

القاعدة

13

تبني التغيير كطريقة حياة

Embrace Change As A way of Life



⇐ مقبرة الأعمال ملآنة بالشركات التي فشلت في التعرف على الحاجة إلى التغيير .

Anon

⇐ إن الشخص الذي يقترح التغيير سوف يحصل على معظم الطاقة والأفكار ، وهذا أفضل ما يلزم لتنفيذ المشروع .

Liciano Benetton

معظم الذين يتبنون مشروعات الأفكار الجديدة هم أفراد يتسمون بالمرونة بدرجة معقولة . إنهم أيضاً منفتحون على الأفكار الجديدة ويتوقعون التغيير المستمر . يجب أن يكونوا كذلك . إن الماضي لن يعيد الكرة مرة أخرى ، ومن ثم فإن العزل أو الانعزال عن المستقبل مستحيل . إن مشكلات الحاضر هي فرص المستقبل ، سوف تؤثر الحكومات والمنافسون الجدد ؛ المحليون والأجانب على تصرفات الأعمال المعينة بصورة متزايدة ، وأيضاً التطور الاجتماعي . اليقظة من الأصول الأساسية . نجد أن أولئك الذين يتبنون مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneurs يبحثون دائماً عن الطرق الجديدة لأداء الأشياء ، ويعتقدون أنه بمجرد أن تعمل تصبح متقدمة . التغيير مستمر . التغيير في كل مكان . تعامل معه ، وإلا مشروعك سوف يموت .

سمعت حديثاً محاضرة من الأستاذ Jeremy Wiesen ، من كلية Stern School of Business ، جامعة نيويورك ، بعنوان "عمر The Entrepreneur 1980 - 1999" ، أدلى البروفسور Wiesen ببعض النقاط الدقيقة ، والتي تستحق المشاركة هنا .

لقد ذكرني بمدى السرعة التي يتغير بها العالم بالنسبة لمن يتبنون مشروعات الأفكار الجديدة على أساس مستويات مختلفة كثيرة ، ومدى السرعة التي قد نسينا بها معدل التغيير . يوجد فيما يلي القليل من النقاط التي أدلى بها :

عن الكمبيوتر: بصرف النظر عن الأشياء الأكثر تطوراً التي يمكن أن تفعلها أجهزة الكمبيوتر ، هناك ما يطلق عليه معالجة الكلمات Word Processing ، أتذكر محاولة عمل خطط الأعمال في السبعينيات (1970) . كانت السكرتارية ترتكب خطأ ما ، أو أجرى أنا تغييراً في كلمة أو رقم ، ثم يتحتم تغيير الصفحة أو حتى الخطة بالكامل إذا كان التغيير طويلاً ، وبالتالي يعاد نسخها على الآلة الكاتبة . بعد ساعات أو أيام تعود الوثيقة مرة أخرى من السكرتارية ، عادة تتطلب المزيد من التغيير ، المزيد من التأخير ، والمزيد من الإحباط .

عن أيولوجية الأعمال : كانت فترة السبعينيات تعني فقط 40 عاماً من بداية "الكساد الكبير" ، و 25 عاماً من "انتهاء الحرب العالمية الثانية" كان المتفائلون نوعاً نادراً من البشر . عندما حاولت أن أبدأ مشروعاً في 1970 اعتقد والدي أنني قد أصبت بالجنون . إذا لم تكن تعمل لدى آخرين في شركة ما مستقرة ، كنت توصف بأنك شخص غريب الأطوار يجب البعد عنك .

عن شبكة المعلومات Internet : كيف استطاع موزع الكتب العملاق Barnes Noble أن يسمح لموقع الإنترنت Amazon.com للحصول على مثل هذه الحصة التسويقية بكل هذه الضخامة في وضوح النهار بالكامل ؟ الشركات الكبيرة كانت نائمة . إنها لم تفشل فقط في مبادرة التجارة الإلكترونية E-Commerce ، إنهم يراقبونها ، وكانوا لا يزالون في حاجة إلى خمس سنوات للمشاركة .

