

القسم الأول

## معارضة الافتراضات

## لدينا خطة عظيمة مقارنة التصورات والحقائق

هل لديك خطة استراتيجية، تتضمن أهدافك في ميدان عملك مع الانتباه إلى أهمية فرص السوق، والمنافسين الرئيسيين، والمنتجات، والخدمات، والتكنولوجيات، ومنافذ البيع، وهكذا؟ متى كانت المرة الأخيرة التي قمت فيها بمراجعة الافتراضات التي تكمن في هذه الخطة؟ كم هي درجة اطمئنانك أن هذه الافتراضات ما زالت معقولة؟

سيريك هذا الفصل، وكذلك الفصلان الثاني والثالث، كيف تعارض الافتراضات بشكل عام. والتفكير الذي يبدأ بافتراضات سيئة يقود عادة لوضع خطط سيئة، سيئة بمعنى أنه من المحتمل أن لا تستطيع تحقيق الأهداف التي شجعتك في المقام الأول على التخطيط. وعادة ما تبدأ شركات عديدة، وأنماط أخرى من المؤسسات بالتخطيط مبتدئة بالافتراضات غير المحددة، وبالتالي غير المدروسة، وكما يلي:

- افتراض أن تقدماً ثابتاً وجوهرياً قد اتخذ باتجاه رؤيتنا وأهدافنا المشتركة.
  - تتفوق منظمنا في كل الكفاءات اللازمة لإنجاز أهدافنا وتحقيق رؤيتنا.
  - إن السوق مهياً سلفاً لتقبل عروضنا وشراءها أكثر من عروض ومنتجات منافسينا.
- هذه الافتراضات تحتاج عادة لأن تعارض. ويركّز هذا الفصل على الافتراض الأول، ويناقش الفصلان الثاني والثالث الافتراضين الآخرين.

#### رؤى، مهمات، أهداف:

غالباً ما يجري التأكيد على ضرورة امتلاك رؤية موحدة. والرؤية هي الصورة الذهنية للنجاح الذي تسعى إليه الشركة، ولمسيرتها للوصول إلى هذا النجاح، وكذلك عن صورتها بعد أن يتحقق هذا النجاح. وأما الدور، فهو على النقيض من ذلك، إنه بيان بأهمية المنظمة ويجب بيان الدور هذا على الأسئلة الأساسية التالية:

من الزبائن أو جمهور الناخبين؟ أين يقيمون؟ ما المنافع التي تؤمنها لهم المنظمة؟ وما الطريقة التي تصل بها هذه المنافع إلى المعنيين بها؟

وتميل التصورات لتحريك الناس العاملين في المنظمة، بينما يعمل الدور على إكراه الناس لشراء المنتجات والخدمات من

المنظمة. والعلاقة بين الرؤية والدور، تتصف بأهمية خاصة سنتناولها في هذا الفصل.

تمتلك معظم المنظمات تصورات، إما واضحة أو غير واضحة.

وفي معظم المنظمات تترجم التصورات إلى سلسلة من الأهداف أو الإنجازات التي يجب السعي لتحقيقها. ثم يتم تطوير الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المرسومة. ويعطي التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات الدليل على التقدم في تحقيق التصورات.

مثلاً: هناك تصور عام يتعلق بتحويل تكنولوجيا جديدة إلى منتج أو خدمة يستطيعان تزويد شركة ما بقدرات تنافسية في السوق. إن السعي وراء هذا التصور، يعني أن يتضمن أهدافاً مثل إكمال الدراسات المبدئية التي سبق وأن جرت عن السوق، وتطوير النموذج الأول من المنتج، وتقييم نمط عملية التصنيع الأولى. وهكذا، وقد اطلعت على عدد لا يحصى من الخطط التي بنيت على هذا النموذج من التصور، وهذه الأنواع من الأهداف.

تصورات كهذا التصور هي إكراهية. من السهل أن تتحسّس الإثارة والتزام العاملين الذين يشملهم هذا التصور، فكل إنسان يملك النية لأداء أشياء عظيمة، كما أن الكثيرين يدركون النتائج التي ستأتي مع النجاح. وعلى كل حال، فإن تصور المنتج أو الخدمة قبل أن يتحققاً فعلاً هو عادة العنصر الأكثر إكراهياً في هذه الصورة.

هذه هي الطريقة التي تطلق بها الخطط العظيمة والآمال الكبيرة.

ولكنه سرعان ما يتدخل الواقع، وتبدأ أمور متعددة بالحدوث تظهر معها نتائج الدراسة المبدئية التي أعدت عن السوق غامضة وملتبسة. ويستهلك التصور الأولي عن المنتج قدراً كبيراً من الطاقة. وتحقق عملية تصنيع النموذج الأول من المنتج محصولاً منخفضاً جداً، ويخوض المنافسون معركة إعلانية غير متوقعة، وتلوح في الأفق بوادر تكنولوجيات جديدة.

بعد ستة أو اثني عشر شهراً، تتشكل القناعة بضرورة مراجعة الخطة ويعيش كل فرد هاجس أن الأشياء لم تجر بالطريقة السهلة التي كان متوقفاً لها. ويتركز الانتباه، دون أن يحيد، على تثبيت الخطة. ويبدأ التساؤل: ما التغييرات المطلوبة في التسويق والهندسة، والتصنيع؟ وكيف ستؤثر هذه التغييرات على الجدول الزمني للإنتاج، وعلى الميزانية؟

ونادراً ما يستند الناس بظهورهم إلى كراسيهم لتفحص تصورهم على ضوء المستجدات المذكورة آنفاً. ومن السهل تفهم لماذا يمتنعون عن ذلك. فهم في الأساس مخدوعون تماماً. «والأنا» لديهم تداخلت مع تصوراتهم. وبدلاً من تفحص المقدمات تجدهم ينجرون لتثبيت المشكلات التي يبدو أنها تعيق تقدمهم نحو تحقيق تصوراتهم.

والصعوبة الأولى التي تواجهها عند مناقشة التصور هي تخيلك ماذا ستفعل إذا وجدت أن تصورك خاطيء أصلاً؟ إنما بإمكانك أن تتجنب هذه الصعوبة. فبدلاً من أن تهتم برفض التصور القائم، عليك أن تضعه جانباً بشكل مؤقت ثم تطرح على نفسك السؤال التالي: من

خلال الخبرات المكتسبة في الستة أو الاثني عشر شهراً الأخيرة، ما التصور الذي يمكن أن يتماشى مع أسواق الشركة وتكنولوجياتها؟ يقود هذا السؤال غالباً إلى أكثر من جواب، وخاصة إذا ما وضعت التصور القائم جانباً. ثم تقوم بمقارنة كل البدائل التي تتوفر لديك مع التصور القائم. وللوصول لهذه المقارنه عليك أن تسأل: إلى أي مدى يجب إدخال التغييرات على التصور القائم كي يستفيد من العناصر التي يتضمنها التصور البديل؟

يجب أن يتيح هذا السؤال بروز قائمة بالتغييرات المحتملة التي نادراً ما تكون منسجمة. وهذا يقود إلى القيام بنقاش في العمق لمنافع وتكاليف كل بديل على حدة. وغالباً ما تؤدي المناقشة إلى تبني تغيير واحد أو اثنين، وعندما تنتهي عملية الاختيار، تبدأ على ضوء ذلك بإعادة النظر في خطتك الموضوعية.

### مقارنة التصورات والواقع

يجب أن تشمل المسألة مقارنة ما كنت تسعى أن يحدث كتنقيض لما يبدو أنه يحدث فعلاً. بكلمات أخرى وأكثر وضوحاً: إن الموضوع هو التصور مقابل الواقع. وسنقدم عدة أمثلة لترى الطبيعة الكامنة لهذه المشكلة، وكيفية التعامل معها.

### التصورات المبدئية

لقد عملت مع بضع شركات منذ بدء انطلاقها إلى العمل، وكان العديد منها قد نشأ في رحاب الجامعة. ولقد ساعدت في تأسيس

بعض هذه الشركات، وتعاملت مع أخرى كانت زبائن الشركة التي أعمل بها للاستفادة من برامجها وخدماتها. وعلى الرغم من أن الأمثلة التي سأوردها مختلفة الواحد عن الآخر إلا أن المعاني التي تحملها هذه الأمثلة متشابهة.

قمت أنا والسيد روس هانت بتأسيس شركة دعوناها سيرتش تكنولوجي (تكنولوجيا البحث). كان لدينا تصور أن نسوق تجارياً برامج تدريب تطبيقية وأنظمة داعمة للقرارات والتي كنا قد طورناها في جامعة إلينويز. وهناك مثال آخر عن مصنع في إطار تكنولوجيا الصناعات الحربية حيث تصوّر مالكوه، تكنولوجيات للسيطرة والرقابة العسكرية. مشروع آخر وهو شركة أسسها أعضاء كلية جورجيا تيك، الذين كان لديهم تصور عن إنتاج برامج الكومبيوتر والخدمات المتصلة بها لتصميم وتشغيل شبكات توزيع مختلفة. كما أورد مثلاً رابعاً عن شركة انبثقت أيضاً من تكنولوجيا الصناعات العسكرية، كان لدى مالكيها تصور للمتاجرة بأنظمة تتمتع بقدرة عالية لتخزين الطاقة.

وقد بقيت كل هذه الشركات ناجحة بعد أن بدأت العمل لما يزيد عن عشرين عاماً، وعاشت عهداً من النمو القوي، وفترات من التراجع. ولكن لم تشهد أي شركة من هذه الشركات نمواً انفجارياً، ولم تسيطر أي منها على السوق. وهكذا يكون التصور الأولي قد تحقق جزئياً فقط.

هذه الأمثلة قصص نموذجية عن النمو البطيء والثابت، وعن النجاح المتوسط.

أما شركات آبل وميكروسوفت ونتسكيب، فقد شذت عن القاعدة، وبزّت من الناحية الإحصائية مثيلاتها. ونادراً ما يتحقق نجاح كالذي حققته هذه الشركات. ومع ذلك علينا أن نتوقعه. إنه تصور عام.

والنتيجة، أن التوقعات غالباً لا تتحقق. ولهذا يبرز سؤال رئيس في التخطيط عما إذا كان التصور الأصلي ما زال واقعياً. ربما يكون السوق غير مستعد بعد لتلقي هذا المنتج، ويستدعي هذا وقتاً أطول لتحقيق التصور، ربما بعد سنين طويلة. هناك احتمال آخر هو أن هؤلاء المنافسين الجدد وتكنولوجياتهم الجديدة يمتلكون كل شيء ولكنهم أغفلوا المنافسة المتوقعة.

