

العقل: النصف الأيمن
والنصف الأيسر

النصف الأيمن والنصف الأيسر من العقل

تُكمن أقصى درجات النقاء في القدرة على جمع فكرتين متناقضتين في العقل في ذات الوقت.

ف. سكوت فيتزجيرالد



إن العقل البشري ما هو إلا نتيجة غير عادية للتطور الطبيعي، وبالطبع فإن تركيبه أكثر تعقيداً من مجرد نصف أيسر وآخر أيمن. وفي الواقع لقد تطور علم دراسة الأعصاب بصورة سريعة في العقود القليلة الماضية، فنحن نتعلم باستمرار كيفية تفسير أفكارنا وأفعالنا وتطويرها.

إن تقسيم العقل إلى نصف أيمن ونصف أيسر ما هو إلا طريقة تساعدنا على فهم طريقة تفكيرنا. "النصف الأيمن" هو الجزء الأكثر "خيالاً"، حيث إنه ذاتي، بديهي، تلقائي، ومنتشعب، في حين يمثل "النصف الأيسر" الجانب الأكثر "ذكاءً"، حيث إنه موضوعي، تفاعلي، تحليلي ومتقارب.

يمكننا أن نتخيل مستقبل أعمالنا وأسواقنا، بمجرد إغلاق أعيننا، فنحن بحاجة إلى عقلية متفتحة تنظر إلى العالم من حولنا بنظرة أكثر شمولية إلى العالم من حولها، وإلى إنجازات الشركات الأخرى المنافسة وأيضاً إلى كل ما بإمكانه الإسهام في تنشيط وتدعيم تطورنا، والدور المنوط بنا القيام به. وهذا هو ما يقوم به النصف الأيمن من العقل.

لقد أصبحت إدارة الأعمال أكثر تركيزاً وآلية (النصف الأيسر)، ولكن لم يصبح العمل أكثر تركيزاً وآلية (وذلك باستخدام النصف الأيسر) كما أن الوقت والمساحة لا يسمحان بالتفكير بطريقة أكثر شمولية؛ (وذلك باستخدام النصف الأيمن)، فنحن نحتاج بالطبع إلى كل من النصف الأيمن والنصف الأيسر - الذكاء والخيال - وذلك لأن الترابط بين الجانبين هو ما يخلق التغيير.

إذا ما كان هدفنا في الوقت الراهن يكمن في نجاح أعمالنا ومشاريعنا التجارية، ومحاولة فهم عالمنا المتغير الفوضوي، السريع والهش، أو أن نكون وكلاء مؤثرين ورجال أعمال ناجحين في ذلك العالم، وأن ننجز وننمي عملية التنمية المثمرة، فنحن بحاجة إلى التفكير باستخدام عقلنا بكافة أجزائه وعدم الاقتصاد على جزء واحد منه.

توجيه وتنمية عملية تنمية الأعمال التجارية

"أمامك خياران: إما أن تخطو إلى الأمام لتنمو، أو أن تتقاعس متقهراً إلى الخلف."

أبراهام ماسلو



نحو مدخل أكثر ذكاء لعملية التنمية والذي يتضمن
تفكيراً أعمق في الجزء الأيسر من العقل

- ضاعف من محاولات مضاعفة القيمة الاقتصادية للمساهمين.
- ركز على أفضل الأسواق والمستهلكين وفرص الإنتاج.
- زد من القيمة المميزة لمنتجاتك وخدماتك.
- زد من الهدف والوضع التنافسي لعلامتك التجارية.
- انطلق إلى الأصناف والأسواق القريبة.
- اعمل على ضبط النمو باعتباره ملف ذو طابع خاص.
- تأكد من أن عملية التنمية مربحة وثابتة وتقدم قيمة.

نحو مدخل أكثر تخيلاً لعملية التنمية والذي يتضمن
تفكيراً أعمق في الجزء الأيمن من العقل

- شكل رؤيتك الخاصة للمستقبل أفضل من أن تعيش وفقاً لرؤية شخص آخر.
- قم أولاً بتحديد واستغلال فرصاً جديدة في الأسواق.
- مزق القواعد المقبولة والتقاليد ونماذج المشاريع.
- استثمر أصول عملك غير الملموسة بطرق أكثر نفعاً.
- تعاون مع شركاء مختلفين ومهتمين.
- سرّع عملية التنمية من خلال المخطط والمسروعات.
- نمي عملك من خلال مراحل العمل المبعة.

تحقيق التنمية أمر يسير، أليس كذلك؟

إذا ما خفضت أسعارك، فأنت تستطيع بذلك زيادة إيراداتك. ويجب أن تضع في حسابك أنك أيضاً بحاجة إلى تحقيق نسبة من أرباح، ومن ثم يتوجب عليك أن تخفض من قيمة نفقاتك؛ وذلك كي تزداد نسبة أرباحك في سرعة فائقة. وإذا ما أردت تحقيق ازدهاراً يفوق ذلك، فيجب أن تدمج شركتك بشركة أخرى، وبذلك يتضاعف حجمك في وقت يسير. ولكن لن يدوم ذلك الوضع طويلاً.

الحفاظ على الازدهار والتنمية ليس بالأمر الهين على الإطلاق، فتحقيق النجاح والحفاظ على التنمية يعد من المتطلبات والضرورات الأساسية لكل الأعمال التجارية الصغيرة، كما أنه بالطبع يمثل تحدياً لكل الأعمال التجارية الكبيرة في الوقت الراهن.

التمكن من تحقيق نتائج عظيمة يفسح المجال للتوقع بإمكانية تكرار ذلك النجاح وتلك النتائج، ولكنك بحاجة أيضاً إلى أن تحافظ على ذلك النجاح. فالمستثمرون دائماً يودون رؤية الدليل على العائدات المستقبلية، والتي سوف تدر عليهم بدورها الربح الوفير على المدى البعيد. والمستهلكون يلاحظون أن الشركات المزدهرة هي التي تفعل كل ما هو صواب، ولذا يتهافتون على الانضمام إليها. والموظفون أيضاً يدركون أن الازدهار من شأنه إنتاج ربح أكبر، وبذلك ستكون حصتهم أكبر.

ومع ذلك فنجد أن قلة قليلة من الشركات هي التي تثابر وتسعى إلى الحفاظ على ازدهارها. إلا أنها تتعرقل في مسيرتها بمجرد مجابهتها للقيود التي يفرضها عالمها المعاصر، وأسواقها وقدراتها، وطموحاتها، وطاقاتها، أو مصادر إلهامها.

وهم يسعون برؤوسهم المطبئنة، ومستنداتهم المليئة بالعبارات الرنانة إلى الحصول على أقصى ما يمكنهم أن يحصلوا عليه من أسواقهم المتاحة، كصفقة رابحة في سوق الأسهم أو تطوير عملية الإنتاج

أو إنجاز عمليات تجارية فعالة، والتي من شأنها تحقيق عائدات أكثر، ولو كان ذلك في إطار ضيق. وبالطبع فإن لهذه الأشياء أهمية كبيرة، ولكنها لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق عملية التتمية الهامة والمطلوبة.

الاقتصار على كل ما هو تقليدي سواءً عن طريق تحقيق الكمال أو إحداث تطوير طفيف يعد من أخطر العوائق والتي تقف في طريق الازدهار والتتمية، فالإكتتاب في سوق الأسهم وتحقيق عائدات مربحة هو بالتأكيد أمر مفيد، إلا أنه مع ذلك يعجز عن تحقيق تغيرات حقيقية، فالخطورة تكمن في أننا نحترق ذات الأرض ونستغل ما نجيد استخدامه، وننتج نفس الإنتاج ونفعل ما اعتدنا أن نفعله بإجادة مع تحسن طفيف في كل مرة.

نحن نفتقد التواجد في العالم المتغير الخارجي.

وقد انتهى بنا المطاف وما زلنا نلعب تلك اللعبة القديمة غافلين تماماً عن اللعبة الجديدة، ألا وهي السوق الجديدة، والمتطلبات الجديدة للمستهلكين، وكذلك نماذج العمل الجديدة. ولأننا نفضل أن نتفوق فيما نمتلكه فقد أعاقتنا أعمالنا الحالية، وحوصرنا في ماضيها ونجاحنا الحالي، ولكن الخطر الحقيقي يكمن في أن التدرجية تؤدي إلى اللاعقلانية.

إذاً كيف يمكن لعمل ما، سواء كان كبيراً أم صغيراً، أن يحقق ويحافظ على التطور المنتج؟

الإجابة على هذا السؤال هي تلك التي تجول في عقولنا بالفعل، فالكائنات البشرية تمتلك القدرة الهائلة على التفكير والإحساس والاستجابة للابتكار والتغير. فكل منا يمتلك ١٠٠ تريليون خلية عقلية، مع ذلك فإننا لا نستخدم سوى ١% منها. وبمنتهى البساطة يمكننا تقسيم العقل إلى نصفين: أيمن وأيسر، وهذا ما يعكس قدرتنا على التفكير بطريقة متبصرة أو خيالية، تحليلية أو حدسية، تسلسلية أو شمولية.

ولكن ما يهمنا بالفعل هو الربط بين كل هؤلاء، ففي حالة أينشتاين، مازال عقله يشكل موضوعاً للدهشة والبحث لعدة سنوات، وانتهى العلماء بأن عقله كان مختلفاً نوعاً ما، ليس بصورة كبيرة ولكن مترابط بطريقة أفضل. فالأشياء الرمادية في رؤوسنا ترتبط بأشياء أخرى بيضاء، ولذا فإنه من المحتمل أن تكون تلك الروابط البيضاء — النسيج الرابط — هي التي تحمل مفاتيح عبقريتنا، وكذلك الفرص الأفضل لنمونا الشخصي ونمو أعمالنا.

فالنمو المزدهر لأعمالنا هو في بداية الأمر يعد موضوعاً خيالياً. يأتي بعد ذلك دور الذكاء في التركيز على أفضل الفرص، فعلى الرغم من أن إدارة معظم الأعمال اليوم يسيطر عليها التفكير بالعقل الأيسر، إلا أن أفكار العقل الأيمن والتي تحرر التجديد وتتيح لهم البدء بعمل أشياء مبتكرة جديدة والقفز إلى الأمام.

إنما يكون نجاح وازدهار الأعمال بالتفكير بطريقة أكثر تحراً ورؤية تحديات السوق وفرصه بشمول أكثر، فهم ينظرون إلى محيط العمل نظرة متحررة، تمكنهم من رؤية المزيد من الفرص التي يمكن استغلالها، ورؤية المزيد من الطرق التي تمكنهم من التفرد والاختلاف، والمزيد من مصادر الدخل المستقبلية، وكذلك المزيد من الخيارات التي تستطيع الاختيار من بينها، وكلما كانت خياراتك أكثر تنوعاً كلما كانت فرصتك أكبر في الحصول على أفضلها، وكلما كنت قادراً على استغلالها.

ربما يبدو ذلك طموحاً بعيد المنال، خاصة بالنسبة للمشاريع الصغيرة، والتي تصارع في سوق العمل من أجل البقاء، ولكن حتى هؤلاء القلة القليلة من الأشخاص المتفانون يمكن لهم استخدام قدرات عقلية هائلة في التفكير بطريقة أكثر شمولية وعمق ووضوح، التفكير بطريقة جديدة تتيح لهم تحقيق نتائج رائعة.

والأعمال الكبيرة تحتاج إلى خليط من الأشخاص الذين يستخدمون كلاً من العقل الأيسر والأيمن أو

كلاهما معاً، ولكن الأعمال الصغيرة ينبغي أن تتحرى دقة أكبر في اختيار أعضائها، فالمقاولون الحالمون، المبدعون التلقائيون — بداية من ريتشارد برانسون إلى بل جيتس — دائماً ما يبحثون عن مدير دقيق وذو نظرة تحليلية ليكون صديقهم الحميم.

فالتفكير الأكثر تلقائية وتشعب وشمولية يُمكننا من رؤية الأشياء بطريقة مختلفة، وبالتالي من التفكير في إنجاز الأشياء بطريقة مختلفة أيضاً — نتيح لنا تحدي كل ما هو تقليدي وعرض احتمالات جديدة وافترض المزيد من البدائل، والتفكير بطريقة منطقية، وأكثر تركيزاً يمكنك من اختيار أفضل الأسواق والمنتجات والمستهلكين والاتجاهات، وتضمن لك النجاح في هذا العالم الواسع.

فالأعمال المتنامية في الوقت الحاضر ما هي إلا أعمال ملهمة دمجت بين الخيال الواسع والتركيز البصير، والذي من شأنه إنجاز نتائج غير عادية.

فلتكن خيالياً بالنصف الأيمن، وذكياً بالنصف الأيسر، ولتكن صاحب تفكير شمولي ملهم.

١-١ المراحل السبعة لنمو الأعمال التجارية

تحدي النماء وتحدي التغيير

تعود جذور التفكير العملي إلى الماضي السحيق، فمنذ حوالي ثلاثة آلاف عام مضت، طور الصينيون كلمة العمل "business"، والتي تتكون في الأصل من رمزين: يشير الأول إلى كلمة الميلاد "birth"، وكلمة الحياة "life"، ويشير الثاني إلى كلمة معنى "meaning"، ويبدو أن الصينيين قد لاحظوا أن النمو والازدهار هو عنصر أساسي وجوهري لنجاح الأعمال. ومن ثم فالماضي يشبه الحاضر.

تجارة

فلأعمال المتنامية المزدهرة خصائص وتحديات وفرص مختلفة منذ بدايتهم إلى أن يصبحوا من عمالقة المنظمات، فمعظم هذه الشركات لا تدرك مراحل النمو التي تمر خلالها، فهم يعانون من مشكلات في النمو دون أن يدركوا ما الذي يجب عليهم فعله، وبذلك يخسرون الفرص المثلّية التي تتفرد كل مرحلة بتقديمها.

- ما متطلبات الحفاظ على النمو والازدهار؟
- ما التحديات والفرص الكبرى المتاحة في كل مرحلة؟
- ما أساليب القيادة والإدارة المثلى المناسبة لهذا النمو؟

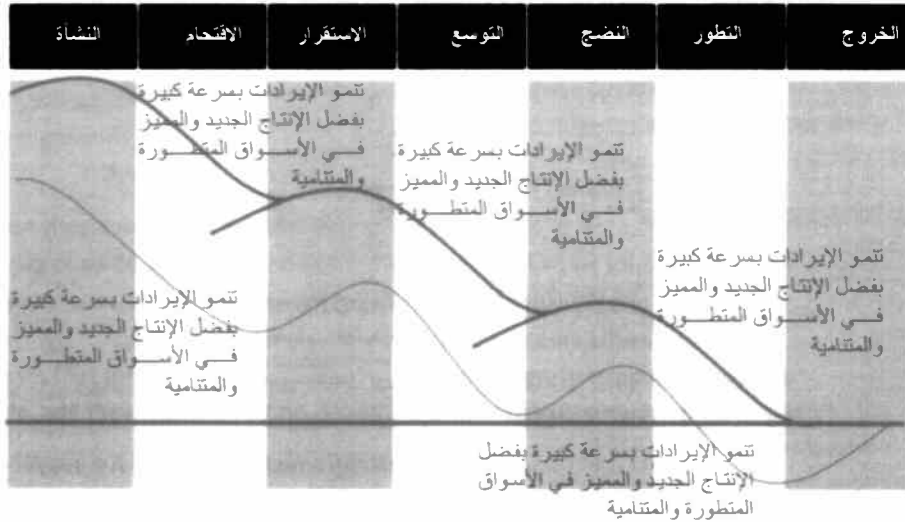
يمكننا القول بأن هناك سبعة مراحل في حياة المشاريع التجارية، وبالطبع فإن كل منظمة وسوق يختلف عن غيره، وتفضل بعض الشركات الثبات على حجمها الصغير المحدود، في حين أن البعض الآخر من الشركات تنمو وتتضخم، وربما تنشق عنها شركات صغيرة تنمو بمفردها مرة أخرى. تماماً مثل متسلق الجبال الذي يبدأ من أسفل المخيم، والتل السفحي، وذلك سوف يتطلب بالطبع مهارات مختلفة، ورداء مختلف، ومشية مختلفة عن تلك التي نحتاجها لتسلق قمة ثلجية.

وعلى الرغم من أن كل مرحلة من مراحل التنمية تعد نتيجة جزئية من حجم وإنجاز العمل نفسه، إلا أنها أيضاً تتميز بتركيبها الخاص ومدى فاعليتها. فيلاحظ أن بعض الشركات تتطور بسرعة كبيرة، في حين أن البعض الآخر يكون بطيئاً، ويقفز آخرون صعوداً وهبوطاً خلال تلك المراحل. فبعض الشركات المتطورة تظل صغيرة، في حين أن بعض الشركات العملاقة قد تحافظ على بدائيتها، وقد تستطيع أن تستحضر الآن بعض الأمثلة عن هذه الشركات.

التحديات التي تواجه كلاً منهم مختلفة، فالشركات الصغيرة تود أن تلتفت الانتباه إليها وأن تستولي على

التنمية السريعة

أسواق جديدة وتكسب مستهلكين جدد وتضمن أن عائداتها سوف تساعد على البقاء والاستمرار والازدهار. أما الشركات العملاقة فهي أيضاً تواجه تحديات قاسية، وذلك في محاولاتها أن تستمر في التجدد، وأن تجد أسواقاً جديدة، وأن تشارك منظمتها معها.



المراحل السبعة لنمو الأعمال التجارية

تختلف أهداف وأغراض كل مرحلة من مراحل التنمية، وتبعاً لذلك تختلف الاتجاهات أيضاً. فعلى النقيض من العالم الطبيعي، قلما يكون ذلك التطور طبيعياً. لذلك فهو يتطلب دراسة للأفكار والحاجات، واختيارات صعبة وإدارة حازمة، كما أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يتطلب هو الآخر تغييراً في الإستراتيجيات، والأشخاص، والأنشطة، والقيادات، وحتى في المالكين أيضاً.

وقد تكون بعضاً من تلك التغيرات التي تسعى إليها الشركات الطموحة مؤلمة.

فالمقاولون يحبون عالمهم الصغير المتحرر الشخصي. كما أن فرق العمل الصغيرة لا تستسيغ فكرة تقسيمها وفكها عن بعضها البعض، أو فرض تركيبات وعمليات عليها. والشركات العملاقة أيضاً لا تحب الخيارات، أو إيقاف خط من خطوط الإنتاج، أو الخروج من أحد أسواق العمل أو تعيين موظفين فوق طاقة العمل.

لذلك نحن نختار أن نتطور لأن كل مرحلة من مراحل التطور تجلب فرصاً جديدة للتنمية.

الاستثمارات الإضافية تتيح للشركة توسيع عروضها، وتعيين المزيد من العمال والبدء بمغامرات جديدة. هياكل الشركات الواضحة وتحسين هدف وفعالية العمليات يمكن العمال من إدارة فرق عملهم وإدارة الأسواق. فالقادة الجدد دائماً ما يكونوا محملين بخبرات مفيدة وأفكار حديثة، وعادة ما يسمحون للمقاولين بإظهار إبداعاتهم بدون سيطرة.

ويأتي النمو بثماره أيضاً، وترتبط جزء من المهارة المكافأة الجيدة بنموذج التنمية حيث إنها تشجع السلوك الإيجابي المتطور، والذي تحتاجه المنظمة. وضمان أن كل العاملين، وبل حتى شركاء العمل لهم حصة في العمل فإن هذه هي أحدث الطرق الفعالة، والتي تضمن أن كل شخص يركز على نفس الهدف ويدعم التنمية ويتقاسم المكافأة.

فهذا الجدول يوضح السمات الأساسية التي تتسم بها كل مرحلة من مراحل التطور، على الرغم من وجود الاختلافات في المضمون، ففي أي مرحلة من تلك المراحل تجد أعمالك التجارية؟ ربما تجد بعض الأجزاء المختلفة من أعمالك موزعة على مراحل مختلفة منها، حيث قد يتعارض ما حققته من طموحاتك التسويقية، أو استثماراتك مع فرصك الاستراتيجية.

خلق/ ابداع	ادخل	ثبت	توسع	حقق الامثلية	امتد	تطور
• قيم افضل • فرص السوق • استراتيجيه العمل • التجاري • والعرض منه • كون مفهومنا • مبدئيا تتطلى من خلاله	• تنمية الوعي • والمبيعات الاولى • التسليم في • الميعاد • المضاعفة من • تأثير عملية • اطلاق الماركة • التجارية	• دعم افضل • العملاء • استراتيجيه • جديدة للنمو • الثانوي • طور من كفاءة • شركاء جدد	• اقتحم اسواقا • جديدة • شجع على • الابتكاريه وتقديم • الخدمات • توسع في إيجاد • شركاء جدد	• ركز على • افضل الأسواق • والملاء • نسق حافظة • المنتجات • الاستفادة • القصوى من • أصول العمل • التجاري • الأساسية	• توسع من خلال • أسواق جديدة • قم باستثارة • الابتكار • الإستراتيجية • إقامة مشاريع • جديدة وإيجاد • شركاء جدد	• قيم البدائل • المطروحة إما • لاستيعابها أو • تجديدها • إنهاء العمل • التجاري IPQ • Trade Sale • أو الاستثمار • نحو مرحلة النمو • التالية
• بدء العمل • التجاري • وضع خطة • مبدئية للعمل • التجاري • تأمين/ توفير • المخصصات • المالية اللازمة • للبدء	• التسيويق • بميزانية محدودة • الموارد • المحدودة • والأعداد الكبيرة • إدارة السيولة • النقدية	• التوصل لما هو • أعلى من • الإيرادات الثابتة • تؤثر العلاقات • ما بين المؤسسين • وفريق العمل • احتفظ بأفضل • العملاء	• إدارة الأنشطة • المتنوعة والمعقدة • التركيز على • أفضل الفرص • فكر في انتماج • الشركات • والمقننات	• تخلص من • المجالات التي لا • منفعة مادية من • ورائها/ لا طائل • منها • تبسيط • الاستراتيجيات • الداخلية • شفافية الإدارة • (KPLs)	• أعد التفكير في • لب العمل • التجاري • مق بتغيير جزري • أعد تنشيط • الناس والقادة	• قيم الخيارات • القاصرة منفصلة • أرفع قيمة • أصول العمل • التجاري • فكر في أفضل • هيئة وتوقيت • لإنهاء العمل
• تحديد الجمهور • الأول المستهدف • الإفصاح عن • الماركة التجارية • والعروض • التقديمي • تطویر • المنتجات • والخدمات • والخدمات • المبدئية	• تنمية الوعي • بالماركة التجارية • الجديدة • استخدام عوامل • الجذب ووجه • الشركاء • وصل المنتجات • والخدمات	• حدد السوق • الجديد واختيارات • المنتج • العروض • المقدمة للقطاعات • الجديدة • شارك • الشركات • المعتمدة	• الدولية متعددة • القطاعات • (CVPs) • حافظة • الخدمات • والمنتجات ذات • الجودة العالية • الترخيص من • خلال أطراف • ثلاثة	• نسق حافظة • العملاء • نسق حافظة • المنتجات • جدد الماركة • التجارية • والعروض	• الأسواق الناشئة • والمساحات • الخالية • الابتكار في • نموذج العمل • الفتحات • والحلول المطورة	• العروض • الماركات • التجارية المبكرة • علاقات قوية • متوسطة مع • العملاء • الحفاظ الجيد • على الحقوق • وبراءة الاختراع
• تكلفة التأسيس • والوقت • تكلفة آر و دي • R&D • والتخصصيات • الأولية • تصميم العلاقة • التجارية والموقع • الإلكتروني • والخامات	• تكلفة التسويق • والمبيعات • تكلفة المنفذ • الفرعي للعمل • التجاري	• تكلفة تطوير • المنتج الجديد • تكلفة المنفذ • الفرعي للعمل • التجاري	• تكلفة إدخال • خامات جديدة • توظيف عدد • أكبر من الناس • تكلفة القروض • اللازمة للدعم	• تكلفة تحديث • الماركة التجارية • والموقع • الإلكتروني • تكلفة قواعد • البيانات ونظم • التحليل/ الأساليب • التحليلية	• تكلفة التغيير • الجوهري للعمل • تكلفة بدء • المشاريع • التجارية • والشراكة	• تكلفة النصح • المهنية

تحديات كل مرحلة من العمل التجاري

وتتقلص مراحل الحياة تلك بين مراحل النمو السريعة، حيث يكون الابتكار والتوسع من أهم المتطلبات، يتبع ذلك فترات تندمج فيها المؤسسات، حيث يفترض أن تعيد تلك المؤسسات جميع نفسها، ولك حتى يتسنى لها إبقاء برنامج يتيح إنجاز مرحلة أخرى من التنمية. وتختلف أهمية الأعمال التجارية وثقافتها باختلاف تلك المراحل، وبذلك ستختلف أيضاً التحديات المطلوبة للانتقال من مرحلة إلى أخرى في كل مرة.

المرحلة الأولى: "البناء" وتشير إلى ولادة عمل تجاري جديد، يدفعه طموح تجاري، وفي هذه المرحلة يصيغ المؤسسين أفكارهم ويبدؤون في إنشاء أعمالهم التجارية. وينصب كل الاهتمام في هذه المرحلة على الإبداع، في حين أن العائق الأكبر الذي يقف في طريق الانتقال إلى المرحلة الأخرى يكمن في رأس المال.

المرحلة الثانية: "الاقتحام" تتمثل هذه المرحلة في دفع العمل التجاري إلى الأمام وإحاطه في الأسواق، ولفت الانتباه إليه، والبدء بعرض الخدمات التي يقدمها هذا بالإضافة إلى جني الأرباح. وينصب الاهتمام فيها على البناء في حين أن العوائق التي تقف أمام تطور العمل التجاري غالباً ما تكمن في الشغف القاسي للمؤسسين.

المرحلة الثالثة: "الاستقرار" يتم السعي في هذه المرحلة إلى تنظيم بعض الأعمال التجارية الصغيرة الشبه فوضوية. يمكن ألا يلاحظ المؤسسين ذلك ولكن الآخرين يتقدمون بصعوبة. وينصب التركيز فيها على عملية دمج المؤسسات، ويكون العائق الذي يقف في وجه عملية التنمية تعلم كيفية إدارة الأشخاص.

المرحلة الرابعة: "الامتداد" وتمثل هذه الخطوة المرحلة الثانية من عملية التنمية السريعة، حيث تستمر فيها الأعمال، وذلك عن طريق اتباع طرق جديدة مبتكرة تساعد على ذلك، وبذلك يصبح بالإمكان

للتنمية السريعة

تقديم الجديد والمزيد من المنتجات وتوسيع رقعة العمل التجاري، وينصب التركيز في هذه المرحلة على الابتكار، في حين أن العائق الذي يقف في وجه التقدم إلى الأمام يكمن في مقاومة الامتداد والتحكم الإداري.

المرحلة الخامسة: "الكمال" وفي هذه المرحلة يتم اقتصاص جزء من رأس المال المساهم، وذلك لتكثيف التوريد في الأسواق ، وتزويد الإنتاج واستقطاب المستهلكين وهذا هو كل اهتمامنا. وقد يتطلب ذلك إلغاء العديد من الأشياء الأخرى، وينصب التركيز هنا على مراعاة الأولويات، في حين أن العائق الأساسي يكمن في تسرب البيروقراطية إلى إدارة العمل.

المرحلة السادسة: "التوسع" تعتمد هذه المرحلة أيضاً على الابتكار، حيث تسعى إلى تبني المزيد من الطرق الإستراتيجية والتي من شأنها تحقيق نوع من الابتكار في الأعمال التجارية، وهي تصيغ بذلك الأسواق ونماذج الأعمال التجارية. فالتركيز في هذه المرحلة ينصب على الابتكار الإستراتيجي، في حين أن العوائق تكمن الآن في الحجم وفتور النشاط ضيق الأفق في الأعمال الصغيرة.

المرحلة السابعة: "التطور" وتعتبر هذه المرحلة بمثابة البديل للموت. فليس هناك حدود تحدد مدى تطور الأعمال التجارية ولا مدى طموحاتها، والتركيز في هذه المرحلة يكون في تحديد الخطوة التالية — هل تتجه إلى البيع أم الاندماج، أم التقسيم أم متابعة التوسع واقتحام مجالات جديدة ولا يحدها في ذلك سوى مدى خيال المسؤولين.

