكل تريسي وفريد وبريسما في كتابهما الأفضل مبيعًا عام 1995، *The Discipline of Market Leaders*، (انضباط قادة السوق)، وأطلقوا عليهم «ضوابط القيمة»، وهم:

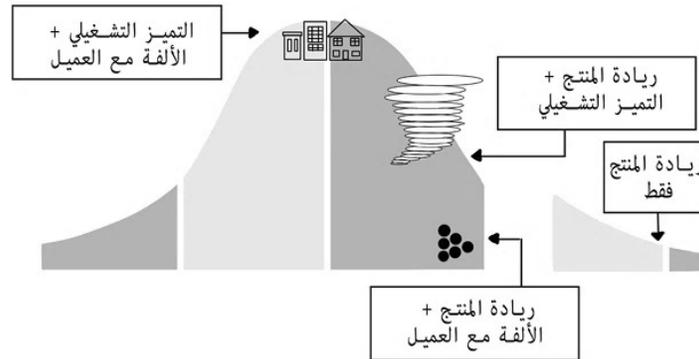
1. ريادة المنتج
2. التميز التشغيلي

3. الألفة مع العميل

عادة ما ينطوي التميز في أي من تلك المتغيرات الثلاث على التنازل عن المجالين الآخرين. يرى تريسي ووبريسما أنه لا وجود للشركة التي تتوقع أن تبرع وتتميز في الجوانب الثلاث معًا، وأن أفضل إستراتيجية تنافسية هي تحديد نقطة قوة الشركة من بين تلك النقاط الثلاثة، وتطوير إستراتيجية تركز على التميّز أكثر في هذا الجانب.

ولأنني أفصّل مسألة التركيز والتخصص، أعتقد أنها فكرة رائعة. ولكن عندما يتعلق الأمر بالتسويق في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، ستجد أن ديناميكيات دورة حياة اعتماد التكنولوجيا السريعة تُجبرك على اتباع نهج أكثر تعقيدًا، كما يتضح من المخطط البياني التالي.

ضوابط القيمة ودورة حياة اعتماد التكنولوجيا



يوضح هذا المخطط البياني أن دورة حياة اعتماد التكنولوجيا نفسها تفرض المتغيرات الحاسمة والأهم في كل مرحلة، وأنه يتعين عليك ببساطة الاستجابة لتلك المتغيرات من أجل الفوز في المنافسات التي تواجهك وتكتسب حق الانتقال إلى المرحلة التالية. لذا، دعونا نعيد النظر في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا ونرى كيف ستبدو في هذا السياق، بدءًا من مرحلة السوق المبكرة، عندما يكون المتغير الوحيد المهم هو «ريادة المنتج».

في هذه المرحلة من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، لا تكون المنافسة بين المنتجات البديلة، فلا توجد منتجات بديلة للابتكارات الحديثة، وإنما بين إمكانيات الابتكار البديلة. أي إن الحالمين «أصحاب الرؤى» يسعون في تلك المرحلة إلى اكتساب ميزة تنافسية دراماتيكية من خلال القيام بشيء غير مألوف. لذا، ستكون المنافسة في هذه المرحلة بين البدائل الأخرى غير المألوفة، ويتنافسون جميعًا على جذب انتباه أصحاب الرؤى وأموالهم.

ويؤدي ذلك إلى منافسة في قطاع المبيعات، حيث يتنافس مندوبو المبيعات أصحاب الشخصيات الجذابة على جذب انتباه العملاء الحالمين من خلال تقديم وعود مبالغ فيها، والتي يحاول متخصصو دعم المبيعات توضيحها من خلال العروض التوضيحية، والتي يوافق فريق الدعم والتطوير على تحقيقها على أرض الواقع تحت تأثير الحماس المفرط والكافيين. كل هذا للفوز في منافسة الحصول على تأييد العملاء الحالمين أصحاب الرؤى.

وتتمثل الميزة التنافسية وفقًا لهذا السياق في عنصرين:

1. القدرة على إحداث تغيير جذري يتجاوز مرحلة عنق الزجاجة التي تعيق التقدم في ظل الوضع الراهن بشكل كامل.

2. المرونة والتكيف مع المتطلبات الخاصة لمخططات العميل.

العامل الأول يقع في نطاق المتغير «ريادة المنتج». تكمن قوة النموذج البديل أو النقلة النوعية المنتظرة في قدرته على تجاوز عنق الزجاجة الذي أعاق وأوقف كل المحاولات السابقة. يجب أن يقدم المنتج حلولًا تكنولوجية جديدة تتبع نهجًا جديدًا تمامًا في حل المشكلة، وهذا بالضبط ما يجذب العملاء أصحاب الرؤى.

العامل الآخر، وهو المرونة، يرجع إلى طبيعة المنتج الجديدة وأنه لم يُثقل بعد بالتزامات أخرى. لذا، سيكون كلوحة بيضاء أمام العميل يرسم عليها ما يشاء. وبسبب عدم وجود «منتج كامل» حتى الآن، تُتاح لعملاء مرحلة السوق المبكرة حرية تصميم وتعديل منتجاتهم بالطريقة التي يريدونها.

في نهاية المطاف، تصل كل عملية بيع إلى التزام كامل بإنتاج منتج كامل خاص وفقًا لمتطلبات عميل واحد، مما يجعل التجربة أقرب إلى مشروع إنتاج وتطوير مخصص وليس مجرد طلب شراء منتج. وهذا يؤدي بدوره إلى العوامل التي تؤدي في النهاية إلى نهاية وإغلاق السوق المبكرة:

1. يصبح المنتج مثقلًا بكثير من الالتزامات المتزايدة، مما يقلل مرونته وإمكانية تخصيص مواصفاته بشكل كبير.
2. نفاذ الموارد التي يمكن تخصيصها لمشروعات مخصصة. عندئذ، سواء أعجبك ذلك أم لا، ينبغي لك عبور الفجوة.

عبور الفجوة والمنافسة في مضمّار البولينغ
الأساليب المستخدمة للتغلب على المنافسة عند عبور الفجوة مماثلة للأساليب المستخدمة في مضمّار البولينغ، لذا سنناقش أساليب تلك المرحلتين معًا. الهدف في كلا المرحلتين هو ترسيخ المكانة الريادية في السوق لدى قطاع أو تخصص محدد، والحصول بالتالي على المكتسبات الاقتصادية التي تذهب لقائد السوق إلى جانب ترسيخ مصداقية الشركة في السوق على الأمد الطويل. ومفتاح كل المنافسات في مضمّار البولينغ هو أن تكون أول من يقدم «منتجًا كاملًا» مميزًا. بمجرد طرح هذا المنتج الكامل، ستجتمع قاعدة عملاء الفئة المتخصصة التي حددتها حوله، ولن يكون هناك أي نموذج آخر يقدم حلولًا جديدة بالمنافسة.

لذا، العوامل الحاسمة للنجاح في هذه المرحلة هي:

1. تقديم منتج كامل، لأنه حتى تتمكن من ذلك، لن تلتف قاعدة العملاء حولك، وستظل المنافسة مفتوحة.
 2. أن تكون الأول، إذ لا توجد هنا جائزة لصاحب المركز الثاني.
- نجاح المنتج الكامل في مرحلة مضمّار البولينغ يرتكز على العاملين «ريادة المنتج + الألفة مع العميل» من ضوابط القيمة. العامل الأول يسمح للمنتج الكامل الجديد بتمييز نفسه عن الحلول المتوفرة حاليًا في حل مشكلة العميل. والعامل الأخير يسمح للمنتج بتمييز نفسه عن غيره من خيارات التكنولوجيا المتقدمة المماثلة التي لا تركز على متطلبات تلك الفئة المتخصصة من العملاء.

دعونا نوضح الفكرة بالمثل التالي: هيمنة أجهزة الكمبيوتر المركزية من «سيليكون غرافيكس» على قطاع الترفيه والوسائط المتحركة. كان ابتكار «سيليكون غرافيكس» في برنامج معالجة رسومات أنها أتاحت من خلاله تدوير وتحريك الصور ثلاثية الأبعاد بشكل فوري. إلا أن تلك الخوارزميات لم تكن فريدة من نوعها، بل كانت تُستخدم أيضًا من شركات أخرى، مثل شركة «كراي» في نماذج محاكاة الطيران. لكن شركة «سيليكون غرافيكس» كانت أول من يستهدف خفض تكلفة تلك التقنية لأن رؤيتهم وهدفهم كان تطوير قطاع جديد يستهدف تحسين الإنتاجية اسمه «التجسيد المرئي». لكن للأسف، لم يكن هناك أي سوق «للتجسيد المرئي»، لذا، من أجل عبور الفجوة، تعيّن على «سيليكون غرافيكس» استهداف شريحة عملاء متخصصة. كانت هناك

العديد من الفئات المحتملة، مثل التصميم الصناعي، وتصميم الأدوية من خلال النمذجة الجزيئية، والرسوم المتحركة، وغيرهم، وتمكنت «سيليكون غرافيكس» من تحقيق مبيعات جيدة في تلك القطاعات.

ولم يمر وقت طويل حتى أصبحت «سيليكون غرافيكس» وثيقة الصلة بالعملاء في قطاع الترفيه، الذي فهم دمجها المميز بين التقنيات الرقمية والتناظرية، وعندها تمكنت من تطوير المنتج الكامل الذي حسم المنافسة. وكان السبب المقنع لشراء العملاء من قطاع التسويق منتجها الكامل هو استخدامه في عمليات التحرير ما بعد الإنتاج للمقاطع التي لا يمكن تصويرها أو التي لم تظهر في الفيلم الذي تم تصويره بالفعل. ربما وفرت العديد من أجهزة الكمبيوتر المركزية القدرة الحاسوبية اللازمة لذلك العمل، لكن «سيليكون غرافيكس» هي الشركة الوحيدة التي واصلت العمل مع شريحة العملاء في قطاع الترفيه من أجل تخطي كل العقبات التي تظهر في طريقهم. والجدير بالذكر أنه حتى تجاوز العقبة الأخيرة، لم تكن الشركة تكسب الكثير من المال، وكان المبرر وراء ذلك أن كل ما يُقدّم ما هو إلا عمل تجريبي. لكن بمجرد تجاوز العقبة الأخيرة، وقد أصبح المنتج الكامل جاهزًا بشكل نهائي، تدفقت الأموال من كل اتجاه، واحتلت «سيليكون غرافيكس» مكانة بارزة في ريادة هذه السوق.

لكن السؤال هو: من كان منافس «سيليكون غرافيكس» في تلك المرحلة؟ من ناحية «الألفة مع العميل»، كانت المنافسة أمام شركات مثل «أمبيكس» و«بانافيجن»، اللتين تقدمان تقنية تناظرية وتعمل أجهزتهما من خلال التسجيل على الفيلم والشريط. سيطرت هاتان الشركتان لفترة طويلة بفضل «الألفة مع العميل»، لذا، استند تميز منتج «سيليكون غرافيكس» في المنافسة معهما على عامل «ريادة المنتج»، بعده أول منتج يتيح رقمنة تحرير الصور. أما على جانب «ريادة المنتج»، كانت المنافسة مع شركات مثل «صن» و«هوليت باكارد» و«آي بي إم»، التي تمتلك جميعًا أجهزة كمبيوتر مركزية يمكنها معالجة الصور رقميًا. وهنا، تميزت «سيليكون غرافيكس» عنهم من خلال «الألفة مع العميل» وتفاعلها الوثيق مع كل مشكلات التحرير والإنتاج في قطاع الترفيه.

عندما تكون في مضمار البولينغ، ينبغي أن تختار المنافس المرجعي لك اعتمادًا على «الألفة مع العميل» وليس «ريادة المنتج» وذلك لعدة أسباب. أولًا، إنك تسعى في تلك المرحلة إلى جذب انتباه عملائك المستهدفين الذين لم يسمعوا عنك من قبل، بينما لديهم استثمارات قائمة وراسخة بالفعل مع النموذج الأقدم. عندما تلعب على تلك النقطة، فإنك تجعل من نفسك مفهومًا على الفور لهؤلاء العملاء المستهدفين. ثانيًا، عندما تضع نفسك في هذا الإطار، ستتمكن من تحديد قيمة المنتج الذي تقدمه في مقابل نموذج أقدم وأقل كفاءة، وبالتالي تهرب من المنافسة السعرية مع الشركات التي تقدم منتجات

مماثلة وتشاركك نفس المميزات التقنية. على سبيل المثال، عندما دخلت شركة «أبل» سوق النشر المكتبي، لم تشر إلى أجهزة كمبيوتر «آي بي إم» بعدّها منافسًا، بل جعلت المنافسة مع أنظمة طباعة «لاينوتايب»، التي تكلف في حجم الطلب أكثر بكثير من أنظمة الكمبيوتر الشخصية. وهذه الإستراتيجية ضربت عصفورين بحجر واحد؛ أخرجت المنافس الأقوى «آي بي إم» من المنافسة، وأبقت أسعار «أبل» مرتفعة.

في الواقع، من المفاتيح الأساسية للمنافسة في مضمار البولينغ اختيار منافسيك. عدم فعل ذلك يؤدي إلى تأثيرات معاكسة لكل المزايا والفوائد التي ذكرناها منذ قليل. وبالتالي، تلك الشركات التي تفترض أن المنافسة ينبغي أن تأتي من المنتجات المماثلة تتسبب في نفور العملاء المستهدفين، الذين، بحكم تعريفهم، لا يستخدمون حاليًا أحدث حلول التكنولوجيا المتقدمة ولا يمكنهم المصادقة بسهولة على مشكلات ومخاوف التكنولوجيا المتقدمة. وإذا تغلبوا على هذا النفور من خلال حملة توعية تسويقية باهظة التكلفة، ونشر الوعي بين فئة العملاء المستهدفة ونيل قبولهم، سيكون تحديد السعر المرجعي عندئذ يعتمد على أسعار المنافسين، وليس على قيمة المنتج نفسه، وبالتالي سيكون سعر المنتج أقل بكثير من القيمة الفعلية التي يتسلمها العميل. وهذا يؤدي بدوره إلى غياب هوامش الأرباح التي كان من المقرر استخدامها لتطوير المنتج الكامل. وفي ظل غياب هوامش الأرباح، لن تستطيع أي شركة تحمل تكلفة تطوير المنتج الكامل، ولن يتوفر ما يكفي من المال لجذب الشركاء المناسبين، وبالتالي لن تصل أبدًا إلى الإعصار. وكل هذا بسبب خطأ في تحديد فئة المنافسة.

باختصار، الفوز أو الخسارة في مضمار البولينغ يعتمد بشكل كامل على قراراتك. من خلال التركيز على نقطة التقاطع المثالية بين «ريادة المنتج» و«الألفة مع العميل»، ومن خلال النجاح في نشر «منتج كامل» يلبي متطلبات العملاء في القطاع والشريحة المستهدفة يقدم لهم سببًا مقنعًا للشراء، ستتمكن من اكتساب ميزة تنافسية تدوم حتى ظهور نموذج جديد ونقله نوعية أخرى. وبفضل عدم ميل السوق إلى التحول لنموذج جديد بشكل سريع، قد يدوم ذلك لعقد كامل أو أكثر. هناك فرص مالية كبيرة عند الفوز بريادة السوق في مرحلة مضمار البولينغ، ويمكن لأي شركة توصلت إلى ابتكار منتج ناجح من الوصول لتلك الفرص. وعلاوة على ذلك، بمجرد تأمين الشركة لموطئ قدم أولي لها في القطاع المستهدف من السوق، ستحظى بفرصة كبيرة لتحقيق نفس النجاح عند تطبيق نفس مبادئ إستراتيجية مضمار البولينغ على قطاعات أخرى.

بالنظر إلى كل ذلك، لا يسعني إلا أن أعبر عن مدى إحباطي خلال تقديم خدمات الأعمال الاستشارية عندما أجد عملاء يرفضون ببساطة الالتزام

بتقديم منتجاتهم لقطاعات الأسواق المتخصصة. في كل مرة نكتشف أن سبب رفضهم هو أنهم يضعون أعينهم على الإعصار، لكنهم لن يصلوا إليه إلا إذا نجحوا في تلك المرحلة أولاً.

المنافسة في الإعصار

التقلبات الطبيعية في مرحلة الإعصار تجعل محاولة تفسير الإستراتيجية التنافسية أمرًا صعبًا للغاية، لأنه في أي لحظة يصعب معرفة إن كانت استجابة السوق ناتجة عن تنفيذ إستراتيجيتك أم عن أيٍّ من العوامل الخارجية سريعة التغير. ولا يتوقف الأمر عند ذلك، بل يصبح الأمر أكثر تعقيدًا، لأن تحديد مبادئ الإستراتيجية الصحيحة يعتمد على ما إذا كان السوق منحك مكانة الغوريلا أم الشمبانزي أم القرد. وفيما يلي، سنناقش كل حالة بدورها.

□ المنافسة من مكانة الغوريلا.

بالنسبة إلى الغوريلا، فإن الهدف في أثناء الإعصار هو زيادة حصتها السوقية قدر الإمكان مع الحفاظ على الأسعار المميزة. عندما تكون في ريادة السوق، لن تحتاج إلى مجهود كبير لتبرير شراء منتجاتك، وستعين عليك الاستفادة من تلك الميزة على المنافسين الآخرين. بعبارة أخرى، عليك الانطلاق وتحقيق المبيعات وجني الأرباح بأسرع ما يمكن.

لذا، النقطة المحورية للمنافسة عندئذ هي قنوات التوزيع، لأن المنافسة تكون على الشركة التي تحظى بتمثيل أفضل في السوق. الفائز هو من يتمكن من تجنيد الشركات الأخرى وتحفيزهم وتقديم التعويضات المناسبة لهم حتى يحظى بدعمهم. وعندما تبدأ شركة ما في اكتساب مكانة الغوريلا في أثناء الإعصار، سيصبح من السهل عليها تعيين مسؤولين تنفيذيين أعلى جودة ولهم علاقات قوية في السوق، والذين بدورهم يتمكنون من جني حصة سوقية أعلى من المبيعات، وتعزيز وترسيخ مكانة الشركة في ريادة السوق.

ومن ناحية أخرى، لا يوجد مندوبو مبيعات في تلك المرحلة، وإنما رفوف لعرض المنتجات. وهنا، تصبح المنافسة على من يشغل أكبر قدر ممكن من الرفوف، من سيتوفر منتجته بشكل أكبر أمام العملاء المحتملين ويترك مساحة أقل لعرض منتجات المنافسين. في ثمانينيات القرن الماضي، حُسمت المنافسة في قطاع أجهزة الكمبيوتر الشخصية بفضل آليات التوزيع، ومن احتل مكانة الغوريلا في تلك الفترة كانت الشركات التي فهمت آليات عمل قنوات البيع غير المباشرة واستطاعت استغلالها لصالحها. وفي المقابل، كانت هناك شركات كبيرة مثل «أي بي إم» و«ديجيتال إكويمنت» دخلتا السوق وهما في مكانة الغوريلا بفضل اعتمادهم على المبيعات المباشرة، لكنهما تضررتا بشدة بسبب عدم قدرتهما وعدم استعدادهما للعمل في هذا الوسط. وفي التسعينيات، سمحت الأشكال الجديدة لقنوات التوزيع بمنافسة شركات أخرى مثل «ديل» و«جيت واي» و«باكارد بيل» على مكانة الغوريلا.

وفي معركة السيطرة على قنوات التوزيع، تصبح عوامل النجاح الحاسمة هي «ريادة المنتج» و«التميز التشغيلي». يتمثل دور العامل الأول (ريادة المنتج) عند المنافسة ضد القرود من أجل إعادة ضبط معايير السوق، مما يجعل عروضهم التي يطرحونها متقدمة وعفا عليها الزمن. وهي الإستراتيجية التي اتبعتها «إنتل» للاحتفاظ بسيطرتها على صناعة المعالجات الدقيقة، وإزاحة شركات مثل «إي إم دي» و«سايركس» و«نيكسجين» من المنافسة. وبذلك تستعيد الغوريلا احتكارها للسوق من خلال منتجاتها الجديدة مع تحرير مخزونها القديم في نفس الوقت لاستخدامه في المنافسة السعرية مع منتجات القرود الحالية.

