درجات الحرية السبع للنمو من ماكنزي

يفكر كثيرٌ من القادة في النمو بطريقةٍ ضيقة: بيع المزيد من المنتجات نفسها للعملاء أنفسهم. وقد قدّم ثلاثة شركاء في ماكنزي، هم مهرداد باغائي وستيفن كولي وديفيد وايت، نظرةً أوسع في كتابهم «كيمياء النمو». ووصفوا درجات الحرية السبع للنمو، وهي سبعة اتجاهاتٍ مختلفة يمكن أن تنمو فيها الشركة. فالاتجاهات الأولى تبقى قريبةً من النشاط الحالي، بينما تبتعد الاتجاهات اللاحقة عنه أكثر، وتحتاج عادةً إلى استثمارٍ أكبر وتحمل مخاطر أعلى. والنظر في الاتجاهات السبعة كلها يساعد الفرق على اكتشاف فرصٍ كانت العادة ستخفيها.

1. العملاء الحاليون والجدد

الدرجة الأولى هي بيع المزيد من منتجاتنا الحالية لعملائنا الحاليين. وهذا غالباً أقرب مصادر النمو وأقلها تكلفة، لأن هؤلاء العملاء يعرفوننا ويثقون بنا. ويمكننا تعزيز ولائهم، وتشجيعهم على الشراء أكثر، أو عرض منتجاتٍ مرتبطة لم يعرفوا أنها لدينا. أما الدرجة الثانية فهي كسب عملاء جدد في الأسواق التي نخدمها أصلاً. وقد يكون هؤلاء من عملاء منافسينا، أو فئاتٍ في السوق أهملناها حتى الآن.

مثال: نادٍ رياضي يمنح أعضاءه خصماً على التدريب الشخصي، ويطلق عرضاً للطلاب لجذب أعضاء جدد.

في العمل: يعمل إبراهيم مديراً لتطوير الأعمال في شركة قهوة تزوّد المقاهي. وهو يعرض على المقاهي الحالية الأكواب والشراب المنكّه مع طلبها الشهري من القهوة، ويبدأ فريقه بزيارة مكاتب لم تشتر من الشركة من قبل.

2. منتجات وخدمات جديدة

الدرجة الثالثة هي ابتكار منتجاتٍ وخدماتٍ جديدة. وغالباً ما تأتي أفضل الأفكار من احتياجاتٍ لدى العملاء نراها لكننا لا نلبيها بعد. ويمكن للعرض الجديد أن يسد فجوةً في التشكيلة الحالية، أو أن يضيف خدمةً إلى منتجٍ مادي. ويمكن أيضاً أن يكون منتجاً جديداً تماماً، يقوم على المهارات والعلامة التجارية التي تملكها الشركة. والعروض الجديدة تحتاج إلى استثمارٍ وتجربة، لذلك من الحكمة البدء صغيراً والتعلم بسرعة.

مثال: مخبزٌ في الحي يبدأ ببيع السندويشات والعصير الطازج، فيبقى زبائنه لتناول الغداء.

في العمل: تطلب مكاتب كثيرة من إبراهيم المساعدة في آلات القهوة لديها. فيطلق خدمة تأجيرٍ للآلات مع صيانةٍ منتظمة، وسرعان ما تصبح دخلاً شهرياً ثابتاً.

3. طرق توصيل جديدة

الدرجة الرابعة هي تغيير الطريقة التي تصل بها القيمة إلى العميل. ويعني ذلك إعادة التفكير في سلسلة القيمة، أي الخطوات التي توصل المنتج من الصانع إلى المشتري. فيمكن للشركة أن تبيع مباشرةً بدلاً من البيع عبر الوسطاء، أو أن تنقل مبيعاتها إلى الإنترنت، أو أن تقدم طريقةً أسرع أو أرخص للتوصيل. وأحياناً يبقى المنتج كما هو تماماً، لكن طريقة الشراء الجديدة تجعله أكثر جاذبية. كما يمكن لطريقة التوصيل الأفضل أن تخفض التكاليف وتقرّب الشركة من عملائها.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: مطعمٌ كان يخدم ضيوفه على طاولاته فقط يبدأ بتوصيل الوجبات إلى المنازل عبر تطبيق.