غالباً ما يكتب الفناء على معظم الشركات التجارية في بداية مشوارها. ولكن يفترض أن تستمر كل منهم في النمو من ٢٠٠ إلى ٣٠٠ عام، وذلك وفقاً لما يراه أري دو جيس Arie de Geus في كتابه "الشركة الباقية" "The Living Company"، ولكن مع ذلك نجد أن قلة قليلة جداً من الشركات هي التي تحافظ على استمراريتها وأن تبقى على قيد الحياة طيلة تلك الفترة، حيث غالباً ما يقعون فريسة الاستراتيجيات

العبقرية التجارية

النشأة	الشركة	التخصص	بلد المنشأ
٥٧٨	كونغو جومى	المعمار	اليابان
١٣٨٨	ستورا إيمو	الورق	فنلندا
١٣٨٥	أنتينورى	الخمر	إيطاليا
١٥٢٦	بيتو بيريتا	الأسلحة	إيطاليا
١٦٢٣	زادبان	الصنّج	تركيا
١٦٣٠	كيكومان	صلصة الصويا	اليابان
١٧٣٤	تايفنجر	شامبانيا	فرنسا
١٧٤٨	فيلروى أند بواوستش	أدوات مائدة	ألمانيا
١٨٠٢	دو بونت	مواد كيميائية	الولايات المتحدة
١٨٥٣	نيفى سترأوس	ملابس	الولايات المتحدة
١٨٨٦	كوكا كولا	مشروبات غازية	الولايات المتحدة
١٨٩٢	جى إى	إلكترونيات	الولايات المتحدة
١٩٧٥	مايكروسوفت	تقنية	الولايات المتحدة
١٩٧٧	أبل	تقنية	الولايات المتحدة
١٩٩٨	جوجل	تقنية	الولايات المتحدة

تاريخ إنشاء عمالقة الشركات التجارية

المصدر: اكتسبت من كتاب "قرون من النجاح" لـ وليام أوهارا William O'Hara

العمياء المضللة الساعية إلى تغيير العوالم، أو لعجزها عن التطور خلال سنوات عمرها السابقة.

فلك أن تتخيل التغيرات التي مرت بها شركة مثل كيكومان اليابانية المتخصصة في إنتاج صلصة الصويا، منذ بداية مشوارها كمشروع تقوم به إحدى العائلات على ضفاف نهر إيدو Edo، وحتى ما وصلت إليه الآن حيث أصبحت مجموعة شركات عالمية شهيرة. ولتضمن النظر أيضاً في تلك الرحلات التي قامت بها أعرق شركات العالم مع بعض الشركات المبتدئة، والتي أصبحت اليوم من أشهر الشركات.

روية (١) : شركة كروكس CROCS نمو سريع من خلال ثلاثة رجال في أحد القوارب

لقد استطاعت شركة "كروكس" أن تحقق نماءً وازدهاراً رائعاً بكل المقاييس. فهي لم تقتحم الأسواق بالأحذية ذات الجلد الخشن والوجه العريض، ولكنها قدمت تشكيلة من الأحذية متعددة الألوان، ومتدنية النوق إلى حد ما استطاعت من خلالها أن تعصف بعالم الأحذية.

إيسلاس موجريس Islas Mujeres، ميكسيكو ٢٠٠٢

ذات يوم قرر ثلاثة رجال يقطنون بلدة بولدر Boulder في كلورادو Colorad الذهاب في رحلة بحرية. وبالفعل أبحر ليندون هانسن Lyndon Hanson وسكوت سيمنز Scott Seamans وجورج بوديكر George Boedecker بعيداً عن جو التوتر الذي يخلقه العمل متوجهين إلى الكاريبي Caribbean. وعلى متن القارب، بدأ كل منهم بتفريغ محتويات حقائبهم، والتي كانت تحوي زوجاً من القباقيب المضادة للترحل، والتي ابتاعها أحدهم أثناء تواجده في كندا.

ومع مرور الأيام، طرأت عليهم فكرة أن يبدووا مشروعاً صغيراً مستلهماً من تلك الأحذية المضادة للترحل ذات الرائحة الكريهة والتي تحتوى على تقوب شبيهة بتقوب الجبن السويسرى. وتمتاز تلك الأحذية بأنها مريحة جداً، ومضادة للترحل، خفيفة الوزن، قابلة للغسل ولا تتعرق. فهي فعلاً أحذية مثالية للقوارب.

ولكنهم كانوا بحاجة إلى إيجاد اسم لمنتجاتهم، وقد وقع اختيارهم على اسم كروكس Crocs المشتقة من

الكلمة الإنجليزية "crocodile" وتعني "التمساح"؛ وكون أن التماسيح مخلوقات فضة وقوية وغير مفترسة بالفطرة فهذه الأذية كالتماسيح تماماً تصلح للاستخدام على الأرض اليابسة أو المبللة، كما أنها تتحمل الاستخدام لفترات طويلة.

- فورت لودرديل ، فلوريدا ٢٠٠٣

وقد اندهش الأصدقاء الثلاثة من ذلك النجاح الباهر الذي حققه منتجهم، حيث حقق نسبة مبيعات تقدر بحوالي ١,٢ مليون دولار في العام الأول من إنتاجه، مع أنهم كانوا يعدون ذلك المشروع على أنه عمل إضافي. وقد بدؤوا بالترويج لأحذيتهم في خلال عرض أقاموه على متن أحد القوارب في لودرديل، ولكن سرعان ما ازداد الطلب عليها من قبل كافة الطبقات الاجتماعية، بداية من الأطباء ومروراً بالمزارعين ووصولاً إلى خدم الضيافة.

وقد قاموا باستئجار مستودع لهم في مدينة فلوريدا؛ وذلك لكي يجمعوا بين العمل والمتعة في آن واحد، إلا أنهم انهمكوا في العمل ووجدوا أنفسهم في خضم صراع عنيف؛ وذلك لئتمكنوا من تلبية احتياجات المستهلكين ورغباتهم. ولقد تبناهم بعض المشاهير أمثال براد بيت Brad Pitt وبريتني سبيرز Britney Spears حتى أن الأطفال أغرموا بهم.

ولم تعد كروكس مجرد أحذية عملية، ولكنها أيضاً أصبحت تجاري صيحات الموضة.

- سيدني، استراليا ٢٠٠٤

وسرعان ما ازدهرت شركة كروكس بطريقة يصعب تصديقها حيث بلغت عائدتها ١٣,٥ مليون دولار في نهاية عامها الثاني، على الرغم من أنها لم تسلم من بعض الخسائر البسيطة. وقد استمرت الطلبات على منتجات كروكس في التزايد.

وانضم إليهم زميل دراستهم رون شنيدر Ron Snyder، حيث تقلد منصب المدير التنفيذي، وقد كان رون مديراً سابقاً لشركة فليكسترونكس Flextronics العالمية واستطاع خلال تلك الفترة أن يرفع إيراداتها من ٣ مليار دولار إلى ١٦ مليار دولار في غضون أربع سنوات فقط. وقد رأى في شركة كروكس إمكانات مماثلة.

ثم قرر شنيدر شراء الشركة الكندية لصناعة المنتجات الرغوية والتي تصنع الكروكس من خلايا راتنجية خاصة يطلق عليها الكروسلايت croslite. وفي الماضي كانت تقوم كروكس بتوزيع منتجاتها بنفسها، أما الآن فقد أصبح لديها طريقتها، وموادها وتصميماتها وطرق توزيع خاصة بها.

- بكين، الصين ٢٠٠٥

لقد قفزت إيرادات كروكس إلى ١٠٨,٦ مليون دولار، وحققت نسبة ربح وصلت إلى ١٧ مليون دولار، وأصبح بإمكانك الآن أن تجد تلك القبائيب المطاطية منتشرة في أكثر من ٤٠ دولة، وبألوان ومقاسات مختلفة أيضاً وبأسعار تتراوح ما بين الـ ٣٠ والـ ٦٠ دولار للزوج الواحد، وقد ساعدت أسعارها الزهيدة على تشجيع المستهلكين على ابتياع زوجين أو ثلاثة أو حتى أربعة أزواج منها.

وقد ساعدت العلامة التجارية القوية ودعم مشاهير الرعاية ذوي الجماهير العريقة على إثارة فضول المستهلكين ورغبتهم في اقتناء المنتج - بداية من البيسبول وكرة القدم وسباق السيارات إلى أحدث أفلام ديزني للأطفال.

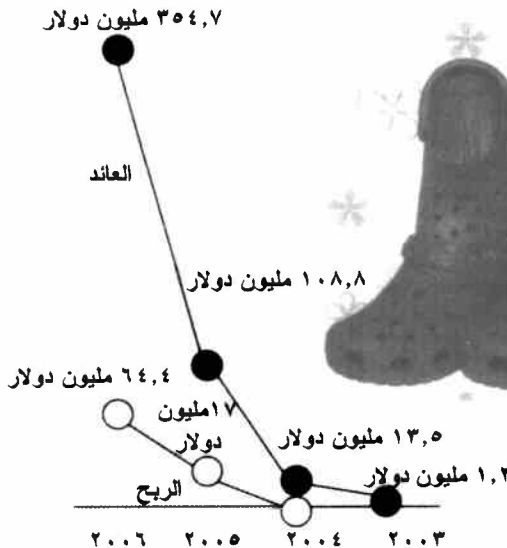
"فكر في أبعد مما تطمح به" هذا هو الدرس الذي يعلمه لنا شنيدر. لقد استطاع تسجيل اسم كروكس كعلامة تجارية عالمية، كما أنه قام بإنشاء مصانع منتجه من ميكسيكو إلى الصين، وذلك لدعم ازدهار الشركة المتنامي. ومع ذلك فما زالوا يتصارعون من أجل تلبية متطلبات السوق.

- وول ستريت ، نيويورك ٢٠٠٦

لقد أصبحت كروكس ظاهرة عالميّة ومطلب جماهيري، فمنافذ البيع تبيع جميع ما لديها من معروضات من قبل أن تصل إليها البضائع الجديدة .

والمبيعات ظاهرة أيضاً، حيث باعت ٢٠ مليون زوج من الأحذية، وازدادت الإيرادات إلى ٣ أضعاف فبلغت ٣٥٤,٧ مليون دولار، ووصلت نسبة الربح إلى ١٨%.

لقد أغرم الناس بأحذية كروكس. وجيبتز Jibbitz على سبيل المثال ، فقد بدأت كتشكيلة من الأحذية المصنوعة يدوياً من صلصال وحجر الراين. ولكنهم استطاعوا أن يجعلوا منه مطلباً أساسياً في حياة الناس. فقد ازدهرت تلك الشركة بسرعة منقطعة النظير لدرجة أن استطاعت أن تتفوق بإيراداتها على شركات المطابخ، حيث حققت ٢٠ مليون دولار أمريكي.



النمو السريع المربح لكروكس

للتمية للمريمة

ومن هنا شاع استخدام حذاء كروكس، وازدادت نسبة مبيعاته بسرعة مذهلة في المجال التجاري ، بقيمة مبدئية للشركة تقدر بحوالي ١ مليار دولار. ويعتقد البعض أن هذا تقدير جذافي. فالشركة لا تنتج سوى نوعاً واحداً من الموضة المؤقتة التي لن تنوم طويلاً. فقد خدع المستثمرون وانجذبوا إلى علامة تجارية جذابة. والوقت وحده فقط هو الذي سوف يفصل في هذا الأمر.

- نبوت ، كلورادو ٢٠٠٧

في الاستفتاء الذي أجراه الموقع الإلكتروني Lovemarks.com ، والذي يستطيع المستهلكين من خلاله التصويت لمنتجهم المفضل، حصلت كروكس على نصيب الأسد من التصويت. حيث كتبت إحدى المؤيدات لكروكس وتدعى راشيل Rachel :

" إنه بالفعل أكثر الأحذية المريحة التي قمت باقتنائها ، فسرعان ما يأخذ شكل قدمي كما أنه يحفظ ظهري مشدوداً، وهو حذاء يسهل تنظيفه، كما أنه مصنع من أكثر الألوان جمالاً فهو للحذاء المثالي لكل شخصية متميزة ."

على أية حال لا توجد علامة تجارية باستطاعتها إرضاء جميع الأنواع.

"يا إلهي. أحذية كروكس هذه لا تروقني أبداً على الرغم من اتفاق الكثيرين على أنه حذاء مريح، إلا أن تصميمه قبيح جداً. لا أظن أنني سأقتني أحد منها أبداً ما حييت".

إلا أن سكوت بدباري Scott Bedbury المسوق المسئول في شركة نايك Nike وستاربكس Starbucks أشار إلى أن كروكس "أصبحت علامة تجارية شعبية عريقة لها اتجاهها الخاص. فقد نجحت في إثارة الناس، فبعضهم يفضلها في حين أن البعض الآخر يكرها ."

وعودة إلى كلورادو، فقد امتلك الأصنفاء الثلاثة قارباً محملاً بالأفكار والابتكارات والتي من شأنها

تطوير وتسريع نموهم. فما زالت المبيعات في تصاعد مستمر. فقد أغلق السوق على ٥ مليار دولار. ويعد هذا إنتاجاً جيداً لشركة لا يتعدى عمرها خمس سنوات.

٢-١ محرك قيمة الإنتاج

القيمة أكثر أهمية من الإيرادات والمكاسب

يعد الاهتمام بتنمية وازدهار الأعمال من مسؤوليات المدير التنفيذي. فعلى المدى الطويل لا يتبقى أماناً سوى خيار النمو. فبالفعل، يمكنك تحسين معدل إيراداتك عن طريق زيادة الفاعلية والوصول إلى الكمال، والتغلب في قالب أذكى، فكل ذلك في النهاية يدور حول النماء والازدهار، فجميعنا يسعى إلى أن نحسن مستوانا في هذا العام عن العام الماضي.

فغالباً ما نقيس نسبة النمو عن طريق معدل الإيرادات ودورة البضاعة وكميات الإنتاج، ونكون بالطبع في أفضل أحوالنا إذا ما ازدادت مبيعاتنا أكثر وأكثر — ولكن الوضع لن يكون كذلك بالطبع إذا لم تدر علينا الأرباح، وقد نقرر أحياناً المضي بسياسة عدم التبرج، وذلك لكي تتمكن من تدعيم مركزك في السوق، ولكن سيكون لهذه الطريقة عائد إيجابي من نواحي أخرى.

إلا أن الاستمرار في هذه التجارة غير المربحة تعد أيضاً طريقاً مباشراً للدمار. ومع ذلك يستمر الكثير من الأشخاص في اتباع تطبيق تلك الطريقة، على الأقل في جزء من أعمالهم إن لم تكن أعمالهم كلها، ولذا فيجب علينا أن نضع المنتجات والأصناف والأسواق المدرة للربح في أولوياتنا وذلك لأنها تعمل على تعويض المبيعات غير المربحة.

وبالمثل فإن طريقة عمل سوق الأسهم تقوم على مكافأة الشركات التي تحقق نجاحاً فوق المتوقع. فلو كنت أحد المساهمين في شركة ما، فإنك بالطبع تتوقع أن تجني ربحاً أفضل من ذلك الذي كنت

التنمية السريعة

ستحصل عليه إذا ما وضعت أموالك في حساب مدخرات طويل المدى. فهذا متطلبك الأساسي، فاجعل رغبتك تدور حول الحصول على عائد أكبر. ومن هذا كان لازماً أن يكون ذلك النمو نمواً مستمراً ذو أهمية.

النسبة المئوية للشركات	السوق/ المعدل الحسابي	الإنجازات الخارجية لتنمية العادات والأرباح
١٢,٨		الإنجازات الخارجية لتنمية العادات
٢,٨	١,٩	الإنجازات الخارجية للعائدات
٩,٢	٠,٣	الإنجازات الخارجية لكليهما
٠,٨	٤,١	

المصدر: مجلة ميكنازي التي تصدر كل ثلاثة أشهر (وفقاً لعشر سنوات من الإنجازات في القطاعات الصناعية).

ومن الضروري أن يتسم ذلك النمو بالاستمرارية أيضاً. فبإمكان أي أحق أن يخفض أسعاره؛ لتزداد بذلك مبيعاته، وبإمكان أي أحق أيضاً أن يقتصر قرضاً ضخماً يشتري به شركات منافسة ويضاعف بذلك إيراداته في فترة قصيرة. ولكن هل يدوم ذلك الوضع طويلاً؟ غالباً ما يكون الجواب بالنفي. ويفسر ذلك السر وراء نجاح التنمية العضوية، ذلك النمو القائم على تحسين وتوسعة أعمالك الأساسية.

وعلى الرغم من أن تحقيق النمو الدائم والمثمر أمراً محيراً ويصعب تفسيره، إلا أن الأبحاث قد أظهرت أن الشركات التي بإمكانها تحقيق تقدم على منافسيها سواء في معدل نموها أو حجم أرباحها باستطاعتها أيضاً تحقيق الإنجاز في سوق الأسهم، فنمو الإيرادات وحده لا يكفي ولكنه يحتاج إلى نمو في الأرباح أيضاً.

وهذا ما أثبتته المسح الأخير الذي قامت به ماكنزي McKinsey، والذي أشار إلى أن ٠,٨% فقط من ضمن مجموعة الشركات التي أجريت عليها الدراسة تمتلك القدرة على التغلب على منافسيها عبر العقود المختلفة، سواء من ناحية نمو الإيرادات أو الأرباح. في حين أن ٩,٢% من الشركات التي

حققت معدلات ربح أفضل مقارنةً بأقرانها من الشركات الأخرى، واستطاعت ٠,٨% فقط من الشركات تحقيق نمو في الإيرادات أيضاً.

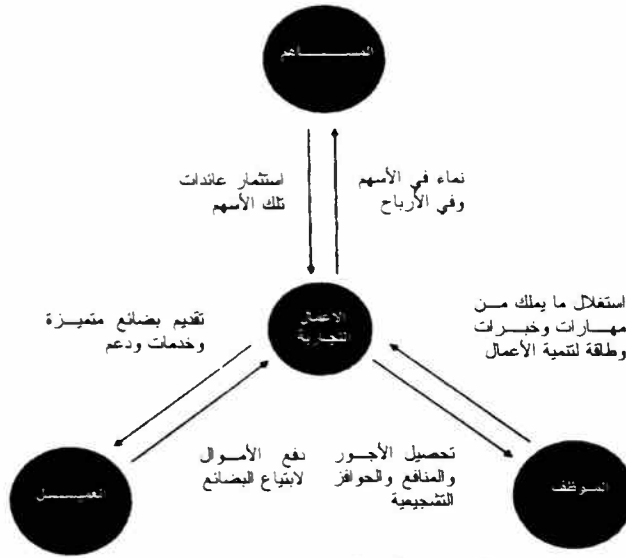
ولكن الأهم من هذا كله هو استعراض الإنجازات التي استطاعت تلك الشركات أن تحققها في سوق الأسهم في نفس الفترة الزمنية؛ (عن طريق مقارنة الأرباح التي حققتها سوق الأسهم بالأرباح المسجلة في دفاتر حساباتهم)، والذي يظهر بدوره أن الشركات التي تحقق نمواً كبيراً في معدل الإيرادات تقدم عائدات أفضل للمساهمين.

ومن هنا يمكننا القول بأن النمو الثابت أصبح نظاماً ديناميكياً.

ولكن الفكرة التي تسيطر على عقول أصحاب الشركات والمؤسسين والمساهمين وتستحوذ عليهم هي تحقيق أكبر قدر ممكن من المال في أسرع وقت ممكن، في حين أن الموظفين يحملون بالتححرر سريعاً من العمل الشاق، الذي لا يتقاضون عليه سوى أجور هزيلة، بينما ينعم أصحاب الشركات في ثرواتهم. أما المستهلكون فيرحبون بإيجاد العديد من الحلول المثلى والمبتكرة والتي من شأنها تحقيق خدمات مثلى ودعم أفضل.

فالتجارة ما هي إلا "منافع متبادلة"، حيث إنها تحقق منفعة للعديد من "المساهمين" فكل منهم يمتلك حصة في نطاق ما يستطيع من خلاله أن يقدم شيئاً ما ويحصل في المقابل على ربح منه.

فالمستهلكون سيدفعون المزيد من الأموال، وذلك من أجل الحصول على بضائع وخدمات جيدة وعلامات تجارية يتقنون بها وحلول مثلى تلبي احتياجاتهم. كما أن الموظفين يضحون بأوقاتهم ومجهوداتهم وأفكارهم ومهاراتهم في مقابل الأجور التي يتقاضونها، بالإضافة إلى بعض المنافع الأخرى. والمساهمون يستمرون في تلك الأعمال معتقدين أنهم سيحصلون من خلالها على عائدات مالية أفضل من تلك التي سيحصلوا عليها إذا ما استثمروا أموالهم في شيء آخر.



رسم يوضح كيفية تبادل المنفعة من خلال الأعمال التجارية بين المساهمين

فالمنفعة المتبادلة تتطلب وجود نوع من التوازن، فلو أن أحد المساهمين شعر بأنه لن ينال عائد جيد نظير المبالغ التي أودعها، فهذا ننير بانهيار وتداعي النظام بأسره. فإذا ما شعر المستهلكون بأنهم لن يحصلوا على صفقة جيدة ، فإنهم بالتأكيد سيذهبون بأموالهم إلى مكان آخر، وبالتالي سيحدث عجز في الاعتماد المالي، والذي سوف يؤثر بدوره على أجور الموظفين، وسيؤدي هذا بالطبع إلى انخفاض في معدل الإنتاج، وبالتالي سيقوم المساهمون بسحب اعتماداتهم المالية ويذهبون بها إلى مكان آخر. فبدون تلك الموازنة سيكون الفشل هو المصير المحتوم لهذا النظام.

وتعد المنفعة المتبادلة المحلية ديناميكية أيضاً، وذلك لأن توقعات كل مجموعة في تصاعد مستمر.

فالمستهلكون يطمعون في الحصول على منتجات أفضل بأسعار أقل، والموظفون يرغبون في الحصول على أجور مرتفعة وفوائد جمة، والمستثمرون يريدون عائدات أفضل لاستثماراتهم. وهناك أيضاً العديد من المساهمين الآخرين، والذين يلعبون دوراً بالغ الأهمية، فمنهم الداعمون، والممولون، والحكومات، والجمعيات المحلية، والمجتمع بصفة عامة.

هناك طريقتان تتيح لنا توزيع حصص العائدات بالتساوي بين المساهمين، وذلك عن طريق اعتبار أن المنفعة عبارة عن كعكة، وعليك أن تتخيل كيفية تقسيم تلك الكعكة بين جميع من شاركوا وساهموا في نجاح هذا العمل.

• فالطامعون من المساهمين يطمعون في الحصول على أكبر قطعة حجماً من تلك الكعكة بطريقة قد تثير تبرم الأعضاء الآخرين الذين لم يحصلوا سوى على قطعة صغيرة منها.

• والعاقلون من المساهمين يدركون أن أذكى الطرق للحصول على قطعة كبيرة يكون عن طريق العمل على تنميتها وتضخيمها بحيث يصبح بإمكان كل فرد الحصول على قطعة أكبر منها.

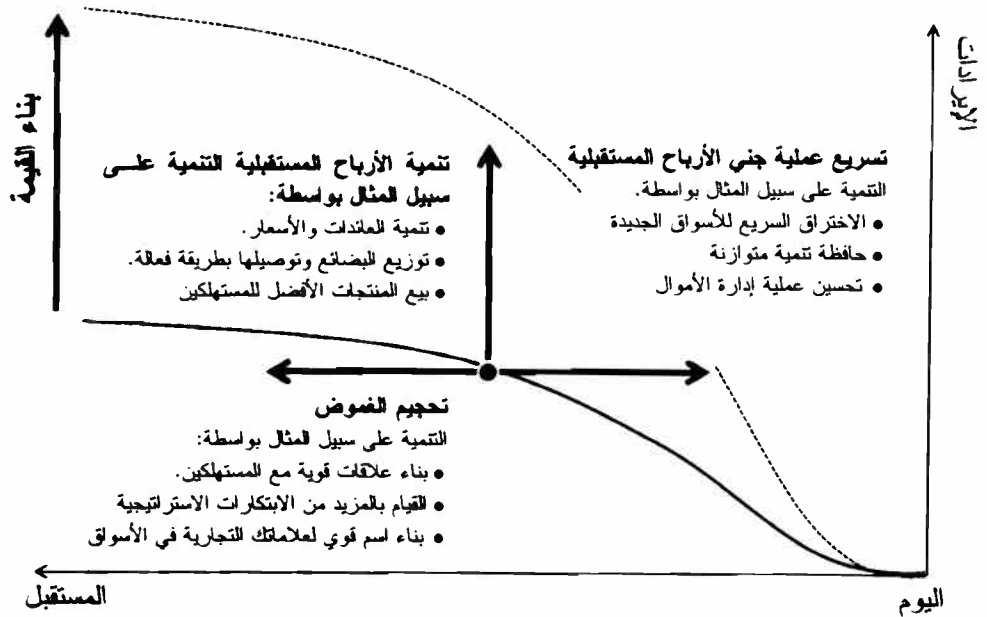
وإذا ما وضعنا هذا التناظر جانباً، فيمكن القول بأن طرق إدارة الشركات هي التي تحدد استقرارها ونجاحها على المدى البعيد. فاختيار كيفية توزيع حصة أرباح الأسهم بين المساهمين، وتحديد نسبة الأرباح الموزعة عليهم، وكيفية إعادة الاستثمار في هذا العمل هو في الحقيقة أمر في غاية الأهمية. ولذا كان لزاماً على الشركات أن تحافظ على نمو ثابت ومثمر؛ وذلك كي تتمكن من تحقيق قيمة دائمة ومستمرة.

ولذا فإن كلمة "القيمة" تعد من الكلمات المهمة في هذا السياق.

"القيمة الاقتصادية" تعكس حجم المكاسب التي يفترض أن تحققها الشركة. أو لنكون أكثر دقة هي تلك

الشبكة من المنافع، والتي سوف تتحقق من خلال الإنجازات المستقبلية، مع الأخذ في الاعتبار احتمالية المجازفة فيما يختص بإمكانية تحققها فعلياً.

فالقيمة الاقتصادية تعكس المستقبل المتوقع لتلك المؤسسة، والذي يمكن تحقيقه عن طريق الخيارات الاستراتيجية والإنجازات الجيدة والاستثمارات المصممة خصيصاً لجني ثمارها في المستقبل. وواقعياً يمكننا القول بأن كل إنجاز يتحقق في مجال الأعمال سيكون له تأثيره على كل من المدى القريب والبعيد، ولذا يتوجب علينا ألا نفعل أيّاً منهما. وقد تفضل الأعمال المتنامية بصفة خاصة الاعتماد على المدى البعيد، حتى ولو كان ذلك على حساب المكاسب التي يمكن أن تتحقق على المدى القريب.



القيمة الاقتصادية، مجموع الأرباح المستقبلية

فالمستثمرون هم أكثر الأشخاص اهتماماً بكل ما يتعلق بالإنجازات المستقبلية للأعمال التجارية، سواء كانت الأسواق التي ستقوم باقتحامها، أم المنتجات التي ستقوم بتطويرها أم قوة العلاقات والعلامات التجارية، وذلك للتأكد من أن تلك النشاطات المستقبلية سوف تحقق بالفعل نسبة مبيعات مربحة.

كما يتوقع المستثمرون أيضاً الحصول على عائد مجزي من استثماراتهم يفوق ذلك الذي سيحصلون عليه من الاستثمار الآمن، وذلك على غرار (حساب التوفير أو الاستثمار في السندات الآمنة، ونحن نطلق على ذلك تكلفة رأس المال). ولذلك يجب علينا إدراجها في قائمة أفكارنا، فهم يتوقعون تحقيق (ربح اقتصادي)، وذلك عن طريق تشغيل الأرباح مع اقتصاص قيمة رأس المال (تقريباً ما بين ٨-١٢ %، وذلك بالاعتماد على مستقبل الأسواق التي تتاجر فيها).

وفي حين أن كل هذا ما هو إلا خطط وإعداد للمستقبل يمكن معالجته بسهولة من خلال الصندوق الأسود للمدير المالي، إلا إنها تمثل الأساس الذي يُقِيم على أساسه الأعمال، والذي يقوم من خلاله ما يجب عمله.

ولذا فيجب أن توجهنا الإحتمالات المستقبلية أو الأرباح والقيمة الاقتصادية إلى خياراتنا الاستراتيجية في العمل، وإلى تحديد أي الأسواق وأي المنتجات وأي المستهلكين يتوجب علينا استثمار أعمالنا من خلالها. ويجب أن نتنبأ هذا المنهاج على المدى البعيد، ويجب أن يكون أيضاً الموجه لأعمال الموظفين وإنجازاتهم، ولكن يتوجب علينا أيضاً أن نكثرث للأمور ذات المدى القصير. فالصفقات التجارية تحتاج إلى توفر سيولة مالية، والتي تساعد بدورها على البقاء والاستمرارية، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود موازنة دقيقة.

فلنتلقى نظرة على ملفات أعمالك، وعلاماتك التجارية ومنتجاتك وحتى على مستهلكيك. فسوف تلاحظ

للتّمية السريعة

أن البعض منهم يعمل على تنمية القيم الاقتصادية بصفقاتك، في حين أن البعض الآخر يدمرها. وبالطبع فإن تواجههم جميعاً يغير من الأمور الجيدة فيما يختص بالإيرادات وإدارة الأرباح. وإذا ما كان المديرون يقيسون نجاح أعمالهم من تلك الزاوية، فبالطبع سيكونون في أوج سعادتهم، ولكن إذا ما نظرت إلى القيمة الاقتصادية لكل منهم على حدة، فيفتقد البعض منهم حتى القدرة على الابتسام.

