

القسم الرابع

مغيرو اللعبة



إن كنت تحب العمل، فعليك أن تحب GE.

وإن كنت تحب الأفكار، فعليك أن تحب GE.

فهذا هو المكان الذي تتدقق فيه الأفكار بحرية من أكثر من عشرين عملاً منفصلاً وخلال أكثر من 300.000 موظف.

إن السلوك اللا محدود يتيح للأفكار أن تأتي من كل حذب وصوب، إننا نضع صيغة لأسلوبنا في إدارة الأعمال بحرية في سلسلة من الاجتماعات العملية التي تمزج الواحد بالآخر، إذ يمكن أن نكون في جلسة C للمراجعة تضم مديرين في أنظمة الطاقة، ويأتي أحدهم بفكرة تتعلق بتأمين الموارد في هنغاريا.

وفي اليوم التالي نكون في الشؤون الطبية، نتفاخر فيما جرى إنجازه في هنغاريا، وقبل أن تعرف ذلك، يكون لديهم أمر جديد يجري في أوروبا الشرقية. ربما يكون جامحاً، وأحياناً متناغماً، وغير رسمي، أما النتيجة الصافية فهي أنه قوي، أفضل الممارسات وأفضل الناس يتحركون باستمرار عبر الوحدات ويديرون أعمالنا، وعملياً، هيأ لنا السلوك اللامحدود «هندسة عمارة اجتماعية» تزدهر بالتعلم.

ففي تسعينيات القرن العشرين، تابعنا أربع مبادرات كبرى، هي: العولمة، والخدمات، وسيجما ستة، والعمل الإلكتروني.

انطلقت كل مبادرة من بذرة فكرة أصغر، وما أن توضع في نظام التشغيل حتى تجد فرصتها للنمو، فازدهرت مبادراتنا الأربع، وكانت جزءاً ضخماً من النمو المتسارع الذي شهدناه في العقد المنصرم.

ليست هذه المبادرات مجرد أمور تشيع لفترة قصيرة من الزمن.

إننا نحدد في شركة GE مبادرة ونجعلها تستحوذ على الجميع كبيرة بما فيه الكفاية، وواسعة بما فيه الكفاية، وعمامة شاملة بما يكفي ليكون لها أثر كبير على

الشركة، مبادرة طويلة الأمد تؤدي إلى تغيير طبيعة المؤسسة الجوهرية، وبغض النظر عن مصدر المبادرة، أغدو مشجعاً لها، وأتابع الجميع بشأنها بعاطفة جياشة وانفعال جنوني يجنح غالباً إلى حد الجنون.

تأتي المبادرات من كل حذب وصوب، فنشأت العولة مثلاً من حماس باولو فريسكو لها، وخدمات المنتجات تسارعت بعد توصية صف كروتونفيل بتوسيع أسواقنا من أجل تحقيق نمو أسرع، أما سيجما ستة فقد برزت من مسح للموظفين أجري في عام 1995، وفي حين ظن موظفونا أن نوعيتنا على ما يرام، اعتقدوا أنها لا بد وأن تكون أفضل من ذلك، وجاء العمل في الميدان الإلكتروني متأخراً قليلاً لأنه لم يكن بالإمكان تجاهله، قفزنا في خضم ثورة لم نكن نفهمها وغرقنا فيها، كنا واثقين أن النظام عامل سيعلمنا كل ما نحتاجه.

ولجعل المبادرات ناجعة، كان لا بد من الالتزام العاطفي المستحوذ على الجميع من القمة حتى القاعدة، وكان هناك حزم إلى جانب العاطفة، إذ إننا لم نضع أفضل الناس في كل مبادرة فحسب، بل كنا ندرّبهم، ونقيمهم، ونتابع نتائجهم ونرفع بها تقارير إلى المسؤولين، وفي النهاية، ينبغي أن تطور كل مبادرة عاملين فيها وتحسّن نتائجهم.

وينبغي أن يكون قائد كل عمل بطلاً - أما الدعم العلني والعقلاني فلا يجدي. ويجب التأكيد من وضع لاعبيننا من المرتبة الأولى لقيادة كل مبادرة، وينبغي أن نتأكد من أن المكافآت زيادة الرواتب، ومنح خيار الأسهم، والاعتراف بالنموذج المحتذى في اجتماعات الشركة يجب أن تكون مرئية ملموسة لدى الجميع.

وتحكم المؤسسة على أهمية مبادرة ما من خلال الذين يقودونها، ولم يكن ذلك أكثر أهمية بالنسبة لشركة GE في أي مكان أكثر من أهميته في سيجما ستة، وإن لم نحصل على الأفضل والألع، فإن ذلك يفهم على أنه مجرد «برنامج نوعية» آخر.

كنا نطرق مبادراتنا كلها في يناير في بوكا في كل اجتماع من اجتماعات المجلس التنفيذي للشركة، واجتماعات مراجعة الموارد البشرية في إبريل، وجلسات التخطيط في يوليو، واجتماع المسؤولين في أكتوبر، واجتماعات الخطة العملياتية في نوفمبر.

وكان هناك دائماً قرع مستمر لطبول المتابعة.

كان لدينا مسح سنوي للموظفين لنرى مدى ترسيخ المبادرات في المؤسسة. وشرعنا باستطلاع مغفل الأسماء بين 1500 موظف في عام 1995، ويشمل الاستطلاع اليوم 16000 موظف، ونستخدم المسح لتحديد اتجاهاتنا، وسبر كبار الموظفين وكشفهم، يبدأ المسح بأسئلة حول المبادرات - وحول ما إذا وصلت رسالتنا أم لا.

وعندما أطلقنا سيجما ستة في عام 1995، مثلاًن سألنا الموظفين إن كانوا يتفقون أو لا يتفقون مع مقولة: «إن الأعمال التي تتم بهذا العمل تبين بوضوح أن النوعية هي الأولوية العليا». لم يتفق مع هذه المقولة نحو 19% من أصل 700 تنفيذي كبير، وفي عام 2000، هبطت النسبة إلى 8%. وفي عام 1995 لم يوافق على هذه المقولة 25 من أصل 3000 تنفيذي سابق، وبعد خمس سنوات انخفض ذلك الرقم إلى 9%.