أما في مواجهة الشمبانزي، تؤدي «ريادة المنتج» بثمارها للغوريلا، وبخاصة في مرحلة متأخرة من الإعصار. في هذه المرحلة، تؤدي ديناميكيات قاعدة العملاء الراسخة للغوريلا إلى تباطؤ قدرتها على الابتكار، سواء بسبب الحجم الهائل للعملاء أو من المقاومة الزائدة لأي محاولة لتغيير الوضع الراهن. عندئذ، تضمن «ريادة المنتج» أن تصادر الغوريلا قدرة شركات الشمبانزي على الابتكار، على الرغم من قاعدة العملاء الأصغر وأنه ليس لديها شيء لتخسره. عندما تُقدّم إحدى شركات الشمبانزي على تحدي الغوريلا بابتكار أو مزايا جديدة، سينظر السوق إلى الغوريلا ويسأل: متى سيحتوي منتجك على تلك الخصائص الإضافية؟ وما دامت الإجابة «في الإصدار القادم»، ستظل هيمنة الغوريلا مضمونة. لكن استمرار حالة المواكبة ومحاولة اللحاق بالابتكارات الأخرى تصبح هي المحرك الرئيسي لإصدار التحديثات الجديدة لمنتجات الغوريلا، مما يؤدي إلى غياب تام لقدرتها على تحقيق أي ابتكار في المستقبل. وبهذه الطريقة تفقد الغوريلا أفضليتها التكنولوجية، وتحظى بازدراء فئة العملاء المتحمسين للتكنولوجيا، وتخسر ولاء الأغلبية البراغمية من العملاء، وتفاني المساهمين والمستثمرين.

لذا، عندما تبدأ عجلات الأفضلية التي تمنحها «ريادة المنتج» في التباطؤ، يصبح من المهم للغوريلا أن تحول تركيزها بشكل متزايد نحو «التميز التشغيلي». منذ البداية، كانت تلك الميزة هي مفتاح الفوز في معركة الغوريلا بالمقام الأول. عندما يحدث الإعصار، يزداد الطلب على المنتج بشكل هائل، ويتمحور النجاح حول تلبية ذلك الطلب وتوفير العرض. أي مواطن خلل في التميز التشغيلي قد تكون كارثية، وبخاصة مع سرعة الأعاصير وأحجامها، كما استشهدنا بعيوب الجودة في منتجات «إنتل» و«إنتويت» و«هوليت باكارد» سابقًا.

وتتمثل الأهمية البالغة لـ «التميز التشغيلي» في أنه يمكن الغوريلا من إبقاء سيطرتها على السوق في مرحلة الإعصار بعد تسليع المنتج، والحفاظ بالتالي على وفورات الحجم⁽²²⁾. وذلك ما يمنحها أفضلية في التسعير ضد القرود، التي

لا يُعد أمامها أي خيار سوى خفض الأسعار، لدرجة أن هوامش أرباحها قد تصبح سلبية. وفي الوقت نفسه، يمنح ذلك أفضلية تحقيق هوامش ربح أفضل للغوريلا في مقابل الشمبانزي، ويمكنها بالتالي زيادة استثماراتها في البحث والتطوير. وعلى النقيض، شركات الغوريلا التي تحتقر المنافسة على خفض الأسعار وتفصلُ البقاء تحت مظلة الأسعار العالية وهوامش الربح الأعلى ستجد نفسها، عاجلاً أو آجلاً، عرضة للهجوم من قِبَل تحالف الشمبانزي والقرود الذين تصبح لديهم الأفضلية في جانب «التميز التشغيلي»، وتصبح الغوريلا بلا خيار سوى التراجع والاعتماد على أفضلية «زيادة المنتج فقط».

في ظل كل هذا التنافس، قد يدفعنا ذلك للتساؤل: من المنافس الرئيسي للغوريلا؟ الإجابة هي: «الجميع». عندما قال أندرو غروف: «لا ينجو إلا المرتاب»، كان يتحدث عما يتطلب الأمر من الغوريلا للحفاظ على مكانتها، فالجميع يصطف ضدها. السؤال الذي يطرح نفسه هنا: من أجل تحديد المكانة، من هو المنافس المرجعي للغوريلا؟ هذا سؤال شائك ومثير للاهتمام. لأن رفع أي شركة إلى مرتبة المنافس المرجعي للغوريلا يعطيها أكبر مما تستحق. ولكن في نفس الوقت دون وجود منافس مرجعي يكاد يكون من المستحيل على السوق وضع أي عروض في مكانتها الصحيحة، حتى عروض الغوريلا.

لذا، تبين أن الإستراتيجية الصحيحة هي مرجعية الغوريلا إلى ثلاثة أنواع مختلفة من المنافسة في مراحل مختلفة من الإعمار، على النحو التالي:

1. في البداية، عند الخروج من مضمار البولينغ، يجب أن تكون مرجعية الغوريلا في المنافسة هي التكنولوجيا القديمة التي تحل محلها. خلال هذه المرحلة، لا تنقض الغوريلا على المنافسين بشراسة، وإنما تنضم لهم لوضع المسمار الأخير في نعش النموذج القديم.

2. بمجرد انحسار النموذج القديم بشكل كامل، ينبغي أن تصبح مرجعية الغوريلا هي «جميع» الشركات الأخرى في فئتها، دون استثناء أي واحدة منهم. إذا كان هناك شمبانزي محدد أو أكثر يمثلون تهديداً متزايداً، ينبغي تحويل التركيز لهم وتخصيص كل ما يلزم من موارد لهزيمتهم.

3. أخيراً، بمجرد تأكيد الغوريلا هيمنتها، ينبغي أن تتوقف عن الإشارة إلى أي منافسة مع شركة أخرى على الإطلاق، وتبدأ في الإشارة إلى منتجاتها الخاصة بعدّها المنتجات المتنافسة. على سبيل المثال، تصبح طابعات الليزر الملونة من «هوليت باكارد» في منافسة مع طابعات الحبر الملونة الخاصة بها، وليست في منافسة مع طابعات «كانون».

□ المنافسة من مكانة القردة

على الجانب المقابل، تكون الشركات التي تشغل مكانة القردة أكثر انتهازية. ونظراً لافتقارها إلى رأس المال، وإمكانات البحث والتطوير، وميزانية التسويق، والنفوذ، وأي مزايا أخرى تتمتع بها الغوريلا، لا تكون القردة في وضع

يسمح لها بالمنافسة على حصة كبيرة من السوق في مرحلة الإعصار. وحتى إذا حصلت تلك الشركات على حصة في السوق، لن يكون لديها الموارد اللازمة والكافية للاحتفاظ بها، ولن تمثل لهم أي فائدة. لذا، بدلاً من المنافسة على حصة السوق، ينبغي أن يكون هدف تلك الشركات هو ربح أكبر قدر ممكن من المال ثم الاختفاء. وإليك الأسباب:

الأعاصير تتطلب نفقات هائلة، وحتى الغوريلا لا يمكنها تلبية تلك المتطلبات ببساطة. قنوات التوزيع تحتاج إلى بدائل تنافسية لمنتجات الغوريلا، سواء على محور الابتكار أو على محور السعر. عادة ما تتكلف شركات الشمبانزي بالنوع الأول، والقردة بالنوع الثاني. تحتاج كل قنوات التوزيع إلى نقطة دخول منخفضة التكلفة، وتحتاج إلى أن توفر القردة ذلك المدخل. لذا، هناك دائماً طلب على مشاركة القردة في أي سوق. ما ينقص القردة هو ولاء العملاء لعلامتهم التجارية أو قاعدة راسخة من العملاء. لذا، يمكن أن تريح القردة عملية بيع، ولكن لن تريح السوق. وهذا لأنهم نسخة غير أصلية من منتج الغوريلا، فعندما يربحون عملية بيع، لا يفوزون بهذا العميل مدى الحياة. لا يوجد أي تأثير تراكمي لمبيعاتهم، لذا، لن تكون حصتهم من مبيعات السوق ذات فائدة. القرد ليس لديها ما تكسبه سوى المبيعات نفسها، بلا إستراتيجية أبعد من ذلك.

كيف يمكن إدًا للقردة البقاء في السوق؟ تتنافس القردة على محور «التميز التشغيلي»، وليس على وفورات الحجم. هناك مزايا أيضاً تتيح للقردة البقاء لفترة لا بأس بها، مثل حقيقة أنها لا تحتاج إلى ميزانية للبحث والتطوير، فكل اعتمادها في الواقع على الهندسة العكسية التي تتم على يد موظفين أذكىء بتكلفة منخفضة. لذا، لا تحتاج القردة إلى الميزانية التي تخصصها الشركات الأكبر من أجل تطوير السوق. كما تعتمد كل عمليات التسويق على دمج جهود التطوير التي تبذلها الغوريلا، مع إضافة عبارة: نقدم نفس جودة العلامة التجارية الرائدة في السوق ولكن بتكلفة أقل. لا تحتاج شركات القردة إلى رأس مال لتوفير مخزون كبير قبل إطلاق منتج جديد لعدم وجود عمليات إطلاق للمنتجات. كل ما يحتاجون إليه هو رأس مال للدخول مباشرة في اللعبة وتدفع نقدي يسمح لهم بتغطية نفقاتهم والنمو.

وفقاً لهذا الإطار، يصبح المنافس المرجعي لشركات القردة دائماً هو منتج الغوريلا، لأنهم يعتمدون على نفس الأفكار التسويقية للمنتج الرائد في السوق، مع خفض التكلفة. لكن المنافسة الحقيقية تأتي من القردة الأخرى؛ إلى جانب المنافسة في التكلفة والأسعار بين منتجاتهم، فإن هناك ميزة تنافسية أساسية إضافية تتمثل في إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع. عندما تتمكن العديد من الشركات من توفير ذلك، تصبح الميزة التنافسية عندئذ هي القدرة على منح الائتمان⁽²³⁾. ولكن للأسف، أسلوب الائتمان يتعارض مع

الإستراتيجيات الاقتصادية للقردة التي تعتمد بشكل أساسي على التدفق النقدي، لذا، عندما يصل السوق إلى تلك المرحلة، يدرك القرد الذكي أن السوق أصبح مكتظًا ويمضي قدمًا بحثًا عن فرص أخرى.

الشركات التي تشغل مكانة القردة لن تخسر أي شيء إذا لعبت بشكل صحيح، فهي لا تستثمر في أي شيء حقيقي، ولا تدافع عن أي شيء. عندما تقع تلك الشركات في مشكلة، ستجد أن ذلك بسبب سلسلة من النجاحات جعلتهم يعتقدون أن عليهم النمو أكثر، وأن يصبحوا مثل الغوريلا، ويصنعون اسمًا لأنفسهم. عادة ما يتطلب ذلك نفقات وتكلفة أعلى بكثير دون تحقيق مكاسب متكافئة. تلك الشركات تقع في مشكلة عندما تحاول مخالفة قوانين التطور. من خلال اتباع نهج وإستراتيجية مضمار البولينغ في بعض قطاعات السوق المتخصصة، من الممكن أن تتطور شركة من مكانة القرد إلى الشمبانزي. ويمكن للشمبانزي بدوره أن يصبح غوريلا إذا ازدهر منتج في أحد القطاعات المتخصصة عند حدوث الإعصار التالي، لكن الشركات في مكانة القردة لا يمكنها ذلك. ينصب تركيز القرد على الغوريلا لمحاكاة منتجاتهم، لذا لا يراقبون شركات الشمبانزي وما تفعله، ناهيك بتعلم كيفية تقليدها في جانب الابتكار والتطور من أجل مزاحمة الغوريلا.

□ المنافسة من مكانة الشمبانزي

لعل التحدي الإستراتيجي الأكثر دقة في مرحلة الإعصار هو لعب دور الشمبانزي بشكل صحيح. وهو الدور الذي تلعبه «إنفورميكس» و«سايبيز» في مواجهة «أوراكل» في سوق قواعد البيانات العلاقية، ودور «باي نيتوركس» في مواجهة «سيسكو» في سوق أجهزة الراوتر، ودور «كانون» و«إبسون» في مواجهة «هوليت باكارد» في سوق طابعات الكمبيوتر الشخصية، ودور أنظمة Macintosh، وUnixware، وOS/2 في مواجهة Windows في سوق أنظمة تشغيل أجهزة الكمبيوتر، ودور «لوتس» و«نوفل» في مواجهة «مايكروسوفت» في الحزم البرمجية المكتبية، ودور «لاوسون» و«بيبول سوفت» و«أوراكل» في مواجهة «ساب» في سوق أنظمة الخادم والعميل المالية. كل هذه الشركات لديها استثمارات كبيرة في التقنيات الخاصة بها. لا أحد منهم يستطيع أن يكتفي بلعبة الكر والفر مثل القردة. ولكن في المقابل، لا يمكن لأي أحد منهم منازلة الغوريلا رأسًا برأس على أمل أن يخرج منتصرًا. إذًا، ما التصرف السليم؟

الخطوة الأولى للنجاح في مكانة الشمبانزي هي أن تكون واضحًا تمامًا بشأن ما تتنافس عليه. كما هو الحال في كل أسواق الإعصار، إنك تتنافس أولًا على التوزيع والقدرة على الوصول إلى طلبات العملاء الوفيرة. لذا، السؤال الحقيقي هو: ما قيمة الحصة السوقية بالنسبة إليك؟

أولاً، وقبل كل شيء، الحصة السوقية هي انعكاس لحجم المبيعات، لذا من الواضح أنك وفقاً لوجهة نظرك كلما كانت أكبر كان ذلك أفضل. ومن وجهة نظر حلفائك وشركائك، كلما كانت أكبر كانت أفضل أيضاً، لأن هذا يخلق المزيد من الفرص في السوق بالنسبة إليهم. ومع ذلك، فمن وجهة نظر السوق، فإنه يطلب منك النمو الآن فقط، ولمساحة وفترة محدودة، دون أن تتجاوزها. وهذا يعني أن المجتمع البراغماتي الذي يهيمن على قرارات الشراء في السوق يريد وجود قائد واضح في السوق، لكنه يريد أن تكون هناك عدة شركات أخرى تمتلك حصة سوقية كافية لتكون كبيرة، لتصبح بديلاً آمناً للغوربلا إذا لزم الأمر، دون أن تكون حصتهم السوقية كبيرة جداً لدرجة تزعزع استقرار وترتيب السوق، وتقيض سلطة الغوربلا في وضع معايير الأمر الواقع. حجم الاستثمارات في السوق، الذي يستند على الكثير من الثروة والخطط، لا يتحمل تكلفة التبديل إلى منتج آخر غير منتج الغوربلا. ولذلك، لن يحصل الشمبانزي على مكانة الغوربلا إلا إذا أقدمت الغوربلا نفسها على سلوكيات انتحارية تُجبر السوق على التخلي عنها.

هكذا، فإن السوق نفسه، وليس الغوربلا، هو ما يمنعك من تجاوز الغوربلا وأن تصبح رقم واحد، ولا يمكن لأحد منافسة السوق! وبذلك، يتضح لنا أن أنظمة التشغيل مثل Macintosh من «أبل» أو OS/2 من «آي بي إم» لديها الإذن بالحصول على حصة سوقية من 10% إلى 12% أو 15%، ولكن ليس لديهما الإذن لتصل حصتهما السوقية إلى 50% تحت أي ظرف من الظروف. لذا، فإن كل محاولات «آي بي إم» للترويج لنظام التشغيل OS/2 بعدة «قاتل Windows 95» جميعها بلا جدوى. لأن ذلك ببساطة «مستحيل». الأمر لا يتعلق بجودة المنتجات نفسها، وإنما بموازين القوى المتمثلة في استثمارات بمبالغ ضخمة ومصالح قوية داخل أقسام تكنولوجيا المعلومات في الشركات وشركات البرمجيات المستقلة وقنوات التوزيع. وأي تغيير في ميزان القوة سيكون له تأثير كارثي للغاية على عدد كبير وهائل من الفئات المستهدفة. ولن يسمح السوق بحدوث ذلك.

لذا، فإن القاعدة الأولى للمنافسة على حصة السوق بالنسبة إلى شركات الشمبانزي هي أن تكون عدوانية، ولكن لمرحلة معينة. هناك أمر آخر يحد من القدرة على التوسع في الإعصار، وهي أنه بعد انحسار الإعصار، سيصبح الدفاع عن حصص السوق المكتسبة أصعب بكثير. وهذا يعني أن شركات الشمبانزي التي تريد الاحتفاظ بحصتها السوقية في المستقبل يتعين عليها إبقاء منتجاتها مواكبة لمعايير الأمر الواقع المتجددة والمتطورة باستمرار في السوق. ولكن تلك المعايير تخضع لسيطرة الغوربلا، التي يمكنها جعل الشمبانزي في مطاردة مستمرة وراء السراب. وعند النظر إلى قضية

مكافحة الاحتكار ضد «مايكروسوفت» في التسعينيات، سنجد كيف استغلت «مايكروسوفت» مكانتها الريادية في السوق لوضع عقبات ضد منافسيها.

في رأيي، يمكن الاحتجاج على هذا السلوك ولكن لا يمكن منعه بشكل واقعي. وذلك لأنه من المستحيل تحديد الخط الفاصل بين حق الغوريلا في أخذ البنية الهندسية للنموذج الجديد إلى حيث تعتقد أنه أفضل وجرمانها من هذا الحق من أجل عدم ضياع جهود المنافسين. والأهم والأكثر تأثيرًا من سلطة الغوريلا نفسها، هناك السلوك التواطئي من السوق نفسه، الذي يصر على إضفاء الطابع المؤسسي على هيكل القوة داخل السوق بغض النظر عن عدالته. هذا السلوك ليس مركزيًا في كيان واحد، بل هو واسع الانتشار لدرجة يستحيل معها استهدافه لاتخاذ أي إجراء علاجي.

إدًا، ما الذي يتعين على الشمبانزي فعله؟ لنلقي نظرة على نظام التشغيل OS/2 على سبيل المثال. ينبغي لشركة «آي بي إم» كما نصحتها عدد لا يُحصى من الاستشاريين، أن تتخلى عن أحلام احتلال مكانة الغوريلا في هذا الوقت والتركيز على الفوز بحصة مهيمنة في قطاع فرعي محدد من السوق، لا يوفر منتج الشركة الرائدة في السوق «حلاً متكاملًا» لهذا القطاع. ينبغي للشمبانزي ألا يقاتل الغوريلا على أرضها، حيث تكون كل العوامل في صالحها. لذا، على الشمبانزي أن يبحث عن مكان حيادي يتمتع فيه بقدر أكبر من الحرية، أي القدرة على التركيز والابتكار داخل قطاع فرعي معين، للخروج من المنطقة التي تهيمن عليها الغوريلا بنفوذها.

الأمر يشبه تبني إستراتيجية مضمار البولينغ في أثناء الإعصار، وهو الأمر الذي يمكننا أن نقول إنه مضاد للبداهة نوعًا ما. لماذا؟ إذا كانت المبيعات وفيرة وطلب السوق ينمو بمعدل أسرع مما يمكن لأي شخص توفيره، هل هناك من يمكنه أن يتطوع بتخفيض مبيعاته الإجمالية في ذلك الوقت؟ هذا ما سيحدث عند التركيز على قطاع فرعي، على المدى القصير على الأقل. ولكن في لحظة مستقبلية، ستتمكن من تحقيق مبيعات أكثر من خلال هذا النهج. لذا، لا تتوقع أي حلفاء قد يدعمونك عندما تحاول الدفاع عن هذا النهج. في الواقع، لماذا قد يدعم تلك الإستراتيجية أي فرد؟

السبب هو أن هناك حياة أخرى بعد الإعصار. إذا كنت شمبانزي في الإعصار وتسعى لتحقيق مبيعات انتهازية بنسبة 100 %، ولا تستغل تلك الفترة لترسيخ مكانة متميزة لنفسك في قطاع فرعي من السوق، لن يكون لديك مساحة تراجع وتستند عليها بعد انحسار الإعصار، ولن تكون لديك قاعدة يمكنك من خلالها تطوير السوق في المستقبل.

