

**الفصل الثالثون**  
**كبح جماح الرضا عن النفس**  
**(معضلة المبتكر)**

«يولد النجاح الرضا عن النفس، وتولد الرضا عن النفس  
الفشل، ينجو فقط المتشككون.»

آندي جروف Andy Grove

لقد أدى الرضا عن النفس إلى تدمير العديد من المنظمات الناجحة. انه واحداً من أقوى الحواجز التي تحول دون أحداث تغيير.

في حياتي المهنية، عملت مع العديد من المنظمات الناجحة التي أصبحت فرقها القيادية راضية عن نفسها. كما عملت أيضاً مع عدد كبير من الشركات التي نجح قائمتها في تجنب الفخ الذي يصيب العديد من رواد السوق، الفخ الذي أصبح يعرف باسم «معضلة المبتكر»<sup>6</sup>.

في كتابه الأكثر مبيعاً لعام 1997، والذي يُعتبر واحداً من أفضل كتب الأعمال على الإطلاق، يعرض كلايتون كريستنسن Clayton Christensen التحديات التي يواجهها رواد السوق والمنظمات الناجحة. والمشكلة هي أن النهج والمهارات التي جعلتهم ناجحين للغاية هي نفس الأشياء التي ستكون سبباً في تراجعهم في المستقبل.

إن عمليات صنع القرار وتخصيص الموارد التي تعد رئيسية لنجاح الشركات هي العمليات ذاتها التي ترفض التقنيات المسببة لإضطراب وتغيرات السوق مثل: الاستماع إلى العملاء، وتتبع تصرفات المنافسين، والاستثمار في منتجات عالية الجودة التي تحقق أرباح أكبر. وخلص كريستنسن إلى أن هذه هي الأسباب وراء تعثر الشركات الكبرى أو إخفاقها في مواجهة التغيير التقني المسبب لإضطراب السوق.

تبدأ التقنيات المسببة لإضطراب السوق بإنها صغيرة، منخفضة الهامش وغير مربحة. إن المنافسين الجدد هم غالباً عبارة عن موظفين سابقين محبطين من أصحاب المناصب ليس لديهم شيء يخسرونه. مبدئياً، لا تشكل هذه الأعمال الصغيرة تهديداً ويجد المنافسون الجدد أسواقاً جديدة لهذه التقنيات عن طريق التجربة والخطأ بهوامش منخفضة إلى حد كبير.

بالتأكيد لا يبدأ هؤلاء المنافسون الجدد بسؤال العملاء عما يريدون. كما قال هنري فورد Henry Ford الشهير عن سيارته طراز T، «إذا سألت العميل عما يريد، لتجده يقول «سيارة ذات أحصنة أسرع». عادة، يأتي المنافسون الجدد بفكرة ثم يبدأون في البحث عن أو إنشاء سوق لها. هذه هي العملية العكسية التي يستخدمها قادة السوق. بينما عبارة «المنتج أولاً، السوق ثانياً» كانت بالتحديد كيف استحدث جهاز الوكمان Walkman، إلى جانب الكورن فليكس Corn Flakes، والمناديل الورقية (كلينيكس) Kleenex، والأوراق المصرفية الآجلة Post-it Notes، والعلكة chewing gum، والكاميرا البولارويد Polaroid.... لم نكن نعرف أننا بحاجة إليهم حتى تم اختراعهم.

ومع الإنترنت والهواتف الذكية، تحدث هذه الابتكارات بشكل يومي. فمن كان يعرف أننا بحاجة إلى الفيسبوك Facebook؟

تخيل أنك مسؤول تنفيذي في رأس المال المخاطر Venture Capital وقدّم شخص ما فكرة لك عن مشروع تجاري، وطرح شيء مثل: «لقد اخترعت هذا التطبيق للهاتف الذكي حيث يمكن للأفراد مشاركة النصوص والصور مع بعضهم البعض أو مع مجموعة من أصدقائهم مجاناً!» لكنك سترد بشكل عقلائي «يمكنك بالفعل استخدام iMessage من أي جهاز iPhone للقيام بذلك». في عام 2014 تم بيع تطبيق الواتس أب WhatsApp لصالح شركة فيسبوك مقابل 19 مليار دولار.