عن المرونة : يحدث نجاح الشركات التي اعتمدت مشروعاتها على الإنترنت تأثيراً يصل إلى أبعد من أثره على تكنولوجيا المعلومات ، والتجارة الإلكترونية . لقد أوضحت شركات مستقرة أنك لا تستطيع ببساطة أن تركز على خطة خمسية ، وضعت على "شاهد قبر" الذي يفترض أن طرق الأعمال سوف لا تتغير جذرياً ، وأن الأسماء التجارية ، والعلاقات ذات المائة عام سوق تبقى قوية إلى الأبد .

عندما كان يتحدث ، نظرت حولي في قاعة المحاضرات ، ورأيت الكثير من الحاضرين يهزون رؤوسهم موافقة مع كل كلمة قالها .

استمع أيضاً إلى Bill Gates :

تستمر عقلية تبني مشروعات الأفكار الجديدة في النضال والكفاح داخل مؤسسة Microsoft ، لأن أحد أهدافنا الرئيسية أن نعيد اختراع أنفسنا . علينا أن نتأكد من أننا الأفراد الذين نجدد ونطور منتجاتنا بأنفسنا وليس شخص ما آخر .

تنفق شركة Microsoft أكثر من 2 بليون دولار سنوياً على البحوث وإعادة التطوير ، لأن Bill Gates يعرف أن كل منتج تباعه الشركة سوف يتقادم خلال سنوات قليلة .

إنني مسرور بأنه ليس كل الأعمال تباشر مثل هذا التغيير السريع الذي يحدث في Microsoft ، ولكن النقطة المتعلقة بالتكنولوجيا تتم بصورة جيدة . إنني أضحك قليلاً عندما أتذكر أيامنا الماضية . لقد استخدمت آلات كتابة يدوية وكنا نستخدم ورق الكربون لعمل نسخ إضافية (إذا أردنا أن يكون لدينا عشر نسخ من العقد يمكن أن تأخذ يوماً كاملاً !!) . لقد اعتقدنا بأن جهاز "التلكس" معجزة التكنولوجيا الحديثة . أعترف بأنني كنت بطيئاً في تعلمه عندما دخل ميدان التكنولوجيا . لمدة سنوات سرت على الحكمة الملائمة والقائلة بأن أجهزة الكمبيوتر ، كانت تتغير بسرعة كبيرة . لم تطرح مسألة تعلم كيفية استخدام أحد أجهزة الكمبيوتر . لمدة سنوات لم أعرف كيفية استخدام الكمبيوتر ، ولم أرغب في تعلمه . إذا اتخذت هذه المنهج تكون قد حكمت على نفسك بالإخفاق . بالطبع ، لا أستطيع الآن تخيل إنجاز أعمالتي بدون الكمبيوتر الشخصي PC ، CD-Roms ، التليفون المتنقل Mobile ، البريد الصوتي والإنترنت . لقد علمت الآن والدتي ذات الثمانين عاماً ، كيف تستخدم البريد الإلكتروني E-mail . إنني لست ضد الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة ، ولكنني فقط وجدت أنه ليس مفيداً اتخاذ منهج غير حماسي لتعلم التكنولوجيا الحديثة . تَبَّنُ الفكرة ، واستأجر أفضل الأفراد الذين يتقنون هذا الفن . نحن نوظف أحد الأفراد المتميزين في إدارة شبكة الكمبيوتر الخاص بشركائنا ، وندفع له الكثير من الأموال . إنه يستحق وزنه ذهباً ، لأنه دائماً يرشدنا إلى كيف يمكن لنظام الكمبيوتر أن يحسن أعمالنا . أنه بفضل التكنولوجيا الحديثة ، أستطيع أن أقف مؤقتاً على وضع أي جزء من أعمالتي تقريباً بمجرد لمس زر . ولكن من المهم أن يكون كل أفراد منظمتك على نفس مستوى السرعة . إن الأفراد الذين يفهمون إمكانيات تلك التكنولوجيا التي يحضرونها إلى مجالات مسؤولياتهم هم الذين يستطيعون التكيف مع التغيير بصورة أفضل . عندما تكون