مثلاً، تعلمنا في شركة سيرتش تكنولوجي أن تكنولوجيا التدريب لدينا كانت مكلفة جداً للجميع، ما عدا الزبائن الذين لا يتحمسون للكلفة نسبياً مثل الحكومة. كما تعلمنا أن العملية المقررة لتكنولوجية دعم القرار كانت بطيئة في الأماكن المعقدة مثل صناعات الفضاء والصناعة العسكرية. وقد أدى ذلك إلى خضوع عملنا إلى هامش ضعيف مرتبط ببرنامج البحث والتطوير. وبالتالي فقد تحركنا باتجاه سوق أنظمة الأعمال حيث يميل تبني هذه الأنظمة ليكون أسرع.

وفي النهاية عارضنا التصور الأصلي. وكان علينا أن نفعل ذلك في وقت أبكر ولكن ترددنا كان نمطياً، إذ إن معظم الشركات المبتدئة حديثاً تسوقها تصورات تختفي في طياتها «الأنما» عند مالكيها. لقد أوجد هؤلاء المالكون «أطفالاً تكنولوجيين»، ولذلك قرروا أن هذه

التكنولوجيات ستنجح وفق طرق خاصة. وعلى كل حال، فكما يحدث تماماً إزاء «الأطفال» من البشر، يصبح عليك أن تناقش افتراضاتك وتقودها إلى النجاح وفق طرق لم تتصورها قبلاً.

### تشكيل التصورات

تزوّدنا التنمية التكنولوجية في كل المؤسسات وعلى اختلاف أحجامها بمضمون غني نستطيع من خلاله رؤية الطرق التي تستطيع بها هذه التصورات أن تكون أسرع تدفعنا إلى الأمام أو مرساة تشدنا إلى الخلف. وتبدأ عملية تطوير طرق جديدة في أداء الأشياء بتصور كيف يمكن إنجاز أمر جديد، أو على الأقل إنجازها بطريقة مختلفة، ويقود هذا التصور العاملين في التطوير إلى استثمار أنفسهم ومواردهم في عملية التطوير. وعلى كل حال لا يؤدي هذا المسار دوماً إلى النجاح، وعلى الأقل لا يقود إلى النجاح بالطرق التي تنبأ بها المطورون. وسأورد أمثلة قليلة لإيضاح هذه النقطة. في أوائل السبعينيات أشرفنا على سلسلة من الدراسات تركزت على الإجابة على السؤال التالي: لماذا لا يستطيع أشخاص أمثال مراقبو حركة الطيران التنبؤ غالباً بمسارات الطائرات التي يحركونها. وقد تبدو هذه المهمة صعبة، ولكنها ممكنة التحقيق. وقد تساءلنا لماذا يكون التنبؤ إشكالياً. فقادتنا دراسة هذا الأمر، وأمور أخرى مشابهة لنستنتج أن الناس تجد صعوبة في اكتساب وتحقيق أنماط عقلية دقيقة عن الأشياء الحركية التي يتعقبونها، سواء كانت في الطيران أو السفن أو سوق الأسهم. وأعني بعبارة الأنماط العقلية طريقة تشكيل البيانات العقلية

التي تمكنّ الناس من تكوين توقعاتهم حول ما سيحدث، واستنتاج تفسيرات للأشياء التي حدثت.

إن مضمون هذه النتيجة التي وصلنا إليها هو ضرورة مساعدة المعنيين على أداء مثل هذه المهمة. وقد قمنا بهذه المهمة لفترة من الوقت، ولكننا لم نجد فرصة لاستخدام ما كنا تعلمناه.

وقد نشرنا في أواسط عقد الثمانينيات مقالة مختصرة عن هذه الأنماط من الدراسات (دراساتنا ودراسات الآخرين). ودفعت هذه المقالة إحدى المنظمات لتسألنا عن احتمال أن يستطيع أعضاء فريق مؤهل ومتمرس أن يملك كل فرد فيه أنماطاً عقلية عن دور الأعضاء الآخرين، أنماطاً تمكنّ من التنبؤ بما سيتصرفه كل عضو آخر في هذا الفريق، وكذلك استخراج المعاني من ملاحظات كل واحد منهم التي يكونها عن زميله الآخر. وقد قادتنا دراسات أجريناها في أوائل عقد التسعينيات على هذه الإمكانية إلى استنتاج أن الأنماط العقلية يمكن أن تفسر هشاشة العلاقات وضعف التعاون بين أعضاء الفريق.

وقمنا بالتالي بتطوير برنامج تدريب مستند إلى الكمبيوتر للارتقاء بالأنماط العقلية لدى المتدربين. وقد أظهرت تقييمات هذا النموذج الجديد من التدريب أنه أدى إلى ظهور تحسينات جوهرية.

ويوضح هذا المثال كيف أن التكنولوجيا - وهي في هذه القضية تكنولوجيا السلوك - قد انبثقت عن برنامج البحث والتطوير. وكان تصورنا المبدئي عن كيفية تمكن هذه التكنولوجيا من تقديم فائدة

لمراقبي حركة الطيران والهيئات المشابهة، لم يعط ثماره. وفي نفس الوقت قدمت هذه التكنولوجيا إنجازاً في معالجة مشكلة هامة أخرى، كانت قد استبعدت عند معالجة المشكلة الأولى.

ويتصل مثال آخر بتطوير نموذج جديد من التدريب الموازي. وقد بدأنا هذا الجهد في أواخر السبعينيات في سلسلة من الدراسات عن شبكة مكاتب صممت لتمكن مدراءها من استخدام مصادر عدد ضخم من المكاتب المنتشرة في ولاية إلينوي. لقد أردنا تطوير أسلوب لتحديد أفضل ممر للطلبات يمكن سلوكه عبر الشبكة (الإنترنت) على ضوء احتمالات النجاح والتأخير المحتمل لدى المكاتب العديدة الأخرى التي تشكل نقاط تقاطع على الشبكة. هناك ممر في الرسم البياني للشبكة يمكن إظهاره كتابياً كمر حتمي بين نقاط التقاطع.

وقد فوجئنا أن تشخيص المشكلات بممرات خاصة كان هاماً لأنه استطاع أن يولد الممرات البديلة. وقد تحققنا فوراً أننا كنا نتحدث عن إصلاح مواطن الخلل بشكل عام بدل أن نكتفي فقط بمعالجة مسألة الطلبات لمواد المكتبة. وقادنا هذا إلى إجراء مجموعة من الدراسات حول إمكانات الناس في تصحيح مواطن الخلل أي تشخيص مشكلات محددة في إبراز الشبكة، لأنواع متعددة من المشكلات.

ودلتنا نتائج هذه الدراسات إلى قيود إنسانية متنوعة إزاء المهمة. وما هو أكثر أهمية من الناحية العملية أننا وجدنا أن استخدام محاكي تدريباً لشبكتنا، جعلت الناس قادرين على تصحيح مواطن الخلل بشكل أفضل وكان شعار مخبرنا «تدريب محاكي ممتاز» رغم أن هذا

لم يكن قصدنا. وقد وجدنا فوراً تمويلاً لمزيد من تطوير هذه التكنولوجيا. وقد قدرنا فكرة القيام بتطبيقات في إصلاح الخلل في صناعة السيارات، والطائرات، والسفن ونظم الاتصال، ومحطات الطاقة النووية والفضاء. وقادتنا الدراسة للتعرف على الشروط التي يمكن في ظلها أن نرتقي أكثر بالأداء الإنساني. وقمنا في أواخر الثمانينيات بتدريب الأجهزة البشرية في العديد من الصناعات المختلفة باستخدام نسخ متعددة من هذا النموذج لتكنولوجيا المحاكاة وبدأ هذا الجهد في التطوير التكنولوجي بتمويل من وكالة ناسا. ثم توالى الزبائن من الجيش الأمريكي وصناعة السفن التجارية، وصناعات تتصل بالرفع العام، وسلاح الجو الأمريكي. وقد نجحت الفكرة لأننا حرصنا على إيجاد الزبون تلو الزبون. وقد كَيْفْنَا تصورنا ليتلائم مع ديناميكية السوق. وتركنا احتياجات الزبون الحقيقية وأولوياته تحدد الطريقة التي نطوّر بها التصور. ولأننا كنا نشكك دائماً بثبات تصورنا الأصلي، فقد كانت النتيجة مجموعة من الدراسات الهامة.

ويتصل المثال الثالث والأخير بالطريقة التي يتفاعل فيها الناس مع كومبيوترات «الذكية». وقد بدأ هذا الجهد في أواسط السبعينيات في تطوير محيط طيارين يتعاملون مع كومبيوترات ذكية اصطناعياً لمساعدتهم على التحليق بطائراتهم. وقد أدت جهودنا الأولى إلى مجموعة ملاحظات جمعناها تحت اصطلاح سميناه «الذكاء المتصارع»، فنحن أمام كيانين ذكيين (الطيار - الكومبيوتر)، يعملان لأغراض متعارضة ويسرعان في نفس الوقت الوصول إلى نتائج فورية.

قادتنا هذه الملاحظة لتطوير نماذج تحليلية في كيف يتعاون جهازان ذكيان. وقد كشفت لنا خبرات في هذا المجال أن التعاون يعتمد على «فهم» الكمبيوتر لمستخدميه - الطيارين وبقية أعضاء الفريق - وقد أسميننا هذا المفهوم (غرفة الطيار الذكية) وقمنا أيضاً بتصميم الجانب الوظيفي اللازم لأجهزة الكمبيوتر لتصل إلى هذا المستوى من الذكاء.

وقد لفتت هذه الجهود التي بذلناها في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات نظر الناس. وقاد ذلك إلى إبرام عقود في النصف الثاني من الثمانينيات وأوائل التسعينيات لإيجاد عينات عملية «للكابينة الذكية» وجمع بيانات لاستخدامها في تحسين تكنولوجيا الأنظمة الذكية: وفي السنين الحالية نعمل في تهذيب أكثر لهذه التكنولوجيا والسعي لدى صناعة الطيران التجاري والعسكري لتبنيها.

