

مهيد

«نريدها في مستودعاتنا قبل غدٍ»

عبارة تدل على السرعة.

«ألا يمكنك أن تحضرها لنا في وقت أقرب؟»

تدل على سرعة أكبر

«قصّ الأكمام عنه، وسنبيعه قميصاً دون أكمام».

تدل على سرعة أكبر قليلاً من سابقتها.

«نريد قراركم قبل عصر هذا اليوم، وإلا سنعقد الصفقة في مكان آخر»

السرعة هنا كبيرة جداً.

«إن لم نصل إلى السوق قبل دخولهم إليه، فسوف يقضى علينا».

السرعة أكبر من كل ما سبق من عبارات.

«علينا أن ننهي هذه الصفقة الآن، وإلا سنفقد موازنتنا».

السرعة أكبر بكثير مما تقدم

«صدمنا هذا الصباح لدى سماعنا نبأ اندماج جديد بين شركتين بصفقة

بلغت قيمتها 200 مليار دولار».

السرعة كبيرة جداً، جداً، جداً.

لكل شيء علاقة بالسرعة

الأطعمة .. البيانات .. المال .. الأشخاص .. الأسواق .. الصفقات .. كل هذه الأشياء، وكل ما عداها آخذ بالتحرك سريعاً. خذ أية مجلة متخصصة في قطاع الأعمال وستجد عنوان «السرعة» مكتوباً بخط بارز لافت للأنظار، مترافقاً مع قصة الصعود السريع إلى القمة لشركة من الشركات أو لمدير تنفيذي في إحدى الشركات.

في يوم واحد فقط احتوت مجلة «وول ستريت جورنال» على عدة عناوين، منها ضرورة التصرف «بصورة عاجلة» لإحدى دور النشر؛ أو تتحدث عن وعد قطعته شركة كوك Coke على نفسها بأن تكون «أكثر خفة ونشاطاً». أو تنشر مقالاً يتحدث عن وزير الخزانة الأمريكي وهو يلوم الاتحاد الأوروبي، متهماً إياه «ببطء» النمو الشديد؛ أو خبراً عن شركة صانعة للحواسيب وخططها لزيادة حصتها في السوق «سريعاً» من الحواسيب المكتبية PC. وكذلك تغص قنوات التلفزيون المتخصصة بأخبار المال والأعمال بقصص تروي الصعود بسرعة البرق لبعض الشركات مستعينة بالرسوم البيانية لتوضيح طريقة تلك الشركات في امتصاص منافسيها الذين عجزوا عن التحرك سريعاً.

وبغض النظر عما تفعل، سوف تعرف الحقيقة الجديدة القائلة «السريع هو الذي يلتهم البطيء، وليس الكبير هو الذي يلتهم الصغير»، كما كان معروفاً حتى وقت قريب.

كل شيء يتحرك بسرعة أكبر من ذي قبل،

حتى أنت، شئت أم أبيت،

ولسوف تزداد السرعة أكثر

تقول الحكمة الجديدة: «إعمل أكثر، وبكلفة أقل، وبسرعة أكبر». وكل من لا يستطيع مجاراة ذلك يخرج من الساحة فوراً.

قد يكون خبراً سيئاً عندما يعلم بعض الناس أننا اليوم نعيش في عالم مهووس بالسرعة. لكن الخبر السار الذي يفرح كل من هو مستعد للسرعة أن هذا الكتاب يضع بين أيديكم الطريقة التي تجعلكم تفكرون وتتحركون بسرعة تفوق سرعة منافسيكم. والمقصود بالسرعة هنا التحرك السريع دون أن يلهث المرء من شدة السرعة. والسرعة هنا تعني أيضاً أن يكون المرء أكثر ذكاءً من غيره.

لقد قضينا السنوات العشرين الماضية نوجه زبائننا من مختلف أنحاء العالم نحو استخدام كامل إمكانياتهم الاقتصادية. وفي عملنا هذا رأينا الشركات التي تمكنت من التفكير والتحرك بسرعة تخلف منافسيها وراءها يندبون حظهم. فأدركنا أن السرعة موضوع يمكن تعليمه للآخرين.

قد يعتمد كثير من المؤلفين حين يعدون كتاباً تعليمياً عن السرعة إلى وضع لائحة بتلك الأفكار التي يعتقدون أنها تتيح للشركات والأفراد أن يتحركوا بسرعة، ثم يشرعون في البحث عن دليل وبرهان يؤيد تلك الأفكار. (سوف نتحدث في موقع آخر من الكتاب عن الزمن الذي يقضيه الناس بحثاً عن برهان لإثبات أفكار يؤمنون بها، وستجدون أنه رقم مخيف، يقتل الإبداع). لكننا اخترنا أسلوباً مختلفاً، كانت البداية عندنا لوحة قماش فارغة تماماً، ليس فيها مسائل بحاجة لبرهان، أو محاور ينقصها الصقل، أو أشخاص نرغب في إثارة إعجابهم. كنا نريد، بكل إخلاص، أن نكتشف، ونفهم، ذلك الشيء المعروف باسم «السرعة» ونشبعه درساً وتمحيصاً ليصبح تكتيكاً سهل تكراره.