إن جعل المبادرات ناجحة يتمحور حول الالتزام المركز والعاطفي. ويجب أن يكون قرع طبول المتابعة مستمراً بلا رحمة، وينبغي أن يبين عمل كل قيادة التزاماً كاملاً بالمبادرة.

كان أثر المبادرات يظهر حيث ينبغي أن يظهر في نتائجنا العملياتية، إن معدل نمو القمة قد تضاعف في السنوات الخمس الأخيرة، وازدادت هوامشنا عاملة من 14.4% في عام 1995، إلى 18.9% في عام 2000.



الفصل التاسع عشر

العولة

كانت GE ومازالت شركة تجارية عالمية، ففي العقد الأخير من القرن الثامن عشر، أقام توماس إديسون (Thomas Edison) نظام إنارة من ثلاثة آلاف مصباح كهربائي في هولبورن فيادكت (Holborn Viaduct) في لندن، وأنشأت شركة GE عند منعطف القرن أكبر محطة توليد كهربائية في اليابان، وسافر بعض أوائل التنفيذيين في الشركة بحراً لمدة شهر أو شهرين بحثاً عن عمل للشركة في أوروبا وآسيا.

كانت لي بداية مبكرة في العولة.

شكلت وروبين غتوف (Reuben Gutoff) مشروعين في مجال البلاستيكيات في أواسط ستينات القرن العشرين، مشروع مع شركة ميتسووي بتروكيميكال (Mitsui Petrochemical) في اليابان والآخر مع AKU (شركة الكيمياويات والألياف في هولندا)، كانت الشركتان من كبريات الشركات الكيميائية، ولذلك تبين أن مشروعنا المتخصص في البلاستيكيات صغير جداً بحيث لم يجلب انتباه الشركتين، فحصرنا أنفسنا باتفاقات طويلة الأجل، وكان لابد من الخروج منها.

لن أنسى مفاوضاتي النهائية مع ميتسووي، كنت وتوم فيتزجيرالد (Tom Fitzgerald) رئيس مبيعات قسم البلاستيك، نتناول الغداء في فندق أوكورا (Okura) في طوكيو مع المسؤولين في شركة ميتسووي، وكنا نجلس على الأرض، بعد أن خلعنا أحذيتنا، وبعد يوم أو يومين من المفاوضات، وضعت مسودة رسالتي نوايا لتغيير علاقتنا تغييراً مهماً، نسخة تعبر بجلاء عن الانفصال بيننا بعد أن ندفع مبلغاً لا يكاد يذكر، والآخرى تبين كيفية بقاء متسووي في الصفقة وإضعافها، بالتفصيل.

كان واضحاً، على مائدة الغداء، أن ميتسووي كانت تريد من الاتفاق قدر ما كنا نريد، لم أكن أسعد حالاً مما كنت عليه حينذاك، كنت أتوقع مفاوضات. فسلمتهم على الفور وثيقة «البقاء في الصفقة»، ولم أكتشف أنني أعطيتهم الأوراق الأخرى إلا بعد أن نظرت إلى نسختي منها، فسارعت إلى القول بدون تفكير: «أوه!! يا إلهي!! هناك غلطة مطبعية».

أخذت الوثيقة وأخرجت من حقيبتي رسالة النوايا التي سوف تنجز الصفقة. وقعوا عليها، وكنا أحراراً في البحث عن شريك جديد في اليابان، لقد روى توم الحكاية آلاف المرات ليبين كم كان رئيسه مغفلاً.

كما أننا خرجنا من صفقة AKU - بدون لخبطة هذه المرة، كانت شركة AKU قد بنت معملاً إرشادياً لإنتاج الـ PPO وأنفقت 20 مليون دولار إلى 30 مليون دولار على المشروع، وكان اهتمامها في الـ PPO كاهتمامها بالآليات، وعندما تبين أن البوليمر لا يخدم الغاية، فقدت اهتمامها به.

على أي حال، التقيت نائب رئيس AKU في مكتبه في أرnhem (Amhem) وطلب مليوني دولار لإنهاء المشروع كي يعوض بعض الخسائر التي تكبدوها، فقلت له ربما استغرق شهوراً لاجتياز بيروقراطية GE، ولا أضمن عندها الحصول على موافقتهم، وقلت له إنني مخول بصرف مبلغ 500.000 دولار وأستطيع أن أدفع له المبلغ على الفور، فقبله، فأنشأنا شركتنا التي نملكها كلها في أوروبا.

كنا نعلم أننا بحاجة إلى توزيع في اليابان، وبالتالي كنا نريد شريكاً صغيراً نسبياً، نظرنا إلى كثير من الشركات وأخترنا ناغاس وشركاؤه (Nagase & Co). التي كانت في ذلك الوقت موزعة لأفلام كوداك أساساً، عقدت الصفقة مع رئيس أسرة ناغاس، نحن أدخلنا المنتج والتكنولوجيا للشراكة، وهم أدخلوا إدارتهم الجيدة لسوق التوزيع اليابانية المعقدة، فقمنا معاً بالاستثمار في المعامل المحلية لتركيب البلاستيك للسوق اليابانية، وأصبحت شراكتنا هذه صميم عملنا في مجال البلاستيكيات في آسيا، واستخدمنا النموذج ذاته في صفقة عقدناها من

أجل الأنظمة الطبية في أواخر سبعينيات القرن العشرين مع شوزويوكوغاوا (Shozo Yokogawa)، وهي شركة معدات.

دامت تلك العلاقات والصفقات من ورائها أكثر من 25 سنة وازدهرت حتى وهي تتغير، ربما تبدو شركة GE كبيرة، ولكنها مؤلفة من أعداد كبيرة من القطع الصغيرة، لقد عزز نجاحنا في الصفقات مع ناغاس ويوكوغاوا فكرة أن أكثر شراكاتنا نجاحاً هي تلك التي تمت مع شركات صغيرة تشعر أن المشروع حاسم لعملياتها، وعندما تكون هناك قضايا بحاجة إلى حل، فإن عاملين لدى الشركة يستطيعون الوصول إلى الشركة، ولا يحتاجون إلى المرور عبر بيروقراطية هائلة.

أتذكر كم كنت محبطاً بسبب الزمن الطويل الذي استغرقه اليابانيون لاتخاذ قرار، ولكن عندما يتخذون القرار فإنك تراهن ببيتك على صحته، فقد تحولت كل علاقة عمل نشأت مع اليابانيين خلال أكثر من 35 عاماً إلى صداقة شخصية خالدة.