كان الطريق للوصول إلى هذا الهدف معقداً. إذ إنه كي يقبل المصنّع للطيران التجاري لتبني تكنولوجيا ما، يجب أن تكون هذه التكنولوجيا مقبولة من شركة طيران واحدة على الأقل. التي يطلبون من الطائرات تنفيذها. كما أن إدارة الطيران الفيدرالي عليها أن تقتنع بفائدة ذلك. وبالطبع يجب أن يكون الطيارون، واتحاداتهم ومؤسسات الصناعة الجوية، داعمين لهذه الخطوة. وحشد كل هذه الأطراف مهمة صعبة ستستغرق وقتاً طويلاً. وكان تقييمنا الأكثر تفاؤلاً آنذاك أن أحد العناصر الرئيسة لهذه التكنولوجيا على الأقل سيحلّق مع الطائرات في بداية العقد الأول من الألفية الثالثة. وبافتراض أن يحدث

ذلك يبلغ الزمن الذي يمتد من تاريخ التصور الأساس إلى التاريخ الذي يمكن معه تحقيق جزء من هذا التصور ثلاثين عاماً. غالباً ما تكون هذه الفترات الزمنية المتطاولة واقعية في ميدان التطوير التكنولوجي. ونعني بهذا أن التطور لا الثورة هو معيار التقدم. لذلك من المهم عندما تعيد النظر في تصورك وتقارنه مع الواقع أن تركز على افتراضاتك فيما يتعلق بالزمن الذي يمكن أن يتحقق فيه هذا التصور. وبعبارة أكثر بساطة يجب أن تتضمن الخطة وسيلة للحفاظ على خبزك مدهوناً بالزبدة وأنت تسمى نحو خاتم النحاس العصبي.

### مبادئ مركزية

يمكن تلخيص الدروس المستفادة من هذا الفصل في المبادئ التصورات المدرجة في اللائحة 1/1. وتزودك هذه المبادئ بقاعدة لتجنب الوهم بأن تصورك الأصلي يسير في طريقه - وهو وهم يمكن أن يدمر عملك.

إن الحوادث التي ذكرتها في هذا الفصل قصص نمطية. وهناك الآلاف من القصص التي ترافقت مع تطور طرق عديدة مختلفة في أداء الأشياء. وتعتبر المجلة الفصلية الرائعة (Invention and technology) التي تنشرها دار فوربس مصدراً ممتازاً لمثل هذه القصص. وعلى الرغم من أن كل قصة تعتبر مستقلة تماماً، إلا أن جميع القصص تعلمنا دروساً متشابهة حول مسائل التصور.

## القائمة 1/1 مبادئ التصور

- بشكل منظم ومنتظم خذ خطوة إلى الخلف. افحص تصورك، وقارنه مع الوقائع الحقيقية القائمة. وبقدر ما تبكر في العثور على مفارقات جوهرية بين التصور والحقيقة، بقدر ما تتجنب الوقوع في الفشل.
- يحدث معظم التغيير عادة بأسلوب تطوري أكثر مما يحدث بأسلوب ثوري. تأكد أن الزمن المتوقع لتنفيذ خطتك، يعكس هذه الحقيقة.
- يجب أن يكون تصورك ديناميكياً، ويتطور بينما تتعلم استخدام خبراتك الراهنة في الأسواق، والتكنولوجيات، وتابع مراجعة تصورك وتصفيته من الشوائب.
- لن يتحقق تصورك بالطريقة التي تنبأت بها. كُن منفتحاً تجاه الطرق السرديية لتحقيق النجاح المأمول.

قبل كل شيء إن التجديد - وهو دفع العالم لأداء الأشياء بشكل مختلف - يحتاج دائماً إلى وقت أطول مما يتوقعه أي شخص. ويجب على أي مقارنة جادة بين التصور والحقيقة أن تأخذ بالحسبان مدى السرعة التي يأخذ التحديث بها مكانه. هل تستطيع تقبل معدل السرعة ذلك؟

ثانياً: إن التصور الذي دفعك (أو دفع فورد أو IBM) هو فقط نقطة البداية. ويحتاج تصورك لأن يكون ديناميكياً بحيث يتغير بقدر ما يتغير السوق وتتغير التكنولوجيا. وعلى نقيض ذلك تقود التطورات الساكنة دائماً إلى فشل نهائي.

ثالثاً: إذا انفتحت على موهبة السرديبية، فباستطاعتها أن تغير تصورك جوهرياً وتقودك إلى نجاح عظيم. أنا لا أعني أنها هي التي ستدفعك إلى التغيير في الانتقال من صنع الطائرات إلى صنع الحلوى. وعلى كل حال فهي تعني بالتأكيد أن التكنولوجيا التي تستخدمها تقدم أعظم ميزاتها التنافسية بطرق لم تخيلها سابقاً.

### أسئلة أساسية

يتضمن العنصر الأول في مواجهة الافتراضات التي تحملها عادة، مقارنة تصورك والواقع. وتلخص القائمة 2/1 عدة أسئلة أساسية يطرحها المرء على نفسه عندما يقوم بهذه المقارنة. وتمثل الأسئلة الدروس التي أوردناها في هذا الفصل.

والسؤال الأخير في هذه القائمة جديد. فبعد أن تكون أجبت على الأسئلة الخمسة الأولى يتوجه بك السؤال الأخير نحو المسألة الأعمق:

هل ما زال تصورك الأساس - حتى ولو عدّته ليلانم الحقائق الجارية - مسيطراً عليك؟.

إذا كان جوابك بالنفي سيترتب عليك عملاً تقوم به، إذ يجب أن تركز على تشكيل تصور يفرض نفسه. وأفضل مكان تبدأ فيه هذا الأمر هو البدء مع زبائنك الحاليين، أو الزبائن المحتملين. استخدم فريقاً متقاطع الوظائف من شركتك ليقابلوا زبائنك، ويصغوا إليهم. وستعطيك هذه المقابلات المادة الأولية لتشكيل التصور الجديد.

أما إذا كان جوابك بالإيجاب فنصبح جاهزين لمتابعة بحث أنماط جديدة من الافتراضات التي يجب معارضتها. بعد معارضة تصورك هذا، علينا أن نستعرض قدراتك لتحقيقه، ثم نتحرك لنستعرض نجاحه المحتمل من وجهة نظر السوق.

### القائمة 2/1 مقارنة التصور والواقع

- ما النقاط المحددة التي يختلف فيها تصورك عن الواقع؟
- كيف تقارن الزمن الذي تظنه لازماً لتحقيق تصورك، مع الزمن الفعلي لذلك؟
- هل تحتاج خطتك إلى التعديل لتعكس بشكل أصدق الآمال الواقعية؟
- على ضوء الحقائق القائمة، ما التصورات الجديدة المحتملة والمرجحة؟
- ما العناصر الجديدة التي يمكن دمجها في تصورك؟
- هل ما زال تصورك في شكله المعدل لملائمة الحقائق القائمة، يفرض نفسه؟

## نحن الرقم الأول

لنتخلص من خرافة الطبقة العالمية

هل يضم فريق الإدارة لديك أعضاء مهمتهم التسويق، والمبيعات، والهندسة، والتصنيع، والمالية، وربما آخرين يهتمون بالعنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات؟

ما قوة هذا الفريق؟ من الشائع كثيراً اعتبار كل عضو في الفريق أنه من الدرجة الأولى، أو ربما، من المستوى العالمي. ويشعر رب العمل أحياناً أن الفريق الذي يعمل معه هو فوق المعدل.

يبدو أن كل منظمة عملت معها تضم أناساً يتجاوزون المعدل العادي، وقد أخبرني العديد من المدراء التنفيذيين والإداريين أن كل فرد في منظماتهم هو فوق المعدل، بل وفوق المعدل بكثير. بل أكثر من ذلك، يعتقدون أن كل فردٍ منهم يمتلك أفكاراً فائقة الأهمية، ويتمتع بمستويات عليا من الأداء، ويعطي نتائج هامة جداً.

أستطيع أن أقدم توضيحين لهذا الزيف الإحصائي. إذ يمكن لي ببساطة أن أشير إلى تلك المنظمات التي يكون كل شخص فيها تحت

المعدل المقبول، وكل شيء فيها يسير في الطريق الخاطيء، إلى درجة يبدو الأمر فيها دائماً وكأننا أمام ثور يعيثُ فساداً في محل لبيع الخزف الصيني.

أما التوضيح الآخر فهو أن الناس الذين أتحدث معهم كانوا مخطئين فيما يقولون ويستمدون تقيماتهم من الديمومة التي تتمتع بها الخرافات عادة.

فمن المستحيل على أي كان أن يكون بالمستوى العالمي. ومع ذلك، تميل المنظمات والأفراد لأن يعتقدوا أنهم كذلك، أو أنهم على الأقل يعملون بالتوافق مع هذه الخرافة. وتكون النتيجة أنهم يميلون لتجاهل محدودية الإنسان وقصوره.

وتؤدي هذه المشايعة العقائدية لخرافة المستوى العالمي، إلى وضع خطط لا تكتمل أبداً، وإلى خطط مكتملة ولكنها لا تنفذ أبداً، وإلى خطط منفذة ولكنها لا تلبّي التوقعات أبداً. والسبب أن المؤمنين بهذه الخرافة، يتجاهلون، أو على الأقل لا يواجهون المشاكل الحقيقية التي تشكل أساس الأداء السيء أو المتوسط.

يعالج هذا الفصل تأثير خرافة الوصول إلى المستوى العالمي على الأداء الفردي والمؤسستي، ما الذي يحدث عندما يشعر الأفراد داخل المنظمات، وتشعر المنظمات ككل، أنهم بخير كما يجب أن يكون عليه الأمر؟ ماذا يحدث عندما يشعر كل فرد أن هذا كل ما يهْم؟

هؤلاء الناس ثروة من القصص حول برامج التصنيع السابقة. إنهم يقطرون خبرة ثمينة.

لكنهم قليلاً ما يهتمون بالخبرة الخارجية وآراء الآخرين، هذا إذا كانت هذه الخبرة تستدعي انتباههم أصلاً. في إحدى هذه الشركات التي عملت معها رفض مدير كبير فكرة اقترحتها عليه، بقوله: «لو كانت فكرة كهذه جيدة لكنا عرفناها قبل الآن». مفتاح الحل إذن، هو أن تجعل الناس داخل المنظمة يتقبلون الفكرة التي حملتها إليهم. (وإذا نجحت في ذلك، فإنك تخاطر بفقدانك أي دور على الإطلاق في تنفيذ هذه الفكرة، ولكنها قد تكون فرصتك الوحيدة).

وأحياناً يذهب هذا التوجُّه بعيداً. كنت أتحدث مرة مع مسؤولة كبيرة أخرى في نفس الشركة حول اهتمامات إحدى أكبر شركات الخطوط الجوية في الولايات المتحدة. قالت لي: «إن رأيهم ليس بذي أهمية كبيرة لنا». ويلخص هذا التعليق الغطرسة التي تترافق عادة مع خرافة المستوى العالمي.

يميل الشعور بالتفوق المطلق في كل شيء ذي أهمية، المتزامن مع إهمال كل المعلومات الخارجية، إلى وضع الأساس لمشكلات ستبرز فيما بعد. وفي السنين الحالية، قامت شركات متعددة عملت معها في الماضي بتسريح الآلاف من العاملين. وهكذا نستطيع أن نستنتج أنه يمكن للتحويل من شركة تصنف نفسها في الطبقة الأولى في العالم، إلى شركة تسرح عمالها أن يكون سريعاً.