فهناك نمو جيد وآخر رديء، فالسعي لبيع المزيد والمزيد من المنتجات والتي لا تشكل في حد ذاتها ربحاً اقتصادياً يعد أمراً عديم الجدوى، حتى وإن كانت عائداته مغرية. كذلك فإن اقتحام الأسواق المتنافسة في سرعة متناهية حيث يصعب عليك تحقيق ربح اقتصادي مجدي من خلالها يعد أيضاً أمراً في غاية الحمق.

فتحقيق النماء والازدهار ليس بالأمر الهين ولا بالأمر اليسير، فغالباً ما يكتفه الغموض، فالنماء والازدهار أمر لا يحدث بالصدفة، فهو ليس مجرد نتيجة بديهية تترتب على القيام بصفقة ما. فهي أكثر من مجرد نتيجة ، حيث إنها تحتاج إلى أن تدار بطريقة جيدة - فهي بحاجة إلى القيام بعمليات وإيجاد استراتيجيات مناسبة لها أيضاً. ولذا فليس أمامنا سوى سبيل واحد نستطيع من خلاله تحقيق أرباح بعيدة المدى للمساهمين. فالنمو الثابت والمربح هو شريان حياة الأعمال.

رؤية (٢): رد بول النمو الاقتصادي المنظم للكوكايين السائل

"رد بول يزودك بأجنحة"

لقد كانت رحلة طويلة من فيينا إلى بانكوك، ومن شعور ديتريتش ماتيسشيتز Dietrich Mateschitz بالحاجة إلى الجلوس في أحد بارات الفندق وكان حينها خائر القوى. فسأل مضيعة تايلاندية تعمل هناك أن تجلب له مشروباً يستطيع من خلاله استعادة نشاطه. فضحكت الفتاة واقترحت عليه كأساً من كراتنج دانج Krating Daeng (مرادف كلمة رد بول - الثور الأحمر - في اللغة التايلاندية) والذي يفضلهُ المزارعون والبنائون وسائقو الشاحنات في تايلاند؛ وذلك لقدرته الفائقة في القضاء على الخمول العقلي والجسدي.

ولقد تم تطوير ذلك المشروب في عام ١٩٦٢ بواسطة شخص يدعي شاليو يوفيدها Chaleo Yoovidhya، والذي يتقلد اليوم منصب المدير التنفيذي في شركة تي سي مستحضرات الصيدلية في مقرها الرئيسي في مدينة ليپوفتان Lipovitan. وقد جعل للمشروب مذاق الحمضيات والأعشاب وضاعف نسبة الكافيين الموجودة في الكوكايين، حتى أصبح هذا المشروب الأكثر رواجاً في قارة آسيا.

وقد وجد ماتيسشيتز في المشروع حلاً عظيماً يقضي على مشكلة انعدام التوازن التي تنتاب بعض المسافرين بالطائرة، بالإضافة إلى أنه حلو المذاق. وأثناء عمله كمدير دولي في شركة بلندكس Blendax متخصصة في إنتاج معجون الأسنان، أتاحت له فرصة اللقاء بشاليو في المدينة وذلك لأخذ موافقته على اتفاقية جديدة ولكن بدلاً من الحديث في ذلك الأمر، فقد استرسل الرجلان في الحديث عن مشروب الطاقة هذا.

وفي عام ١٩٨٤ بدأ الرجلان في تقديم ذلك المشروب الآسيوي للجمهور الأوروبي، حيث استثمر كل منهما مبلغ ٥٠٠,٠٠٠ دولار من ممتلكاتهم الخاصة؛ في منتج رد بول. إلا أن مؤشرات تقبل السوق المبدئية لهذا المنتج لم تكن على ما يرام. فاللون البني الفاتح لذلك المشروب كان غير شهبي على الإطلاق، كما أن الشعور "بالصاق الفم" الذي ينتاب الشخص بعد تذوقه لهذا المشروب كان شعوراً مثيراً للاشمئزاز، وفكرة "تثبيته للجسم والعقل" لم تكن وثيقة الصلة بالموضوع.

ولم يكن هناك منتج آخر مذاقه بهذا السوء.

إلا أن ماتيسشيتز الذي أخذ على عاتقه تنفيذ ذلك المشروع كان يمتلك الإرادة. فقد عاش ثلاث سنوات متصلة يتعرض لسوء معاملة المستهلكين من كل صوب وتشن عليه حروب لا تنتهي من قبل مسؤولي الصحة الحكومية حول محتويات ذلك المشروب. وقد اعترف مؤخراً في أحد تصريحاته "لقد كانت تلك أسوأ سنوات حياتي".

وفي النهاية استطاع أن يتجاهل ويتحرر من قيود التقاليد. فهذا المشروب يقدم صنفاً جديداً منبه يسمح به القانون ولكنه رائع في ذات الوقت. حيث إن له شكل ومذاق منقطع النظير. بالرغم من منافسته للمشروبات الغازية، إلا أن سعره يقترب من أسعار المشروبات الكحولية، حيث بلغ سعره من ٨-١٠ أضعاف سعر الكولا.

ومن ثم قام بإطلاق الإصدار النمساوي لرد بول، في ١٩٨٧، ولكنه أضاف إلى المشروب الكربونات، وأصبح مذاقه أقل حلاوة من المشروب الأصلي. وقد تمت تعبئته في عبوة مميزة بحجم ٢٥٠ مل. إلا أن بعض الأسواق، كالسوق الألمانية مثلاً، استغرقت ما يقارب الخمس سنوات إلى أن استطاعت القضاء نهائياً على المشكلات الصحية التي أثّرت حول ذلك المنتج، ومع ذلك فلم يكثر ماتيسشيتز، لذلك كثيراً ما يمزح قائلاً "لقد كان على أن أسافر إلى بامبلونا Pamplona الموطن الأصلي لخصيات

الأثوار"، وكان دائماً يردد بأنه لا يعير مثل تلك الشائعات أي اهتمام.

وقد تحمس أحد الشباب المكسيكيين من شاربى الخمور لهذا المنتج قائلاً:

"رد بول مشروب خيالي. فأنا مغرم بذلك الشعور الذي دائماً ما يمنحني إياه ذلك المشروب، إنه حقاً يزودني بالمزيد من الطاقة، فأنا أتناوله بعد القيام بالتمارين الرياضية، أو عندما احتفل مع الأصدقاء، أو عندما أسهر في العمل لساعات متأخرة من الليل. وإذا ما حدث واستيقظت في الصباح متأخراً على الفصل ويغلبنى الشعور بالنعاس، فدائماً ما أشرب رد بول ليعيد لي حيويتي ونشاطي. أنا حقاً أحب رد بول".

وكذلك فإن حملته التسويقية كانت غير تقليدية واستفزازية، حيث تراوحت من الظهور في ألعاب البلاي ستيشن إلى رعاية سباق فورميولا ون موتور، "فن اللعب" لصنع تماثيل من المعلبات الفارغة، وصولاً إلى الاحتفال بمهرجان رد بول الجوي. فهذه العلامة التجارية تسعى إلى أن تجد لنفسها مكاناً ثابتاً في حياة الناس بدلاً من مجرد تكوين تصورات ملموسة أو محاولة إقناع الأشخاص على إدمان المنتج.

فالمعمل على بناء أسطورة وإثارة الخلافات حول المنتج يعد أيضاً جزءاً من خطته التسويقية وهذا ما أقره جيف إدوارد Jeff Edwards في كتابه الكوكايين السائل Liquid Cocaine، الذي يعالج فيه موضوع ازدهار المشاريع ونموها.

"هذا هو المنتج الذي ذاعت سمعته كمخدر يسمح به القانون وقابل للشراء بدون وصفة طبيب. إنه أكسيد الأوقات العصيبة، والذي سرعان ما شق طريقه إلى البارات والحانات. كما لو أنه أحدث ابتكارات "Anheuser-Busch" ... ذاعت شهرته كشراب للحفلات، ومنبه ومثير للشهوة الجنسية. وقد تم التخطيط للمرض ببقعة لتقديم المنتج للجمهور لإثارة هالة من الغموض حوله. فقد كان على

الجمهور إكمال الفراغات عن طريق التأمل والتلميح.

وهكذا ازدادت مبيعات رد بول أضعافاً مضاعفة.

أما الآن فجلس ماتيسشيتز وسط فريق عمله متأملاً في ماضيه وحظه الجيد الذي جعله يأخذ بنصيحة تلك النادلّة التايلاندية، فقد أصبح الآن يدير شركة تجارية كبيرة يعمل فيها ٤٠٠٠ شخص. ولا تقتد هذه الشركة أيضاً إلى روح أعمال المقاولات، حيث إنها تعتمد على الفوضى المنظمة وقلما يكون اعتمادها على التسلسل الهرمي. فهو مشروع مملوء بالكافيين ومملوء بإدارة وعزيمة تخوله الانتصار، فهو أكثر من مجرد إبلاغ رسالة.

واستفاضت إحدى الفتيات البولنديات المتحمسات لرد بول قائلة:

"إن رد بول هو كالدواء بالنسبة لي. أنا حقاً لا أكثرث لأمر تلك الطاقة الزائدة التي من المفترض أن يزود جسمي بها. فعندما أشربه ينتابني شعور بأنني أليس في بلاد المعائب. فأنا أستخدمة كمحسن لحالتي المزاجية حيث يجعلني أشعر بأنني في أحسن أحوالي، وأشعر بأنني مختلفة. وفي غضون دقائق معدودة أنسى نفسي تماماً. أنا مغرمة حقاً بمذاقه ورائحته. فهو ليس لنبيذ المذاق فحسب، ولكنه مميز أيضاً - وهذا هو المذاق الذي يجب أن يكون عليه "المشروب المعجزة".

ومع حلول عام ٢٠٠٦، ابتيعت ما يزيد عن الـ ٣ مليار زجاجة في أكثر من ١٣٠ دولة. فقد استطاع ماتيسشيتز أن يغير نظرة السوق بالنسبة لمشروبات الطاقة، واستطاع أيضاً أن يصنع لنفسه ثروة تقدر بحوالي ٥ مليار دولار. إلا أن شاليو، شريكه التايلاندي، استطاع أن يجني مبلغاً أكبر من ذلك بكثير؛ وذلك لأن المشروب الأصلي كراتنج داتج مازال يلقى رواجاً كبيراً في آسيا.

٣-١ خطط مصممة لتعجيل نمو المشاريع طرق متدرجة ومبتكرة من شأنها تنمية مشروعاتك

على الرغم من أن خيارات التنمية دائماً ما تكون منظمة في مجموعات إما عضوية أو غير عضوية — نمو داخلي أو خارجي — إلا أن هذا التقسيم لا يصلح للاستخدام اليوم.

وغالبا ما يشكل النمو العضوي القائم على فكرة " البناء على ما لديك أصلاً " طريقة عمل أسهل وأسرع، ولكنه مع ذلك سيختلف تماماً إذا ما غيرنا خطة عملنا القائمة على إقحام المنتجات على الأسواق بأخرى تقوم على تقديم الحلول ، حيث يمكن لهذا الطريق تحقيق إيرادات رائعة وجني أرباح متزايدة بسهولة أكبر. كما أنها تضيف نوعاً من التغيير على معروضاتك وتجذب المستهلكين بقوة عليها. وكان ذلك هو المنهاج الذي اتبعته طائرات البوينج ، على سبيل المثال، وذلك عندما بدأت بتقديم عروض لطائراتها بعقود استئجار وخدمات، وهذا أيضاً ما فعلته شركة أي بي إم IBM، عندما بدأت بتقديم مشاريع حلول استثمارية بدلاً من الاقتصار على تقديم مستحدثات التكنولوجيا فقط.

أما التنمية الغير عضوية والتي تعتمد على "اكتساب ما هو جديد" فغالبا ما ينظر إليها على أنها شكل من أشكال اكتساب الأعمال بالرغم من أن هذه غالبا ما تُقدم على شكل اندماجات ودية (قانون الحسابات يقتضى بأن تكون شركة واحدة فقط هي المكتسبة).

وغالبا ما تكون مثل تلك العمليات محفوفة بالكثير من المخاطر، سواء عملت الشركات مع بعضها البعض أم لا، وسواء استطاعت المؤسسات أن تجد من يتعاون معها أم لا. ولا يقتصر هذا التعاون على مجرد اقتسام تكلفة المشاريع ، ولكنه يمتد أيضاً ليشمل دمج الكفاءات وسجلات المشاريع؛ وذلك لأن التعاون بهذه الطريقة يخول لتلك المؤسسات تحقيق المزيد من الإنجازات أكثر بكثير

مما يمكنها تحقيقه إذا ما عملت كل مؤسسة بمفردها. فقد أحكم توثيق المشكلات التي تواجه شركة أم أند آيه M&A مع دايملر Daimler وكريزلر Chrysler، إيه. أو. إل AOL وشريكها تايم وارنر Time Warner، أو اتش. بي HP وشريكها كومباك Compaq. ومن هنا تكون مبالغ طائلة من الأموال، هذا بالإضافة إلى أن سمعة بعض الشركات تكون عرضة للضياع.

فقد يحالفهم النجاح أحياناً - وذلك كما حدث في مشروع دمج كل من بي أند جي P & G وجيليت Gillette - حيث كان هناك أسباباً وجيهة فعلاً وراء تزاوجهما. فكفاءات كل منهما مكملية لبعضها البعض (ف بي أند جي لديها كفاءات متميزة من العلماء، وجيليت لديها كفاءات من المهندسين) كما أنهم يتفوقون أيضاً في نوعية منتجات كل منهما (فكل اهتمام "بي أند جي" ينصب على أساليب العناية الشخصية بالنساء في حين أن "جيليت" تركز اهتمامها على العناية الشخصية بالرجال) أما فيما يختص باختراق الأسواق (فتسيطر "بي أند جي" على المخازن الكبرى والأسواق العتيقة، في حين أن "جيليت" تقوم بتوزيع منتجاتها على المحلات الصغيرة والأسواق المبتدئة). النتائج توضح ذلك. فقد تعلم كل منهما من الآخر واستطاعوا بذلك القضاء على أغلب منافسيهم في السوق. وقد تبع ذلك أيضاً نمو حقيقي ملموس (بالإضافة إلى إصداراتهم المشتركة) وتحسين الأرباح، ولكن الأهم من ذلك كله هو ارتفاع سعر سهم كل منهما في سوق الأسهم.

ويمكننا القول بأن هناك ثلاث خطط والتي تتيح بدورها عملية تنمية المشروعات وازدهارها. ولا يجب النظر إلى هذه الخطط على أنها مجموعة من البدائل، ولكنها سلسلة متشابكة من الفرص، والتي يتعين على المؤسسة أن تختار عدداً منها في كل مرحلة. وتختلف هذه الخطط عن بعضها البعض، من حيث التوقيت والمجهود المطلوب لتحقيق النمو من خلالها، كما أنها تختلف أيضاً من حيث أنواع المخاطر وقيمة المكاسب في كل منها.



التنمية عن طريق التمييز الفعال والمشاركة القوية من قبل المستهلكين:

- مغامرات جديدة
- أصناف جديدة
- أعمال تجارية جديدة
- مكاسب جديدة
- قدرات جديدة
- نماذج عمل جديدة

التنمية عن طريق إعادة صياغة السياق وتطوير مفاهيم جديدة:

- مفاهيم جديدة
- تطبيقات جديدة
- أسواق جديدة
- شركات جديدة
- عمليات جديدة
- تراكيب جديدة

التنمية عن طريق تغيير الأسواق وذلك من خلال تبني الجديد من أساليب التوزيع والأفكار الاختراقية:

- مستهلكون جدد
- قنوات جديدة
- اقتراحات جديدة
- منتجات جديدة
- وسائل اتصالات جديدة
- أسعار جديدة

مخطط عمليات التنمية المثمرة الثابتة

وتشتمل خطط النمو هنا على ما يأتي:

١- نمو العمليات: قم بأكثر مما اعتدت القيام به

- الإضافة: قم بإضفاء لمسة جديدة على منتجاتك؛ وذلك لتشجيع المستهلكين على ابتياع المزيد، فالانتشار الواسع الذي وصلت إليه محلات ستاربكس Starbucks للأطعمة والإكسسوارات ساعدت في الحصول على مبيعات أكبر وأكثر انتظاماً.
- الحفاظ على المستهلك: ابذل قصارى جهدك؛ لتتمكن من الحفاظ على أفضل المستهلكين – فقد ركزت شركة لكزس Lexus للسيارات على الخدمات الشخصية؛ وذلك للحفاظ على مستهلكيها عن طريق تقديم خدمات ما بعد البيع.
- التوسع: ابتكر طرقاً جديدة تخول لك اجتذاب المزيد من المستهلكين – فقد استطاعت شركة كوكاكولا أن تصل بمنتجاتها إلى قطاعات جديدة من المستهلكين؛ وذلك عن طريق ابتكار نواعي وأسباب جديدة لتناول المشروب.
- الانتشار: اخلق طرقاً وقنوات جديدة تتيح لك الانتشار في أسواق عديدة – فقد استطاعت توب شوب Top Shop أن توسع من نشاطاتها لتصل بذلك إلى مئات الشباب في جميع أنحاء العالم.
- العولمة: قم باقتحام أسواق في مناطق جغرافية جديدة – فسرعان ما انتشرت منافذ بيع محلات زارا لتغطي شتى بقاع العالم.
- الاختلاف والتميز: قدم مقترحات جديدة إلى السوق، فقد جددت سكودا Skoda من علامتها التجارية فاستبدلت ذلك " الدلو الشيوعي الصدى " بـ "سيارات قوية ذات اتجاه مميز".
- التحديث: اعمل باستمرار على تحسين فاعلية أعمالك – فقد أعادت دلتا Delta بناء خطها الجوي؛ وذلك لتتمكن من تقليل التكلفة وتحسين الفاعلية.

٢- النمو الإبداعي: افعل ما اعتدت أن تفعله ، ولكن بمزيد من التميز والاختلاف.

- الابتكار: قم بتطوير منتجات وخدمات جديدة، فبنك إتش إس بي سي HSBC يسعى سعياً دؤوباً لتطوير خدمات مالية جديدة لجمهوره العريض.
- إعادة التطبيق: قم بابتكار تطبيقات جديدة لمنتجاتك، فقد قامت فيليبس Philips باستعراض كيفية استخدام منتجاتها وتقنياتها بطرق جديدة ومبتكرة.
- التعاون: قم بتطوير المزيد من الحلول الجديدة، وذلك بالتعاون مع شركاء جدد ، فدائماً ما تتعاون ديزني Disney مع الشركات المرخص لها؛ وذلك لتقوم بنقل خصائصها إلى أسواق جديدة.
- التنوع: قم بإطلاق المزيد من العلامات التجارية المتنوعة، فقد أدركت فيرساتشي Versace مدى احتياجها إلى علامات تجارية ثانوية؛ لتصل بمنتجاتها إلى قطاع عريض من الجماهير المختلفة.
- التصور: صمم نماذج عمل جديدة وجذابة ، فقد قامت بوينج Boeing بإعادة تصميم نماذج عملها؛ وذلك لكي تركز أعمالها على تقديم الخدمات الجماعية.
- المساهمة: قم بتشكيل اتحادات للمساهمين في سوق الأسهم، فقد شكلت سيسكو Cisco اتحادات شتى مع شركائها حول العالم.
- الشراكة: اعتمد على الماضي والتاريخ المشرق لشركائك ، فقد استطاعت سامسونج Samsung أن تفتح أسواق جديدة عن طريق استغلال شركائها الذين يمتلكون قاعدة جماهيرية عريضة.

٣- النمو الاستراتيجي: قم بعمل أشياء مختلفة ومتميزة.

- الصياغة: قم بصياغة الأسواق الجديدة بما يتوافق مع رؤيتك الشخصية - فقد أعادت أبل Apple تفكيرها فيما يخص الأسواق وكيفية صياغتها وتشكيلها بما يتناسب ورؤيتها الخاصة.
- التركيز: تخصص في مجال عمل واحد فقط ، فقد ركزت أي سي أي ICI أعمالها ومشاريعها على مجال رئيسي واحد.
- التوسع: قم بإنتاج أصناف من السلع المختلفة، فقد قامت نايك Nike بتتويع منتجاتها؛ لتلبي الاحتياجات والمستلزمات المختلفة لشتى ألوان الرياضة.
- الاكتساب: اشترى أكبر قدر ممكن من أقوى الشركات المنافسة لك، فقد اشترت إتش بي HP شركة كومباك Compaq؛ وذلك ليتسنى لها التربع على عرش الحاسبات الشخصية والطابعات.
- الاتصال: حاول بقدر الإمكان أن تجد مشاريع مكملة لأعمالك، فقد اندمجت بي أند جي P&G مع جيليت Gillette؛ وذلك ليتمكنوا من تقديم أفضل أساليب العناية الممكنة للرجال والنساء.
- المغامرة: ابتكر أعمالاً ومشروعات جديدة لا تخلو من روح المغامرة، فدائماً ما تجرب جوجل Google التعاون مع المشروعات الجديدة، وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل متواصلة.
- التحرك: قم بتحويل أعمالك من وقت لآخر إلى الجديد من الأسواق ، لقد لاحظت أي بي إم IBM أن تراثها لا يُمكنها من بناء مستقبلها، ولذلك قررت الخروج بحاسباتها الشخصية إلى مجال ونطاق أوسع.

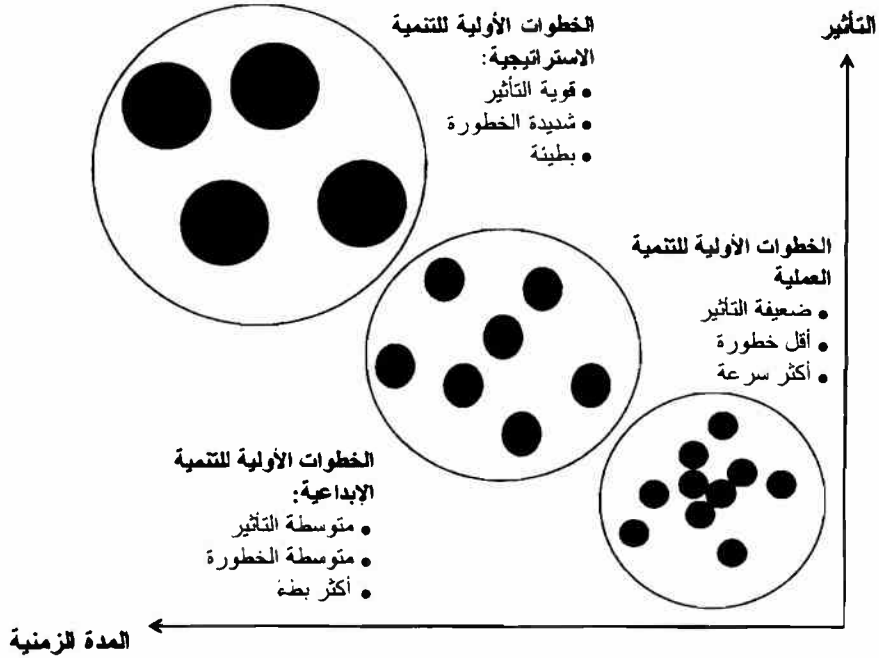
وتؤدي هذه الخطوات الأولية مجتمعة إلى إيجاد ما يسمى بـ "محطة التنمية"، وهي عبارة عن تشكيلة من الخطوات الأولية المختلفة والتي من شأنها تحقيق كل من النمو القصير والطويل المدي، ويجب أن ندرك أن ذلك لا يخلو من وجود مستويات مختلفة من المجهود والمخاطرة. وتعتمد كيفية تحقيقهم على المؤسسة نفسها، ولكن قد يتحول معظمهم إلى وسائل داخلية وخارجية، وذلك وفقاً لما يتناسب مع كل من السوق والمؤسس.

وفي النهاية يتضح لنا أن تحقيق النماء والازدهار يعد أمراً في غاية السهولة، فهو يتلخص في السؤال التالي: كيف يمكن استغلال واستثمار ممتلكاتك، والتي تشمل علامتك التجارية وعلاقاتك؟ وكيف تتمكن من ربطهم بأفضل الفرص المتاحة في السوق لتحقيق من خلالها نمواً مثمراً؟

فعملية دمج الممتلكات والفرص تتطلب قدراً من الإبداع، فهي ببساطة تقوم على دمج أقوى الممتلكات بأفضل الفرص، ومن ثم يأتي دور عملية استعراض الأساليب والطرق التي استطاعت الشركات المنافسة من خلالها تحقيق النمو والازدهار.

ويمكن تشكيل حافظة من الخطوات الأولية عن طريق تجميع أفضل تلك الخطوات مع بعضها البعض، "التنمية العملية" سوف تمكنك من تحقيق نتائج رائعة بسرعة أكبر ولكن تأثيرها أضعف، إلا أنك مع ذلك بحاجة إلى شيء منها، وذلك لكي تثبت قدرتك على الإنجاز. أما "التنمية الابتكارية" فعلى الرغم من أنها تستغرق المزيد من الوقت، إلا أن وجودها يعد أمراً أساسياً لإحداث نوعاً من الاختلاف. وأنت بحاجة إلى بعض منها أيضاً. ومع أن "التنمية الاستراتيجية" أبطأهم جميعاً، إلا أن نتائجها ستبهر الجميع، وبالطبع ستحتاج إلى بعض منها.

وكغيره من الحافظات فإن التحدي فيه يكمن في خلق نوع من التوازن بين كل ما هو بسيط وكل ما هو جليل، فالنمو أمر حتمي يتيح لك أن تصبح جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، حيث يقوم بالكشف



تأثير توازن جدول الأعمال، الخطورة والتوقيت

عن كل الخطوات الأولية، كما أنه يقوم بتحديد مواطن القوة والضعف فيها.

وبهذه الطريقة فقط تتمكن تلك الحافظة من الظهور على أرض الواقع، وبهذه الطريقة فقط يمكن إدارة عملية تنمية الأعمال وازدهارها.

ولكن من الذي يجب أن يدير عملية التنمية؟

ولأنّ غالبيّة الأشخاص يعدّون تنمية الأعمال مجرد نوع من أنواع المخرجات، أو أداة لقياس مدى نجاح مشاريعهم أكثر من كونه عملية أو نشاط تختص به إدارة معيّنة، فغالباً ما يترك هكذا بدون إدارة أو يكون من ضمن مهام ومسؤوليات المدير التنفيذي أو المدير الماليّ.

وتتطلب عملية التنمية إدارة متخصصة يقوم عليها أشخاص ذوي عقلية نمائية متفتحة، يتوجب عليهم أن يكونوا على اتصال مستمر ودراسة كاملة بالفرص التجاريّة التي تقدّمها الأسواق، وذلك لتكون لديهم القدرة على الابتكار وزيادة نسبة المبيعات. وغالباً ما يكون المدير التجاري هو أكثر الأشخاص الصالحين لمنصب مدير التنمية الإداريّة. وعلى الرغم من أن هذا الدور يعدّ من الأدوار المستحدثة على المؤسسات التجاريّة، إلا أنه يتضمّن إدارة المبيعات والتسويق، التسعير والأرباح، اليوم والغد، وتحقيق تنمية شاملة.

الإسراع

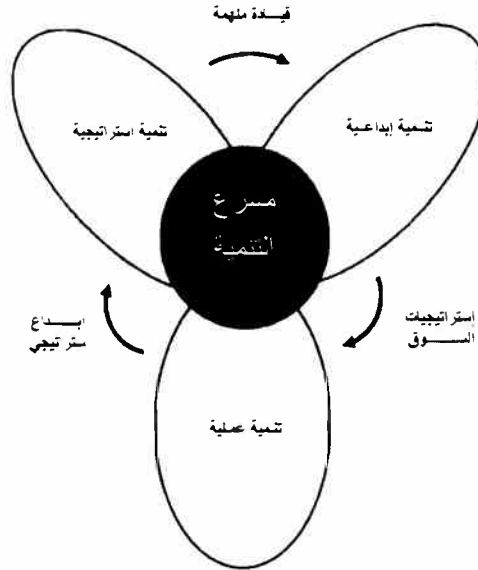
وفي خضمّ البحث المستمر على المزيد من الابتكارات القيمة هناك ثلاث طرق من شأنها زيادة القيمة الاقتصاديّة للمشاريع، وأيضاً زيادة السيولة الماليّة المستقبلية، أحدها: يتضمّن تحسين قيمة الإحتياطي الماليّ، والآخر: يكمن في تقليل معدل المخاطرة، أما أفضلهم فهو تسريع عملية التنمية.

وقد تبدو عملية تسريع وتعجيل التنمية في غاية السلاسة والوضوح، فبمجرد بذل مجهود أكبر في العمل يحقق ذلك سريعاً، ولكن الأعمال لا تجدي نفعاً إذا لم تتقدّم الأسواق حتّى إنّ كان بوسعها التأثير عليهم.

