

الوصول إلى السوق بسرعة أكبر

نقل عن مسؤول تنفيذي كبير في شركة اتصالات قوله مؤخراً: «أرني شخصاً لديه خطة خمسية فأدلك على من لا يدري ماذا يحدث». ونحن نتفق معه في قوله هذا.

فاللعبة لعبة سرعة - أي الوصول إلى السوق في أسابيع أو أشهر معدودة وليس في سنوات، وأن تصل إليه بسرعة أكبر وقبل أن يسبقك إليه أي شخص آخر. وما إن عرفنا الشركات الأسرع العالم حتى دخلنا إليها وتوقفنا مع المسؤولين فيها ودرسنا أولئك الذين يجعلون الأحداث تحصل واكتشفنا الأشياء التي يفعلونها للحيلولة دون التعثر أمام عوائق السرعة التي تسبب لهم البطء. في هذا القسم من الكتاب سنوضح التكتيكات التي تستخدمها أسرع الشركات في العالم على الإطلاق لتبتكر المنتجات والخدمات الجديدة وتدخلها إلى السوق قبل غيرها.

- فهي تطلق حملة واسعة.
- تمتلك الأفضلية التنافسية وتستثمرها.

- تجعل الباعة والموردين يتحركون بسرعة .
- تعمل بصمت وتبقى تحت الرادار .
- تعتمد البساطة .
- تدخل الابتكارات في الشركة وتجعلها عملاً مؤسسياً .
- تأخذ إلى جانبها أشخاصاً يتصفون بالسرعة .

اطلق حملة واسعة

من المعروف أن أسرع الشركات في العالم، ونقصد هنا تلك الشركات التي تسبق غيرها في الوصول إلى السوق، لا تضيع الوقت بالجلوس حول طاولة الاجتماعات لمعالجة قضايا الرؤية المستقبلية بنماذج إبداعية يقدمها قسم الموارد البشرية، فهي ليست بحاجة لذلك، لأن لديها شيئاً أكبر وأكثر قوة، ذلك أن لكل واحدة من هذه الشركات «قضية» تؤمن بها وتستخدمها لإطلاق الحملات الواسعة.

الحملة الواسعة هي نقطة البداية لمن يريد السرعة والوصول إلى السوق قبل الغير

في معظم الشركات، سواء كانت الشركة تمتلك مطعمًا يعمل فيه خمسة عشر موظفًا، أم شركة كبرى متخصصة ببرمجيات الحواسيب يعمل فيها ما يزيد عن 10000 موظف، تجد الكثيرين من الأشخاص الذين لا يملكون دليلاً مفتاحياً واحداً لمعرفة الصورة الكبرى للشركة، أو على وجه التحديد لا يعرفون ما الذي تحاول مؤسستهم إنجازه. ولأنهم لا يشعرون بأهمية لهم في الشركة أو لأفكارهم التي يقدمونها لها، تراهم لا يعملون سوى ما يكلفون بعمله فقط ولا

يحفلون بأي شيء آخر. فكر ملياً كم ستكون سرعة مؤسستك أكبر في قدرتها على إيصال المنتجات أو الخدمات إلى السوق قبل الآخرين لو أن كل من يعمل في الشركة يكرس كل وقته وجهده في سبيل معرفة الهدف والاتجاه نحوه؟

لنرَ ماذا فعلت شركة تشارلز شواب Charles Schwab، مثلاً، حتى تمكنت من الانطلاق بفكرة الموقع على الانترنت e. schwab إلى نجاح باهر فيما هو أدنى من سنة واحدة. يقول ديف بوترك Dave Pottruck في هذا الصدد: «لكل من يعمل في شركتنا نصيب في الحملة التي نطلقها. وإن لم يكونوا كذلك، فلن يطول بقاؤهم في الشركة».

وهذا مثال آخر؛ عمل بعض الأشخاص إلى جانب سابير بهاتيا Sabeer Bhatia في صنع شيء لم يكن معروفاً من قبل. وعملوا دون أجر أو منفعة، سوى الوعد الذي قطعه لهم بهاتيا بأن يكون لهم نصيب في الشركة عندما يأتي يوم المكافأة. وعملوا جميعاً معاً وفي غضون أشهر معدودة انتقلوا بـ«هوت ميل Hotmail» من مجرد فكرة إلى منتج جلب للشركة الملايين من الزبائن. فالأشخاص الذين عملوا إلى جانب بهاتيا لم يكونوا مجرد موظفين في الشركة، بل كانوا جزءاً من حملة واسعة.

وفي مثال شركة إتش أند إم H & M نجد أن الشركة عندما تجد موقِعاً ترغب فيه، تطلّع عليه وتبرم صفقة الشراء وتفتح ذلك الموقع للعمل خلال أسابيع معدودة. فكل من يعمل مع شركة H & M أو يتعاقد معها يصبح جزءاً من حملتها.

في ضوء ما تقدم، جرّب أن تعقد مقارنة بين تلك الشركات الثلاث H & M وهوت ميل Hotmail وشواب schwab وطريقة الواحدة منها في الوصول إلى السوق سريعاً، وبين شركة هيولت باكارد Hewlett Packard فقد اعترف لنا مؤخراً مسؤول كبير في هذه الشركة كان قد انضم إليها ليعمل على تطوير المنتج Agilent قائلاً إن أي منتج تطوره الشركة يستغرق سنتين كحد أدنى لي طرح في

الأسواق، مؤكداً وشعور الأسي يملأ حديثه: «لا يكون هذا الوقت من أجل التفكير بالمنتج، بل هي المدة ما بين انتقال المنتج من فكرة إلى حيز التنفيذ». وعندما سألناه عن السبب لتلك المدة، أجاب باقتضاب: «توجد عوائق سرعة كثيرة. كما يوجد الكثير من المهندسين الذين لا يرون الأشياء إلا بطريقتهم الخاصة، كما يوجد العديد من العمليات والبنى التي لا بد من اجتيازها، ثم تجد كل واحد في الشركة يقرأ في صفحة مختلفة عن الآخر».

لا يمكن إطلاق حملة دون وجود قضية تؤمن بها

القضية هي السبب الحقيقي لوجود الشركة. والقضية هنا هي الجواب للسؤال الأهم: «لماذا أنا أفعل ذلك؟» وانظر إلى الفرق في المعنى بين المفردتين «قضية» و «رؤية»:

القضية : هي السبب للفعل، فهي وراء الحافز والمبدأ والعقيدة والغاية.

الرؤية : هي ما يراه النائم في الحلم أو ما يراه الشخص في غشبية انتشاء أو في غيبوبة أو في نوبة افتتان. والرؤيا هي أيضاً الوحي الذي يوحى للأنبياء.

والقضية عند شركة تشارلز شواب هي «أن تكون الشركة الأكثر أخلاقية والأكثر منفعة في تقديم الخدمات المالية في العالم». والقضية عند شركة AOL هي «صنع وسط من الوسائط [الإعلامية] يكون على المستوى العالمي يكون كور حياة الناس، شأنه في ذلك شأن الهاتف والتلفزيون، بل ويكون أكثر فائدة منهما». وبالنسبة لشركة هوت ميل Hotmail فإن غاية الحملة التي أطلقتها هي «إحداث ثورة في عالم الاتصالات وإشاعة استخداماتها». أما الحملة التي أطلقتها شركة كلير تشانل Clear channel فتهدف إلى «إيجاد قيمة تفيد حملة الأسهم». وكانت غاية الحملة عند تيليبيتزا Telepizza «إيجاد عالم من مواطنين يعشقون فطائر البيتزا».

من أين تأتي القضية؟

على النقيض من المهمات والرؤى التي ذكرت سابقاً والتي هي من إبداع اللجان فتسقى مثلما تسقى الزهرة لتنمو وتسرع الناظرين، فلا هي تسيء لأحد ولا هي تحرك دافعاً عند أحد، تأتي القضية التي يسعى المرء لتحقيقها من لحظة وضوح وتعرف في حياة القائد.

كان تشارلز شواب يعمل لدى شركات سمسرة أخرى، وشهد بأم عينه نظرة الازدراء التي كانت معظم شركات الخدمات المالية تنظر بها إلى الزبائن، ولاحظ المستوى المتدني للخدمات التي كانت تقدمها وبدلاً من أن يكون عياباً ينتقد سلوك الآخرين، شعر أن واجبه يدعو ليكون «طرازاً مضاداً» يخالف طريقة التعامل تلك.

وإليكم مثال آخر؛ كان ستيف كيس Steve Case استاذاً جامعياً مغموراً، عمل لفترة من الزمن بمهام محددة في منتجات العناية بشعر السيدات، ولفترة وجيزة عمل في شركة بيتزا هوت Pizza Hut متخصصاً في تطوير الخلطة الخاصة بفظائر البيتزا. لكنه كان دائم البحث عن معنى مفيد في حياته وكان يشعر بالحاجة لأن يكون جزءاً من شيء هام وجريء.

وهذه قصة سابير بهاتيا الذي أراد أن يكون ثرياً شأنه في ذلك شأن الكثيرين من حوله في وادي السيليكون Silicon Valley. لكن لو طلب من أحد أن يعمل معه دون تعويض ليصبح هو صاحب الثروة الباهرة، لما وجد أحداً. لذلك طلب من الآخرين أن يعملوا معه كي تصبح الاتصالات عملية ديمقراطية في تناول الجميع ومن أجل تغيير العالم، فوجد الكثيرين ممن يرغب في التعاون معه.

ربما لا يكون سبب وجود لوري ميس (حامل الأسهم) موجباً ليأخذ به الكثيرون لكنه كان سبباً كافياً لدى أولئك الذين انضموا إليه.

أما ليو بوخالز Leo Pujals فقد كان يعتقد أن شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson لم تنصفه عندما لم تبرز بوعداها في ترقيته . فجازف بكل مدخراته وهو في سن الأربعين ليؤسس شركة أفضل من تلك التي تركها . وعندما انضم إليه الآخرون بين لهم كيف يحققون الاستقلال المالي ويصبحون حسب تسميته مواطنين في تيليبيتزا Telepizza .

فالقضية تخلق عند من يؤمن بها شعوراً بالانتماء وإحساساً بالغاية التي يسعى إليها ويخلص لها ، وتعني أيضاً ممارسة ضغط على الزملاء ليكون أداؤهم أفضل ، وتكون في ذات الوقت عاملاً مساعداً يحفز العمل . في هذا الإطار يقول ديف بوترك Dave Pottruck من شركة شواب : «قد يجذ الناس ويجتهدون للحصول على المال ، لكنهم قد يضحون بحياتهم من أجل معنى في هذه الحياة» .

المعايير الواجب توفرها في القضية

تجتذب القضية مؤيدين لها حتى لو كانت الفكرة الكامنة فيها فكرة غريبة . وقد توصلنا أثناء دراستنا إلى معرفة ثمانية معايير وجدناها مشتركة في القضايا التي تؤمن بها الشركات المتميزة بسرعة الوصول إلى السوق فتسبق منافسيها .

القضية ليست هدفاً

الأهداف قد تتحقق ، ولكن ماذا بعد ذلك ؟ كان وصول الإنسان إلى القمر وهبوطه على سطحه هدفاً شغل الأمريكيين لما يزيد عن عشر سنين ، ولكن بعد أن تحقق الهدف وهبط الإنسان على سطح القمر ، تراجع الحماس وتراجع برنامج غزو الفضاء ولم يستعد زخمه .

القضايا الكبرى التي تطلق الحملات تأتي من القلب

القضية الإيمانية تصدر عن القلب ، وليس العقل . وكما عرفنا منذ عهد قدماء اليونان ، علينا أن نتوجه في حديثنا إلى الإنسان العاطفي (Homo emotus) لنحرك المؤسسة من وضعها الراهن نحو الوضع الذي نريده لها .

أفضل القضايا هي الكبرى والجريئة وذات التطلع للمستقبل

لن تجد أحداً جديراً بأن يكون إلى جانبك ويمكنك أن ينضم إلى الركب إذا كانت القضية والحملة صغيرة الأهمية. كان بيل غيتس Bill Gates في أوائل عمله يحلم بأن يكون برنامجاً لنظام التشغيل المعروف باسم Microsoft Operating system في متناول كل من يعمل على الكمبيوتر في العالم. وبدا هذا الحلم صعباً أن يصدقه البعض، لكنه استطاع أن يجذب إليه كل المواهب الراغبة في الحركة السريعة.

القضايا تشمل الجميع.

القضية الجديرة بأن تكون محور حملة واسعة تلقى التجاوب من كل من يعمل في المؤسسة، وتشملهم جميعاً إضافة إلى شمولها لكبار المسؤولين. وعندما يقول فيل نايت Phil knight مؤسس شركة نايك Nike إن السبب وراء وجود شركته هو «مقدمة الحماس للمنافسة وقهر المنافسين والانتصار عليهم»، فإنه بذلك يدعو الأشخاص الذين يملؤهم حماس مماثل للانضمام إليه، وفي ذات الوقت ينذر الذين لا يشاركونه نظرتهم للابتعاد عنه.

ليست القضايا لغاية الربح فقط

ثمة كثير من الأشخاص الذين لا يحسنون التعامل بإيجابية مع الربح. إن كنت تشك في ذلك اجعل قضيتك الأساسية رغبتك بأن تضع خمسين سنتاً من كل دولار لديك غاية رئيسية، وستجد كم من الناس ينشطون في سبيل عدم تحقيق تلك الغاية. غير أن القضية يمكن أن تتمحور حول خلق القيمة كما فعلت شركة كلير تشانل كوميونيكيشن Clear channel Communication لتثبت لتنت ذلك.

في هذه الشركة تضع كل محطة إذاعة أو تلفزيون مبلغاً يتراوح بين 40 و70 سنتاً من كل دولار في عائداتها غاية رئيسية لها. وبالمقارنة مع غيرها من

الشركات يعتبر هذا الرقم عالياً جداً. ولو حاولت أسرة ميس Mays أن تطوف في الشركة لتعلن للجميع أن سبب وجودها هو تلك السبعين سنتاً من كل دولار، فمن المتوقع أن يعمل الكثيرون من موظفي الشركة لكي لا تتحقق تلك الغاية. أما لو قيل لهذه الأسرة إن الناس يفهمون ويستوعبون العبارة القائلة «نحن موجودون لنكافئ حملة الأسهم لإيمانهم بنا والمجازفة من أجلنا» فسوف يجدون أن القضية التي يؤمنون بها تدخل إلى القلب وإلى عدالة السبب وراء وجودهم.

لنأخذ أيضاً أقوال تيري بيرس Terry Pearce مؤلف كتاب «القيادة بصوت عالٍ Leading Out Loud» وهو زميل لشواب ويعمل نائباً للرئيس. ليس بيرس ذلك النوع من الأشخاص الذين يهملون لرؤية يطلع بها الآخرون. لكنه عندما يتحدث عن القضية التي تتبناها شركة شواب، يفكر ملياً وبهدوء ويبدو كأن غشاوة تغشي عينيه وهو يقول:

«انظر إلى الفرق بين العمل هنا والعمل في مكان آخر. في هذه الشركة يطلب إلى العاملين أن يقضوا أيامهم في البحث عن طريقة يقدمون فيها خدمات أفضل للزبائن، وأن يطلعوا بمنتج جديد أو خدمة جديدة تحدث تغييراً في حياة الناس. قارن هذا العمل بعمل أولئك الذين يطلبون من موظفيهم أن يقعدوا في الشركة ليقدموا طريقة لكسب مليون دولار. لا يمكن المقارنة بينها!»

لل قضايا الكبرى تأثير يقول «هو ذا!»

يتحدث تشارلز هاندي Charles Handy في كتابه «عصر اللاعقل The Age of Unreason» عن الحاجة إلى قضية تحرك حماس الآخرين فيقولون «هوذا!» يسمع الناس كلمات تلك القضية فيقولون: «هوذا! بالطبع أنا أفهم ذلك». وأية قضية تحتاج لشرح مطول من تكون قضية تكون محور حملة واسعة.

ليس ضرورياً أن يكون للقضية من يصدقها في العالم الخارجي

من الضروري أن يصدق القضية ويؤمن بها من بداخل الشركة، ولا يهم كم شخصاً من خارج المؤسسة أو خارج الجماعة المهتمين بها يصدقها ويؤمن بها.