## خرافة «الطبقة العالمية»

لقد وجدت أن الشيء الأسهل أن توجيه السؤالين السابقين في ثنايا أمثلة سأسوقها عن شركات عملت بها. وتشرح الأمثلة التالية، نسخاً مختلفة عن الخرافة التي نحن بصدها وعن نتائج الإيمان بها.

### التحليق عالياً:

تتنافس قبضة من شركات الصناعات الجوية للحصول على فرص لبناء طائرة من طراز جديد. والفائز هو الشركة التي تحصل على طلب من شركة طيران كبيرة، أو على عقد جوهرى مع إحدى وكالات الدفاع. وما أن تفوز إحدى الشركات ببرنامج لتصنيع طائرة ما، حتى ينطلق الآلاف من الناس ليعملوا في مجموعة واحدة لست أو ثماني سنوات يقدمون بعدها منتجاً فنياً واحداً: تصميم طائرة.

وعندما ينجزون عملهم، ويصبح إنتاج الطائرة هو ما تبقى، تنتقل هذه المجموعة إلى تطوير مشروع آخر. فإذا كانت محظوظة فبإمكانها أن تنهمك في صناعة ثلاثة أو أربعة نماذج فنية جديدة للطائرات في عمل قد يزيد عن ثلاثين عاماً، ونادراً ما يكون عمل أفراد هذه المجموعة مقتصرأ على شركة واحدة.

لقد عملت مع نحو ست من شركات تصنيع الطائرات الحربية والتجارية. وكانت هذه الشركات متزمة بشكل يدعو للدهشة. ويعرف العاملون فيها بعضهم البعض منذ فترة طويلة. وغالباً ما تتواصل علاقاتهم حتى عندما ينتقلون للعمل في شركات أخرى. ويختزن

ويشتد التنافس الخارجي أيضاً. كان الكونسورتيوم الأوروبي لطائرة الإرباص، المنافس الوحيد حتى الآن في الأسواق التجارية، ولكنه يبدو أنه سيكون هناك واحد أو أكثر من منافسين آسيويين. أما في أسواق الصناعات الحربية، فتحاول كل الدول أن تحافظ على بقاء صناعاتها الحربية حية.

إن الرد المناسب على المنافسة المتزايدة هو غالباً تجديد متزايد. وعلى كل حال لقد شدت خرافة المستوى العالمي، صناعة الطيران إلى الخلف. فإذا كانت الأفكار المهمة هي فقط الأفكار التي تملكها أنت نفسك، فإن قائمة البدائل والخيارات تصبح محدودة إلى حد بعيد. بينما تطرح أمام المنافسين الجدد الذين يتقبلون الأفكار التي ترد من خارج مؤسساتهم، قائمة أكثر فاعلية ليختاروا منها.

صحيح أن طبيعة المنتجات في الصناعة الجوية - الطبيعة الشبيهة بالسلعة - تجعل من الصعب جداً مرور داخلين جدد إلى الحلبة، إلا أنهم يستطيعون التغلب على هذه الصعوبة ويمكن أن يبرز المنافسون من اتجاهات لا تخطر بالبال. وتجعل طبيعة - الطبيعة الشبيهة بالسلعة - المنتجات في الصناعات الجوية الأمر صعباً جداً على داخلين جدد. إنما يمكن لهم التغلب على هذه الصعوبة إذا لم يتحولوا إلى منتجين لأطر جوية مشابهة لما هو موجود، وأكثر من ذلك أن لا تكون التجديدات الحقيقية تتعلق بتجديد الطائرة نفسها.

وفي رحلة ما من المحتمل جداً أن ينظم منتجو أجهزة الكمبيوتر والبرامج الكومبيوترية المتعلقة بالطيران عقوداً فرعية مع مصنعي

الطائرات لتقديم مجموعة كابينة الكمبيوتر - الطائرة. إن القيمة الأولى المضافة ستكون ماذا يستطيع الكمبيوتر أن يفعل لطاقم الطائرة، وطاقم غرفة الطيارين، وبشكل خاص للمسافرين. وعندما يتحقق مثل هذا العقد، سيتحول صناعات الطيران إلى موردين، وهكذا تنسف خرافة الطبقة العالمية وضعهم القيادي السابق.

### التغيير أسرع وأسرع

على الرغم من وجود العديد من أجهزة الكمبيوتر في صناعة الطائرات، وفي الاستخدام عبر صناعة الملاحة الجوية، إلا أن شركات الكمبيوتر تختلف عن شركات الصناعات الجوية، ذلك أن دورة الحياة لمنتجاتها تمتد بحكم التطور السريع شهوراً فقط، أكثر مما تمتد لسنوات. وكفي تبقى هذه الشركات قادرة على المنافسة في كل منتج جديد، أصبح عليها أن تحمّل أجهزتها قوة كومبيوترية أكبر وأكبر في حجم أقل وأقل.

كانت نتيجة هذه المنافسة مدهشة. بدأت أجهزة الكمبيوتر بحجم يملأ الغرفة، ثم استقر على جدران الكبائن، ثم أصبح علباً بحجم المصنفات تضم الملفات. وقد أصبحت أجهزة الكمبيوتر المحمولة بحجم مجلة من مجلات الموسوعة. وأكثر من ذلك، فإن لدي قوة كومبيوترية في رؤوس أصابعي أكبر بكثير من قوة بهيموث ولقد قابلت خلال عملي مع شركات الكمبيوتر، العديد من الناس الموهوبين في تصميم المعالج وتطبيقه، وتطوير البرامج وتصميم نقاط

الشراكة بين الإنسان والكمبيوتر. وكما كان الأمر مع شركات الطيران، قابلت أشخاصاً ومجموعات كانوا مقتنعين تماماً بتفوق مهاراتهم الشخصية.

هذه الخرافة حول «المستوى العالمي» تمتد كثيراً لتؤثر في إدارتهم لطبيعة الزبائن. إذ يمكن لهم مثلاً أن يغفلوا حقيقة أن الزبائن يريدون الفوائد بالإضافة إلى التشغيل السريع. مثلاً، يريد الزبائن عادة وجود توافق بين وظائف الكمبيوتر المختلفة. والذين يعانون من خرافة المستوى العالمي يشكلون بذكاء أي شخص يمكن أن يضحى بالقوة الكمبيوترية في سبيل أداء كل مهماتهم باستخدام كمبيوتر واحد.

إن الخرافة في قضية الكمبيوترات، لها عنصران: 1. اتجاه لأن تعتقد أنك تقف على قمة الجبل بمعنى أنه لديك القدرة على تصميم القدرة على إيجاد أسرع معالج عرف حتى الآن. 2. الإدراك بأن هذه القدرة هي كل ما يهم.

ومضمون هذا الكلام هو أن السوق تعمل بين الحين والآخر بشكل عقلاني، فيشتري الكمبيوتر الأسرع، ويعبارة أخرى الكمبيوتر الأفضل.

وتظهر الكثير من البيانات أن هذا التأكيد لا سند له. وهناك إجماع عام أن ميكروسوفت قد تفوقت على آبل بتكنولوجيا أقل جودة. وحصل أسرع معالج مجهري - وهو معالج ديجيتال ألفا - على

نصيب ضئيل في بند التسوق. وبهذا يصبح واضحاً أن النجاح في السوق يحتاج إلى أكثر من مجرد تقديم الحل الفني الأفضل.

وعلى كل حال، إن المؤسسات التي توجه فنياً والتي تخضع لخراقة المستوى العالمي تستبعد إمكانية أن يستطيع أي حل لا يصل إلى حافة القيادة، أن يدخل المنافسة وبالتالي فهي تتقبل ارتفاع التكاليف، وازدياد المخاطر التكنولوجية، وإضاعة المزيد من الوقت قبل الوصول إلى السوق، بهدف إيجاد منتجات تصل إلى حد الكمال الفني. ولكنها تواجه بعد ذلك صعوبة في بيعها. وهكذا تعود عليهم خبرتهم الفنية العالية بقليل من الفائدة. وفي الحقيقة فقد أعاقتهم بشدة. وعلى وجه العموم، تملأ خراقة المستوى العالمي كل شخص بالرضا عن نفسه وعن منظمته أو شركته. وعلى كل حال يوضح المثال الآنف الذكر أنه حتى لو كان الشعور بالعالمية قريباً من الحقيقة، فإنه مجرد ميزة إذا زودت هذه القدرة العالمية المنظمة بفوائد جوهرية في السوق.

وإذا لم يعط السوق أهمية لهذا الأمر، عندها تصبح القدرة غير ذات معنى لأحد.

### الطليعية

ليست الشركات الكبرى وحدها التي تتأثر بخراقة المستوى العالمي. لقد عملت مع العديد من الشركات الصغيرة التي تمتلك تكنولوجيا عالية، وتسيطر فيها هذه الخراقة على الثقافة المشتركة.

ويمكن لهذه الخرافة أن تقود إلى أداء ضعيف، وربما إلى الفشل بمقدار ما تسيطر على مسائل الأعمال الهامة.

وتتصف هذه الشركات نمطياً بأنها شابة وحديثة التأسيس، ولها صلة وثيقة مع المؤسسات الأكاديمية. ويميل المهندسون والعلماء في هذه الشركات لامتلاك مهارات ظهرت حديثاً، وترتفع إلى مستوى الفن. وهكذا، تجدهم يألفون ويرتاحون للتعامل مع تكنولوجيات حافة القيادة التي تطورها كثير من المجلات والمنشورات الأخرى.

من نقطة البدء هذه تكون الشركات غالباً خلّاقة وسريعة. وتؤدي مهاراتها وطموحاتها وصغر حجم البنية التحتية لديها إلى تقدم سريع. وفي نفس الوقت فإن نقص فطنتها لطبيعة الأعمال، وأحياناً ازديادها شكل كامل يقودها غالباً إلى صعوبات مثل زيادة التكاليف، والبرامج الزمنية المتزلقة.

تميل هذه الشركات، عاجلاً أو آجلاً، لمواجهة المشكلات التي تبرز من الرغبة في الحفاظ على المستوى الراقى من الفن على الأقل مع منجزاتها هي لا منجزاتهم هم. وعندما يتخلصون من احتضان الجامعة التي اختارت لهم فكرة «مستوى الفن» وحملتها لهم، يتوقفون عن متابعة الأدبيات الفنية والعلمية. وعلى الرغم من هذا الانقطاع تباير خرافة المستوى العالمي على جعلهم يشعرون أنهم يعرفون كل شيء.

