

الجزء الأول



**ألم غرين**  
**Green's Pain**



## المنافس



كان يمكن لثمانين مليون دولار على هيئة دخل سنوي أن تجعله سعيدًا، أو على الأقل لا يشعر بمرارة. ولكن فينس غرين Vince Green، المؤسس والمدير التنفيذي لاستشارات غرينتش Greenwich Consulting، لم يكن ليرضى حتى يتم الاعتراف بشركته، كشركة استشارية تكنولوجية رقم واحد في باي أيريا Bay Area. وفي الأيام العصيبة بخاصة كان يقول مازحاً: إنه سيكون سعيدًا حقًا عندما يرى منافسته تلغراف بارتنرز Telegraph Partners مية .

لم يكن ذلك لأن شركة تلغراف كانت أكبر من شركة غرينتش حقًا، لقد ضارعت شركة غرينتش شركة تلغراف في الدخل الفصلي من وقت لآخر. (بالرغم من أن أرباحها لم يكن يبدو عليها أنها تفعل ذلك).

وأكثر من الحرب المالية، فقد أزعج فينس وموظفيه أن غرينتش لم يكن يبدو أنها تربح أياً من المعارك المادية الملموسة. لقد اعتبرت

غرينتش دائماً أثيرة لدى الصحافة المختصة بالأعمال التجارية. كان المحلّلون الصناعيون يتودّدون للعاملين فيها، وتحدث زبائن تلغراف بحماسة عن خدماتهم، حتى إنهم وقفوا بجانبهم في الأوقات الصعبة، ومع أن غرينتش حافظت بالتأكيد على نصيبها من الأعمال، فإن الاحتفاظ بالزبائن بدا وكأنه نضال دائم. ومن جهة أخرى، فإن الحياة بدت سهلة جداً لتلغراف.

وإذا كان هذا قد أزعج فينس، فإن المعركة من أجل الموظفين قد أثارت غضبه. فلم تكن تلغراف لتعمل بمثل هذا الجهد، أو تنفق مثل هذا القدر من النقود في استخدام أشخاص جيّدين. ومما زاد الأمور سوءاً، فقد بدا أن هناك دفع صغير ولكنه مستمر لترك العمال غرينتش والالتحاق بتلغراف، ولكن نادراً ما كان التدفق في الاتجاه الآخر. وفي هذه الحالات القليلة عندما ترك المستخدمون تلغراف واتجهوا إلى غرينتش، فإنهم نادراً ما مكثوا فيها أكثر من سنة.

ولربما كان المظهر الأكثر تهديباً، لكنه المُحيط في علاقة المنافسة، والذي أبقى المديرين التنفيذيين لغرينتش مستيقظين وغاضبين طوال الليل، هو حقيقة، أن المدير التنفيذي لمؤسسة تلغراف ريتش أوكينور Rich A'counor نادراً ما اعترف بغرينتش، في المقابلات الصحفية، أو الحديث في المؤتمرات، أو في أثناء حديثه مع الزبائن. وعندما قابل المدير التنفيذي لغرينتش عَرَضاً المدير التنفيذي لتلغراف في أثناء مناسبة صناعية، فإنه بدا غير مهتم تقريباً

بشكل لا زيف فيه، بغرينتش، وغير مطلع على ما كان يعمله منافسه المباشر الأكبر.

ولربما كان هذا كله أقل إحباطًا لو لم تكن غرينتش قد استثمرت الكثير من الوقت والمال في التقصي عن منافستها؛ فمن المقابلات مع موظفين سابقين في تلغراف، إلى أعمال ثانوية من التجسس الثانوي المشترك، جمعت غرينتش كمًّا كبيرًا من المعلومات من منافستها بقدر ما جمعت عن أي من زبائنها الخاصين. ومع ذلك، فإن أي من وسائل المراقبة هذه لم تقدّم شيئًا يمكن أن تستخدمه غرينتش، حتى الآن.

## الاستكشاف



كجزء من رغبته لفهم سر نجاح تلغراف، دعا فينس غرين بين حين وآخر، أساتذة مختصين بالأعمال إلى اجتماعات معاونه. وكان خبراء الاستراتيجية وأساتذة التسويق والقادة الماليون قد حللوا ممارسات تلغراف، متنبهين إلى جميع المجالات التي اختلفت فيها تلغراف وغرينتش.