أو حتى أكثر من المستبعد، اقتحم رجل أعمال مختلف مكتبك ليعلن أنه اخترع تطبيقاً يتيح لك إرسال الصور إلى أصدقائك... لكن يتم عرض الصور لمدة عشر ثوان فقط! في هذه المرة سوف تستدعي له الأمن. في عام 2014، رفض الرئيس التنفيذي لشركة سناب شات Snapchat عرضاً متكرراً من الفيسبوك لشراء الشركة مقابل 3 مليارات دولار.

لا يفشل قادة السوق في اكتشاف وتطوير تقنيات جديدة. تكمن المشكلة في أنهم يفشلون في تقييم الابتكارات الجديدة بشكل صحيح لأنهم يحاولون ربطها بخطوط انتاجهم الحالية، والهوامش وطرق العمل التي جعلتهم ناجحين جدا. من الصعب جدًا على أي شركة أن تستثمر في منتجات جديدة تقدم ربحًا أقل، وسوف تؤدي في البداية إلى انخفاض الأداء في التقنيات الحالية يمكن فقط بيعها في أسواق ليست كبيرة.

بمجرد ظهور التقنيات المسببة لإضطراب السوق، يتم التعامل معها بحزم لأنها ستحتاج حتمًا إلى تفكيك بعض، أو كل حصتها أو منتجاتها أو أرباحها في السوق.

### كيف نتغلب على الرضا عن النفس

أولاً، لا تأخذ نجاح شركتك بإعتباره منحة مطلقة. كن متشككا. استمر في البحث عن التحسينات؛ عن طرق أفضل لأداء الأشياء. استمر في أداء الاستجواب. استمر في التشكيك في قدرتك على بقاء منتجاتك وخدماتك. كن متوقفا للأفضل. اجعل التحسين المستمر جزءاً لا يتجزأ من الطريقة التي تعمل بها منظمتك.

إن الشركات الناجحة لا تأخذ قسطاً من الراحة. إنهم لا يكتفون أبداً بالرضا، حتى عندما تنمو شركتهم ويسود السوق الخاص بهم، فإنهم لا يرتاحون على أعجادهم الماضية. لكنهم يبحثون عن الفرصة القادمة، للسوق القادم الذي يمكن من خلاله تحقيق تغيير نحو الأفضل. ثانياً، احتفظ باستمرار بالبحث عن التقنيات المسببة لإضطراب السوق والمنافسين الجدد.

ثالثاً، قم بإعداد درع حرب واقى من أجل (أ) الاستثمار في المنافسين الجدد في مرحلة مبكرة، (ب) شراء المنافسين الجدد عندما يبدأون في النجاح، (ج) بدء احتضان المنافسين الجدد الخاصة بك أو (د) كل ما سبق.

### خدمات البيانات المالية الدولية IFDS International Financial Data Services

قيمة التحسين المستمر، التخطيط الشامل ولا تشعر أبدا بالرضا المطلق عن نفسك

خدمات البيانات المالية الدولية هي مشروع مشترك بنسبة 50 / 50 بين State Street و DST. اشتهرت بالحفاظ على مستوى منخفض بسبب طبيعة عملها الذي يتم من وراء ستار، وقد وصفها لي أحد كبار المسؤولين التنفيذيين بأنها «أفضل شركة خدمات مالية لم تسمع بها من قبل». تم تصميم IFDS في عام 1995، ومنذ ذلك الحين نمت لتصبح رائدة السوق في إدارة الصناديق حيث يعمل بها أكثر من 3500 شخص على معالجة اثنين من كل ثلاثة من صناديق الاستثمار المتداولة في المملكة المتحدة.

معظم المستشارين الماليين والمستثمرين في المملكة المتحدة على اتصال مع IFDS، والكثير منهم ليس على دراية بذلك، حيث تضع الشركة علامات بيضاء لخدمات الإدارة والعملاء هذه النسبة الكبيرة من الصناعة.

إن أكثر ما أثار إعجابي حول العمل هو أن الوصول إلى قمة السوق المختار لها، بدلاً من التوقف عن التنفس والإعجاب بالرأي، توصلت قيادة IFDS إلى أن مهارات وتقنيات عملية اسناد الاعمال لشركات أخرى Business Process Outsourcing (BPO) التي قد طوروها بنجاح لمديري الصناديق ستكون ذات قيمة متساوية لشركات التأمين ومنصات الاستثمار.