باختصار، بسبب ديناميكيات السوق التي ذكرناها، إقدام الشمبانزي على محاربة الغوريلا ليس معركة خاسرة فحسب، بل معركة خاطئة من الأساس بكل المقاييس. الخيار الصحيح هو الاستيلاء على المساحات المتاحة على

هوامش نطاق الغوريلا، وتأمين قاعدة للعمليات، والاستعداد للإعصار التالي. الغوريلا تصنع الكثير من الأعداء، لذا، في المرة المقبلة التي يُتاح لك فيها فرصة للرد، يجب التأكد من أن لديك حلفاء وشركاء في السوق يدعمونك. ولكن ليس خلال الإعصار الحالي، لأن السوق بكل مكوناته سيعمل على إحباط أي هجوم مضاد على الغوريلا، لأن لديهم الكثير من الاستثمارات على المحك.

لذا، داخل الإعصار، يتعين على شركات الشمبانزي العودة إلى مبادئ مضمارة البولينغ، والاعتماد على خليط من «ريادة المنتج» و«الألفة مع العميل». عامل «ريادة المنتج» سيعمل على تمييزهم عن القروء عند التنافس على فائز أعمال الغوريلا، والتي تمثل عادة مصدر تدفق كبير للإيرادات. وفي نفس الوقت، يمكن الاستفادة من عامل «الألفة مع العميل»، من خلال التركيز على قطاع فرعي معين، من أجل احتلال موقع ريادي في السوق داخل ذلك القطاع. ولكن ينبغي الحذر هنا؛ تلك الألفة غير المركزة مع العميل ستحظى بالكثير من ردود الفعل الإيجابية، لكنها تظل إهدارًا لمورد إستراتيجي. بمعنى أن «خدمة العملاء الجيدة» ستنال ثناء العملاء، لكنها لن تحقق هوامش ربح أعلى ولا تستحوذ على حصة سوقية أكبر. لذا، من المهم أن تركز «الألفة مع العميل» على طابع مؤسسي ورسمي يتمثل في تطوير منتجات كاملة لقطاعات معينة تخلق حواجز تمنع توغل الغوريلا مستقبلًا في تلك القطاعات بعد انحسار الإعصار.

في ختام هذه المناقشة حول المنافسة في مرحلة الإعصار، نذكر بأن الدرس الرئيسي المستفاد هنا هو أن قوى السوق أقوى بكثير من أي إجراءات تتخذها أي شركة في السوق، حتى الغوريلا، وأن هذه القوى هي التي ينبغي الاهتمام بها أولاً. ببساطة، لا يمكنك محاربة الإعصار.

المنافسة في الشارع الرئيسي

عندما تنتقل من الإعصار إلى الشارع الرئيسي، يتراجع معدل النمو المفرط للمبيعات، ويتعين على المنافسين تعديل تركيزهم من التركيز في المقام الأول على جذب عملاء جدد إلى توسيع وتعميق أعمالهم مع قاعدة العملاء الحالية. ولكن لا يعني ذلك عدم وجود عملاء جدد يمكن الفوز بهم، بل هناك عملاء جدد من المهم أيضًا التنافس من أجل كسبهم. كل ما في الأمر هو وجود قدر أكبر من الأموال يمكن ربحها من خلال بيع التوسعات في المنتج نفسه إلى قاعدة العملاء الموجودة بالفعل. إذا لم نعيد تنظيم عملياتنا لاستهداف تلك الأرباح، سنترك مبالغ طائلة على الطاولة ولن نتمكن من تمويل أعمالنا من أجل الاستعداد للإعصار التالي.

السؤال هو: كيف يمكننا إعادة تركيز طاقاتنا بأفضل شكل كي نحظى بميزة تنافسية؟ دعونا نتذكر الدروس المستفادة من الفصل الخامس. يدفع العملاء

أموالهم في مرحلة الشارع الرئيسي في المقام الأول من أجل توسيع وتعزيز البنية التحتية التي انتشرت بالفعل خلال مرحلة الإعصار، وإضافة أنظمة متوافقة وترقية وتحديث الأنظمة الأقدم. وكلاهما لا ينطوي على مخاطر تكنولوجية كبيرة. لذلك، لن يكون اهتمام أو قلق من المشتريين التقنيين في أقسام تكنولوجيا المعلومات بشأن قرارات الشراء في مرحلة الشارع الرئيسي، ما دامت متسقة مع البنية التحتية الأساسية. وبالمثل، لا يكون هناك اهتمام كبير من متخذي قرارات الشراء الاقتصادية في مرحلة الشارع الرئيسي، ما دامت عمليات الشراء في حدود الميزانية المتفق عليها؛ البنية التحتية لم تتغير، وبالتالي لا توجد تغييرات أو قضايا إستراتيجية ينبغي التركيز عليها.

وهذا يقلل الدوائر المعنية في تلك المرحلة إلى قسمين: المستخدم النهائي والمسؤول المالي. هذا الأخير، الذي يعمل من خلال قسم المشتريات، يريد خفض النفقات من خلال استخدام السلع البديلة المستنسخة منخفضة التكلفة بدلاً من العلامات التجارية الرائدة عالية السعر. ومن ناحية أخرى، يرغب المستخدمون النهائيون في الحصول على المنتجات التي تمنحهم قيمة مضافة، سواء كانت تلك القيمة تتمثل في فائدة أكبر أو حتى رضاهم الشخصي.

هذا الشد والجذب يحدد معالم إستراتيجية التسويق في مرحلة الشارع الرئيسي. إذا كنت من الشركات في مكانة القردة، فإن أفضل إستراتيجية لك هي أن تكون مزود الخدمات منخفض التكلفة الذي يبحث عنه المدير المالي، وتستفيد من أفضلية «التميز التشغيلي»، التي تعتمد على تقديم منتجات سلعية بأقل تكلفة. أما إذا كنت شمبانزي، يجب أن تلعب على كسب دعم وتأييد المستخدمين النهائيين من خلال تقديم قيمة مضافة تناسبهم. هذه الإستراتيجية التي تستفيد من أفضلية «الألفة مع العميل» تستند على تقديم عروض «المنتج الكامل + 1»، والتي تستهدف تطبيقات واستخدامات محددة للمستخدم النهائي.

أما إذا كنت غوريلا، ستحتاج إلى اللعب على كلا الجانبين: مهاجمة سوق السلع بعروض منخفضة التكلفة، ومهاجمة السوق المتميز بسلسلة من العروض المتخصصة ذات القيمة المضافة «+1». وفي نفس الوقت، يجب أن تواصل الغوريلا عملية الابتكار بشكل كافٍ لإبقاء القردة في حالة من التدافع المستمر. وبذلك، من خلال تغيير معايير الأمر الواقع قليلاً، تقدم الغوريلا لعملائها تحسينات يسهل استيعابها لكنها تجبر مقدمي المنتجات المستنسخة على خوض جولة أخرى من إعادة الهندسة والتصميم والتطوير. وتصبح كل المنتجات المستنسخة القديمة غير مثالية، مما يضطر منتجها إلى خفض أسعارها بشكل أكبر حتى تصبح مقبولة للمستهلك.

ينبغي أن يتحلى الشمبانزي الذي يخوض هذه اللعبة بالحدز؛ يمكنه الفوز بمزايا مؤقتة عندما يكون أول من يصل إلى نقطة جديدة على طريق التطور المستمر. هكذا تغلبت «كانون» على «هوليت باكارد» بطرح طابعات نافثة للحبر بأقل من 300 دولار، وتغلبت عليها «برادرز» بطرح طابعة ليزر بأقل من 400 دولار، وتغلبت عليها «ليكسمارك» بإنتاج 1200 نقطة في البوصة. وبالمثل، عندما كانت «كومباك» تكافح من أجل التجاوب مع نقاط الأسعار التنافسية التي فرضتها «ديل» و«جيت واي»، توغلت الشركتان الأخيرتان بشكل كبير في قاعدة عملاء «كومباك». لكن في كل هذه الحالات، استتمعت شركات الشمبانزي بازدهار مبيعاتها لفترة ما، وبمجرد أن تلحق بها الغوريلا، لن تتمكن شركات الشمبانزي من الحفاظ على حصتها السوقية الجديدة.

إدًا، الدرس العام الذي تتعلمه من مرحلة الشارع الرئيسي، هو أن «التميز التشغيلي» و«الألفة مع العميل» هما عاملا النجاح في تلك المرحلة، وليس «ريادة المنتج». العامل الأول يدعم العروض منخفضة التكلفة، والثاني يدعم عروض القيمة المضافة «+1». أما «ريادة المنتج»، لا تؤدي إلا لمكاسب مؤقتة في حصة السوق، والتي لا يمكن الحصول عليها إلا بتكلفة إنتاج كبيرة لا تؤدي بنسبة كبيرة إلى ميزة تنافسية مستدامة. وبالتالي، لا تستحق التكلفة الباهظة التي تُنفق من أجلها، ويظل من الأفضل تركيز الاستثمارات إما على التسويق في تخصصات القيمة المضافة «+1» حيث يمكنك الاحتفاظ بالعميل أو الاستثمار في عمليات البحث والتطوير استعدادًا للنقلة النوعية والتحول النموذجي المقبل.

ويُذكر هنا أن من يحدد ديناميكيات وآليات المنافسة في سوق الشارع الرئيسي هم شركات القردة، التي تطرح المنتجات المستنسخة، وليس الغوريلا. تضع القردة قواعد الاشتباك من خلال تحديد أدنى نقطة سعر في السوق، والتي تصبح في الواقع سعرًا مرجعيًا للمنتج. إذا لم يستجيب أي منافس، مع بقاء المستخدمين النهائيين خارج عملية اتخاذ القرار، سيفوز القردة إلى جانب المدير المالي والمسؤولين عن قرارات الشراء. ولكي تتمكن شركات الشمبانزي من هزيمة القردة، يجب عليها إدراج متطلبات ومواصفات إضافية إلى قرارات الشراء، لتغيير نطاق المنافسة خارج حدود الأسعار. متخذو قرارات الشراء لديهم خبرة كبيرة في تجاهل مثل تلك الإضافات أو الإصرار على ضرورة أن تكون مجانية. ومن هنا تتضح حاجة الشمبانزي إلى إشراك المستخدم النهائي للحصول على دعمه ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء.

في مضممار البولينغ، احتاجت تلك الشركات إلى دعم متخذي قرارات الشراء الاقتصادية لأن قرار الشراء وقتها كان له تداعيات اقتصادية كبيرة تتجاوز أهمية الأمور المتعلقة بأقسام تكنولوجيا المعلومات. أما في مرحلة الشارع

الرئيسي، تلك القضايا لا تستدعي هذا المستوى من الاهتمام، ولا يمكن للشركات تحمّل تكلفة الاعتماد على قنوات توزيع تصب في مصلحة متخذي قرارات الشراء الاقتصادية وتقديم المنتجات الأرخص لهم. لذا، يجب أن تعتمد الشركات على وسائل اتصال غير مباشرة منخفضة التكلفة، مثل الإعلانات والعروض الترويجية والبريد المباشر، لإبراز ما لديهم من قيمة مضافة، وتوجيه تلك الإعلانات مباشرة إلى المستخدمين النهائيين.

هذه الحاجة إلى تحقيق «ألفة مع العميل» من خلال قنوات تواصل غير مباشرة منخفضة التكلفة هي ما تحدد الكفاءة الأساسية المطلوبة للنجاح في سوق الشارع الرئيسي. وللوهلة الأولى قد يبدو الأمر متناقضًا: كيف يمكن تحقيق «ألفة» دون اتصال مباشر؟ في الواقع، تكمن الإجابة في جوهر تسويق عبوات السلع الاستهلاكية طوال الوقت، من خلال «التخيلات المشتركة».

يسهل رؤية تلك الآلية عندما تنجح الشركات في بيع منتجات سلعية بأسعار ممتازة، مثل المشروبات الغازية ومعجون الأسنان وحبوب الإفطار ومزيلات العرق وأقلام الحبر وأحذية الجري والسجائر وغيرهم. من غير المعتاد نهائيًا أن تركز أيُّ من تلك الحملات على الفوائد النفعية للمنتج (لأن بعضها ليست له أي فوائد نفعية على الإطلاق). وبدلًا من ذلك، يعتمدون في إعلاناتهم على جميع أنواع المؤثرات، مثل المشاهد الجميلة والشخصيات الجذابة والحبكة السهلة، والصور المدهشة، وذلك لجذب العملاء الذين يتماهون مع تلك المؤثرات. وعندما يشتري العملاء تلك المنتجات، فإنهم يستفيدون من السلعة الأساسية بكل تأكيد، لكنهم يحصلون أيضًا على إعادة تأكيد لهويتهم الشخصية، وطريقة لوصف القيم التي ينسبون أنفسهم إليها أمام أنفسهم والعالم، والطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها.

كل هذا معروف منذ وقت طويل، لكن السؤال هو: ما علاقة ذلك بالتكنولوجيا المتقدمة؟ قبل مرحلة الشارع الرئيسي، كانت الإجابة أوضح قليلًا، بفضل وجود الكثير من المكتسبات النفعية، مثل المصداقية والتوافق وسهولة الاستخدام والعائد على الاستثمار، والتي تتيح للعملاء أن يحظوا بقدر لا بأس به من التخيلات. لكن مع الوصول إلى مرحلة الشارع الرئيسي، وبمجرد ترسيخ المعايير الأساسية وتسليع المنتج الكامل، يغيب الخيال. ولم يتضح بعد كيف يمكننا أن نمضي قدمًا من هنا. لقد أساءت كثير من الشركات إستراتيجية استخدام «التخيلات المشتركة» في تسويق منتجاتهم الاستهلاكية حتى لم يعد العملاء يصدقونها بسهولة. أصبح العملاء المتمرسون أكثر قدرة على تفكيك الرسالة الإعلانية وكشف محاولات التلاعب بهم من خلالها. ومن ناحية أخرى، عندما يتخذ المستهلك قرارًا بالشراء، هناك جزء من ذلك القرار يرجع إلى تخيل نفسه يستخدم المنتج ويستفيد منه، وفي حالة منتجات التكنولوجيا المتقدمة، التي يمكن أن تكون شديدة التجرد، غالبًا ما يكون هذا التخيل هو

مفتاح توجيه المستخدم النهائي نحو الشراء. ودون هذه التخيلات المشتركة، لن تتمكن من نشر حلول ومنتجات التكنولوجيا المتقدمة.

باختصار، سيعتمد التسويق في هذه المرحلة على تطبيق تجارب التسويق الاستهلاكي لتحقيق «الألفة مع العميل» مع المستخدمين النهائيين من خلال رسم «التخيلات المشتركة» من خلال وسائل تواصل غير مباشرة. والشركات التي تتقن هذا الأمر ستتمتع بميزة تنافسية أولية، وربما مستدامة، في مرحلة الشارع الرئيسي بفضل المواد التسويقية والإعلانية المتميزة.

وفي ضوء التنافس القائم على المنتجات في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، سيكون السؤال هو: من المنافس المرجعي الذي يمكن الاستشهاد به في المواد التسويقية؟ المنافس الفعلي، القرد، لا يستحق أن توليه تقديرًا لا يستطيع أن يوليه لنفسه. وفي المقابل، إذا كان مرجعك هو الغوريلا أو الشمبانزي، فإنك تسمح لهم بالدخول إلى قاعدة عملائك الراسخة والانتقاص من حصتك السوقية. وهذا غير منطقي أيضًا. لذا، تبين أن أفضل منافس مرجعي لك في مرحلة الشارع الرئيسي هو «نفسك». في الإعلانات التسويقية، ينبغي أن تشير إلى خط إنتاجك الأقدم، وإبداء الاحترام له في مقارناتك التنافسية مع إبراز كيف تتجاوز عروضك الحالية تلك المنتجات القديمة بتقديم مزايا وقيمة إضافية. أما إذا دخلت في منافسة مع الخارج، ينبغي أن تنافس على أرضية تحددها قدراتك الهندسية والتكنولوجية، في الماضي والحاضر.

المنافسة المفرطة

يلخص ذلك إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وتطورها خلال دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. وكما رأينا، فإن عوامل النجاح الحاسمة، أو «ضوابط القيمة» الأساسية كما يطلق عليها تريسي ووبريسما، تتغير بشكل كبير عندما تنتقل من مضمار البولينغ إلى الإعصار ثم إلى الشارع الرئيسي. وهذا يخلق مشاكل كبيرة على مستوى التواصل، سواء داخل السوق أو داخل مؤسساتنا، وهو ما سنناقشه بتفصيل أكبر في الفصلين التاسع والعاشر.

لكن قبل المضي قدمًا، هناك جانب آخر من التنافس ينبغي مناقشته، وهو ما قد يحدث عندما تخرج الأمور عن مسارها، أو ما نطلق عليه في هذه الحالة «المنافسة المفرطة».

في أدبيات العصور الوسطى، هناك الكثير من القصص عن فرسان يتنافسون حتى الموت من أجل سيدة جميلة. هذه منافسة حقيقة. للوهلة الأولى، قد يبدو ذلك تعبيرًا غير اعتيادي عن مقدار حبهم للسيدة الجميلة. ولكن عندما تتعمق في تلك القصص، ستجد أنهم يهتمون ببعضهم بعضًا أكثر مما يهتمون لأمر السيدة الجميلة. كل الصفحات تتحدث عن معداتهم وأسلحتهم وخيولهم وكيف يتقاتلون وماذا يقولون، ثم سطر أو سطرين في النهاية حول «السعادة

الأبدية» مع السيدة الجميلة. وهذا لأن السيدة الجميلة، ببساطة، هي عذرهم كي يفعل الفرسان ما يحبونه أكثر من أي شيء آخر، مقاتلة بعضهم بعضًا. للأسف الشديد، غالبًا ما نكرر نفس النمط خلال جهودنا التسويقية. نقول دائمًا إننا نركز على العملاء، لكننا في الحقيقة نركز بشكل أكبر على المنافسين. نتحدث إعلاناتنا عن أننا أفضل من المنتج الآخر، ولا نركز على تقديم منتجاتنا بعدّها أكثر ملاءمة للعميل. ما يحدد إصدار وتحديث منتجاتنا ليس احتياجات العميل المستهدف، إنما مقدار ما يقدمه المنتج المنافس حتى نقدم ما يفوقه. نتودد إلى شركائنا ليس لأن العميل المستهدف قد يحتاج إليهم، وإنما كي لا يصل منافسون إليهم. وفي النهاية، أصبحنا نعرف منافسينا أكثر مما نعرف عملائنا، وينعكس ذلك على لغتنا وأفكارنا.

لماذا يسلك أي فرد عاقل ذلك السلوك المدمر للذات؟ كيف أصبحت حاجتنا إلى التغلب على المنافس تطغى على هدف خدمة العميل؟ عادة ما يرجع ذلك إلى الخوف من الخسارة، مما يجعل التنافس يحل محل جميع الأهداف الأخرى، مما يؤدي إلى «المنافسة المفرطة». في الواقع، هذا الأسلوب في الإدارة قد يكون موفقًا في حالات معينة، مثل جهود المبيعات في مرحلة الإحصار، والتي تحقق نتائج ناجحة بشكل كبير عند التعامل بتلك العقلية. لكن في مكان وزمان آخر، قد يدفع ذلك السلوك بالمؤسسات إلى خارج مسارها الصحيح، وينبغي أن تسعى الشركات لتحسين نفسها ضد ذلك السلوك. ويعتمد النجاح في ذلك على نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى مثل هذا التدخل.

□ المنافسة المفرطة في المبيعات

في أنشطة المبيعات، تتمثل المنافسة المفرطة في محاولة الفوز بكل عملية بيع مهما كانت التكلفة. كل الأولويات تتوجه إلى الصفقة الحالية المطروحة، مما يؤدي إلى تعليق الكثير من المهام وتجزئة واستنزاف كبير للموارد في سبيل إنجاز عملية البيع الحالية. هذه ليست إستراتيجية فائزة بكل تأكيد. ينبغي أن يتمكن المرء من التمييز بين العملاء الإستراتيجيين والعابرين، وعدم منح فئة العملاء العابرين أي أولوية في استثمار الموارد حتى يتمكن من استثمار موارد أكثر للحصول على العملاء الإستراتيجيين. في الواقع، يمكننا عد الهدف الكامل من إستراتيجية التسويق هو تحديد أولويات استثمار الموارد لكسب حصة في السوق مع فئات معينة من العملاء.