التعبير عن القضية بعبارات مقتضبة

كانت القضية عند والت ديزني Walt Disney أن يبنى مكاناً يكون «مصدر سعادة للناس». وكانت القضية عند سام والتون Sam Walton أن يفتح مخزناً يتيح للإنسان العادي من عامة الناس أن يشتري ما يشتريه الأغنياء»، أما القضية عند ماري كي Mary Kay فهي امتلاك شركة «بإمكانيات غير محدودة من أجل المرأة». فهل كانت الصدفة وحدها التي جعلت تلك الشركات تتفوق في كونها سريعة في الوصول إلى السوق؟ لا نعتقد أن الأمر محض صدفة.

تحويل القضية إلى حملة واسعة

يكمن السبب الرئيسي في فشل مسألة المهمات والرؤى في تحقيق الهدف المرسوم في سذاجة معظم المسؤولين القائمين عليها في الشركات. لا شيء يحدث بفعل السحر. والاكتفاء بكلمات تطبع على لوحة ذات إطار تعلق على الجدار أو تطبع على غلاف التقدير السنوي للشركة أم يدعو للسخرية والضحك.

المهم هو أن تكتشف أو تُوجد قضية تؤمن بها وتحولها إلى حملة واسعة فهو نمط قابل للتكرار والتقليد وهو أكثر تحدياً وإثارة من لوحة تعلق على الجدار. فيما يلي ثمان خطوات اكتشفناها أثناء دراستنا لقصص الشركات التي تطلق الحملات الواسعة لتكون وسيلتها للوصول إلى السوق قبل الآخرين.

1 - يتوجب على قائد الشركة أو مؤسسها أو كبير المسؤولين فيها أن يعيش القضية

في قول ماثور لتشارلز هاندي Charles Handy بفيض حكمة بالغه ورد في كتابه «عصر اللا عقل» جاء ما يلي: «قد يدعو للتصديق إطلاق حملة من أجل المشردين من كوخ حقير». من هنا فإن على قادة الشركات، قبل أن يطلقوا حملتهم، أن يعيشوا المبادئ التي تكتنف القضية. فالقائد الذي يؤمن إيماناً راسخاً بقيمة الزبون قد يبدو كاذباً ولا يقول الحقيقة إن هو مرة قتل من شأن الزبون أو حاول استغلاله. ومدير الشركة الذي يتحدث عن السرعة في دخول السوق لكنه يمارس لعبة معالجة الموضوع ينكشف أمره على الفور ويوصف بالمخادع.

2 - على الذين يتعاونون مع القائد أن يعيشوا القضية أيضاً

إذا كانت القضية تتمحور حول الواقع، وليست مجرد تكتيك لاستخلاص إنتاج أكبر من العاملين فإن القادة عادة يحيطون أنفسهم بأشخاص يفكرون مثل تفكيرهم وبأهمية كأهميتهم ويكونون على درجة متساوية معهم في الالتزام نحو الانتقال بالقضية إلى حملة. أما عندما يقوم قائد الشركة أو مديرها بإشراك أشخاص من خارج الشركة، أو يصدر استثناءات بشكل متكرر، ويقدم الاعتذارات أو الشروح التي توضح سوء أداء أحد المسؤولين في الشركة، فإن الحملة مقدر لها بالإخفاق.

في هذا الإطار تقول كيت روهرباخ Kate Rohrbach نائبة الرئيس في شركة شواب، والمسؤولة عن الاتصالات في الشركة إن الكلمات التي تصف قضية شركة شواب قد تبدو بسيطة خالية من التعقيد إلا أن سحرها يكمن في تحققها. وتضيف على ذلك قائلة: «تكمن أصالة ووثوقية تلك الكلمات في الدخول إلى كل اجتماع وسماع تلك الكلمات من المجتمعين ورؤية تلك

الكلمات تشكل جزءاً هاماً من نصوص جميع القرارات التي تتخذها الشركة . ولهذا السبب أنا هنا ، والقضية تكون قوية ومستدامة تحمل المكافأة لصاحبها عندما تتصف بالأصالة والثوقية» .

3 - على جميع المديرين والمسؤولين التنفيذيين

أن يتوخوا مشاهدة الجميع لمعايشتهم القضية

لا يكفي أن يعيش قادة الشركة القضية ويقودوا حملتها . فالمعروف لدى الجميع أن البحث عن الجانب السيء عند الآخرين ونقاط ضعفهم جزء من طبيعة البشر . كما أن من فطرة الإنسان أن يغمض عينيه عن الجانب الإيجابي عند الآخرين . (وقد فعل المديرون ذلك منذ قرون عديدة ، وكانوا يرون التقلب لعبة نظيفة) . لذلك يتوجب على المديرين أن يغيروا شيئاً من طبائعهم ليبراهم الآخرون يعيشون قضيتهم ويتمسكون بالمبادئ الإرشادية للحملة .

منذ مدة قصيرة شاهدنا أحد كبار المسؤولين في إحدى الشركات ، وكان آنذاك يقوم بحملة واسعة تدعو لتخفيض الكلفة ، يركب الطائرة في مقاعد الدرجة الأولى في رحلة دولية . ولم يكن يدري أن عدداً لا بأس به من موظفي شركته يجلسون في مؤخرة الطائرة لأنهم لم يستطيعوا الحصول على تذكرة في درجة رجال الأعمال إلى أن جاءته مذكرة من مجهول تخبره بذلك .

4 - ينبغي دعوة كل من في الشركة للمشاركة في الحملة

عندما تكون قيادة الشركة على قناعة بأنها تعيش القضية وأنه لا توجد ثغرات في دفاعاتها، تصبح الشركة على استعداد لإطلاق الحملة . والعضوية في الحملة ينبغي أن تكون من خلال الدعوة ، ولكل عضو على حدة . يسبق ذلك اجتماع لتوضيح القضية والحملة معاً وفوائد العضوية فيها ثم الدعوة إلى الانضمام للحملة . ويمكن لأي شركة ، مهما كان حجمها وعدد موظفيها ، أن ترتب لقاءات خاصة بين الموظفين ومديريهم أو المشرفين عليهم ، وذلك خلال فترة لا تتجاوز 90 يوماً .

توجه الدعوة للجميع . وقد تجد أحياناً بعض المشككين بالدوافع الطبية يرفضون الانضمام للحملة بسبب إحباط أصابهم جراء مبادرات عديدة من الإدارة . فهؤلاء هم المنشقون . وفي أحيان أخرى قد تجد موظفين تغلبهم العاطفة فيصنعون المعجزات ، وكأن أليعازر قد قام من قبره⁽³⁾ .

عندما كنا نجري لقاءات خاصة امتدت عبر ثلاثة أشهر وشملت أكثر من 500 لقاء . روى لنا أحد ناشري الصحف قصة لقائه مع أحد رؤساء عمال الطباعة عمل لمدة عشرين عاماً يقاوم كل برنامج تغيير ترعاه الإدارة . حكى لنا ذلك الناشر كيف دخل الرجل مرة إلى غرفة مكتبه ، وألقى بنفسه في الكرسي وهو يقول غاضباً إنه يريد أن يعرف «لم كل هذا الخداع؟» .

وفي نهاية اللقاء الذي دام ربع ساعة أوضح الرجل وعيناه تدمعان سبب ثورة غضبه قائلاً إنه قضى ما يزيد عن عشرين سنة في تلك الصحيفة ، ولم يسمع كلمة ترحيب من مسؤول فيها ، ناهيك عن استقبال أحد المسؤولين له في مكتبه . ووعد بإنهاء ذلك النضال العمالي - وكان ذلك كله ثمناً لدعوته للمشاركة في الحملة .

5 - الذين لا يشاركون في الحملة مدعوون للمغادرة

من الصعب أن يقدم مدير على فصل موظف لديه هذه الأيام . وسيكون الأمر أكثر صعوبة في المستقبل أمام تلك الأعداد المتزايدة من المحامين المتعطشين للدفاع في مثل هذه الحالات ، ولكن عندما تبوء جهودك بالفشل مع شخص اجتمعت إليه عدة مرات وفي كل مرة كان يرفض دعوتك للمشاركة في الحملة ، يحين الوقت للاجتماع به للمرة الأخيرة ومراجعة كل الدعوات السابقة ، وتدعوه للمشاركة لآخر مرة ، وتؤكد له أن الشركة لن تتخلى عن قضيتها وحملتها لترضيه . ثم تنهي لقاءك معه بتوجيه السؤالين التاليين :

1 - ليس مؤلماً لك شخصياً أن تعمل في شركة تسير باتجاه واضح في

وقت أنت ترفض فيه سبب وجودها ولا ترضى عن مبادئها ولا توافق على وجهتها؟

2 - ألا تكون أكثر سعادة في بيئة مختلفة تتيح لك أن تتحرك بكل حماس في الاتجاه الذي تسير فيه الشركة وكل من فيها؟

وإذا كان ذلك الموظف مصراً على موقفه من رفض المشاركة، ولم يقرر ترك الشركة، فعليك أن تفتح ملفه وتسجل فيه ثلاثة إنذارات رسمية تفصله من العمل، أو أن تتخلى عن آمالك في قيادة الحملة.

6 - الثواب لمن يساعد في تقدم الحملة والعقاب لمن يتقاعس

كثيرة هي الشركات التي تجعل مكافأة الأنشطة الخطأ أسلوب عمل اعتيادي لديها. فقد تجد الشركة تنادي بمجموعة من القيم، وتفضل نقيض ذلك بأن تهب المكافآت الكبيرة لمدير مبيعات، أو مدير المصنع، أو مدير الإنتاج الذي يكسب الصفقة بطريق الكذب والخداع والدنو كثيراً مما هو غير قانوني. (هل يذكر أحد تلك الفناعات الخاصة بتثبيت الأسعار التي تكونت لدى شركة آرشر دانيلز ميدلاند Archer Daniels Midland أو شركة الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines) يتوجب على الشركة، إذا أعلنت قضيتها وأطلقت حملتها، أن تجزل المكافأة على الأنشطة التي تساعد في الارتقاء بالحملة، وتعاقب من يتقاعس عن ذلك.

7 - اجعل الاحتفاء بالقضية والحملة عملاً دائماً

تشير الدراسات والبحوث العديدة إلى تقديرات مؤداها أن المستهلك العادي يتلقى في اليوم الواحد نحو 3000 إعلان دعاية. والواقع أن هذا الرقم يشكل تلك الأعداد الكبرى من المنافسين الذين تطلب الشركة من العاملين فيها مواجهتهم. لذلك إن لم يكن الحديث عن الحملة دائماً ومستمراً، وإن لم تعمل الشركة على تأكيد الحملة والاحتفاء بها، فلن تحتفظ الحملة بزخمها.

انظر مثلاً إلى لوري ومارك ورائدال ميس أصحاب شركة كليير تشانل كوميونيكيشن الذين يتحدثون عن التزاماتهم إلى حملة الأسهم مئات المرات يومياً.

وفي شركة هوت ميل Hotmail أطلق على مؤسسها سابير بهاتيا لقب «الواعظ» الذي كان يعتز به كثيراً. يقول بهاتيا: «انظروا! إن أداتي الوحيدة هي «قضيتي» وكل ما فعلته أنني كنت أطوف في الشركة أتحدث عن عظمة ذلك الشيء الذي كمننا نصنعه، وأنا جميعاً نصبح كباراً لنا أهميتنا». وكانت دعوته دوماً أن على قادة الشركات أن يقضوا جانباً كبيراً من وقتهم يتحدثون عن حملتهم ويحتفون بها. فيقول:

«عليك أن تلعب دور المبشر والواعظ لأولئك الذين يعملون معك، وإلى المستثمرين وإلى الزبائن. عليك أن تتكلم إليهم عن قضيتك وعن حماسك وعن انفعالاتك. إن كنت تريد لشركتك أن تنمو بسرعة وأن تصل إلى السوق سريعاً وقبل الآخرين، عليك أن تقضي نصف وقتك واعظاً ومبشراً والنصف الآخر تقضيه في القيام بأعمالك اليومية».

8 - وبالتالي تكون القضية والحملة سبب وجودك

عندما تتبع الخطوات السبع الأنفة تغدو الحملة والحاجة إلى السرعة والوصول إلى السوق قبل الآخرين أسلوب الحياة في شركتك. وعندما كنا نطرح السؤال «ما السبب في استمرارية الحملة؟» كنا في معظم الأحيان نتلقى الجواب بابتسامة الرضى من الشركات شواب و H & M وكليير تشانل، وهوت ميل وتيلييتزا حيث كل فرد فيها يقول: «الجميع يقولون إنه هنا يداخلنا».

[موجز في 60 ثانية] ←

- الحملة تبرز الرؤية وتتفوق عليها عندما تقود تنظيمياً بشرياً.
- الحملة تقتضي وجود قضية لأنها السبب الحقيقي في الوجود.
- القضية:
 - ليست هدفاً وغاية.
 - وهي عاطفية وجريئة وذات أهمية وتتطلع للمستقبل.
 - وهي شمولية تضم الجميع.
 - لا تهدف إلى الربح والمال.
 - لها تأثير يجعل من يسمعا يقول «هو ذا!».
 - ليس ضرورياً أن يصدقها من هم خارج الشركة.
 - يكون التعبير عنها بعبارات مقتضبة.
- يتطلب إطلاق الحملة ما يلي:
 - يتوجب على قائد الحملة أن يعيشها.
 - ينضم إليها كل المديرين والمسؤولين التنفيذيين.
 - أن يشاهد الجميع المديرين والمسؤولين يعيشون الحملة.
 - دعوة جميع العاملين في الشركة للانضمام إليها.
 - من لا ينضم إليها يجب أن يرحل عن الشركة.
 - مكافأة السلوك المؤدي للارتقاء بالحملة.
 - ينبغي التبشير بها والاحتفاء بها على الدوام.

لتكن لديك أفضلية تنافسية واعمل على استغلالها

قد تعني إجراءات العمل الاعتيادية الجديدة الحظ العاثر

تقضي إجراءات العمل الاعتيادية الجديدة بأن يعمل المسؤولون على «تخفيض عدد الموظفين والتخلص من كل شيء ليس بذي أهمية للعمل الأساسي في الشركة». وعندما تجد بائعاً من خارج الشركة يستطيع أن يقدم لك عملاً بصورة مجدية أكثر وبسعر أرخص من إنجازته في داخل الشركة فقد يعني البحث عن موارد خارجية فائدة أكبر للشركة. ولكن هناك العديد من الشركات التي تعمل على خفض الأمد للإنفاق، دون سواه، تنتهي إلى حالة تجد فيها نفسها تبحث لدى مصادر خارجية عن الأشياء التي أتاحت لها دخول السوق سريعاً وقبل المنافسين، ويكون حالها كحال المرأة في القصة القديمة التي لم تدر أنها قد ألفت بطفلها بعيداً وهي تتخلص من ماء الغسيل. وهكذا تكون تلك الشركات عائرة الحظ!

الشركات التي تعتبر الأسرع في الوصول إلى السوق قد أدركت، ربما عن قصد عند بعضها أو بالصدفة عند بعضها الآخر، أهمية امتلاك ناصية الأفضلية التنافسية. ولكل شركة أفضلية تنافسية واحدة أو عدة أفضليات بيدها أن تمتلكها، لكن الصعوبة تكمن في معرفة تلك الأفضليات.

كيف تصل شركة شواب إلى السوق سريعاً

عندما أطلق تشك شواب Chuck Schwab شركته المتخصصة بسمسة الأسهم المالية، كانت شركات الخدمات المالية بصورة عامة تحصل على ما يلزمها من تكنولوجيا المعلومات من مصادر خارجية. وكانت تلك الشركات في المصادر الخارجية تنفذ الصفقات فعلاً وترسل الخطابات الخطية بالثبيت وتعد الكشوف الشهرية للزبائن وتؤدي الخدمات الأخرى التي تتطلب وجود الحاسب الرئيسي.