وعندما صرت رئيساً تنفيذياً، قضيت سنواتي الأولى في العمل على إنجاز صفقة معزولة أو صفقتين خارج الولايات المتحدة، وكنت أزور أوروبا وآسيا مرة كل سنة لمراجعة العمليات الموجودة هناك، ومن الصفقات المبكرة، ذلك المشروع المشترك مع شركة فانوك اليابانية (Fanuc of Japan) في عام 1986 والشبيه جداً بشراكتي يوكوغاوا وناغاس، كنت معجباً دائماً بشركة فانوك ورئيسها سيومون إنابا (Seiuemon Inaba)، كانت هذه الشركة رائدة السوق في الرقابة العددية لأدوات الآلات، وكنا نحن في سبيل محاولة إطلاق جهود أتمتة المصانع، إن ترويج مفهوم «مصنع المستقبل» لصالح GE لم يلق نجاحاً، كانت لدينا شعارات مثل «أتمت، أو هاجر، أو تبخر» ولكنه لم يكن لدينا عمل كثير، وكل ما كان لدينا هو التوزيع في الولايات المتحدة، وكوتين قويتين لمنتجاتنا.

طلبت من تشك بايبر (Chuck Pieper) رئيس GE في اليابان حينذاك، أن يزورنا بصحبة الدكتور إنابا ليرى إن كان هناك أي توافق بين شركتنا، قام تشك

بزيارات عديدة مع فانوك هيأت المسرح للقائي الدكتور إنابا في نيويورك في نوفمبر من عام 1985.

نجحنا على الفور، إذ إن توزيعنا وتكنولوجيا فانوك للمنتجات سيشكلان زواجاً عظيماً، وبعد جلستين عقدنا صفقة عالمية، فكانت أكبر صفقة عالمية عقدناها في ثمانينيات القرن العشرين، إذ بلغت قيمتها 200 مليون دولار. فأصبحت شركة فانوك والدكتور إنابا شريكين عظيمين مثل ناغاس ويوكوغاوا، وازدهرت شركتنا المشتركة مناصفة، وأنقذت مشروع «مصنع المستقبل».

والواقع أنني لم أركز كثيراً على التوجه العالمي للشركة في النصف الأول من ثمانينيات القرن العشرين، وقد ألغيت قطاعاً عالمياً منفصلاً، وجعلت تنفيذي الأعمال مسؤولين بوضوح عن أنشطتهم العالمية، إذ كان القطاع العالمي نوعاً من التهجين بين مسجل الأهداف ومساعد.

كنت أعتقد دائماً أنه لا وجود لشيء اسمه شركة عالمية: فالشركات ليست عالمية، أما الأعمال فعالمية، وقد تكلمت في هذا الأمر آلاف المرات أو أكثر لأوضح أن التنفيذيين هم المسؤولون عن عولة أعمالهم.

ولم يكن في مطلع ثمانينيات القرن العشرين لشركة GE أي أعمال عالمية سوى الأنظمة البلاستيكية والطبية، إذ كان رأسمال GE لا يستثمر إلا في موجودات الولايات المتحدة، أما أعمالنا الأخرى فكان لها مبيعات عالمية بحجم ما، عملان منهما كانا ضخمين جداً هما: محركات الطائرات وأنظمة الطاقة، بيد أن هذين العاملين كانا تصديرين أساساً مع وجود منشأتهما في الولايات المتحدة حصراً. وفي سبعينيات القرن العشرين أنجزت GE مشروعاً مشتركاً مع شركة سنيكما (Snecma) الفرنسية يتعلق بمحرك الطائرة الذي سيركب لأكبر طائرة تجارية شعبية إطلاقاً، هي طائرة البوينغ 737.

إن الذي دفعنا إلى هذا المشروع هو باولو فريسكو، ففي عام 1986 سمي نائباً أول لرئيس القسم العالمي الذي مقره في لندن على قدم المساواة مع قادة الأعمال كلهم - ولكن بدون مسؤولية عملياتية، كان باولو يمثل العضو التنفيذي العالمي. طويل القامة، وسيم، فاتن ومهذب، وكان معروفاً في مختلف أنحاء العالم، وهو محام إيطالي المولد التحق بشركة GE في عام 1962، وهيمن طويلاً على القسم العالمي القديم، ويوصفه نائباً للرئيس لشؤون أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، كان من أفضل المفاوضين في الشركة.

أصبح باولو يعرف باسم «السيد عولة» ويعد أباً لأنشطتنا العولمية، كان ينهض كل صباح يفكر في توسيع نطاق شركتنا خارج حدود الولايات المتحدة، وكان يضغط على زملائه في كل اجتماع لوضع خطط توسع عالمية، ويكون أحياناً مزعجاً، ويضايق الرؤساء التنفيذيين للأعمال بطلب معرفة تفاصيل عملياتهم العالمية، ويحث عاملين في الشركة على عقد مزيد من الصفقات التي تجعلنا عالميين حقاً، كان مسابقاً عالمياً بلا هوادة، مريحاً في أي نطاق زمني، ويسافر دائماً خارج الوطن مرة واحدة كل شهر.

فقد جُبت وإياه العالم، إذ كنا نساغر لمدة أسبوع أو أسبوعين ثلاث مرّات في السنة، كنا نحضر حفلات الرقص معاً، وكنا نصطحب زوجتينا معنا في معظم رحلاتنا، فأصبحنا نحن الأربعة أسرة واحدة، ولحسن الحظ أصبحت زوجتانا صديقتين حميمتين، وفي حين كنت وباولو نبنى علاقات ونعقد صفقات مع الآخرين، كانت زوجتانا تستكشfan المناظر الجميلة وثقافات البلدان التي نزورها.

وإن كانت هناك سنة خارقة في ميدان العولة فهي سنة 1989، وبدأت الحكاية بهاتف من اللورد آرنولد وينستوك (Arnold Weistock)، رئيس شركة GEC المحدودة في المملكة المتحدة، [كانت شركة GEC تحمل اسم شركتنا نفسه رغم أنه لا صلة إطلاقاً بين الشركتين، ولم نستطع شراء الحقوق الكاملة لاسم GE إلا في عام 2000 عندما غيرت شركة GEC اسمها إلى شركة ماركوني (Marcony)].