إلا أن قوى المبيعات المدفوعة بالمنافسة المفرطة ترفض دعم تلك الإستراتيجيات. وتصر على السماح لهم بخوض أي معركة على أي صفقة، ثم يشتكون من أن قسم التسويق لم يمدّهم بالأسلحة التي يحتاجون إليها في معاركهم. لا يمكن لأي شركة تحمّل تكلفة تسليح فريق مبيعاتها لجميع المعارك، صغيرها وكبيرها، وهذا لأنك تنافس معظم الوقت على أرضية المنافسين، بأسلحة من اختيارهم.

الطريقة الوحيدة للمضي قدمًا من هنا هي تشجيع المبادرات التسويقية لهجوم فرق المبيعات على الفرص الجديدة عندما تتأكد من أنها داخل نطاق نفوذنا. ينبغي أن ينصب تركيز قسم التسويق على ضمان تمتع المنتج الكامل بميزة وأفضلية داخل السوق المستهدف، والسماح لفريق المبيعات بالدخول في الوقت المناسب. وعندما يزداد عدد الصفقات «الخاصة بنا» بدلًا من صفقات «المنافسين»، سيصبح فريق المبيعات أكثر شعورًا بالراحة عند العمل بهذا النهج الإستراتيجي. لكن حتى يحدث ذلك، ينبغي أن يتحمل المرء شكوى وغضب فرق المبيعات التي تعاني المنافسة المفرطة حتى تفهم إستراتيجيات السوق.

□ المنافسة المفرطة في الهندسة

في المؤسسات الهندسية، تتمثل المنافسة المفرطة في محاولة تجاوز إنجازات المنتج المنافس، بغض النظر عن حاجة العميل المستهدف إلى تلك الإمكانيات الإضافية. ومن جديد، هذه ليست إستراتيجية رابحة. النهج الصحيح هو الاستثمار في إرضاء العملاء، حتى إذا كان ذلك يعني القيام بمهام شاقة للغاية، مثل كتابة مجموعة كاملة من التعريفات البرمجية لربط منتجك بكل أنظمة التشغيل في السوق، أو إعادة تصميم خصائص ووظائف المنتج حتى تصبح أكثر جدوى من حيث التكلفة أو أقل تعقيدًا.

ومن أجل تجنب هذا العمل الشاق، يدخل المهندسون محبو المنافسة المفرطة في تحالف مع قوى المبيعات التي تتسم بالمنافسة المفرطة أيضًا والذين يشكون من عدم قدرتهم على تحقيق المبيعات لأن المنتج المنافس لديه بعض المميزات غير المتوفرة في منتجنا. ويطلق هذا التحالف شرارة جولة جديدة من التطوير وإصدار المنتجات. وعندما لا يؤدي ذلك بثماره ولا يثير اهتمام العميل، فلا أحد يُلام إلا قسم التسويق، بدعوى أنه فشل في تقديم هذه العروض الجديدة بشكل صحيح.

من أجل إصلاح هذا الوضع، يجب إشراك قسم البحث والتطوير في عملية التسويق، والتوصل إلى إجماع بين الأقسام والتخصصات المختلفة بخصوص موقف المنتج الحالي من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا وتحديد الأولويات الملائمة للمرحلة. ولأن المهندسين ماهرون بطبيعتهم في تحليل الأنظمة، إذا عُرضت عليهم فرص السوق المتاحة في سياق الأنظمة، سيكون هذا الجهد متعدد التخصصات مُثمرًا للغاية.

□ المنافسة المفرطة في التسويق

من الممكن أن تعاني إدارات التسويق أيضًا بسبب المنافسة المفرطة، وذلك في نهجها الذي تتبعه تجاه الشركاء وحلفاء أو قنوات التوزيع أو آلية التسعير أو مكانة المؤسسة في السوق. ويتمثل ذلك عادةً في مفاوضات التسعير وهوامش الأرباح، والتي غالبًا ما تتوقف بسبب عدم قدرة أحد الشركاء أو أكثر

على التعايش مع ما يتم عرضه. وهذا ما يُطلق عليه الأشخاص «اللعب بقسوة».

لكن أسواق الأنظمة المفتوحة تعاقب هذا النوع من السلوك، لأنه عندما ينسحب شريك أو حليف مطلوب، لا يمكن للمورد المتمركز حول ذاته استبدالهم من داخل مؤسسته. بإمكان المورد دائمًا أن يبحث عن شريك آخر، وإذا تعلم الدرس، ستكون الأمور على ما يرام. لكن إذا استمر بأسلوب المنافسة المفرطة، سيتحرك السوق نحو عزل هذا المورد عمدًا، حتى إذا كان الغوريلا.

ذكرنا بالفعل بعض الأمثلة لتلك الشركات التي حاولت السيطرة على الإعصار، مثل شركة «سوني» بمنتج Betamax، وشركة «آي بي إم» بمنتج MicroChannel، وشركة «أدوبي» بالمستوى الثالث من المنتج PostScript. في كل حالة من تلك الحالات، عمد السوق إلى عزل هؤلاء الموردين، مما أدى في النهاية إلى طردهم من السوق أو إجبارهم على التراجع عن مواقفهم. كانت أخطاؤهم مكلفة للغاية، وكانت نتيجة للمنافسة المفرطة في التسويق.

تلخيص

تحظى قضية الميزة التنافسية باهتمام كبير من الإدارات، بسبب صعوبة تطبيقها في سياق الأسواق مفرطة النمو. الفكرة الرئيسية هي أن مراحل دورة حياة اعتماد التكنولوجيا تستدعي الاعتماد على «ضوابط قيم مختلفة» في المراحل المختلفة، على النحو التالي:

مرحلة مضمار البولينغ: ريادة المنتج + الألفة مع العميل

مرحلة الإعصار: ريادة المنتج + التميز التشغيلي

مرحلة الشارع الرئيسي: التميز التشغيلي + الألفة مع العميل

□ في مرحلة مضمار البولينغ، تتميز الشركة عن معايير الوضع الراهن من خلال الأفضلية التكنولوجية (ريادة المنتج)، وتتميز عن المنتجات التكنولوجية المماثلة من خلال التركيز على قطاع معين من العملاء (الألفة مع العميل).

□ في مرحلة الإعصار، تختلف الإستراتيجية التنافسية حسب مكانة الشركة في السوق، هل هي الغوريلا، أم شمانزي، أم أحد القرود.

□ تستفيد الغوريلا من «التميز التشغيلي» لشحن منتجها بكميات كبيرة، والفوز بأكبر قدر ممكن من العملاء الجدد، وخفض تكاليف إنتاج كل وحدة، وهي الميزة التي يمكن أن تترجم إلى هوامش أرباح مباشرة أو من خلال تمريرها إلى العميل لزيادة حصتها في السوق. وتستمر في تقديم إصدارات جديدة من المنتج (ريادة المنتج) للحفاظ على حالة التفاعل المستمر مع العملاء وعدم مغادرتهم إلى أي من المنافسين.

□ تنافس القردة من خلال خفض الأسعار. وتعتمد في تطبيق مبدأ «التميز التشغيلي» على تقليل النفقات العامة إلى أدنى حد ممكن. تلك الشركات لا تتنافس على «ريادة المنتج»، لأنها تستمد كفاءتها التقنية بالأساس من سرعة ودقة الهندسة العكسية لمنتجات الغوريلا.

□ يتنافس الشمبانزي مع الغوريلا باستخدام إصداره الخاص من «ريادة المنتج»، لكنه لن يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة، لأن السوق منحاز إلى تفضيل مجموعة الخصائص التي يفرضها منتج الغوريلا بعدّها المعيار الواقعي. وللحصول على ميزة تنافسية مستدامة، تحتاج شركات الشمبانزي إلى العودة لإستراتيجيات مضمار البولينغ، واكتشاف قطاعات وتخصصات تتمكن داخلها من تحقيق الريادة من خلال استغلال «الألفة مع العميل» لتقديم منتجات كاملة متخصصة بقطاع أو تخصص معين، حتى في خصم الإعصار.

□ توفر مرحلة الشارع الرئيسي أساسًا مستدامًا لميزتين تنافسيتين؛ تقديم سلع منخفضة التكلفة، وتقديم علامة تجارية متميزة ومتخصصة. القردة تناسبها الميزة التنافسية الأولى، والشمبانزي تناسبه الميزة التنافسية الثانية، بينما ينبغي للغوريلا أن تلعب على كليهما في نفس الوقت.

□ سلوك المنافسة المفرطة ضار مثل السلوك غير التنافسي. الهدف من الإستراتيجية هو الفوز بالمباراة، وليس قتل المنافسة. ولا يلتقي هذان الهدفان معًا إلا في مرحلة الإعصار.

تدور كل هذه القضايا حول كيفية توزيع القوة وفقًا للميزة التنافسية. تحدثنا في الفصل السابق عن دور الشركات في تعزيز القوة. والآن، نحن بحاجة إلى رؤية كيف يتم التفاوض على «مكانة» القوة داخل السوق. وهو ما سنناقشه في الفصل المقبل.

وفورات الحجم هي مزايا التكلفة التي تحصل عليها الشركات بسبب حجم عملها، فتتناقص تكلفة إنتاج وحدة إضافية من السلعة كلما زاد حجم الإنتاج. حصول قنوات التوزيع على البضائع والخدمات مقابل إعطاء وعد بدفع قيمتها بالنقود حين الطلب بوقت محدد في المستقبل.

الفصل التاسع

المكانة

تمثّل «المكانة» أحد أكثر العناصر التي يُساء فهمها في إستراتيجية الأعمال، لأسباب كثيرة، بعضها قوي، وبعضها سطحي. السبب الأقوى، في رأيي، هو أننا ما زلنا نعتقد أن مكانتنا هي تعريف صريح لنا. ولكنها ليست كذلك، إننا نتعلق بالأساس بالمكان الذي نشغله داخل نظامين مترابطين، كلاهما يسبق وجودنا، وكلاهما سيستمر دوننا. وهما:

1. نظام اختيارات الشراء المتوفرة أمام العميل.
2. نظام الشركات المتفاعلة لإنشاء السوق.

هناك العديد من الكتب حول كيفية تحديد المكانة بالنسبة إلى النظام الأول من هذين النظامين، لذا، سأقتصر هنا على السياق الآخر فقط، وهو أخذ المكانة داخل نظام الشركات المتفاعلة لإنشاء السوق.

يجب أن ننتبه هنا إلى أن النظام الثاني هو وسيلة الوصول إلى النظام الأول. بمعنى، إذا لم يكن لدينا مكانة وسط مجموعة الشركات المتفاعلة لإنشاء السوق، لن تتمكن من الوصول إلى العملاء الذين نرغب في خدمتهم. من أجل توفير التمويل، والوصول إلى قنوات التوزيع، وتحقيق تعاون من الشركاء والحلفاء لتقديم منتج كامل، يجب علينا أولاً إقامة علاقات مع صانعي السوق. فما المطلوب إذًا لتحقيق النجاح في هذا السياق؟

أولاً، ينبغي أن ندرك أن صانعي السوق ليسوا نخبة خفية. إنهم ببساطة الشركات التي نجحت في السوق بالفعل. هذه الشركات مترابطة حاليًا من خلال سلاسل التوريد أو سلاسل القيمة من أجل تقديم منتجات كاملة للعملاء، ويجنون المال والأرباح مقابل ذلك. وعلى هذا النحو، فإن لديهم مصلحة في كل ما نقترحه. وجودنا في السوق قد يعني تعزيز السلاسل الحالية، أو إنشاء سلاسل توريد وقيمة جدد، وكلاهما يدفعنا إلى تحالف طبيعي مع لاعبين آخرين في السوق. أو في المقابل، قد يعني وجودنا تهديد السلاسل الحالية إما بالمنافسة المباشرة أو بالانتقال إلى سلاسل بديلة، وكلاهما يخلق لنا خصومًا في السوق.

ونظرًا لعدم قدرة أي شركة على إنشاء سوق بمفردها، نحتاج جميعًا إلى تعاون بعض صانعي السوق على الأقل، ليس للبدء فقط، وإنما لمواصلة العمل بنجاح مع مرور الوقت. باختصار، إننا ننظر هنا إلى هيكل القوة داخل السوق، وينبغي أن يكون الهدف الأول والأساسي هو تأمين مكان لنا داخله.

لكن ما هي المراكز المتاحة ضمن هيكل القوة النموذجي للسوق؟ يمكننا صياغة إجابة هذا السؤال من خلال المخطط الإستراتيجي البياني التالي:

نظرة صناع السوق للسوق

المستكشفون ضد المنقبين عن الذهب	الاستعمار ضد السكان الأصليين	السوق الجديدة
البرابرة ضد المواطنين	الحرس القديم الغوريلا الشمبانزي القردة	السوق القائمة
المنتج الجديد	المنتج الموجود	

عادة ما يتم استخدام هذا المخطط الذي يوضح المنتجات والأسواق، القائمة والجديدة، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالدخول والاستثمار. لكن نفس القوى التي تؤثر على تلك القرارات تؤثر على المكانة أيضًا. لذا، يمكننا تمثيل أدوار القوة الرئيسية في السوق الحر على النحو التالي:

الحرس القديم

أسفل يسار المخطط، تهيمن المنتجات الموجودة من الحرس القديم على الأسواق القائمة. ويظهر فيه التسلسل الهرمي للشركات حسب الحصة السوقية لكل منها، وحسب قواعد المشاركة التي ناقشناها في الفصل السابق. يظهر هذا التسلسل خلال الإعصار ويستمر حتى مرحلة الشارع الرئيسي من السوق.

ونظرًا لأن هذا الجزء من المخطط يمثّل الجزء الأكبر من الأموال في السوق، تصبح علاقات القوة في هذا الجزء مهمة للغاية، ويتم مراقبتها عن كثب لملاحظة أي تغيير. ونظرًا لأن سلاسل التوريد والقيمة الخاصة بهم راسخة، فإنهم يفترضون أن الوافدين الجدد منافسون وليسوا حلفاء. وفي ضوء ذلك، يتم تصنيف أي وافد جديد فورًا حسب الحجم، ووفقًا لذلك يتم تحديد نطاق الاستجابة اللاحقة لهذا الوافد الجديد.

على سبيل المثال، قد يكون الوافد الجديد أحد القردة العازمين على خفض أسعار السوق الحالية بمنتجات مستنسخة. من جهة، تسعى قنوات التوزيع دائمًا إلى تخزين بدائل منخفضة السعر لأنها تجذب العملاء إلى متاجرهم ومن ثم إقناعهم بشراء منتج أعلى سعرًا. لذا، لن تشعر الغوريلا أو الشمبانزي بالتهديد، لعدم وجود سوى مساحة صغيرة ثابتة على رف المتاجر لمنتجات القردة، وبالتالي، لن يحل القرده الجديد سوى مكان قرده قديم، وبالتالي لا يكون هذا الوافد الجديد ذا أهمية تستدعي تدخل أو استجابة الغوريلا أو الشمبانزي.

لكن قد تصبح الأمور أكثر إثارة إذا جاءت غوريلا من سوق مجاور لتتحدى الغوريلا على أرضها وداخل سوقها. وهنا، يصبح جميع أفراد تسلسل الحرس القديم في خطر. إذا انتصرت الغوريلا الجديدة، فإن الغوريلا القديمة لن تختفي، بل يجب إفساح مكانة لها داخل التسلسل الهرمي للسوق، ولذلك سيتعين على كل فرد آخر التحرك خطوة للأسفل، وينتهي ذلك غالبًا بالقضاء على أصغر شمبانزي، بسبب عدم قدرته على التحول إلى أحد القردة. بالنسبة إلى معظم الشركات، يصبح من الأفضل ألا تفوز الغوريلا الجديدة. وفي هذه الحالة، من المرجح أن تتراجع الغوريلا الجديدة تمامًا إلى مساحتها القديمة في سوقها الآخر بدلًا من التحوُّل إلى شمبانزي في السوق الجديدة. وهذا ما فعلته شركة «كومباك» بعد محاولتها الفاشلة في تحدي شركة «هوليت باكارد» في سوق طابعات الكمبيوتر الشخصي، وهو ما أشعر جميع شركات الشمبانزي بالارتياح، مثل «كانون» و«ليكسمارك» و«إيسون». لأن شركة «كومباك» إذا قررت البقاء، سيعانون جميعًا قيوًدًا جديدةً على حصتهم السوقية وتوفير مكان لمنتجاتهم على رفوف المتاجر.

وبالتالي، نتوصل إلى أن المنافسة على المكانة في المساحة المخصصة للحرس القديم محصلتها صفرية. هناك عدد ثابت من المراكز التي يمكن للسوق دعمها، وإذا سعت شركة إلى تحسين مكانتها، سيكون ذلك على حساب شركة أخرى. عادة ما يكون هناك معارضة من الحرس القديم داخل السوق لأي تغيير، لأن غالبًا ما يكون للأسوأ بالنسبة إليهم.

المستكشفون ضد المنقبين عن الذهب

وعلى النقيض تمامًا، يأتي في الربع العلوي الأيمن من المخطط الوافدون على السوق المبكرة. هؤلاء الأفراد لا يهددون ولا يعززون مكانة الحرس القديم. يكتفي الحرس القديم بمراقبتهم بفضول على أمل وافتراس انهيارهم في الفجوة، لكن باهتمام أيضًا لمراقبة إن كان هناك من يمكنه تحقيق الثراء. يفرّق السوق هنا بين نوعين من الوافدين؛ المستكشفين، المدفوعين بالاهتمامات التكنولوجية، والمنقبين عن الذهب، الباحثين عن المال. لا يتمتع أي منهما بالقوة في الوقت الراهن، لكن إذا تمكن المنقبون عن الذهب من العثور على خريطة منجم الذهب، قد تتغير الأمور.

في وقت كتابة تلك السطور، كانت شركة «فيجينير» في هذا الربع العلوي الأيمن من المخطط. تقدم الشركة ماسحًا ضوئيًا بحجم علبة السجائر تناسب المساحة بين لوحة المفاتيح وشاشة الكمبيوتر، ليتمكن المستخدم من دمج أي مستند ورقي في العمل الذي يقوم به على جهاز الكمبيوتر وقتما يشاء ولأي استخدامات، مثل الإرسال بالفاكس أو البريد الإلكتروني أو نسخها في المعالج النصي أو غيرها. وبالنسبة إلى أي شخص يتواصل كثيرًا عبر جهاز الكمبيوتر، يصبح هذا المنتج جذابًا للغاية، لأنه يربط بين العالم الورقي والرقمي.

تقدم شركة «فيجينير» منتجًا جديدًا في سوق جديد، وبالتالي تشغل مكانة منقَّب الذهب الذي عاد إلى المدينة بقليل من شذرات الذهب. في هذه المرحلة، تكتفي بقية شركات إنتاج الماسحات الضوئية بالمراقبة، وهو ما يفعله أعضاء السوق الرئيسية دائمًا مع أي أحداث في السوق المبكرة. إنهم ينتظرون إجراء فحص نهائي على شذرات الذهب، هل هي ذهب حقيقي أم لا؟ إذا كانت النتائج الأولية إيجابية، هنا سيحاول الحرس القديم أن يتدخل. وهنا، تصيح «فيجينير» معرضة للخطر بشكل كبير، لأنها، على عكس معظم اللاعبين في السوق المبكرة؛ لديها القليل من الحواجز التي توفر لها الحماية؛ تقنية الأجهزة التي تستخدمها منتشرة، وبقية المنتج الكامل، باستثناء البرنامج الخاص بها، موجود على رفوف المتاجر. وبالتالي، هذا البرنامج الخاص بها يمثل خريطة الوصول إلى منجم الذهب. والسؤال هو: بعد رؤية هذا البرنامج يعمل، هل يستطيع المنافسون، وسيحاولون بالفعل، استنساخه والوصول إلى المنجم قبل «فيجينير»؟ ينبغي لـ «فيجينير» التحرك بشكل سريع وقاطع.