كان علينا أن نحدّد الشركات الأكثر سرعة في العالم، ونلج إلى أعماق داخلها ونكتشف ما الذي جعلها تتصف بالسرعة. وأول لائحة وضعناها تضمنت أسماء آلاف الشركات. ووجدنا أننا لا نملك الوقت الكافي للبحث العميق في كل هذه الشركات، وكان لا بد من الاختيار، فوضعنا المعايير التالية:

القياسات المالية: حتى تكون الشركة ضمن لائحة الشركات التي نختارها ينبغي أن تتصف بأنها «تتفوق» على منافسيها عند مقارنة مقاييس الزمن والأداء المالي. وأن تحقق شيئاً هائلاً تكون قد أنجزته بسرعة تفوق سرعة أي شركة أخرى. ونحن لم نعر اهتماماً للشركات الصاعدة التي تفتقر إلى النضج، والتي تمكنت من تحقيق «فورة» سرعة واحدة وجيزة (مثل ذلك، شركة موتورولا Motorola التي صممت وأطلقت شبكة هاتفية عالمية تعمل بطريق الأقمار الصناعية، وكان ذلك بسرعة قياسية.. . وبعدئذ، وبشكل مفاجيء، كانت تلك الشبكة السبب في إفلاس الشركة). كانت رغبتنا أن نتعلم العبر من شركات أثبتت أنها حققت السرعة وحافظت عليها.

الصلة بالموضوع: ينبغي أن تكون لدى الشركات التي اخترناها دروس يمكن تعليمها للآخرين أو نماذج لأعمال تجارية يمكن أن يقتدي بها قراء هذا الكتاب.

سهولة الوصول: لا يمكن للمرء أن يقوم بالبحث الكافي والكتابة عن الشركات من خلال الاستعانة بمعلومات تستقى من السجلات العامة. لذلك تجاوزنا الشركات التي لم نستطع الدخول إلى أعماقها والوصول إلى أصحاب القرار فيها.

قد يجد القارئ إشارة إلى شركات أوصلها عجزها عن التحرك السريع إلى مكتب التحقيقات الجنائي. فمثل هذه الشركات كان الحديث عنها عابراً دون تركيز، حيث تعتبر من أخبار الأمس.

فيما يلي بعض الشركات التي اخترناها للدراسة العميقة والتي استقينا منها دروساً ثمينة في السرعة.

شركة تشالز شواب Charles Schwab: طورت هذه الشركة، أولاً، معايير خاصة لاتخاذ القرارات السريعة، ثم تمكنت بالتالي من إثبات قدرتها على إيصال المنتجات المالية إلى الأسواق بسرعة تفوق سرعة منافسيها. وأخيراً، تمكنت هذه الشركة من فهم المستحيل.. . أي كيف تنظم الابتكار وتجعله جزءاً من عمل الشركة. فماذا كانت النتيجة؟ شركة انتقلت من

كونها أربعة سماسرة يجلسون حول طاولة واحدة يتاجرون بالأسهام إلى شركة تعتبر أكبر شركة خدمات مالية في العالم.

شركة كلير تشانل كوميونيكيشنز clear channel Communications : مقر هذه الشركة في ولاية تكساس، وفي غضون عشر سنين، أو أقل، غدت أكبر شركة إعلامية في العالم. كانت تمتلك 14 محطة إذاعة، فأصبحت تمتلك ما يقرب من 1000 محطة إذاعة، وانتقلت من شركة ليس لها لوحة إعلانات طرقية واحدة، إلى أن صار لديها نحو 600,000 لوحة. ولهذه الشركة لوحة تسجيلية مركزية فريدة من نوعها، ولا تفتأ تضيف وحدات أعمال جديدة إلى كيائها وذلك بسرعة تفوق سرعة من سواها.

شركة AOL (أمريكا أون لاین): تمكنت هذه الشركة في غضون ثماني سنوات من تدمير، أو ابتلاع، منافسيها الذين يفوقونها حجماً مثل شركة بروديجي Prodigy، وشركة كومبوسيرف Compu Serve، واشترت أكثر من ثمانين شركة، وأقنعت أكثر من عشرين مليون مواطن أمريكي بالاشتراك فيها، يسددون اشتراكاتهم الشهرية بال شيكات. وأخيراً، وفي مستهل الألفية الثالثة، التهمت شركة تايم وارنر Time Warner. لم تستخدم هذه الشركة حاسة استشراف المستقبل، أو جداول بالمهام الواجب تنفيذها. بل أطلقت حملة منظمة.