هتف لي وينستوك لأن شركته كانت مهددة باستملاك معاد، وليرى إن كان بإمكاننا مساعدته، فذهبت وباولو ودينيس دامرمان وبن هينيمان إلى لندن للقاء GEC. كانت محاولة الاستيلاء تحتل الصفحة الأولى، وكان المراسلون يتتبعون حركتنا خطوة بخطوة، ولدى اقترابنا من إنجاز صفقة، انفض الاجتماع وعدنا إلى مكاتبنا في لندن في حين شرعوا هم يفكرون ملياً في عرضنا، اتفقنا أن يتصل بي وينستوك مستخدماً الاسم الرمزي لنائب الرئيس لدينا، إد هود (Ed Hood).

اتصل مرتين وكان يجيبه في كل مرة أحد مساعدي المكتب بأننا في الاجتماع وسوف نتصل نحن به فيما بعد، وأخيراً وصل وينستوك إلى سكرتيرة باولو، لين (Lin) إنها تعرف إد هود ومع ذلك دخلت غرفة المؤتمرات وقالت: «أعتقد أن شخصاً على الخط يقول إنه إد هود، لهجته بريطانية قوية».

فقلت: «أوه، لا. لقد نسيت أن أخبر أحداً بأن وينستوك سوف يستخدم اسم إد كرمز يدل عليه».

ربما بدا لوينستوك وكأننا نتعامل معه ببرود.

لا أهمية لذلك، على أي حال، فهو نفسه زيون بارد الأعصاب، ذكي، داهية لم أشهد لذكائه مثيلاً، وكان أحياناً يبدو شخصين مختلفين، فخارج المكتب تراه راوية عظيماً للحكايات، وساحراً، سموحاً لطيفاً، لديه خيول سباق أصيلة في إسطنبول مع خيول الملكة، ولديه بيوت فارهة مفعمة باللوحات الفنية العظيمة، وله زوجة رائعة، وهو مضيف كريم ومسلّم.

أما في مكتبه الرتيب الكئيب فكان مثال المحاسب التقليدي، وكان مقر شركة GEC في لندن يعكس أساليبه البخيلة، فالإضاءة قاتمة، والأثاث ضئيل متناثر، والممرات ضيقة جداً بحيث يترتب على المرء أن يسير بجانبه ليتجاوز باباً مفتوحاً.

مدخل الحمام على مرتفع ضيق يقع أمام سلم مفتوح، فإن كنت تنتظر للدخول فهناك دائماً احتمال أن يوقعك شخص من على ارتفاع مجموعتين من درجات السلم.

ويبدو وينستوك وهو جالس إلى مكتبه تحت مصباح مدلى، وفي حمالات بنطاله شخصاً كريهاً، وغالباً ما ينظر من فوق نظارته، منكباً على أكوام هائلة من دفاتر الأستاذ، يضع عليها علامات بأقلام ملونة، ويضع دوائر حول الأرقام التي هي أقل من توقعاته.

ويكل ما فيه من عقد، فقد وجدته فاتنا إجمالاً.

أسفرت مفاوضاتنا في النهاية عن سلسلة من المشاريع المشتركة وعمليات الضم مع GEC في إبريل من عام 1989، في الأنظمة الطبية، والأدوات، وأنظمة الطاقة، وتوزيع الكهرباء، منحت الاتفاقات شركة GE عملاً صناعياً جيداً، وموطئ قدم في الطاقة الكهربائية. حافظت على بقائنا في أعمال الغاز الأوروبية، كما منحتنا 50% من حصص أعمال GEC في حقل الأدوات.

وفيما بعد، في السنة ذاتها، ساعدنا باولو على تثبيت شراء الحصص الكبرى من الأسهم في تنغسرام (Tungsrām) إحدى أكبر وأقدم الشركات الهنغارية، وكنا نبحث عن بقعة في النمسا لبناء محطة إنارة قرب الحدود الهنغارية عندما اكتشفنا أن تنغسرام معروضة للبيع، ورغم كونها ضمن النظام الشيوعي، فقد كان للشركة شهرة عظيمة وكان لديها قدر كبير من التكنولوجيا، وكانت أكبر شركة تنوير خارج العمالة الثلاثة: فيليبس (Philips) وسيمينس (Siemens)، ونحن (GE).

سافر باولو إلى هنغاريا مع فريق صغير وشرع بالتفاوض، وبعد انقضاء اليوم الأول على مائدة المفاوضات اتصل بي من فندق هيلتون في بودابست ليزودني بالتفاصيل، لم يستغرق وقتاً طويلاً حتى أبدى باولو بعض الملاحظات بشأن سلوك غريب أثناء المفاوضات، لقد بدا وكأن نظراءه قد شرعوا في رد فعل على أمور كان قد قالها لي سراً على الهاتف.

أسرّ لي باولو بأنه يعتقد أن الهنغاريين يتتصتون على محادثتهما، لذلك بدأنا نقول كلاماً أخرقاً لنرى إن كان سيظهر له فعل على مائدة المفاوضات في اليوم التالي، بالتأكيد، كان هناك تنصت، لذلك بدأت وباولو نستخدم الاتصالات الهاتفية للإعداد لمفاوضات اليوم التالي، قال إنهم يطلبون 300 مليون دولار لقاء أسهم الأكثرية.

فقلت له: «اسمع، إذ أرادوك أن تدفع غداً أكثر من مئة مليون دولار فأني أريدك أن تغادر الاجتماع».

وجدهم باولو في اليوم التالي أكثر واقعية فيما يتعلق بالسعر، وعندما كنا نريد أن نضمن سلامة الاتصالات الهاتفية كان يسافر أحد أعضاء المكتب التنفيذي عبر الحدود إلى فيينا، أو نستخدم غرفة الهاتف المضادة للصوت في السفارة الأمريكية، وفيما عدا ذلك بقينا نلعب اللعبة على هاتف الفندق، وأخيراً، لم ينجم أي ضرر عن ذلك.

أنجزنا الصفقة بدفع 150 مليون دولار لقاء 51% من تنغسرام وشراء الباقي بعد خمس سنوات، أنجز باولو الصفقة في منتصف الليل بزجاجة من الفودكا مع الشيوعيين.