لذلك، في عام 2013، أطلقوا شركتين جديدتين: شركة أي أف دي أس لحلول المعاشات التقاعدية والتأمينات لتوفير التكنولوجيا والخدمات الخارجية للمشرفين لإدارة المعاشات التقاعدية وشركة أي أف دي أس لحلول المنصات لتوفير التكنولوجيا والخدمات الخارجية للمشرفين في مجال الاستثمار. وبعد عام واحد فقط من اطلاقهما، بدأت هذه التحركات الجريئة تؤتي ثمارها بالفعل. وقع كل من قادة هذه الصناعة عقوداً مدتها 20 عامًا لـ IFDS لتوفر لهم تكنولوجيا المنصات والخدمات الإدارية.

لكن هذه التحركات الجريئة الجديدة لم تؤت ثمارها «بشكل غير متوقع». لقد كانت النتيجة النهائية لثقافة IFDS التي تقوم بشكل حقيقي على مبدأ «التحسين المستمر».

«إن التحسين المستمر جزء من الحمض النووي الخاص بنا، انه أهم قيمة لدينا. يتم تشجيع كل فرد من موظفينا بنشاط للبحث عن طرق جديدة للقيام بالأشياء، وتقليل أوجه القصور وتحسين تجربة العميل النهائي. تقع مسؤولية خلق ثقافة يمكن أن يزدهر فيها الابتكار على عاتق كل مدير تنفيذي ومدير في IFDS.»

سيمون هدسون لوند، الرئيس التنفيذي لـ IFDS

كان الدافع وراء إستراتيجية توسع IFDS رؤية القيادة أنها لا تستطيع تحمل الرضا عن النفس.

«كان الدافع الرئيسي وراء إستراتيجيتنا المتنوعة هو حقيقة أننا يمكن أن نرى عملنا الأساسي يصل إلى نقطة التشبع حيث استحوذنا على نسبة متزايدة من سوق إدارة الصناديق. للاستمرار في النمو، نحتاج أن نتفرع إلى أسواق جديدة من خلال مقترحات جديدة. في الواقع، يمكننا أن نتوقع سيناريو حيث يمكن أن تبدأ أعمال إدارة أموالنا الأساسية في الدخول في مرحلة من الانخفاض الطبيعي بسبب صعود المنصات. تابعت كلتا المؤسستين الأم بنشاط إستراتيجيات النمو، لذلك تلقينا كل الدعم اللازم لاستكشاف فرص التوسع.»

سيمون هدسون لوند، الرئيس التنفيذي لـ IFDS

في عام 2014، سألت سيمون عن نصائحه الأساسية للمدراء التنفيذيين والمجالس الأخرى التي تتطلع إلى الابتكار. وكانت تلك هي النصائح الرئيسية الثلاثة:

1- الابتكار داخل مجال التميز الخاص بك. فكر جيداً فيما تتمتع به منظمتك جيداً في الواقع وكن على مقربة منه.

2- بناء إستراتيجيتك حول هذه المهارات الأساسية.

3- التواصل بفعالية عبر الشركة بأكملها، والتركيز على سبب ما تقوم به. تأكد من أن الجميع يفهم بشكل حقيقي ويثق في الاتجاه الجديد. بدأنا في التواصل داخليًا حول إستراتيجيتنا للتنوع قبل حوالي 4-5 سنوات، وشهرًا بعد شهر تحدثنا عن السبب في إن هذا الأمر كان الشيء الصحيح الذي يجب القيام به ولماذا سيكون ناجحًا.

أول ما يثب أمامي هو أهمية التخطيط. IFDS لم تنتظر حتى يكن لديها «منصة مشتعلة» قبل أن تمتلك واعى بالمستقبل. يتم تقييم التحديات بموضوعية والبدء في وضع الخطط في وقت مبكر. لم ير سايمون هيدسون لوند أن إستراتيجية التوسع جريئة. نظرًا للتخطيط التفصيلي، تم اعتبارها المنطق السليم والامتداد الطبيعي لثقافة «التحسين المستمر».

الدرس الثاني هو الأهمية الحاسمة للناس. قامت IFDS ببناء أعمالها المستقبلية حول مهاراتها وثقافتها الأساسية بدلاً من قفزة يائسة في المجهول.

يتعلق الدرس الثالث بأهمية التواصل الداخلي. في كثير من الأحيان، تقلل الشركات من أهمية هذا العنصر الهام لنجاح الأعمال، وتقوم بذلك على مسؤوليتها. لأنه إذا كان موظفيك لا يفهمون بشكل حقيقي ما الذي يجب تغييره ولماذا، فكيف سيتمكنون من تحقيقه في الواقع؟

الدرس الرابع هو قيمة مقاومة الرغبة في الرضا عن النفس.