وعندما تحدّثتُ إلى العاملين في هذه الشركات، وجدتهم يعتقدون

دوماً أن كل فكرة يمتلكونها هي فكرة طليعية. ويضعون اصطلاحات جديدة نادراً ما تحمل تعريفات واضحة، ويرفضون التوجهات الأخرى، على الرغم من أنهم لم يدرسوها. ببساطة، إنهم لا يتصورون أن هناك أي إنسان يمكن أن يبتكر حلولاً أفضل من حلولهم.

وأ تذكر أنني تحدثت إلى سيدة تعتقد أن شركتها ترتقي إلى المستوى العالمي وسألتها إذا كانت تقدم فعلاً أشياء أتوقع أنها تتفق مع سمعتها. سألتها مثلاً إذا كانت تشعر أنها تقف في قمة التطور التكنولوجي المتصل بعملها في بلادها. أجابت: «كلا، ليس علينا أن نقلق من هذه المسألة».

واستناداً إلى هذا الجواب وأجوبة أخرى، كان واضحاً أنها لم تكن تعرف فعلاً، إذا كانت شركتها هي من مستوى عالمي أم لا. لقد قبلت فقط الزعم الشائع وأعجبتها الفكرة.

إن الوصول إلى المستوى العالمي يتطلب معرفة ومهارات تتجاوز تقريباً كل المشتركين في المصلحة التي يسعون إليها وتحتاج للحصول على هذه المعرفة، واكتساب المهارات، إلى عمل ثقافي شاق. وإذا لم تبذل جهداً كبيراً في جعل منظمتك تقوم بمثل هذا العمل، فإن الفرص في الوصول إلى الطبقة العالمية هو فعلاً مجرد خرافة في منظمتك. وبقدر ما تسرع في تبديد هذه الخرافة بقدر ما تستطيع البدء في خلق قوى مؤسسية حقيقية تمكنك من الحصول على ميزات تنافسية.

## اللاعب المذهل

ليست مؤسسات القطاع الخاص وحدها التي يمكن أن تخضع لخرافة كونها مؤسسات من مستوى عالمي. فالقطاع العام أيضاً يمكن أن يقع في فخ هذا الوهم الذي يؤدي إلى الوهن. وقد زوّدتني خبرتي كعضو، وأحياناً كرئيس في اللجان الاستشارية لعدد من الوكالات الحكومية، بمعلومات توضيحية وافرة.

وقعت مواجهتي الأولى للفت الأنظار لخرافة المستوى العالمي قبل بضع سنوات، وخلال اجتماع في إحدى الوكالات، خصص لدراسة مذكرة قدمتها اللجنة الاستشارية، وقد حاول أعضاء اللجنة في هذه المذكرة تقديم نظرة شاملة للبحث الذي أجري على ضوء المبادئ الفنية التي طلبت اللجنة الفرعية تقييمها. وحضر الاجتماع مدراء تنفيذيون كبار في الوكالة.

لقد أدهشني أن أسمع أن كل فاعلية لكل مبدأ كانت «عالمية المستوى» وأنه لا يوجد في أي مكان في العالم من قام ببحث أفضل مما قاموا به. كنت مندهشاً بشكل خاص لأنني كنت أعرف أن تقرير لجنتنا الفرعية اقترح أنه بالإمكان إدخال تحسين في ميدان أو أكثر. وكانت النتيجة أن عرضنا قوبل بصمت، دون طرح أسئلة أو تعليقات.

ثم دعنتي إدارة الوكالة مباشرة بعد هذا الاجتماع ووبختني بسبب الوصول إلى هذا العرض. وبصفتي العضو الأكبر في هذه اللجنة كان

عليّ أن أعرف أن النقد العلني لم يكن مقبولاً. وأشار مسؤولو الوكالة أن هذا الخطأ يمكن أن يهدد الميزانيات القائمة والمستقبلية.

وفي قصة حديثة أكثر، كنت أشارك في عملية مراجعة لبرامج إحدى وكالات الصناعات الحربية المتشوقة لتبرهن أنها وكالة من المستوى العالمي. وكان المحرك لهذه المراجعة تعليق غير رسمي صدر عن مساعد سكرتير الوكالة الذي عيّن في منصبه لأسباب سياسية. وقد قال بأن المنظمات التي ترتقي إلى مستوى الطبقة العالمية، هي وحدها التي تستطيع تجنب السقوط تحت ضربات فأس إعادة الترتيب والإغلاق.

من المدهش أن ترى نشاطاً يتولّد من تعليق غير رسمي. لقد شكلت لجان وعقدت اجتماعات ووجهت أبحاث عديدة حول موضوع ماذا تعني كلمة «الطبقة الأولى العالمية» لدى الحكومة. وبدلاً من النظر إلى النتائج بمعنى معرفة ما الذي أنجزته المنظمة حقاً تركّز البحث على الحالة بمعنى فيما إذا كانت المنظمة تشكل كنزاً على المستوى العالمي ويستحق أن نحافظ عليه أم لا.

تكمن المشكلة في هذين المثالين الحكوميين في العجز عن الحكم على القيمة. فالحكومة عاجزة جزئياً وغير راغبة، وبشكل عام في الحكم على القيمة التي أضافها وجود منظماتها. وأما الصعوبة المستترة فهي نقص الإجماع حول المشكلات والحلول والإجراءات

اللازمة لتطوير الفوائد التي يقدمها كل اللاعبين في النظام. وكنتيجة لذلك، تسخر طاقة معتبرة للحفاظ على الأرض المهمة أكثر من العمل على رفع قيمتها.

نلاحظ هنا أن التركيز ينصب على تقييم الواردات أكثر من تقييم النفقات. وبكلمات أخرى تقييم الميزانيات، والقدرات، بينما يبقى الأداء المؤسستي نصيباً. وفي هذا السياق، تصبح حالة «الطبقة الأولى العالمية» بلا معنى. ومع أن الأفراد في المنظمات يحبذون هذه الفكرة، إلا أن المستثمرين، وأعني بهم هنا دافعي الضريبة - يكونون على حق لأن يتوجهوا نحو الخط الأعمق. بالتأكيد يجب أن يكون أفق الزمن بعيداً بما يكفي كي يصبح ممكناً حساب الإنجازات على الأمد القريب والبعيد معاً. ومع ذلك، فإن الإنجازات ليست الحالات هي التي تهتم.

وبغض النظر عن كون منظمتك تعود للقطاع الخاص أو العام، يجب عليك أن تتجنب الوهم الذي يقول ببساطة إن مجرد كون المؤسسة في الطبقة الأولى العالمية هو أمر ثمين. إن المسألة الأساس هي فيما إذا كانت قدرات الطبقة الأولى العالمية تترجم إلى ميزة ظاهرة قادرة على المنافسة لكسب الحروب، وشفاء الأمراض، وتخفيف الفقر، أو ببساطة أكثر تحقيق الأرباح.

### مبادئ مركزية

جرى تلخيص الدروس المستفادة من الأمثلة التي أوردتها في هذا الفصل، في لائحة العرض رقم 1/2. وسيطمنئك تطبيق هذه

المبادئ الفعّالة أن منظمتك تؤكد على ما هو هام فعلاً بمعنى المعرفة والمهارات وستساعدك على نقل التأكيد على الحالة إلى التأكيد على الكفاءات القادرة على المنافسة.

وتوضح الأمثلة التي سقناها عن شركات صناعة الطيران وأجهزة الكمبيوتر الأوضاع التي يمكن أن تعتبر فيها الشركات - جدياً - شركات على مستوى عالمي، وعلى الأقل حسب خطوط مبادئ معينة. بالنسبة لشركات صناعة الطائرات، فإن الخرافة تعيقها عن القيام بالتجديدات الضرورية للاستمرار في قيادة السوق. وبالمقابل، فإن احتضان شركات الكمبيوتر لهذه الخرافة يعيقها عن استثمار المعرفة والمهارات الضرورية لخوض غمار المنافسة بشكل فعّال.

في هاتين الحالتين، لا يدور الوهم عند هذه الشركات حول المهارات التي يدعونها لأنهم يملكونها فعلاً. إن الوهم لديهم هو أن هذه المهارات هي كل ما يهمهم. لقد اختارت هذه الشركات في الحقيقة أن تحرم نفسها من هذه الميزات التي تمكنها من المنافسة في المدى القريب لشركات الكمبيوتر، وفي المدى البعيد لشركات صناعة الطائرات.

ويوضح مثال الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيات العالية، محاولة الشركات الادعاء أنها وصلت إلى وضع لم تصله بالفعل، بينما توضح أمثلة المؤسسات الحكومية طموح المؤسسات إلى حالة لا معنى لها. في هاتين الحالتين تكون الخرافة، خرافة فعلاً. ويكون الوهم في الحالة نفسها أكثر منه في أهمية وجدوى هذه الحالة.

### العرض 1/2 مبادئ المنافسة

- يحتاج الوصول إلى الطبقة الأولى العالمية إنجاز عمل كبير. فإذا لم تقم بهذا العمل لتكسب المعرفة والمهارات اللازمة وتستخدمها، يصبح وجودك في الطبقة الأولى العالمية مجرد خرافة.
- يشكّل كونك الأفضل في العالم، في موضوع ما، ميزة فقط عندما تحقق إمكاناتك فوائد جوهرية لك في السوق. اسأل نفسك، فيما إذا كان مستواك العالمي، قد جعل موقفك في السوق مختلفاً فعلاً.
- إذا كانت الأفكار المعتبرة هي فقط التي تملكها أنت نفسك، فإن البدائل تصبح محدودة جداً. احرص أن تكون مؤسستك منفتحة لتقبل الأفكار الجديدة القادمة من خارجها.
- إن امتلاكك لإمكانية الاعتراف بنقاط الضعف وتفهمها، يمكن أن يكون واحدة من أعظم قواك. تأكد أنك منفتح على بحث نقاط الضعف، والتخلص بشكل بنّاء من هذه العيوب.

وهكذا، تتضمن خرافة الوصول إلى الطبقة العالمية وهمين: الأول يتعلق بالمستوى الذي وصلته المنظمات من المعرفة والمهارات التي تدعيها لنفسها. ويتصل الوهم الثاني بالميزة التي تنتج عن بلوغ هذا المستوى. وكلا الوهمين يمكن أن يقودا إلى الخراب.