في عام 1979 أدرك شواب أنه إذا أراد أن ينمو سريعاً بشركته وتكون له الأفضلية التنافسية، فإن عليه أن يقتني التكنولوجيا. وقفز قفزته الناجحة في ذلك العام، واشترى نظام كمبيوتر لمكاتبه يدعى نظام بيتا Beta System. كان سعر هذا النظام آنذاك 500 000 دولار وكان رهاناً كبيراً. إذ لم تكن القيمة الصافية لشركته كلها تساوي أكثر من 500 000 دولار. يقول شواب وهو يتذكر تلك اللحظات إنه كان بالغ القلق وكانت يده ترتعشان وهو يوقع عقد الشراء.

ويدافع عن رأيه بقوة حين يقول: لا يمكن للمرء أن يكون رائداً في الابتكار، أو أن يكون أسرع من غيره في ولوج السوق إذا كان يعتمد على الآخرين في مجال التكنولوجيا. وفي هذه الأيام يرى شواب أنه شركته في الواقع شركة تكنولوجيا تعمل في مجال الخدمات المالية.

لكن أجهزة الكمبيوتر التي اشتراها بحاجة إلى برمجيات، وهذه بدورها بحاجة إلى أشخاص يبتكرونها. ولم يمض وقت طويل حتى كان لدى شواب فريق من التكنولوجيايين فائقي المهارة يعملون في شركته. وكان دائماً يحث موظفيه ويشحنهم بالحماس قائلاً: «ابتكروا المنتجات والخدمات التي تخدم الزبائن، ولا تقولوا إن شيئاً لا يمكن أن يصنع، امضوا إلى كل الحدود المعروفة».

وبسبب توفر تلك الإمكانيات الحاسوبية في الشركة بدأ ذلك الفريق بهمة

وسرعة عاليتين يقدمون المنتج تلو الآخر، منها ما أخفق، لكن الكثير منها أصاب نجاحاً عظيماً. وعندما امتلكت شركة شواب التكنولوجيا وهي أفضليتها التنافسية، صارت لديه القدرة على:

- أن تسائل نفسها «ماذا لو كان باستطاعتنا فعل هذا الشيء؟».
- أن تكون التكنولوجيا لديها جاهزة وفي متناول الجميع عندما يدركون أنهم بحاجة لها (انظر القسم الأول).
- أن تكون أسرع في الوصول إلى السوق من أي شركة خدمات مالية منافسة.

في عام 1982 قدمت شركة شواب إلى السوق البرنامج Pocketerm الذي يبيث أسعار الأسهم عبر أجهزة الراديو العاملة على موجة بث FM. وفي عام 1985 أطلقت البرنامج Equalizer الذي يعتبر الحبل السري الذي يصل أجهزة الكمبيوتر في الشركة مع أجهزة الكمبيوتر لدى الزبائن (لا ننسى أن عدد الزبائن الذين كانوا يفتنون الكمبيوتر كان قليلاً جداً في عام 1985). وفي عام 1986 قدمت الشركة الجهاز المكتبي المعروف باسم Schwabline الذي يبيث أسعار الأسهم عبر خطوط الهاتف، ثم تتم طباعتها على ورق خاص بالآلات الحاسبة.

وأخذت ابتكارات هذه الشركة تتوالى وتغزو الأسواق واحداً بعد الآخر. وفي عام 1996 كان للشركة موقعها على شبكة الانترنت e.schwab وما تبع ذلك صنع تاريخاً للشركة. إذ كانت تتوقع أن تجد 25000 زبوناً في السنة الأولى، لكنها حققت رقماً أكبر من هذا في بحر شهر واحد فقط. وخلال ثلاث سنوات أصبحت شركة شواب تحظى بصفقة واحدة من كل أربع صفقت في تجارة الأسهم في الولايات المتحدة. وتلقى أكثر من 80 مليون اتصال على موقعها في شبكة الانترنت يومياً وفتحت أكثر من ثلاثة ملايين حساب على الشبكة وبلغت قيمتها أعلى من قيمة شركة ميريل لينش Merrill Lynch.

لقد كان امتلاك شركة شواب للتكنولوجيا التي تعتبر أفضليتها التنافسية على جانب كبير من الأهمية لشواب نفسه لدرجة أنه عين دون ليبور Dawn Lepore رئيس قسم التكنولوجيا لديه بمنصب نائب رئيس مجلس الإدارة تأكيداً على التزامه واهتمامه بالتكنولوجيا.

شركة هينز ومورتيز H & M

قصة النجاح الذي حققته شركة هينز ومورتيز H & M في عالم الأزياء أعظم قصة في العقد الماضي من السنين. علاوة على ذلك، تعتبر هذه الشركة أسرع شركة بيع بالتجزئة للملابس في الوصول إلى السوق. كانت عائدات هذه الشركة تتضاعف كل خمس سنين. وبدقة مثل دقة الساعة كانت الأرباح تزداد بمعدل 22٪ كل سنة عن السنة التي سبقتها. وحافظت على تلك الزيادة طوال العقود الثلاثة الماضية. (وهذا أمر جيد في دراستنا). وكان المعدل الوسطي لعائدات مخزن واحد من مخازنها يفوق بمقدار 30٪ عائدات شركة غاب The Gap ويفوق عائدات شركة ليمنت The Limited بمقدار الضعف.

وكان استثمار مبلغ 10 000 دولار في أسهم شركة H & M في عام 1990 يساوي أكثر من خمسة ملايين دولار بعد عشر سنين. في أواخر العام 1999 رشحت مؤسسة مجموعة بوسطن الاستشارية شركة H & M لتكون واحدة من أفضل عشر شركات في العالم اشتهرت بتكوين الثروات، تأتي من حيث الترتيب وراء شركة ديل للكمبيوتر Dell Computer لكنها في مرتبة أفضل من شركة مايكروسوفت وشواب ونوكيا.

لكن اللافت في شركة H & M هو عدد دورات البضاعة لديها. ففي الوقت الذي تعقد فيه شركات بيع الألبسة بالتجزئة إصبعيها متمنية أن يسعفها الحظ وتتمكن من تدوير بضائعها أربع مرات في العام، كانت شركة H & M تدور بضاعتها ثمان مرات في العام، علماً أن شركة غاب The Gap كانت في

الوقت نفسه تعتبر قدرتها على تدوير البضاعة خمس مرات في العام نجاحاً نجومياً (كما جاء في مجلة فوربس للمال والأعمال 199/5/3 Forbes Global Business & Finance). وهذا يشبه السباق لقطع مسافة ميل واحد في ثلاث دقائق. فكيف يمكن لهذه الشركة أن تكون بهذه السرعة؟

إلغاء موانع السرعة

أظهرت أبحاثنا أن لشركة H & M ثلاث أفضليات تنافسية تجعلها تصل إلى السوق قبل غيرها. قد يصاب بعض القراء بخيبة أمل عندما يعلمون أن هذه الشركة لا تمتلك معملاً سريعاً يعمل به عمال آليون قادرون على تصميم وصنع الملابس بين عشية وضحاها. بل إن الأفضليات التنافسية التي تتيح لهذه الشركة أن تكون أول من يصل إلى السوق تكمن في قدرتها على إلغاء كل موانع السرعة التي كانت السبب في بطء حركة غيرها من باعة الألبسة بالمفروق وشركات أخرى غيرها. وهذه الأفضليات هي:

- تلعب الشركة لعبتها الخاصة بها.
- تستغني عن الوسطاء.
- يعرف المسؤولون في الشركة ماذا يجري على أرض الواقع.

وأنت إلعب لعبتك

إن أكبر عائق من موانع السرعة التي تقف في وجه الشركات هو وضع أسهمها في التداول العام. تدفق الأموال أمر جيد ومفيد لخزائن الشركات. لكن الثمن الباهظ الذي تدفعه تلك الشركات لقاء تدفق الأموال إليها على هذا النحو هو محاولتها إسعاد الأعداد الضخمة من المحللين الماليين ومن يتتبعون الأسهم.

لكن ستيفان بيرسون Stefan Persson رئيس مجلس إدارة H & M وحامل

أكبر عدد من أسهمها لا يلعب هذه اللعبة، بل يرفض أن يلعبها. وهذه في الواقع هي أكبر وأهم الأفضليات التنافسية لهذه الشركة.

في معظم الشركات التي تطرح أسهمها للتداول العام توجد مجموعة من الموظفين مهمتهم الاهتمام بالمحللين الماليين والصحفيين بأمل المحافظة على وضع جيد لسعر أسهمها. أما شركة H & M فلم يحدث أبداً أن دعت لاجتماع للمحللين الماليين، وهؤلاء المحللون يحصلون على التقارير الربعية لأعمال الشركة في الوقت الذي يحصل عليها غيرهم من الأشخاص.

وعندما يشتري المرء أسهماً في شركة H & M فإنما هو يضع استثماراته في قدرة ستيفان بيرسون وحده كتاجر جيد يحقق مردوداً عالياً لرأس المال المستثمر ويقدم لك تقريراً عن الأرباح كل ثلاثة أشهر فالشركة ترفض أن تضيع وقتها في محاولة تملق المستثمرين والتزلف إليهم. وهي بحاجة للوقت لتبرع في التجارة لا لتكون واحداً من المصرفيين.

عندما سألنا المدير التنفيذي السابق للشركة فايان مانسون Fabian Mansson أي يقارن بين شركته وشركة غاب The Gap أجاب بهدوء: «انظر، كيف لنا أن نعرف كيف تسير الأمور مع شركة غاب. ولماذا نهتم لهذا الأمر؟ إن كنت تريد أن تعرف ماذا يفعلون، إذهب واحصل على نسخة من تقريرهم المالي وقارن بينه وبين تقريرنا. وليس هذا ما نتبعه. نحن نرفض أن نتبع منافسينا، بل نفعل الشيء الخاص بنا». وعندما ألححنا السؤال وسألناه فيما إذا كانت شركة H & M قادرة على المحافظة على هامشها العالي؟ أجاب باقتضاب:

«نحن لا نعتبر الهامش هدفاً لنا. ربما تكون هامش الربح لدينا عالية جداً، لكن عملنا هو أن نصل إلى السوق بسرعة ونبيع الألبسة بأسرع ما نستطيع. إذا استطعنا أن نخفض هامشنا، ونبيع أكثر فهذا جيد لنا على المدى البعيد. نحن نفرض أن نثبت عند هامشنا كما يفعل الآخرون، نحن

نعمل بقوة من أجل المال . . كم ستكون الحصيلة في نهاية العام، وليس عملنا مقيداً بالمحافظة على معدل وسطي للهامش . نرفض أن تكون النسبة المثوية هدفنا» .

ومن خلال عدم الاهتمام بالأسواق المالية ورفضها لأن تعبير بالاً للمنافسين، استطاع كل من يعمل في شركة H & M أن يكون حراً في قضاء وقته بالتركيز على الوصول إلى السوق بسرعة وعلى تدوير البضاعة ثمان مرات في العام .

وهناك لعبة أخرى لا تلعبها شركة H & M . فالشركة تعلم علم اليقين أنها شركة بيع للملابس بالتجزئة وليست شركة تصميم للأزياء أو من يرسم خطوط «الموضة» . وهي تعرف أيضاً أنها شديدة القسوة إزاء إلغاء عقدة «الأنا» عند الشركة وعند الأفراد مثلما هي صارمة من حيث النفقات . في الوقت الذي تجد فيه مصممي الأزياء والمتخصصين بتوريد البضاعة لدى الشركات الأخرى يقضون معظم أوقاتهم يتنقلون بين المعارض التجارية ومعارض الأزياء يحاولون أن يطلعوا بشيء يعتبر التصميم الأكثر مبيعاً في الموسم القادم، ترى مندوبي شركة H & M لا يفكرون إطلاقاً بحضور عروض الأزياء أو المعارض التجارية .

وخلافاً لما يفعله باعة الملابس بالتجزئة الذين يهتمون بسماع الإطراء والثناء من زملائهم أكثر من اهتمامهم بالأداء المالي، يؤكد مانسون أن شركة H & M لا تسعى إطلاقاً لتصنع «الموضة»، فيقول:

«نحن لا نحاول أبداً أن نصنع «الموضة»، فلنسا كباراً بما يكفي لنضع في مخازننا صنفاً من البضاعة ثم نحرك السوق . بل نحن مستعدون لأن نتنحى جانباً ونفسح المجال لأي شخص آخر استفاد من موسم ناجح ليراه الجميع على أنه الخبير، ويسعدنا أن نتيح له فرصة الاستمتاع بلحظة يكون فيه تحت الأضواء . وفي غضون ذلك، نواصل عملنا في صنع ما نصنع ونسأل أنفسنا «ما نوع الملابس التي سيرتديها الناس في الأشهر الستة القادمة، أو في السنة القادمة؟ ونفكر كيف نتمكن من إنتاجها بسرعة وبأقل كلفة ممكنة وبأفضل جودة نستطيع أن نقدمها» .

وبدلاً من إضاعة الوقت في تكوين صداقات مع المنافسين وكسب ودهم ومحاولة ترك الانطباع الجيد لديهم، توجه شركة H & M المصممين العاملين لديها نحو الشارع ودراسة ما فيه، وشراء الحاجيات من المحلات التجارية وذلك بغية دراسة ما يهتم بشرائه عامة الناس. ويطلب إليهم أيضاً قراءة المجالات التي تهتم بنشر مقالات عن أساليب الحياة، وحضور الأفلام السينمائية وقضاء بعض الوقت في البارات والنوادي الليلية ومشاهدة المهرجانات التي تسير في الشوارع ليرصدوا ويشاهدوا كيف يعيش الناس.

إلغاء الوسطاء وتجميع عدد كبير من الموردين

عندما تحسم شركة H & M أمرها بخصوص التصميم المقترح، تشرع مكاتبها الإنتاجية الخمسة عشر بالعمل على الفور وبالتفاوض زهاء 1600 من الموردين الذين تتعامل معهم. فالشركة لم تشتري على الإطلاق منتجاً من خلال الوسطاء. وهي لا تريد أن يكون لديها ذات المنتجات التي تباع في مخازن الغير، ولا تريد البيع بنفس أسعار الغير. لذلك تعمل شركة H & M على تصميم بضائعها الخاصة وتنتجها في معاملها لتحمل عشرين اسماً من أسماء ماركاتها.

ولكي يكسب الموردون العمل مع شركة H & M، لا بد لهم أن يستعدوا لمفاوضات صعبة وأن يهيئوا أنفسهم لتسليم المواد إليها قبل أن يسلموا البضاعة لغيرهما من شركات البيع بالتجزئة. ولا بد لهم من احترام رغبة الشركة بالحصول على أفضل جودة. وإذا صدف أن علمت شركة H & M بأن مورداً قد باع منتجاً مماثلاً إلى أحد منافسيها بسعر أقل، فلن يحظى هذا المورد بالعمل معها ثانية. وكذلك الأمر إذا تخلف المورد عن تسليم البضاعة أو توزيعها عن الموعد المحدد لذلك، تنهى علاقته مع الشركة على الفور.

ومقابل حسن أدائهم بموجب الاتفاق معهم، يقبض الموردون أثمان

بضائعهم حسبما تم الاتفاق عليه وهذا أمر قلما يحدث في تجارة الألبسة، ويجدون دوماً الوعود بصفقات أكبر مع الشركة ماثلة أمامهم. وبسبب هذا الحجم الهائل من الموردين البالغ عددهم 1600، فإنهم جميعاً يعرفون تمام المعرفة أن عليهم التنافس فيما بينهم من حيث السعر والجودة وسرعة الوصول إلى السوق.

لكننا لسنا على يقين، وبنقصنا البرهان، فيما إذا كانت المكاتب الإنتاجية في شركة H & M تشكل بالنسبة لها معيناً له أهميته في تقديم الأفكار للشركة. ويبدو من المعقول أن مورداً حالياً أو محتملاً سيكون سعيداً جداً لتقديم «القيمة المضافة» للشركة بصورة معلومات حول الخطط الإنتاجية لدى الباعة الآخرين بالتجزئة.