إدارة الموارد البشرية تقوم بمهامها الوظيفية كاملة ، فإن هذا يعني أن أفراد منظمتك سوف يتلقون تدريباً منتظماً على الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات . إذا توقفت منظمتك وتخلفت عن الركب لفترة ولو وجيزة ، سوف يكون من الصعب عليك سد الفجوة وللحاق بالسابقين . يحتمل أن المنافسين لك سوف لا يرتكبون نفس الخطأ : لا تستطيع أي شركة طموحة مهما كانت صغيرة أن تتحمل تجاهل التكنولوجيا .

يحدث التغيير على كل الجبهات . إن بيئة الأعمال الآن واحدة من أكثر البيئات تعقيداً . لوائح سوق الأسهم ، لجان المراجعة ، إجراءات الأمن ، الأدوات المالية ، صراع المصالح المحتملة - وتستمر القائمة . قد تحركت ممارسات الأعمال أيضاً إلى تغيرات جذرية . على سبيل المثال ، نحن نشارك أعضاء منظماتنا الكثير من المعلومات هذه الأيام ، بما في ذلك المستهدفات الربحية الشهرية والسنوية ، معدل الدوران، والكثير من البيانات التي كان ينظر إليها على أنها عالية السرية . إن سياسة شركتنا الآن تعتمد بصفة عامة على المشاركة في الإدارة .

ولكن إذا كانت التكنولوجيا ونظم الأعمال قد نقلت ، فإنها ربما تعكس فقط موجات التغيير التي اجتاحت آسيا على كثير من الجبهات . عندما بدأت أعمالها كان الأمريكان يحاربون في فيتنام، ويستخدمون قواعد عسكرية في تايلاند تنطلق منها قاذفات القنابل إلى الشمال ، كانت الصين بلداً مغلقتاً تعيش رعب "الثورة الثقافية" . كانت تايوان ، الفلبين ، وكوريا الجنوبية تحت الدكتاتورية العسكرية ، ولم تكن اقتصاديات سنغافورة وماليزيا قد بدأت بعد فترة نموها الملحوظ . قد استطاعت هونج كونج البقاء والازدهار بعد أن أعادت اختراع ذاتها من قاعدة للإنتاج الرخيص إلى مركز خدمة للأموال ومحور أعمال للصين الجنوبية . في كل مكان تنظر إليه تجد ، كل الصناعات قد أصبحت متقدمة ، أسوأفاً أخرى قد تطورت ، وتطلعات الأفراد قد تعرضت إلى تغيرات جذرية . وفي الواقع ، إذا اقترحت أن كل المنطقة - في الحقيقة كل العالم - كانت سوف تتغير بصورة جذرية إلى ما كانت عليه في الربع الأخير من القرن السابق ، فالاحتمال الأكبر أن تُنبذ لأنك لم تدرك ما يجري في العالم .

ومع ذلك ، لا ينبغي أن يكون التغيير خطيراً جداً لكي يكون ذا أهمية بالنسبة لمن يتبنى مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneur . إن سقوط حائط برلين في عام 1989 سوف يسجل في كتاب التاريخ ك لحظة فاصلة في أوروبا . إن القول أن بائع السجق على الجانب الشرقي من المدينة ، يمكن أن يتوسع في عملياته فجأة إلى سوق الأثرياء ويحقق أرباحاً عالية غير وارد .