وماذا عن الشركات التي هي فعلاً شركات ذات مستوى عالمي، شركات تمنحها الحالة ميزة تنافسية قوية؟. تجربتي في العمل مع هذه الشركات هي أنها لم تستجب للخرافة. وعلى الرغم من خبرتها الواضحة، تشعر دوماً بأنها تلعب دور المتسابق. وعلى الرغم من ثقتها بإمكاناتها،

فإنها تشعر أن عليها أن تحاول أكثر وأكثر لئلا يسبقها التغيير. وهذه المنظمات جاهزة كثيرها لتصاب بمظاهر الضعف، ولكنها تحاول بسرعة أن تفهم مصادر الضعف ومضامينه. وبالتالي يعثرون على المعرفة والمهارات الضرورية أينما وجدت في العالم. وهذا التوجه نحو الإقرار بوجود نقاط الضعف وفهمها هو أحد أعظم مصادر قوتها.

### أسئلة أساسية

يكمن العنصر الثاني في تحدي الافتراضات الضارة التي تؤمن بها الشركات عموماً، في نبذ خرافة «المستوى العالمي» والعرض 2/2 يلخص عدة أسئلة أساسية ستساعدك في تجنب الخضوع للخرافة. وتجسد الأسئلة الدروس التي جرى بحثها في هذا الفصل.

#### عرض 2/2 نبذ خرافة المستوى العالمي

- هل الشعور العام بأن كل الأقسام الوظيفية في منطمتك تعمل بشكل رائع أو على الأقل فوق المعدل؟ وهل هذا الشعور صحيح ومبرر؟
- هل تقوم منطمتك بالعمل الضروري لإنجاز وتحقيق القدرات المجلية في أقسام الشركة المختلفة. والذي يمدك بميزة المنافسة؟
- من أين تأتيك الأفكار الهامة المتعلقة بالمنظمة؟ ما نسبة اقتراحات التجديد التي تصلك من الزبائن، والمنافسين، والصناعات الأخرى؟
- ما العمليات التي تمتلكها للتعرف على نقاط الضعف في منطمتك وما مدى نجاح هذه العمليات؟
- ما العمليات التي تقوم بها لمعالجة مواطن الضعف التي عرفتتها وحددتها، وإلى أي مدى نجحت هذه العمليات؟



## السوق ملك أيدينا تقييم العلاقات مع السوق

ما علاقتك بالسوق؟ كيف يرى الزبائن الحاليون أو المحتملون منظمتك؟ كيف يرى الناخبون منظمتك؟ هل يتماشى تفكيرك مع زبائنك أو ناخبك؟ أم أنك تتقدمهم أو تتخلف عنهم؟ ترى معظم المؤسسات نفسها في علاقة إيجابية مع أسواقها. وتعتقد أنه ينظر إليها بأنها تشكل قيمة لا ينازعها أحد عليها. وتعتقد أنها تسير هي والأسواق في خط واحد أو ربما تتقدم على السوق وتسبقه، فهي قادرة أن تتنبأ بحاجات الأسواق ورغباتها.

وتميل الشركات التي أسست لنفسها مواقع قيادية في الأسواق لافتراض أن وجودها في هذه المواقع سوف يستمر. ولكن ذلك نادراً ما يحدث.

لقد هيمنت شركة دوغلاس إيركرافت على السوق التجاري لصناعة الطائرات، كما هيمنت جنرال موتورز على سوق السيارات وشركة إنترناشيونال بيزنس ماشينز على سوق الكومبيوتر، وسيطرت

ديجتال اكوبيمنت كوربوريشن على الأعمال الهندسية. وما زالت جميع هذه الشركات لاعبات إدخال إلى عالم في الأسواق، ولكنها لم تعد تهيمن عليها. وقد اضطرت جميعها إلى القيام بنقلات مؤلمة وعالية التكاليف عندما أدركت أن علاقاتها بأسواقها قد تبدلت.

وما زالت الثقافات المشتركة لهذه الشركات تخوض معركة التكيف مع هذا التبدل.

ما زالت ثقافتنا الأمريكية تفاخر بكونها الثقافة رقم واحد. ويمكن أن تقود هذه الحالة إلى وهم محرج. إذ باستطاعتك أن تمتلك السوق لفترة قصيرة من الوقت، ربما لبضع سنين فقط، إنما لا تستطيع أن تمتلكه بشكل دائم. وبقدر ما تصبح فيه فكرة امتلاكك الدائم للسوق جزءاً ثابتاً في تفكيرك المشترك، بقدر ما تغرق نفسك في الأوهام، وتقضي على التفكير الاستراتيجي المفيد.

ولسوء الحظ يتشكل هذا الوهم بشكل طبيعي. وتميل الخبرات الماضية بالنسبة لنا جميعاً لأن تكون ضاغطة وتدفعنا للظن أن المستقبل سيكون مشابهاً جداً للماضي. وبالتالي، فإن النجاحات التي حققناها في الماضي في إضافة قيمة جديدة جذبت الزبائن، تجعلنا نعتقد أن باستطاعتنا الاستمرار لإضافة نفس القيمة بنفس الطريقة. ولكن حاجات الزبائن ورغباتهم تتبدل، وتأخذ قوة الصلات والمنافسة في توجيهنا لإضافة قيم جديدة بالتلاشي.

ويتضمن تجنّب هذا الوهم، مراقبة مستمرة للإشارات التي

يرسلها السوق، والتقييم المنتظم لعلاقاتك مع أسواقك. وتتضمن الإشارات مقاييس مباشرة مثل حجم السوق، عدد المنافسين، حصة السوق، العائدات، والهوامش الإجمالية، والهوامش الصافية. كما أن هناك مؤشرات أكثر سطوعاً على ظهور تكنولوجيات جديدة، ولاعين جدد، وضغوطاً لتنمية الإنتاج، ودعمه، وردود فعل الزبائن على المنتجات الجديدة التي تصل إلى السوق.

ويتشكّل التفكير الاستراتيجي من عناصر مختلفة، منها تحديد الإشارات القادمة من السوق الذي تتعامل معه، وتحويل هذه الإشارات إلى روائز تقاس بها أعمال الشركات الأخرى ومسائل الوقت، وكذلك التقييم المستمر المنتظم لوضع المنظمة. والفشل في اتخاذ كل هذه الخطوات يمكن أن يقود إلى خطط واستراتيجيات متصدّعة بشكل خطير. وفي كتابي «ابدأ من حيث أنت» (1996م) بحثت كيف قاد هذا القصور إلى هلاك العديد من الشركات.

لنقل إن تقييمك يقودك للاستنتاج أن علاقتك بالسوق تتداعى. عندها يتوجب عليك أن تسأل نفسك: لماذا؟. هناك طريقة جيدة لتواجه هذه المسألة، هي استعراض نجاحك في الماضي، ثم طرح السؤال التالي: ماذا كانت حقيقة الوضع عندما كانت إشارات السوق تدل أن العلاقة معه ما زالت قوية؟

لقد وجدت الناس غالباً ينسبون نجاحهم في الماضي إلى اتخاذهم القرارات المناسبة وتنفيذها بطريقة جيدة. أما التدهور الحالي في هذه العلاقات فيردونه إلى ظروف خارجية لا يمكنهم السيطرة

عليها. ويشير علماء النفس إلى هذه النزعة الطبيعية على أنها خطأ فاضح في تحديد الأسباب. ببساطة أكثر: يكون النجاح دائماً نتيجة للمهارات العظيمة، وأما الفشل فسببه سوء الحظ. وعلى كل حال، أرى أن النجاح شيء أكبر من أن تكون في المكان المناسب في الزمن المناسب. ولم يصنع أبطال «الأعمال» لدينا الزمن، بل كانت مهارتهم في الاستفادة من ميزة الزمن. ومن هذا المنظور، أرى أن العلاقة المترابطة مع السوق هي عادة نتيجة تخلفك عن الزمن. وأما مفتاح تحسين الوضع فهو أن لا تدع الزمن يسبقك. إن لم نقل إن عليك أن تسبقه بكلمات أخرى: إن العلاقات الناجحة مع السوق تبنى عادة وفق نماذج جديدة تثبت جدارتها. ولا بد من أموال تنفق لاستخلاص أفضل ما في النماذج القديمة، إنما لوقت قصير فقط. أكثر من ذلك، إن الفشل في معرفة ما تفعل، والحدود التي لا تستطيع تجاوزها في هذه الأفعال يمكن أن يقود بسهولة إلى وهم أنك تملك السوق.

### تقييم العلاقات مع السوق

يحتاج تجنب هذا الوهم إلى تقييم وتوضيح دقيقين لعلاقاتك مع السوق. سأشرح في هذا الفصل، الصعوبات التي تواجه أداء هذه المهمة مستخدماً أمثلة من شركات صنع السيارات، ووكالات الدفاع، والشركات الصغيرة التي تعمل في حقل للتكنولوجيات العالية.

افتراض أن الزبائن سيشترون أي شيء

تزودنا شركات صنع السيارات بالعديد من التوضيحات حول

إضاعة مسار العلاقات مع السوق. وتلخص حالة شركة جنرال موتورز هذه المشكلة. من المدهش أن جنرال موتورز كانت واثقة تماماً من علاقاتها مع أسواقها إلى درجة تصور معها المسؤولين عن الشركة أنهم قادرون على بيع سيارة كاديلاك تحمل كل مواصفات سيارة شيفروليه فيما عدا الاسم، أي إنها طلبت من الزبائن دفع عدة آلاف من الدولارات ثمناً للوحة الاسم المعدنية التي لا تكلف أكثر من بضعة دولارات. وتردّد الزبائن في الشراء محبطين: أمر مدهش... مدهش!.

إنه مجرد مثال من أمثلة كثيرة. وقد أخبرني أحد المدراء الكبار في الشركة عندما كنا نبحث طرق وأدوات التصميم، أنهم كانوا واثقين من مكانتهم القيادية في هذه التكنولوجيات. وتعزز نظرة واحدة إلى منتجات جنرال موتورز الشك في أن خرافة المستوى العالمي ما زالت لديهم حية ومعافاة. هذا مثال واضح على تقديم منتجات أفضل وأفضل بينما تكون رغبة السوق فيها أقل وأقل.

وقد علّق مدير كبير في قسم قطع الغيار في جنرال موتورز: إن الفريق الإداري في الشركة، كان مشغولاً جداً إلى درجة أنه لم يكن يمتلك الوقت الكافي للتعامل مع القضايا الحقيقية. كان يركّز على المشكلات العملية مع الحفاظ على الحالة الراهنة. لم يكن لديهم الوقت لتقييم علاقة منتجاتهم بالسوق على المدى الطويل.