وفي اليوم التالي سقط جدار برلين، وكنا قد أنجزنا أول صفقة كبيرة في أوروبا الشرقية، دون أن نعلم بانهيار الجدار، وما زالت عمليات التتوير محصورة في أمريكا منذ أن وضعنا توماس أديسون في ضوء المصابيح الكهربائية، إن صفقة تنغسرام مع ضمنا في عام 1991 لأكثرية شركة ثورن (Thorn) للتتوير في المملكة المتحدة قد جعلت شركة GE الرقم 1 في صناعة المصابيح الكهربائية في العالم، ولها 15 من حصص السوق في أوروبا الغربية.

ومن الأحداث العالمية التي لا تنسى في تلك السنة هي رحلتي إلى الهند في أواخر سبتمبر من عام 1989. جرّني باولو إلى هناك لأول مرة، وسرعان ما وقعت

في حب الشعب، كان باولو قد أنشأ علاقة كبيرة هناك مع ك. ب. سينغ (K. P. Singh) أحد كبار متعهدي العقارات في الهند.

كان ك. ب. سينغ سفيراً حقيقياً للهند، طويل القامة، أنيقاً، أرستقراطياً، نبيلاً محترماً جداً لا تشويه شائبة، نظّم أياماً أربعة من اجتماعات عمل شامل، وأمسيات، احتفاءً بنا.

وبعد يوم من الاجتماعات مع زعماء الأعمال والحكومة في دلهي بمن فيهم رئيس الوزراء راجيف غاندي (Rajiv Ghandi)، أُعدت لنا ليلة لن تتسى أبداً، لقد دعى كل من هبّ ودبّ في مجمع منشآته إلى حفل ضخم، وكانت فرق الموسيقى تعزف ومئات من الناس يختلطون حول بحيرات صغيرة مملوءة ببتلات الأزهار، وموائد الطعام من حولها تزينها أطعمة من كل بلد في العالم.

يا له من ترحيب لا!

تابعنا اجتماعات العمل يومين آخرين، وفي أثناء الرحلة تضمن جدول أعمالنا اختيار شريك عالي التقنية يمكن أن يساعد في تطوير المنتجات البسيطة ومنخفضة التكاليف في الأنظمة الطبية، إن تشك بايبر (Chuck Pieper) الذي بادر بعقد صفقة يابانية مبكرة مع فانوك، قد رُفِع ليصبح رئيساً لأنظمة GE الطبية في آسيا، وضيق نطاقها حتى حصرها في اثنين أتى بهما لمقابلتنا في فندق في دلهي، كلاهما كانا متعهدين هنديين ناجحين: أحدهما منفتح متوهج والآخر متحفظ.

أنا وباولو أحببنا العرض الأول الذي قدمه الرجل المنفتح الذي عرض خطته بطريقة مثيرة، أما الآخر الهادئ، عظيم بريمجي (Azim Premji) فقد دخل بعد الأول وقدم عرضاً حصيماً حول السبب الذي يجعل شركته، وبيرو (Wipro) الشريك الصحيح لشركة GE، اقتنع تشك أن بريمجي هو الشخص المناسب لنا. أما ك. ب. سينغ الذي حضر اجتماعاتنا كلها فقد كان حيادياً. إذ كان يعتقد أن المتعهدين رهيبان.

وبعد مغادرتنا، قدم تشك قضيته مكتوبة إلى وييرو، واتفقت مع باولو أن نقتصر على إقامة مشروع تشك المشترك مناصفة مع بريمجي، ازدهر المشروع الطبي، وتابعت شركة وييرو توسيع قدراتها البرمجية بصورة درامية بحيث غدت ابنة صناعة التكنولوجيا العالية الهندية التي تحتل لوحات الإعلانات، تقدر ثروة بريمجي بالبلايين، وبعد واحداً من أغنى أغنياء رجال الأعمال في العالم.

رتب ك. ب، لنا زيارة إلى تاج محل في آخر يوم لنا في الهند، وفي الليلة السابقة طرنا إلى جايبور (Jaipur)، ولو اعتقدنا أن يومنا الأول في الهند كان يوماً خاصاً، لما رأينا شيئاً.

كاد ك. ب. سينغ أن يتفوق على ذاته، فعندما ذهبنا إلى الفندق الذي كان قصرًا سابقاً للمهراجا (Maharaja) حيثنا ثلة من فرسان ملوني الثياب يمتطون صهوات الخيول وظهور الفيلة، وكانت المرجة الأمامية للفندق مزروعة بالأزهار الطبيعية على هيئة شعار GE.

استضافنا المهراجا ذلك المساء في جايبور على عشاء في قصره، وبعد العشاء كُرمنا بعرض من الألعاب النارية لم أشهد له مثيلاً بحياتي، ثم صعدنا سلماً متعرجاً طويلاً إلى السطح حيث جلسنا على وسائد ضخمة وسجاد قديم رائع الجمال.

كان ذلك أشبه بعالم الخيال، يحتاج المرء فيه لأن يقرص نفسه ليتأكد أنه في عالم الواقع وليس في عالم الأحلام أو الخيال، كانت معاملة ملكية، إنهم يريدون حقاً أن تحب شركة GE الهند وتستثمر فيها - فكانوا يزيلون العقبات كلها لتحقيق هذا الهدف.

وفي اليوم التالي صدمت بما هو نقيض ذلك، إذ كانت الحيوانات تملأ الشوارع القذرة التي كنا نمضي عبرها في طريقنا إلى تاج محل، أما تاج محل ذاته فقد فاق توقعاتي بكل أشكالها، كان بنياناً مهيباً، يتألق في ضوء الشمس، الذي أعطاه مسحة لون قرنفلي، وخلف هذا الإبداع الجميل كان يريض عبر

النهر صحن اتصالات مع الأقمار الاصطناعية، يعد صورة تجمع بين القديم والحديث في نظرة واحدة.

لقد أفلحت جهود ك. ب. وأصداؤه، لقد جعلونا نرى هنداً وشعباً أحببناهما. شهدنا مختلف أنواع الفرص هناك، فأصبحت نصيراً للهند بعد تلك الرحلة.