شركة H & M (هينز ومورتيز): يفوق وسطي مبيعات المخزن الواحد من مخازن هذه الشركة المتخصصة ببيع الألبسة متوسط مبيعات مخزن واحد لشركة «غاب» The Gap بما يزيد على مليون دولار. ويبلغ معدل مبيعاتها من الألبسة أكثر من مليون قطعة في اليوم الواحد في كافة أنحاء العالم. وأصبح لديها أكثر من 600 فرع بمعدل نمو سريع. هذه الشركة تتحدى الحكمة التقليدية في كل شيء تفعله. سوف تتعرفون، في هذا الكتاب، إلى الطريقة التي تتبعها هذه الشركة في سبيل التفوق على منافستها شركة غاب The Gap، وذلك بالبقاء تحت الرادار وبالسعي للوصول إلى السوق بسرعة تفوق سرعة الشركات الأخرى.

شركة هوت ميل Hotmail: إنها قصة مهاجر انتقل من الفقر إلى الثراء بسرعة كبيرة جداً. إنها قصة التحول من الفكرة الصائبة إلى مؤسسة تضم

عشرين مليون عميل وتبلغ مبيعاتها 400 مليون دولار وذلك في فترة لا تتجاوز 22 شهراً. مؤسس هذه الشركة، سابير بهاتيا Sabeer Bhatia، يقدم لنا دروساً في الرؤية الأكثر وضوحاً إلى ما هو أبعد من اللحظة الحاضرة، إضافة إلى دور الابتكار في السرعة.

شركة تيليبيتزا Telepizza: وضع ليو پوخالز Leo Pujals كل ما لديه من مدخرات، بلغت 100,000 دولار لافتتاح مطعم يقدم معجنات «البيتزا». وبصورة سريعة جداً تمكن من افتتاح أكثر من 1000 مطعم ضمن سلسلة مطاعم الوجبات السريعة. تبلغ قيمتها الإجمالية أكثر من ملياري دولار. لقد حقق پوخالز في عشر سنين ما حققه ماكدونالدز McDonalds في سبعة عشر عاماً.

شركة ليند ليز Lend lease: مقر هذه الشركة في استراليا وهي متخصصة بالتنمية العقارية وتقديم الخدمات المالية. تقوم بأعمال التطوير والبناء في المشاريع العملاقة، بما فيها مراكز التسوق malls الأكثر نجاحاً في العالم. وهي التي شيدت القرية الأولمبية للعام 2000، تنفذ هذه الشركة أعمال البناء بسرعة تعادل ضعف سرعة عمل الشركات الأخرى. فما هو سحر هذه الشركة؟ ليس سحراً، بل هو إدارة مشاريع والعمل كفريق واحد.

كشفت دراستنا العميقة لهذه الشركات عن خمسة وعشرين تكتيكاً تستخدمها في التفكير والتحرك بسرعة تفوق سرعة منافسيها. ويمكنكم استخدام هذه التكتيكات ذاتها لتجعلوا أعمالكم أكثر سرعة من السابق مهما كان حجم ذلك العمل.

نظرة عامة

إن كنت لا تستطيع أن تفكر بسرعة فإن أي عمل سريع تقوم به قد يكون ناشئاً عن العجلة بدلاً من أن تكون السرعة مبعثه. في القسم الأول من الكتاب سوف نعرض لكم الطريقة التي تمكنكم من التوقع، أو التنبؤ بالمستقبل، وأن

تستكشفوا كيف ستكون اتجاهات السوق قبل غيركم، وأن تتحدّوا الافتراضات، وتكوّنوا البيئة المناسبة التي تفوز فيها الفكرة الصائبة.

وفي القسم الثاني سوف تتعرفون على الطريقة التي تتخلصون فيها من البيروقراطية القائلة، وقيمة إعادة توزيع مهمات المسؤولين في الشركة، وضرورة إعادة تقييم كل شيء على الدوام، وكيف تطابقون بين القرار والنتيجة.

اكتشفنا أثناء بحوثنا أن الوصول إلى السوق قبل الآخرين أمر سهل، وأن الذي يببطيء حركة الشركات هو «موانع السرعة» التي تضعها الشركات في طريقها. لهذا، سوف تتعرفون في القسم الثالث من الكتاب إلى أهمية التخلي عن الأسلوب التقليدي في وضع لوائح بالمهمات والتزام رؤية معينة واعتماد الانطلاق بحملة مكثفة، وضرورة امتلاك القدرة التنافسية، وكيف تجعلون البائع والمورّد يعملان وفق البرنامج الزمني الذي تحدّدونه لهم، وأهمية البقاء تحت الرادار وكتمان السر، وكيف تبون دوائر السرعة المجدية!