معرفة ما يجري على أرض الواقع

أدركت شركة H & M أنه لا يمكن أن يتحقق شيء ذو طبيعة جوهريّة في عملها إلا إذا كان وراءه كبار المسؤولين في الشركة. لذلك نرى واحدة من أفضلياتها التنافسية تواجد المسؤولين التنفيذيين في الطابق المخصص للبيع في مبنى الشركة كل أسبوع. منذ سنوات قليلة وفي اليوم التالي لعيد الشكر قام أحد كبار المسؤولين لشركة مخازن كبرى في الولايات المتحدة باستئجار حافلة واصطحب معه عدداً كبيراً من المسؤولين التنفيذيين في شركته وجال على كل فروع الشركة في منطقة سان فرانسيسكو. وكان معهم صندوق من زجاجات الشمبانيا، التي فعلت فعلها في رؤوس المسؤولين. لكن دخول هذه الطائفة من كبار الموظفين وهو يترنحون إلى فرع الشركة في يوم يعتبر من أكثر الأيام ازدحاماً في البيع بالمفرق لم يعط أثراً جيداً لمعنويات الموظفين ولم يحقق للمسؤولين فرصة تلمس نبض قسم المبيعات.

كان فابيان مانسون يردد ما قاله مرة الجنرال جورج باتون General

George Patton «لن تعرف ما يجري في الحرب حتى تسمع أزيز الرصاص». لذلك فهو لا يتصور أن تكون شركة بيع بالتجزئة سريعة إذا لم يكن ثمة اتصال مباشر بين المسؤولين وعمليات البيع. فيقول: «التواجد في الطابق المخصص للبيع هو عصب الحياة في هذه الأعمال. وابتعاد المسؤول التنفيذي في الشركة عن هذا الطابق يحجب عنه المعلومات الدقيقة».

ويضيف إلى ذلك تفسيره: «ينبغي على القيادي في الشركة أن يكون على اتصال مباشر بالبضاعة وعلى تماس مع مشاعر الناس وأحاسيسهم وردود أفعالهم حول البضاعة التي تبيعها الشركة. وإن كنت تريد لمؤسستك أن تكون سريعة، فمن المهم جداً أن ترى بأعينك ردود فعل الموظفين والزبائن على حد سواء نحو هذه البضاعة».

وعندم يرى أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة منتجاً يباع بصورة أسرع مما كان متوقفاً، ويطلب من المورد أن يختصر أسبوعين من برنامج الإنتاج، تكون استجابة المورد لذلك الطلب أفضل كثيراً مما لو كان ذلك الطلب قد وصل المورد من قسم التخطيط في الشركة.

الشركات السريعة في الوصول إلى السوق تمتلك أفضليتها التنافسية

وجد تشارلز شواب أن التكنولوجيا هي الأفضلية التنافسية لشركته فقرر أن يمتلكها. وقررت شركة هينز ومورتيز H & M أن يكون تعاملها مع الموردين مباشراً ودون وسطاء، وأن يكون لها مجموعة ضخمة من الموردين يكونون على تنافس دائم فيما بينهم، وقررت ألا تحاول دخول عالم تصميم الأزياء ورسم خطوط «الموضة»، وأن تبقى قريبة جداً من العمل ذاته من خلال تواجد المسؤولين التنفيذيين في قسم المبيعات.

من هنا نرى أن أحد التكتيكات التي تستخدمها الشركات المتخصصة في الوصول إلى السوق سريعاً هو رفضها الشديد للتخلي عن الأشياء التي توفر لها الأفضلية التنافسية. ولا تدع أحداً يشتري أو يسلبها تلك الأشياء.

[موجز في 60 ثانية] ←

- عندما تبحث الشركات عن مصادر خارجية فإنها تجازف بفقدان أفضليتها، أو أفضلياتها التنافسية.
- امتلاك الأفضلية أو الأفضليات التنافسية يساعد في إلغاء موانع السرعة.
- اذكر فيما يلي الأفضليات التنافسية لشركتك:

- 1 -
- 2 -
- 3 -

اجعل الباعة والموردين يتحركون بسرعة

عندما تريد أن تصل إلى السوق وتعتمد في عملك على باعة وموردين ومتعاقدين ثانويين للحصول على قطع أو مكونات ضرورية لإنتاجك، فإن فرصتك لتلبية الطلبات في مواعيدها المحددة تكون دائماً عرضة للحظر نتيجة اعتمادك على الآخرين. وفي حالة كهذه لا يكون مصيرك بيدك، بل بيد الآخرين. ومن هنا فإن اختيارك للتكتيك المناسب لتجعل الجميع يعملون وفق جدولك الزمني يعتمد اعتماداً كلياً على حجم أعمالك المستقبلية ومجالانها واحتمالاتها. وقد اكتشفنا أثناء دراستنا لأسرع الشركات في العالم أنها جميعاً تستخدم ثلاث تكتيكات تختلف عن بعضها اختلافاً جذرياً. والتكتيك الذي تختاره لشركتك وتنفذه ستكون له نتائج بعيدة المدى على شركتك.

استغل جشعهم واحتفظ لنفسك بمجموعة كبيرة من الموردين

عرفنا في الفصل السابق أن واحداً من التكتيكات المفيدة في تحقيق الوصول السريع إلى السوق، وكما استخدمته شركة هينز ومورتيز H & M، هو

الاحتفاظ بقاعدة واسعة من الموردين والمتعهدين وإشعال المنافسة فيما بينهم في كل صفقة تعقدتها وذلك اعتماداً على قدرتهم في تسليم البضاعة وفق الجدول الزمني الذي تضعه لهم. ولكي تؤسس قاعدة واسعة من هؤلاء الموردين، ولكي يكونوا جميعاً على استعداد للقدوم إليك يطرقون بابك كلما استدعيتهم، عليك أن تكون ذلك الكبير الذي يصلح أن يكون لاعباً خطيراً. فالمخبز الكبير قد تكون له قاعدة من خمسة عشر مورداً يمدونه بالدقيق لصنع الخبز. أما أن يكون لبائع حلويات صغير مثل ذلك العدد من الموردين، فهذا أمر هزؤ يدعو الموردين للضحك على المالك.

ولكي تجعل هذا التكتيك ناجحاً وفعالاً. ينبغي أن يكون لدى الزبون تدفق كبير من الأعمال بحيث يلعب مع البائع لعبة الجزرة على العصا يستخدم تلك الأعمال كما تستخدم الجزرة التي تجعل البائع يسعى للحصول عليها. والمغزى الصريح أو المبطن لهذا القول هو: «استخدم كل ما لديك من موارد وسلمني البضاعة وفق الجدول الزمني الذي أضعه وأنا أعدك - طبعاً دون أن يكون الموعد خطياً - بحصة أكبر من عملنا في المستقبل».

وبالطبع شريطة أن يتم تسديد الفاتورة حسب الاتفاق، أو في بعض الأحيان قبل موعدها وذلك بغية أن تجعل المورد يسيل لعابه. يستخدم هذا التكتيك على أفضل وجه لدى الشركات الكبرى التي يكون حجم أعمالها وسيلة إغراء إضافية للموردين.

واعتماداً على حجم الشركة، يتطلب استخدام هذا التكتيك وجود عدد من الموظفين الذين تنحصر مسؤولياتهم في إشعال التنافس بين الموردين وقياس أدائهم والتفاوض معهم على الدوام.

بدل الموردين باستمرار - وليعطوا كل شيء

أوضحنا في القسم الثاني من هذا الكتاب أن واحداً من التكتيكات التي

تستخدمها الشركات السريعة لتضمن أن يظل كبار المسؤولين فيها حازمين وفي حالة من التأهب الذهبي هو التبدل المتكرر للمسؤوليات المناطة بهم. ومن خلال إجراء التغييرات في مناطق نفوذهم يكون المدير ذاته والموظفون العاملون تحت إشرافه في وحدة الأعمال في حالة تأهب واستعداد على الدوام. ويمكن استخدام هذا التكتيك ذاته مع الموردين والباعة.

وقد لاحظنا أن معظم المسؤولين التنفيذيين (ما يقرب من 90٪ منهم حسب تقديراتنا بناء على خبرتنا) يذكرون قول بيتر دروكر «إن غاية الشركة أن تعثر على الزبون»؛ ولا يذكرون إطلاقاً قول تيودور ليثيت، الأستاذ في جامعة هارفارد، «إن غاية الشركة أن تعثر على الزبون وتحفظ به؛ ويتجاهلون النصيحة التي سقناها لهم «إن غاية الشركة أن تعثر على الزبون وتحفظ به وتنميه».

وكانت النتيجة أن غالبية الشركات تؤكد تأكيداً في غير محله على السعي للحصول على صفقة جديدة. فيزيدون عمولات المبيع في الصفقة الجديدة، وفي معظم الأحيان يعطون ما لديهم في سبيل الحصول على زبون جديد اعتقاداً منهم أن ذلك الزبون الجديد لن يكون راغباً في تغيير من يبيعه البضاعة. وبإمكان الشركات الراغبة في أن تصل إلى السوق قبل منافسيها أن تستغل هذه السذاجة لما فيه مصلحتها.

عند التفاوض مع الموردين ينبغي الإصرار على مواعيد تسليم البضاعة واعتبار هذه المواعيد على درجة لا تقل أهمية عن جودة البضاعة وعن السعر. ومن خلال تضمين الاتفاقية نصاً يقضي بفرض عقوبات مالية صارمة في حال التأخير في تسليم البضاعة عن مواعيدها المحددة تجعل الموردين يذعنون ويوافقون. لكن هذا التكتيك لا يخلو من نقاط سلبية، فقد يلجأ الموردون لشدة فرحهم في الحصول على زبون جديد إلى إعطاء الوعود أثناء التفاوض ثم يخلون بتلك الوعود عندما تحين آجالها رغم وجود ذلك الشرط التعاقدى المتعلق بالعقوبات المالية لسوء الأداء.

ينص أحد المبادئ المعتمدة في الأعراف التجارية أن الشاري مسؤول عن تقييمه لجودة المنتج قبل الشراء. ومع ذلك عليك أن تتحقق من كون ذلك المورد المحتمل بالقدرة الكافية على الوفاء بعهوده، لذلك لا بد من أن تكون العقوبات شديدة في حال التقصير في الأداء. وفيما بعد، إذا أردت أن تطلب البضاعة ثانية استخدم مورداً آخر، واستخدم معه كافة الامتيازات التي حصلت عليها من المورد السابق واجعلها نقطة البداية في مفاوضاتك، رغم أن المورد الأول وفي بوعوده التعاقدية من حيث مواعيد التسليم والجودة والسعر.

وإذا سألك المورد عن سبب ذهابك إلى مورد آخر، أجبه بكل بساطة إن ذلك المورد الآخر قادر على تقديم الأفضل من حيث إيصال البضاعة إليك وإكمال المشروع في التاريخ المحدد لها، لكن أخبره إنك ستعود إليه في مرة قادمة.

العلاقات الحصرية

قد تفيد ترتيبات حصرية التعامل مع الموردين في نشوء علاقات شخصية ممتازة. لكن الأمر لا يخلو من المخاطر. وهي علاقة مفيدة للطرفين لاسيما إذا كان للشركة مورد يفهم ويستوعب تماماً ما تسعى الشركة لإنجازه ويعمل ما باستطاعته للوفاء بما اتفق عليه.

لكن المؤسف أن معظم ترتيبات حصرية التعامل مع الموردين يصيبها شيء من الخطأ. تبدأ الشركة بالتعامل مع مورد جديد، وتكون عموماً مسرورة بهذا التعامل، فتنشأ علاقة شخصية بينهما ثم ينتاب الكسل كلاً منهما، ويتساءل الإثنان لماذا يتغلب المنافسون عليهما في السوق. لكن الواقع أن المورد يرى في أعمال الشركة أمراً مسلماً به، ناهيك عن غير ذلك من المخاطر. خذ مثلاً على ذلك ما حصل لشركة بيرغر كينغ Burger king وعلاقة التعامل الحصري

مع موزّد يورد لها اللحوم . فقد كان هذا المورد يحتفظ باللحوم التي تطلبها تلك الشركة العملاقة لمطاعم الوجبة السريعة . ويسلمها لها على هيئة فطائر محشوة باللحم المفروم ويسلمها أيضاً التوابل اللازمة وألعاب الأطفال التي توزعها الشركة مجاناً من باب الدعاية الترويجية . وفي منتصف العام 1999 وجدت شركة بيرغر كينغ نفسها ومطاعمها العديدة المنتشرة في أنحاء الولايات المتحدة وقد نفذ كل شيء لديها، لا تملك أن تقدم شطائر «الهمبرغر» لزبائنها . وتبين فيما بعد أن المورد الوحيد الذي كان يمدّها بما تحتاج إليه، وهو شركة أميريسيرف Ameriserve، في ورطة مالية كبيرة، ولم تمض شهور معدودة حتى أشهرت إفلاسها . وعانت شركة بيرغر كينغ معاناة كبيرة لتجد البديل لذلك المورد .

فإذا كان هدف الشركة الوصول إلى السوق بسرعة، فإن الطريقة الوحيدة التي تجعل علاقة التعامل الحصري مع الموردين تتمثل بأن يكون لدى الطرفين قضية إيمانية واحدة ومبادئ إرشادية مشتركة . وإلى جانب ذلك ينبغي أن تكون لدى كل طرف منهما معلومات مفصلة عن الوضع المالي لكل منهما . وإذا كانت سرعة الوصول إلى السوق هي الهدف الأوحد للشركة فإن التكتيك الأفضل والأكثر فائدة استخدام طريقة التبديل المتكرر للموردين واستغلال شهرة هؤلاء الموردين للحصول على صفقات جديدة .

[موجز في 60 ثانية] ←

- عندما تستخدم الشركات السريعة نحو السوق موزّدين خارجيين يقدمون لها المكونات الرئيسية لمنتجاتها وخدماتها، فعليها أن تطلب من الموردين العمل وفق الجدول الزمني الذي تضعه لهم .
- توجد ثلاثة تكتيكات تجعل الموردين يعملون وفق الجدول الزمني لشركتك، وهي :

- 1 - الاحتفاظ بعدد كبير من الموردين وتحريض التنافس فيما بينهم بغية الوصول إلى السوق.
- 2 - اعتمد على رغبة معظم الشركات في تقديم التنازلات في سبيل الحصول على الصفقات الجديدة واستخدم طريقة تبديل الموردين مراراً.
- 3 - كوّن علاقات التعامل الحصري مع الأشخاص والشركات الذين يشاركونك الأفكار.

استعن بالكتمان وابق تحت الرادار

قد تختلف التكتيكات التي تستخدمها الشركات السريعة في الوصول إلى السوق بين شركة وأخرى، إلا أن الشركات جميعاً تشترك في استراتيجية واحدة، هي قدرتها على إغلاق الفم وعدم التفوه بشيء عن ابتكار لمنتج جديد أو تحسين منتج قائم، وبذلك فهي تبقى تحت الرادار. والأمثلة على ذلك كثيرة: ستيف كيس Steve Case رئيس شركة أمريكا أون لاين Amercia On Line (AOL) وهو يسعى لشراء شركة تايم وارنر Time Warner بصفقة بلغت قيمتها ما يزيد عن مائة مليار دولار في غضون أشهر معدودة. . واذكر سابير بهاتيا Sabeer Bhatia وهو يقَلب في ذهنه فكرة الهوت ميل Hotmail حتى أدخلها إلى السوق في أشهر معدودة. . واذكر أيضاً ليو بوخالز Leo Pujals وهو ينمي ويوسع شركته تيليبيتزا Telepizza من مطعم واحد إلى ما هو أكثر من 1000 مطعم في أقل من عشر سنين. ولا تنس شارل شواب Charles Schwab وهو ينتقل بفكرة من عروض توضيحية قدمتها مجموعة من الباحثين إلى أن تصبح منتجاً يباع ويشتري في السوق ويكون له أثر دائم في شركته وذلك في مدة زمنية لا تتجاوز الشهور الستة.

فالقدره على العمل بسريره وكتمان غدت الأفضليه التنافسيه الأكثر أهميه لدى الشركات التي تريد الوصول إلى السوق سريعاً، وتكون أول من يصل إليه .