فعرضت في اجتماع المسؤولين السنوي التالي الهند كبلد عظيم يراهن عليه. كنت أود المقامرة على الهند لأن فيها نظاماً قانونياً قوياً، وسوقاً محتملة رائعة، وعدداً كبيراً من الناس يتمتعون بمهارات فنية وتقنية عالية.

رأيت الهند سوقاً ضخمة فيها طبقة متوسطة تنمو بسرعة يبلغ عددها حوالي 100 مليون وأكثر من أصل 800 مليون هندي، الهنود مثقفون ثقافة عالية ويتكلمون الإنكليزية، وفي الهند عدد كبير من المتعهدين الذين يحاولون كسر قيود بيروقراطية الحكومة الثقيلة.

ورغم أن الهند متطورة جداً من وجهة النظر الفكرية إلا أنها مازالت من البلدان المتخلفة من منظور البنية التحتية، كنت أعتقد أن البيروقراطية سوف تصلح مشكلات البنية التحتية، وتخفف من الروتين الحكومي.

ولكني كنت مخطئاً تماماً، حاولنا إقامة شركات تنوير وأدوات هناك، فلم نجد سبيلاً، فتوليد القوة الكهربائية كان سلسلة من الإقلاع والتوقف، كما أن الخدمات المالية والصناعة البلاستيكية متواضعة، إن الأنظمة الطبية فقط هي المزدهرة.

كما أنني محق كذلك، إذ تبين لي أن المنفعة الحقيقية للهند تكمن في مقدرتها الفكرية وحماس شعبها، فقد وجدنا فيها المواهب العلمية والهندسية والإدارية الرائعة التي تقوم اليوم بخدمة أعمال GE كلها تقريباً.

تابعنا في مطلع تسعينيات القرن العشرين دفع نمونا العالمي إلى الأمام بفضل عمليات الضم والتحالفات ونقل أفضل موظفينا إلى المستوى العالمي، أحدثنا في أواخر عام 1991 نقلتين هامتين، فقد عينا جيم ماك نيرني (Jim Mc Nerney)

أحد أفضل الرؤساء التنفيذيين لأعمالنا، في موقع محدث، هو رئيس GE في آسيا، لم يذهب جيم إلى هناك ليدير عملاً، بل ليرفع مستوى المنطقة وبين لقيادة الأعمال إمكانات المنطقة، مهمته هي البحث عن صفقات، وإقامة اتصالات عمل وأن يكون نصيراً لآسيا، كان رجلاً مقنعاً ملفتاً للانتباه وذا تأثير هائل.

وبعد ثمانية شهور من نقل جيم إلى آسيا، أرسلنا ديل ويليامسون (Del Williamson) من أعمال توليد الطاقة لدينا في شبينيكادي حيث كان رئيساً للمبيعات والتسويق، إلى هونغ كونغ كرئيس للمبيعات على نطاق عالمي، فنقل مركز الجذب إلى هناك منطقياً لأنه ليس في الولايات المتحدة من يشتري معامل توليد القدرة الكهربائية، وبالتالي فإن فرص العمل متاحة في آسيا، ومن الناحية النفسية، كان أثر رؤية موظف كبير مثل ديل يدير قمة العمل بعيداً عن «الأم شبينيكادي» كبير جداً.

لقد هزّت رمزية هذه التقلات النظام كله، إذ فجأة أخذنا نسمع الناس يقولون: «إنهم يعنونها، عولة حقاً»، والأرقام ستثبت ذلك، إذ ارتفعت مبيعاتنا العالمية من 9 بلايين دولار في عام 1987، أو 19% من إجمالي العائدات عندما عين باولو نائباً أول للرئيس، إلى 53 بليون دولار، أو أكثر من 40% من إجمالي عائداتنا اليوم.

من الأجزاء الجوهرية الأخرى لاستراتيجيتنا اتخاذ وجهة نظر مغايرة للعولة. إذ ركزنا اهتمامنا على مناطق العالم التي كانت في حالة انتقال من حال إلى حال أو أنها خارج دائرة الاهتمام، كنا نعتقد أن أفضل الأنشطة جزاءً وعطاءً موجودة هناك.

في مطلع تسعينيات القرن العشرين وحتى منتصفها، عندما كانت أوروبا في حالة هبوط وترهل، رأينا فرصاً عديدة، خاصة للخدمات المالية، ففي منتصف تسعينيات القرن العشرين عندما خفضت المكسيك قيمة عملتها «البيزو» (Peso) وكان الاقتصاد مضطرباً أنجزنا أكثر من عشرين عملية ضم، ومشاريع مشتركة

وزدنا قاعدة إنتاجنا زيادة مرموقة، وفي أواخر تسعينيات القرن العشرين انتقلت خدماتنا المالية إلى اليابان التي حظرت لزمناً طويل الاستثمارات الأجنبية، كانت هذه حركات انتهازية، ولكن ليس بالمعنى التقليدي للكلمة، لقد ذهبنا إلى هناك لنبني عملاً على المدى الطويل.

كما أن عمليات ضم أعمال التصوير الطبي CGR في فرنسا، وتغسرام في هنغاريا، ونوفو بيغنونو (Nuavo Pignone) في إيطاليا في عام 1994 تضمنت الاضطلاع بعمليات غير مربحة أو لا يكاد ربحها يغطي نفقاتها والتي كانت تديرها الدولة ولكنها منحتنا مجالات توزيع جديدة أو تكنولوجيا جيدة ساعدتنا على عوامة أعمالنا في ميادين الطب والتوير، والقدرة الكهربائية.

بدأ رأسمال GE يتوسع عالمياً في مطلع تسعينيات القرن العشرين في أوروبا عن طريق ضم شركات تأمين وشركات مالية، لقد نهض النشاط وانتعش عندما قام غاري ويند بتعيين كريستوفر ماكينري في لندن في عام 1994، انطلق كريستوفر بدعم من غاري بحملة توسع أوروبية هائلة، وقاد غاري الطريق أيضاً بجهد مماثل في اليابان في أواخر تسعينيات القرن العشرين، فكانت مشتريات رأسمال GE من الموجودات البالغة 89 بليون دولار من أصل 161 بليون دولار في الفترة ما بين عامين 1994 و2000 خارج الولايات المتحدة، أما خدمات رأسمال GE فقد استغرقت وقتاً حتى انطلقت في ميدان العوامة، ولكن عندما انطلقت، استمرت بلا هوادة.