وبإمكاننا تسريع عملية التنمية بعدة طرق. في الواقع هناك ثلاث خطط للتنمية من شأنها دفع عجلة الأعمال تماماً كما تدفع الرافسات التربيّنة. فبدلاً من البدء بإنجاز اليسير والسهل من الأعمال، ومن ثمّ الانتقال إلى التحديات الأكثر صعوبة، نجد أن إنجاز الاثنين معاً في ذات الوقت من شأنه دفع عجلة

التنمية بسرعة أكبر .

فشفرات الرفاس تؤدي إلى تكوين الزخم ، وكالطائرة التي تقاد بالدفع، فإن منحى النمو يبدأ بالارتفاع.



تسريع التنمية من خلال الاستراتيجيات والإبداع والقيادة

وفيما يأتي بعض الأمثلة للعوامل التي من شأنها دفع عجلة التنمية:

- القرارات السريعة - تشتهر الشركات العملاقة بالبطء في اقتناص الفرص، خاصة عندما تكون دورات التخطيط هي السبيل الوحيد لتحقيق التنمية.

- التطور السريع – ويكون بتقليل وقت التسويق أو المنتجات الجديدة، العمليات والنظم، وذلك عن طريق دمج المراحل والنشاطات الخارجية وتقييم أوضاع السوق الداخلية.
- التنبؤ بوضع السوق – التنبؤ والإحساس السريع بالتغيرات التي تطرأ على السوق، والقدرة على الإحساس والاستجابة لاحتياجات المستهلكين المتغيرة، ونشاطات المنافسين والأسواق الجديدة.
- التقسيم الثنائي – تقييم جمهور المستهلكين تقييماً شاملاً لا يتضمن فقط خصائصهم ودوافعهم وقيمهم ولكن يجب الأخذ في الاعتبار كيفية تطوير ذلك أيضاً.
- التوافق – الابتكار الذي يتيح لنا تنمية المنتجات والخدمات في آن واحد، على سبيل المثال القيام بالمغامرات الاستراتيجية والتي قد تستغرق وقتاً أطول للحاق بها.
- الابتكار الداخلي – اشرك موظفيك في عملية التنمية واكثر بأفكارهم وأعطيهم المساحة الكافية والمسئولية التي تخولهم بتنمية أدوارهم في العمل.
- الشراكة الذكية – إيجاد شركاء باستطاعتهم تحقيق احتياجاتك، كالوصول مثلاً إلى قطاعات تسويق جديدة، كما يمكنك أيضاً اكتساب المزيد من الخبرات عن طريقهم والتعاون معهم بطرق أكثر تنوعاً.
- بؤر التركيز – ركز على الأسواق والفرص الأكثر أهمية، وقم بإنجاز أعمالك بطريقة أفضل ، وذلك عن طريق إيجاد المزيد من المصادر لتسويق المنتجات .
- نشاط المؤسسة – قم بتطوير عمليات وثقافة خاصة بالمؤسسة تسعى إلى تبني سياسة التغير المستمر، وذلك بدلاً من السعي إلى التطابق والتشابه.

- طرق تدبير الأموال - معرفة أسرع وأسهل الطرق التي تتيح لك الحصول على الأموال عند الحاجة، وحتى في خضم المغامرات فإن رجال الأعمال الرأسماليين يكونوا على أوج الاستعداد لخوض معترك الاستثمار بمجرد أن يلمحوا الفرص المناسبة.

- توازن جدول الأعمال - تأكد من وجود نوع من التوازن في الخطوات الأولية الإستراتيجية والعملية، بحيث يصبح الاستثمار مصادره محدودة ومعينة.

- الإدارة المتخصصة : التعامل مع عملية التنمية على أنها نشاط مدروس ويخصص لها مسئوليات ومصادر أهداف ومكافآت.

ومن ثم تتضخم الحاجة إلى عملية التنمية وتزايد بسرعة كبيرة. فمع ترابط الأسواق العالمية وتفاقم واشتداد المنافسة بين الشركات وسرعة تطور التكنولوجيا ، هذا بالإضافة إلى الشعور بالملل الذي سرعان ما ينتاب المستهلكين ، ولا تبرز حاجة المؤسسات الملحة إلى التطلع إلى استراتيجيات التنمية ذات الأهمية المتزايدة والسرعة المتفاقمة.

وفي لقاء أجرته جريدة اللامتوقف Unstoppable مع كريس زوك Chris Zook قال:

"في غضون العقود القليلة المقبلة، سوف تواجه شركتان من كل ثلاث شركات أكبر تحدياً في حياتهم العملية، والذي يكمن في إعادة تحديد وصياغة مشاريعهم وأعمالهم الرئيسية والتي تتيح لهم البقاء لفترة أطول في حلبة المنافسة. ففي الوقت الحالي يواجه كبار رجال الأعمال مستقبل مبهم يكتنفه الغموض، والذي تتفق عن تلك الصفقات القوية والتي نجحت من جراء التنافس العالمي، وتغير القوى العالمية المحركة وأيضاً بسبب المتغيرات المتسارعة والمنتالية سيواجه قادة المشاريع مستقبل غير واضح. وبمرور الزمن سيدرك القارئون على الشركات الخاصة الحاجة الملحة وراء تغيير

فحوي أعمال شركاتهم؛ وذلك من أجل إيقاظ عملية التنمية المستقبلية مع الاستمرار في تقديم المنتجات والخدمات التي من شأنها الحفاظ على مكانة أعمالهم في السوق اليومية."

رؤية (٣) : جي إي GE ازدهار أعرق شركات العالم

عندما تقلد جيف إملت Jeff Immelt منصب الرئيس والمدير التنفيذي في سبتمبر ٢٠٠١ فقد ترأس إحدى الشركات الممتازة ، وعلى الرغم من أن لـ جي. إي ثقافتها المبتكرة الخاصة بها، بداية من كتابها الأزرق الشهير في الخمسينات، إلا أن جاك ويلش Jack Welch قام أيضاً بإرساء نظام عمل رائع. وقد ركز إملت على عاملين من عوامل القوة التي تمتاز بها جي.إي ألا وهي - العملية والتفويض - وقد سعى سعياً حثيثاً نحو تحقيق عملية التنمية العضوية.

وفي اجتماع مع كبار مديري جي. إي المنعقد في باتون روج Baton Rouge في يناير ٢٠٠٦، أخبر إملت رؤسائه بأنهم لو استمروا في خطة التنمية الحالية فإن الشركة سيكتب عليها الفناء المحتم. "إذا ما سارت جي. إي بنفس معدل النمو المقدر بـ ٤% فقط لعقد آخر من الزمان ، فسيكون مصيرها الانهيار المؤكد، ولكن إذا ما استطعنا الوقوف على معدل النمو بدون أن يكون لذلك تأثيراً في جودة الإنتاج سيكون ذلك من شأنه الحفاظ على مكانة الشركة ومساعدتها على الاستمرار والتقدم في القرن القادم".

فنحن الآن نعيش في عالم بطيء النمو حيث تختلف الأشياء الآن عما كانت عليها منذ خمسة وعشرين عاماً. فالابتكار هو الذي يحرك السوق العالمي في الوقت الحالي، حيث إن الشركات في سوق الأسهم هي التي تملك مفاتيح نموها الخاصة.

وفي المقابلة الأخيرة التي أجراها معه برنامج هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review استفاض أملت في حديثه حول اعتقاده بأن الثقافة الإنتاجية والاعتماد على التوسع والانتشار لا يفي بالغرض ولا يكفي لتحقيق عملية التتمية، حيث يرى أن الابتكار يجب أن يكون أساس التتمية العضوية وتحقيق المنفعة.

ويعتقد أملت أن المضي قدماً في هذا الاتجاه سوف يساعد شركة جي.إي على تحقيق إيرادات نمو قد تصل إلى ٨%، أي ضعف ما كانت عليه الإيرادات في العقد الماضي (وأسرع بمرتين إلى ثلاث مرات من معدل نمو الاقتصاد العالمي)، وسوف يؤدي بالطبع إلى تحقيق نمو في الأرباح بما يزيد عن ١٠% ونمو في العائدات يصل إلى ٢٠%.

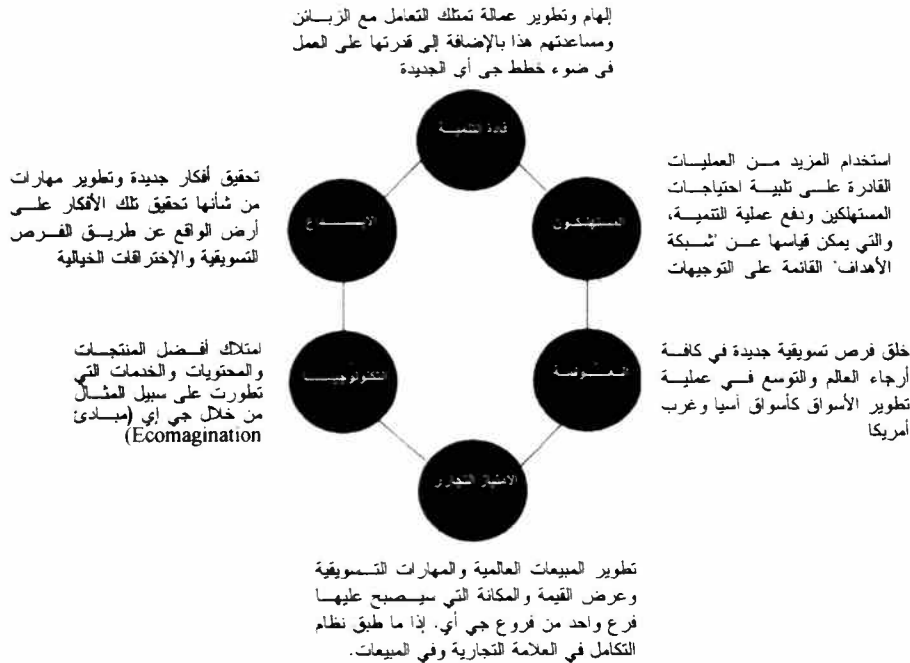
ولكي تستطيع جي.إي أن تحقق نمواً يفوق في سرعته الاقتصاد العالمي، فيجب أن تتعامل مع التتمية العضوية على أنه عملية بدلاً من اعتباره مجرد هدف.

"إذا ما كنت تدير شركة متعددة الجنسيات ومتعددة المشاريع مثل شركة جي.إي، وإذا ما كنت تحاول عمل تغيير جذري فيها، فيجب عليك إذاً أن تربط ذلك الهدف بوسائل معينة وذلك في كل المشاريع ويجب أن تستمر على هذا المنوال طوال الوقت."

وفي خطاب وجهه لكل المساهمين، قام إملت بتوضيح التحديات والفرص.

ويجب أن تمتلك الشركات المتنافسة الجراءة والشجاعة لخوض الاستثمار، وأن تمتلك أيضاً نظاماً محدداً تسعى لتحقيقه. فيتوجب عليها أن تتسم بالشجاعة التي تدفعها إلى الاستثمار بمليار دولار في صفقة محركات طائرات جديدة، مثل محركات جي.إي GE 90 ٩٠، بأقل عائدات ممكنة على مدى أكثر من ١٠ سنوات. واليوم وبسبب هذه الاستثمارات، أصبحت جي.إي تتمتع بنجاح ساحق في

مجال الطيران التجاري. فمن المتوقع أن تحقق محركات جي إي ٩٠ إيرادات بقيمة ٤٠ مليار دولار في غضون الثلاثين عاماً القادمة.*



وقد استمر في تشجيع المستثمرين وحثهم على التفكير في مستقبل الشركة في العشر سنوات القادمة بالطريقة ذاتها التي يفكر بها مالكي الشركة أنفسهم، وأن يخرجوا من ذلك بروح الاستثمار الاستراتيجي المطلوب في تأسيس المشاريع، وذلك ما أثبتته هؤلاء الذين يهتمون بتحقيق نتائج رائعة بدلاً من مجرد التركيز على تحقيق عائدات قصيرة المدى. "نحن بناء المشاريع ... حيث ينصب اهتمام فريق العمل لدينا على بناء شركة ذات قيمة باستطاعتها أن تجعل من العالم مكاناً أفضل".

ف جي. إي تركز الآن على تفريغ كفاءات متميزة تؤدي وتحافظ على التنمية العضوية، ولكن الأهم من ذلك كله هو التركيز على المستهلكين والابتكار والعولمة.

فعملية "تحقيق النمو" والتي تتبناها شركة جي. إي GE تم إعدادها لتشكّل حلقة مجردة من أي بداية أو نهاية واضحة. كما أنها أيضاً تحوي اتجاهات وأساليب ولغة وسلوك ذوي أبعاد جديدة.

- يعمل "كتاب التنمية" *The Growth Playbook* على إعادة تحديد عملية التخطيط الاستراتيجي، علماً بأنه يجب أن تقوم تلك العملية على مبدأ الابتكار بدلاً من تركيزها على عنصر المادة فقط، كما أنه يحث على التعاون وإعادة التفكير، بدلاً من الاعتماد على ميزانية ملء الخزائن.

- تعمل "جلسات الإعداد للتصورات المستقبلية" على جمع الأشخاص المؤثرين ذوي الفكر الابتكاري في الشركة وذلك كي يحلّموا بمستقبل تلك الشركة من خلال وجهات نظر وآراء مختلفة، لكي يخرجوا من خلالها بأفكار ملهمة واستراتيجيات جديدة.

- "اختراق الخيال" حيث تركز الإدارة العليا على أفضل الأفكار والتي من شأنها تحقيق سيل من الإيرادات الجديدة، بغض النظر عن مصادرها.

- تدعم "معامل الابتكار" استراتيجيات العمل وتطوير الإنتاج وغيرها من الخطوات الأولية بمصادر ومواد خاصة وذلك لتحقيق وخلق ابتكارات في الإنتاج والمشاريع والأسواق.

- ترتبط فكرة "من المستهلك وللمستهلك" بكشف اتجاهات إدارتها وتحويلها إلى شركات المستهلكين وذلك كي تساعد على حل مشكلات مشروعهم، بدلاً من الاقتصار على تقديم المنتجات والخدمات فقط.

- يضمن "إطار سيكور للتسويق" CECOR تحقيق الابتكار في العمل، وذلك عن طريق الاعتماد على المستهلكين والفرص التي يقدمها السوق. وهو يمثل "تحديد، واستعراض، وتكوين، وتنظيم وإنجاز" عملية التنمية الإستراتيجية.
- "سمات التنمية" هي الخصائص التي يتوقع أن يكون عليها قادة شركة جي إي في المستقبل. إلا أن هناك خمسة عوامل لنجاح الشركة وهي: التركيز الخارجي، التفكير الواضح، الخيال، الشمول والخبراء المهمة.

ومع ذلك فهذا الاتجاه الجديد يمتاز بالبساطة لدرجة أنه لا يحتاج إلى أن ينفذ في صفحات طويلة أو في شرائح عرض PowerPoint؛ ولكنه يختص بأشخاص يعملون معاً — أشخاص متعددي الخبرات، والمهارات والرؤى (ف إملت على سبيل المثال يشترك في ما يقارب الثمان دورات كل شهر) — ويركزون على أفضل الأفكار والفرص، ويستحذون على لب الأفكار المستخرجة من الصور والنماذج، ويتواصلون معاً من خلال ملخصات مختصرة وإنجازات عملية.

ويشير المدير التنفيذي ذو الشخصية الحاملة إلى سياسته الجديدة، والتي كانت السبب وراء ذلك النمو المتسارع الخطى لشركة جي إي:

"إن هذا المكان لا يصلح للأعمال الصغيرة. فالعمل في شركة GE يقوم على فن التفكير والعمليات الضخمة. ولذا كان إلزاماً على مديرينا العمل بطريقة تتعدى حدود الوظيفة، والمجال والشركة ذاتها، ويتوجب علينا أيضاً أن ينصب اهتمامنا على الأهداف الكبيرة."

وهو يذكر العاملين في الشركة بأن أسوأ ما يمكن أن يحدث لهم في حالة فشلهم هو أن يخسروا وظيفتهم في الشركة ويبحثوا عن وظيفة في مكان آخر. ولكن إذا ما استطعت تحقيق انتصار مميز في

شركة جي إي GE "سوف تحتل المقعد الأمامي من مقاعد التاريخ وصناعة المستقبل".

وبالفعل كانت النتائج مذهلة. فمنذ عام ٢٠٠٥ وعملية التنمية في تزايد مستمر إلى أن بلغت نسبة نموها ٨%، أكثر من الشركات المنافسة وضعف ما وصلت إليه شركة جي إي نفسها في السنوات الماضية. فهناك الآن خط إنتاج ٤٠ "والذي ينتج منتجات تبلغ عائداتها مليار دولار" وذلك ليتم طرحها في الأسواق في السنوات المقبلة، هذا بالإضافة إلى خط إنتاج ٩٠ "اختراق الخيال" والذي يحقق ٢٥ مليار دولار، والمزيد من الأرباح في ذلك الصدد. وقد استطاعت العائدات غير الأمريكية أن تتخطى الأرقام المحلية ويتوقع أن يصل نموها السنوي إلى ١٥%، ومن هنا يتضح أن الإدارة الفعالة من شأنها تحقيق عقوداً من التنمية القائمة على تقديم الخدمات.

وفي لقاء له أجرته محطة الـ سي إن إن CNN أكد إملت أنه يؤمن بأن عملية التنمية هي في الحقيقة تحدي يواجه البشرية جمعاء:

"يعتمد تحقيق مثل تلك التنمية على جعلها رسالة شخصية لكل فرد هنا. ولو أردنا ذلك حقاً، فبإمكاننا أن نرتدي ثوب المدير المحترف ونخفي أي مشكلة في العملية التي يوضحها الشكل التالي. ولكن إذا ما أردت أن أجعل الأشخاص ينتهجون سياسة المخاطرة، ويتغلبون على أكثر المشكلات تعقيداً، ويحققون تنمية منقطعة النظير في أعمالهم، فيجب إنن أن تكون بالفعل رسالة شخصية".

المحور الثاني: طفرات الأعمال

اقتناص أفضل الفرص في العالم المتسارع

تتكون كلمة "أزمة" Crisis في اللغة الصينية من مقطعين. يرمز المقطع الأول إلى كلمة خطر "Danger"، بينما يشير الآخر إلى معنى "فرصة" opportunity. ففي الأزمات يجب تجنب المخاطر – ولكن مع اقتناص الفرص.

جون ف. كيندي

نحو مدخل أكثر ذكاءاً للفرص التي تعمل على
تنمية تفكير القسم الأيسر من العقل

- فهم محدثات التغيير حتى تتمكن من التأثر بها
- متابعة بيئة العمل التجاري باستمرار والتغيرات التي تطرأ عليها
- تحديد سياق العمل التجاري والعوامل المرتبطة به
- إيجاد فرص جديدة للحصول على معدل ثابت للنمو التجاري
- تقييم الإمكانيات طويلة وقصيرة المدى للأسواق الناشئة
- تحديد أفضل الأصول وكيفية استخدامها
- الربط ما بين أفضل الفرص وأولويات اليوم



نحو مدخل أكثر ذكاءاً للفرص التي تعمل على
تنمية تفكير القسم الأيمن من العقل

- امتلاك رؤية أفضل وأشمل وأكثر اتساعاً
- رؤية العالم من زوايا جديدة وممتعة
- تفهم التعقيد وتعلم التعايش مع المتناقضات
- الوقوف على الإمكانيات قبل أن تؤثر عليها التقاليد القائمة
- التعرف على المساحات غير المحددة التي يمكن أن تصبح أسواقاً جديدة
- خلق علاقات غير معتادة فيما بين الأسواق والاتجاهات والفرص
- شغل الناس بالمستقبل بطريقة تدعو إلى التفاؤل والثقة

إننا نعيش ونعمل في وقت غير عادي. فنحن نقف في مفترق عالمين مختلفين، أحدهما يتميز بالذكاء والثراء والحكمة، أما الآخر فهو مقسم وغير متوازن وغير ثابت.

فإذا ما أخطأنا فسوف نضطر لمواجهة تبعات مدمرة لا يمكن تخيلها.

لقد قطع عالمنا شوطاً طويلاً في فترة زمنية قصيرة — فمنذ متى بدأنا نعتاد القيادة والطيران؟ وكيف كنا نعيش قبل ظهور الهواتف والبريد الإلكتروني؟ وقد يبدو الوضع مأساوياً إذا ما توقعنا أن نهاية البشرية ستكون في هذا القرن أو في القرن الذي يليه، ومع ذلك فإن القرارات التي نتخذها في العقد التالي قد تؤدي إلى نهضة جديدة في طريقة حياتنا وعملنا ونجاحنا.

وقد عرض المنتدى الاقتصادي العالمي بعض الإحصائيات التي قد تجعلك تستغرق في تفكير عميق:

- في كل عام نقوم بتدمير ٤٤ مليون أكر من الغابات، وهذا من شأنه خلق نوعاً من اللاتوازن المتزايد في نظام الطبيعة في إنتاج ثاني أكسيد الكربون وامتصاصه.
- في كل عام نفقد ١٠٠ مليون من الأراضي الزراعية، ونقطع المزيد من الأشجار، وبذلك نتلف مصادر الري الطبيعي وتزيد رقعة الصحاري الجذباء إلى ١٥ مليون حول العالم.
- في كل عام نستخدم ١٦٠ مليار طن من المياه، وهذا الرقم يفوق كمية المياه التي تزودنا بها الأمطار في كل عام وتكفي لتحميل ٤٥٠,٠٠٠ كم قافلة من الشاحنات.
- في كل عام يزداد تعداد السكان ٩ مليار نسمة، وخاصة في الدول الفقيرة، الأمر الذي يضعف من أعباء تزويدهم بالطعام والمياه.
- في كل عام يزداد الأثرياء ثراءً. فلو تنامت الدول المنتجة بنسبة ٢,٥%، في غضون مائة عام، سيؤدي ذلك إلى تضاعف ثروة المجتمع ١٢ مرة عما هي عليه الآن.

- في كل عام تزداد معدلات استهلاكنا، خاصة في الدول الغنية، وهذا يؤدي إلى زيادة الأعباء والضغط على المصانع والمزارع في الدول الفقيرة.

وربما تتشابه هذه الإحصائيات مع تلك التي نشاهدها على شاشات التلفاز أو نقرأها في الصحف، وهي تعطينا بالفعل. ولكنها تبدو وكأنها منفصلة عن عالم العمل. فهل من شأنهم بالفعل التأثير والإضرار بمبيعاتك المخططة لهذا العام؟ أم ستؤدي إلى المزيد من الابتكارات؟ وهل حقاً يكثر لها محللو سوق الأسهم؟

والحقيقة أنها بالفعل قادرة على فعل ذلك، وإن لم يكن في الوقت الحالي، فسيكون على المدى البعيد. وبينما يسهل القول بأن الشركات الكبرى والرأسمالية التي تلهث وراء الثروة قد تسببت في ظهور العديد من هذه المشكلات، إلا أنها في ذات الوقت قدمت حلول رائعة.

ويسهل علينا كرجال أعمال التأثير بقوة أكبر، وإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية أكثر مما يمكن عمله والقيام به للأفراد، أو حتى الحكومات. ولا يحصل ذلك بالمصادفة، ولكن عن طريق تقديم حلول تجارية – أي القيام بالأعمال بشكل متميز. ولذا كان لزاماً علينا أن نبتكر بطريقة تلامس بعض من هذه القضايا، ونقوم بإشراك الناس لتكون لديهم العديد من الأسباب الوجيهة التي تدفعهم لاختيارك، وأن نكون الثروات عن طريق القيام بكل ما هو صائب. فبإمكاننا نحن القلة القليلة من كبار رجال الأعمال أن نغير العالم بأسره.

وعلى الرغم من أن قائمة التحديات طويلة ومخيفة، إلا أن العديد من هذه التحديات مرتبطة مع بعضها البعض، كما أنها ترتبط أيضاً بمدخلات الأعمال ومخرجاتها. ولكن المشكلة الكبرى التي تواجه الجميع تكمن في أننا نعيش في العالم دون أكثر من الموارد المتاحة. ولكن نتأمل فقط المزيد من هذه العوامل:

- سيؤدي ارتفاع درجة حرارة الكرة الأرضية إلى تغير واضح في المناخ؛ ونقص معدلات المياه

حيث أن الأنهار ستجف وستفنى المحاصيل؛ ستتنتشر الصحاري بسبب تلف التربة؛ وتدمير الحياة البحرية، والذي سيؤدي إلى نقص في تعداد الأحياء، وتهديد مباشر لشركات الأغذية.

- سيؤدي انتشار المجاعات في أفقر بلدان العالم ، وتلف المحاصيل الزراعية وارتفاع الأسعار إلى حدوث فقر مدقع حيث ستتسع الفجوة بين الأغنياء والفقراء؛ وستنتشر الأوبئة بصورة أكبر وأسرع من أي وقت مضى؛ وسيكون هناك هجرة عالمية إلى المناطق الأكثر ثراءً، وسيزداد الفقر وتكثر أعمال العنف الداخلية.

- سيزداد الإرهاب بصورة غير متوقعة وسيصعب السيطرة على رؤساء العصابات؛ وستؤدي التطرفات الدينية إلى تقسيم الشعوب؛ وسيصعب مع ذلك السيطرة على طموحات العلماء وخبراء الوراثة؛ وسيسهل التوصل إلى أسلحة نووية وبيولوجية بصورة متزايدة.

وقد عبر ألجور Al Gore بشكل رائع عن كيفية رؤيته لهذه التحديات، وذلك من خلال فيلمه الحائز على جائزة أوسكار "حقيقة مزعجة"، حيث ركز فيه على المناخ وعدم التأقلم السريع مع التغير؛ ويرجع ذلك إلى التأثيرات التي تحدثها عملية تنمية الأعمال:

"قد تبدو أزمة مناخنا لبعض الوقت وكأنها تحدث بصورة بطيئة جداً، ولكنها في الواقع تنتشر بسرعة كبيرة؛ لتؤدي بحق إلى حالة طوارئ كوكبية حقيقية".

فالصينيون يعبرون عن كلمة أزمة وذلك باستخدام حرفين. يرمز أولهم إلى الخطر؛ والثاني إلى الفرصة. فلكي نواجه الخطر الذي يطارنا ونتحرك خلاله يجب أن ندرك أولاً أننا أمام أزمة حقيقية.

فلماذا إذن لا يكثرث قادتنا لمثل تلك التحديات المدوية؟ هل يقاومون الحقيقة لأنهم يدركون أنهم لحظة إقرارهم بها سيفرض عليهم أن يتحركوا ويتصرفوا ليجدوا حلاً لها؟ أم أنهم وجدوا الطريق الأسهل في تجاهل تلك التحذيرات؟

ربما يكون هذا هو الواقع فعلاً، ولكن تلك الحقائق المزعجة أن تتركهم وشأنهم بمجرد أنهم لا يرونها. ففي حقيقة الأمر، عدم تجاوبهم معها لن يؤدي إلى تقليص نورهم، بل على العكس سيزيد من أهميته...

"نحن نمتلك كل ما نحتاج إليه للبدء بحل تلك الأزمة، باستثناء تلك الإرادة التي تخولنا أن نتصرف".

ففي هذا العالم السريع المتغير والمعقد تقترن أفضل فرص لخلق ودوام التنمية بأكبر التحديات التي تواجهها.

٢-١ ركوب موجة التنمية

تغيير الأسواق يتطلب حولا إبداعية

بالطبع يصعب على الأعمال التجارية أن تقوم بتنمية أسواقها.

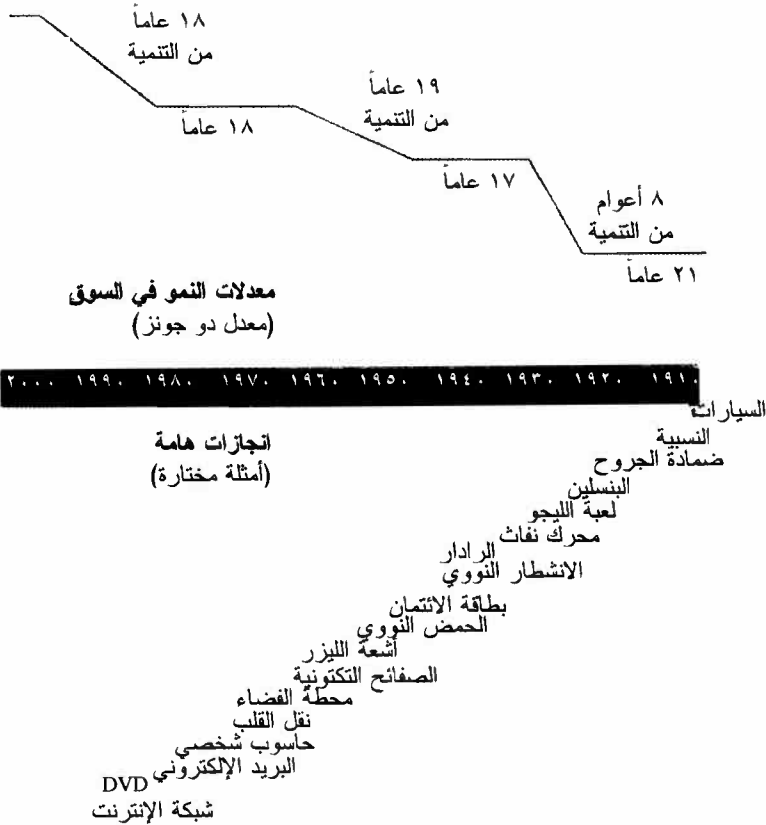
فمتوسط عائدات ١٠٠ شركة ناجحة يبلغ حوالي ٣٠ مليار دولار، ولذلك فتحقيق تنمية مضاعفة (والتي تعد أقصى ما تسعى شركات تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيقها) تتطلب إيرادات جديدة تقدر بحوالي ٣ مليار دولار سنوياً على الأقل، وهي مهمة ليست باليسيرة خاصة إذا ما عرفنا أن الاقتصاد الأمريكي نفسه ينمو بمعدل ٥% فقط، وذلك يجب أن يكون متوسط نمو الأعمال التجارية.