الثرة واحده من موانع السرعة

عندما يصعب على الشركة أن تستعين بالكتمان وتظل تحت الرادار فإنها عن غير قصد تضع نفسها في إرباكات قد تكون كارثيه هي في غنى عنها. وفي هذا مضيعه للوقت والسرعه، نوجزها فيما يلي :

- عندما تصل إلى المنافسين معلومات عن خططك فقد يوظفون أشخاصاً ذوي معرفة على جانب كبير من الأهميه وفريقاً قيادياً لديه معلومات قيمه عن الملكيه.
- قد يسرق المنافسون منك الفكرة بأجمعها ويهزمونك في السوق.
- عندما يعلم الموظفون في شركتك شيئاً عن خططك ويعرفون أنهم استبعدوا عنها لأسباب معينه فقد يشنون حملة ضد الفكرة ذاتها، أو قد يشاركون في عمليات ضاغطة تهدف لنزع الأفضليه التنافسيه لتلك الفكرة.
- عندما تصل معلومات مسبقه للغير عن خطط الشركة، فإن السوق عموماً يميل إلى وضع توقعات أكبر من اللازم، فيصاب بخيبه الأمل، وتكون النتيجة في أغلب الأحيان عدم قبول الزبائن للمنتج، ناهيك عن الصحافه التي تتحدث بشكل لا يخلو من السلبيه.
- إذا علمت شركة أخرى بعمليات تصنيعيه فريده من نوعها ثم قلدها أو سرقت الفكرة بكاملها تتعرض الشركة لخطر فقدان ميزه إيصال المنتج إلى السوق قبل الآخرين.
- قد يتعرض تمويل المشروع والبحث عن رؤوس أموال جديده تضاف إلى المشروع مستقبلاً لبعض الأخطار إذا ظهر على الساحة منافسون آخرون.

- في اللحظة التي تتسرب فيها معلومات عن الفكرة قد تظهر شركات تتمكن من تقليد جهودك وعندئذ تكون قد جازفت بفقدان الأفضلية التي تترافق بشكل تقليدي مع السرعة في الوصول إلى السوق.

العمل خلسة وفي خفية عن الآخرين بات أكثر صعوبة

لنفكر معاً بظروف تواجدت في أيامنا هذه ولم تكن موجودة قبل عقد من الزمان:

الشهوة العارمة لصحافة مؤيدة

تقول الحكمة التقليدية: كلما كثر الحديث الإيجابي عن الشركة في الصحف تكون الشركة أكثر شرعية وأكثر نجاحاً في نظر الآخرين في السوق. ومعظم الشركات تهوى أن تتحدث عنها الصحافة، بل أن تكون غاية تسمى الصحافة للتسلل إليها. وأكثر من ذلك يعتمد أغلب المسؤولين في الشركات ذات الأسهم المتداولة في الأسواق المالية على استمرارية تحسن أسعار أسهم شركاتهم لما يحمله ذلك من زيادة في حجم تعويضاتهم.

والأثر الوحيد لذلك أنه لا يصعب أن تجد في كثير من الشركات شخصاً محباً للثرثرة لا يتورع عن إخراج حبة الفول من فيه عن طيب خاطر في سبيل صحافة موالية وارتفاع أكثر لسعر الأسهم.

الآلوف من صحفيين ومحللين لأخبار الأعمال

توجد هذه الأيام مئات، بل آلاف، من القنوات التلفزيونية التجارية والمطبوعات ومواقع لشركات على الانترنت لم تكن موجودة قبل عشر سنين. وكل منها لديه العشرات من الصحفيين الذين يهتمهم سبق صحفي يقدمونه لصحفهم. لذلك تجد الشركات وكافة الأنشطة التي تمارسها عرضة لملاحقة دقيقة من هؤلاء الصحفيين بشكل ما يسبق له مثل في التاريخ.

يسود مناخ في الأعمال يتمثل في
«إما أن تأكل أو تكون طعاماً للغير»

كل شركة تريد أن تكون الأسرع في الوصول إلى السوق وأن تفرز منافسيها وتهزمهم، لكن القليل جداً من الشركات تبقى فوق مستوى جمع المعلومات الاستخباراتية، أو «استعادة» فكرة من شركة أخرى والادعاء بأن الفكرة «فكرتها» وتجري بها بأقصى ما تستطيع من سرعة.

التواصل الفوري والسريع

لقد غيرت رسائل البريد الإلكتروني، والملفات الملحقة به، طريقة التواصل بين الناس تغييراً كبيراً جداً، غير أن شبكة الانترنت الدولية، وكذلك شبكة الانترنت الداخلية للشركات ليستا آمنتين، فتجد العيون المتطفلة قادرة عموماً على استطلاع ما فيهما من وثائق يريدونها عن الشركة. وقد تعثر من خلالهما على نسخة لصفحة شراء تمت عبر البريد الإلكتروني فتستلخص منها شيئاً عن خططك التسويقية. وقد تنتقل مثل هذه النسخة إلى كمبيوتر منافسك في غضون ساعات معدودة من لحظة استلام موزدك لهذه الوثيقة.

المتلطف لعقد الصفقات لا يكتفم السر

منذ مدة ليست بعيدة أعلنت شركتان عملاقان لتوريد المواد الزراعية عن موقع لهما على الانترنت بعنوان Rooster . com ولكن في اللحظة التي سمعت الأخبار شركات أخرى لها مواقع على الانترنت، عرفت أشياء أخرى إلى جانب ذلك: فقد تسربت معلومات استخباراتية هامة من عاقد الصفقة.

تفيد هذه المعلومات أن اثنتين من الشركات التي كانت وراء العنوان Rooster . com كانتا تستمجان آراء بعض أصحاب رؤوس الأموال وأصحاب الصفقات من موقع Farmbid . com أو موقع Direct Ag . com أو موقع XS Ag . com وغيرها. وكان الجميع على أحر من الجمر للدخول في شراكة واعدة

بثروة كبيرة. ولشدة لهفتهم كشفوا أمر استراتيجيتهم وبحوثهم. وكانت النتيجة أن الذين أصبحوا منافسيهم فيما بعد، استفادوا من عملية الاستطلاع المجانية هذه ودونما تردد أو تأخير أخذوا موقعا لهم على الانترنت في تنافس مباشر معهم.

اكتم أسرارك وابق تحت الرادار وإلا تعرضت للقصف

فيما يلي وصف لطريقة استخدام بعض الشركات السريعة للكتمان كأفضلية تنافسية:

شركة هوت ميل Hotmail

عندما كان ساير بهاتيا يقلب في ذهنه الفكرة العامة عن الهوت ميل، كان وشريكه جاك سميث يدركان تماماً أن كل ما لديهما هو فكرة بسيطة. وأيما شخص لديه إمكانية الوصول إلى شبكة الانترنت يتمكن من استخدام لوحة المفاتيح ويضع عنوان «هوت ميل» ثم يدخل كلمة السر ويستقبل، بدون أي أجر، بريدأ الكترونياً من أي حاسوب آخر على الكرة الأرضية لديه إمكانية الوصول إلى الانترنت. وقد أدرك الرجلان أن الفكرة ذاتها قد تخطر ببال أي شخص آخر خلال وقت قريب. وما زاد في فزعهما أن تخطر فكرة كهذه لشخص يعمل في شركة مايكروسوفت Microsoft أو شركة نت سكيب Netscape أو شركة آي بي إم IBM، أو أي شخص آخر قد يقدم مثل هذه الفكرة لشركة متخصصة بالتكنولوجيا ولديها المال الكثير.

ويقدم لنا ساير بهاتيا، في هذا الإطار، درساً في أصول كتمان الأسرار والبقاء تحت الرادار. كان بهاتيا وشريكه حيث في بداية الأمر بحاجة للمال من أجل مشروعهما، وكانا يعرفان أنه إذا علم الشخص الخطأ بهذه الفكرة فستكون النهاية لهما. وشرع بهاتيا بطلب التمويل من مئات الأشخاص دون أن يذكر شيئاً عن حقيقة فكرته التي يسعى لتحقيقها. يقول: «بحثت في كل مكان ولم أترك

حجراً ألا وقلبته . إن وجدت شخصاً مستعداً للاستماع تحدثت إليه . سألت الأصدقاء والزملاء ورفاق الدراسة والشركاء . سألت كل إنسان في كل مكان وكل زمان . اتصلت بمليونير من تكساس وأحد أثرياء النفط وبتاجر من تجار العقارات حتى أنني اتصلت بواحد من الرأسماليين اشتهر عنه أنه يمول محطات تزويد السيارات بالوقود» .

لكن بهاتيا لم يكن يكشف عن فكرته «الكبرى» إلا بعد أن يكون واثقاً أنه لن يلقي الرفض لسبب تافه أو لسبب لا صلة له . يقول بهاتيا : «حصل كل المستثمرين المحتملين على التلميح ذاته ، ذلك أننا كنا نعمل على برنامج جاوا Javasoft . وإذا ابتداء من كنت أتحدث إليه لأبيعه بتقديم أسباب رفضه وكنت أجدها أسباباً سخيفة فإنني لم أفصح أبداً حقيقة فكرتي . وهكذا كان . فلم يلم خطتنا الحقيقية سوى أربعة أفراد» .

وبعد أن جمع نحو 300 000 دولار ، كان عليه أن ينتقل إلى المرحلة التالية وهي توظيف أفراد يعملون معه . كان يعلم أن الأموال التي جمعها لا تكفي لذلك . فأخذ يحاول جذب الأشخاص إليه بإقناعهم أنهم سيكون لهم حصص في الشركة مقابل عملهم . وبما أن هؤلاء الموظفين صار لهم مصلحة مالية إذا نجحت الشركة ، وحيث أنهم يعلمون علم اليقين أن النهاية لن تكون في صالحهم إذا صدف أن سُرقَت تلك الفكرة ، لم يجد بهاتيا أية مشكلة في إقناعهم بكتمان الأسرار . أما الموظفون الإداريون الذين يعملون بأجر ساعي فلم تكن لديهم أدنى فكرة عن طبيعة عمل الشركة .

خلال الأشهر الثمانية التالية حيث كان البحث جارياً عن مكاتب للشركة واستخدام الموظفين وتحضير المنتج كان بهاتيا وسميث على قناعة بأن الفكرة التي لديهم قد تخطر لشخص آخر ، أو ربما تكون قد خطرت فعلاً ، أو أن شخصاً ما سوف يسرق فكرتهما ، فاحتفظا من أجل ذلك بورقة رابحة ليلعباها إن حدث أي من هذين السيناريوهين . يقول بهاتيا في ذلك :

«كنا نفكر في البداية أن نتقاضى أجراً زهيداً للخدمة لا يتجاوز 4,95 دولار. لكننا قررنا سريعاً أن تكون الخدمة مجانية، دون أجر، خشية أن تتقاضى شركة أخرى نفس هذا الأجر، أو أن تقدم سعراً منافساً فتكون نهايتنا. وبالمقابل نجني الأموال عن طريق بيع الأعلان أو بيع تفاصيل سكانية (ديموغرافية) عن مستخدمي هذه الخدمة، مثلما تفعل دار للبريد المباشر قوائم المستهلكين».

وفي الوقت الذي أشهرت فيه شركة هوت ميل Hotmail بتاريخ الرابع من تموز/ يوليو عام 1996، لم يكن يعرف ماهية الشركة سوى عدد قليل من الناس لا يتجاوز عددهم في معظم الأحوال ثلاثين شخصاً. وبعد ثمانية عشر شهراً من ذلك التاريخ بلغ عدد زبائنها حوالي 20 مليوناً. وما زال مؤسسها على طبعه كتماً للأسرار شكاكاً في نوايا الآخرين. وكان يعرف أن عليه أن يتحرك، إما أن يبيع شركته أو يحولها إلى بوابة رئيسية للبرمجيات، وخلال أيام معدودة تمّ التوقيع على صفقة مع شركة مايكروسوفت خرج منها بهاتيا وشريكه سميث بثروة تبلغ 440 مليون دولار. وهكذا، ليس ثمة أدنى شك لو أن كلمة واحدة تسربت لما كانت شركة هوت ميل الأولى في ولوج السوق، ولما كانت قد حققت النجاح العظيم الذي شهدناه.

شركة تشارلز شواب Charles Schwab

في أواخر عام 1995 دعا رئيس قسم التكنولوجيا في شركة تشارلز شواب دون ليبور Dawn Le pore رئيس الشركة تشكل شواب لمشاهدة عرض توضيحي تقوم به إحدى مجموعات البحوث في الشركة. فقد أرادت تلك المجموعة أن توضح عمل برنامج ابتكرته يتيح التحدث بين الحواسيب في شركة شواب.

أدرك ليبور وشواب عندما شاهد العرض مضمون عمل ذلك البرنامج، وهو أن أحد زبائن شواب يستطيع أن يضع طلباً على الكمبيوتر العائد له ثم تنفذ

الصفقة ويتم تثبيتها دون أن يجري إدخال البيانات بعمل يدوي . وعلى الفور تم تشكيل فريق عمل للمشروع أعطي الصلاحية لإنجاز وتحقيق وتنفيذ برنامج التجارة والصفقات عبر شبكة ويب Web . وأعطي اسم حركي لهذا الفريق وتم تعيين قائد للمشروع، وبدأ الفريق عمله بسرية تامة . لم يكن قائد الفريق مقيداً بالتراتبية الوظيفية، بل يمكنه الاتصال مباشرة بكبير المسؤولين في الشركة ديف يوترك Dave Pottruck . وخلال ستة أشهر وضعت الشركة عنوانها على الانترنت e. schwab . وبينما كانت الشركات الأخرى بما فيها التجارة الكترونية E trade لا تزال منشغلة بالتكنولوجيا كانت شركة شواب قد هزمتها وذلك بسبب قدرتها على كتمان السر .

شركة هينز وموريتز H & M

يكمن السحر عند شركة H & M في قدرتها على حسن إدارة الموردين البالغ عددهم 1600 من مكاتبها الإنتاجية الخمسة عشر المنتشرة في كافة أنحاء العالم . والشركة ترفض فكرة وجود أسرار لديها لتكتمها بل تزعم أن كل شيء تفعله واضح للعيان ومعرض في كل مخازنها العديدة . وكان عليها أن تضيف إلى ذلك، ولم تفعل، إن شخصاً مقيتاً منبوذاً قد يسرق بطاقة دعوة للنساء في البيت الأبيض فذلك أيسر من أن يتمكن امرؤ من الولوج إلى أعماق المكاتب الإنتاجية لشركة H & M ويشاهد ما يصنعون .

المراكز الإنتاجية في هذه الشركة هي بمثابة مراكز الأعصاب لها . فيها تقرر لوجستية التوزيع، وفيها تختزن أنماط ونماذج الملابس وفي هذه المكاتب تستقبل الشركة الباعة والموردين الذين يقدمون المعلومات السرية . وحيث إن الشركة تدرك ذلك الهامش الضئيل لأفضليتها التنافسية تبقى هذه المكاتب الإنتاجية بعيدة المنال لأي إنسان مهما كان عدا موظفي الشركة الذين يحملون الترخيص الأمني .

كيف تكتم السر

عندما كان آرثر ولزلي Arthur Wellesley جنرالاً حديث السن في الهند. اتصل به مبعوث أحد حكام الولايات يريد معرفة أي الأراضي التي يحتمل أن تتنازل عنها بريطانيا لصالح سيده نتيجة لمعاهدة سوف يتم التوقيع عليها. جرت ذلك المبعوث عدة محاولات مع الجنرال ولم يفلح إذ لم يجد أذناً صاغية منه. فعرض رشوة مالية كبيرة لقاء هذه المعلومات. فمال إليه الجنرال هامساً في أذنه «هل تستطيع أن تكتم سرّاً؟» فأجاب المبعوث متلهفاً لمعرفة ذلك السر «أجل. بالفعل» وكان رد هذا الجنرال الذي أصبح فيما بعد دون ولنغتون الشهير: «وكذلك أنا».

لقد تبدلت الأحوال خلال كل تلك السنين المائتين التي تفصلنا عن اللحظة التي احتفظ فيها الدون بذلك السر لشعوره بأن شرفه يلزمه بذلك. لكن الشركات لها تكتيكات خاصة تجعلها قادرة على كتمان أسرارها والبقاء تحت الرادار.