ليس هناك نجاح يتحقق بين عشية وضحاها، فقد استغرقت صفقة تومسون الطبية عقداً من الزمن على الأقل حتى بدأت تعطي، وينطبق الأمر نفسه على صفقة ضم تغسرام، ومع ذلك كان من أكثر إنجازاتنا نجاحاً هي امتلاك ثلاث شركات حكومية (CGR، ونوفو بيغنونو، وتغسرام التي كان يملكها الشيوعيون) وتحويلها مؤسسات عالية النشاط وشركات رابحة.

لم يحالف النجاح بعض الأفكار، فعندما التقطنا عملاً لشق السوق الصينية، بدأنا أولاً بأعمال الإضاءة والتتوير، إذ اعتقدنا أن منافسينا العالميين النموذجيين سيكونون في الصين، فتبين لنا أن كل رئيس بلدية محلية قد أنشأ معامل لصناعة المصابيح الكهربائية، ويوجد اليوم في الصين أكثر من 2000 معمل لصناعة المصابيح الكهربائية.

ولم تفلح محاولتنا كلها لعقد صفقات عالمية - بل كانت بعض التجارب مريرة، وأتذكر واحدة منها، ربما اثنتين، عندما ذهبت وباولو إلى إيندهوفر (Eindhoven) في الأراضي المنخفضة لإجراء لقاء مع الرئيس التنفيذي لشركة فيليبس N.V. علمنا أنه مهتم ببيع أعمال الأدوات التابعة لشركته، إن تلك الصفقة تمنحنا موقعاً قوياً في السوق الأوروبية للأدوات.

لقد أصبح رئيساً تنفيذياً لفيليبس في أواسط ثمانينيات القرن العشرين، ولديه أفكار جريئة حول كيفية تغيير شركته، قال لنا أثناء حفل عشاء في فيليبس هاوس (Philips) إنه يريد بيع عمل الأدوات الكبير، حيث كانت فيليبس تحتل في هذا المجال مكانة ثاني أكبر لاعب أوروبي، وأنه يفكر في بيع أعمال فيليبس الطبية، ولم يكن متأكداً أيضاً من بقائه في أعمال التتوير، رغم أن الشركة الهولندية هذه كانت أكبر منافس لنا في صناعة المصابيح الكهربائية.

كان يحب أشباه الموصلات والإلكترونيات المستهلكين.

كنا في طريقنا إلى المطار، بعد العشاء تحت المطر، عندما التفت إلى فريسكو. وقلت له: «هل سمعت في مكان ما عن منظورين مختلفين كلياً حول الأعمال ذاتها؟ فلا يمكن أن يكون كلانا على صواب، فلا بد وأن يتحى أحدهنا».

أدى لقاءنا إلى البدء في التفاوض على عمل الأدوات في فيليبس، رتب الرئيس التنفيذي لقاءً تفاوضياً بين رئيسه وباولو، اتفقنا على السعر، وظننا أن الصفقة قد تمت، بعد قضاء أسابيع مضية حقاً.

وبعد يوم فقط من المصافحة، عاد الرئيس بمفاجأته الكبرى قائلاً: «سوف نخوض دوامة».

اتصلت بالرئيس التنفيذي وقلت له: «ليس هذا عدلاً».

وافق على قلوي، وأردف: «أرسل باولو إلى هنا وسوف نحل المشكلة هذا الأسبوع»، قطع باولو إجازته في كورتينا، في إيطاليا، وترك زوجته هناك وطار فوراً إلى إيندهوفن، قضى يوم الخميس كله في التفاوض على صفقة جديدة، ووافق على دفع المزيد لقاء عمل فيليبس في الأدوات، وطلب فريق فيليبس من باولو أن يعود إلى الفندق.

قال الرئيس: «سنتهي في الساعة الرابعة بعد الظهر من الأوراق الرسمية وستكون مطبوعة جاهزة للتوقيع، وسنشرب نخباً كاساً من الشمبانيا عندئذ».

وعندما أتى إلى فندق باولو حوالي الساعة الخامسة، ألقى بالقنبلة الثانية، إذ قال: «أنا آسف، سوف نخوض دوامة، لقد عادوا وردوا عرضك».

لم يكذب باولو يصدق ما سمع، وعندما اتصل بي حوالي منتصف الليل وأخبرني بما جرى، صُدمت، إنه لأمر سيء جداً أن نصافح فيليبس على صفقة عمل على مستوى القمة ثم تفشل، لقد فاقت المفاوضات الثانية أي شيء شهدته في صفقة عمل على مستوى القمة.

ومن الظريف أنه خلال عشرين سنة من كوني رئيساً تنفيذياً ومن تحقيق آلاف عمليات الضم والشراكة والصفقات، لم يحدث مثل ذلك الأمر ويمثل هذا الصلف الذي حدث في إيندهوفن.

البذرة تنمو وتزهر في الحديقة كبقية مبادراتنا الأخرى، فانتقلنا من التفكير في العولة بدلالة الأسواق، إلى التفكير فيها بدلالة تصنيف المنتجات والمكونات وأخيراً انتقلنا إلى طرق باب رأس المال الفكري للبلدان.

ولنأخذ مثلاً، الهند، كنت متفائلاً بالطاقة الفكرية للهند، ولكن استخدامنا لها فاق أكثر أعلامنا جموحاً، إن الموهبة التقنية والعلمية في الهند لتطوير البرامج والتصاميم والبحث الأساسي رائعة جداً بصورة لا تصدق، لقد فتحنا مركز أبحاث وتطوير بكلفة 30 مليون دولار في عام 2000، وانتقل إلى الطور الثاني، وسوف يضاعف استثمارنا ثلاث مرات عندما يستكمل في عام 2002، وسيكون أكبر منشأة بحث متعدد الأنظمة في شركة GE في العالم كله، وبلغ عدد عاملين فيه مؤخراً 3000 مهندس وعالم، ولدينا اليوم أكثر من ألف بمن فيهم 250 من حملة الدكتوراه.