ما نراه هنا يشير إلى أن لعبة مراكز القوة في السوق المبكرة تتمثل في السيطرة على مصادر الثروة غير المعروفة والتي لم يتم المطالبة بها حتى الآن. ويحصل على تلك المكانة رواد التكنولوجيا الذين يتمتعون برؤية ثابتة للسوق، لكن يظل هناك سؤالان:

1. هل رؤيتهم حقيقية؟

2. إذا كانت الإجابة بـ «نعم»، هل يمكنهم الوصول إلى مصدر الثروة الجديد قبل وصول الحرس القديم إليه أولاً؟

بشكل عام، كلما كانت المنطقة الجديدة بعيدة عن الحدود الراسخة للحرس القديم، زاد شعور الوافد الجديد بالأمان. ولهذا السبب استمتع المنتج Notes من شركة «لوتس» بمرحلة نمو طويلة لأنه كان بعيدًا كل البعد عن أي شيء رائج في ذلك الوقت. والآن، بعد الإجابة عن السؤال الأول، وتبين أن رؤية راي أوزي (مطور برنامج Notes) صائبة، أصبح السؤال: هل ستتمكن شركة «لوتس» من الدفاع عن الأرضية التي اكتسبتها أمام «نوفل» و«مايكروسوفت»؟ من الضروري بالنسبة إليهم أن تخسر «لوتس» تلك اللعبة، على الرغم من أنها لم تخطئ في شيء حتى الآن. المشكلة الوحيدة، في رأيي، هي التعقيد المستمر لخصائص المنتج Notes. من أجل الوصول إلى الإعصار الكامل والارتقاء بالمنتج إلى أفاق جديدة، يتعين على شركة «لوتس» بذل مجهود أكبر في تبسيط المنتج الكامل وتحويله إلى سلعة. وهذا تحدٍّ مباشر في متناول أيديهم، لذا أعتقد أنهم في مركز قوة مستقر بشكل كبير.

وعلى النقيض من المساحتين السابقتين، فإن المراكز في المساحتين الأخريين غير مستقرة، لأنها نتاج صراع على حدود هيكل القوة الحالي؛ إما منتجات موجودة تدخل أسواقًا جديدة، أو منتجات جديدة تدخل أسواقًا قائمة. وفي كلا الحالتين، يكون الحرس القديم متورطًا في هذا الصراع من البداية. وبحسب موقع الحرس القديم، يُنظر إلى توسعه في الأسواق الجديدة على أنه صراع بين الاستعمار (الحرس القديم في هذه الحالة) والسكان الأصليين، في حين يُنظر إلى الاقتحام الخارجي من أي شخص آخر إلى السوق القائمة بعده صراعًا بين البرابرة والمواطنين (الحرس القديم في هذه الحالة).

الاستعمار ضد السكان الأصليين

من أجل استعمار سوق جديدة، يتم إنشاء علاقات القوة في العالم الجديد، والتي تسمح بعد ذلك بوصول أعضاء الحرس القديم إلى السوق الجديدة وتحقيق قدر كافٍ من الريادة والتعمُّق للمطالبة بالهيمنة على السوق. على سبيل المثال، في سوق قواعد البيانات العلائقية، تتمتع شركة «إنفورميكس» بنمو سريع في وسط أوروبا، مستفيدة من علاقاتها القوية والراسخة مع شركة «سيمنز» الألمانية. بينما على الرغم من ريادتها في مرحلة مبكرة في اليابان، لم تتمكن من الحصول على حصة كبيرة في السوق الياباني، لتحل محلها شركة «أوراكل» التي استفادت من علاقاتها مع شركة «نيبون للصلب». بالنظر إلى قدرة شركات الحرس القديم على الاستحواذ على حصة من الأسواق الجديدة، ستنتقل بشكل تصاعدي داخل التسلسل الهرمي الحالي

لهذه السوق الجديدة، مما يؤدي إلى إزاحة الشركات التي ليس لديها مصادر جديدة للثروة إلى أسفل داخل التسلسل.

ولأن الحرس القديم يهيمن على علاقات القوة في السوق الحالي، عادة ما يتمكن من شق طريقه نحو دخول أسواق جديدة، لكنه في بعض الأحيان قد يواجه مقاومة مدمرة من السكان الأصليين.

البرابرة ضد المواطنين

تؤدي علاقات القوة الناشئة من المساحة السابقة، سواء ناجحة أم لا، إلى حدوث تحولات تدريجية للحرس القديم، بدلاً من التحولات المفاجئة. أما في هذه المساحة، فالأمر مختلف، لأننا نتحدث هنا عن دخول منتجات جديدة إلى أسواق قائمة، أو هجوم البرابرة على المواطنين. مثل هجوم الحواسيب الصغيرة على سوق أجهزة الكمبيوتر المركزية في أوائل الثمانينيات، ثم هجوم أجهزة الكمبيوتر الشخصية على سوق الحواسيب الصغيرة في منتصف الثمانينيات، والهجوم الذي تعرضت له التطبيقات التقليدية من تطبيقات الخادم والعميل في التسعينيات. في كل حالة، يظهر منتج جديد وسط سوق قائم، ويواجه الحرس القديم، ويدفع كل علاقات القوة الحالية والراسخة إلى حالة من الاضطراب. يمكننا القول إن هذه هي «القوة المدمرة للإعصار القادم».

يمكن الاستدلال على ذلك بمقدار الأموال التي تتحول من مجموعة موردين إلى مجموعة أخرى، دون أن تحدث المذبحة الكاملة بعد. فمع كل إعصار جديد، تتحول مبالغ هائلة من الثروة مع إعادة تشكيل سلاسل التوريد وسلاسل القيمة وإعادة تنظيمها في تحالفات جديدة. هذه هي تغييرات مراكز القوة الأكثر دراماتيكية في الأعمال التجارية، ويصبح الاستحواذ على «المكانة» أو الحفاظ عليها في هذه الحالة مسألة حياة أو موت، أو مسألة ثروة أو إفلاس.

ومع ذلك، لا ينبغي أن نستبعد أبدًا انتصار الحرس القديم في ذلك الصراع. في نهاية الثمانينيات، بعدما هزمت «إنتل» معالج 68000 من «موتورولا» بواسطة منتجها الشهير Crush، حوصرت الشركة بهجوم برابرة هائل من مجموعة كبيرة من المعالجات الدقيقة، مثل المعالج SPARC من شركة «صن»، والمعالج PA/RISC من «هوليت باكارد»، والمعالج Power PC من «آي بي إم»، والمعالج 88000 من «موتورولا». ومع ذلك، نجحت «إنتل» في الصمود. لماذا؟ بما أن المنتج الكامل سليم، سيتمكن كل إصدار جديد من تضيق الفجوة بين الميزة التي تميّز منتج البرابرة عن معايير الوضع الراهن التي حددها الحرس القديم، وبالتالي ستستمر مراكز القوة الحالية كما هي، مع تمتع الحرس القديم بإيرادات قوية تضمن له البقاء لعام آخر يحاول خلاله البرابرة الاستيلاء على أكبر مساحة ممكنة من حصة الحرس القديم. كانت «إنتل» تتمتع بكل

المقوّمات التي ساعدتها في ركوب موجة النقل النوعية والتغيير النموذجي الجديد، والحفاظ على مكانتها والتخلص من التهديدات.

المكانة وسط صنّاع السوق

باختصار، لدينا مراكز عديدة داخل هيكل قوة السوق، وفقًا للإطار المرجعي الذي حدده «الحرس القديم»، لأنهم اللاعبون الراسخون في الأسواق القائمة. تعتمد مكانة كل شركة على ثروتها الحالية وآفاق ثروتها المستقبلية، إلى جانب إن كانت تدعم أم تهدد الوضع القائم. عندما يواجه السوق أي شركة جديدة، سيحاول على الفور وضعها في أحد الأقسام الأربع للمخطط البياني، وفي أحد الأدوار التي ناقشناها داخل كل قسم. وبمجرد التوصل إلى اتفاق ضمني على مكانة هذا اللاعب الجديد ضمن هيكل القوة في السوق، سيعرف بقية اللاعبين كيفية التعامل مع هذا الكيان الجديد، ومن ثمّ استئناف علاقات السوق على النحو المتوقع.

بعد إجراء فحص واستقصاء للمراكز المختلفة داخل هيكل القوة بالسوق، نريد الآن إعادة النظر في فكرة تحديد المكانة. أولًا، ما هو هدفنا؟ وثانيًا، كيف يمكننا توجيه مساعينا لتحقيقه؟

الهدف من تحديد المكانة داخل هيكل قوة السوق هو أن يحتل كل فرد مكانته الصحيحة دون غيرها. ويتم تحديد تلك المكانة وفقًا لقدرتنا على إنشاء أو تعزيز سلاسل القيمة لإحدى الشركات أو احتلال المكانة الحالية لشركة أخرى. الأسواق، بطبيعتها، تعاونية بقدر ما هي تنافسية، وتسعى باستمرار إلى الفرص التي تعيد تنظيم عملياتها الحالية لتصبح أكثر كفاءة. وتبحث دائمًا، في الوقت نفسه، عن مصادر جديدة للإيرادات. إذا كنت وافيًا جديدًا، إذا تمكنت من توفير أي من تلك الأهداف، سيكون وجودك إيجابيًا ومرحبًا به. وإذا لم تستطع، سيكون السؤال هو: هل تمثّل تهديدًا؟ وإذا كانت الإجابة بالإيجاب، فما مقدار هذا التهديد؟

وللإجابة عن تلك الأسئلة، ينبغي أن تسبقها أسئلة أخرى. أولًا، ما القسم الذي يناسبك في المخطط البياني؟ هل ترى أن تطلعاتك الحالية والمستقبلية تؤهلك لأحد مراكز الحرس القديم (سواء كان غوريلا أو شمبانزي أو أحد القرود)، أم مستعمرة أم أحد السكان الأصليين أم بربريًا أم مواطنًا أم مستكشفًا أم منقّبًا عن الذهب؟ كل دور من تلك الأدوار ينطوي على علاقات قوة مختلفة، ويبحث عن حلفاء مختلفين، وينحاز ضد منافسين مختلفين. لذا، إجابة ذلك السؤال هي مرتبط الفرص لتحديد كل إستراتيجياتك وقراراتك. أما إذا كنت لا ترى نفسك في أي من تلك الأدوار، سيتعين عليك إيجاد دور، وإلا ستصبح شركة أخرى بلا اسم يمكن للجميع تجاهلها لأنها لن توجد لفترة طويلة.

بمجرد تحديد الدور الملائم لك، ستندهش من معرفة مقدار العلاقات والاتصالات المحددة مسبقًا لك في هذا الدور. علاقات السوق في هذا السياق

تشبه المسلسلات القديمة بنفس الأدوار والسطور التي تدرب عليها الممثلون جيدًا، مع اختلافات طفيفة للغاية. وعندما تفكر في الأمر من هذه الزاوية، يمكنك أن تحدد أيًا من أدوار الممثلين التاليين يناسبك أكثر:

الممثلون
(بترتيب الظهور)

□ الغوريلا

تؤدي دور الديكتاتور الحاكم. السؤال الوحيد هو إذا ما كنت ديكتاتورًا خيّرًا أم بالغ القسوة. في الدور الخيّر، ستضع المعايير التي تسمح لقطاع كامل من السوق بالازدهار، وستستفيد الأجيال القادمة من استثماراتك الجارية وأرباحك الضخمة. أما في دور القسوة، ستطلب ولاءً لا يتزعزع من شركائك وستكون متقلّبًا في تحركاتك بطريقة تنشر الخوف والكراهية والاستياء بين بعض اللاعبين، لكن لا يزال الآخرون يجنون المال من وراء ذلك، لفترة على الأقل، ويعترفون بذلك، حتى ألد أعدائك. بشكل عام، يمكنك أن تلعب أيًا من الدورين، لكن ما لا يمكن تحمله هو تسرّب أي شك في أنك ترخي قبضتك على مقاليد السلطة.

أما الأدوار المساعدة المناسبة للغوريلا فهي دور «المستعمر» ودور «المواطن»؛ أداء دور المستعمر يبرز أنك لست قويًا للبقاء في السلطة فحسب، بل يمكنك أن تسعى للتوسع في نطاق تلك السلطة. أما في دور المواطن، فإنك تسعى لحماية اللاعبين الحاليين في السوق من فقدان امتيازاتهم أمام النموذج الجديد. وعلى النقيض، فإن الوقوف ساكنًا والاستناد إلى سلطتك الراسخة بلا تحرك أمر مقلق، لأنه يجعلك هدفًا لكل أنواع المؤامرات.

□ الشمبانزي

دورك هو الأقل استقرارًا، وينبغي أن تظهر دائمًا في حالة حركة. لقد أصبحت شمبانزي لأنك كنت مرشحًا لمكانة الغوريلا ولكن لم يتم اختيارك. وهذا يعني أنك تمثل تهديدًا دائمًا على الغوريلا، وهدفًا سانحًا أمام القرود. وفي الوقت نفسه، لديك قاعدة قوة حقيقة في السوق القائمة لا يمكنك التخلي عنها. ولهذا ينبغي أن تكون تحركاتك محسوبة، على النحو التالي:

1. قم بتأمين قاعدة قوتك من خلال التوغل في قطاع فرعي من السوق، وتوفير ميزة وأفضلية لمنتجك الكامل في هذا القطاع بشكل كافٍ لدرء أي هجمات لمحاولة الحصول على هذا القطاع، حتى من الغوريلا نفسها، والرسالة التي تقدمها من خلال ذلك هي:

أ. أنك لم تعد مهتمًا بمزيد من التوسع في السوق القائمة.

ب. أنك ستدافع عن حصتك في هذا القطاع الفرعي حتى الموت.

2. قم بشن محاولات جديدة في سوق جديدة، إما في دور «المستعمر» أو في دور «المنقب عن الذهب»، بهدف الخروج من تحت سيطرة الغوريلا الحالية. سيظل أنصارك يدعمونك في السوق القائمة إذا اعتقدوا أن بإمكانك أن تصبح الغوريلا في السوق الجديدة. لكن تأكد من أنك تستهدف شيئًا لا يمكن أن تنتزعه منك الغوريلا الحالية بسهولة، وتذكر أنه من مصلحتها أن تخوض صراعًا مبكرًا معك على تلك الأراضي الجديدة.

3. اجعل الغوريلا الحالية في حالة انشغال دائم من خلال رمي المنافسين الآخرين إلى داخل الحلبة.

إذا كنت تحتاج إلى تدريب إضافي لإتقان هذا الدور، يمكنك أن تستقطع جزءًا من وقتك لمشاهدة مسرحيات شكسبير التاريخية، فهي تدور بشكل عام حول مكائد ومؤامرات مجموعة الشمبانزي، وسعي كل منهم أن يكون الغوريلا التالية.

□ القردة

من أسهل الأدوار، بما أنك لا تسعى لنيل دور آخر. جمهورك الرئيسي هو قنوات التوزيع والمسؤولون عن قرارات الشراء، وكلاهما لا ينهران كثيرًا بخصائص ومزاعم منتجات الغوريلا والشمبانزي، بل يهتمان أكثر بهامش الأرباح أو التوفير. لذا، لا تهدر ميزانية التسويق على العلاقات العامة أو الإعلانات المصورة، فهذا أمر يحتاج إليه الغوريلا والشمبانزي لترسيخ علاقتهما مع المستخدم النهائي والمستثمرين.

هدفك هو أن تصبح المورد منخفض التكلفة الذي يسهل التعامل معه. ينبغي أن تفهم من البداية أنها مرحلة عابرة، وأنت نفسك مجرد عابر في السوق. لا تحاول القتال على حصة أحد، وإذا واجهت أي صراع، اهرب فورًا إلى أعلى شجرة واحتم بها، حتى يشعر المهاجم بالملل ويذهب بعيدًا، عندها تعود إلى الأسفل وتستمر في أعمالك التجارية، لأطول فترة ممكنة.

□ المستكشف

وافد عابر على السوق، يستكشف معلومات مثيرة للاهتمام عن الفرص المتاحة في السوق. لكنه غير مدفوع في نفس الوقت بتحقيق أرباح فورية.

هذا الدور مربك بعض الشيء، لأن بقية أفراد السوق لا يعلمون مدى الجدية اللازمة للتعامل مع المستكشفين وإن كانوا يمثلون تهديدًا حقيقيًا أم لا.

ويصبح دور المستكشف أكثر إثارة للاهتمام إذا كان دورًا ثانويًا للغوريلا أو الشمبانزي، بسبب قدرتهم على تمويل تلك الحملات على أمل العثور على خريطة الذهب، والتحول من دور المستكشف إلى دور «المنقب عن الذهب».

□ المنقبون عن الذهب

هذا الدور هو أكثر الأدوار التي تميّز قطاع التكنولوجيا المتقدمة عن الأسواق الأخرى. عندما تؤدي هذا الدور، فإنك تزعم أنك عثرت على خريطة الذهب، ويصبح هدفك الأساسي هو تجنيد فريق من الشركاء لعبور الفجوة والتنقيب عن هذا الذهب. ستكون قائداً للفريق، لأنك الوحيد الذي يعرف على وجه التحديد أين يوجد الذهب، والشخص الوحيد القادر على تحديد الفئة المستهدفة والمنتج الكامل المناسب لها، ولأن لديك سيطرة حصرية على عنصر رئيسي واحد على الأقل من سلسلة القيمة.

إقناع الناس باتباعك في تلك المرحلة ليس بالأمر الهين، ومن الأفضل أن يمثلك زعيم له شخصية قوية محل تقدير من الآخرين ويتمتع بالمصداقية. ينبغي أن يرسم هذا القائد صورة واضحة للمستقبل، حتى يقتنع المتشككون بالتخلي عن وضعهم الآمن الحالي من أجل هذا المسعى الجديد. وفي غياب أي دليل ملموس، ينبغي أن تكون الحجج المقدمة أنيقة ومتسقة ومتماسكة، لدفع الناس إلى تصديقها. وعندما يحين الوقت لقيادة فريقك عبر الفجوة، ستزداد مصداقيتك من خلال التركيز على عميل مستهدف محدد مع تقديم سبب مقنع يدفعه إلى شراء المنتج الكامل الذي تعرضه.

□ المستعمر

هذا الدور متاح كي يشغله أيُّ من أفراد الحرس القديم يمكنه توسيع سوق منتجاته القائم إلى منطقة جديدة، سواء كان ذلك توسعاً جغرافياً أو التوسع إلى سوق محلي جديد أو التوغل الرأسي الأعمق في السوق القائمة. يفترض من يلعب هذا الدور أن البنية التحتية الحالية، أو السكان الأصليين، ليس لديهم ما يكفي من الأدوات والتسليح لمواجهة التكنولوجيا الجديدة التي تقدمها.

ستجد أن الأفضلية التي يتمتع بها السكان الأصليون هي قدرتهم على الوصول إلى العميل من خلال قنوات التوزيع والإعلان. وكما تنجح أمامهم، قد تضطر إلى التخلي عن غطرستك الاستعمارية والخضوع أمام الثقافة المحلية لهذه السوق الجديدة، وتأسيس شراكات تعتمد على المنفعة المتبادلة. وإذا نجحت في ذلك، ستحصل على مكانة قوية في السوق الجديدة، يمكنك الدفاع عنها ضد أقوى المنافسين.

التطور الاستعماري هو مفتاح بقاء الحرس القديم. عندما تصل مع زملائك من صانعي السوق القائمة إلى أقصى الحدود المتاحة لهذه السوق، تصبح هناك حاجة لمعرفة ما هي الخطوة التالية. البقاء حيث أنتم يؤدي إلى فقدان مكانتكم عند التنافس ضد الوافدين المستعمرين من أسواق أخرى، لذا من الأفضل أن يكون لكم السبق في غزو تلك الأسواق.

□ السكان الأصليون

هذا الدور هو المقابل لدور المستعمر. بدلاً من تقديم تكنولوجيا جديدة، يكون لديك علاقات راسخة يمكنك استغلالها في دعم أو مقاومة وصول المستعمر،

وفقًا لمصالحك. لكن في المقابل، عدم الاستجابة بأي رد فعل، سواء الدعم أو المقاومة، هو خسارة مؤكدة.

سواء كان قرارك بالدعم أو المقاومة، ستؤدي الدور بنفس الطريقة؛ تستغل مكانتك الجيدة في السوق القائمة لتفسير تحركات المستعمر. مفتاح إتقان هذا الدور هو أن تكون أول من يدرك ويقدر قوة المستعمر وقدراته، ثم تستخدم هذا الفهم لتشغل مكانة المتحدث الرسمي للمستعمر في السوق القائمة. ومن الممكن أن يكون هذا الدور فرصة سانحة لشركة غير معروفة من قبل لاكتساب نفوذ كبير في السوق.