بالنسبة لمن يتبنون مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneurs ، نجد أن الابتكار البسيط يمكن أن يكون بداية لشيء ما مهم . على سبيل المثال ، عندما بدأت مشروعى الخاص "بالبيتزا" لقد كان نجاحاً عظيماً ، ولذلك كان من الأعمال الصحيحة التي أدت إلى منفذ ثان ، ثالث ، ورابع . ولكن ماذا يجب أن تكون عليه خطواتنا التالية ؟ ما الذي يوفر لنا التقدم ، وضمان زيادة التدفق النقدي والحصة التسويقية ، في وقت دخلت فيه المنافسة إلى داخل حدودنا ؟ قدمنا توصيل الطلبات إلى المنازل . كان هذا تغييراً ضخماً بالنسبة لبانكوك ولأعمالنا . حتى لغاية 1989 لم يكن أحد قد جربها بعد . كان السبب الأساسي مشكلة المرور . لقد كان فظيماً جداً ، كيف يمكن أن ينجح توصيل طلبات "أى شيء" للمنازل ؟ كان الأكل سوف يصل بارداً ويتحجر ، البيتزا الباردة ليست أداة تسويقية جيدة بالمرّة .

إن Pizza Hut قد كان يتم توصيلها إلى المنازل في الولايات المتحدة منذ سنوات . هناك يستخدم السائق سيارته الخاصة ، وكان يدفع له الكثير مقابل كل رحلة . المشكلة الثانية : في تايلاند عمال التوصيل ليست لديهم سيارات . كان الحل يمد لنا يده ، من بين التغييرات الضخمة التي حدثت في تايلاند في الستينيات (1960) والسبعينيات (1970) . كان مستوى الاستثمارات الضخم في البلد عن طريق اليابان . أضاف هذا الكثير من الوظائف والأموال . أحد المنتجات الجانبية أن شوارع تايلاند كانت تعج بالموتوسيكلات اليابانية الصغيرة .

إن أي فرد قد زار بانكوك سوف يعرف أن الطريقة الوحيدة لضمان التغلب على الزحام تتمثل في أن تأخذ "تاكسي موتوسيكل" . قد تكون الرحلة واحدة من التي يقف فيها شعر رأسك من أولها إلى آخرها ، التي تتمنى عدم تكرارها (لا تنس دائماً

أن تجعل ركبتيك في حالة ثني إلى الخلف) ، ولكنك سوف لا تصل متأخراً إلى موعدك وهذا هو المهم . ولكن كيف كنا سوف نضمن أن فريق التسليم يمكن الاعتماد عليه ، وخاصة في بداية التجربة ، عندما كان الجمهور في حالة اختبار الخدمة الجديدة ؟ لقد صممنا مشروعاً يجعله مغرياً للأفراد أن يعملوا معنا .

كان الترتيب أن ندفع مقدم الموتوسيكل نقداً ، بمعنى أنه أصبح ملكنا . ثم نقول لعامل التسليم : "إنك سوف تدفع لنا ثمن الموتوسيكل من عمولتك ومرتبك خلال العامين القادمين . تستطيع أن تركبه في أي وقت تشاء ، وبعد السنتين يصبح ملكك." إنه موقف المكسب لكل الأطراف Win-Win Situation ، لقد حصل هو على الموتوسيكل دون أن يدفع مقدم الثمن ، ولكن كان عليه صيانته . لقد عرفنا أنه كان سوف يعتني به ، لأنه كان في مصلحته الذاتية أن يفعل هكذا . بهذه الطريقة قد تخلصنا من عبء العناية بالآلاف الموتوسيكلات ، ولكن أصبح لدينا أسطول تسليم ضخم . نجحت الخطة كأنها حلم . استجابات بانكوك إلى التسليم إلى المنازل بنفس مستوى الحماس الكبير الذي استجاب به فريقنا للتسليم إلى مشروع الموتوسيكلات ، ازدهر المشروع ، وبدأت جهات كثيرة في تقليدنا بسرعة . اليوم 1200 عامل يوصلون البيتزا إلى أكثر من 1.4 مليون منزل .