فمعدل النمو الذي يتوجب على كل شركة ناجحة الوصول إليه يجب أن يتعدى الـ ٥% كل عام.

ولكن، إذا ما نظرنا حولنا، فسنجد أن سرعة النمو هائلة. وإذا ما نظرنا خلفنا في الـ ١٠٠ عام الماضية فبإمكاننا أن نلاحظ ارتفاعاً مستمراً في سوق الأسهم المالية، وهذا ما تظهره سلاسل المرتفعات والمنخفضات، إلا أن الارتفاعات في الأغلب هي المسيطرة.

فإذا ما وضعنا رسماً تفصيلياً يعرض لظهور بعض العلامات التجارية والإبداعات الشهيرة، فبإمكاننا

أن نرى كيف أمكن للشركات التي تتبنى سياسة الابتكار السريع والثابت أن تلحق بموجات التغيير — وأن تنمو بسرعة كبيرة لتصل إلى ما هي عليه اليوم.



ولكن هل تستمر أسواق الأسهم في الصعود المستمر؟

من المحتمل أن يستمر الوضع هكذا طيلة فترة حياتنا ، ولكن مع المزيد من الارتفاعات والطفرات على طول الطريق. فقد بدأت أوضاعنا العالمية تتقلب علينا، ومن ثم فإن الأمر سيتطلب إيجاد نوعاً جديداً من الابتكار والأعمال التجارية المدروسة من أجل ضمان تحقيق التنمية والحفاظ عليها في المستقبل.

ومع تزايد الابتكارات في العالم من حولنا أصبح يعيش الأشخاص ويعملون بطرق مختلفة للغاية. فنحن نحترم أنواعاً مختلفة من السلطة تلك التي تتميز بالحدثة عن القدم، والأفكار بدلاً من الخبرات، كما نلزم أنفسنا بولاءات مختلفة، أي تلك الولاءات الشخصية بدلاً من الجماعية، والأخلاقية بدلاً من المادية.

فنحن كقادة أعمال من ذوى الخبرة وأفراد مستهلكين أصبحنا نعيش اليوم بطرق جديدة، فنحن نريد أن نتعلم بدلاً من أن نُعلّم ، ونشعر بدلاً من أن نؤمن بالمعرفة المطلقة، ونلجأ إلى موقع جوجل بدلاً من ذكرياتنا. فقد أصبحنا على قناعة تامة بأن إعمال العقل يحقق أكثر مما تحققه المؤهلات الأكاديمية.

وفيما يخص مجال الأعمال التجارية، فقد أصبحنا نعمل أيضاً بطريقة مختلفة، ويعود الفضل إلى التكنولوجيا المتقدمة التي تُمكننا من اجتياز مسافة أكبر بسرعة أقل، كما أصبحنا ننجز أعمالنا كمؤسسات بدلاً من أن نضطر إلى فعل كل شيء بأنفسنا، وأن نعمل كشبكة عرضية بدلاً من أهرام متسلسلة، فنحن نحكم السيطرة والضغط عن طريق القيادة والتأثير أكثر من الإرادة والقوة.

رؤية (٤): كيكومان Kikkoman

السر وراء طول عمر اليابانيين

تعيش السلحفاة، وفقاً للفولكلور الياباني، حوالي ١٠,٠٠٠ سنة، ولهذا السبب أصبحت رمزاً لطول

العمر والازدهار. وفي عالم صلصة الصويا، لا يوجد ما هو أطول عمراً ولا أكثر نجاحاً من كيكومان Kikkoman؛ حيث تعنى "كيكو" kiko صدفة السلحفاة، بينما تعنى "مان" man عشرة آلاف.

وقد بدأت عائلات موجى Mogi وتاكناشى Takanashi بإنتاج صلصة الصويا على ضفاف نهر إيدو Edo فى نودا Noda، تلك البلدة اليابانية الصغيرة. وقد بدأوا منذ عام ١٦٠٣ بإنتاج توابل طبيعية شهية، والتي كانت تنقل عبر النهر إلى طوكيو، حيث أصبحت من المكونات الأساسية على مائدة العائلة الملكية فى الإمبراطورية اليابانية.

وفى عام ١٩١٧، تم دمج ثمان شركات فى شركة واحدة تدعى نودا صويا Noda Shoyu برأسمال بلغ حوالى ٧ مليون ين ياباني. وقد وصلت الصلصة إلى سان فرانسيسكو فى عام ١٩٥٧ لتلبية لاحتياجات الجالية الشرقية الكبيرة هناك، وبعد ذلك مباشرة أصبحت تُنتج محلياً فى مدينة ويسكنسن Wisconsin التى تعد المركز الرئيسى للحنطة وفول الصويا الأمريكى.

وفى عام ١٩٦٤، أصبحت تُعرف الشركة باسم كيكومان صويا. Kikkoman Shoyu Co وأخيراً فى عام ١٩٨٠ أصبحت تُعرف باسم شركة كيكومان. والآن تمتلك الشركة العديد من المؤسسات الفرعية والشركات التابعة لها، والتي تقدم عروضاً متنوعة تبدأ من المواد الصيدلانية ووصولاً إلى المواد الغذائية. فـ جي إف سي (JFC)، على سبيل المثال، تقوم بعرض ٨٥٠٠ منتج غذائى شرقى، والعديد من العلامات التجارية مثل ديناستى Dynasty، وأرز نيشيكى Nishiki Rice، وأوزيكى Ozeki Sake.

فشركة كيكومان، طبقاً لما يتردد فى إعلاناتها التجارية، تهدف إلى "إنتاج توابل ذات نكهات مختلفة تناسب جميع الأذواق ويتفق عليها الجميع".

وعلى أية حال، تبقى صلصة الصويا هى أساس المشروع، حيث إنها تُصنع من فول الصويا والحنطة والملح. والحقيقة أن لهذه الصلصة جذورها التراثية التى تعود إلى أكثر من ٢٥٠٠ عام. واليوم

لا تزال من المكونات الأساسية التي لا غنى عنها في الأطباق الصينية واليابانية، والمكون "السري" لعدد من كبار الطهاة حول العالم حيث يتم إنتاجها الآن في شتى بقاع العالم، هذا بالإضافة إلى ضفاف نهر إيدو Edo.

وما زالت كيكومان تحتفظ بمكانتها في صدارة إنتاج هذا الصنف، حيث تحقق عائدات سنوية تصل إلى ٢ مليار دولار، وقد أثار ذلك اهتمام رونالد يتس Ronald Yates، مما دعاه لكتابة مؤلفه تاريخ كيكومان: شركة عالمية بروح يابانية".

فعندما تجلس في المرة القادمة على مائدة طعام شرقية، فلتلق نظرة على ذلك الشعار ذى الأضلع الستة على زجاجة كيكومان، والذي يرمز إلى صنفه السلحفاة مع الحرف الصيني كانجي Kanji والذي يمثل الرقم عشرة آلاف.

التسلسل الزمني لشركة كيكومان:

في عام ١٦٠٣: بدأ كل من موجي وتاكاناشي إنتاج صلصة للصويا في بلدة نودا في اليابان.
في عام ١٨٧٣: حصلت كيكومان على جائزة الغذاء العالمية وذلك في المعرض الدولي المنعقد في فيينا.

في عام ١٩١٧: تم دمج مجموعة من الشركات لتشكل شركة واحدة عرفت بشركة نودا صويا المحدودة.

في عام ١٩٢٥: تم دمج المزيد من الشركات وذلك لتصل بمنتجاتها إلى مناطق وأسواق أبعد.

في عام ١٩٥٧: دخلت كيكومان سوق أمريكا الشمالية في سان فرانسيسكو.

في عام ١٩٦٤: تغير اسم الشركة إلى شركة صويا كيكومان المحدودة.

في عام ١٩٦٩: امتلكت شركة جي إف سي العالمية المحدودة، بالإضافة إلى عدد من الشركات التي تقدم المواد الغذائية.

في عام ١٩٧٢: بدأ الإنتاج الأمريكي في مدينة ويسكنسن.

في عام ١٩٨٠: تغير اسم الشركة إلى شركة كيكومان.

٢-٢ الجديد في مجال الأعمال

تعلم كيفية العيش في عالم الأعمال التجارية الجديد

كان من المفترض أن يكون عام ٢٠٠٠ بشيراً لبزوغ فجر جديد، إلا أن ذلك التوقيت في عالم الأعمال بدا وكأنه نهاية مدمرة للعالم الجديد الجسور، وبمثابة حلم مجيد تحول إلى كابوس رهيب: كل ذلك كان بسبب انتشار "شركات الانترنت".

في ذلك الوقت، بدا هذا العالم الجديد وكأنه تحكمه قوانين جديدة — فقانون مور (Moore) يتوقع أن تتضاعف قوة الحاسوب كل ثمانية عشر شهراً، بينما يرى قانون جيلدر (Gilder) بأن كم المعلومات المتداولة بين الحواسيب الإلكترونية ستضاعف ثلاث مرات كل اثني عشر شهراً، أما قانون ميتكالف (Metcalfe) فيرى أن قيمة شبكة الاتصال تتناسب مع ضعف أماكن تلاقي الوصلات.

وفي عام ٢٠٠٠ أيضاً، وفي خضم انهيار وتداعي الهياكل العملية وثقة الأعمال، ظهر كتاب جديد تحت مسمى "قائمة الحلول" The Cluetrain Manifesto والذي يعد بحق عملاً مؤثراً، إلا أنه فقد بريقه وأهميته في ظل تدهور الدعاية الرقمية المتزايدة والتوقعات المتزايدة في أواخر التسعينيات، فهو

يتناول التأثيرات الحقيقية لعالم سريع مترابط، وربما قد حان الوقت للعودة إليه الآن.

يا أبناء الأرض

لقد بدأ الحوار العالمي القوي...

لقد بدأت الأسواق المتشابكة إعادة تنظيم نفسها بصورة أسرع من تلك الشركات التي كانت تقدم لها خدماتها طيلة السنوات الماضية. ويرجع الفضل إلى تلك الشبكة في أن أصبحت الأسواق أكثر علماً، وذكاءً، وأكثر حرصاً على الجودة التي فقدتها معظم منظمات الأعمال.

فالسماوات مفتوحة لتسع المزيد من النجوم. والسحب تظللنا ليلاً ونهاراً. والمحيطات تعلو وتهبط. فمهما وصل إلى مسامعك، فهذا هو عالمنا، وهذا هو مكاننا. ومهما قيل لك، فأعلامنا ترفرف حرة، وقلوبنا سيستمر ينبض إلى الأبد. فلتذكروا هذا يا أبناء الأرض.

فمن خلال الإنترنت اكتشف الناس وابتكروا طرقاً جديدة لتبادل المعرفة بسرعة خيالية. وكنتيجة مباشرة لذلك، أصبحت الأسواق أكثر ذكاءً — حتى أنها أصبحت أكثر ذكاءً بسرعة تفوق سرعة معظم الشركات الأخرى.

لقد أصبح هناك حوار بين هذه الأسواق وبعضها البعض، وأصبح أعضاؤها يتصلون ببعضهم عن طريق لغة طبيعية، مفتوحة، صادقة، مباشرة، وطريقة إلا أنها صادمة في أغلب الأوقات؛ فصوت الإنسان صوت حقيقي وصادق، سواء أكان مفسراً أو شاكياً، مازحاً أو جاداً. فهو صوت لا يمكن أن يزيّف.

ومن ناحية أخرى، نجد أن معظم الشركات دائماً ما تعجز عن عرض بياناتها المهمة، أو دليلها

التسويقي، أو حتى رسالة الانشغال "اتصالك مهم لدينا" إلا بصوت ساكن، رتيب وثقيل، ونفس النغمة القديمة ونفس الأكاذيب القديمة. فلا عجب إذن ألا تحترم الأسواق المترابطة تلك الشركات غير القادرة أو الراضة أن تتحدث بنفس طريقتهم.

فالحديث بصوت إنساني حي لا يعد خدعة، أو محاولة من الشركات لإقناعنا بأنهم بشر لهم شفاء وباستطاعتهم أن "يستمعوا إلى المستهلكين"، ولكنهم سيظهرون فقط كبشر طبيعيين وذلك عندما يشجعون البشر الحقيقيون على الحديث عن أنفسهم.

وعلى الرغم من أنه مازال مثل هؤلاء الأشخاص يعملون بالفعل في الشركات اليوم، إلا أن معظم الشركات تهمل دورهم وقدراتهم على تقديم معلومات حقيقية، وكذلك إتاحة حرية الاختيار بدلاً من ذلك الكلام المنمق والذي يحط من قدر ذكاء الأسواق، والتي ترى نفسها أذكى من أن تبيع مثل ذلك الشيء.

ولكن الموظفون أيضاً يترابطون مع بعضهم البعض بنفس الطريقة التي تترابط بها الأسواق. والشركات تحتاج إلى أن تصغي بعناية إلى كليهما، فهم في الغالب يحتاجون إلى أن يخرجوا من ذلك الاتجاه وذلك كي يتمكن الموظفون المترابطون مع بعضهم البعض من التآور بشكل مباشر مع الأسواق المترابطة.

وقد احتفظت برامج الحماية في الشركات بالموظفين الأذكاء في الداخل وبالأسواق الذكية في الخارج. إن تدمير تلك الحماية سيسبب إزعاجاً حقيقياً، إلا أن النتيجة ستكون نوع جديد ومختلف من الحوارات وستكون من أكثر حوارات الأعمال إثارة على وجه الإطلاق.

فإذا ما كنت تمتلك الوقت الكافي لدليل واحد هذا العام، فليكن كذلك...

’فنحن لسنا بالمقاعد ولا بمقل الأعين ولسنا مستخدمين أو مستهلكين. نحن بشر — وأهدافنا تتعدى ما يمكنك فهمه واستيعابه. فلنتعامل معها إذا.

المصدر : www.cluetrain.com

ميتكاف هو روبرت ميتكاف، ذلك التقني الكبير الذي يعمل في شركة ثري كوم 3com. لقد كان على وشك الانضمام إلى أحدهم ولكنه لم يكتثر به بسبب السرعة الرهيبة لتكنولوجيا الإنترنت.

وكان ظهور الشبكة الثانية Web 2.0 مثيراً لموجة من الاهتمام وتزايد الأعمال التجارية الإلكترونية في إنجاز أعمالها الحيوية، وظهور نظام التبادل عبر الإنترنت كما في شركة إي. باي eBay وشبكات العمل الاجتماعية مثل ماي سبيس MySpace يعكس تلك القوة التي تتبأ بها ميتكاف، ويعكس أيضاً بداية عصر يستخدم فيه الإنترنت بكل قوة، وبطريقة تغير المنهج الذي نتبعه لإنجاز أعمالنا ولنتصرف كبشر حقيقيين.

ومع ظهور محركات بحث شبيهة بها مثل أمازون Amazon وجوجل Google كنماذج ذات قيمة لأعمال القرن الحادي والعشرين التجارية، بدأت الشركات أخيراً في تعديل قوة الشبكات طبقاً لأساليبهم التجارية ذات الربح المضمون.

مواقع عمل جديدة

يلاحظ أن معظم التقنيون غالباً ما يتهافون على وادي السيلكون Silicon Valley، أو المصنعين الأثرياء في اليابان والشرق الأقصى، أو إلى مصانع السيارات المتمركزة في دترويت Detroit، أو إلى قادة الثورة الصناعية المتمركزين في أواسط إنجلترا، أو إلى قناصي الذهب الذين اندفعوا باتجاه كاليفورنيا California في لحظات جنونهم.

واليوم ينصب جُل اهتمامنا على أمم البرايك BRIC – ويقصد بها تلك الأسواق السريعة النمو والظهور في كل من البرازيل Brazil، وروسيا Russia، والهند India، والصين China. ولكن هناك المزيد من مواقع العمل الباهرة النجاح في أرجاء العالم المختلفة.

فدول البلطيق لا تبالي بالماضي الشيوعي ولكنها تحتضن المستقبل فما عليك سوى أن تقوم فقط بزيارة إحدى المدن التي تسمح بتقنية الاتصال اللاسلكي Wifi مثل تالين Tallinn وربما ريجا Riga. ولا تنسى أن دول الخليج تمر بحالة من الازدهار والتقدم أيضاً وإضافة إلى ثرائها بالنفط إلا إنها تتوسع أيضاً في أعمالها التجارية توسعاً رهيباً.

فإذا ما ألقينا نظرة على معدلات النمو في رأس المال في الأسواق في شتى بقاع العالم، سنلاحظ أن أسماء جديدة بدأت بالظهور إلى العيان. وطبقاً لاتحاد التبادل العالمي، فقد تنامت الأعمال التجارية في شنغهاي Shanghai إلى ٣٢٠% في عامي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧. ولم يكن مستوى تقدم شينزن Shenzhen بعيداً عن نسبة الـ ١٨٠%، في حين أن الدول الصغيرة مثل بيرو Peru وسلوفانيا Slovenia استطاعت أن تحقق التنمية بمعدل ١٢٠%. وعليك أن تقارن ذلك بمعدلات النمو الرائعة على الرغم من ضآلتها، حيث حققت نيويورك New York نسبة ٩% ولندن London ١٨%.

والسؤال الآن: ما الذي يخلق مواقع عمل جديدة تتمركز فيها الأسواق التجارية؟ وما هو السر الذي يكمن وراء ازدهار العواصم من أبو ظبي إلى بانجلور ومن ماكاو إلى ساو باولو؟ هناك عوامل واضحة، مثل وجود نظام اتصال جيد، وبنية تحتية جيدة للمواصلات، وتوافر أحدث التقنيات وتوفير تسهيلات للبحث العلمي، هذا بالإضافة إلى توافر العمالة الماهرة، وظروف معيشة مناسبة ومنافذ إلى أسواق العواصم. ولا نغفل أيضاً دعم الحكومات، وإعانات المشاريع، والامتيازات المالية، والدعم العملي.

وعلى أية حال فإن الاختلاف الكبير يكمن في تحديد ما هي الدول التي استطاعت أن تثبت وجودها. وعلى الرغم من أن الشركات قد أصبحت في غنى عن الداعمين المتأهبين لمساعدتها، كما هو الحال مع صانعي السيارات، إلا أن المبتكرين يشعرون بأن إنتاجهم وإنجازاتهم تتضاعف إذا ما عملوا مع مبتكرين أمثالهم؛ فقد يتشاركون في المصادر العملية، أو حتى في أساليب تعاونهم التجاري، إلا أنهم أحياناً ما ينهلون من نفس المعين الابتكاري.

ويعتبر وادي ميديكون Medicon Valley في اسكاندينفيا Scandinavia أبرز المواقع الرائدة للعلوم الحياتية.

وتحتوي المنطقة التي تقع ما بين كوبنهاجن Copenhagen في الدنمارك Denmark وسكاني Skane في السويد Sweden على أبرز شركات المستحضرات الصيدلانية في أوروبا — كما أنها تعد أيضاً أكبر مركز عالمي يختص بتطوير علاجات لمرضى السكر، والسرطان، وعلوم الأعصاب. فيمكنك أن تجد مائة وخمس عشرة شركة متركزة في منطقة لا تزيد مساحتها عن ١٠٠ كيلومتر مربع. وتحيط بهم ما يقارب ٧ حدائق علمية، و١٢ جامعة، و٢٤ مستشفى، و٥٠٠٠ باحث علمي، و٤١,٠٠٠ شخص يعملون في الصناعات العلمية، و١٤٠,٠٠٠ طالب دراسات عليا على الرغم من أن تعداد المنطقة بأسرها لا يتجاوز ٣,٢ مليون نسمة.

روية (٥): حياة أخرى

الآن يمكنك أن تصبح أي شخص تريده

الإلهام الأساسي وراء التطوير الأولي للعالم الواقعي لصاحبه فيليب روزديل Philip Rosedale في ٢٠٠٢ كانت رواية نيل ستيفنسون Neal Stephenson تحطم الجليد Snow Crash.

أسرع الأسواق نمواً في العالم	
٣٢,٥	١. اندونيسيا
١٩,٤	٢. موريتانيا
١٨,٦	٣. غينيا الاستوائية
١٨,٠	٤. جزر المالديف
١٤,٠	٥. أنجولا
١٣,٤	٦. كمبوديا
١٣,٤	٧. أرمينيا
١٣,٠	٨. تركمانستان
١٢,٦	٩. ترينيداد وتوباغو
١١,٠	١٠. لينكشتشتاين
٨,٨	٢٠. جورجيا
٧,٦	٣٠. مالاي
٧,٠	٤٠. البحرين
٦,٦	٥٠. روسيا

المصدر: CIA World Factbook
2007 (based on GOP% growth
adjusted for inflation)

أكبر الأسواق الاقتصادية في العالم	
١٢٩٨٠	١. الولايات المتحدة الأمريكية
١٠٠٠٠	٢. الصين
٤٢٢٠	٣. اليابان
٤٠٤٢	٤. الهند
٢٥٨٥	٥. ألمانيا
١٩٠٣	٦. المملكة المتحدة
١٨٧١	٧. فرنسا
١٧٢٧	٨. إيطاليا
١٧٢٣	٩. روسيا
١٦١٦	١٠. البرازيل
٥٩٩	٢٠. الأرجنتين
٣٣١	٣٠. بنجلاديش
٢٥٢	٤٠. اليونان
١٧٦	٥٠. فنزويلا

المصدر: CIA World Factbook
2007 (the gross domestic
product or value of all final
goods and services produced
within a nation in year)

أعلى الأسواق نمواً في العالم

أكثر الأسواق الصديقة في العالم	
٨,٧٧	١. الدنمارك
٨,٧٢	٢. فنلندا
٨,٦٩	٣. سنغافورة
٨,٦٩	٤. كندا
٨,٦٦	٥. الولايات المتحدة الأمريكية
٨,٦٤	٦. هولندا
٨,٦٣	٧. المملكة المتحدة
٨,٦٠	٨. سويسرا
٨,٦٠	٩. هونغ كونج
٨,٥٧	١٠. إيرلندا
٨,٤١	استراليا
٧,٤٥	اليابان
٦,٧٨	البرازيل
٦,٣٦	الصين
٦,٠٦	روسيا

المصدر: Economist Intelligence Unit 2006 (based on economic and political environment, foreign investment policy, Tax, labour market and infrastructure)

أكثر الأسواق الابتكارية في العالم	
٦,٠٢	١. اليابان
٥,٨٩	٢. سويسرا
٥,٨٥	٣. ألمانيا
٥,٧٥	٤. الولايات المتحدة الأمريكية
٥,٦٦	٥. السويد
٥,٦٥	٦. فنلندا
٥,٤٠	٧. الدنمارك
٥,٤٠	٨. إسرائيل
٥,٣٨	٩. تايوان
٥,٣٦	١٠. المملكة المتحدة
٤,٦٦	استراليا
٤,٦٠	الهند
٤,٠٩	البرازيل
٣,٧٥	الصين
٣,٥٥	روسيا

المصدر: World Economic Forum Global Competitiveness Report 2006-2007 (based on business sophistication and innovativeness)

الأسواق الابتكارية في العالم

أكثر الأسواق التي تلتزم بمقتضيات الأخلاق في العالم	
٩,٦	١. فنلندا
٩,٦	٢. أيسلندا
٩,٦	٣. نيوزيلندا
٩,٥	٤. الدنمارك
٩,٤	٥. سنغافورة
٩,٢	٦. السويد
٩,١	٧. سويسرا
٨,٨	٨. النرويج
٨,٧	٩. استراليا
٨,٧	١٠. هولندا
٨,٦	المملكة المتحدة
٧,٦	اليابان
٧,٣	الولايات المتحدة الأمريكية
٣,٣	الصين
٢,٥	روسيا

المصدر: Corruption Perception Index 2006 (based on perception of business people and analysts, 10 = clean, 0 = corrupt)

أسعد الأسواق في العالم	
٦٨,٢	١. فانواتو
٦٧,٢	٢. كولومبيا
٦٦,٠	٣. كوستاريكا
٦٤,٥	٤. دومينيكا
٦٣,٥	٥. بنما
٦١,٩	٦. كوبا
٦١,٨	٧. هندوراس
٦١,٧	٨. جواتيمالا
٦١,٧	٩. السلفادور
٦١,٤	١٠. سنت فنسنت
٥٦,٠	الصين
٤٤,٧	اليابان
٤٠,٣	المملكة المتحدة
٢٨,٨	الولايات المتحدة الأمريكية
٢٢,٨	روسيا

المصدر: Happy Planet Index 2006 (based on life satisfaction and expectancy, factored by physical)

الأسواق الجيدة في العالم

الكتاب يوصف بيئة مستقبلية حيث يحيا الناس ويعملوا بواقعية وبيتكرون الأشخاص التي يريدون أن يكونوا عليها ويفعلوا ما يحلو لهم فعله إنهم يعملون في عالم واقعي وينشأون شركات واقعية ويتعاملون مع أشخاص أخرى واقعية وبيتكرون إقتصاد واقعي.

كما أن أصدقائهم يقطنون العالم الواقعي أيضاً، وهم بالطبع أصدقاء ليسوا حقيقيين، بل هم الأشخاص الذين يرغب الآخرون أن يكونوا أصدقائهم، فهم يثرثرون سوياً في ذلك المكان حيث يقضون أوقاتهم.

فلا يوجد مستحيل في ذلك العالم، فلا تحكمه قيود ولا تقاليد. حيث يمكن للعجوز البدين والفاقد للثقة أن يحيا الحياة التي ترتضيها نفسه البديلة. وبإمكانهم أن يسترجعوا شبابهم، ويصبحوا أشخاصاً رائعين متأنقين، ويتجاذبون أطراف الحديث مع الفتيات، ويقودون أسرع السيارات ويديرون باراتهم الخاصة. ويمكن للموظفين متوتري الأعصاب أن ينجزوا أعمالهم بسلامة ومرونة، أو أن يستجموا في أحد الجزر الاستوائية. فلو كنت عجوزاً، فيمكنك أن تستعيد شبابك مرة أخرى؛ ولو كنت شاباً، فيمكنك أن تصبح فتاة، ولو كان لون شعرك أحمر اللون فيمكنك أن تجعله أشقر. ولكنها لا تخلو أيضاً من الجوانب السلبية حيث أن هناك جرائم حقيقية وإرهاب حقيقي.

وقد انضم خمسة مليون شخص إلى ذلك العالم الحقيقي.

حياة أخرى هو عالم قائم على الانترنت تصدر عناوين الصحف عام ٢٠٠٦، باعتبار أحد المجتمعات الالكترونية والذي يقدم المزيد من الأشكال المتطورة للشبكات الاجتماعية.

ويعتبر معمل ليندن Linden Lab ، والذي أسسه فيليب روزديل، الرئيس السابق لمؤسسة ريال نت وركس "Real Net Works" وشركته معمل ليندن، هو الموقع الالكتروني الملائم والذي يضم أمهر مطوري الشبكات. وسرعان ما تبعتها الإصدارات الثانية والتي قدمت بدورها عملة وهمية عرفت "دولار ليندن"، وذلك على الرغم من أنه في ذلك الوقت، لم تكن للعملة قيمة تمكن تحويلها إلى دولارات أمريكية.

ويكمن الهدف الأساسي لمعمل ليندن في خلق عالم يشبه عالم ميتا فيرس Metaverse الذي وصفه ستيفنسون Stephenson كالتالي: إنه عالم يخلقه مستخدميه حيث يمكنهم من خلاله التفاعل واللعب والعمل والاتصال مع بعضهم البعض.

ويعد برنامج حياة أخرى برنامجاً مجانياً ويمكن تحميله، حيث يتيح لمستخدميه الذين يطلق عليهم اسم "المواطنين"، أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض وذلك من خلال "فلسفات" يكونونها بأنفسهم. وبإمكان المستخدمين أن يختاروا بين مستويات التفاعل المختلفة، إلا أن المستويات العليا في ذلك البرنامج تتطلب دفع رسوم سنوية؛ ولكنها مع ذلك تقدم اعتمادات مالية أكبر لدولار ليندن، فقد أصبح من المتاح الآن استبدال تلك العملات بالدولار الأمريكي، حيث أصبح بإمكان هؤلاء الأشخاص أن يجنوا المزيد من الأموال، أو أن يستبدلوا ثرواتهم الفعلية بأموال حقيقية.