□ البرابرة

الدور الأكثر عدوانية في السوق، لأنك بمجرد أن تبدأ بتجسيده، لا مجال للتراجع. الخبر السار هو أنك عادة لا تغزو السوق القائمة والراسخ لدى الحرس القديم دون اكتساب الزخم اللازم لذلك في مكان آخر أولاً، وبالتالي يصبح لديك قدر كبير من السيطرة فيما يتعلق بتوقيت إعلان الحرب. في الواقع، الإستراتيجية الأكثر نجاحًا هي عدم إعلان الحرب على الإطلاق، بل العمل على أطراف السوق القائمة، حتى تتأكل شيئًا فشيئًا.

لكن عاجلاً أو آجلاً، فإن الحرس القديم سيدق ناقوس الخطر، وعندما يحدث ذلك، سيكون عليك حشد مجموعة من الغزاة، صانعي سوق الإعصار الجديد، لمهاجمة الأجزاء المتنازع عليها في السوق. يعتمد النجاح هنا على إدراك أنك تخوض حربًا طويلة الأمد، وأن الحرس القديم لن يختفي أبدًا، فلا يوجد مكان يذهبون إليه. لذا، ينبغي أن تحسب خطواتك بعناية وألا تستنزف مواردك مبكرًا.

□ المواطنين

ماذا تفعل عندما تتعرض أسواقك إلى هجوم غاشم من حشد مخيف من البرابرة بقيادة زعيم لا يرحم؟ أولاً، ينبغي أن تدق ناقوس الخطر لتنبيه الجميع مبكرًا، وتجذب الغزاة إلى قلب المعركة حتى لا تنجح إستراتيجيتهم في السيطرة على حدود وحواف السوق، ثم حشد حلفائك من صانعي السوق القائمة للدفاع عمّا لديكم.

إستراتيجيتك الرئيسية هنا ليست شن هجوم مضاد، بل خوض حرب استنزاف طويلة حول عملية إكمال المنتج الكامل. ستحتاج إلى أن تشغل مكانة المتحدث الرسمي للحرس القديم، وتعلن عن احترامك البالغ للتكنولوجيا الجديدة، لكنك في نفس الوقت تشير إلى بعض التحفظات بشأن افتقارها إلى تقديم حل كامل لمتطلبات السوق القائمة. العب على وتر غياب البرامج والمعايير والإجراءات الداعمة والمتوافقة، وكل العناصر الأخرى التي تمثل بيئة احتضان وتشغيل ناضجة. ولأن البرابرة يلعبون على أرضك، يمكنك إعداد أي من تلك العقبات أمامهم، مما يستهلك وقتهم ومواردهم ويثبط عزيمتهم. وفي نفس الوقت، انظر إلى ما يمكنك فعله لإثارة التمرد في سوق

الغزاة أنفسهم، يمكنك العمل مع بعض شركات الشيمانزي الساخطة لتقويض قاعدة القوة التي تتحلّى بها غوريلا البرابرة في سوقهم.

كل هذا يكسب لك الوقت حتى تستعد بالرد النهائي، والذي يجب أن يتمثّل في شن هجوم مضاد يعتمد على أن تقدّم بنفسك تكنولوجيا جديدة إلى ساحة المعركة، وبالتالي تنقل المعركة بعيدًا، وبشكل نهائي، عن متناول البرابرة.

للتلخيص، النقطة الحاسمة هنا هي أن يفهم صانعو السوق وجود ومكانة بعضهم بعضًا من خلال هذا النوع من الأدوار والسيناريوهات. حتى يكون وجودك موثوقًا داخل السوق، عليك تقديم نفسك في دور مألوف داخل مخطط مألوف. وهذا هو الهدف الوحيد لتحديد «المكانة» داخل البنية التحتية والتسلسل الهرمي للسوق.

تفشّل العديد من جهود تحديد المكانة لواحد من سببين؛ السبب الأكثر شيوعًا هو رفض الشركة المعنية أداء الدور الذي يناسبها، لإصرارها على أن تكون رائدة. تلك الشركات يرفضها السوق ببساطة لأنها ساذجة وحمقاء. والسبب الأقل شيوعًا، والأكثر إثارة للقلق، هو أن الشركات الجديدة ذات القدرات القوية في صناعة السوق تفشل ببساطة في التلميح بنياتها لبقية السوق. بل تقضي الوقت بأكمله في الحديث عن منتجاتهم. صنّاع السوق لا يهتمون بمنتجات أي شخص آخر، كل ما يهمهم هو السوق نفسه. لذا، ينبغي أن تدرك أن مكانتك في السوق لا تتعلق بك على الإطلاق، وإنما تتعلق بمدى تأثيرك على قدرة بقية السوق على جني الأموال.

بشكل عام، يكمن التحدي في تبني أساليب جديدة باستمرار، وعكس الأساليب التي أثبتت نجاحها في مرحلة ما من أجل مواكبة متطلبات المرحلة التالية من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. وهذا يعني ببساطة أنك لن تشعر بالراحة أبدًا، ولا يمكنك أن تكرر نفس أساليبك. كيف ستتمكن إحدًا، في ظل هذه الظروف المتغيرة المربكة، من إدارة المجموعات والفرق داخل مؤسستك؟ هذا هو موضوع الفصل التالي والأخير من كتابنا.

الفصل العاشر

القيادة المؤسسية

بعد أن وصلنا إلى الفصل الأخير من هذا الكتاب، دعونا نلخص بشكل سريع ما توصلنا إليه حتى الآن.

في الجزء الأول من الكتاب ناقشنا دورة حياة اعتماد التكنولوجيا من البداية إلى النهاية (الفصل الثاني)، مع تحديد ستة منعطفات تعكس فيها قوى السوق نفسها وتتغير فيها إستراتيجيات العمل بشكل جذري للتكيف مع مراحل دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. ومن بين المنعطفات الست، ركزنا على ثلاثة؛ مضمار البولينغ (الفصل الثالث)، والإعصار (الفصل الرابع)، والشارع الرئيسي (الفصل الخامس)، مع التعمق والتفصيل في كلٍّ منها للمساعدة في تحديد الأولويات الإستراتيجية في كل مرحلة. وبعدها رأينا مرارًا وتكرارًا أن تلك الأولويات لا تتغير فحسب، وإنما تنعكس بشكل جذري، توصلنا إلى أهمية معرفة مكانك بدقة في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، والأدوات التي تساعدنا في تلك المهمة (الفصل السادس).

وفي الجزء الثاني من الكتاب، ناقشنا تأثير قوى مراحل دورة الحياة سريعة التغيير على توزيع وإدارة القوة في السوق. في الفصل السابع، «الشراكات الإستراتيجية»، ناقشنا تأثير تلك القوى على علاقاتنا بحلفائنا، وفي الفصل الثامن «الميزة التنافسية»، ناقشنا تأثيرها على علاقاتنا بالمنافسين. ثم ناقشنا تأثيرها على كليهما في الفصل السابق، «المكانة»، وركزنا على كيفية احتلال مكانة في الهيكل التسلسلي لصنَّاع السوق والشركاء والمنافسين على حد سواء.

وأكدنا في كل مرحلة على ضرورة تغيير الإستراتيجيات ولعب الدور الذي يمليه علينا السوق، والانتقال بين الأدوار والإستراتيجيات المختلفة بسلاسة، والتخلي عن الأساليب القديمة التي لم تعد مفيدة في المرحلة الجديدة والاعتماد على أساليب جديدة كانت ممنوعة في المرحلة السابقة. الآن، يتبقى سؤال واحد: كيف يمكن لأي شخص في العالم أن ينجح مع كل هذه المتغيرات؟

العالم مسرح كبير

الناس ليست قوالب يسهل إعادة تشكيلها، ولا يتقبَّلون بلطف عمليات إعادة التشكيل التي تُفرض عليهم. لا يمكن أن تعمل مؤسساتنا بشكل فعال إذا تم إعادة تشكيلها وإعادة توجيهها باستمرار. إلا أن هذا هو المطلوب على وجه التحديد للنجاح المستدام في السوق مفرط النمو.

ومن أجل القيادة والإدارة في هذا السياق، يجب توفير طبقة استقرار أسفل كل هذا التغيير. لحسن الحظ، هناك مؤسسة أتقنت التبدل السريع بين الأدوار يمكننا التعلم منها، وهي الفرق المسرحية. على الرغم من أن البعض قد يسخر من هذا التشبيه، فإنه ليس غريبًا أو بعيدًا كما قد تعتقد.

فيما يتعلق بفكرة التغيير، إليكم هذا المثال؛ يوم الثلاثاء، تؤدي الفرقة مسرحية عطيل، والتي يجسّد فيها «هيرمان» شخصية «إياغو» بشكل رائع. لكن في يوم الجمعة، تعرض الفرقة مسرحية الملك وأنا، وهنا يتراجع «هيرمان» إلى دور ثانوي محدود لأنها مسرحية موسيقية غنائية وهو لا يتقن الغناء. الآن، هل هناك أي شخص لديه مشكلة في ذلك؟ هل هناك من يشعر بالارتباك أو الحيرة بسبب طريقة إدارة الفرقة أو دور هيرمان فيها؟ بالطبع لا. الفرقة المسرحية يمكنها إعادة تشكيل نفسها بسهولة، بل وتتطلع إلى مثل هذه التغييرات وتحدياتها، ويسعدها أن تعيد تشكيل نفسها وإعادة توجيهها باستمرار.

وما يضمن استقرار الفرقة المسرحية هو فهمهم لما تعنيه النصوص والأدوار والإخراج وتوزيع الأدوار. ويمكننا بدورنا إسقاط تلك الأفكار على مجال الأعمال لنتمكن من بناء مؤسسة فعالة في الأسواق مفرطة النمو. لنبدأ بالنصوص، أو السيناريوهات. يمكن عد هذا الكتاب كثلاثة سيناريوهات مختلفة: «في مضمار البولينغ»، و«داخل الإعصار»، و«في الشارع الرئيسي». الانتقال من سيناريو إلى آخر ينطوي على عمليات توزيع كبيرة للأدوار، هناك الغوريلا والقردة والشمبانزي والمنقّبين عن الذهب والمستعمرين والبرابرة والمواطنين والسكان الأصليين. لذا، ينبغي فهم تلك الأدوار جيدًا وسمات كل منها.

ومع ذلك، ينبغي أن نتوخى الحذر، لأن الحياة ليست عملاً أدبيًا؛ لا شيء حتمي أو محدد مسبقًا. إننا نستخدم السيناريوهات والأدوار لمساعدتنا في تحديد وجهتنا ومسارنا، لكن في النهاية هناك الكثير من الارتجال.

مع توضيح هذا الاختلاف ووضع هذا التحذير في الحسبان، يمكننا الآن العودة إلى فرقة المسرح، وبخاصة تلك التي تبرّع في «الارتجال»، حتى نرى كيف تتعامل مع توزيع الأدوار والإخراج، وكيف يمكن أن يساعد ذلك في إلقاء الضوء على مشكلة قيادة المؤسسات في قطاع الأعمال. في الواقع، هذا التشبيه لا يختلف كثيرًا عن الاستعارة الرائجة خلال السنوات الأخيرة التي تُشبه قيادة المؤسسات بقائد الأوركسترا الموسيقية. يتفق التشبيهان في مسألة دمج المواهب من أجل الحصول على أقصى استفادة من المجموعة. لكن هناك بعض الاختلافات الرئيسية بين الإخراج المسرحي الارتجالي وقائد الأوركسترا الموسيقية:

□ يأتي الإخراج الارتجالي من داخل طاقم العمل نفسه، ويظهر تلقائيًا مع وضوح الموقف. في المقابل، قائد الأوركسترا يجسّد القيادة والسيطرة.

□ ونتيجة لذلك، يصبح دور المخرج الارتجالي «متغيرًا»، على عكس دور قائد الأوركسترا. وظيفة المخرج الارتجالي ليس وظيفة مخصصة لفرد واحد، لكنها وظيفة كل شخص على خشبة المسرح بالتوالي، وتذهب إلى أول شخص «يكتشف» الموقف فيسرع إلى «صياغة» السيناريو المناسب.

□ وأخيرًا، في حين أن كل فرد في الفرقة الموسيقية يعزف على الآلة الموسيقية الخاصة به، يتم توزيع الأدوار في العمل الارتجالي وتغييرها بسرعة. الممثلون هنا ليسوا خبراء، ولم يحفظوا بعض السطور عن ظهر قلب، وهدفهم هو تحقيق أفضل أداء ممكن وترك أفضل تأثير ممكن لأطول فترة ممكنة.

سنتناول جوانب إضافية لهذه المقارنة في وقت لاحق، مثل عدم قدرة الفرق الارتجالية على التوسع في الحجم، لكن دعونا الآن نسقط ما توصلنا إليه مباشرة على قطاع الأعمال في الأسواق مفرطة النمو.

تنظيم النمو المفرط

تتمثل المؤسسة الرئيسية لإدارة النمو المفرط في الفريق متعدد الوظائف الذي تم إنشاؤه للتعامل مع تطوير فئة جديدة من المنتجات. ويتم اختيار أعضاء الفريق من الأقسام الإدارية القياسية؛ الهندسة والتسويق والتصنيع والمبيعات والتمويل. النقطة المركزية لهذا الفريق، والتي تتقارب عندها كل القوى، هي مدير تسويق المنتج. ويكمن التحدي الأول لهذا الفريق في إدخال المنتج إلى السوق المبكرة، ثم عبور الفجوة.

تتمثل المهمة الأولى للفريق في صياغة سيناريو قائم على السوق، يعالج احتمالية وكيفية تقدم السوق في ظل وجود اللاعبين الحاليين، والاحتياجات المتغيرة، ودخول فئة جديدة من المنتجات. وبالاعتماد على تجربتهم وخبراتهم الخاصة، إلى جانب أي بحث قد يقع تحت أيديهم، واستخدام نماذج من كتب الأعمال، مثل هذا الكتاب، يخطط الفريق لمستقبل محتمل ويبنى خطته حول هذا الاحتمال. وتتفاعل كل الأقسام الممثلة داخل هذا الفريق المشترك مع الآخرين من أجل التحقق من دقة الافتراضات واكتشاف المشكلات قبل ظهورها، فيما يشبه «البروفة» عند الفرق المسرحية.

تبدأ المسرحية ويتضح على الفور أنها تعتمد على الارتجال بشكل أساسي، لا شيء يسير حسب السيناريو، العديد من التوقعات والافتراضات تثبت خطأها، لكن لا يزال الفريق يمضي قدمًا، وتظهر بدايات السوق. وحتى يحين الوقت الذي تظهر فيه إشارات وتحذيرات الإعصار، يظل العمل داخل المؤسسة مستقرًا إلى حد كبير.

ومع ذلك، على الرغم من الاستقرار، يتصدر الواجهة ممثلون (أو لاعبون) مختلفون خلال النصف الأول من دورة حياة اعتماد التكنولوجيا. في السوق المبكرة، يأتي مهندسو البحث والتطوير، ومهندسو دعم المبيعات، ومندوبو

المبيعات أصحاب الشخصيات الجذابة والمقنعة في المقدمة. وفي أثناء الفجوة، يحصل هؤلاء على فترة استراحة قصيرة، يتجمعون فيها حول مسؤولي التسويق والتمويل، وبعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية، حيث يتصدر المشهد مديرو التسويق الرأسي، ومديرو الشركاء، وفرق المبيعات التي تركز على السوق. وطوال هذا الوقت، تعمل فرق التصنيع والمشتريات ومراقبة الجودة والموارد البشرية من وراء الكواليس.

لكن كل هذا يتغير بمجرد أن يلوح الإعصار في الأفق. يتغير الهدف من التركيز على عنصر «الألفة مع العميل» إلى «التميز التشغيلي». والآن، ولأول مرة، ينبغي على كل الفرق أن تشارك بكل قوتها، وأن تعمل كل منها بشكل مستقل نسبيًا وفقًا لإيقاعاتها الخاصة لضمان أقصى قدر من الكفاءة. كل المهام التي كانت تُدار من وراء الكواليس أصبحت تتصدر المشهد حيث يتم توسيع نطاق أعمالها بشكل كبير للاستجابة لزيادة الطلب الهائل في أثناء الإعصار.

في هذه المرحلة، يصبح هناك إغراء بحلّ الفريق الأصلي. وذلك لأن أسلوب عملهم الذي اعتاد أن يكون خلف الكواليس قد يبدو غير مناسب مع الموارد الهائلة الحالية التي يتم ضخها في تلك العمليات، وبعد أعضاء تلك الفرق صغارًا جدًا بالنظر إلى التأثير المالي الكبير للقرارات الإدارية لتلك الفرق. تلك المخاوف لها ما يبررها بكل تأكيد، لكنها لا تبرر حلّ الفريق القديم. بدلًا من ذلك، ينبغي إعادة تشكيل مجلس تسويق المنتجات ليضم فريقًا متعدد التخصصات يمثل الأقسام والإدارات العاملة ليضمن استمرارية التواصل وحل المشكلات بين مهام خطوط الإنتاج المختلفة. إذا تركت كل قسم يعمل دون تواصل مستمر مع الأقسام الأخرى سيتحسن الأداء داخل كل قسم على حدة، لكن النتيجة الإجمالية ستكون بعيدة عن المثالية.

ينبغي أن يظل هذا المجلس قائمًا حتى ينتقل السوق إلى مرحلة الشارع الرئيسي، ويعود التركيز من إستراتيجية «ريادة المنتج» إلى «الألفة مع العميل». لكن بمجرد حدوث هذا التحول، تتراجع قوى النمو المفرط وتصبح الشركات قادرة على إعادة تنظيم نفسها وفقًا لنماذج الشارع الرئيسي. وترتكز الأدوار الرئيسية في تلك المرحلة على تسويق المنتجات والاتصالات التسويقية لاستهداف فرص تقديم القيمة المضافة المتخصصة «+1» لتحقيق هوامش ربحية وإدارة المنتج للاستمرار في خفض التكاليف الأساسية. لكن لا يتطلب تنفيذ وأداء أي من هذه الأدوار تنظيمًا خاصًا.

إدارة النمو المفرط

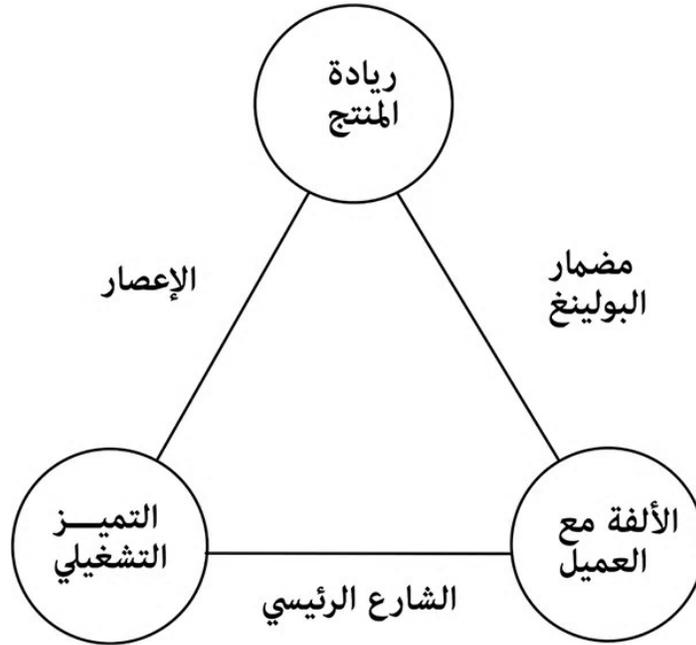
تتطلب كل مرحلة من مراحل فرط النمو متطلبات خاصة من حيث المهارات والخبرة. يوفر الهيكل التنظيمي لفرق المسرح الارتجالية مرونة كبيرة تسمح للأشخاص أصحاب المهارات المطلوبة بالتبديل بين الأدوار على خشبة المسرح. لكن خلف الكواليس، لا تزال هناك حاجة إلى مستويات أعلى من

القيادة والإدارة، شخص يمثّل الفريق أمام الجهات الأكبر المتمثلة في الشركة والشراكات والمستثمرين وما شابه. لكن ما هي متطلبات النجاح في هذا الدور؟

في هذا الدور تتضح القوة الكاملة للتغييرات التي يفرضها النمو المفرط، وسيتضح أكثر خلال الصفحات التالية أنه من غير المحتمل أن تكون هناك شخصية واحدة فعالة في جميع المراحل الثلاثة الرئيسية لتطوّر السوق. سنناقش النتائج الكاملة لهذا الاستنتاج في نهاية هذا الفصل، لكن دعونا الآن نناقش مواصفات المرشح المثالي للقيادة في كل مرحلة.