في القسم الرابع ستتعرفون إلى الطريقة التي تمكّنكم من المحافظة على السرعة لتتجنبوا الوصول إلى النهاية التي انتهت إليها شركة «Toys 'R' US». سوف تجدون المعلومات التي تفيدكم في معرفة كيفية استخدام القصص والسرديات الروائي، وكيف تستخدمون القسوة مع الموردين، وكيف تصنعون لأنفسكم لوحة تسجيلية للأنشطة، وكيف تتصرفون بمرونة من الناحية المالية، وكذلك أهمية البرهان الرياضي، وكيف تمأسون كل شيء، إضافة إلى عواقب البعد عن الزبون.

كلمة تحذير: امتنعوا عن التذمر والشكوى

من خلال البحوث التي أجريناها عند إعداد هذا الكتاب اكتشفنا أن السرعة المطلوبة لا تعني الحركة السريعة فيزيائياً (مثال ذلك ستيف كيس من شركة AOL وسيتورات هورنري من شركة Lend Lease ولوري ميس من شركة

clear channel، فهم جميعاً أشخاص متأنقون يميلون إلى الراحة). كما أن الأمر ليس له علاقة بجنس الإنسان، ذكر أم أنثى، (نسبة عالية جداً من كبار المسؤولين في الشركات التي قمنا بدراستها من النساء)، وليس لذلك علاقة بالسن أو العرق (سايبير بهايوتا مؤسس شركة هوت ميل جاء مهاجراً إلى الولايات المتحدة الأمريكية وهو في منتصف العشرينات من عمره) أو للخلفية الثقافية (المليونير صاحب مطاعم تيليبيتزا Telepizza لم يكمل دراسته الثانوية).

فكتابنا هذا يضم بين دفتيه كافة الأسرار والتكتيكات التي يستخدمها رجال أعمال وسيدات أعمال عالميون لتحقيق السرعة المذهلة وتكوين الثروات الطائلة. يمكنك أيها القارئ، أن تستخدم ذات التكتيكات لتصبح أكثر سرعة مما تحلم، أو تأمل.

ولكن.. وهي كلمة بالخط العريض

ربما يجد بعض قراء هذا الكتاب أنفسهم يتمتمون قائلين. «لا ينطبق هذا الكلام عليّ، أو على أعمالي.. حالي مختلفة». ولسوء الحظ، عندما تبحث تحت السطح تجد الأشخاص البطيئين يظنون أنفسهم يتنفسون هواءً مختلفاً وأن أعمالهم وظروفهم فريدة من نوعها. أية سخافة هذه! هذا التفكير ذاته هو الذي يجعل الناس بطيئين. وهم إذ يفكرون على هذا النحو يقتلون إحساسهم بالتوقع والتنبؤ ويقتلون قدرتهم على الابتكار والارتجال.

فالمصنع الذي يصنع بطاقات الدارات الخاصة بالأجهزة الالكترونية لديه الكثير من الأشياء المشتركة مع سلسلة مطاعم الوجبات السريعة، مثلما توجد أشياء كثيرة مشتركة بين شركة خدمات مالية وغيرها. كل هذه الأشياء تجارة واستثمار موارد وأشخاص.

إذن، أنت تريد أن تكون ممن يفكرون بصورة أسرع من الغير، أليس كذلك؟ وتريد أن تتميز بالتحرك السريع، وجني ثمار هذه السرعة، أليس

كذلك؟ لكن قبل أن تشرع في رحلتك هذه نحو السرعة، ضع جانباً حقائبك القديمة التي سببت لك ببطء الحركة.

امتنع عن قول عبارة مثل: «نحن دائماً نعمل على هذا النحو». وكف عن قول «أعمالي مختلفة»!! فهذا هراء. ولا تقل: «ليس لدى شركتي الوقت الكافي لتغيير أسلوب عملها» فإن لم تفعل، وظللت تردد مثل هذه الأقوال، إبحث عن مكان آخر تستطيع فيه أن تفيد من مهاراتك في «السرعة» على نحو أفضل.

أما إن كنت تريد حقاً أن تفكر وتتصرف بسرعة أكبر من السابق، فالمعلومات أمامك هنا. سوف تجد الدروس والعبر من واقع الحياة، سقناها لك من شركات ورجال وسيدات أعمال يعتبرون الأكثر سرعة في العالم، مترافقة مع تعليمات محددة أثبتت جدارتها عبر الزمن، تصف لك الطريقة التي بواسطتها تغدو أكثر سرعة من أي شخص آخر. فهل أنت مستعد حقاً؟