

### إعادة التموضع تبدأ من الإدارة التنفيذية، ومن خلالها تنتهي

بما أننا في الفصول السابقة تطرقنا إلى القيادة، دعونا الآن نتحدث عن السمات الشخصية التي تتعلق بالقائد أو المدير.

في إحدى اللقاءات، التي حصلت في شركة من الشركات الأمريكية الكبرى، سيدة شابة قدمت لي هدية لا تقدر بثمن، عبارة عن ملاحظة تتعلق بإعادة التموضع.

في نهاية اللقاء، اقتربت السيدة الشابة منا، وقالت: «إن كلماتنا كانت مفيدة ورائعة، وتعد مثلاً للإستراتيجية التجارية».

لكنها، ببساطة، فاجأتنا عندما خاطبتنا قائلة: «إنها لا تستطيع أن تنفذ في شركتها أي فكرة من تلك التي اقترحناها حول إعادة التموضع. سألتها ولماذا؟ كان جوابها: «في مثل هذا اللقاءات، لا يحضر أبداً الأشخاص الواجب حضورهم».

لقد شرحت لنا وجهة نظرها، وأكدت أن من يمتلكون إمكانية اتخاذ القرارات، لا يحضرون أبداً مثل هذه اللقاءات. إن الأفكار الجيدة عادة تتناقض مع المصالح الشخصية. لذلك نجد أن أي مجموعة من التصورات والمقترحات والأفكار الجيدة الواجب تبنيها من قبل الإدارات العليا، يكون مصيرها الإهمال.

إن رأي تلك السيدة الشابة مصيب تماماً! مع مرور الزمن، توصلنا إلى قناعة تامة، أن الأفكار الرائعة لا يتم تبنيها أبداً اعتماداً على إيجابيتها فقط. إن لم يحضر مثل تلك اللقاءات الأناس الواجب حضورهم، فإن التموضع أو إعادة التموضع في أفضل الحالات يتم إهماله وتأجيله إلى إشعار آخر.

## «البقرات الحلوبة» المسنة

إن النوع الأول من الانتقادات المتعلقة بأفكار إعادة التموضع له صلة بموضوع البقرات الحلوبة المسنة. إن الأفكار الجديدة يجب أن تعتمد على الإمكانيات الجديدة، والتي تهدد الاتجاهات الحالية من الأعمال. بالنتيجة، فإن الشركات لا تسارع إلى تبني الأفكار الجديدة. إن السيد بيتردراكر يسمي هذا بـ«التضحية بالإمكانيات المستقبلية لصالح الماضي».

في لقاء داخل شركة *IBM*، حاولنا إقناع الإدارة في تموضعها اعتماداً على محطات عاملة جديدة مثل بوابات الإنترنت والكمبيوترات الشخصية عالية الاستطاعة. من الواضح أن هذا أزعج رئيس فريق مصممي الكمبيوترات عالية الأداء الذي كان يحصل على ربح جيد. في الطرف الآخر من الطيف يوجد مدير فريق الكمبيوترات الشخصية. وهذا الأمر أيضاً تسبب في إزعاجه.

فقط إن المدير التنفيذي يستطيع اتخاذ قرار حول إمكانية الشركة في اتباع تصور يؤدي إلى خلق تهديد لنفس البقرات الكبيرة الحلوبة الخاصة بالشركة، لكن المدير التنفيذي، لم يكن موجوداً في اللقاء، وبالتالي لم يتعرف على الاستراتيجية التي تعتبر فعالة، وذلك إذا تم الانتقال إلى قطاع الكمبيوترات الشخصية.