للمساعدة على البدء، دعونا نراجع المبدأ الذي ذكرناه من قبل، وهو أن كل مرحلة من مراحل السوق الرئيسية في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا تتطلب إبراز اثنين من ضوابط القيمة وتراجع الثالثة. وهذا ما يظهر بدقة أكبر في المخطط البياني التالي:

الضرورات التنظيمية



من خلال الاسترشاد بهذا المثلث البياني في طريقنا، يمكننا تلخيص الضرورات الإدارية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة اعتماد التكنولوجيا.

الإدارة في مضمار البولينغ

الهدف من إستراتيجية مضمار البولينغ هو إقناع بعض العملاء بالاعتماد على الابتكار الجديد قبل اعتماده وقبوله في السوق على نطاق واسع. وتركز الإستراتيجية التي نوصي بها هنا على قطاعات السوق الرأسية ذات الاحتياجات والمتطلبات الملحة، مع إيلاء اهتمام خاص لتطوير منتج كامل يحقق عائداً استثمارياً للمشتري الاقتصادي.

والآن، بفضل الترويج لهذا الابتكار الجديد، فإننا نعتمد تلقائيًا على «ريادة المنتج» في السوق. لكن ما يميز إستراتيجيتنا هو دمج ريادة المنتج بـ «الألفة مع العميل»، من خلال التزامنا بتطوير منتج كامل لقطاع معين من العملاء، لا يمكننا تنفيذه دون فهم عميق لآلية عمل هؤلاء العملاء. ومن أجل الوفاء بهذا الالتزام، علينا تقديم شيء آخر، وهو «التميز التشغيلي». مرحلة مضمار البولينغ ليست مناسبة لإدارة العمليات أو الاعتماد على أنظمة التحكم. حجم الأعمال في تلك المرحلة يفتقر إلى الحجم والتكرار اللازمين لتعويض الاستثمارات في «التميز التشغيلي». ما يميّز المرحلة حقًا هو استيعاب متطلبات العميل والعمل عليها أكثر من العمل على توحيد عملياتنا.

المعرفة الأكثر طلبًا في إدارة مرحلة مضمار البولينغ هي الخبرة في السوق الرأسية. ينبغي أن يتمكن المنتج الكامل من تحقيق عائد استثماري، ولكي يحدث ذلك، يجب تصميمه بواسطة شخص يفهم آليات وديناميكيات العمل لدى فئة العملاء المستهدفة. بقدر ما يعتمد العملاء على الأنظمة التي تقدمها لهم شركات التكنولوجيا المتقدمة، تشعر تلك الشركات التقنية بإحراج مستمر بسبب ضالة فهمها لكيفية أداء العملاء لأعمالهم باستخدام تلك الأنظمة فعليًا. وفي مرحلة مضمار البولينغ، يتحول هذا الإحراج إلى قلق بالغ عندما تدرك فرق الإدارة أن إستراتيجيتهم تعتمد حصريًا على التقييم الدقيق لهذه المعرفة دون سواها.

بمجرد استهداف قطاع معين من العملاء، تصبح الخبرة الأكثر طلبًا هي هندسة التطبيقات، والقدرة على تجميع الحلول الخاصة بهذا القطاع معًا، للحصول على دعم تلك الفئة من العملاء، والبدء في إضفاء الطابع المؤسسي على منتج كامل موثوق وقابل للتكرار. ويتطلب ذلك مزيجًا خاصًا من الانضباط والخيال، بعيدًا كل البعد عن العمليات الروتينية للبحث والتطوير والابتكار الأولي البطولي الذي جذب الانتباه في السوق المبكرة. لا تعتمد «الألفة مع العميل» في مضمار البولينغ على الترابط مع عميل واحد صاحب رؤية، وإنما على الاستيعاب والاستجابة للمشكلات والأمور التي يشترك فيها قطاع كامل من العملاء معًا.

وخلال ذلك التطور، لا ينبغي أن تكون الإدارة موجهة نحو العمليات، وإنما مدفوعة بالأحداث. العامل الحاسم في مرحلة مضمار البولينغ ليس الكفاءة، وإنما «الوقت». إننا في رحلة نحو الإعصار، وكلما زادت عدد قطاعات السوق التي نحظى بدعمها قبل أن يضرب الإعصار، أصبح وضعنا أفضل. ينبغي أن يكون هناك شعور بالإلحاح والعجالة لتحقيق التوازن بين كل المتطلبات للفوز بكل فرصة ممكنة مع أحد العملاء. ليس هذا الوقت المناسب الذي تضحى فيه بأحد العملاء من أجل عملاء أكثر، ولكنه الوقت الذي تحرص فيه على تكوين مجموعة كبيرة من هؤلاء العملاء الفرديين.

كما تعد مرحلة مضمار البولينغ وقتًا مناسبًا لإضافة دماء جديدة إلى المنظومة، ومن المهم الاستعانة ببعض الخبرات هنا. عند توظيف أشخاص جدد، يجب الانتباه إلى أنهم سيحددون معايير التوظيف الجديدة من الآن فصاعدًا، بالإضافة إلى أنهم سيعيدون تحديد المعايير المناسبة للأشخاص الموجودين في المنظومة من البداية. قيل مراحل السوق الرئيسية قد يغلب على عملية التوظيف طابع انتهازي يركّز على الجانب المادي دون المبالاة بالكفاءة، مما يؤدي إلى فريق متفاوت الموهبة بشكل واضح. لذا، يجب توظيف مهارات وكفاءات وخبرات جديدة تحقّق أصحاب المواهب المتواضعة على تحسين أدائهم أو الخروج.

وأخيرًا، من الناحية المالية، مقياس النجاح الأول في مضمار البولينغ هو الإيرادات التي تأتي من شريحة العملاء المستهدفة، والتي تعد أهم من إجمالي الإيرادات. يمكن أن يتضخم مبلغ إجمالي الإيرادات نتيجة صفقة قد تضر في الواقع ببرنامج المنظمة للمضي قدمًا. تحتاج الإدارة في هذه المرحلة إلى إعداد قائمة بالشركات المعتمدة داخل تلك الشريحة المستهدفة مسبقًا، مع تحديد مكافأة للفريق بالكامل في حالة تحقيق هدف إيرادات محدد داخل تلك الشريحة المستهدفة.

من خلال الجمع بين كل هذه العوامل معًا، ستتجسد سمات الإدارة المطلوبة خلال تلك المرحلة في قائد عملي يقضي وقتًا طويلًا مع العملاء وفرقه العاملة أكثر مما يقضيه في مراجعة التقارير أو مناقشتها مع الإدارة العليا. الأشخاص الملائمون لهذا الدور ينبغي أن يكونوا قادة للفرق، لا ينبغي أن يكونوا كبارًا بالضرورة ولكن يجب أن يتسموا بالتركيز والانضباط في نهجهم لتحقيق الأهداف المرجوة. ينبغي أن يكون لديهم إحساس قوي بمراقبة الجودة، لكن إحساس متجذر أقوى بإرضاء العميل. ينبغي أن يتمتعوا بشخصية جذابة بالغة التأثير مع زملائهم والعملاء على حد السواء. وقبل كل شيء، ينبغي أن يكون لديهم التزام ثابت بالهدف النهائي مع الاحتفاظ بدرجة عالية من المرونة بخصوص كيفية تحقيقه.

ويمكنك أن تعكس كل ذلك لمعرفة أسلوب الإدارة المطلوب في مرحلة الإعصار.

الإدارة في مرحلة الإعصار

الهدف من الإستراتيجية المطبقة خلال مرحلة الإعصار هو الحصول على أكبر قدر ممكن من «عملاء مدى الحياة» في أثناء الاندفاع القصير نسبيًا لتغيير البنية التحتية. والإستراتيجية التي نوصي بها هنا لتحقيق هذا الهدف هو تجاهل المستخدمين النهائيين ومنتخذي قرارات الشراء الاقتصادية، والتركيز على مشتري البنية التحتية وقنوات التوزيع المطلوبة للوصول إلى هؤلاء المشترين.

ويعتمد عرض القيمة بالكامل على توفير إمكانية انتقال سريع إلى نموذج البنية التحتية الجديد يحد من مخاطر هذا التحول.

حقيقة أنه نموذج جديد يعني أننا ما زلنا نعمل في نطاق «ريادة المنتج». في الواقع، الضغط التنافسي الكبير خلال الإعصار سيجبر جميع الباعة على ترقية عروضهم باستمرار من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بشكل متكرر، مع رفع معايير الأداء بالنسبة إلى السعر في كل مرة. ما يميز تلك الفترة عن مرحلة مضمار البولينغ هو التجانس، وليس التخصيص الفردي للمنتج الكامل. بمعنى آخر، يصبح هناك رغبة في توفير بنية تحتية عالمية مشتركة بدلاً من توفير حل أعمال خاص بقطاع وشريحة معينة من العملاء. هذا الطلب يجبر الباعة على الدخول في وضع السوق الشامل حيث يزداد الطلب على «التميز التشغيلي» من أجل تلبية المتطلبات الهائلة لشحن وتوريد المنتج. الاستقطاع من وقت أعمالك لتخصيص حلول معينة لعملاء محددين أمر مرفوض، لأنه يؤدي إلى إبطاء مسيرتك داخل الإعصار بالإضافة إلى ما قد ينتج عن ذلك من مخاطر حدوث تداخل وخلل في المنتجات. لذا، يجب أن تتراجع قيمة «الألفة مع العميل» في الوقت الحالي، لأن الهدف الآن هو إضفاء الطابع المؤسسي على المنتج، ثم توحيد معاييرها، ثم تحويله إلى سلعة.

تصبح المعرفة الأكثر طلبًا داخل الجانب الإداري في مرحلة الإعصار هي خبرة هندسة النظم، ويشمل ذلك النظم الداخلية والخارجية معًا. خارجيًا، يحتاج العملاء إلى المساعدة في دمج النموذج القديم مع الجديد لإنشاء بنية تحتية تشغيلية بخصائص أداء مناسبة. العملاء لا خيار لديهم سوى جعل تلك الأنظمة تعمل، على الرغم من كل أنواع المشكلات الفنية الغامضة التي قد تعترض طريقهم. وهنا يمكن للبائعين الذين يتحلون بالخبرات اللازمة توفير الوسائل المناسبة لتنشيط وتشغيل أعمال عملائهم بسرعة واكتساب عملاء جدد من وراء ذلك. وداخليًا، ينبغي على الشركة تكثيف أداء أنظمتها الداخلية للتعامل مع أعباء العمل الكبيرة خلال تلك المرحلة.

وبالإضافة إلى الخبرة القوية في هندسة النظم، تحتاج الشركات في مرحلة الإعصار أيضًا إلى إدارة قوية للمبيعات. لا تتلخص المشكلة خلال مرحلة الإعصار في الفوز بصفقة ما، وإنما في الفوز بالعديد من الصفقات. ينبغي أن تواصل إدارة المبيعات سعيها للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة من أجل نيل الصدارة في سباق الإعصار.

إدًا، بشكل عام، التحديات التنظيمية خلال تلك المرحلة تتطلب أسلوب إدارة يركز على العمليات. عند إدارة الأقسام والعمليات المختلفة خلال مرحلة الإعصار لا ينبغي أن يتم ذلك بعدّها سلسلة من الأحداث المنفصلة غير المترابطة، وإنما بعدّها عملية إنتاجية واحدة متعددة الجوانب. من المهم للغاية أن يتم ذلك بشكل صحيح من المرة الأولى، لأنها تحدد مسار كل العمليات

اللاحقة. كما ينبغي ترسيخ المعايير التي تساعد في تصحيح العمليات ذاتيًا بشكل فوري، لأنه مع زيادة حجم العمليات خلال مرحلة الإعصار، تصبح مراقبة الجودة القائمة على الفحص الدقيق أمرًا مستحيلًا.

خلال تلك الفترة التي تشهد توسعًا سريعًا يتم توظيف أعداد كبيرة من الأشخاص. المهارة المهمة هنا هي توجيه الموظفين الجدد، وجعلهم مستعدين للانطلاق بشكل صحيح من البداية. والهدف هنا هو توصيل القيم الأساسية التي تركز عليها ثقافة الشركة لهؤلاء الموظفين الجدد، مع مجموعة من الإرشادات المتعمقة التي تسمح للأشخاص باتخاذ قرارات تعد ولا تحصى خلال مرحلة الإعصار دون الحاجة دائمًا إلى طلب الإذن أو الإشراف أو التماس الأعذار. لا يمكن أن تكون وسيلة التدريب في هذه الحالة مجرد كتّيب تعليمات أو مقطع فيديو، يجب الاعتماد على التواصل المباشر بين الأشخاص. وبالنظر إلى حجم التعيينات الجديدة في تلك المرحلة، قد يتطلب ذلك إدارة مستقلة لعملية التدريب مصاحبة لعملية التوظيف، لكن ينبغي ألا تبدو أنها منفصلة عن بقية العمليات، وهنا يكمن التحدي.

وأخيرًا، من الناحية المالية، أهم الخبرات المطلوبة هنا هي إدارة التدفق النقدي. خلال الإعصار، ترتفع الإيرادات بشكل كبير، مما يؤدي إلى تضخم الحسابات المستحقة واستنزاف رأس المال الحالي للشركة. معظم الشركات المنافسة في الإعصار تمر بأزمة سيولة نقدية واحدة على الأقل، وعلى الرغم من نجاحها الهائل، تكاد تقترب من الفشل في دفع رواتب العاملين فيها. لذا، إدارة التدفق النقدي مسألة في غاية الأهمية.

من كل هذا نستنتج أن السمات القيادية المطلوبة في هذه المرحلة تتناقض بشكل صارخ مع المواصفات المطلوبة للقيادة في مضمار البولينغ. في مضمار البولينغ كنا نريد قادة عمليين يشمرون عن سواعدهم ويعملون وسط الفريق، أما الآن، نريد مديرين يمكنهم النظر إلى المعركة من أعلى، ويرشدون الفريق للالتفاف حول العقبات المختلفة التي تتربص بهم. وهذا يتطلب فردًا محترفًا ومتمرسًا، عاش الإعصار من قبل، ويدرك قيمته جيدًا، ويدرك أيضًا كيفية تنفيذ العمليات خلال فترات الضغط الهائلة. من أجل القيادة هنا، يصبح الثبات والهدوء أكثر أهمية من الجاذبية، والانضباط أهم من الأناقة. ينبغي أن يكون لدى هذا الفرد فهم كبير للأولويات، حتى يستطيع الحفاظ على العمليات مستمرة وقائمة.

تلك السمات هي التي تساعد الشركات في السير على مسارها الصحيح بثبات وسط الإعصار، ولكن هي نفسها ما قد تجعلها تجنح بعيدًا إذا سُمح لها بالاستمرار في مرحلة الشارع الرئيسي.

الإدارة في مرحلة الشارع الرئيسي

الهدف من إستراتيجية الشارع الرئيسي هو الاستفادة من فرصتي تطوير السوق السانحتين في أي بنية تحتية يتم اعتمادها حديثًا؛ مواصلة نشر السلعة الأساسية للوصول إلى حدود السوق الثانوية، وتعميق اختراق السوق بشكل مركزي. ويتجسد ذلك في استمرار تحويل المنتج الكامل الأساسي إلى سلعة لتعميم انتشاره، ووضع مبادرات القيمة المضافة «1+» للتعمق في تحديث المنتج لبعض الفئات ذات الاحتياجات المتخصصة. إلا أن استمرار «تسليع» المنتج يولد مع الوقت هوامش ربحية منخفضة بشكل متزايد، لذا تصبح إستراتيجية عروض القيمة المضافة «1+» لاحتياجات المستخدمين النهائيين هي الأنسب في هذه المرحلة.

وبالنظر إلى مواصلة العمل بمبدأ «التسليع»، يظل «التميز التشغيلي» عاملاً مهمًا في هذه المرحلة. لكن الفارق بين الإستراتيجية الحالية والإستراتيجية المتبعة في مرحلة الإعصار هو عدم وجود عائد كافٍ الآن من مبادرات البحث والتطوير في الخصائص الأساسية للمنتج. ونتيجة لذلك، وللمرة الأولى في دورة حياة اعتماد التكنولوجيا، تتراجع أهمية عامل «ريادة المنتج»، ويتقدم مجددًا عامل «الألفة مع العميل». لكن الألفة مع العميل هذه المرة تختلف تمامًا عما كانت عليه في مرحلة مضمار البولينغ. في مضمار البولينغ، كانت الألفة مع العميل تعتمد على التقدير العميق لوجهة نظر متخذي قرارات الشراء الاقتصادية في مؤسساتهم فيما يتعلق بالعائد الاستثماري للاعتماد على المنتج الجديد. أما هنا، في الشارع الرئيسي، تعتمد الألفة مع العميل على وجهة نظر المستخدمين النهائيين لتحسين الإنتاجية أو حتى الرضا الشخصي، أو كليهما. نسعى في هذه المرحلة إلى خدمة المستخدمين النهائيين لأنهم من سيدافعون عن عروض القيمة المضافة (المنتج الكامل + 1) التي تحقق لنا هوامش الأرباح الأعلى في هذه المرحلة.

تتطلب منا مرحلة الشارع الرئيسي تقديم تدفق مستمر من عروض القيمة المضافة «1+» في السوق، وهذا يتطلب مَنًا مجددًا التركيز على العمليات. ولكن على عكس التركيز على العمليات في مرحلة الإعصار، الذي يركز بشكل أكبر على ضمان التوريد وشحن المنتجات، فإن عمليات مرحلة الشارع الرئيسي تركز على توليد طلبات إضافية على القيمة المضافة بناءً على فهم متعمق لسلوك المستخدم النهائي وتقدير أكثر حساسية لاحتياجات قنوات التوزيع.

تصبح المعرفة الأكثر طلبًا في هذه المرحلة هي كيفية التسويق الناجح للسلع الاستهلاكية. بمعنى، ينبغي أن تقدم عروض القيمة المضافة «1+» قيمة إضافية حقيقية وبتكلفة إضافية منخفضة. ومن أجل فعل ذلك، ينبغي إما التخلص من عناصر مزعجة في النموذج الحالي أو تحرير بعض الخصائص والمميزات التي كانت صعبة الاستخدام في السابق، دون أي استثمارات إضافية كبيرة في

البحث والتطوير، أي دون الاعتماد على «ريادة المنتج». نحتاج إلى خبرة كبيرة في تشريح سلوك المستخدمين النهائيين، من حيث تصميم العوامل البشرية وبيئة العمل، وفي سيكولوجية الرضا الشخصي. وفي نفس الوقت، نحتاج إلى أسلوب مختلف في التعامل مع قنوات التوزيع لطرح عروض القيمة المضافة «1+» على رفوف المتاجر بطريقة مميزة، مع الحفاظ على جدواها الاقتصادية. ولأن معظم ما تقدمه عروض القيمة المضافة «1+» يدور فعليًا في رأس المستخدم النهائي، فإن الخبرة التسويقية المطلوبة في هذه المرحلة هي الاتصالات التسويقية مع المستخدمين النهائيين، لأن القيمة الشرائية في هذه المرحلة لا تتحدد بشكل كبير بسبب خصائص المنتج نفسه، وإنما من تجربة المستخدم النهائي له. أما على مستوى قنوات التوزيع، تصيح الاتصالات التسويقية أيضًا هي الوسيلة الأكثر فعالية لخلق طلب أكبر من قنوات التوزيع على منتجات القيمة المضافة «1+» ذات هوامش الربح الأعلى قبل أن تتحول بسرعة إلى سلعة رائجة.