بالمقابل، كانت تجربتي مع رجال صناعة آخرين يعملون في صناعة السيارات ومع توزيعها مختلفة تماماً. كانت هذه الشركة تركز على كيفية إضافة قيمة إلى سياراتها في المستقبل. وقد انصب اهتمام

كبير على تحديد الملكية الثقافية للشركة التي ستصبح أهم عنصر مساند لهذه السيارات. وليس ما يدعو للمفاجأة أن العديد من استنتاجاتنا تركّز على المهام الوظيفية الجديدة التي يمكن الحصول عليها عن طريق الإلكترونيات والبرامج أكثر مما يمكن الحصول عليه عن طريق عمليات السباكة، والقبولة، والتجميع.

لقد ضلّت صناعة السيارات الأمريكية طريقها، وخسرت قسماً جوهرياً من الأسواق لتحتلها الصناعات اليابانية وغيرها. وقد احتاجت شركتا فورد وكرايزلر بسبب الوهم الذي سيطر على مصنعي السيارات في الولايات المتحدة بأنهم يملكون السوق، إلى سنين عديدة ليدركا أوضاعهما الحقيقية. وقد انتهت جنرال موتورز اليوم إلى هذه الحقيقة. وبين تشكل هذا الوهم وانتهائه خسرت هذه الشركات مليارات من الدولارات.

### الركون إلى مبيعات الأمس

تعتبر شركات الصناعات العسكرية ماهرة بشكل خاص في إغراق نفسها في الأوهام حول علاقات السوق. فعندما تحصل شركة تصنيع عسكري على عقد إنتاج، يعمل موظفوها وكأنهم يملكون السوق. فمثلاً: عندما عملت مع شركة ماكدونل للصناعات الجوية، والتي حصلت على عقود لتصنيع طائرات F16 وF18 كان الشعور المسيطر لدى العاملين في الشركة أنهم قادة السوق بلا منازع. واعتبروا بالتالي تقييم الوضع مسألة بسيطة: كل ما عليك أن تبدأ بتنفيذ العقد.

مئوية من التكلفة. وهكذا يصبح ارتفاع التكاليف، من وجهة نظر شركات التصنيع الحربي هو الأفضل.

لم تكتف هذه الممارسة بزيادة التكاليف فقط، بل أدت أيضاً إلى عجز وزارة الدفاع عن الاستفادة من التكنولوجيات التجارية التي كانت تتطور - في ميادين متعددة كميدان الكومبيوتر - بأسرع من تكنولوجيات الدفاع. وهذا أدى إلى إنفاق أكبر لمشتريات أقل. وقد قاد إدراك وزارة الدفاع لهذه المشكلة إلى تبديل في بعض القواعد.

تحدّد وزارة الدفاع الآن فائدة العناصر غير المتطورة والأجزاء التجارية الجاهزة (والتي يشار إليها بالرمزين NDT وCOTS وخلقّت الوزارة في تبنيتها لهذه الممارسة علاقة جديدة مع الموردين، وتزدحم الأنظمة الدفاعية بالعناصر غير المتطورة والأجزاء التجارية الجاهزة والتي لا تتطلب عادة عملاً بقدر ما كانت تحتاجه أنظمة التصنيع الحربي التقليدية. وكما لاحظنا سابقاً، فإن عائدات وأرباح شركات التصنيع الحربي يحددها تماماً العمل الضروري لإنتاج ما أنتجوه. وهكذا تخلق متطلبات NDT وCOTS ضغوطاً قوية لتخفيض الأرباح على هوامش الكلفة الرئيسة. هذا مثال عن العلاقة المتغيرة بسبب التغيير في طريقة الإنتاج لا بسبب أن المنتجات نفسها قد تغيرت. وأولئك الذين أدركوا وتأقلموا بسرعة مع هذا التغيير في العمليات استطاعوا إنشاء علاقات جديدة والحصول على فرص جديدة. مثلاً كسبت شركة صناعات حريرية متوسطة الحجم عقوداً كان يجب أن تذهب إلى شركة تفوقها كثيراً في الحجم، والسبب أنها استجابات

على كل حال كان هناك غالباً أعوام من الشرح. وتناقصت خلال السنين العشر الأخيرة الدولارات الناتجة من صناعات عسكرية جديدة، وأصبحت الأرباح الكبيرة أقل، وأصبح الاندماج شائعاً، مثلاً:

في السنين القليلة الأخيرة، اشترت لوكهيد قسم صناعة الطيران في شركة جنرال ديناميك، كما اشترت مارتن، قسم الإلكترونيات العسكرية من شركة جنرال اليكتريك ثم اندمجت لوكهيد ومارتن، واشترت الشركة الجديدة فيما بعد شركة لورال.

ولأنه من الصعوبة بمكان أن تنمو شركة ما في سوق متدهورة، تشتري الشركات حصص الشركات الأخرى من السوق، وهذا يعني بالطبع أن هناك شركات تبيع حصتها وتغادر السوق. أما المشترون فقد اشتروا بقايا شركات أخرى ودعموا بهذه الطريقة علاقاتهم بالسوق. وكانت النتيجة أن عدداً أقل من الشركات الكبرى للصناعات الحربية قد استولت واقعياً على السوق.

وفي نفس الوقت أعادت وزارة الدفاع الأمريكية تشكيل السوق ببطء.

في الماضي كانت وزارة الدفاع تدفع للتصميم، وللتطوير، ولتصنيع كل شيء يدخل في أنظمة الأسلحة التي تشتريها. وتطلب ذلك ساعات عمل طويلة للمهندسين والصانعين، مما أدى إلى تكاليف عالية. وبعكس ما يتوقع المرء للوهلة الأولى. فقد أدى ارتفاع التكاليف إلى ارتفاع الأرباح، لأنها كانت تحسب على أساس نسبة

أكثر لمتطلبات NDT وCOTS، وقدمت بالتالي ميزة كلفة أقل، وقد أثرت التغييرات التي أجرتها الشركات الكبرى على الشركات المتوسطة والصغيرة التي تعمل في نفس الميدان.

وبينما كانت الشركات الكبرى تقوم بعمليات الاندماج، أصبح لدى الشركات الأصغر زبائن أقل تبحث لديهم عن عقود فرعية. وأدى التزاحم للحصول على حصة من سوق متدهورة إلى تسريع عمليات الاندماج بين الشركات الصغيرة.

ونتج عن هذا التزاحم أن أصبح عدد قليل من الشركات الصغيرة، شركات أكبر، إذ اشترت لاعبين آخرين. وتميل الشركات المندمجة لأن تصبح أكثر معرفة بأعمال الصناعات الحربية وتعرف كيف تبرم عقوداً تتناسب مع التكاليف. وكانت خبرة الشركات قبل الاندماج أقل بكثير، وهكذا يظهر التزاحم المتواصل وكأنه أمر نافع للجميع.

أين تتجه هذه العملية؟ يتصف النمو عن طريق الشراء في صناعة تتسم بالاندماج بأنه محدود بشكل طبيعي. وسيحتاج النمو المتواصل للشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، العاملة في ميدان الصناعات الحربية إلى التنوع من فينة إلى أخرى. ويجب أن يشمل هذا التنوع في مرحلة ما الأسواق غير الحكومية. ويتطلب هذا أنماطاً جديدة من العلاقات مع الأسواق. وتمتع شركات التصنيع الحربي بخبرة قليلة جداً في هذه الأنماط من العلاقات.

وهناك خطر كبير يحدق بالشركات التي التهمت بنجاح تشكيلة من شركات الصناعات الحربية الأخرى، إذ يمكن أن توهم نفسها بالظن أن استخدامها لمعارفها ومهاراتها في الأسواق الحكومية، سيبقى هو نفسه ودون تغيير في تعاملها مع الأسواق غير الحكومية. وعلى كل حال، إن امتلاك سوق متدهورة - أي السوق الذي لا يرغب فيه أحد آخر، أن يدفع ثمناً لدخوله - هو مختلف تماماً عن المنافسة في سوق يمنع فيها التغيير المستمر أي شركة مسيطرة من البقاء لأي فترة متطاولة أخرى. وتجنب هذا الوهم - وهم استمرارية السيطرة - سيكون مفتاح النمو المتواصل لشركات التصنيع الحربي التي استطاعت البقاء.

### بناء مصائد فئران أفضل

سأركز بعد ما سلف على أوهام تدور حول وجود علاقات غير موجودة أصلاً. فشركات التكنولوجيا العالية مثلاً تنبثق غالباً من تصورها لتكنولوجيا جديدة تمكن من تقديم قيام منتجاً جديداً، وأحياناً خدمات جديدة تمكنها من دخول سوق جديدة أو الاستيلاء على سوق قائمة. وغالباً ما تكون هذه الشركات - بشكل غير رسمي على الأقل - نتاج الجامعات. وتتمتع هذه الشركات عادة بمعرفة ومهارات تكنولوجية عالية. وتكون في نفس الوقت طافحة بالآمال في غزو السوق.

ونادراً ما تملك هذه الشركات عند قيامها أي علاقات بالسوق. ولهذا يكون هدفها الأول تكوين وإنشاء هذه العلاقات الضرورية لتحول غنى معلوماتها في كيفية استخدام التكنولوجيا الى أرباح. وعلى

كل حال، تسخر هذه الشركات عادة معظم طاقاتها في تشغيل هذه التكنولوجيا، سواء في المادة المنتجة نفسها في عملية التصنيع. ولا تتجاهل هذه الشركات العلاقات مع السوق، ولكنها نادراً ما توليها الاهتمام الكافي، جزئياً بسبب نقص الموارد والخبرة، ولكنه أيضاً بسبب خرافة المصيدة التي تقول: ابن مصيدة أفضل، وستجد الناس أمام بابك زرافات ووحداناً. وبقدر ما ترى هذا القول مغريباً، إلا أنه قول عارٍ عن الصحة.

أتذكر أنني تناولت مرة الغداء، لبضع سنين خلت، مع عدد من أعضاء جهازنا العامل في البرامج. وكنا نتحدث عن كيفية تسويق القدرات التكنولوجية، في شكلها: منتجات وخدمات. وبعد نقاش طويل قال أحدهم: «أنا فعلاً لا أفهم هذه المسألة التسويقية، وعندما يكون لديك سلعة عظيمة فعلاً، سيشتريها الآخرون دون أن تحتاج إلى إقناعهم. إن عظمة المنتج نفسها هي التي ستقنعهم».

لم تكن هذه الملاحظة فريدة في بابها. فقد كنت أشعر أن كثيرين من الذين كانوا متحلقين حول الطاولة لديهم نفس الشعور. وانتظر الجميع صامتين يريدون سماع رد فعلي. وأجبت يقولي: «أنت على حق! إذا كنا نملك أحد أعظم أفكار العالم، ربما نكون قادرين على إيجاد منتج يجعل الناس يقفون في صف طويل أمام بابنا. ولكننا لسوء الحظ لم نستطع أبداً أن نمتلك أحد أعظم الأفكار في العالم. كل ما لدينا أفكار جيدة، تحتاج إلى دعم قليل لتصبح منتجات وخدمات ناجحة».