اجعل فكرة السرعة إلى السوق حملة ترفع لواءها

إذا أخذنا أمثلة الشركات التي تحدثنا عنها - أمريكا أون لاين وهينز ومورتيز وتشارلز شواب وهوت ميل نجد أن كل عضو في الفريق كان يشعر أنه مساهم له دوره في صنع شيء على جانب كبير من الأهمية ورغم أن بعض ما قامت به تلك الشركات لا يغير شيئاً في هذه الدنيا، لا ابتلاع شركة تايم وارنر ولا تدوير البضاعة ثمان مرات في العام ولا ابتكار التجارة الالكترونية يغير هذا العالم، إلا أن كل فرد من أفراد الفريق قد آمن بالقضية وانضم إلى الحملة التي كان يعلم علم اليقين أن نجاحها متوقف على كتمان السر.

دع الجميع يستوعب الحكمة «في التغابي ذكاء والذكي غبي»

في الفيلم السينمائي «العزّاب The Grod father» لبوزو وكوبولا Puzo

and Coppola وردت عبارة تركت لدينا أثراً عميقاً لا يمكن نسيانه . كان سولوزو، كما تروي قصة الفيلم، تاجر مخدرات ذا نفوذ واسع . التقى أسرة «كورليونه» في محاولة لإقناع دون بالدخول معه في شراكة لكن دون رفض ذلك . في نهاية اللقاء أنتحى الدون بابنه سوني جانباً يؤنبه على عبارة قالها أثناء اللقاء مخاطباً سولوزو إنه وعائلته ليسوا أغبياء وإن لديهم الجرأة على قول ذلك . وبخ الوالد ابنه محذراً من كشف أي شيء خاص بالعائلة أمام شخص يمكن أن يكون عدواً للأسرة قائلاً: «لا تقولن لأحد خارج الأسرة ماذا تفكر» . وكأن الدون كان يقول لولده إن في التغابي ذكاء والذكي غبي .

لا يمكن للمرء أن يتجنب الأصدقاء والموردين والإعلام والمنافسين المحتملين وزبائن المستقبل لكن علينا أن نكبت ذلك الإحساس في داخلنا الذي يحثنا على أن «نبرق» برقية تحمل أفكارنا للآخرين عندما نتصرف وكأن ما يقال لنا يثير حماسنا فنستجيب له دون مبالاة أو اكتراث .

تأكد أن كل واحد في الفريق يدرك تماماً أن الضرر يلحق بكل شيء عملت من أجله إذا خرجت للعلن معلومات عن الشركة أو المشروع أو ما تقوم به من أعمال . عاونهم في أن يعرفوا كيف يحللون كل حديث يجرونه مع الآخرين ، وأن يعلموا أنه لا يوجد أحد «خارج العائلة» يستحق أن يعطي أية معلومة . علمهم القيمة المتوخاة من بخس الأشياء حقها!

اجعل مكافأة مالية لمن يفلح في كتمان السر

عندما يكون للأفراد مصلحة مالية في نجاح المشروع يكونون أكثر استعداداً لكتمان الأسرار والبقاء تحت الرادار .

ليكن تسريب الأسرار إساءة توجب العقاب

إجعل ميزة كتمان الأسرار مؤهلاً من المؤهلات المطلوبة ممن يريدون العمل في الشركة، وافصل من العمل كل من يخالف هذا الاتفاق .

ذكَرَ العاملین لديك دوماً بأهمية العمل الذي ينجزونه

لاحظنا أثناء دراستنا للشركات التي اشتهرت بأنها الأسرع في الوصول إلى السوق أن رؤساء الشركات يعملون دوماً على تذكير فرق العمل لديهم بأهمية العمل الذي يعملون على إنجازه وبالأخطار المحتملة إذا أصبحت طبيعة عملهم معروفة عند الآخرين .

[موجز في 60 ثانية] ←

- كلما ازداد عدد الذين يعلمون شيئاً عن المنتج أو الخدمة التي تخطط لها، ازدادت المشاكل التي ستواجهها .
- العمل خلسة وفي خفية عن عيون الآخرين آخذ بالتزايد تعقيداً وهذا يتطلب تكتيكات تصمم خصيصاً لضمان كتمان الأسرار .
- عندما تبحث عن مصادر تمويل مشروعك أو عن رأس مال تضمه إليك، لا تكشف عن حقيقة فكرتك إلا بعد أن تكون واثقاً أن من تتحدث إليه لن يرفض طلبك لمجرد الرفض .
- لا تتحدث عن خططك وعملياتك إلا لأقل عدد ممكن من الأشخاص .

دع الأشياء على بساطتها

إليك القصة التالية وهي قصة حقيقية مع تغيير اسم بطلها. كان هيرب رئيس عمال يعمل في تركيب برك السباحة. في أواخر الثمانينيات قرر أن يكون له عمله الخاص بعيداً عن الشركة، رهن منزله الذي يسكنه مع عائلته مقابل مبلغ 100000 دولار كانت رأس ماله.

كانت السنوات الأولى من عمله جيدة عادت عليه بمردود عالٍ رغم رداءة الظروف الاقتصادية في تلك الأيام، فكان ينجز تركيب 50 مسبحاً في العام بمعدل وسطي. نجح في عمله ولقي الاحترام من كل من تعامل معه. وبدأ يفكر بتوسيع عمله وبناء المسابح الأكبر حجماً وبذلك يحقق دخلاً وربحاً جيداً. ولم يمض زمن طويل حتى صار دخله السنوي حوالي 100 000 دولار.

في مطلع التسعينيات ازداد شره هيرب للمال، وقرر توسيع عمله. رأى السكان في جواره يملكون بيوتاً أكبر ويقضون الإجازات الفارهة ويرسلون أولادهم إلى مدارس أفضل. فقال في نفسه إن بوسعه أن يزيد دخله إذا افتتح قسماً جديداً في شركته يكون متخصصاً في هندسة المناظر الطبيعية حول المسابح التي يبيعها. ولم يمض وقت طويل على دخوله ميدان هندسة المناظر

الطبيعية التي لا يعرف عنها شيئاً ولا يهتم منها سوى جنبي المال، حتى قرر إنشاء شركة تقوم بأعمال الصيانة للمسابح التي يبنيتها، حيث كان يقول في نفسه ضاحكاً: «لماذا أترك المال على الطاولة؟».

وكما يليق برجل في مركزه، إذ أصبح مالك شركة ذات ثلاثة أقسام، اشترى سيارة من صنع BMW وأدخل تحسينات في منزله وأرسل أولاده إلى مدارس راقية ذات أقساط باهظة. وخلال وقت قصير انكشفت ضآلة معرفته بهندسة المناظر الطبيعية وصيانة برك السباحة، فأدخل معه في العمل شريكين يقومان على إدارة هذين القسمين من شركته. وعندما وجد هيرب أن أياً منهما لم يعمل وفق ما خطط لهما قرر زيادة حصصهما في واردات الشركة من أعمال تركيب برك السباحة.

شهدت السنوات الست التالية كل ما من شأنه أن يصيب الشركة بالأذى والضرر. الشريكان اللذان تنقصهما الكفاءة سلباه الأموال. كان قد افتتح محلاً لبيع المواد الكيماوية الخاصة بالمسابح وأغلقه. كان لديه عدد من مديري الأقسام فباتوا مصدر خوف له. لم يعد قادراً على دفع الفواتير المترتبة عليه، والأموال التي رصدت لدفع ضريبة رواتب الموظفين ذهبت لدعم الشركة ثم ألقت الحكومة الجحز الاحتياطي على الشركة، وتركه الأشخاص الهامون في شركته وأسسوا شركات منافسة له في أعمال تركيب المسابح. وواجه السخط والنقمة من عشرات الزبائن. انهار كل شيء. في عام 1997 أغلق شركته وأعلن إفلاسه. وآخر مرة رأيناه كان يملك سيارة شاحنة صغيرة قديمة ومهترئة ويعمل لدى شركة متخصصة في تركيب المسابح.

ولكن ما علاقة قصة هذا الإنسان بحديثنا عن السرعة في الوصول إلى السوق؟ الواقع أن لها علاقة كبيرة جداً. وإذا رجعنا إلى الوراء قليلاً نجد أن قصة هيرب ابتدأت في ذات الوقت الذي ابتدأت فيه شركة AOL بإدارة ستيف كيس، ومطاعم تيليبيتزا بإدارة ليو بوخالز. وفي ذات الوقت تقريباً كان تشارلز

شواب ولوري ميس وستيوارت هورنري يعملون ويجتهدون للارتقاء بشركاتهم ويحثون نموها لتصبح أسرع الشركات في الوصول إلى السوق. فهل كان بوسع هيربي أن يحقق نجاحاً مماثلاً لهم؟ نعتقد أن بإمكانه ذلك. . لو أنه فقط ابتعد عن التعقيد وحافظ على البساطة في مشروعه.

إن أردت السرعة إلى السوق،

دع الأشياء على بساطتها (KISS)

دع الأشياء على بساطتها. يقول راندال ومارك ميس من شركة كلير تشانل كوميونيكيشن: «إن أعمالنا بسيطة، لكن الفرق بيننا وبين منافسينا يكمن في التنفيذ». وقد قال مثل هذه العبارة ستيف كيس رئيس مجلس إدارة شركة AOL وفابيان مانسون المدير التنفيذي السابق لشركة H & M. وقالها أيضاً سابير بهاتيا مؤسس شركة هوت ميل وليو بوخالز صاحب مطاعم تيليبيتزا وستيوارت هورنري من شركة ليندليز.

وأثناء تجوالنا في العالم بحثاً عن الشركات التي تعتبر الأسرع في العامل، وعندما كنا نلتقي قادة تلك الشركات سمعنا الجميع يقولون، ويكررون قولهم، عبارات مشابهة «أعمالنا بسيطة». حسبنا في بادئ الأمر أننا كنا نشاهد التواضع عينه. ثم أخذنا نتساءل فيما إذا كان هؤلاء القادة الأذكياء يقصدون بقولهم أن يأخذوا بيدنا. ثم استتجنا في النهاية أنهم جميعاً على حق، ذلك لأن الشركات التي تتميز بأنها أسرع الشركات في الوصول إلى السوق تحاول دائماً أن تجعل مشاريع أعمالها في أبسط صورها.

الجدير بالذكر أننا اكتشفنا من خلال البحوث التي أجريناها أن أكبر معركة يخوضها قادة الشركات السريعة في الوصول إلى السوق هي معركتهم مع موظفيهم أي مع أولئك الذين نخشى من تعقيدهم للمشاريع. فيعطونهم نصف الفرصة.

السرعة والوصول إلى السوق قبل الآخرين هما الحالة الطبيعية

للسرعة سحرها وتوهجها. الأطفال الصغار يحبون سرعة الحركة والتدافع السريع. يعشقون ركوب الأرجوحة، ويتهجون عندما يداعبهم الكبار ويقذفونهم في الهواء. وتراهم يضحكون بسرور بالغ عندما يرفع أحد عرباتهم بسرعة كبيرة في الطرقات. وعندما يكبر الأطفال قليلاً ويتعلمون المشي تراهم يتدافعون في كل مكان، يكرون ويهجمون غير مباليين بالعثرات التي تعترضهم.

وفي سني المراهقة تسيطر على الشباب رغبة جامحة للحصول على كل ما هو سريع. يحبون الوجبات السريعة والسيارات السريعة والأصدقاء الذين يهيمنون بالسرعة. وعندما يصبحون في العشرينات من أعمارهم ترى الكثيرين منهم يفتنون بالعلاقات العابرة والمغامرات الطائشة والرياضات التي تتسم بسرعة الحركة. من هنا نجد أن التكوين السريع للثروة والصفقات السريعة ما هي إلا صور لها سحر خاص لدينا جميعاً.

وفي النهاية تأتي سنوات التنبيه والإنذار لتسجل ملاحظتها فتبدأ سرعتنا بالتناقص. فندري أن السرعة التي تتناقض مع ما تعلمناه مطلوبة في العمل التجاري. ولأننا بشر ولأن التنبؤات قد تصدق أحياناً نأخذ ببناء موانع للسرعة تسبب لنا التباطؤ في الحركة.

فإن كنت تريد أن تنضم إلى صفوف تلك الشركات التي ينظر إليها على أنها الأسرع في الوصول إلى السوق، عليك أولاً أن تقبل أن السرعة والوصول إلى السوق قبل الآخرين هو الحالة الطبيعية وأن ما يبطنه حركة غالبية الأشخاص هو ما يفعلونه أنفسهم لوضع العراقيل في طريقهم.

وأكبر عقبة تعوق حركة الشركات السريعة هي في الواقع لجوء الشركات ذاتها إلى تعقيد المشروع المقترح. ونحن نرى أن جميع المديرين التنفيذيين

وكبار المسؤولين الذين يقولون بكل تواضع إن أعمالهم بسيطة قد صنعوا المستحيل . وإليكم الأمثلة :

- شركة هينز ومورتيز تتحرك بسرعة لدرجة أن الوقت الذي يستغرقه صنع الملابس من لحظة استلام الرسومات من مصمم الأزياء وحتى اكتمال الخياطة وعرضه في مئات المخازن التي تمتلكها لا يتجاوز شهرين .
- شركة ليند ليز تتصدى لمشاريع بناء يمكن أن توصف بالمستحيلة . وكانت تنجز تلك المشاريع في زمن يعادل نصف الزمن الذي تستغرقه شركة منافسة لها في بناء عمارات طابقية للمكاتب .
- كانت شركة كليير تشانل كوميونيكيشن تشتري ما معدله الوسطي أربع محطات إذاعة و2000 لوحة إعلانات كبيرة في الأسبوع ودون أن تأخذ أسبوعاً واحداً لإجازة .
- ستيف كيس رئيس شركة أمريكا أون لاين اشترى ثمانين شركة ودخل في شراكة مع المئات وأنزل في الأسواق آلاف الأصناف الجديدة ودمر منافسيه .
- ليو بوخالز ابتداءً العقد الأخير من القرن العشرين بافتتاح مطعم واحد لتقديم فطائر البيتزا ولم يكن لديه مال . وشهدت نهاية العقد امتلاكه لألف مطعم، إذ كان يفتح 100 مطعم في العام، وغدت شركته تساوي ثروة تقدر بمليارات الدولارات .

تقتضي السرعة التركيز الدائم

لم نر شركة اتصالات تنمو بمثل السرعة التي نمت بها شركة كليير تشانل، أو كانت مثلها في تسجيل العديد من أوائل الابتكارات . وبينما كانت كثير من الشركات الإعلامية تراودها تطلعات مماثلة وتحاول أن تتحرك بسرعة مماثلة لها، كانت شركة كليير تشانل تنمو بسرعة مذهلة تمكنت خلالها من شراء ألف

محطة إذاعة جعلت المنافسين يبدون وكأنهم أسماك أصابها الدهول.

وبينما كان المنافسون منشغلين ببناء البنية التحتية المعقدة لشركاتهم كانت أسرة ميس تحتفظ بالشكل البسيط لهذه البنية. في هذا الصدد يقول راندال ميس خازن الشركة ومديرها المالي إن هذه البساطة هي مفتاح نجاح شركة كليز تشانل كوميونيكيشن:

«إن شركتنا بسيطة، والمهم أن نبقى كذلك، عندما يعمل المرء في حقل الإذاعة والتلفزيون عليه أن يفعل ثلاثة أشياء: أولها أن يبث على الهواء منتجاً محتشماً وليس إنجاز هذا المنتج بالأمر الصعب. وثانياً على المرء أن يكون لديه موظفو مبيعات ويحرك فيهم الدوافع. وأخيراً عليه أن يضغط النفقات. هذا كل ما في الأمر. ونحن دائماً نذكر أنفسنا بأن أعمالنا بسيطة وعلينا أن نبقى كذلك. أما ما يفسد التنفيذ فهو محاولة بعضهم أن يجعلوا الأمور أكثر صعوبة مما هي فعلاً».