وتمازاً كالعالم الحقيقي، تبدأ تلك المجتمعات بالظهور حول أماكن أكثر راحة، ويبدأ الأفراد بالتعامل بطريقة أكثر رسمية، حيث يبيعون و يشترون، يجتمعون ويمرحون.

وقد ارتفعت أسعار البضائع في أكثر المدن شهرة، وإذا ما حالفك الحظ واستطعت أن تشتري المكان المناسب في الوقت المناسب، فمن ثم يمكنك بيعه وعمل صفقة مثمرة. ويمكنك أيضاً أن تقوم بتوظيف مصمم مواقع حقيقي كي يدعم من وضعك على شبكة الإنترنت، ويمكنك أيضاً جني المزيد من المال وذلك عن طريق إنشاء مقهى حقيقي يجتمع فيه الناس ويتجاذبون أطراف الحديث.

وكلما زاد نمو ذلك العالم الحقيقي، كلما نمت الاقتصاد على نفس الشاكلة. وقد كانت شركة أديداس Adidas من أولى الشركات التي قدمت ملابس رياضية ذات علامة حقيقية مكونة من ثلاثة خطوط وعلاوة على ذلك، يمكنك شراء معظم الأشياء التي تود شرائها ابتداءً من البنوك وحتى البيرة. وتذكر إذاً: العلامات التجارية هي التي تحدد الأشخاص، والأشخاص هم من يدفعون المزيد من أجل تلك العلامات.

وعلاوة على ذلك، يقوم نجوم الموسيقى بإنجاز أعمالهم في ذلك العالم الواقعي، في سبيل دعم أوراق اعتمادهم. فقد أنشأ ليو بارنت Leo Burnett وكالة مبتكرة من شأنها أن تقتحم وتتدخل إلى أفكار الناس

طفرات الأعمال

(لذا يمكنك في ذلك العالم الحصول على وظيفة واقعية كتلك التي يمكنك أن تحصل عليها في الحقيقة)، وعادةً ما تعقد شركة أي بي إم IBM حلقات دراسية واقعية تمكن المندوبين من الاستكشاف، واختبار مفاهيم عمل جديدة تتناقض وتطلعات الأشخاص الشهوانية أكثر من حاجاتهم المحكومة بالتقاليد في العالم الحقيقي.

ويمكن لشبكات الاتصال الاجتماعية القائمة على أفكار متميزة أن تنتشر بسرعة كبيرة؛ ففي أكتوبر ٢٠٠٦، ازدادت عدد الاشتراكات المسجلة في الموقع إلى أن وصلت إلى المليون، وخلال شهرين آخرين تضاعف ذلك العدد، وفي غضون شهرين آخرين تضاعف ذلك العدد مرة أخرى إلى أن وصل إلى ٤ مليون. وحوالي ١٠% من الاشتراكات عبارة عن اشتراكات نشطة طيلة الوقت، فأغلب المشتركين ينشطون في العاشرة مساءً، (بالتوقيت المحلي) والقليل منهم ينشط في العاشرة صباحاً عندما يعود معظم الأشخاص إلى عالمهم الحقيقي.

وعلى الرغم من أن "حياة أخرى" ومنافسيها مثل "العوالم النشطة" "Active Worlds"، و"سايبربارك" "Cyberpark" قد تقابل بالرفض من قبل البعض مثل الألعاب التي تمارس عبر شبكة الإنترنت، وقد يرفضها البعض باعتبارها بيئة خصبة للممارسات غير الشرعية وحتى غير الأخلاقية، ولكنهم يناقشون ظهور أنماط جديدة من المجتمعات العالمية، وظهور نماذج اقتصادية جديدة للأعمال التجارية. وعلى أية حال، فإنها ليست لعبة فلا توجد هناك نقاط، أو أهداف، ولا فائزون أو خاسرون، أو حتى استراتيجيات في "حياة أخرى".

٢-٣ فتح محركات عملية التنمية إيجاد تنمية دائمة، وتجنب المفاجآت

والآن ما الذي يراه المدير التنفيذي المسؤول كأهم الاتجاهات العالمية في المشروعات خلال الخمس سنوات القادمة؟

زيادة أعداد مستهلكي الاقتصاديات المنبثقة.. زيادة المعلومات المتاحة والقدرة على استغلالها. تطور التقنيات التي تدعم وتقوي المستهلكين والمجتمعات. زيادة سرعة الإبداعات التقنية	زيادة العمالة المؤهوبة والأسواق العالمية. تحويل النشاط الاقتصادي بين وخلال المناطق المختلفة. زيادة القيود المفروضة على الدعم واستخدام المصادر الطبيعية. استغلال المواطنون المعمرون وكبار السن في عملية تطوير الاقتصاد. عدم الاستقرار الجغرافي السياسي	أهميتها للمشروع
تبني التكتيكات الإدارية العملية.	زيادة التعقيدات في أسواق العواصم. تغيير التراكيب الصناعية وظهور أشكال جديدة من المؤسسات. الحركة الاجتماعية الارتجائية ضد النشاط المشترك. تنمية القطاع العام.	
تأثيرها على الأرباح		

جدول أعمال المدير التنفيذي المسؤول (المصدر: مجلة ميكنازي الربع سنوية، ٢٠٠٧)

وعلى الرغم من أن معظم المديرين التنفيذيين يشعرون بأن تلك الأسواق الناشئة تمثل فرصة هامة، إلا أن قلة قليلة فقط هي التي بدأت بالفعل في الاستفادة من تلك الفرصة. وكذا فإن غالبية الشركات لم تستفيد من الفرص التي تقدمها الأسواق الخبيرة، ومعوقات التنمية أو السكان كبار السن.

وبصفة عامة، فإن التغير في بيئة العمل تحركه التكنولوجيا بشكل كبير إضافة إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية. ومن تلك الدوافع:

- زيادة الاعتماد على قوة الحاسب والتفاعل والشبكات الواقعية.
- ضغط المسافة، والوقت وسرعة التغير.
- عدم ملائمة الجغرافيا، والحدود والهياكل الاجتماعية.
- ظهور نصف الكرة الأرضية الجنوبية ونضج الأسواق الشرقية.
- الاقتصاد الثابت، وشفافية الشركات.
- التقليد السريع للمنتجات الجديدة وقصر دورة حياتها.
- عولمة الثقافة، بالإضافة إلى الاختلافات الدينية.

إن بيئة العمل المتغيرة عادة ما تكون مصحوبة بممارسات وقضايا ولوائح جديدة، بحيث تقدم أعمالاً تجارية وتسويق ذو تحديات جديدة. كما أن ظهور أساليب التسويق الأكثر عدوانية عبر التليفون، مثل الرسائل المسجلة الشديدة الإزعاج والتي قد تزعجك في منزلك في أي ساعة في اليوم مستخدمة تلك العبارة المضللة "لقد ربحت الجائزة الكبرى". والتي دفعت بمعظم العائلات في الولايات المتحدة أن "تمنع" مثل تلك الممارسات وذلك عن طريق التسجيل في الموقع الإلكتروني donotcall.Com.

وتتضمن الأمثلة الأكثر عمومية الآتي:

- الرغبة في ضمان خصوصية المستهلك وخصوصية المعلومات الملكية الشخصية.
- رد فعل المستهلكين ضد تسارع واقتحام التسويق المباشر.
- ظهور القضايا والأخلاق الاجتماعية من البيئة إلى الشفافية.
- ضعف ثقة المستهلكون وانتشار التنافس الغير شرعي.
- عولمة العلامات التجارية والذي أدى بدوره إلى التشابه الثقافي وإزالة الفروق الطبقية.
- زيادة الدعم للأعمال الحرة في أسواق العواصم ومن الحكومات.
- أهمية الملكية الثقافية وقيمة الأصول المعنوية.

لقد أصبح المستهلكون أكثر اختلافاً و أكثر ذكاءً، كما أن توقعاتهم أعلى، فهم أكثر قوة من أي وقت مضى، ففي البحث الذي قام به مارتين ليندستورم Martin Lindstorm في براندتشايلد BRAND child، على سبيل المثال، يرى أن الأطفال يمكنهم التكيف مع تعقيدات الحياة أكثر بكثير من البالغين: حيث يمكنهم أن يقوموا بـ ٥,٤ أشياء في آن واحد — مثل المراقبة، واللعب والكلام، وأخذ الملاحظات والأكل كل ذلك في وقت واحد — في حين أن البالغين لا يمكنهم أن يقوموا سوى بـ ١,٧ (كما أن الرجال يقومون بأقل من ذلك).

والنقاط التالية تعرض لبعض النتائج العامة:

- يعيش الغرب حياة رغبة، إلا أنهم لا يملكون سوى القليل من الوقت للاستمتاع.

- كلما كان الشخص أكبر سنًا كلما ازداد غنى، وبالتالي يطمح في السفر حول العالم.
 - ينمو الأطفال بصورة أسرع، وسرعان ما تستبدل ألعاب الأطفال بأزياء المصممين.
 - ظهور المجتمعات الإلكترونية، وجماعات البائعين، والكيانات السياسية المتمثلة في الأفراد الذين يمتلكون أكثر من مجرد الكلام.
 - تنصب اهتماماتنا على موضوعات الصحة والسمنة، والتي تتضمن المعايير المعترف بها في الألعاب الرياضية.
 - دائماً ما نفضل العلامات التجارية الصغيرة والمحلية عن العلامات الكبيرة والعالمية.
 - يمتلك أغلبيتنا كل ما نحتاج إليه، إلا أننا نطمح في الحصول على المزيد.
 - دائماً ما نسعى إلى إيجاد السعادة، والحياة الراقية والرفاهية.
- وغالباً ما تعمل تلك التغيرات البنائية والسلوكية على إعادة تشكيل الأسواق، حيث تجعل من الأشياء المربحة أشياء غير مربحة وهي غالباً ما تتطلب طرقاً جديدة حتى يتسنى لنا الوصول إلى ما نحن عليه. كما أنها تتيح مجالات جديدة للتنافس. ولكنها في الواقع تفيد في رسم خريطة توضيحية لأهميتك وموقعك الذي تحتله في السوق، وتوضح أيضاً منافذ تسويقك الحالية، والأسواق القريبة منك، وأعني بـ "القريبة منك" كل من كفاءة العمل والتطبيقات المتاحة للمستهلكين.
- وبعودةً إلى حيث بدأنا، فإن هذا المحور يتركنا أمام اعتبار في غاية الأهمية.
- فنحن نقف على مفترق الطريق بين حضارة أكثر ثراءً وأكثر ذكاءً، وعصر "مظلم جديد". إن إيمان

النظر في تلك التقاليد التي تحكم التقارير الصناعية، وأولويات العمل القصيرة المدى، وقفزات أسواق العواصم، سيذكرنا بأننا نعيش بصورة على نحو يفوق إمكانياتنا.

وتتضمن: بعض الفقاعات التاريخية الاقتصادية المتفجرة على التالي:

- التيليب — حيث كان أول ظهورها في أوروبا قادمًا من تركيا في القرن السادس عشر، ولكن مع مرور الوقت، ازداد الطلب على المزيد من الألوان الجديدة.
- ميسيسيبي — لقد كانت أوروبا، وتحديدًا فرنسا، تتسارع في القرن الثامن عشر للوصول إلى ثروات جزر الهند الغربية، وأمريكا الشمالية، إلا أن استثماراتهم غالباً ما تكون عديمة القيمة.
- البحار الجنوبية — وبعد ذلك بقليل، يعتقد أن هناك ثروات عديدة في المستعمرات الأسبانية لأمريكا الجنوبية، إلا أن معظم المستثمرين يعتقدون أن أموالهم قد ذهبت في شركات خيالية.
- السكك الحديدية — سرعان ما أدى الاستثمار المكثف في مجال السكك الحديدية في القرن التاسع عشر إلى وجود طاقة إنتاجية فائضة هذا علاوة على زيادة أسعار الفائدة والتي كان السبب وراءها انحراف الاستثمار في القطاعات الأخرى.
- وول ستريت — ارتفعت أسعار الأسهم في العشرينيات خلال خمس سنوات فقط إلى ٤٠٠%، دون الاكتراث بقيمة الشركات، وبذلك أدى هذا الوضع إلى زيادة الديون، وهبوط حاد وبيع الشركات بصورة مخيفة.
- اليابان — لقد أدت عملية الهبوط الاقتصادي التي سادت في فترة ما بعد الحرب إلى ثورة ١٩٨٥ للبيع العالمي، والتي تسببت فيها القروض بضمان الممتلكات، إلا أن أسعار الفائدة المتصاعدة

أدت إلى زيادة الديون هذا إضافة إلى الركود الاقتصادي.

- الشركات التجارية عبر الانترنت — لا يستطيع الرأسماليون المغامرون الحصول على التقنيات الكافية والتي تخولهم البدء بالعمل أو في أي شيء آخر عبر الموقع الإلكتروني. إلا أنه مع حلول عام ٢٠٠٢ هبط مؤشر شركة ناسداك Nasdaq بنسبة ٧٠% وأطاحت معها العديد من الأحلام.

ربما يكون من الممكن المحافظة على عملية التنمية تلك لبضع سنوات قليلة قادمة، حيث أنها تكتسب المزيد من خلال الأسواق، والمصادر والتسهيلات الحالية.

إن الأعمال التجارية المستتيرة لا تسعى إلى عصر أسفنجة جافة، فهي تنظر إلى أبعد من ذلك بكثير. فنحن على أية حال نقترّب من نهاية العصر الصناعي. وعلى الرغم من أن التقنيات الحديثة وخدمات الأعمال التجارية تؤدي للحصول على المنتج، فإن كل اهتمامنا لا يزال ينصب على صناعة وبيع الأشياء. فما هي النتائج المترتبة على انتهاء العصر الصناعي؟.

ربما يكون القرن السابق بأسره ما هو إلا تناول قضايا العصر الصناعي، ومع استنزافنا للمصادر الطبيعية للأرض، وعدم اكترائنا بالبيئة التي نعمل ونحيا فيها، ربما يكون من القضايا الأخرى التي قد تتعجر إلا إذا اتخذنا الفعل الصحيح. وبالتأكيد سيتبعها عصر جديد، و لكن ذلك العصر سيكون له رابحين جدد والعديد من الخاسرين القدامى.

فطريق خيارائنا ليس مستمراً، ومن ثمّ فإذا لم نقم ببعض الخيارات الجديدة، وإن لم نجد طرقات أفضل لتحقيق أحلامنا، فسينتهي بنا الأمر بمواجهة تبعات لا يمكن تخيلها ولا يمكن النجاة منها، وقد يبدو الأمر مأساوياً إذا افترضنا أن هذا القرن هو نهاية البشرية، إلا أن ذلك من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى نهضة جديدة في طريقة معيشتنا وعملنا ونجاحنا.

رؤية (٦): شركة لي وفانج بإمكانك أن تفعل أي شيء في هذا العالم الفسح

يمكنك أن تتجول في أحد المراكز التجارية في أي من المدن الكبيرة حول العالم مثل لندن، باريس، سيدني، نيويورك، وستلاحظ أن من ٣٠ إلى ٤٠% من الباعة والعلامات التجارية تعتمد على شركة لي وفانج لتضمن نجاح أعمالها.

وتعتبر شركة لي وفانج من أكبر السلاسل التجارية على مستوى العالم، ففي ذلك العالم الذي تحتاج فيه إلى الأفكار والعلاقات لتضمن النجاح، تستطيع تلك الشركة التي يقع مقرها في نيويورك أن تهتم بما تبقى من متطلبات. فما عليك سوى أن تحلم بتشكيلة الأزياء الجديدة التي ترغب بها وستهتم لي وفانج بتحديد المصدر، والتصنيع والتوزيع والتسويق وحتى مكتب الدعم.

فكل ما تحتاج إليه هو مجرد فكرة جيدة، وكل ما يلي ذلك يمكنك تحقيقه من خلال الشركاء، وبذلك تكون رجل أعمال دون أن تظهر على الساحة، وقيمتك من خلال أصولك غير المادية.

وعلى أية حال، فإن لي وفانج ليس مجرد مصنع آسيوي ضخم يقوم بإنتاج ملابس عالمية قبل الموسم، ولكنه أيضاً عمل تجاري ذكي، ومعاصر وخفي أيضاً. وذلك حيث يدير سلسلتك التجارية، حيث يحدد أفضل المواد، ويجد المنتجين المناسبين، ويخطط لعملية الإنتاج، ويضمن جودة المنتجات، وإيجاد موزعين أكثر كفاءة، كما أنها تقوم بتعبئة المنتجات الخاصة بعلامتك التجارية.

وتعتمد لي وفانج، ذلك العمل التجاري الخفي، على الأفكار والعلاقات. حيث تبلغ عائداتها السنوية ٧ مليار دولار، ورأس مال جاري يبلغ ١٢ مليار دولار.

كما أنها تقدم شركات حقيقية مثل سلسلة ليفيز Levi's. فذلك العمل الذي تقوم به يمثل أكثر من مجرد تصنيع خارجي لمنتجاتك، فمكاتبهم المنتشرة في أكثر من ٧٠ دولة بإمكانها أن تحدد أكثر الأماكن المناسبة حول العالم لتوزيع أي منتج أو أي نشاط في أي وقت كان. فإنه يحوي الملابس والأثاث، والحرف اليدوية والألعاب، والهدايا والمواد الترويجية، إنها بحق متجرك المتكامل.

لقد كانت السلاسل التجارية القديمة مقيدة بما تنتجه المصانع، أما الآن فهي عازمة على تلبية جميع الاحتياجات فهي ملتزمة بما يرغب الناس في شرائه. ففي الماضي كان العمل يقوم على نظام الصفقات التجارية ؛ أما الآن فيقوم على الشراكة بالمعلومات وبالأشخاص، والشراكة بالمخاطر والمكافآت أيضاً. وكانت سلاسل المحلات التجارية القديمة تقوم بنقل البضائع إلى المخازن، أما الآن فهي تقوم بتعبئتها ولصق بطاقات البيانات عليها ثم النقل مباشرة إلى متاجر على أهبة الاستعداد لبيع تلك المنتجات.

ففي ذلك العالم الفسيح لم تعد المسافات والحدود، والاقتصاديات والقانون، هي ما يحدد ما يمكنك فعله وعمله. فشركة لي وفانج تتحمل معظم التكلفة والتبعات والمخاطرة وذلك لكونها مشروعاً تجارياً عالمياً. فكل من النموذج المتكامل الأفقي (الذي تسعى من خلاله امتلاك وإدارة سلسلة المتاجر الخاصة بك) والنموذج العنقودي (مثل مصانع سيارات ديترويت Detroit، حيث يشجع الداعمون على بناء أنفسهم ومكانتهم بالقرب منها) عديم الجدوى في سوق العمل العالمي الجديد.

فشركة لي وفانج، والتي تأسست عام ١٩٠٦ في جانجازو Guangzhou جعلت الآن من هونج كونج مقرها الرئيسي حيث أصبحت واحدة من الشركات الأصلية التي جعلت تلك الجزيرة تحظى بكل ذلك النجاح الاقتصادي. لقد أصبحت الجزيرة مركزاً صناعياً، إلا أن ذلك النجاح تسبب في زيادة الأسعار، وبذلك اتجهت الأنظار إلى تايوان، وكوريا، وبنجلاديش، والهند وحتى إلى أوروبا. وفي الواقع فكرة

أن منتج واحد "صنع في" بلد ما هي فكرة غير ذات معنى. فلك أن تتخيل جاكيت جديد، الجزء الأساسي منه صنع في كوريا و بطانته في تايوان، وتم تغليفه في الصين، وإكسسواراته من هونج كونج. فكيف يمكننا إذن أن نحدد مكان صناعته؟.

فمنذ انتشار شهرة لي وفانج علانية في عام ١٩٩٢، حققت الأعمال التجارية معدل نمو سنوي وصل إلى ٢٢%، وعلى الرغم من أنها استغرقت ٩٣ عاماً لتصل إلى معدل إيرادات يقدر بـ ٢ مليار دولار، فقد استغرقت ٧ أعوام فقط لكي تضاعف ذلك الرقم إلى ثلاثة أضعاف.

وفي كلمته في منتدى وارتن ألومني Wharton Alumni في هونج كونج قال المدير التنفيذي بروس روكويتز Bruce Rockowitz "لقد تعلمتم من مدرسة العمل التجاري انه كلما ازداد أعدادكم، كلما بطء نموكم، إلا إننا أثبتنا عكس ذلك من خلال مشروعنا التجاري" ومع انضمام بروس روكويتز إلى فريق عمل لي وفانج بعد أن قام بشراء شركته التجارية عام ٢٠٠٠، استطاع أن يحول ذلك الهبوط الهائل في عملية التنمية إلى عمل تجاري حر ونشط، وتخطيط قوي ورؤية واضحة لعالم صناعي جديد.

وقد وصف روكويتز نشاط شركة لي وفانج، وقدرتها على الاستمرار في تطوير نفسها في نموذج أعمالها وذلك كي تلبي احتياجات المستهلكين، وأن تتقدم على منافسيها. "فكل ثلاث سنوات نحرق على إحداث تغيير جوهري. فنحن نستغرق المزيد من الوقت في التفكير فيما يمكننا فعله بطريقة أفضل أو أكثر تميزاً. فنحن نقوم بإعداد سيناريوهات، ونتوقع كيف تتطور الأعمال، وأين سنتقدم، ومن سيصارع، وبعدها نقفز إلى المستقبل، ثم ننظر خلفنا لنرى كيف يمكن لعملنا أن ينمو أكثر وأسرع".

المحور الثالث: قادة الأعمال الحرة

من الرهبان والسحرة إلى القادة والمديرين

"الذيل يتبع الرأس. فإذا تحركت الرأس بسرعة، فسوف يتبعه الذيل بنفس السرعة. وإذا أصبح الرأس بطئ الحركة، فسوف يتدلى الذيل"

كونوسكي ماتسوشيتا

اتجاه قيادي أكثر ذكاء على التفكير باستخدام الشق الأيسر من العقل

- توجيه الأعمال التجارية صوب أفضل الفرص والتي من شأنها خلق القيمة.
- تطوير استراتيجيات الأعمال وتحديد الأولويات.
- إدارة العمال والعمليات، العلاقات والسمعة.
- ضمان تواجد الميزانيات والمصادر الفعالة.
- قياس أداء العمليات وتطوير الإنجازات.
- إدارة الأصول ومحافظ العمل وذلك لمضاعفة قيمتها على المدى الطويل.
- إطلاع المستثمرين على النتائج المستقبلية والاحتمالات المستقبلية



اتجاه قيادي أكثر خيالاً يعتمد على التفكير باستخدام الشق الأيمن من العقل

- خلق رؤيا مستقبلية ملهمة وتحديد دور الأعمال التجارية فيها
- إشراك الأشخاص في تحديد أغراض واستراتيجيات الأعمال التجارية.
- الربط بين أفضل الأشخاص وأفضل الأفكار في النطاق الداخلي والخارجي.
- إضفاء روح الإبداع إلى الأعمال التجارية وتحقيق الأفكار على أرض الواقع.
- دعم وتوجيه الأشخاص لإنجاز نشاطاتهم.
- تحفيز الأشخاص وتزويدهم بالطاقة اللازمة لتحقيق إنجازات.
- بناء مؤسسة تعمل من أجل اليوم وغد.

في كتابه "الراهب واللغز" The Monk and the Riddle وصف المقاول راندي كوميسار Randy Komisar رحلته التي بدأت بشركة صغيرة استطاع أن يجعل منها مجموعة شركات عملاقة، حيث كان يعمل في ذلك المناخ المتوتر، الحريص على التنمية في وادي السليكون Silicon Valley. فالاستعارة بـ "الراهب" الذي يمتطي دراجته الهوائية متجهاً نحو الصحراء، ليعود إلى ما وراء نقطة البداية، موضحاً أن العمل على وضع خطة هو أقل أهمية من استكمال رحلتك.

ويذكرنا كوميسار أن العمل لمجرد جمع المال سيتركنا "تعوي في القمر". فبدلاً من ذلك يجب علينا أن نتكامل عواطفنا وقيمنا — الأشياء التي تهمننا بصفة خاصة مع حياتنا العملية. "لذا فلتعمل بجِد، وبحماس ولكن يجب أن تستغل وقتك الثمين في عمل الأشياء الأكثر نفعاً لك، وأن تسأل عما يمكنك فعله في بقية حياتك؟".

ولمزيد من الإيضاح، أخذ كوميسار يقص على قارئه البداية الافتراضية لوادي السليكون، حيث قام أحد المقاولين يدعى لينى Lenny بمحاولة إيجاد تمويل لمشروع صندوق بيع الكتروني. وبينما كان كوميسار يعاون لينى على إيجاد الهدف الحقيقي للعمل التجاري، والحماسة وراء العائدات المستقبلية، استرجع كوميسار الماضي ليتذكر بداياته كمقاول.

فكوميسار ليس مجرد مقاول محنك بل هو روائي عظيم أيضاً، إنه بحق من نوع الرجال الذي تتشرف باحتساء كأس من الخمر معه. وتؤمن بالنتيجة التي يتوصل إليها: "عندما تقول وتقوم بكل ما عليك فعله، فإن الرحلة ستكون جائزتك". إذا استطعت أن تجني المليارات خلال رحلة حياتك فنكون بذلك قد أنجزت عملاً عظيماً، إلا أن هناك شيء في غاية الأهمية ألا وهو أنك فعلت شيئاً ذي قيمة بنفسك.

والراهب في هذا المقام يمثل ذلك الاختلاف الدقيق غير الملحوظ بين الدافع والحماسة. (باختصار

قادة الأعمال الحرة

تدفعك الحماسة إلى شيء لا يمكنك مقاومته. "في حين أن" الدافع يدفعك نحو شيء تضطر أو تلتزم بفعله".

ففي مجال الأعمال التجارية، نقوم بعملنا من أجل الحصول على الرواتب وإنجاز عمل جيد والحصول على وظيفة أفضل، ولكي نعود إلى المنزل قبل أن يخلد أطفالنا إلى النوم. فنحن لا نكثر كثيراً بالأهداف الرئيسية للمنظمة، حيث أننا لا نشارك سوى بدور ضئيل فيها. وقد أطلق كوميسار على ذلك "خطة الحياة المؤجلة": الخطوة الأولى: تقضي معظم حياتك في عمل ما يتوجب عليك فعله، الخطوة الثانية، تقضي آخر سنوات لك في هذه الحياة لتفعل ما تود أن تفعله، ولكن غالباً ما يكون قد فات الوقت.

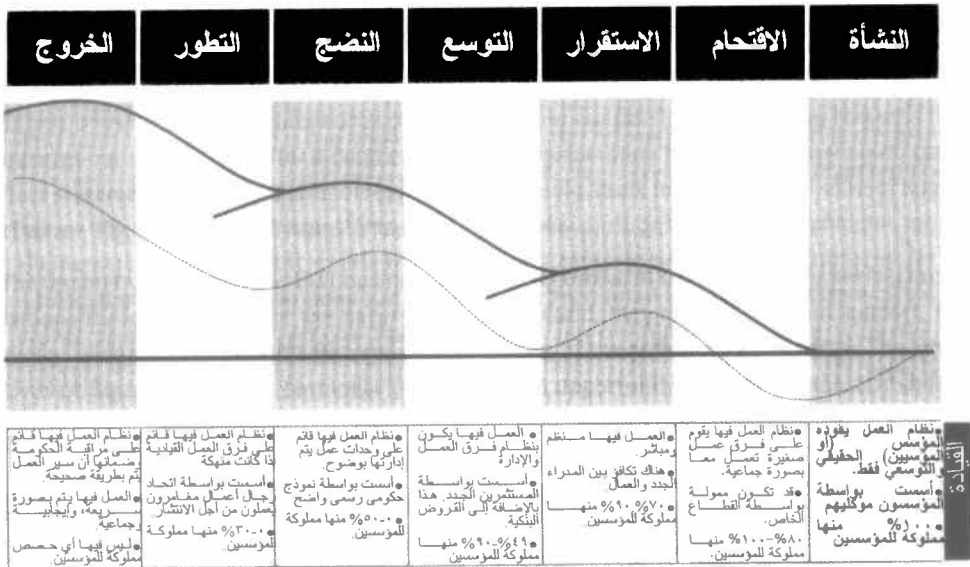
ويتبنى البعض الآخر منا سياسة الانغماس التجاري، حيث نبدأ في مشاريعنا الجديدة بحماسة كبيرة ساعين بذلك إلى تحقيق أحلامنا. وعلى الرغم من ذلك فإنه بعد عامين فقط من إنشاء شركة عملاقة — وإدارة بيانات السيولة النقدية، ومحاولة تحقيق السعادة للمساهمين وأن تصبح بمثابة المثبت للدعائم اللوجستية للسلاسل التجارية — حيث يبدأ بريق الحلم في الزوال.