ولم يعترض أحد على ما قلت، ولكنهم ظلوا يعانون شيئاً من الإحباط. أما قاعدة هذا الشعور بالإحباط فهي أيضاً الأساس الذي تقوم عليه أوهام الشركات الصغيرة العاملة في التكنولوجيات العالية حول علاقات السوق. أعني بالوهم هنا ذلك الميل لقبول دليل ذي حجم متواضع جداً، وكأنه تأكيد كامل، بأن منتجك سيكون ناجحاً على المستوى الواسع. وما أن يشتري عدد قليل من الناس منتجك هذا، حتى تقفز إلى الاستنتاج أن كل شخص يسعى لاهناً بحثاً عنه. ليس هذا - في أحسن صورته - إلا مجرد دليل بسيط على بداية تأسيس علاقة مع السوق، إذ ما زال السوق بشكل عام لا يعرف من أنت، ولا يمتلك توقعات عن الفائدة التي ستقدمها له، كما إنه لا يملك الأسباب التي تجعله يشتري منك. ومع إنه من المحتمل أن يقيّم فوائد منتجك بشكل إيجابي، إلا أن السوق لا يستطيع أن يقيّم قدرة منظمتك على تعزيز منتجاتك والخدمات الأخرى.

وقد زوّدتني خبراتي في شركة إنتربرايز سابورت سيستمز ESS بإيضاحات عن ضرورة تطوير التفكير في علاقات السوق. لقد أصبحت هذه الشركة مستقلة بعد أن عاشت فترة حضانة كقسم في مؤسسة سيرتش تكنولوجي ثم كفرع منها. وتقدم هذه الشركة لزملائها أنظمة تخطيط مستندة إلى استخدام الكمبيوتر، والتدريب المتعلق بذلك، وخدمات استشارية مختلفة. وكانت علاقات السوق لهذه الشركة مبنية في البداية على علاقات السوق لشركة سيرتش تكنولوجي التي استقلّت عنها. وكان الزبائن - في الحقيقة - يقرعون بابنا طالين

حلولاً للتخطيط، في ميداني البرامج والخدمات معاً. وأصبح واضحاً لنا وبسرعة أن النمو القوي يمكن أن يتحقق فقط، إذا بدأنا نحن بقرع بيوت الناس عارضين خدماتنا.

عندما تقوم بذلك ستحتاج فوراً إلى شيء ما، تقوله لهم عندما يفتحون لك أبوابهم. كان بإمكاننا أن نقول إننا شركة برامج بمستوى ميكروسوفت، أو إننا شركة استشارية بمستوى ماكينسي. بدلاً من ذلك، وضعنا أنفسنا في الوسط بين هاتين الشركتين القائمتين. وقد قدمنا ما يكفي من الاستشارات لتمكين زبائننا لحل مشاكلهم عبر برامج تخطيط متطورة.

هذا الوضع جئنا أن نظهر بمظهر من يحاول أن يكون تماماً مثل اللاعبين الكبار. كما انه أربك زبائن محتملين لأننا لم نجد بعد مكاننا في التصنيف. ومع أننا كنا نشرح أننا الأفضل في هذين النوعين من الشركات فقد بدى لنا بعض الزبائن وكأنهم يتوجسون بأننا قد نجمع الخصائص الأسوأ في كل من هذين النوعين.

وكان حل هذا الإرباك هو في تقديم مطبوعات مصممة بعناية، وإرسال رسائل بريدية، واستئجار صفحات على شبكة الإنترنت، وهكذا. وتضافرت كل هذه الجهود لتشكل رسالة ثقافية منسجمة. كما أن تتابع قصص النجاح مع عدد من الزبائن، كان أيضاً ذا أهمية كبرى. وكانت النتيجة تشكيلاً أكيداً، وإن بطيئاً، لصورة جذابة وقابلة للاستيعاب.

كان الدرس الهام هو كم يأخذ هذا الأمر من الانتباه الدقيق. عليك أن تحدد نموذج العلاقة التي تود تأسيسها، وتأكد أن السوق يقبل هذا النموذج من العلاقات.

عليك أن توفر المواد - والمنتجات والخدمات - التي تبني الصورة التي تريدها وتكرّسها في أذهان الآخرين.

لقد غازلت شركتنا وهم أن السوق يمكن أن يشق طريقه إليها ويطلق بابها. ولحسن الحظ، أن زبائننا كانوا يصحّحون رؤيتنا باستمرار قبل أن يقودنا هذا الوهم إلى مشاكل كبيرة. وبذل الاهتمام، يمثل هذه العلاقات هو مفتاح لتعلم ما يحتاجه إنشاء علاقات جديدة، وكيف يمكن إنجاز ذلك.

### ملخص

شرحت الأمثلة الواردة في هذا الفصل كيف تختلف ثلاثة نماذج من الشركات في تعاملها مع السوق. لقد ضلّت شركات تصنيع السيارات الأمريكية طريقها لمعرفة رغبات زبائننا، بينما ربحت شركات الصناعات الحربية التي استطاعت الاستمرار في علاقات جديدة من خلال عمليات شراء شركات أخرى، ولكنها ستواجه بالتأكيد مسألة تطوير جديدة مع الأسواق المختلفة. أما الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيات العالية فتميل للمبالغة في تقدير مستوى علاقاتها القائمة، وتقلل في نفس الوقت من أهمية عنصرَي الوقت والموارد لخلق العلاقات اللازمة للنجاح.

كانت النتيجة في كل هذه الحالات، تفكيراً استراتيجياً زائفاً. لقد حاولت شركات السيارات أن تحسّن من وضعها شيئاً فشيئاً في أمر كان عليهم أن لا يفعلوه بعد ذلك أبداً. وطوّرت شركات الصناعات الحربية استراتيجيات طويلة المدى يمكن أن تكون ناجحة فقط في المدى القريب. أما الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيا العالية فتجنبت تطوير استراتيجيتها التي كانت العنصر المركزي في نموها. في كل هذه الأمثلة، كان وهم امتلاك السوق غالباً غالي الثمن جداً.

### مبادئ مركزية

لخصت الدروس المستفادة من هذا الفصل في مبادئ أساسية تضمنها العرض 1/3. وسيساعدك تطبيق هذه المبادئ على الانتباه إلى علاقتك بالسوق.

ويعكس وهم امتلاك السوق عدم اهتمامك بطبيعة علاقتك مع أسواقك. وأعني بالاهتمام التقاط الإشارات الصادرة عن الأسواق التي تتعامل معها، وقياس هذه الإشارات بشكل منتظم، والأهم تحليل هذه القياسات بأمانة.

وتعتمد عملية التحليل على قدراتك في فهم أسباب نجاحك السابق، وأسباب إخفاقك. ويتضمن هذا معرفة كيف تتفاعل المهارات مع الحظ في النجاح والفشل معاً. وتحديد نقاط الضعف في قدراتك، هو مفتاح الشفاء منها. وتوضيح دور الحظ هو مفتاح لتجنب الوقوع في الأوهام المتعلقة بالمهارات.

### العرض 1/3 مبادئ العلاقات

- حدّد الإشارات الرئيسة الصادرة عن السوق الذي تتعامل معه، اجعل من هذه الإشارات معلماً لك، وقيّم وضعك بشكل منتظم.
- تجنّب أن تعزو كل نجاح حققته إلى مهاراتك، وكل فشل منيت به إلى الحظ السيء.
- يوفر تصريف نماذجك القديمة الأموال لك، إنّما عليك الانتباه أن هذا التوفير مؤقت.
- تجنّب محاولة أن تبذل جهداً في تحسين أشياء يجب أن لا تستعملها بعد ذلك أبداً.
- إن النجاح طويل الأمد، يبني فقط على تقديم نماذج جديدة ومنفذة بشكل جيد.
- يمكن للنماذج الجديدة أن تؤثر على منتجاتك، والعمليات المستخدمة لإنتاج هذه المنتجات.
- إن بذل الاهتمام الكافي بالعلاقات القائمة هو مفتاحك لتتعلّم ما هي العلاقات الجديدة التي تكون في حاجة لإنشائها.

ويقود تقييم العلاقات غالباً إلى الشعور بالحاجة، أو على الأقل بالرغبة في تغيير العلاقات. كما يمكن أن يتضمن تغيير نماذج

المنتجات أو الخدمات أو كليهما معاً. وتتطلب التغييرات الناجحة توازناً بين الاعتماد المتواصل على النماذج القديمة، وبين احتضان نماذج جديدة. وبشكل خاص عليك أن تستنفد ما هو قديم بينما تكتسب الخبرات فيما هو جديد. وليس عليك أن تكون منشأً للطراز الجديد، إنما عليك أن تنفذه بشكل جيد. ويجب أن تولي عنايتك، في أثناء عملية التغيير، إلى علاقات السوق القائمة. لأن الشركات والأشخاص الذين أسست معهم في السابق علاقات، قادرون على تزويدك بدعم لا يثمن في أثناء تطوير خططك.

#### أسئلة أساسية

إن مفتاح تجنب الوقوع في وَهْمِ علاقاتك مع السوق هو أن تولي اهتماماً وانتباهاً لتلك العلاقات. يقدم العرض 2/3 عدة أسئلة تساعدك على أداء ذلك. وتجسد الأسئلة المبادئ التي سبق بحثها.

وليس جوهر الوَهْمِ المبحوث في هذا الفصل، فيما إذا كنت تملك السوق فعلاً أم لا. إنما المشكلة في الموقف الذي ينتج عندما تقتنع إنك تمتلك السوق. وعندما يحدث ذلك، فإنك تتوقف عن الاستماع إلى الإشارات القادمة من السوق، وتتوقف عن الاهتمام به، وتصل إلى قناعة بأنك أحسن من يعرف. ومنذ تلك اللحظة، وصاعداً يتحول افتراضك إلى وَهْمِ.

### العرض 2/3 تقييم العلاقات مع السوق

- ما الإشارات التي يمكن أن تشكّل مفتاح تقييمك لعلاقاتك مع السوق؟
- ما القياسات التي تقوم بها بشكل منتظم لتقييم هذه العلاقات؟
- ما الأسباب الحقيقية لنجاحاتك وإخفاقاتك في الماضي؟
- ما النماذج القديمة التي تعمل على التخلي عنها، وما النماذج الجديدة التي تعمل على تبنيها؟
- كيف تقوم بتحقيق التوازن بين التخلي عن القديم، وتبني الجديد؟
- ما علاقات السوق القائمة التي تشكل مفتاح التعلم في كيفية تطوير العلاقات الجديدة التي تتطلع إليها؟