كل ما سبق يشير بإيجاز إلى ضرورة إعادة توزيع المواهب، أولًا بتقليص حجم العمالة بشكل هائل لخفض التكاليف، إلى جانب تحويل التركيز من تخصصات الفريق لتطوير السوق رأسياً وإدارة سلسلة التوريد إلى التخصصات الفردية لإدارة العلامة التجارية وقنوات التوزيع. تشهد هذه المرحلة إعادة التعيين والتجديد للعاملين، ومن المهم في هذا الوقت ضمان توافق الأشخاص وملاءمتهم مع طبيعة العمل الجديدة.

وخلال هذه العملية، تكون الأولوية القصوى في الانضباط المالي هي إدارة هوامش الأرباح، لأن الهدف من مرحلة الشارع الرئيسي هو أن يكون المشروع مدبرًا للأرباح. لا ينبغي التوسع في استثمارات البحث والتطوير، وعدم وقفها تمامًا في نفس الوقت، بل ينبغي أن يكون عدد الإصدارات الجديدة أقل وعلى فترات متباعدة مع توزيعها وانتشارها على نطاق واسع. وينبغي أن تستمر ضوابط تكاليف التصنيع واللوجستيات في مساعي الوصول إلى نقطة خفض الأسعار التالية. وينبغي التحقق باستمرار من جدوى الإنفاق على برامج التسويق لعروض القيمة المضافة «1+»، وذلك من خلال مراقبة زيادة هوامش الأرباح المحققة من وراء تلك العروض. وغني عن القول إن مكافآت الفريق ينبغي أن ترتبط الآن بالأرباح، وليس بالإيرادات أو معدل النمو. ومما سبق، نجد أن السمات الإدارية المطلوبة لمرحلة الشارع الرئيسي، على عكس الإعصار، تتطلب التركيز على رضا العملاء وتطوير الموظفين. ينبغي أن يكون مدير مرحلة الشارع الرئيسي بارعًا وماهرًا في عروض القيمة المضافة التي تستهدف المستخدمين النهائيين من مختلف الشرائح الديموغرافية، على عكس الإدارة في مضمار البولينغ التي تركز على تحليل المهام في الأسواق الرأسية لمساعدة متخذي قرارات الشراء الاقتصادية في

تحقيق عائد على استثمارهم. وهذا يتطلب من الإدارة التخلي عمّا تريد قوله في الإعلانات والاتصالات التسويقية الموجهة حتى يتمكن المنتج نفسه من توصيل ما يريد العميل سماعه. وفيما يتعلق بتطوير الموظفين، ينبغي أن يكون نهج الإدارة موجّهًا نحو العمليات للحفاظ على التدفق المستمر للمهام، مع استمرار جسي نبض الأشخاص العاملين من حولهم لضمان تنوع المهارات ورضاهم عن أدوارهم المتغيرة.

قيادة النمو المفرط

يمكننا تجميع تحديات القيادة في مراحل النمو المفرط من خلال إعادة سرد التناقضات في أساليب الدراسة خلال المراحل المختلفة:

الشارع الرئيسي	الإعصار	مضمار البولينغ
المستخدم النهائي الأسواق الثانوية التميز التشغيلي +	مشترى البنية التحتية الأسواق الأفقية زيادة المنتج +	متخذو قرارات الاقتصادية الأسواق الرأسية زيادة المنتج +
الألفة مع العميل دون زيادة المنتج مدفوعة بالعمليات (خارجية) التركيز الرئيسي: <input type="checkbox"/> هندسة القيمة الإضافية <input type="checkbox"/> اتصالات التسويق <input type="checkbox"/> تطوير طاقم العمل <input type="checkbox"/> إدارة هوامش الأرباح.	التميز التشغيلي دون الألفة مع العميل مدفوعة بالعمليات (داخلية) التركيز الرئيسي: <input type="checkbox"/> هندسة النظم <input type="checkbox"/> إدارة المبيعات وتدريب <input type="checkbox"/> توجيه الموظفين الجدد <input type="checkbox"/> التدفق النقدي	الألفة مع العميل دون التميز التشغيلي مدفوعة بالأحداث (خارجية/داخلية) التركيز الرئيسي: <input type="checkbox"/> معرفة الأعمال <input type="checkbox"/> هندسة التطبيقات <input type="checkbox"/> التوظيف <input type="checkbox"/> الإيرادات من الشريحة المستهدفة.

الآن، ربما هناك بعض الأفراد الذين يندرون وجودهم حقًا مؤهلون لخوض تحدي قيادة مؤسساتهم خلال المراحل الثلاثة، ولكن بالنسبة إلى معظمنا، هذا أمر غير واقعي. لذا، دعونا نحاول أولاً حل هذه المشكلة على المستوى الشخصي، ثم على المستوى المؤسسي.

هل تتذكرون نصيحة تريسي ووبريسما للشركات بالتركيز على تخصص واحد لترسيخ قاعدة وأساس للتمييز. إذا لم تتمكن من اتباع هذه النصيحة على مستوى المؤسسة، لا يوجد ما يمنعنا من اتباعها على المستوى الفردي. لذا، فالسؤال هو: أي من ضوابط القيمة الثلاث أكثر ملاءمة وإلهامًا لنا؟ إذا كانت

الإجابة هي «ريادة المنتج»، فهذا يعني أن مرحلة الشارع الرئيسي ليست المناسبة لنا. وبالتالي ينبغي أن نتطلع إلى تقديم أفضل إسهاماتنا خلال مرحلتي مضمار البولينغ أو الإعصار؛ إذا كنا نميل إلى الحلول الخاصة بالتطبيقات ستكون مضمار البولينغ أنسب لنا، وإذا كنا نميل إلى أنظمة الأغراض العامة، ستكون مرحلة الإعصار هي الأنسب لنا.

وبالمثل، إذا كان «التميز التشغيلي» هو نقطة قوتنا، فعلينا النأي بأنفسنا بعيدًا عن مضمار البولينغ وإفساح المجال للآخرين، ثم السعي لإبراز إسهاماتنا بمجرد زيادة عدد العمليات، سواء في الإعصار أو في الشارع الرئيسي. سيكون الإعصار أكثر ملاءمة لمن يحبون الابتكار العملي في أوقات الفوضى النسبية، بينما مرحلة الشارع الرئيسي أكثر ملاءمة لمن يفضلون التركيز على جانب الأشخاص من المعادلة بعد انقشاع غبار الإعصار.

أو أخيرًا، إذا رأيت نفسك أكثر تألقًا في جانب «الألفة مع العميل»، عليك أن تراجع عن طيب خاطر في أثناء الإعصار، لأن المبدأ المتبع حينها هو «تجاهل العميل»، مع الحرص على المساهمة إما قبل الإعصار في مرحلة مضمار البولينغ، أو بعد الإعصار في مرحلة الشارع الرئيسي. مرحلة مضمار البولينغ أكثر ملاءمة للأشخاص الذين يستمتعون بتحليل الأنظمة للمساعدة في سد الفجوة بين المنتجات التكنولوجية وأهداف وتطبيقات الأعمال، بينما مرحلة الشارع الرئيسي أنسب لمن يمكنهم المشاركة في صياغة تجربة أفضل للمستخدم النهائي.

مع أخذ كل ما سبق في الحسبان، لا يقصد منه أكثر من أن يكون مكافئًا تبدؤون منه عملية استكشاف أنفسكم، والذي ينبغي أن تعتمد أيضًا على ملاحظات الزملاء والاستشارات الخارجية. ويمكن أن يؤدي إلى نقاشات ثاقبة واكتشافات ذاتية فردية، وهو ما يعد نوعًا من أنشطة بناء الفرق الفعالة.

لكن في نهاية المطاف، ينبغي أن نعيد المناقشة إلى مستوى السلطة والقيادة: كيف يمكننا إعادة تنظيم مسؤولية القيادة بأريحية دون تشتيت العاملين وتهديد مناصبهم وانقسام المؤسسة؟ في هذا السياق، نؤكد على أن نماذج السمات المرغوبة يمكنها مساعدتنا في استهداف الأشخاص المناسبين للمناصب القيادية في المراحل المختلفة، لكن الانضباط التنظيمي المؤسسي فقط هو ما يسمح بانتقال تلك السلطة. لذا، فالسؤال هو: هل يمكن تحقيق هذا الانضباط؟ وإذا كان ذلك ممكنًا، هل يكون في نطاق مشروع معين أم في نطاق مجموعة؟ وكيف يمكن توسيع نطاق مثل هذه الممارسة لتنجح على مستوى أكبر؟

«هوليت باكارد» مثالًا

في الواقع، على مدار السنوات العديدة الماضية، كنت شاهدًا على تطبيق هذا المستوى من الانضباط بنجاح داخل مؤسسة «هوليت باكارد»، لا سيما في

أعمال المنتجات الاستهلاكية، حيث يتم تصنيع أجهزة الكمبيوتر والطابعات. مرّت أقسام طابعات الليزر والطابعات النافثة للحبر بأعاصير عديدة، شاهدت خلالها مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأفراد الذين يبرزون إلى المقدمة، ويقدمون إسهاماتهم، ثم يتراجعون إلى داخل نسيج المؤسسة. تؤدي عوامل القوة والتأثير داخل ثقافة «هوليت باكارد» إلى جعل عملية إعادة توزيع الأفراد لأنفسهم سلسلة نسبيًا، عند مقارنتها بالعديد من المؤسسات العالمية الأخرى التي أتاحت لي الفرصة لمتابعة أعمالها عن قرب. والمثير للاهتمام أنني لا أعتقد أن هذا النجاح مقصود تمامًا، بل أعده نتيجة ثانوية لاهتمام الشركة القوي بمبدأ الإدارة بالإجماع واللامركزية.

عادة ما يتم الترويج للإدارة بالإجماع بسبب قدرتها على تمكين إسهامات أعضاء الفريق الأقل بروزًا، وتحقيق جودة أعلى من خلال عمليات تخطيط ومراجعة أكثر اكتمالًا وتوازنًا، وضمان دعم المبادرات المهمة والحاسمة على نطاق واسع داخل المؤسسة. لكن في المقابل يتم انتقادها أيضًا لعدم قدرتها على الاستجابة بسرعة للفرص المواتية المؤقتة وتوفير الدعم اللازم للبرامج والخطط غير التقليدية. وفي سياق الأسواق فائقة النمو، يصعب ذلك نقطة قوة في مضمار البولينغ والإعصار، لكنه يصبح نقطة ضعف في مرحلة الشارع الرئيسي. لكن لا بأس في ذلك للشركات العاملة بقطاع التكنولوجيا المتقدمة، حيث تتكرر الأعاصير وتقتصر فترات مرحلة الشارع الرئيسي.

لكن هناك سمة أخرى تتميز بها الإدارة بالإجماع ويتم تجاهلها عادة. خلال اجتماعات الفريق، التي تبدو مستمرة وأحيانًا بلا انقطاع، يمكن أن تنتقل عوامل القيادة والقوة والتأثير جيئة وذهابًا بمهارة وانسيابية بين مختلف الأفراد دون الإخلال بالتسلسل الهرمي للإدارة. وما يميز ذلك هو انجذاب صناعة القرارات نحو الخبرة بدلًا من المسمى الوظيفي، دون تحدي سلطة الإدارة. وبذلك، يصبح من الممكن أن يبرز أبطال «ريادة المنتج» و«الألفة مع العميل» في الصدارة خلال مضمار البولينغ، ثم يبرز أبطال «هندسة النظم» خلال الإعصار، وتنتج المجموعة ككل، عن علم أو دون علم، في اجتياز التغييرات التي تفرضها عليهم الأسواق مفرطة النمو.

قارن ذلك بأسلوب الإدارة والقيادة التقليدي حيث يتم توجيه الأسئلة إلى الشخص الذي يتمتع بالسلطة المناسبة، ويصبح هذا الشخص مثل مزود معلومات أو مستشار، أو بالأحرى «وسيط». وداخل ذلك النظام، لا بد أن يتم اتخاذ القرارات من السلطة الإدارية الأعلى وليس من أي «وسيط» استشاري. وبالتالي، قد تجد من يتميز في «التميز التشغيلي» يتخذ قرارات تتعلق بـ «الألفة مع العميل»، وأبطال «الألفة مع العميل» يتخذون قرارات تتعلق بـ «ريادة المنتج»، وما إلى ذلك. وفي المقابل، عندما تتزامن وتتوافق متطلبات السوق مع مواهب الإدارة، يُثبت ذلك النظام التقليدي فعاليته بشكل استثنائي،

لذا نجد عادة أن هذا النظام الإداري هو المفضل للمؤسسات العالمية التي تخدم أسواق السلع (مرحلة الشارع الرئيسي) المستقرة طويلة الأجل. ومع ذلك، تظل غير مناسبة تمامًا لقطاع التكنولوجيا المتقدمة أو غيرها من القطاعات ذات النمو المفرط.

ولكن كيف يمكن الإدارة الإجماع على نطاق واسع؟ لا سبيل لذلك إلا من خلال تطبيق اللامركزية المنهجية. لفترة طويلة، كانت قاعدة التشغيل في «هوليت باكارد» هي تقسيم القسم إلى قسمين بمجرد وصول إيراداته إلى 100 مليون دولار. والآن، مع زيادة حجم العمليات أضعاف مضاعفة، أصبح هناك ستة أقسام مستقلة في قطاع الطابعات النافثة للحبر وأربعة أقسام لطابعات الليزر.

لمعرفة قدر القيمة التنافسية للمؤسسات غير المركزية على المؤسسات المركزية، فكر في العلاقة بين مساحة سطح الكرة وحجمها. افترض أن مساحة السطح تمثل جميع الموظفين في الشركة ممن لديهم اتصال مباشر مع العميل والسوق، بينما الحجم يمثل جميع الموظفين. إذا قمت بمضاعفة الحجم، أي مضاعفة العدد الإجمالي للموظفين، فإن مساحة السطح لن تزيد إلا بمقدار 70% فقط. وبذلك سيتم استهلاك بقية الموظفين الجدد في التعامل مع الموظفين الآخرين فقط. لكن إذا قمت أولاً بتقسيم الكرة إلى كرتين، ثم ضاعفت حجمها، ستتضاعف أيضًا مساحة السطح الإجمالية، وبذلك يساهم أكثر من 30% من الموظفين الجدد في السوق بشكل مباشر. كلما تفككت الأقسام، زادت نسبة مساحة السطح إلى الحجم؛ نعم، الأمر بهذه البساطة.

الآن، في البيئة سريعة التغير الناتجة عن الأسواق مفرطة النمو، تؤدي زيادة نسبة الموظفين الذين لديهم تفاعلات مباشرة مع السوق خارج الشركة إلى زيادة فرص الحصول على معلومات السوق في الوقت المناسب، سواء كانت تلك المعلومات تتعلق بالعملاء أو الشركاء أو المنافسين، وبالتالي تتحسن احتمالات نجاح المؤسسة بشكل عام. ومن المؤكد أن هذه اللامركزية تتطلب أيضًا بعض التكرار في الوظائف الداخلية، مما يؤثر سلبيًا على وفورات الحجم. لكن اتضح أنه في الأسواق سريعة التغير لا تظل العمليات ثابتة لفترة كافية حتى تصبح تلك الاقتصادات نافذة المفعول. وإنما يظل النظام على نطاقه الواسع في وضع بدء التشغيل أو التقسيم باستمرار، ويعيد تنظيم نفسه باستمرار، ولا يُسمح له باستخدام قوته الكاملة دائمًا.

لا يتم الاعتراف في كثير من الأحيان بالدعم المتأصل الذي تقدمه اللامركزية للإدارة بالإجماع. وصل هذا الأمر إلى ذروته في «هوليت باكارد» أواخر ثمانينيات القرن الماضي عندما أقدمت الشركة على تفكيك مجموعة من اللجان المركزية المكلفة بالإشراف على إدارة مصفوفة موارد الشركة. رأت الشركة أن تلك اللجان تهدد طريقة عمل «هوليت باكارد»، وتهدد بتحوّل

الإدارة بالإجمال من أحد الأصول المهمة إلى عائق. إذا كانت الوتيرة البطيئة لعملية صنع القرار من أجل الحصول على توافق بالأراء محبطة، فإن المركزية والبيروقراطية ستكون كابوسًا.

وفي صميم طريقة عمل «هوليت باكارد»، وما دافع عنه هوليت باكارد أنفسهم والمديرون التنفيذيون أمثال ديك هاكبورن ولويس بلات، هناك التزام لا يتزعزع بالثقة في موظفي «هوليت باكارد». هناك قصة رائعة عن بيل هوليت في الأيام الأولى لتأسيس الشركة تقول إنه أخذ فأسًا ومعدات الحرائق لتحطيم باب غرفة الإمدادات لأنها كانت مغلقة وكان هناك بعض الموظفين الذين يعملون خلال عطلة نهاية الأسبوع بحاجة إلى الحصول على بعض الإمدادات. وقال هوليت وقتها: «إذا كنا نثق في أن موظفينا يتخذون قرارات لصالح الشركة، ينبغي أن نثق بهم بشكل أفضل في الإمدادات أيضًا». عبارة «نحن نثق بموظفينا» تحتل مكانة بارزة في شركة «هوليت باكارد» بشكل لم أره في أي مكان آخر.

هذا الالتزام بالثقة إلزامي من أجل نجاح إستراتيجيات الإدارة بالإجمال والعمليات اللامركزية. لكن المشكلة أن ثقافة العمل لا تفكر كثيرًا في تلك الفكرة، وعندما تفكر فيها، تميل إلى أن تصبح مهووسة بوجهها الآخر: كيف تتجنب إساءة استغلال الثقة؟ وبمجرد أن تسيطر تلك الأفكار، تنتشر آليات الرقابة والقيادة والسيطرة والمركزية. لكن ما الذي ينبغي فعله؟ أليس العالم مليئًا بالفعل بالخداع والاحتيال والحقْد؟ ألا تصبح الثقة العمياء في هذا الوقت رهانًا خاسرًا؟

هنا يمكن أن يكون للقيادة التنفيذية والقُدوة تأثير كبير، وتبدأ من عملية التوظيف نفسها، والتي بدورها تبدأ بوضع ملف تعريفى لسمات الموظف المطلوب. على سبيل المثال، «مايكروسوفت» تستقطب أصحاب العقول، و«أوراكل» توظف العقول والطموح، و«إنتل» تسعى وراء الروح القتالية. أما «هوليت باكارد»، فهي تستقطب المصداقية. من الممكن أن ترى سلوكيات التعجرف وعدم الاحترام في أي من الشركات الأخرى، ولكن ليس في «هوليت باكارد». إنها مسألة قيم، وما القيمة الأهم بالنسبة إلى المؤسسة.

فكرة ختامية

في نهاية المطاف، تقدير الجدارة بالثقة وحده لا يكفي. حتى الأشخاص أصحاب النيات الحسنة قد يشردون بعيدًا، حتى من خلال الإجماع (أو في الواقع، أحيانًا بسبب الإجماع). لذا، سيظلون بحاجة إلى أنظمة معلومات وآليات أخرى لتقديم الملاحظات من أجل تبييهم إلى الحاجة إلى تصحيح المسار. والسؤال هو: إلى من سيتم تسليم تقارير تلك الآليات والأنظمة أولاً؟ القيادة التنفيذية هي المسؤولة أولاً وأخيرًا، ولن يعدها أي شخص مخطئة إذا قررت تخصيص آليات وأنظمة للمعلومات والملاحظات من أجل ضمان الحصول على البيانات والمؤشرات في الوقت المناسب، ولن يُساء فهم ذلك بعدّه تراجعًا في مستوى الثقة داخل المؤسسة.

اتضح أن الثقة مسألة معقدة وصعبة في علاقات الأعمال، كما هو الحال في علاقات الأبوة والأمومة والزواج. ومثل كل شيء آخر ناقشناه في الفصول الأخيرة، فإن الأمر في نهاية المطاف يتعلق بالقوة والسلطة. والمفارقة في الثقة أنه من خلال التخلي عن السلطة بذكاء، ستتمكن من استعادتها عدة مرات. بمجرد أن تصل إلى أقصى حدودك الشخصية، ستكون «الثقة» هي سبيلك الوحيد للحصول على المساعدة. ولأن الأسواق مفرطة النمو ستدفعك إلى أقصى حدودك الشخصية بشكل أسرع من معظم التحديات الأخرى في قطاع الأعمال، سنتوقف هنا عند فكرة «الثقة» حتى ننهي بها الكتاب.