والدرس الذي نتعلمه من مثال الراهب يكمن في أن الأعمال التجارية تنمو وتتطور على مراحل عدة. ولهذا أيضاً معنى كبير لدى كبار رجال الأعمال. فمثلهم مثل العالم الطبيعي أو الإنساني يحتاجون إلى الرعاية والدعم، ويتغير ذلك الوضع كلما ازداد تطورهم. وتعد عملية إدراك مراحل نمو الأعمال التجارية — "المراحل السبعة للأعمال التجارية" حيث أن كل مرحلة لها تحدياتها وفرصها الخاصة، كما أن لها أيضاً طريقة خاصة لقيادتها وإدارتها — فهذا شيء أساسي للحفاظ على عملية التنمية.

١-٣ المراحل السبعة، والقادة السبعة

التحديات المختلفة تتطلب قادة مختلفين

يتجاهل العديد من قادة تنمية الأعمال التجارية، أو يتظاهرون بتجاهل حقيقة أخرى غير ملائمة ألا وهي أنواع وأساليب القيادة المختلفة تتطلب أهداف مختلفة في الرحلة. فالمقاول الذي تستحوذ عليه فكرة تحويل المفهوم إلى مشروع تجاري جديد، قلما يمتلك المهارات أو الصبر اللازم لرسم سياسة أو سلوك المؤسسات العملاقة.



التحديات التي تواجه القيادة أثناء كل مرحلة من مراحل نمو العمل التجاري

وربما يكون الوصول إلى "مرحلة ما بعد الاستقرار" هو أصعب الأهداف التي يمكن أن تصل إليها، أن تنتقل من نموذج تسويقي واحد إلى آخر فرعي يستقر العمل فيه عند نقطة معينة، والمشروع الصغير الناجح يضيف إلى العائدات والربح الذي يضمن لك أسلوب حياة مريح. إلا أنها عادة ما تفشل في تحقيق المزيد من التنمية. وهنا يبدأ المقاتل عملية الصراع حيث يستطيع القائد الأكثر مرونة أن يتحين فرصاً جديدة وأفضل؛ وإدراكه لتلك القيود فإن المقاتل يحاول اللجوء إلى عملية التعويم، وذلك عن طريق إتباع متطلبات الإدارة الأكثر انضباطاً أو عن طريق بيع المؤسسة إلى رجل أعمال كبير يمكنه الانتقال إلى المرحلة التالية من عملية التنمية بأفكار جديدة، وموارد متكاملة وإدارة محكمة.

وبالمثل، فإن الشركات تتصارع من أجل الانتقال إلى ما بعد مرحلة "التكامل" والتي استطاعت من خلالها أن تتحول من مجرد شركات متوسطة الحجم إلى أخرى عملاقة ذات أساس قوي من حيث القطاعات والمواقع الجغرافية الممتازة حيث يشعرون أنهم قد كسبوا من تلك الأسواق القدر الحقيقي فعلاً. ومن ثم يبدعون في تحسين ملفات أعمالهم الحالية، وأن يستغلوا مناصبهم وعلاماتهم التجارية وملفات أعمالهم أفضل استغلال. فلكي تستطيع أن تتقدم في ذلك الطريق الهام فإنك بحاجة إلى أسلوب تفكير جديد وجريء. كما أنها تتطلب من الزعماء الحاليين أو الجدد مواجهة الإستراتيجيات والافتراضات، واتخاذ خطوات جذرية، والاعتماد على أصناف جديدة، وأشكال جديدة من الشراكة، وأن يعيدوا صلب تركيزهم على الأسواق الناشئة، وكذلك الأسواق القديمة التي خرجت من السوق، أو أن يغيروا من مسار عملهم الرئيسي.

فالوصول إلى مرحلة "التطور" يعد في حد ذاته إنجازاً كبيراً؛ ومن ثم ستكون عمليات بدء العمل جزء من الماضي مقارنة بتلك المرحلة الأولى التي تضيق في زخم ذلك العالم المتغير، أو تتلاشى بشكل رسمي.

فأصحاب القلوب الضعيفة لا يصلحون لمثل تلك الرحلات، وقلما تجد مقاولاً أستطاع أن يكمل تلك الرحلة ابتداءً من المفهوم إلى النضج. وهؤلاء الذين استطاعوا أن ينجحوا في ذلك، مثل ريتشارد برانسون Richard Branson أو بيل جيتس Bill Gates، سيصبحون من المشاهير الأثرياء. وسيلاحظون أن عليهم تغيير أدوارهم كلما تغيرت مشاريعهم. ومع الأخذ في الاعتبار المثل الذي ضربه راندي كوميسار على ذلك الراهب الذي يمتطي الدراجة البخارية، فإنهم سيحققون المزيد من الإنجازات الشخصية من تلك الرحلة إضافة إلى ما استطاعوا أن يحققوه بالفعل. وتمثل المرحلة السابقة للبعض مرحلة الخروج، أما البعض الآخر فيعتبرونها مرحلة البدء من جديد، مثل دورة الحياة تماماً، وبالنسبة للقلة القليلة من الأشخاص الذين يمتلكون حماسة زائدة، فإنهم لا يعترفون بأن هناك خط نهاية.

تتطلب الرحلة مراجعة واهتمام مستمر من الممكن أن يستمر لسنوات أو عقود وسوف يتطلب باستمرار تغيير وتضحية واستثمار وابتكار. على أية حال الفرص عظيمة ومشوقة ومتزايدة. قد تبدو التنمية واضحة وسهلة ولكن إثبات أصعب.

روية (٧): شركة آبل Apple

أي بودز i Pods، أي فونز i Phones وحقيقة مجال التشويه

سيلفت انتباهك ذلك الوميض الأبيض الذي يتألق به شعار "آبل" المعلق في منتصف مكعب زجاجي ضخمة. في زاوية طريق مانهاتن الخامس وجنوب المنتره المركزي.

قال ستيف جوبس في كلمته الافتتاحية موضحاً كيف تبدل شركة آبل المزيد من الجهد لكي تدخل المزيد من الابتكار على متجرها وعلى منتجاتها: "لقد بدأ المتجر صافياً متألّقاً كما لو كان معبداً

للتكنولوجيا، وحالة من الرغبة"، وإن لم يكن كذلك فإن الناس لن يستثمروا المزيد من أوقاتهم وأموالهم في هذا المكان.

وهذا المتجر لا يبدو مجرد شكل جيد، ولكنه أيضاً طريق للنجاح التجاري الهائل. فالمبيعات في تلك المتاجر المنتشرة على الطريق رائعة. فمحلات الإلكترونيات بست باي Best Buy تربح حوالي ٩٣٠ دولار لكل قدم مربع سنوياً، بينما تربح شركة تيفاني اند كو Tiffany & CO مبلغاً رائعاً يقدر بحوالي ٢٦٦٦ دولار، وتأتي شركة أبل في الصدارة بحوالي ٤٠٣٢ دولار وذلك وفقاً لتحليل برنشتاين Bernstein. وهذه الأرقام هي مجرد معدلات. فآل ١٧٥ متجراً التي تمتلكهم شركة أبل تجذب حوالي ١٤,٠٠٠ زائر أسبوعي ويبلغ عدد الزائرون في متجرها الواقع في نيويورك ما يقارب ٥٠,٠٠٠ زائر.

• تفعيل دور العنصر البشري في التكنولوجيا

• التحديث الجذري للموسيقى

• جعل الهواتف مرغوبة

• أروع متاجر المدينة

• علامة تجارية تدوم مدى الحياة

إن شركة أبل تحقق كل ذلك.

لقد بدأ ستيف جوبس حياته كفيزيائي و طالب يدرس الآداب وفي ذات مرة ذهب مع صديقه ستيف ووزنايك Steve Wozniak لشراء جهاز حاسوب من شركة أبل وكان ذلك في عام ١٩٧٦، وذلك ليضعه

في جراح والده وقد أستطاع أن يدبر ثمنه عن طريق بيعه لسيارة الفولكس فاجن الخاصة به. وعندما بلغ الثالثة والعشرين كان يمتلك ما يزيد عن المليون دولار، وأكثر من ١٠ مليون دولار في سن الرابعة والعشرين و ١٠٠ مليون دولار في سن الخامسة والعشرين والآن أصبح مليارديراً.

لقد أستطاع ستيف أن ينمي مشروعه التجاري من خلال تركيز اهتمامه على الأسواق المتخصصة وتقديم الجوائز مع مؤلفاته الجديدة من الروايات. وعلى أية حال، كان ستيف في عام ١٩٨٥ هو الخاسر في صراع القوة مع جون سكولي John Scully وذلك عندما بدأت شركة أبل بالانهيار جراء تنافسها مع شركة مايكروسوفت. وقد قاده ذلك إلى العمل في استوديوهات بيكسار Pixar للصور المتحركة حيث أستطاع أن ينتج العديد من الأفلام المتحركة المحبوبة والأكثر نجاحاً ابتداءً من مونستر إنك Monsters Inc ووصولاً إلى إنكريدبلز The Incredibles، وذلك منذ بدايات شركة والت ديزني.

وعودة إلى جهاز حاسب أبل، الذي استطاع جويس من خلاله احتلال مكان الصدارة مجدداً، فقد لاحظت شركة أبل أن عالم صناعة الحاسوب يتغير باستمرار. وعلى نفس الشاكلة التي استطاعت بها استوديوهات بيكسار أن تغير مسار الأفلام، استطاعت مثيلتها شركة دل Dell أن تثير لغطاً في عالم الحاسبات. إلا أن جويس كانت لديه رؤية مغايرة للمستقبل. فقد ركز اهتماماته على صناعة حاسبات جيدة، ولكن هذه المرة من خلال الأنظمة المفتوحة، وأستطاع أن ينتج فقاعة العلكة الملونة أي ماكس iMacs ولكن الأكثر أهمية من ذلك، أنه لاحظ أن صناعة الموسيقى في حاجة ماسة إلى الإبداع.

لقد كانت صيغ الموسيقى الرقمية تتصارع هادفة إلى الانتقال إلى ما بعد الأقراص المدمجة والبيع بالتجزئة وكانت النتيجة هو نابستر Napster ذلك الموقع الالكتروني غير الشرعي والسيئ للتحميل. فيمكن لأي فرد أن يلحظ تغير الأسواق، ولكن لا يستطيع أن يرى إلى أين يتجه المستقبل. فهل يجب

أن تتخلى شركات الاسطوانات عن الوسائط المادية؟ أم هل يجب أن يهجر الفنانون شركات الاسطوانات؟ وهل سينتقم ممولوا الشبكات وشركات الهواتف في الفضاء الخارجي؟.

لقد استغل جوبس الفرصة، وتحرك بسرعة هائلة جاعلاً من جهاز أي بود i pod ظاهرة ثقافية.

ونظراً لسهولة استخدامه وغلافه الأبيض النصف شفاف أصبح أي بود بسرعة جهازاً ظاهرة من الجمال والرغبة. وسرعان ما أصبح موقع التحميل iTunes رائداً عالمياً في مجال تحميل الموسيقى حيث قام ببيع أكثر من ٧٠ مليون أغنية في عامه الأول، واستطاع بسرعة كبيرة أن يشكل صناعة موسيقية متكاملة حقيقية وطبيعية. فالتطورات والنماذج الجديدة سرعان ما انتشرت بسرعة البرق — وبعد ذلك ظهر شيء ما أدى إلى حدوث تغير آخر.

وفي ذلك الوقت، كان لجوبس رؤيته فيما يتعلق بصناعة الاتصالات. ففي عام ٢٠٠٧ رأى MacWorld Expo، وفي سان فرانسيسكو، في ذلك الرجل الذي يرتدي قميص أسود ويقف على المسرح، يطلق عليه الداخلون اسم ستيف نوت Steve note ولكنه في هذه المرة قُدم إلى الجمهور كمدير تنفيذي في شركة أبل. ولم يعد اسم "الحاسوب" يستخدم بعد ذلك.

وقد اقتحمت تليفزيونات شركة أبل الأسواق دون بذل المزيد من المجهود، إلا أن التبعات التي تلت ذلك الاقتحام كانت أقرب إلى نوع من الهستيريا العالمية. وبعدها اقتحمت الأسواق أجهزة أي فون iPhone. وانتقلت الثورة إلى سوق آخر وسرعان ما أصبحت أكثر الأنواع الإلكترونية طلباً ورواجاً حول العالم. ويبدو أن جوبس وفريق عمله قد استطاعوا أن يحققوا نوعاً آخر من النجاح.

فقد أصبحت ماركة أبل من أكثر العلامات التجارية التي يتحدث عنها المستهلكون على الموقع الإلكتروني Kevin Robert's Love marks، حيث يصنف الناس أكثر العلامات التجارية التي يفضلونها.

وقد صنفت شركة أبل في أعلى المراتب على الإطلاق، حيث علق أحد المستهلكين قائلاً:

"إن منتجات شركة أبل تحسن من طريقة حياتي، فهي تسهل ما أقوم بعمله بطريقة تعجز غيرها من المنتجات على تحقيقه. إن قصة شركة أبل وأسطورتها نبع لا يجف، ولا أزال مبهوراً بها".

ونظراً لطبيعة عمله كمدير تنفيذي مسؤول، فإن جوبس لا يجلس قابعاً في مكتبه، فهو ليس إنساناً حالماً أو خائفاً من اتخاذ قرارات صارمة وضرورية لدفع العمل التجاري إلى الأمام في إطار ذلك العالم دائم التغير. وفي عودته في عام ١٩٩٦ قام بخفض عدد المنتجات والأشخاص، وذلك لأنه يعلم تماماً أن شركة أبل تحتاج إلى أن تأخذ اتجاهها جديداً في العمل.

كما يعد جوبس هو المدير التنفيذي الأقل أجراً في العالم، حيث أنه لا يتقاضى سوى دولاراً واحداً سنوياً، ولكنه يُعوض بالحوافز التشجيعية الأخرى، حتى وإن كانت بعض تعاملاته توضع تحت فحص شديد. فأنت تخاف منه وتحبه، وهو ودود وعاطفي، ويحترم من قبل الجميع، وغالباً ما يتم تقليده وذلك كما يحصل في Fakesteve blog، والتي تجعل وادي السيليكون Silicon Valley يتساءل عن شخصية المؤلف الحقيقي في الأوقات الحالية فهل هو أحد المنافسين المخادعين، أم صحفي ودود ومرح أم هو جوبس نفسه؟.

وعلى الرغم من أن البعض يرى أنه مصاب بعقدة الأنانية، إلا أن الكثيرون يرون أنه شخصية عبقرية. ورغم ذلك فإن قلة قليلة لا يقدرّون ذلك النجاح الذي حققته شركة أبل خلال السنوات الماضية حيث أن جوبس هو من يقود الدفة. وفي الحقيقة، يطلق عليه فريق عمله "مجال تشويه الحقيقة".

فقد كتب الفنان السويسري بول كلي Paul klee عبارته الشهيرة "العبقري يجلس في بيت زجاجي".

ستجدها معلقة في زاوية طريق مانهاتن الخامس وجنوب المنتزه المركزي.

٢-٣ مقاولون، قادة ومديرون

رؤية الطريق أمامك، أم الابتعاد إلى السيارة بخلفك

لقد أطلق العاملون في شركة فيرجن على ريتشارد برانسون لقب الدكتور "تعم"، وذلك لأنه عموماً لا يقول كلمة "لا". حيث أن شعاره الشخصي (وعنوان كتابه) "فكر بدقة ثم هيا بنا لنفعلها" والذي يعكس اتجاهه الذي يقوم على مبدأ أهمية طرح الأفكار والإيمان بها، وأن لا تعيقنا كلمة "لا نستطيع" عن التقدم.

"إذا كنت قد اخترت الحياة الآمنة، فلن يكون بإمكانك أن تعرف ماذا ستربح"، حيث يعكس ذلك صورة الرجل الذي أصدر مجلة للطلاب والتي أصبحت فيما بعد عملاً تجارياً يطلب بالبريد، ثم شركة تسجيلات، ثم شركة طيران والتي أصبحت علامة تجارية بارزة، ثم متجراً متعدد الأصناف، أو عملاً تجارياً يقوم على الاتصالات المتقاربة، ثم رائداً للوقود الحيوي والسفر إلى الفضاء.

المقاولون

عملي
يمتلك القدرة على الإقناع
مزاجي
مفكر
مخاطر



ذاتي
طموح
يسعى وراء الثروة
استحواذي
خارق للقوانين

وترى جين بابتست، وهي عالمة اقتصاد فرنسية، أن كلمة "مقاول صيغت للمرة الأولى" حوالي عام ١٨٠٠، "لقد نقل المقاول المصادر الاقتصادية بعيداً عن منطقة الإنتاجية الضعيفة إلى منطقة الإنتاجية العليا والعائد الأكبر". فهل جاء إلى هذه الدنيا من يستطيع فعل ذلك؟ وهل حقاً يمكنهم فعل ذلك؟ وبهذا استحضرنا بتلك الكلمة صورة مقاولون يولدون وهم يمتلكون أموالاً لبدء أعمالهم التجارية ويمتلكون أيضاً الثقة لتغيير العالم .

تخيل أنك رجل أعمال رأسمالي مغامر (في الحقيقة عادة ما يقال أن أفضل المقاولين أيضاً يصنعون أفضل المستثمرين) وأن لديك ٥٠ مليون دولار نقداً. فيا ترى أي الأفكار التي سوف تستثمر أموالك فيها؟ وكيف ستختار مجاًلاً جيداً للاستثمار؟ وفيما يلي العوامل التي يحدد من خلالها معظم الأشخاص عما إذا ما كانوا يؤمنون بأعمالهم التجارية أم لا:

- سوق تتوافر به إمكانيات عالية ويمكنه تحقيق متطلبات هامة ومستمرة.
 - إدارة متوازنة في المهارات والخبرات.
 - اقتراح سهل الفهم، مركز، عملي ومبتكر.
 - طريق واضح تستطيع من خلاله شركة في سي VC أن تضيف قيمة وتدعم شركة آر أو أي .ROI
 - الفرصة اللازمة لجني عائدات وأرباح رائعة هذا بالإضافة إلى استراتيجية خروج واضحة.
 - أجنحة أعمال متوازنة، الاستثمارات الكبيرة والصغيرة والمخاطر الكبيرة منها والصغيرة.
- بالإضافة إلى ذلك، أوضح رئيس أحد صناديق التمويل الرائدة، أن كل العوامل يمكن أن نجد لها

بسهولة كبيرة ويمكن التصريح عنها بسهولة. إنه بذلك لا يريد أن يتطرق إلى بعض قضايا الأعمال التجارية، وعندما يتخذ قراره حول إمكانية الاستثمار فإن ما ينظر إليه بصفة أساسية هم العمال، وهل يمتلكون الحماسة والإخلاص، الكفاءة والنضج، المرونة والخبرة والتي تتيح لهم أن تدفعهم بكل حب وراء فكرة لامعة من شأنها أن تحقق نجاحاً تجارياً.

وغالباً ما يكون هؤلاء المقاولون شخصيات عصامية في حاجة إلى دعم وتنظيم كي ينهضوا من فراشهم كل صباح وأن يؤدوا عملهم بأنفسهم دون الحاجة إلى من يجبرهم على القيام به ولا من يقول لهم ما يجب عليهم القيام به. كما أنهم يمتلكون أيضاً طاقات استحوائية تجعل من الصعب عليهم أن يتباطئوا في أداء أعمالهم. فهم يكافحون في كل دقيقة، وكل يوم وكل أسبوع، كي يدفعوا بأفكارهم إلى الأمام من الناحية العقلية أو المادية، سواء بصياغتها أو بيعها.

وفي نفس الوقت، فإنهم ليسوا ينبوعاً لا ينضب من الأفكار؛ فهم في الحقيقة يميلون إلى تركيز كل اهتمامهم على بضعة أشياء إلى أن ينجزوها. كما أنهم يجذبون المزيد من الأشخاص إليهم، ويقنعوهم، ويتملقوهم، ويستطيعون تدريجياً أن يصبحوا ملهمين مع وصولهم إلى أوج النجاح. فهم يدركون تماماً أنهم بحاجة إلى أشخاص ذوي مهارات مختلفة حتى يتسنى لهم تحقيق النجاح.

وغالباً ما يبدو هؤلاء الأشخاص للوهلة الأولى كما لو كانوا أشخاصاً غير عقلانيين، ومنطويين، ولكن في ذات الوقت يجب عليهم أن يعتادوا على العيش وسط المتناقضات والتعقيدات، وذلك لأن هذا الوضع هو مفتاح نجاحهم المستقبلي. قد يبدو من الصعب عليهم التواصل اجتماعياً، وذلك حيث تتواجد لديهم قناعة راسخة تجعل من الصعب عليهم أن يتقبلوا بسهولة أفكار الآخرين واهتماماتهم.

ويظهر هذا التفاني في العمل في شكل بذل المزيد من الجهد لساعات طويلة في بداية أعمالهم الاستثمارية دون الحصول على عائد جيد. كما أنها تخلق لديهم إصراراً. فإذا ما فشلوا، كما هو متوقع

في البداية، فإنها تجعلهم يحاولون مراراً وتكراراً حتى يصلوا إلى النجاح.

ومع نمو مغامراتهم، فهم لا يرون أنهم بحاجة إلى العلامات والتراكيب والعمليات، التي يلجأ إليها المدبرون التقليديون. وقد يؤدي ذلك إلى خلق جو من الاضطراب والصراع. وتتوقع مجموعات العمل الكبيرة أن تتسم إدارتها بالنزعة التقليدية في العمل، خاصة إذا لم يشاركوا الرؤيا ورحلة العمل سوياً. وعلى نفس طريقة التعويم، نجد أن أسواق البورصة تهتم بالسيطرة على الأعمال التجارية التي يقوم بها المقاولون الذين يصابون بالصدمة والفرع جراء تلك الفوضى العارمة.

وبالنسبة للمقاولون، فإن تلك الفوضى لا تمثل لهم أية مشكلة على الإطلاق، بل على العكس فهي جزء لا يتجزأ من طريقهم. أما بالنسبة لأي مدير تقليدي في أحد الشركات فهي كابوس مفزع في الوقت ذاته، وذلك حيث توفر الشركات العملاقة بيئة عمل منظمة تتيح للمديرين التنفيذيين الكبار أن ينجزوا أعمالهم، أما بالنسبة للمقاول الذي طور ذلك العمل التجاري من بداياته فقد يبدو له ذلك الوضع كعالم مثير للعداوة والإحباط.

قادة ومدبرون

على الرغم أن المقاولين يمتلكون من الحماسة ما يمكنهم من إنجاز أشياء جديدة غاية في الروعة، إلا أن أقصى ما يهتم الإدارة هو مجرد "تنفيذ العمل". وهذا المنهج يتسم بأنه أكثر آلية خطياً وكمياً، تحركه العمليات والضبط، ويقوم على إنجاز المهام وتحقيق نتائج قابلة للقياس. وهي بذلك تزدهر وتنظم وتنتج وتحكم.

ودائماً ما يجزئ المدبرون الرؤى الاستراتيجية إلى مجموعة من المهام المحددة التي تركز على التفاصيل والعملية في إنجاز الأعمال خطوة بخطوة، ويوماً بيوم. إنها طريقة تفكير ترمي إلى تحقيق

قادة الأعمال الحرة

هدف، وتختص بصناعة القرارات الفعالة، والإنجاز الفعال في الوقت وبما يتناسب مع التكلفة مع عائد ربع سنوي.

وغالباً ما يكون الرفض هو رد الفعل الأكثر احتمالاً من قبل المديرين.

وعلى أية حال، فإن نجاح المديرين لا يتحقق إلا من خلال الأشخاص الآخرين. ومن ثم يكون الحافز ميزة في غاية الأهمية، حيث يدفع الأشخاص إلى المضي قدماً في العمل، وفهم كيفية التصرف بطريقة تتيح ضم جميع الأفراد، سواء الذين يعملون تحت إدارتهم المباشرة، أو أقرانهم الذين يعملون في سائر أرجاء المؤسسة ومديريهم أيضاً.

وتعد "الإدارة الوسطى" هي عنق الزجاجة في أي مؤسسة، حيث أن هؤلاء هم الأشخاص الذين يترجمون الرؤى إلى حقائق، ويحولون الأولويات الاستراتيجية إلى مهام يومية، ويبلغون رسالة المؤسسة، ويوازنون ويربطون بين العديد من الأنشطة المختلفة، ويحددون المصادر النادرة الأكثر تأثيراً. وذلك حيث المديرين المتوسطون بمثابة دينامو المؤسسة، ورجال السياسة والقوى المحركة التي تدير المؤسسة. فلكي تستطيع أن تقوم بعمل تغيير، أو تطوير فعال، أو تحقيق الأحلام على أرض الواقع، فإن هؤلاء من أهم الأشخاص الذين يمكنهم تحقيق ذلك؛ كما أن أدوارهم غالباً ما تكون مهمة في العمل.

فالقادة هي الوجه الآخر للإدارة.

فالإدارة والقادة هما بين ويا نوح المؤسسات العملاقة. وبينما تكون الإدارة أكثر تركيزاً وانضباطاً، فإن القيادة سيكون لها رؤيتها وعلاقتها؛ وذلك حيث يقدم القادة الرؤى الملهمة التي تجذب الأشخاص وتجعلهم يتبعون خطاهم. فهم يجذبوا بدلاً من أن يدفعوا كما أنها تشرك الأشخاص، وتحفز طاقاتهم

لتحقيق الغرض الأسمى، الرؤيا الملهمة ومعرفة ما يمكن تحقيقه.

ويمكن أن تكون القيادة مزعجة أو هادئة، وتجمع الأشخاص أو تؤثر فيهم بصورة شخصية.

وفي حين أن الإدارة تميل إلى التركيب، والعمليات، والسلاسل، والصناديق، نجد أن القيادة أكثر مرونة مقارنة بها، حيث أنها تجمع الأشخاص سوياً من كافة أرجاء ومستويات المؤسسة المختلفة. فهي تربط بين الأفكار والأشخاص الذين يمكنهم تحقيق إنجاز رائع سوياً مقارنةً بذلك الإنجاز الذي سيتحقق لو عمل كل منهم بمفرده. فالقائد يمكن أن يعمل بيده ويقوم بدور خاص، وعادةً ما يكون ذلك الدور في المراحل الأولى من العمل، ويمكن أن يشاهد فقط ويقوم بدور الميسر والمدرّب.

إنك سوف تقابل أنواع عدة من القادة أثناء عملك منهم من يحاول العمل بأسلوب معين حيث يظنون أنهم دائماً على صواب، بينما يحاول البعض أن يتأقلم مع جو العمل في المؤسسة، ويقوم البعض الآخر بعمل ما يتبادر إلى أذهانهم.

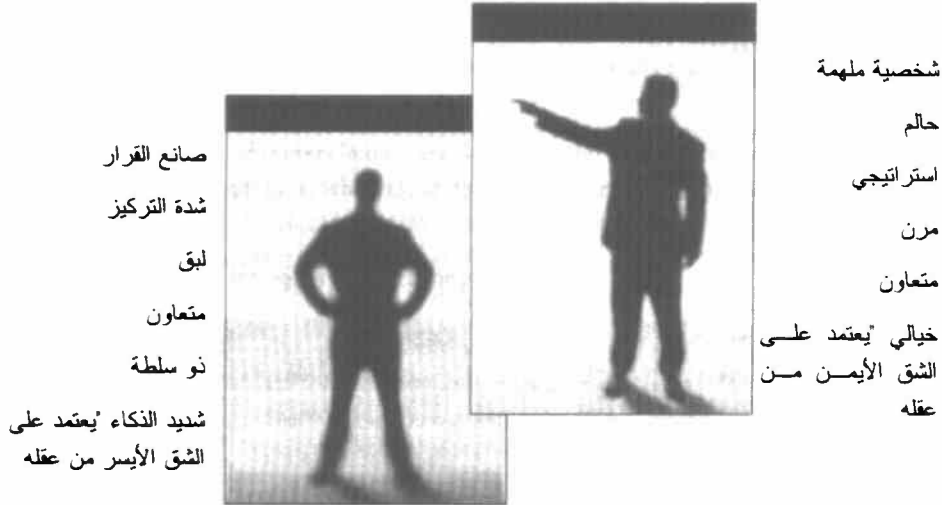
ولكل نوع من أنواع القيادة هذه نقاط قوة وضعف:

أساليب القيادة	نقاط القوة	نقاط الضعف
القيادة الساحرة الكاريزمية	تحقيق المزيد من التغيرات الملهمة	التكرار المفضي للملل
القيادة التوجيهية	اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة	إشراك الرؤساء في العمل
القيادة المتسلطة	قيادة جيدة في إدارة الأزمات	التفكير طويل المدى
القيادة الاستقرائية	التمسك بالنموذج التقليدي والرسمي	تحفيز الإبداع أو التغيير
القيادة الواسية	الحفاظ على الاستقرار	تجنب إنجاز التغيرات الضرورية
القيادة المتقفة	ذات نظرة استراتيجية وحالمة	تفهم الأشخاص العاديون
القيادة الهادئة الحرة	لها قدرة على الإنصات وتيسير التعامل	تجلب اتخاذ القرارات الصعبة

قادة الأعمال الحرة

فليس هناك صواب مطلق ولا خطأ مطلق، على الرغم من أن الشخص الذي لا يسعى إلى أن يكون شخصاً آخر سوى أن يكون نفسه سيظهر في النهاية أنه شخص محتال، وسينتهي به الحال بأن يصاب بإحباط شخصي. فقادة المؤسسات اليوم بحاجة إلى أن يتسموا بعدد من السمات حتى وإن غيرت أسلوب عملهم من وقت لآخر.