ويستطرد راندال ميس في قوله مستعيراً تشبيهاً من المباريات الرياضية:

«جميع المالكين الرئيسيين بدؤوا السباق من حيث ابتدأنا - 14 محطة إذاعة - وهذا أكبر عدد يمكن للمرء أن يمتلكه قبل رفع القوانين الخاصة بفرض القيود. والحقيقة كان لنا موارد مالية تقل عن غالبية المجموعات الأخرى. لكن الذي أتاح لنا فرصة الفوز هو أننا ننتبه للأساسيات. . . نبقى الأشياء على بساطتها ونقوم بالتنفيذ».

عندما تحقق شركة من الشركات جزءاً يسيراً من النجاح في واحدة من الصفقات يظن كبار المسؤولين فيها أنهم الأقوياء بلا منازع وأنهم القادرون على إدارة أية شركة. لكن سجلات الشركة تبين لنا أن ذلك الإحساس بالعظمة المتمحور حول «الأنا» ليس له أساس يقوم عليه وأن وحدات الأعمال التي تم شراؤها بأسعار عالية قد جرى التخلص منها فيما بعد بهامش ربح ضئيل، نسبات قليلة مقابل الدولار - مثال ذلك قصة هيرب ومشروعه الخاص بهندسة المناظر الطبيعية وشركة كويكر أوتس Quaker Oats وشركائها لشركة سنابل

Snapple. والأدهى والأمرّ وأشدّ إيلاً من الأمور المالية هو انشغال الشركة بأمر تبعتها عن هدفها بأن تكون سريعة وأول من يصل إلى السوق بمنتجها الأساسي.

فكر ملياً بما تعتزم فعله ثم افعله مرات ومرات بحيث تكون في كل مرة أسرع من سابقتها

يصف ستيفان بيرسون وفابيان مانسون شركتهما H & M بأنها شركة متخصصة في الألبسة وتقدمها بجودة عالية وأسعار معقولة. . . . وبأنها تفعل ذلك بسرعة عالية. كل فرد في هذه الشركة يتحرك بسرعة، إن لم يكن لشيء آخر فمن أجل السرعة ذاتها. يقول فابيان مانسون إن الخطى السريعة لشركته هي سبب الجذب الرئيسي للأشخاص السريعين:

«نحن شركة ليس لها قيود ونتحرك بسرعة الضوء. لا نريد أن نسمع شيئاً عن قيود تحد من حركتنا من أي شخص، أجهزة الهاتف ترن وهي لا تزال بيد المتحدث والأشخاص يدخلون ويخرجون مسرعين، أنت تحتاج لهذا، وتحتاج لذلك الشيء، تتحرك سريعاً طوال الوقت. والتزامنا بأن يكون كل شيء سريعاً يجعل هذا المكان عظيماً. وإذا صدف وقلنا مرة بأننا لن نفتح مخزناً آخر في السنة القادمة فتكون بذلك نهايتنا».

والمعروف أن هذه الشركة لم تشتتر مصنعاً قط، ولم تتعامل من خلال الوسطاء، وترفض بكل إصرار امتلاك العقارات التي تقوم عليها مواقعها. ولم تحلم أبداً بأن يشار إليها أنها تضع خطوط «الموضة». فهذه الأشياء كلها تبعتها عن عملها الأساسي الذي يمكن إيجازه بالعبارة: «نضع تخمينات علمية حول ماذا يريد الناس أن يلبسوا. وأن تضمن ذلك القضاء على ألبسة موجودة عند الآخرين، فلا بأس. ثم نفكر كيف يمكن إنتاج ملابس بجودة عالية بسرعة وبأقل كلفة ممكنة، ثم نبيعها بسرعة تفوق سرعة غيرنا، وبسرعة أقل من سرعة غيرنا».

يكمن السحر الذي تميزت به شركة H & M بأنها تمسكت بصيغة وضعتها ولم تحد عنها أبداً. وكما يقول فايان مانسون:

«يمكن لأي شخص أن يدخل إلى مخازننا ويرى ما نفعل وطريقة فعلنا. نحن ندير شركة بسيطة. كل واحد يريد أن يظن أن شركتنا معقدة وأنا نملك أسراراً كبرى خفية حول طريقة عملنا. ليس لدينا أسرار! نجعل طراز الملابس بسيطاً ونعيد تصميمه مراراً وفي كل مرة نضيف القليل من التحسين عليه».

كم من الوقت تقضي في التفكير بسرعة الوصول إلى السوق؟

منذ نصف قرن تقريباً قدم باركنسون C. Parkinson دراسة عن الجيش البريطاني ضمتها الكثير من الهجاء فقال «يتوسع العمل ليملاً الزمن المخصص لإتمامه». ونحن لا نشك إطلاقاً بأن كل الذين يعملون في شركة تتصف ببطء الحركة إنما يعملون لمجرد العمل المكلفين به... ويكونون مشغولين لمجرد أن يظهروا أمام الآخرين بأن لديهم ما يشغلهم.

والواقع أن ما يحول دون أن تكون الشركة سريعة وأول من يصل إلى السوق هو موانع السرعة التي توجدتها الشركة ذاتها وذلك بتعقيد المشروع الأساسي للشركة. وعندما يضيع الوقت في اجتماعات لا تفضي إلى نتجية ونشاطات فارغة من المعنى، وعندما يرى الموظفون رؤساءهم بيروقراطيين بطيئي الحركة يتمثلون مثلهم ويقتدون بهم.

[موجز في 60 ثانية] ←

- إن كنت تريد أن تكون سريعاً في الوصول إلى السوق، اجعل مشاريعك بسيطة.
- السرعة في الوصول إلى السوق هي الحالة الطبيعية، وموانع السرعة هي السبب في البطء.
- تتطلب السرعة التركيز الدائم والاهتمام المتواصل بالأساسيات.
- جد لنفسك صيغة عمل بسيطة وأدخل عليها تحسينات وطبقها عدة مرات بحيث تزداد سرعتها في كل مرة عن المرة السابقة.
- اقض وقتك بالعمل لتكون أكثر سرعة من السابق وليس بالانشغال لمجرد التظاهر بالشغل.

ليكن الابتكار عملاً أساسياً في المؤسسة

لكي تكون الشركة سريعة في الوصول إلى السوق وتكون أول من يصل إليه، لا بد لخمسة أمور أن تحصل وكلما كان حصولها متزامناً في التوقيت تكون سرعة الوصول إلى السوق أكثر احتمالاً:

- توقع المنتج أو الخدمة المطلوبين واتخاذ القرار.
- رصد الاعتمادات اللازمة فوراً ودون تأخير.
- حشد الجميع وراء الجهود المطلوبة.
- إلغاء كافة العوائق المحتملة أمام السرعة.
- أن يعمل الجميع وفق الجدول الزمني المطلوب.

لكن المشكلة التي تعاني منها معظم الشركات، كبيرها وصغيرها، هي عدم القدرة على المحافظة على استمرارية الوصول السريع إلى الأسواق. عندما بدأنا نبحث عن الشركات التي تصل إلى السوق بسرعة تفوق سرعة الآخرين. قرأنا قصصاً ودراسات كثيرة نشرت عن آلاف الشركات، ووجدنا عدداً كبيراً من

الشركات التي استطاعت أن تفعل شيئاً أو شيئين بصورة سريعة. ولدى التدقيق بعمق أكبر تبين لنا أن قصص تلك الشركات تشبه إلى حد بعيد قصة الدكتور جيكل ومسترهايد⁽⁴⁾. والأمثلة على ذلك شركة K-mart وشركة P & G وشركة كوداك Kodak وشركة Toys 'R' Us، التي كانت في مرحلة من المراحل شركات سريعة لكننا لا يسعنا أن نتخذها نماذج للشركات السريعة.

وإن حاول النقاد أن يبحثوا بعمق، فقد يعثرون على سقطات في انتقائنا للشركات السريعة جداً التي تصل إلى السوق قبل غيرها. وعذرنا في انتقاء شركة هوت ميل وشركة كلير تشانل وشركة تشارلز شواب وشركة هينز ومورتيز وشركة لنديلز وشركة أمريكا أون لاين وتيليبيتزا هو أن كل واحدة منها استطاعت أن تكون سريعة وتمكنت من الحفاظ على سرعتها في ميدان تخصصها. فكيف فعلت ذلك؟

تقتضي السرعة تدفقاً متواصلاً من الأفكار

الشركة التي ينظر إلى كبار المسؤولين فيها على أنهم وحدهم القادرون على تقديم أفكار تفضي إلى منتجات وخدمات وطرق تصنيع مبتكرة، تكون أقل سرعة في الوصول إلى السوق من شركة تتيح لكل واحد فيها أن يسهم في الدفع المتواصل من الأفكار والمقترحات الجديدة واقتراح الحلول للمشاكل وتقديم المبتكرات. وفي هذا الإطار نجد أسماء لامعة لشركات تعثرت مؤخراً وفصلت من العمل عدداً من المسؤولين التنفيذيين الذين عجزوا عن تسريع أعمال الشركة. من هذه الأسماء شركة بي أندجي P & G وشركة كومباك Compaq وشركة كوكاكولا Coca-Cola والشركة المصرفية بانك ون Bank One. والمثير للاهتمام أن نلاحظ وجود سمة واحدة كانت قاسماً مشتركاً لها ميزتها بالبطء ألا وهي أنها جميعاً اعتمدت على كبار المسؤولين فيها دون سواهم لتقديم الأفكار.

يقول جون ريد John Reid الذي ترك شركة كوكا كولا يتسلم منصب المدير التنفيذي لشركة كوميت سيستمز Comet Systems المتخصصة ببرمجيات الانترنت: «كانت كل الأفكار في شركة كوكا كولا تأتي من الإدارة في القمة، ومن ثم نعمل على تشكيل فرق عمل لتنفيذ تلك الأفكار. أما هنا [في شركة كوميت سيستمز] فإن الذين يقدمون الأفكار على الدوام هي أولئك الجالسون خلف باب غرفتي».

والشركة، أي شركة، التي تعتمد على الإدارة في الأعلى لتقديم الأفكار، إما أنها تعمل بعقلية «هم أو نحن» حيث يقعد العاملون النشيطون ينتظرون بصبر وابتسامة على الوجوه فشل تلك المبادرات؛ أو تتكون في الشركة مع مرور الوقت بيئة راضية متوافقة حيث ينتظر كل فرد فيها شخصاً أعلى منه منزلة يعطيه الجواب لكل سؤال يعرض له. لكن السرعة تقتضي خلاف ذلك. لكي تكون الشركة سريعة في الوصول إلى السوق ينبغي وجود تدفق متواصل من الأفكار المبتكرة.

الفكرة الأفضل تكسب

في شركة كلير تشانل كوميونيكيشن ينسب راندال ميس الفضل إلى تحرر والده لوري من عقدة «الأنا» في وضع أسس العمل بالشركة فمكناها من سرعة الوصول إلى السوق وذلك من خلال مفهوم البرمجة والمبادرات المتعلقة بالمبيعات والصفقات الكبرى. فيقول:

«لدينا في هذه الشركة قاعدة تقول الفكرة الأفضل تكسب. انتهى. ولا يهمنا ممن تأتي هذه الفكرة. وفي كل مرة نشترى شركة جديدة، فإن أول شيء نفعله هو دراسة ماذا كانت تلك الشركة تفعل بطريقة أفضل مما نفعل. ثم نبلغ الرسالة عبر اجتماعاتنا أو زيارتنا الشهرية. ولم يصدق أن اشترينا شركة لم نجد فيها شخصاً يفعل الأشياء بطريقة أفضل مما نفعل نحن تلك الأشياء».

لذلك نجد الشركات الأسرع في الوصول إلى السوق متحررة من عقدة «الأنا»، ونجد فيها أيضاً البيئة التي تبلغ الجميع الرسالة بأن الفكرة الأفضل تكسب.

ليكن الابتكار عملاً أساسياً في المؤسسة

عندما تجعل الشركة طريقة العمل فيها عملاً أساسياً لها يصبح النهج الذي تسير عليه ممارسة دائمة وليس استثناءً. فهل تتصور مدى الضرر الذي يمكن أن يصيب شركة ماكدونالدز لو أن كل موظف في الشركة سمح له بمعالجة صفقات الزبائن كيف يشاء؟ واعتماد طريقة أو نهج في العمل وجعله عملاً أساسياً للشركة إجراء بسيط لا يشوبه أي تعقيد، ويشبه طريقة تعليم شركة ماكدونالدز لموظفيها بأن يسألوا الزبون: «هل تريد البطاطا المقلية مع هذا؟» وهي تتوقع منهم أن يفعلوا ذلك.

وعندما يصبح أسلوب العمل نهجاً معتمداً في المؤسسة تعلن الشركة إن نهجاً معيناً قد أصبح الممارسة الأفضل. وتسير الأمور وفق ذلك دونما ضرورة للتكرار إذ ليس من الضروري إعادة اختراع الدولاب كل مرة. والشركات السريعة في الوصول إلى السوق تعتمد عدداً من أساليب وإجراءات العمل بقدر ما تستطيع.

والسؤال الذي يطرح نفسه: هل يمكن جعل الابتكار عملاً أساسياً في المؤسسة، وما علاقة ذلك بكون الشركة سريعة في الوصول إلى السوق؟ نعتقد أن شركة تشارلز شواب قد ابتكرت أفضل نموذج يمكن تقليده.

التفكير عند شركة شواب موقع على الشبكة THINK

في القسم الأول من هذا الكتاب تذكّرنا إيفلين ديلسيفر Evelyn Dilsaver نائبة الرئيس ورئيس هيئة الموظفين في شركة تشارلز شواب بحقيقة مرة في مجال الأعمال فتقول: «تأتي الابتكارات والأفكار الكبرى من الأعلى ذلك لأن

الموارد بيدهم وهم السلطة التي بيدها أن تقول نعم . وتؤكد أيضاً «في أغلب الأحيان يكون رئيس مجلس الإدارة أو كبير المديرين التنفيذيين هو وحده الذي يملك أن يدفع الفكرة ذات الأفضليات في الشركة ويعتمدها . وخلاف ذلك ، فإن كل شخص آخر تعرض الفكرة عليه يناقشها ويمعن في نقاشها حتى تُسحب منها النقاط الهامة فتصبح في النهاية شيئاً بلا معنى» .

وفي رأي ديلسيفر عندما يشاهد الموظفون الأفكار التي قدموها تتضاءل شيئاً فشيئاً من خلال سحب أفضليتها ونقاطها الهامة يدب فيهم اليأس ويقولون «ليس لدي وقت للابتكار» أو «لا توجد طريقة تجعل فكرتي مسموعة . فابتكرت ديلسيفر أداة تساعد في جعل الابتكار عملاً مؤسسياً في شركة شواب ، وأطلقت على هذه الأداة تسمية © THINK (التي نحتتها من الكمال التي تعني باللغة الإنكليزية شبكة الابتكار The Innovation Network - وبعد هذا النحت تعني «تفكير») وأعطتها موقعاً على الشبكة الداخلية للشركة (انترانت Intranet) ويمكن لأي موظف أو مشارك أو تنفيذي في الشركة الوصول إليها .

للموقع THINK أربع مناطق . الموقع المركزي للأفكار Idea Central يستقبل الأفكار من الجميع . وفي المنطقة الثانية The Loop (الحلقة) يجري تجميع الأفكار المقترحة من أجل موقع شركة شواب على الشبكة . وخصصت المنطقة الثالثة Smart (الذكية) هواتف مراكز خدمة زبائن الشركة . أما المنطقة الرابعة Venture Quest (البحث عن مغامرة) فقد خصصت للأفكار الثورية الكبرى .