في العمل: يفتح إبراهيم متجراً إلكترونياً مع اشتراكٍ شهري في القهوة للمنازل. فالقهوة هي نفسها، لكن العملاء يستلمونها الآن عند الباب.

4. مناطق جغرافية جديدة

الدرجة الخامسة هي نقل النشاط إلى أماكن جديدة. وقد يعني ذلك حياً جديداً، أو مدينةً جديدة، أو منطقةً جديدة، أو بلداً آخر. فالمنتج الذي ينجح في بلده قد يجد عملاء جدداً كثيرين في أماكن أخرى. لكن لكل سوقٍ جديدة ثقافتها وقوانينها ومنافسيها وعادات عملائها. وتقلل شركاتٌ كثيرة المخاطر بالبدء مع شريكٍ محلي، أو بموقعٍ تجريبي واحد.

مثال: مطعمٌ عائلي مشهور يفتح فرعه الثاني في مدينةٍ أخرى.

في العمل: يجد إبراهيم موزعاً موثوقاً في بلدٍ مجاور. فتبدأ الشركة بالتصدير إليه، بينما تتعلم ما تفضله المقاهي المحلية.

5. هيكل الصناعة وساحات جديدة

الدرجة السادسة هي تغيير هيكل الصناعة، مثلاً عبر الاستحواذ أو الاندماج أو التحالفات أو ضم كثيرٍ من اللاعبين الصغار معاً. فالشركة المندمجة الأكبر يمكن أن تكتسب الحجم، وتخفض تكاليفها، وتصل إلى عملاء أكثر. أما الدرجة السابعة فهي دخول ساحةٍ تنافسية جديدة، أي استخدام نقاط قوة الشركة للمنافسة في صناعةٍ مختلفة. وقد تكون نقاط القوة هذه مهاراتٍ أو تقنيةً أو علاقاتٍ أو علامةً تجارية قوية. وهاتان الدرجتان الأخيرتان هما الأبعد عن النشاط الأساسي، لذلك تحتاجان إلى دراسةٍ متأنية قبل أي قرارٍ كبير.

مثال: صيدليتان صغيرتان في الحي تتحدان، لتشتريا الأدوية بأسعارٍ أفضل وتتشاركا موظفي التوصيل.

في العمل: تشتري شركة إبراهيم محمصتين محليتين صغيرتين. ولاحقاً، تستخدم شاحنات التوصيل الخاصة بها لتقديم خدمات التوصيل لمنتجي أغذيةٍ آخرين، وهذه صناعةٌ جديدة على الشركة.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن درجات الحرية السبع تذكّر القادة بأن للنمو اتجاهاتٍ كثيرة، لا اتجاهاً واحداً فقط. فيمكننا بيع المزيد للعملاء الحاليين، وكسب عملاء جدد، وابتكار منتجاتٍ وخدماتٍ جديدة، وإيجاد طرقٍ جديدة للتوصيل، ودخول مناطق جغرافية جديدة، وتغيير هيكل الصناعة، وفتح ساحاتٍ تنافسية جديدة. والدرجات ليست قائمةً تُستخدم كلها دفعةً واحدة؛ بل تختار كل شركة القليل منها الذي يناسب نقاط قوتها ووضعها. واستخدام هذه القائمة في اجتماعات التخطيط يساعد الفرق على رؤية خياراتٍ قد تفوتها لولا ذلك. وقد قدّم الكتاب نفسه أيضاً آفاق النمو الثلاثة، وهي أداةٌ مرتبطة تساعد على الموازنة بين أعمال اليوم وفرص المستقبل.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)