إن الشركات الأكثر نجاحاً هي التي تخلق تهديداً «لبقراتها الحلوبة». إن أفضل مثال على ذلك هي شركة جيليت *Gillette*. في البداية قامت بإقصاء، آلة الحلاقة ذات الشفرة الفولاذية الوحيدة التي كانت تنتجها الشركة، وذلك عندما أنتجت آلة حلاقة جديدة مزدوجة الشفرات، والتي لاقت رواجاً ونجاحاً كبيراً («*Trac 2*»). ثم بعد ذلك طورت موديلاً أكثر حداثة عندما أنتجت آلة الحلاقة ذات الشفرات المتحركة نوع («*Atra*»). ثم بعد ذلك تم الانتقال إلى إنتاج موديل أكثر تطوراً («*Sensor*»). بعد هذا ظهر الجيل الأحدث من آلات الحلاقة وهو (*sensor with fins*)، التي تسمى «*Sensor Excel*». بعد هذا اتجهت الشركة إلى إنتاج آلات حلاقة متعددة الشفرات. إنها «*Mach 3*» (ذات الشفرات الثلاث) و«*Fusion*» (ذات الخمس شفرات). عندما تقوم شركة *Gillette* بابتكار فكرة

أفضل ونطبقها ، هذا يعني أنها نفسها تقوم بالإفصاح بأن منتجها السابق أصبح قديماً.

«إن شركة Gillette لا تسعى للسباق مع أحد، - كما تكتب Booz & Company شركة الاستشارات العالمية، - ولا سيما أن تصميم نماذج جديدة من السلع من قبل الشركة يبدأ قبل عشر سنين قبل أن يتم طرحه في السوق».

لكن، ماذا يحصل في الشركات الأقل نجاحاً؟ إن شركة Xerox قامت بابتكار طابعة ليزيرية، لكنها لم تقم بتطوير هذه الفكرة على أرض الواقع. كذلك، إن شركة كوداك Kodak ابتكرت آلة التصوير الرقمية، لكن هذه الفكرة لم تخرج خارج جدران مختبراتها. والآن نشاهد غروب شمس الأفلام العادية - الجميع يعرف لماذا.

## القرارات القديمة الخاطئة

توجد مشكلة واحدة، متعلقة بمسألة عدم حضور المسؤولين لقاءات واجتماعات العمل، وتأثير ذلك على الإخفاقات السابقة. إن الإستراتيجية الجديدة، في الغالب تتناقض مع القرارات السابقة. خلال سنوات عملنا الطويلة في مجال تخطيط الإستراتيجيات التجارية لم نسمع مرة واحدة مثل عبارة: «نحن مسرورون بوجودكم. لم نقم بفعل أي شيء - انتظراً لقدومكم». من المؤكد أنهم فعلوا أشياء كثيرة جداً، لكن ليس أغلب ما فعلوه كان ناجحاً. (بالطبع إذا سارت الأمور على ما يرام، لا أحد يطلب مساعدتنا).

للأسف في الشركات الضخمة، لا أحد يريد أن يعترف بإنجازه قرارات فاشلة. غالباً مثل هذا يحصل في الشركات، التي يصعب فيها الاعتراف بالإخفاقات. بالنتيجة، فإن المدراء من المستوى المتوسط، يصعب عليهم جداً قبول الأفكار الجديدة، التي قد تشكك بصحة قراراتهم السابقة، - لكن هذا يناقض غريزة الحياة لديهم.

## «أنا الرئيس هنا»

هناك أيضاً مشكلة أخرى - «الأناية أثناء العمل»، والتي تتمثل في القيادة أو موظفي الوكالة الإعلانية. يصعب عليهم تقبل أن يصبحوا أشخاصاً ثانويين بسبب نتائج عملهم. مهما يكن من أمر، إنهم يفكرون هكذا، - بما أنني الشخص المسؤول هنا، وإذا تقدمت بمقترحات غريبة، فإن الإدارة سوف تأخذ عني فكرة سيئة.

هذا يعد - حالة صعبة. لقد اكتشفنا، أن مثل هؤلاء الأشخاص ليسوا دائماً يشككون بمقترحات الآخرين، لكنهم بالتأكيد يضيفون إليها شيئاً ما من قبلهم. وكما يقال يدلون بدلوههم في هذا المجال. بالنتيجة، تنشأ إستراتيجية جديدة وتختلف عن الأولى. على أية حال، هذا كمن يغير وصفة صناعة الفطيرة. يمكن أن يكون شكل الفطيرة هو نفسه، لكن مذاقها وبكل تأكيد سوف يكون مختلفاً. (يحصل هذا بالتأكيد مع إدخال بعض التعديلات والتحسينات من قبل وكالات الإعلان).