والقادة كمجموعة من الأفراد هم أول من يتعجلون أو يتجاوبون مع التغيرات — بطريقة عملية وفعالة ومرنة، تتقبل البدائل، وتستعد لاجتياز الصعاب والمخاطر. فهم وكلاء التغير أكثر من كونهم أشخاص يديرون الوضع الحالي. فهم لا يعتزمون إحداث تغير ما، بل يقومون به بالفعل. وعلى أية حال، فإن المقاولين هم أكفأ من يقوم بإدارة المؤسسات.



وليس بالضرورة أن يختلف المديرين عن القادة، ولكن يمكنهم أن يكونوا عبارة عن صفات متكاملة مجتمعة في شخص واحد. وبينما يركز المديرون الكبار على الجوانب القيادية في الشخصية، فإنهم لا يزالون بحاجة إلى التركيز والتحكم. ولأنه لا يوجد حتى الآن شخص واحد يُعدّ مثلاً متكاملًا يجمع بين تلك السمات فيجب أن تشكل فرق عمل تستطيع أن تقدر الاختلافات التي يتميز بها كل فرد في ذلك الفريق، وقوة الجماعة المتركَزة في مثل تلك المواهب.

رؤية (٨): شنغهاي تانج ظهور أول علامة تجارية آسيوية فخمة للموضة

لقد أصبحت شنغهاي محاطة بسحر غريب، كما لو كانت روحاً مخفوفة بفرص لا حصر لها إضافة إلى إحساس المخاطرة. لقد اجتمع نجوم العشرينيات والثلاثينيات من تشارلي شابلن Charlie Chaplin وحتى ألدوس هكسلي Aldous Huxley في ذلك الميناء الصيني المكتظ بطائراته الجواله، وفنادقها ذات الديكور الفني، واستوديوهات الأفلام وأوكار الأفيون. إنها بوتقة تنصهر فيها الحضارات المختلفة يلتقي فيها المهاجرون الروس برجال الأعمال الأمريكيان حيث يستمتعون بنغمات موسيقى الجاز اليابانية المصاحبة لأفخر أنواع الشمبانيا الفرنسية.

تُعدّ شنغهاي واحدة من المدن العالمية، حيث أطلق عليها عدة مسميات منها "باريس الشرق"، "نيويورك الغرب" والبعض يطلق عليها "عاهرة الشرق".

وبعد مرور قرن تقريباً كان رافايل لوماس دو تشيرمون Raphael Le Masne de Chermont، المدير التنفيذي الجديد لأكثر العلامات التجارية الآسيوية سحراً يشاهد ظهور أول تشكيلة أزياء خاصة به. وقد اجتمع حشد غفير ليشاهدوا آخر نماذج الرقي الصيني في قالب معاصر. وعندما أُنارت الأضواء

وعُزفت الموسيقى، بدأت العارضات الآسيويات الفاتنات العرض في ذلك الممر الأحمر الضيق حيث كان يطغى عليهم أسلوب شنغهاي المليء بالإحساس والتميز.

فماذا فعل محاربي الصين القدامى تجاه ذلك؟ وماذا كان رد فعل إمبراطور الصين إزاء استعراض الفتيات هذا؟ وهل كان يسمح الحزب الشيوعي بمثل ذلك الحدث وحتى في السنوات القليلة الماضية؟ لقد استمتع الجمهور الحديث البعيد النظر بكل دققة في العرض.

ويرى ديفيد تانج وانج شونج David Tang Wang Cheung وهو ابن أحد تجار الصين الأثرياء، تلقى تعليمه في بريطانيا، الذي أطلق علامته التجارية في هونغ كونج في ١٩٩٤ "أن عرض شنغهاي تانج هو أفضل التقاليد الصينية الرائعة منذ ٥٠٠٠ عام وحتى بدايات القرن الحادي والعشرون".

وبينما تقدم خطوط الأزياء صورة الصين الجديدة فإنها سرعان ما استبدلت المنتجات الرخيصة، والفقر المنتشر بالأسلوب الحديث الذي يتميز بالإبداع والثراء، لم يكن من اليسير لتانج الحصول على تلك العلامة التجارية التي تحمل اسمه.

ففي عامها الأول جذبت متاجر تانج ما يقارب المليون زائر وقد تضاعف ذلك العدد إلى أربعة ملايين خلال خمس سنوات. وقد كان التركيز منصباً على الفخامة، والملابس المفصلة، وتعيين أمهر الخياطين في شنغهاي. وسرعان ما تطورت إلى أن أصبحت سلسلة متاجر لبيع الملابس الجاهزة جذبت الزائرين الأجانب. وقد استوحيت تلك السلسلة من الرداء الصيني التقليدي والحرف اليدوية وهي عبارة عن صفوف من أثواب "سوزي وانج" وصولاً إلى جاكيتات ماو للرجال، والتي تحمل رسوماً لخمائل سنابل الأرز الفضية والمصابيح المرسومة.

وفي عام ١٩٩٧ قام تانج ببيع معظم أسهم مشروعه التجاري لريتشمونت Richmond، وهي عبارة

عن شركة بضائع سويسرية ضخمة تمتلك أيضاً العلامات التجارية مونت بلانك Mont Blanc وبنهل Dunhill وكراتير Cartier. فتانج طمح أن يصل الاستثمار بعلامته التجارية إلى العواصم الغربية، فكان متعطش إلى أن تصبح له بصمة في طريق ماديسون أفنيو Madison Avenue. فقد افتتح متجراً ذو تصميم ملفت للنظر. إلا أن الأمريكيون لا يقومون بشرائه. وقد تسببت قلة المبيعات، والإيجارات المرتفعة، والأزمة المالية الآسيوية، ومرض التهاب الرئوى الحاد (سارس) إضافة إلى الرغبة في تجديد دماء الشركة عن طريق تجديد مالكيها في وضع مؤسسها في مأزق.

وقد قامت شركة ريتشمونت بضم لو ماسن دو تشيرمونت Le Masne de Chermont إلى فريق عملها في عام ٢٠٠١ حيث تلقى تدريباً فرنسياً كلاسيكياً للعمل في مجال العلامات التجارية المرموقة. وقد قامت بتعيينه كي تعيد لأعمالها رونقها المفقود. فقد استطاع أن يخفض من مستوى الطموحات الأمريكية وأن يسقط من حساباته العديد من الخطط الدولية؛ وذلك حيث أعاد تركيز أعماله التجارية مرة أخرى في الصين. ومع نمو الأسواق السياحية بسرعة البرق، كما هو واضح من ازدياد عدد السائحين الأمريكيين بسرعة فاقت عدد السائحين الأوروبيين، فإن الفرصة الحقيقية تكمن في أسواق الصين التي تحوي الكثير من البضائع الفخمة.

وطبقاً لما ورد في تقرير بين وكو Bain & Co الأخير، فإنه لم يكن هناك مليونيراً واحداً في الصين في عام ١٩٨٠. أما الآن فقد أصبحت الصين تحتضن ما يفوق الـ ٢٥٠,٠٠٠ مليونير؛ مع الأخذ في الاعتبار أن ذلك العدد مستمر في الزيادة بشكل مضطرد.

وقد قام أيضاً بتوظيف إحدى النساء الأمريكيات الوائقات من أنفسهن ومن قدراتهن والتي يعود أصلها إلى بلدة سينسيناتي Cincinnati. وقد منحها تانج منصب مديرة التسويق والإبداع. وقد كانت حياتها مكرسة لدراسة تاريخ وحضارة ومجتمع الصين. فقد كانت حقاً مولعة بذلك. وقد شعرت بأن أصناف

البضائع المتاحة في الوقت الحالي باهظة الثمن، إضافة إلى أنها غير عملية، كما أن مصداقيتها ضعيفة وهشة لدى طبقات الشعب العادية.

وقد استطاعت جوان أوي Joanne Ooi أن تغير طريقة عمل تلك الشركة لتصبح أكثر حداثة وترابط. فالشركة تحتاج إلى بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل. لقد توغلت جوان في أعماق الحضارة الصينية كي تستطيع أن تخرج بموضوع يتناسب مع كل موسم. فقد تجولت في أروقة صالات المعروضات الفنية، والمتاحف وأسواق الأنتيكات لعلها تستطيع أن تجد شيئاً ما يلهمها في عملها. كما أنها لجأت أيضاً إلى ثقافة البوب Pop بحثاً عن الإلهام.

فيجب أن تتميز تلك الملابس بالفخامة والرفاهية، ولكن يمكن أيضاً ارتداؤها. فقد أرادت أن يشتمل عملها على كل ما يفكر السائح في اقتنائه مهما صغر حجمه. وقد تميزت تصميماتها بالراقي والتعقيد، حيث ركزت على الياقات الصينية الأنيقة، أو الأزرار المعقودة، حيث استلهمت تصميماتها من التنانين التقليدية أو حتى من أروية الأباطرة. ومع ذلك، كما كانت تردد دائماً، فإن كل قطعة من تلك الملابس تتلاءم مع الملابس المصنوعة من الجينز.

وقد احتل لو ماسن دو تشيرمونت وفريق عمله الصدارة، حيث ازدهر الاقتصاد الصيني، وتقبل شعبها أزياء ذلك المصمم تقبلاً رائعاً. وقد كان ديفيد تانج أيضاً سعيداً بذلك النجاح، حيث استطاع أن يؤسس أول علامة تجارية مرموقة وهامة في الجمهورية الصينية.

٣-٣ القادة الجدد للأعمال التجارية

قادة القرن الحادي والعشرين لمواجهة تحديات ذلك القرن

هل بإمكان أعظم المقاولون إدارة منظماتهم وفرق عملهم أو إدارة منظمات في غاية التعقيد، أو

الانصياع للقوانين الحكومية، والاشتراك في الألعاب السياسية؟.

بالطبع قد يمكنهم تحقيق ذلك إذا ما كانوا من نوع أولئك المقاولون الناجحون من أمثال برانسون وجويس، والذان ما زالا يمتلكا مجموعة من الشركات تعد من أهم الشركات التجارية. فمن أنت كي تجادلهم؟ وهل هم حقاً قادرون على فعل أي شيء يخطر ببالهم؟ وكما هو واضح لم يكن جون سكولي John Sculley على قناعة بأن ستيف جوبس Steve Jobs يمكنه تحقيق مثل ذلك النجاح في شركة آبل Apple، وعلى الرغم من ذلك فإن جوبس قد عاد مرة أخرى ليثبت أنه قادر على أن يكون أفضل قائد وأمر رجل أعمال في العالم.

فهل مجرد كونك واحداً من كبار رجال الأعمال يتطلب أن تستبدل الجينز والـ تي — شيرت بتلك البدل المحددة الملامح وربطات العنق المقلمة؟ والإجابة بالطبع لا، أو على الأقل ليس في أغلب الحالات.

يقول وارن بافيت Warren Buffet، رئيس شركة بيركشاير هاثاواي Berkshire Hathaway:

"عندما نبحث عن أشخاص لتعيينهم، فإننا نبحث عن أشخاص يمتلكون ثلاث خصائص: الإخلاص، والذكاء، والطاقة. فإذا لم تكن تمتلك الخاصية الأولى، فسوف نفتكك الإثنتان الأخريان. فكر جيداً في هذا الأمر وستجديني على صواب. فإذا قمت بتعيين شخص يفتقد الإخلاص، فأنت تريد منه أن يكون أحمقاً وكسولاً".

ويوجد بالفعل عدد قليل من المقاولين الحمقى و الكسالى يعملون حولنا، والقلّة القليلة منهم قد حالفهم القليل من النجاح واستطاعوا تنمية شركاتهم وجعلها أكبر مما هي عليه. فالتحدي الذي يواجهه المقاولين يكمن في قدرتهم على إتباع القوانين — وخاصة الشرعية منها، إضافة إلى آداب السلوك

قادة الأعمال للحرّة

غير المنظوقة التي تحكم نمط الإدارة التي يرغب العمال أن يعملوا تحت رايتهما، والخدمات التي يرغب المستهلكون أن تقدم إليهم والوسيلة التي يرغب المساهمون أن يتواصلوا من خلالها.

فإذا أمكنهم تحقيق ذلك، فبإمكان هؤلاء المقاولون أن يجعلوا من أنفسهم قادة رجال أعمال عظام ومؤثرين.

تكمّن الحقيقة في أن حاجة قادة رجال الأعمال العامة إلى تبني أساليب حرة في إدارة الأعمال كي يتسنى لهم إنجاز أعمالهم في ذلك العالم الذي لا يسير على وتيرة واحدة. فالاستمرار في ممارسة لعبة الأمان، وطأطأة الرؤوس، والحفاظ على الوضع الحالي ليست بالسياسات الجيدة. يذكر راي ديفيس Ray Davis في كتابه "السعي نحو التنمية" Leading for Growth كيف استطاع أن يحول مصرف أمباكو إلى أروع شركة تقدم الخدمات المالية على ظهر الكرة الأرضية:

'عندما أسمع أحد قادة الأعمال للتجارية يقول "لننا نريد أن نبقى على ما نحن عليه - فنحن لا نحتاج إلى للتغيير". أعلم أنه يجب علي أن أبيع أسهمي في تلك الشركة. فالشركات لا يمكنها البقاء والاستمرار على ما هي عليه. فالسعي نحو للتنمية عملية ليست اختيارية. فالحقيقة هي أنك إن لم تحسن أوضاعك، فإنها سوف تسوء. ومن ثم لا يمكنك للثبات على وضع واحد، فليس هناك خياراً ثالثاً'.

إن رجل الأعمال الناجح في القرن الحادي والعشرين، سواء في الشركات الصغيرة أم العملاقة، يشترك في بعض الخصائص العامة مع المقاولين كالحماسة والوضوح، إضافة إلى نشاط ونظام المديرين التنفيذيين.

وتم الاتفاق على أن هناك خمس سمات أساسية لقادة رجال الأعمال الجند (5cs) وهي كالآتي:

التحفيز لتحقيق المزيد من التغيير والإبداع
إلهام الأشخاص واجتذابهم نحوه
تيسير الحلول المثلى
القيام بكل ما هو صحيح
تشجيع أفضل ما لدى الأشخاص



المحفز
الموصل
الرابط
الملتزم
المدرّب

- **محفز للتغيير:** ويشير إلى البحث الدائم عن الإمكانات الجديدة، ومواجهة تحديات الأعمال التجارية كي نفكر بشكل مختلف، ولنكون أكثر إبداعاً وفاعلية، وسرعة وأوقع تأثيراً. وقد يتحقق ذلك من خلال أفكار مثيرة وتحديات معوقة، لذا عليه أن يكون مستعداً للعب دور محالف الشيطان، وليس واضع القوانين.
- **ناقل الرؤية:** حيث يجب أن يكون لديه إتجاه واضح وملهم لمشروعه التجاري، وأن يتعايش مع قيم وهوية علامته التجارية، وأن يشرك جميع المساهمين في حوار إيجابي وفعال. وعلى النطاق الخارجي، فهم يعتبرون سفراء لتلك العلامة التجارية — حيث يشكلون قناة اتصال بين الإعلام والمساهمين والجانب الإنساني في العمل التجاري.
- **رابط بين الأشخاص:** حيث يجب أن يجمع أفضل الأشخاص وأفضل الأفكار سوياً — سواء كان

قادة الأعمال الحرة

نلك داخليا في إطار الشركة نفسها، أو من شركات أو متخصصون آخرون — وذلك لكي يخرج بأفكار وحلول أكبر وأفضل. ومن ثم سوف ينصب جل اهتمامهم على تكوين فرق عمل عظيمة، وكذلك تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت الحالي، وأيضاً التخطيط للنجاح المستقبلي.

- **ضمير العمل:** حيث تقع عليه مسؤولية تحديد ما هو صواب وما هو خاطئ، مع الأخذ في الاعتبار صورة الشركة والدور الذي تقوم به، وكيف يمكنها العمل لتحسين هذا العالم. فهو داعم لأخلاقيات العمل التجاري والمسؤولية المشتركة، وتكافؤ الفرص بين الطبقات الثقافية المختلفة، والالتزام بهدف العمل التجاري وقيم العلامة التجارية.

- **مدرّباً على الأداء العالي:** عليه أن يعمل ويدعم كل مستويات العمالة في المنظمة، سواء في غرف مجلس الإدارة أو في طوابق المتاجر، وحتى مع أقرانهم في الشركات الأخرى. فالقادة يوظفون مهاراتهم المتخصصة في حيز العمل — والتي تشمل كلاً من عقولهم، ومعرفتهم التقنية، وخبراتهم السابقة، ورؤاهم وغرائزهم.

أما قائد رجال الأعمال الجديد فإنه سيكون قائداً، ومديراً، ومديراً تنفيذياً، ومقاولاً. فإذا نظرت إلى أي من المديرين التنفيذيين الأكثر نجاحاً ستجد أنهم يشتركون جميعاً في تلك السمات. فبدايةً من راي ديفيس Ray Davis إلى جيف إملت Jeff Immelt، ومن آيه جي لافلي A. G Lafley إلى آرثر ليفينسون Arthur Levinson في شركة جينينتك Genentech، وميج ويتمان Meg Whitman في إي باي eBay، آن مالكي Anne Mulcahy في شركة زيروكس Xerox — وهم قادة ومديرون عظماء، وبارعون في الأعمال الحرة وناجحون حيث يتربعون على قمة أكبر وأكثر الشركات نجاحاً في العالم. فهم بحق قدوة يسير على خطاهم قادة رجال الأعمال الجدد:

من	إلى
رؤوس مطبوعة	رؤوس مرتفعة
القيادة بواسطة الضبط والتحكم	القيادة بواسطة الإلهام
إدارة مرحلة الاستقرار	إدارة التنمية المستمرة
تحقيق الانسجام	التحفيز لتحقيق التغيير
التحفظ والضبط	الحماسة والطاقة المتفجرة
الحذر والاتحاد	الانفتاح والخصوصية
مراقبة سير العمل	انجاز الأعمال
إدارة التسلسل الوظيفي	تيسير الاتصال
العمليات والمهام	المعرفة والإبداع
القيام بما اعتدنا على القيام به	تبني أفكار من الخارج
تنفيذ القوانين	إعادة ابتكار القوانين
المنتجات والصفقات	الأشخاص والعلاقات
تقييم إنجازات الماضي	دعم إنجازات المستقبل
تحقيق نسبة مبيعات أعلى	تحقيق قيمة رائعة

ويختلف الأمر بالنسبة لقائد الأعمال الجديد — حيث أن تنمية الأعمال تتعلق بالتنمية التجارية والشخصية. ولذا فإن التنمية تعد أمراً مستحيلاً بدون إحداث تغيير، كما تتطلب التنمية المستدامة تغييراً مستمراً. ونقل فرصة تغيير المنظمة بدون التغيير الشخصي للقادة أنفسهم.

رؤية (٩): مصرف أمباكوا Umpqua Bank

تأسيس أعظم مصرف في العالم

تتهادى أمواج نهر أمباكوا المتناقلة عبر الغابات الخضراء والذهبية، والأودية السحيقة الوعرة في ولاية أوريغون Oregon.

إنها أرض الحطابين، وفي عام ١٩٥٣ ظهر إلى الوجود مصرف ولاية أمباكوا الجنوبية لخدم سكان كانيون فيل Canyonville التي يبلغ تعداد سكانها ٩٠٠ نسمة. لقد كان مصرفاً صغيراً وتقليدياً إلا أنه حظى بشعبية كبيرة بين السكان المتقاعزون بسمعة مصرفهم الذي يقدم خدمات جلييلة. ولكنه أيضاً مصرفاً متحفظاً ومعتدلاً حيث أنه لم يبدأ في عملية التنمية إلا من خلال ضم مصرفاً أو مصرفين محليين آخرين.

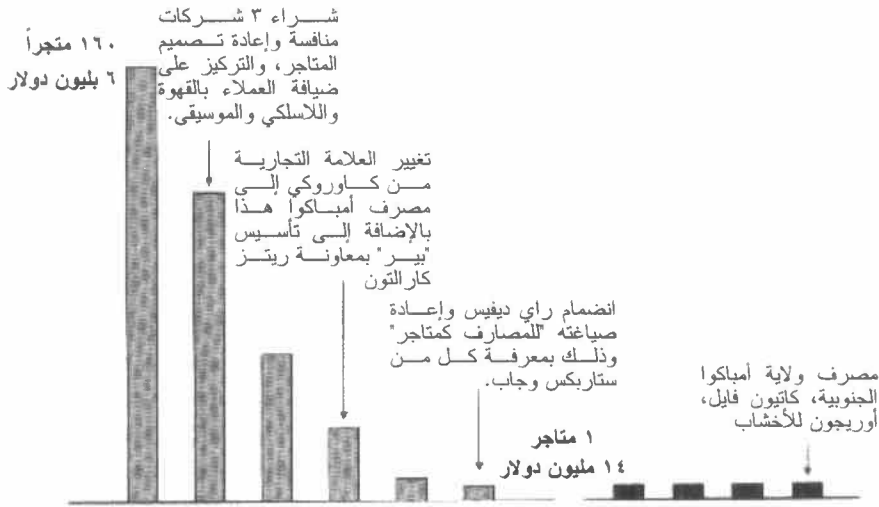
وقد استطاع مصرف أمباكوا في غضون أربعين عاماً أن يؤسس ستة أفرع، بتغطية قدرها ١٨ مليون دولار. إلا أنه في منتصف التسعينيات، بدأت الأعمال التجارية المحلية في التدهور، وقد أغلق المصرف لبدء رحلة مماثلة. وأصبح مستعداً أن يبتلعه أي عملاق قومي، إلا أن مجلس الإدارة قد أصر على أن يثبت استقلاليته. وعندما قرر الرئيس الذي خدم في منصبه لفترة طويلة أن يستقيل، قرروا البدء في إجراء تطوير داخلي، إلا أن شيئاً ما في دمائهم العاشقة للريادة ألهمهم إلى النظر إلى أبعد من ذلك.

لقد قاموا بمجازفة خطيرة. وذلك حيث قاموا بتعيين شخص يمكن أن يعمل في أي وظيفة سوى أن يكون مديراً مثالياً لمصرفك. لقد كان ذلك الشخص مفعماً بالحيوية والطاقة، وهو أحد مستشاري المصرف من أتلانتا في منتصف الثلاثينات من عمره، وكان دائم التصريح بأن خبرته مكنته من التعرض للعديد من الأفكار العظيمة وأفكار أخرى لم تكن جيدة بما فيه الكفاية. فقد أراد أن تحظى كانيون فيل بأفضل ما يكون. وفي لقاء له صرح لمستضيفيه علانية "إن كنتم تودون أن تبقى الأشياء على حالها، فأنا لست الرجل المناسب لذلك المنصب. أما إن كنتم تودون تغييراً جذرياً من شأنه تحقيق أكبر فائدة للمساهمين، فأنا الشخص المناسب".

وهكذا بدء راي ديفيس Ray Davis عمله.

وكان أول الأهداف التي وضعها نصب عينيه هو الوصول إلى التميز. فالبنوك ما هي إلا سلع سيئة

السمة، وعقمة، وقائمة على الصفقات التجارية، وقابلة للتنبؤ بها، ودائماً ما تكون محفوفة بالخطر. وقد أدرك ديفيس أن الفرصة في الوصول إلى التميز تكمن في "الكيفية" وليس في الفوائد البنكية في حد ذاتها. وقد صب جل اهتمامه على المبيعات والخدمات. حيث كان دائم البحث عن أشخاص يتقنون تلك المهام – مثل جاب Gap، وستاربكس Starbucks، وريتز كارلتون Ritz Carlton.



وقد صرح ذات مرة أن مصرف أمباكوا كان يعمل عن طريق البيع بالتجزئة، فهو أكثر من مجرد مصرف.

ومن هنا ولد مفهوم "المتجر". كان أصحاب العمل يرسكون في رحلات ميدانية لاكتساب المزيد من الخبرات الحياتية كتلك التي يكتسبها المستهلك من مقدمي الخدمات الجليّة. فقد بدأ يفكر في مفهوم إيجاد فرع المصرف بصفة عامة. لماذا يذهب الأشخاص لذلك المكان، وما الخدمات التي ينبغي أن يقدمها ذلك

المكان؟ وكيف يجب أن يبدو مظهر المكان، وما الانطباع الذي ينبغي أن يتركه في نفوس زائريه؟.

فطموحات مصرف أمباكوا في غاية البساطة، وتتمثل في:

"خلق بيئة مصرفية رائعة يترك أثراً في الأذهان حيث يتعامل المستهلكون مع ذلك المصرف باعتباره شريكاً أساسياً يخلوهم تحقيق أهدافهم المالية. وقد يستطيع موظفونا أن يحققوا نجاحاً شخصياً وحرفياً منقطع النظير، وهكذا يستطيعون جني عوائد ملكية رائعة، وبالتأكيد ستستفيد مجتمعاتنا من مشاركتنا واستثماراتنا في المستقبل".

وفي غضون عام، افتتح أول "متجر" في ويست روزبرج West Roseburg باستثمار بلغ رأسماله ٤ مليون دولار أمريكي، وبعد ذلك بحوالي اثنا عشر شهراً، أصبح اسم أمباكوا يرمز إلى أفضل الشركات التي تطمئن للتعامل معها. وبعد ذلك بعام واحد، افتتحت أمباكوا القابضة Umpqua Holdings سوق الأسهم. ومع تعدد مكاسبها وإتحادها، وصلت حدود ذلك المصرف إلى الغرب الأمريكي. وبذلك الاسم المتواضع البسيط لمصرف أمباكوا، استطاع بناء سمعة جيدة للمصارف التي تعمل بمفهوم المتجر والذي يقدم خدمات متميزة.

مع حلول عام ٢٠٠٤ بلغت عدد فروع أمباكوا ٦٥ متجراً بتغطية وصلت إلى ٦٠٠ مليون دولار أمريكي.

أما اليوم، فأول دليل على التميز الذي يحظى به أمباكوا هو ذلك الطراز الفخم الذي يظهر عليه والذي يشبه واجهات المحال التجارية. فعند دخولك لهذا المصرف تقابلك لوحة ترحيبية كتب عليها "مرحباً بك في أعظم مصرف في العالم". ولكن كيف تتحقق من صحة تلك العبارة؟ وبدافع من الفضول، فمع تجولك داخل المصرف سوف ترى أشخاصاً على مقاعد خشبية طويلة يتصفحون بريدهم

الإليكتروني، أو آخرون يقومون باحتساء القهوة على أرائك ضخمة وثيرة. هذا بالإضافة إلى الجرائد اليومية والمجلات العالمية المعلقة على جدران المصرف، وبإمكانك أيضاً معرفة آخر الأخبار المذاعة في شاشات بلازما عملاقة منتشرة داخل المصرف. كما أن الإضاءة الخافتة تضيف جواً من الراحة والهدوء إلى المكان.

وستلاحظ أيضاً بالداخل حائط المعلومات الملون الكبير والذي يعرض آخر الخدمات المالية — مثل "حسابك الجديد ذو اللون الأخضر"، و"في ريعان الشباب"، و"طاقم العمل". وبإمكانك أيضاً الحصول على تي — شيرت أو قبعة ببسبول أو فنجان قهوة يحمل رمز ذلك المصرف المتمثل في رمز شجرة الصنوبر.

وليكن في وسط كل هذا، أين ذهب محاسبي البنك؟ وأين المكاتب؟ وأين نوافذ الدفع؟

فالقهوة تقدم في مكتب الاستعلام في قسم "مهتمون بتقديم الخدمات" Serious about Service، والذي تستطيع من خلاله أن تستعلم عن الخدمات المالية، وعندها سيخرج أحد العاملين في المصرف ليلتقي بك، ويأخذك إلى أريكة مريحة حيث يمكنكما التحدث في غرفة خاصة. وبإمكانك أن تتناول أحد المشروبات المجانية بنفسك أو أن تأكل قطعاً من الشيكولاتة أثناء تدارسك لخياراتك المالية. وإذا أردت أن تكتسب المزيد من النصائح، فعليك أن تطلع أيضاً على قصة صاحب المطعم المحلي الذي استطاع أن يحقق نجاحاً كاسحاً، والتي نشرت هذا الأسبوع في جريدة هيرو وول Hero Wall.

الاحتساء، والأمواج المتكسرة، والقراءة، والمتجر، والمصرف.

وعندما تنتهي منها بإمكانك أن تقرأ الجريدة، وأن تتفحص بريدك الإليكتروني وأن تخبر أصدقائك عن أعظم مصرف في العالم.