بعد ذلك ، خصصنا رقم تليفون لطلب خدمة التوصيل لكل عمليات البيتزا . مرة أخرى ، كان هذا النظام معمولاً به في كل أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية ولكن ليس في تايلاند . حقق نجاحاً ضخماً ، وبدأ الجميع يسرون على نهجنا . في بداية عام 1999 أجريت معي مقابلة عن طريق مراسل مجلة Bangkok Post الذي كان يكتب قصة عن توسع مشروعات Pizza Hut في تايلاند . كنوع من التجربة سألته عما إذا كان يتذكر رقم تليفوننا الخاص بالخدمة المنزلية . أجاب على الفور "7127000" . اليوم يعتبر ذلك الرقم أكثر أرقام التليفون شهرة في تايلاند .

ولذلك ، انطلاقاً من التغيير الاجتماعي جاءت الفرصة ، وقد تشبثنا بها بأيدينا وأسناننا . أكدت لي التجربة بأن نظريتي في أن الناس أساساً متشابهون في كل مكان ، وأن معظم المفاهيم التي تنجح في الغرب ، سوف تنجح في آسيا ، على الرغم من أن

التوقيت مسألة حساسة جداً . ابتكار صغير ولكن له دلالة كبيرة ساعدنا على تقدم أكبر سلسلة مطاعم في تايلاند ، والتي أدت إلى تسجيل شركتنا في بورصة تبادل الأسهم .

ولكن ما هو السوق أو الاتجاه القادم ؟ وأين تكون أرض الصيد السعيد القادم لمن هو جائع لتبني مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneur ؟ . لقد كنت واضعاً عيني على فيتنام منذ سنوات . لقد كنت أعمل في بانكوك عندما كان الناس مقتنعين بأن تايلاند سوف يلتهمها الشيوعيون بعد سقوط "سايجون" في 1975 . لقد لاحظت أن فيتنام تغلق أبوابها أمام الغرب ولديها صفوف أمامية للنضال حتى الوقوف على قدميها . في عام 1993 ، كان متوسط الدخل القومي ما يقرب من 200 دولار لكل فرد في العام ، مما جعلها واحدة من أفقر دول العالم . عندما رفع الرئيس الأمريكي الحظر التجاري على فيتنام عام 1994 ، كان كثيرون يصفون فيتنام بأنها ثاني أكبر الأقطار ازدهاراً في جنوب شرق آسيا .

بعد تجربتي في إدخال ماكينة بيع الأغذية والمشروبات بصورة مبكرة ، فضلت الانتظار .. والانتظار .. والانتظار . في كل وقت كانت هناك أخبار جيدة عن الاقتصاد الفيتنامي ، كانت أيضاً تسير جنباً إلى جنب مع التقارير الصحفية الكثيرة التي كانت تتحدث عن كثافة وانتشار الروتين والفساد . عدد كبير من الأفراد البارعين والأذكىاء فشلوا فشلاً ذريعاً نتيجة اندفاعهم إلى هناك ، قبل أن تتوفر لديهم المعرفة الكافية عن الظروف المحلية .

كنت شفوفاً لأن يكون لي دور في فيتنام ، ولكنني كنت لا أرغب أن أعرض نفسي على نطاق واسع فيما لا يزال يعتبر سوقاً صعباً . قررنا وضع سياج للحفاظ على ما نراهن به . ولأن السياحة كانت من المجالات التي تتوسع كل سنة ، كنت شفوفاً حتى لا يفوتني القطار . على الجانب الآخر ، كنت قلقاً حول افتتاح فندق في Ho Chi Minh ، التي بدت أن بها ما هو أكثر من إعاشة الزائرين . لقد قررنا أن نطأ بإصبع قدمنا داخل السوق بإقامة فندق أعمال ضمن أبراج من عشرة أدوار في مدينة ساحلية Haiphong ، ثالث أكبر مدينة فيتنامية . افتتح الفندق في 1998 مستهدفاً