ومما أثار رعب غرين وفريقه أن هؤلاء الخبراء كانوا عادة يجدون فرقاً ضئيلاً بين استراتيجيات العمل للشركتين المتنافستين. فكلتا الشركتين استخدمتا عمالاً من المدرسة ذاتها، ودفعتا أجوراً متشابهتين للعاملين لديهما (وفي الحقيقة فإن غرينتش دفعت أجوراً أعلى قليلاً)، واستثمرتا في السوق مقادير مالية متساوية؛ وكانت المخططات المالية التي استخدمتها في إدارة العمل متشابهة إلى حد كبير؛ وحتى الأسعار التي كانت تُطلب من العملاء والخدمات التي تُقدّم لهم كانت متقاربة تقريباً.

ومع كراهية غرين لنقص التبصر الذي يمكن كسبه من هؤلاء المحللين الذين يتقاضون أجورًا عالية، فإنه وافق على مضمض على استخدام أستاذ في التطوير المؤسسي المحلي ومستشار يقارن ثقافة الشركتين. في اليوم الذي حضرت فيه لتقديم النتائج التي توصلت إليها في الاجتماع الأسبوعي للجهاز التنفيذي، لم يكن غرين في وضع يسمح له بالإصغاء إلى الثروة النفسية عن أهمية رحلات المستخدمين وحفلات أيام العطل. لقد فوجيء إلى حد ما.

في الحال سيطرت المستشاراة على اهتمام كل فرد جالس حول مائدة المؤتمرات: «بناء على المعلومات المتوافرة والبحث الذي قمت به، فإن هناك القليل مما هو مشترك بين غرينتش وتلغراف، الأمر الذي يجعل المقارنة صعبة».

ونتيجة لاندهاش غرين من السخف الظاهر لهذه الملاحظة، فقد كان غرين على وشك أن يوقف هذا العرض في الحال. ولكن قبل أن يتمكن من عمل ذلك، تابعت المستشاراة القول: «إن هناك شيئًا بارزًا حول ثقافة تلغراف، لم أشاهده لدى أحد. إن قدرتهم على اجتذاب العملاء والمستخدمين والاحتفاظ بهم، والمحافظة على قاعدة ولاء لهؤلاء، لأمر مؤثر جدًا».

وقد حُصِرَ فريق غرينتش بين انفعالين قويين: شعور بالراحة لاكتشافهم أخيرًا مجرد نواة للتبصر التي يمكن أن تساعدهم على فهم تلغراف، وموجة من خيبة الأمل، لأن منافستهم قد جندت حتى الآن

نصيرًا معجبًا آخر . كان غرين مندفعًا لأن يدع الغيرة تطفئ على رغبته في فهم منافسه . «إذًا ماذا يعملون بالضبط؟» .

ومع أن المستشارية لم تتمكّن من التحقّق من الأسباب الرئيسية للتعارض الثقافي، فإنها أمضت الساعة التالية تصف، ببساطة، المظاهر المتعدّدة لثقافة تلغراف . «بوضوح، ليس هناك تقريبًا سياسات، قليل جدًا من التحوّل الإرادي، وقليل، نسبيًا، من الدعاوى التي يرفعها المستخدمون الساخطون . حتى إن معظم المستخدمين السابقين الذين تحدثت معهم هاجموا ثقافة الشركة» .

أصغى أعضاء الفريق التنفيذي بعناية، وطرحوا أسئلة، وكتبوا ملاحظات كما يفعل طلاب الجامعة قبل يوم من الامتحان النهائي .

وفي آخر الأمر اختتمت المستشارية ملاحظاتها: «جوهريًا فإن لديهم مؤسسة جد مستقرّة» - «واجهت لإيجاد الكلمة الملائمة» - «ومزدهرة جدًا الأمر الذي يجعلهم محصنين ضد معظم التهديدات . هذا، وأكثر من أي شيء يعملونه، يبدو أنه هو الذي يقود نجاحهم ماليًا، واستراتيجيًا وتنافسيًا . أتمنى لو أنني أعرف بالضبط كيف عملوا ذلك» .

تكلمّ فينس لأوّل مرّة خلال ساعة . «وأنا كذلك» . ووقف ولوّح بيديه وتكلّف ابتساماً ليقول للمستشارة شكرًا، وغادر الغرفة في الحال . لم يتمكّن أحد من أن يعرف أنه في هذه اللحظة كانت لديه فكرة .

«الآن، أين وضعت رقم ذلك؟» .