والجدير بالذكر أن ديلسيفر تستعين بعدد من المساعدين الذين يقدمون العون لمن يطرح أفكاراً في صوغها وتحويلها إلى خطط حقيقية للشركة . والشخص الذي يتنازل عن فكرته يمكنه أن يتخلى عن ملكية الفكرة وقد يكون عضواً في فريق العمل أو أن كان لديه المؤهل الكافي فيإمكانه أن يترأس الفريق الذي يقدم الفكرة للشركة . ويطلب إلى كل من يتقدم باقتراح حسبما تقول

ديلسيفر أن يجيب عن عشرة أسئلة يجدها في موقع شواب على الشبكة:

- هل المقترح مناسب للمبادئ الإرشادية لشركة شواب؟
- ما هي الأولويات الاستراتيجية التي تدعمها فكرتك أكثر من غيرها (يمكن الحصول على الأولويات الاستراتيجية من برمجيات الموقع)؟
- من هو المستفيد الأكبر؟
- ما هي الفرصة أو الحاجة الخاصة التي تعالجها الفكرة؟
- ما هي المشكلة التي تتصدى لها؟
- ما هي عوامل النجاح؟
- ما هي القواعد والأحكام التي ستخالفها مبتكراتك (وجدت شركة شواب أن الأفكار الأكثر نجاحاً هي تلك الناجمة عن مخالفة القواعد والأحكام المعتمدة فيها)؟
- من سيكون أكثر المنزعجين من فكرتك؟
- ما مدى القوة التدميرية لفكرتك؟
- من يدعم الفكرة؟

يجتمع مجلس الابتكارات في شركة شواب مرة كل ثلاثة أشهر ليستعرض خطط الشركة بذات الأسلوب الذي يتبعه رأسمالي مغامر، ويتخذ قراره بخصوص الأفكار التي سيمولها ومقدار الأموال التي يجب رصدها. وعلى هذا النحو يجد أصحاب الأفكار التقدير لما يقدمونه من أفكار حتى إن لم تلق أفكارهم الاستحسان والقبول للمرحلة الرائدة من المشروع، ويكون ذلك التقدير على شكل مكافآت مالية أو أسهم في الشركة أو خيارات معينة.

من ميزات موقع شواب THINK أن يجعل الابتكار عملية ديمقراطية يشارك الجميع فيها. ويدعو كل من يعمل في الشركة ليكونوا مشاركين نشطين يحلمون

بمنتجات جديدة أو خدمات جديدة وابتكرونها أو يطورون المنتجات والخدمات القائمة لكي تكون شركة شواب على الدوام الشركة السريعة السباق إلى دخول السوق، ويمكن لأية شركة لديها الاستعداد للاعتراف بأهمية التدفق المتواصل للأفكار، ولديها الإمكانيات لرصد الاعتمادات اللازمة أن تقلد شركة شواب وموقعها الذي ابتدعته تحت اسم THINK.

[موجز في 60 ثانية] ←

- تتطلب عملية السرعة في الوصول إلى السوق تدفقاً متواصلاً من الأفكار الجيدة حول المنتجات والخدمات ومنهج العمل.
- الشركات السريعة على الدوام في الوصول إلى السوق توجد بداخلها المناخ الذي يتيح فوز الفكرة الأفضل.
- يحدث سيناريو الحالة الأفضل عندما تستطيع الشركة أن تجعل الابتكار عملاً أساسياً في المؤسسة.
- موقع شركة تشارلز شواب على الشبكة باسم THINK (تفكير) يشجع الابتكار.

تحالف مع الأشخاص السريعين

عندما تسلم ريتشارد ديفز المدير التنفيذي السابق لشركة I-market، الشهيرة بتطوير البرمجيات، زمام القيادة لشركة راند ماكنالي Rand Mc Nally وجد هذه الشركة الجديدة بطيئة الحركة تشق طريقها بصعوبة بالغة مثقلة بعوائق السرعة المتراكمة طوال 150 عاماً وغير واثقة من المستقبل في عالم يسوده الاقتصاد الإلكتروني. وكان التزام ديفز أن يعيد إحياء ثروة تلك الشركة سريعاً بما في ذلك إدخال منتجات الشركة الكثيرة إلى الأسواق بصورة سريعة وجعل التجارة الإلكترونية جزءاً هاماً وحيوياً من أعمال الشركة المستقبلية. وما لبث أسابيع معدودة في منصبه القيادي حتى لعبت موانع السرعة دورها لتبطيء من تحركه. يقول في ذلك: «إن مجرد تعيين موظف في الشركة يأخذ شهراً كاملاً من وقت قسم الموارد البشرية. وكنت أريد أن يتم ذلك في أسبوع واحد».

وضع ديفز لنفسه هدفاً بأن يقدم أكثر من 120 منتجاً جديداً في السنة الأولى من عمله، علماً أن الشركة اعتادت أن تقدم إلى الأسواق ما معدله عشرة منتجات فقط في العام. وقد أنجزت الشركة ذلك الهدف، بل زادت عليه، فقدمت في السنة الأولى من قيادته 127 منتجاً جديداً. يوضح لنا أسلوبه في ذلك

فيقول: «الطريقة الوحيدة التي تجعلني أضع الأشياء في مسار سريع هي أن أجلب إلى الشركة مسؤولين تنفيذيين ومطوري برامج من شركات أخرى عرفت بسرعتها».

وفي هذا الإطار يقول دافيد أوغيلفي David Ogilvy: «إذ استخدمنا أشخاصاً أصغر منا تصبح الشركة شركة أقزام، وإذا استخدمنا رجالاً أكبر منا نصبح عمالقة». يستخلص من هذا القول أن استخدام الأشخاص الذين يتصفون بالسرعة من شأنه أن يجعل الشركة سريعة، إذ يستحيل على الشركة أن تكون سريعة في الوصول إلى السوق إذا كان من يعمل فيها بطيئاً.

نعترف بماضينا بما فيه من نجاح وإخفاق

خلال السنوات العشرين المنصرمة استخدمنا مئات الأشخاص ليعملوا معنا، وأشرفنا على توظيف الألوف من الأشخاص لدى شركات من زبائننا. وأثناء عملنا الطويل هذا، صدف أن استخدمنا أشخاصاً ذوي أطوار غريبة، وارتكبنا كل خطأ يمكن أن يرتكب، وتعلمنا دروساً وعبراً لا تنسى. لكن أفضل درس تعلمناه هو أنك إذا استخدمت بعض الموظفين ويظهر فيما بعد أنهم ليسوا بالسرعة التي تريدها فالسبب في ذلك يرجع إلى أحد احتمالين:

وجود العديد من موانع السرعة،

أو...

أنك وظفت شخصاً ليس أفضل من سلحفاة.

لذلك يتعين على المسؤول التنفيذي أو المدير الملتزم بأن يكون سريعاً في الوصول إلى السوق أن يجري اختبارين بورق عباد الشمس⁽⁵⁾: أولهما للمؤسسة ذاتها، وثانيهما لكل شخص يعمل لديه أو إلى جانبه. فإذا كان الأشخاص المحيطين بالمدير أو صاحب الشركة أو قائدها لا يستطيعون الوصول إلى السوق بالسرعة المطلوبة بسبب كثرة موانع السرعة، فمن الواجب

التعرف إلى تلك الحواجز وإزالتها. وإذا أزيلت موانع السرعة تلك، وبقيت المؤسسة على حالها دون أن تصبح سريعة الوصول إلى السوق فيتوجب معالجة الوضع مع الذين يتحركون بسرعة السلحفاة.

المؤسف أن غالبية المديرين، عندما يكتشفون أنهم قد وظفوا شخصاً ليس أفضل من سلحفاة، يميلون إلى الدفاع عن اختيارهم، ذلك لأن عقدة «الأنا» لديهم تدفعهم إلى عدم الاعتراف بالخطأ. ولا تنسى المثل الصيني القديم: «إذا رأيت السلحفاة على رأس عامود فإن أحداً قد وضعها هناك».

يقول مارك ميس رئيس شركة كلير تشانل والمسؤول عن العمليات فيها: «في ما هو أدنى من ثلاثة أسابيع حققنا صفقة بقيمة 23 مليار دولار من بدايتها وحتى نهايتها. هذا هو الوصول إلى السوق بسرعة. . إنها السرعة. وأنا أقول لموظفي شركتي إن أي شيء ممكن في غضون ثلاثة أسابيع. وإنني لا أقبل إطلاقاً أي عذر لعدم القبول بهذا ولا أسمح بالقول «ليس لدينا الوقت الكافي». يمكنك أن تنجز أي شيء».

يوضح ميس طريقة عمل شركة كلير تشانل عند شرائها لشركة إعلامية جديدة فيقول إن شركته تجري تقييماً للإدارة وإذا اتضح بنتيجة التقييم أن المديرين الموجدين فيها لا يتكيفون مع السرعة التي تتحرك بها بقية الشركة في مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر فإنهم يفصلون من العمل. ويزيد على ذلك إيضاحاً: «بام. . بام. . بام. . إن لم ينجحوا، وإن لم يتحركوا بالسرعة المطلوبة، فإننا ننظف الشركة، ونأتي بفريق إداري أفضل. نتخلص من أولئك الذين لا يتغيرون ولا يتحركون بسرعة. ونحن كشركة علينا أن نتخذ تلك القرارات بسرعة».

يردد ديف بوترك من شركة شواب كلمات مارك ميس حين يتحدث عن طريقة تعامل شركته مع الموظفين وسرعة تحركهم فيقول: «ثقافتنا كلها قائمة على التغيير والسرعة. فإن كنت لا تحب السرعة والتغيير لا تعمل معنا».

ونسلم أيضاً صدى هذه الكلمات عند ليوبوخالز مؤسس سلسلة مطاعم

تيلبييتزا حين يقول: «لا تستطيع أن تكون سريعاً بإدخالك إلى السوق منتجاً جديداً أو أن تقوم بحملة إعلانية جديدة أو تفتتح مطعماً جديداً إلا إذا كنت محاطاً بأشخاص يتحركون بسرعة ولديهم إحساس باستعجال كل شيء يضمنونه».

البحث عن أشخاص سريعين -

والأمل بلمسة العصا السحرية

يعرف كل من مارس العمل الاستشاري أو قام بالتدريس أو أعطى مشورة لصديق أو قريب أن ثمة أناساً كثير يبحثون عن شخص في حياتهم أو عملهم يقدم لهم الإجابات السهلة. وكنا دوماً نجد من يسألنا كيف تستطيع الشركات العثور على أشخاص سريعين وتبقيهم لديها. والأسوأ من ذلك أننا نتلقى اتصالات هاتفية عديدة من شركات تسألنا إذا كنا نعرف أشخاصاً سريعين في الوصول إلى السوق يعملون لدى شركات أخرى ليصطادوهم منها. لكن سؤالاً كهذا لا يكشف كسل تلك الشركات فحسب، بل ويكشف أيضاً سذاجتها.

يوجد العديد من الأشخاص السريعين. وكما أشرنا سابقاً السرعة هي الحالة الطبيعية، لكن السؤال الذين يتعين على الشركات أن تسأله هو ماذا يمكن للشركة أن تفعل لتجذب إليها الأشخاص السريعين والسباقين في الوصول إلى السوق؟!

الطيور على أشكالها تقع

لاحظنا خلال العقد الماضي مئات الألوف من خريجي الجامعات والكليات التجارية يعزفون عن الانضمام إلى شركات موثوقة مستقرة وآمنة تحمل أسماء معروفة، ويفضلون عليها شركات حديثة العهد لا تخلو من المجازفة. وفي نفس الوقت نجد قادة حديثي العهد يعملون في شركات لها تاريخها يتركون العمل بالعشرات لينضموا إلى شركات جديدة. فهل هذه

الظاهرة ناشئة عن إغراءات لعبة جديدة تحمل في طياتها مجازفات قد تجعل الناجح يكسب ملايين الدولارات؟ لا نعتقد ذلك .

تشير الدراسات والتقارير التي وضعها علماء الإنسان منذ أعوام أن الناس يحبون أن يكونوا قرب أشخاص يشاركونهم آراءهم وطموحاتهم ونظرتهم إلى العالم . فإن كنت تريد أن تجذب إليك الأشخاص السريعين القادرين على إيصال المنتجات والخدمات إلى السوق بسرعة تفوق سرعة المنافسين ، فيتعين على وحدة العمل بكل من فيها أن تكون سريعة . . مثال ذلك ، خذ من شركة H & M الأشخاص الذين يتصفون بالهجوم الشرس وسرعة الوصول إلى السوق ، وضعهم في أحد المخازن الكبرى المعروفة ببطء الحركة واطلب منهم أن يجعلوا ذلك المخزن سريعاً في الوصول إلى السوق فتراهم لا يجدون إلى ذلك سبيلاً . وأغلب الظن أنهم يجدون في طريقهم الحواجز العديدة من البيروقراطية التي تجبرهم على التوقف .

وخذ مثلاً آخر ، ضع قادة فرق عمل من شركة لندليز لتنفيذ مشروع عمراني تقوم به إحدى الشركات القديمة واطلب إليهم تنفيذ المشروع في نصف الزمن المقرر له (وهذا ما تفعله شركة لندليز عادة) دون أن تكون لديهم البنية التحتية السريعة فتراهم لا يعرفون أين يبدوون!

اكتشفنا أثناء دراستنا للشركات السريعة واحدة من الخصوصيات التي تتميز بها وهي أن من النادر أن تجد واحداً من موظفيها يترك العمل لديها رغم أن حجم تبدل الموظفين في الأشهر الأولى من عملهم كان لديها أكبر كثيراً من نظرائها البطيئين وذلك بعد أن يتم الاتفاق معه ويشعر أنه في بيئة مريحة وليس في سجن . يوجز مارك ميس من شركة كليير تشائل عبارة سمعناها من جميع الشركات السريعة في الوصول إلى السوق فيقول : «أستطيع أن أعدّ على أصابع يديّ الاثنتين أولئك المديرين الذين تركوا العمل لدينا ونحن نريد الاحتفاظ بهم ، وأغلبهم تقاعدوا عن العمل بتعويضات تبلغ الملايين من الدولارات بناء

على مهماتهم». وكذلك الأمر في شركة هوت ميل وشركة لندليز وشركة AOL وشواب وتيليبيتزا و H & M.

كيف تعثر على أشخاص سريعي الوصول إلى السوق وتحتفظ بهم وتنميتهم

ندرج فيما يلي التكتيكات التي تستخدمها الشركات السريعة في الوصول إلى السوق:

- أَدْعِ الأشخاص للانضمام إلى حملتك، وليس ليتسلموا عملاً لديك.
- تَخَلَّصْ من موانع السرعة داخل شركتك، فالأشخاص السريعي لا يتساهلون إطلاقاً مع الأسلوب البيروقراطي في العمل.
- ليكن لديك عمليات قوية للمراقبة والتحكم بالأموال المالية. فالمعروف أن الأشخاص السريعي لا يعيرون اهتماماً للقيود المالية في سبيل تحقيق السرعة.
- احتفظ بسجل دقيق تسجيل فيه الإنجازات، فالأشخاص السريعي يتنافسون. ويشبه ليو بوخالز صاحب مطاعم تيليبيتزا الشركة التي لا تحتفظ بسجل لما حققت من نجاحات يمكن أن يراها الجميع بلعبة كرة السلة حين يلعب الفريقان دون أن يجري تسجيل الأهداف المتحققة.
- قَدِّمِ الحوافز المالية السخية، وكن كريماً وجواداً باقتسام الثروة مع الآخرين لقاء تحقيق الأهداف المتفق عليها. فقد انقضت تلك الأيام التي كانت تقدم فيها مكافأة مالية قدرها 1000 دولار مقابل عمل بكد وجهد طويلين.
- اعترف بالتقدير والعرفان واحتفي بما ينجزه الموظفون والقادة السريعي في الوصول إلى السوق. وبالرغم من وجود أصوات تعارض هذه الفكرة إلا أن الناس جميعاً يحبون سماع أسمائهم متبوعة بوصف إنجازاتهم.

- تابع تحريك حاجز المسؤولية، فإن لم تفعل ذلك تجدهم يرحلون. الأشخاص السريعون لا يقنعون بفعل ذات الشيء يوماً بعد يوم أو سنة بعد سنة. عليك تبديل مهمات المديرين مراراً.

[موجز في 60 ثانية] ←

- عندما تجد الموظفين لديك لا يتحركون بسرعة فالسبب وجود موانع سرعة تقف في طريقهم أو أنك قد استخدمت بطيئاً كالسلحفاة.
- إن وجدت سلحفاة على رأس عامود فإن شخصاً ما قد وضعها هناك.
- السريعون يحبون الالتقاء مع السريعين.
- توجد سبعة تكتيكات تستخدمها الشركات السريعة للعثور على أشخاص سريعين والاحتفاظ بهم وتنميتهم.