مع العلم أنه كلما قل مستوى أولئك الأشخاص الذين تقدمون لهم المشورة، أصبح احتمال حصول المشاكل المشابهة أقل.

## نصيحة للأشخاص الحذرين

إذا لسبب من الأسباب لم يستطع الأشخاص المسؤولين والواجب حضورهم اللقاءات واجتماعات العمل، عندها عليكم أن تزجوا في العملية بطريقة أو بأخرى المدير التنفيذي التابع للشركة. بغير ذلك لن تنجح إستراتيجيتكم كما يجب. قوموا، وبدقة، باختيار الكلمة المناسبة لكي يتمكن مرؤوسيك من فهمها ونقل فكرتكم إلى الإدارة التنفيذية.

على سبيل المثال، في بداية الاستشارة، من الممكن أن تضيف الموضوع الذي أسميته «العالم قد تغير». وهذا يعطي بشكل آلي إلى المستمعين أن يفهموا، فيما إذا كانت القرارات صحيحة، متماثلة أم لا عندما تم اتخاذها. لكن ذلك المسار الآن

يسمح بتخفيف الهجوم على الأنا لتبرير الأخطاء السابقة. إضافة إلى ذلك، فإن فكرة أن العالم قد تغير، تجعل المدير التنفيذي أكثر جدية في تقبله لأفكارك. لكن ذلك قد يكون قليلاً.

## علموهم شيئاً ما

من المحتمل ألا تكون لدى المدير التنفيذي الخبرة الكافية في مجال التجارة. في مثل هذه الحالة عليكم أن تعالجوا هذا النقص.

لحل هذه المشكلة يوجد طريقتان فعالتان. الطريقة الأولى - إلقاء محاضرات خاصة لهذه المسألة ودعوة أعضاء إدارة الشركة إليها. دعوة خبير مستقل، لكي يدلوه بدلوه في المحاضرة مكرساً جهده لعرض المشاكل الجارية ضمن الشركة وعرض الإمكانيات التي تتمتع بها شركتكم.

الطريقة الثانية - تزويد الإدارة التنفيذية بعدة كتب جيدة متخصصة بأمور التجارة والتسويق التجاري، والتي من خلالها يمكن معرفة كيفية حل المشاكل التي تعترض الشركة.

إن أفضل تلك الكتب لهذا الهدف هو - «كن مميزاً أو مت». هذا الكتاب يساعد الإدارة التنفيذية على الفهم في الأمور التجارية بشكل سريع. أعتقد أن سبب شهرة هذا الكتاب وانتشاره هي كلمة «مت».

الملاحظة الأخيرة: تأكدوا، أن المدير التنفيذي الخاص بشركتكم على اطلاع بالقول المأثور لبيتر دراكر:

*إن هدف العمل التجاري - هو لفت انتباه الزبائن. لذلك نجد أن المؤسسات التجارية هي على نوعين ونوعين فقط. مهمته الأساسية: التجارة والاستثمار. إن التجارة والاستثمار يجلبان الربح، وكل ما عدا ذلك عبارة عن هوامش. إن التجارة عبارة عن مهمة مميزة وفريدة للعمل الحر.*

## استخدموا أسلوب المقارنة

بدلاً من وضع هذا الاقتراح المخيف الذي يتعلق بإعادة الترميز على الطاولة ، فكروا باستخدام أسلوب المقارنة ، وذلك عبر دراسة قصص الشركات. قد تقولوا على وجه الخصوص: «إن شركة XYZ حاولت فعل ذلك، وبالنتيجة لم تحقق أي نجاح». لا تنسوا أن تضيفوا: «بكل تأكيد لن تحصل على أي نتيجة». عندما يسمع الناس بأخطاء الآخرين، هذا يؤدي إلى التمعن أكثر بالواقع. إن الشخص الذي تقدمون له المشورة، يفكر: «من حسن الحظ أن يحصل ذلك معنا، من الأفضل إظهار هذه المسألة».