كلأ من رجال الأعمال ، الذين كانت تشدهم إعادة بناء منطقة الميناء ، والسياح الذين كانوا يريدون زيارة شواطئ المنطقة التي لم تمس ، وجمال خليج Halong في الشمال . إن الأيام لا تزال مبكرة ، ولكن الإشارات الأولية إيجابية . توجد ميزة أن يكون لنا الفندق الوحيد الفخم في مدينة كبيرة ، بدلاً من واحد بين فنادق كثيرة في Hanoi أو Ho Chi Minh City .

كانت فكرتنا تتمثل في اختبار المياه بقليل من الاستثمارات ثم نسرع في إنشاء شبكة أعمالنا بجنون ، لكي نكون جاهزين للدخول في المطاعم والأغذية عندما يحين الوقت الصحيح . النقطة التي أريد أن أبرزها هنا أن التغيير يشتمل على مد وجزر لوقائع صغيرة ، بالإضافة إلى الأحداث الجذرية التي تصنع العناوين الرئيسية ، وتنتهي إلى كتب التاريخ . الكثير من التغييرات الصغيرة في فيتنام عبارة عن ردود فعل للتأثيرات الناتجة عن الفوران الرئيسي مثل رفع الحظر التجاري ، وتأثير الأزمة الآسيوية الحالية . عليك أن تحاول أن تبقى على قمة كل هذه الأحداث . من المهم أن تقرأ كلا من الصحف الدورية والمجلات التجارية السائدة . قد تنشر The Economist تحليلاً متألماً يتناول التغييرات الحادثة في قوانين البنوك الفيتنامية ، ولكن فقط مجلة الأغذية المتخصصة هي التي سوف تخبرك كيف تشتري "بيتزا القرن" من Hanoi . كلاهما نوعان مختلفان من الأخبار ، ولكنهما يمكن أن تكون لهما أهمية متساوية لدى من يتبنى مشروعات الأفكار الجديدة The Entrepreneur .

كيفية التكيف مع التغيير بصورة جيدة في حد ذاته ليس مفهوماً جديداً ؛ كما لاحظ هنري فورد منذ وقت طويل :

تؤدي العادة إلى بعض أنواع القصور الذاتي. ينزل رجال الأعمال إلى مستوى أعمالهم لأنهم يحبون الطرق القديمة ذلك لأنهم لا يستطيعون مواجهة أو أقلمة أنفسهم طبقاً للتغيرات الجديدة . يراهم المرء جميعاً حوله - أولئك الذين لا يعرفون أن أس قد مضى ، وهؤلاء الذين يستيقظون هذا الصباح ومعهم أحدث أفكار العام . يمكن تدوين ذلك كمعادلة أو وصفة معينة ، بمعنى أنه عندما يبدأ الرجل في التفكير بأنه قد وجد أخيراً طريقته ، فإنه يكون من

الأفضل أن يبدأ إجراء فحوص شخصية لذاته ليرى إذا ما كانت بعض أجزاء من مخه قد استغرقت في النوم . هناك خطر حقيقي لدى ذلك الرجل الذي يفكر أنه ثابت على طريقته مدى الحياة . يشير هذا إلى أن مسامير عجلة التقدم في طريقها إلى الانفصال والسقوط.

أصررت على ألا أرتكب تلك الغلطة . العام السابق ، أردت أن أبرهن لنفسي أنني أستطيع أن أتعلم شيئاً ما جديداً ومعقداً قبل أن أصبح في الخمسين من عمري ، ولذلك تعلمت كيفية قيادة "هليوكوبتر" . وإعادة لما قاله "هنري فورد" ، إذا كنت قطاً عجوزاً ، ولم تحافظ على حيويتك بدرجة ما لتتعلم حيلة جديدة ، فقد انتهيت .