
مفارقة النجاح

باري جونز و مايكل ج. سيلفرشتاين

يمكن لعقيدة الإدارة أن تعيق الاستبصار الذي يحقق الاختراقات الناجحة. فالشركات تخسر أفضليتها التنافسية حين تحاول التشبث بالوضع الراهن، أو أسوأ من ذلك، حين تتمسك بالأسباب التي حققت النجاح في الماضي. وكلما تعاظم نجاح الشركة، كلما صعب التحدي أمام رؤية الحاجة للتغيير والاستجابة السريعة. تلك هي مفارقة النجاح.



في بعض الأحيان تتمثل ميزة الشركة المبتدئة في افتقارها إلى التاريخ. فالشركات الناضجة الراسخة تستخدم في كثير من الأحوال نجاحها الماضي كترس يصد عنها الأفكار الجديدة. أما الإجماع وتجنب النزاع والصراع فيعترضان سبيل الرد السريع على التهديدات.

على أية حال، لا بد أن تفاجأ حين تسمع عبارات من قبيل: «هذه الفرصة الجديدة لن تكون مربحة كحال أنشطتنا التجارية الرئيسية»، أو «لا تقلق، فتللك الشركة الناشئة تنمو بسرعة لكنها تخسر».

من أجل مباغطة المنافسين على حين غرة، عليك أن تكون

صلباً وعينياً، وفضولياً وجريئاً، وتتمتع بالحس البدهي السليم، دون أن تنسى مراجعة وتفحص أفكارك. فقيادة النشاط التجاري الناجح إلى نجاح جديد ومجالات جديدة يتطلب ولعاً بالتحدي، وقبولاً بالمواجهة، ورغبة بخرق القواعد السائدة. كما يقتضي تمثل حقائق السوق الجديدة، وقدراً مناسباً من النزوع إلى التشكك والمساءلة، والتزاماً بإزالة الأسباب الموجبة لاستياء المستهلك.

نقدم في ما يأتي سبع ملاحظات عن النجاح:

1 - تنزلق الشركات بشكل طبيعي نحو المستوى المتوسط من الأداء

الإنجاز يولد الرضا الذاتي. لذلك يعتبر بعض الغضب ضرورياً للحفاظ على الأفضلية. أما أسوأ الخسائر فهي في أغلب الأحوال عاقبة لزومية للإخفاق في التقدم نحو الهيمنة على السوق بعد تحقيق نجاح مبكر. وكثيراً ما يكون الفارق بين محاولة الوصول إلى هدف متوسع والوصول إليه فعلاً، متمثلاً في الجرأة المدعومة بالتحليل والتنفيذ الدقيقين. أما الأفضلية فعبارة عن تركيب يوالف بين الشجاعة والمعرفة التطبيقية.

2 - يمكن للإجماع والمستوى المتوسط من النجاح

أن يسيرا جنباً إلى جنب

إن الدافع نفسه الذي يحث على التقدم قد يكبح الحلول التي تحقق اختراقات ناجحة. فالضغوط اليومية تؤدي في كثير

من الأحوال إلى سلوك السبيل السهل، في حين تتم خسارة مجالات تنافسية جديدة. لا تدع الرغبة بالإجماع في الشركة أن تقف حائلاً في طريق تطوير نماذج جديدة من الأنشطة التجارية. كوّن فرق عمل صغيرة قادرة على تحقيق الاختراقات لصياغة واختبار الأفكار الجديدة الخلاقة، والسعي وراءها.

3 - «العملية» قد تكون كلمة مغرية

يختبئ الكثير من المديرين الذين فقدوا شجاعتهم خلف تعريف مصطلح «العملية»، يخدم أغراضهم. ويمكن لذلك أن يشكل ذريعة تبرر اللجوء إلى صيغة من الديمقراطية تتصف بالكسل والتراخي وتستنفد الطاقات. لكن العمليات التي تؤدي إلى التحرك السريع، وإيجاد الأطر المشتركة، والالتزام، يمكن أن تشكل مصدراً لمزايا وأفضليات على مستوى العالم. لكن القيام بالعلمية من أجل العملية بحد ذاتها يمكن أن يصبح عكازاً، وذريعة، وممارسة فارغة. فقيادة العمليات الناجحون يميلون في أغلب الأحوال لمصلحة الرأي المعاكس إذا دعمته الحقائق والوقائع.

4 - استثمر عندما تكون في المقدمة

تعتبر المدة المطولة لتطوير الأفكار الجديدة وعوائدها غير المؤكدة ترفاً لا يقدر عليه سوى قلة قليلة من الأعمال التجارية. لكن هناك فترة واحدة يمكن خلالها التمتع بهذا الترف حين تسيير الأمور على ما يرام. ففي لحظات ذروة الأداء، تكثر

الفرص. اغتنم فرصة الأفضلية بالاستثمار في وسائل ملكية الشركة، والمعرفة المتقدمة بالمستهلك، والمعلومات المتعلقة بتجارة التجزئة. وادفع النشاط التجاري نحو تحقيق مزيد من المزايا والأفضليات.

5 - الفشل قد يخلق الشلل.

النجاح مسألة تتصل بالخبرة، والممارسة، والمثابرة. الكثير من الشركات تصاب بالشلل نتيجة الفشل، وتراجع بعد أية نكسة، ثم تلغي المبادأة والمبادرة بالعبارة المتكررة: «حاولنا ذلك من قبل». إن الدروس المستخلصة من الفشل يمكن أن تفتح طريقاً جديداً للنجاح. وكلما تعاظمت القدرة على الوصول إلى السوق، تزايدت الفرص المتاحة للتجريب والاختبار. أما أفضل معلم فهو الفشل في تلبية كل جانب من حاجات المستهلك.

6 - لم يخلق البشر سواسية في كافة مجالات الحياة

يمكن للمساواة أن تشكل فكرة خيالية مؤذية. فالناس يتقدمون بمعدلات مختلفة، وطرائق متباينة، ولأهداف متعددة. والإبداع والإلهام لا يمثلان قسمة عادلة بينهم. كما أن القلق، والدافع، والطاقة، والمعرفة المتفوقة، ليست أقوى محددات النجاح. اعرف نقاط قوتك ومواطن ضعفك: مهارتك البديهية، أو ميلك إلى تجاهل الأفكار المعارضة. أكمل قيادتك بفرق عمل قادرة على تحقيق الاختراقات وإظهار الحقائق الصعبة والأفكار الخلاقة.

7 - ثق بمقدراتك ومواهبك الطبيعية

تخاف الشركات من التغيير. فلديها ميل كبير إلى الكسل وتقبل الوضع الراهن. ولهذا السبب يتوجب تركيز قواك من أجل تحقيق النجاح والنصر. ونادراً ما ترسم الشركات استراتيجية باهرة، لكن بإمكان المدراء وفرق العمل الكفاءة القيام بذلك. كن جريئاً شجاعاً، إصنع اليوم نجاح الغد.

ليس من قبيل الصدفة أن تبتهت معظم القرارات التي تتخذ في بداية السنة، ثم تتلاشى بسرعة. فالضغوط المتزايدة كل يوم ومن مختلف المجالات لا تكمل ولا تهدأ. لكن إذا استخدمت عزمك للتوقف والتقاط الأنفاس، واستعادة وتنشيط وتجديد طاقاتك، فلسوف تحافظ مرة أخرى على المزايا والأفضليات التي يتمتع بها المهاجم على المدافع.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الثاني/يناير 1997.