## اعتمدوا على التلقين البطيء

إن أي إستراتيجية صعبة التنفيذ يجب أن تطبق بشكل بطيء، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بإعادة الترميز.

لكي يتم التكيف مع المتغيرات، يحتاج الناس إلى الوقت. عندما يحدث التغيير بشكل متدرج، هذا يؤدي إلى التقليل من القلق المتعلق بالمتغيرات الجديدة في الإستراتيجية.

أحد ما في ما مضى قال: «جميعنا تقريباً عانى مما هو قديم. وعلى الأغلب، إننا جميعاً سوف نعاني مما هو جديد. لكن المتغيرات قد تقتلنا».

منذ سنوات عدة مضت قمت مع شريكي السابق أيل رايس بنصح شبكة مطاعم *Burger King* للوجبات السريعة على تسمية *McDonald's* بمطاعم الوجبات السريعة للأطفال وجعل شبكة *Burger king* باعتباره مكان للكبار. ومن أجل ذلك من الضروري منح شبكة *McDonald's* حصة معينة من السوق. ثم إزالة الكراسي المخصصة للأطفال من مطاعم *Burger King*.

لقد كان هذا تغييراً جذرياً للإستراتيجية السابقة ومدعاة للكثير من عدم الاطمئنان أن الطريقة الوحيدة لتسويق هذه الفكرة يكمن «في انتقاد تلك الإستراتيجية والتطور البطيء». لكن، وللأسف، تبين أن القلق أقوى من كلمة «بطيء»، ثم تم إضاعة الفرصة.

هذا كله يشير إلى حقيقة لا يمكن دحضها، في أن إعادة التموضع هو أمر جدي. ويحدد الاتجاه الجديد لأجل إستراتيجية العمل التجاري للشركة. من أجل اتخاذ القرارات الجدية لا بد من اشتراك القيادة العليا في الشركة في ذلك.

## تنظيم عملية التغيير

طالما أننا تكلمنا حول ضرورة اشتراك القيادة العليا، لذلك من المفيد ذكر نصيحة أخرى من نصائح بيتر دراكر بما يخص الإدارة. كما نرى، ولكي تستفيد الشركة من جميع هذه النصائح، في اجتماعات أو لقاءات العمل يجب أن يحضرها الأشخاص الواجب حضورهم.

بما يخص الدول المتطورة - وربما جميع الدول في العالم تتعرض منذ سنوات طويلة إلى تغييرات جدية. لذلك عند تنظيم الأمور يجب الوضع في الحسبان حدوث الكثير من التغييرات. لا يمكن الاعتقاد، أن عملية الاستثمار أو إقامة المشاريع تقع خارج إطار الإدارة أو بدرجة ثانية من حيث الأهمية. إن الإدارة هي الموجه والمنظم لعملية إقامة المشاريع والاستثمارات، بل هي جوهرها. إن المهمة المناطة بعملية التنظيم تكمن في: تطوير إقامة المشاريع الاستثمارية واستخدام المعرفة على الصعيد العملي وكافة الأدوات والوسائل لتحقيق النجاح وتنظيم العمل.

أثناء الاستثمار يجب التركيز أكثر في الأماكن، حيث تكون المتغيرات التكنولوجية ملاحظة أقل ما يمكن. إن أي موظف ضمن شركة أدوية يعلم أن استمرار شركته يتعلق بقدرتها على إنتاج ثلاثة أرباع أصناف الدواء المقرر إنتاجها خلال عشر سنوات. لكن هل يعلم موظفو شركات التأمين أن نمو واستمرار شركاتهم يتعلق باستتباط طرق وأشكال جديدة للتأمين؟ كلما كانت التغييرات التكنولوجية أقل ملاحظة في العمل، ازدادت خطورة أن تصبح عملية التنظيم أقل مرونة. وهذا يستدعي الانتباه لاتخاذ الإجراءات الوقائية.