تتمتع الهند بثروة من البشر المثقفين ثقافة عالية والقادرين على عمل أمور وأشياء مختلفة بإتقان، فنقل رأسمال GE مراكز خدمات الزبائن إلى دلهي، وكانت النتائج ممتازة جداً، وتتميز مراكزنا لخدمات الزبائن الهندية العالمية بنوعية أفضل، وتكاليف أقل، ومعدلات جمع أعلى، وقبول للزبائن أكبر من عملياتنا المماثلة في الولايات المتحدة وأوروبا. وتبعت أعمال GE الصناعية كلها رأسمال GE هناك، وأخذنا بنصيحة بيتر دركر (Peter Drucker)، فنقلنا «أسرار» شركة GE الموجودة في الولايات المتحدة إلى «الواجهة العلنية» في الهند.

يمكننا أن نوظف مستوى من المواهب في الهند لخدمة الزبائن والعمل الجماعي، لا يمكن اجتذابها في الولايات المتحدة، إن مراكز اتصال الزبائن في الولايات المتحدة مثقلة بالتحويلات، أما في الهند فإن ذلك يتم بعد الانتهاء من العمل، يزعم البعض أن العولة تضر بالبلدان النامية وبشعوبها، أما أنا فأختلف معهم، إذ لا يظهر جمال العولة جلياً أكثر مما يظهر على وجوه الناس المبتهجين الذين تحسنت حياتهم لحصولهم على هذه الوظائف.

شرعت مبادرتنا العولية في السنوات الأخيرة في تعيين شخصية عالمية على رأس الشركة مع زيادة المواطنين المحليين في مواقع القيادة، كان علينا في السنوات الأولى من العولة استخدام مغتربين أمريكيين، كانوا ينتقدون بدايتنا الناجحة، ولكننا كنا نواجه المتاعب للتخلص من الاعتماد عليهم.

لقد سرعنا تطوير الوجه العالمي لشركة GE بفرض تقليص شديد للمغتربين الأمريكيين، حصلنا على فائدتين من قياس تقليص المغتربين شهرياً بمقياس العمل: الأولى: استدعى ذلك ترفيع محليين أكثر وبسرعة أكبر إلى وظائف مفتاحية، والثانية: في السنة الأولى من تطبيق ذلك، انخفضت نفقاتنا بما يزيد على 200 مليون دولار، فعندما كنا نأتي بشخص من الولايات المتحدة إلى اليابان براتب 150.000 دولار، فإنه يكلف الشركة أكثر من 500.000 دولار، فكنت أذكر قادة الأعمال لدينا باستمرار: «هل من الأفضل تعيين ثلاثة أو أربعة من خريجي جامعة طوكيو الأذكى الذين يعرفون البلد ويعرفون اللغة، أو تعيين صديق من أصدقائك الذين عايشتهم في الشركة نفسها أو في الجامعة؟».

تقدمت العولة خطوة كبيرة بفضل الترفيعات المثيرة التي بينت أن جهودنا ناجحة ومريحة، التحق بنا يوشياكي «فوجي» فوجي مورو (Yoshiaki "Fuji" Fuji-moro) خريج جامعة طوكيو في عام 1975 في أعمال التنمية لدينا في عام 1986. رُفع فوجي في عام 2001 من رئيس الأنظمة الطبية في آسيا إلى رئيس وتنفيذي لأعمال البلاستيك التابعة لشركة GE في بيتسفيلد.

فكان أول ياباني الجنسية يرأس عملاً عالمياً في شركة GE - شاقاً طريقاً طويلة من عمل البلاستيكيات الذي بدأت به أنا قبل 40 عاماً.





الفصل العشرون

الخدمات النامية

كانت الخدمات النامية كلها تقدم للناس كغيرها من الأعمال الأخرى تماماً كما في شركة GE، وفيما خلا الأعمال الطبية فإن غالبية الذين يصنعون الأجهزة الثقيلة في الشركة يفكرون بخدمات «ما بعد السوق» - كتقديم قطع الغيار والأجزاء البديلة لمحركات الطائرات، ومحركات السيارات وتجهيزات توليد القدرة الكهربائية التي نبيعتها.

عبارة «ما بعد السوق» نفسها تضع الأمر في المقعد الخلفي*.

ففي أعمال التجهيزات الكبيرة، يحب المهندسون قضاء وقتهم في الأحداث والأسرع والأقوى، إنهم لا يفكرون بما هو «بعد السوق»، ليسوا وحدهم - فالباعة كذلك يركزون أساساً على حاجات الزبائن الجديدة من التجهيزات.

كنا ندفع بالخدمات دون نجاح كبير، فعندما أجبرتنا ثري مايل آيلاند على إيقاف بناء مفاعلات نووية جديدة، اضطر المسؤولون عن الأعمال النووية هناك أن ينشئوا شركة للخدمات، فعلوا ذلك وغيروا طبيعة عملهم وحققوا بذلك نمواً في المكاسب يقدر بالعشرات المضاعفة في سوق ليست نامية افتراضياً.

أما الشؤون الطبية فلها بؤرة خدمات قوية باستمرار، فالمشتركون الأساسيون هم المصورون الشعاعيون، وهم الذين يستخدمون الأجهزة باستمرار، ومنذ أن دخلنا ماسحات CT في عام 1976 ونحن نبيع آلاتنا تحت شعار «الاستمرارية». كان ذلك الشعار يعني أن نبين للمصور الشعاعي أن تحديث البرامج ينقلهم إلى نماذج الجيل الثاني من الأجهزة، فلا ضرورة لإلقاء آلة كلفتها مليون دولار والبدء من جديد

* أي في دائرة الظل أو في الموقع غير المناسب. (المترجم).

وبآلات جديدة، إن مفهوم «الاستمرار» يساعد على زيادة عائدات الخدمات وأسهم سوق الأجهزة لأن الزبائن يحصلون على حياة أطول من استثماراتهم.

بنى جون تراني (John Trani) الذي أصبح رئيساً تنفيذياً للشؤون الطبية في عام 1986 على ذلك الأساس الأول، كان زعيماً قوياً مهووساً بتحقيق أرقام عالية. ويرأي جون أن الخدمات تشكل فرصة أكبر للربح. وكانت الأنظمة الطبية أول عمل يقدم خدمات طويلة الأجل، وكانت أيضاً هي العمل الوحيد الذي يجري تشخيصاً عن بعد، وأقام قسم الشؤون الطبية منشآت عالمية لتعطي تشخيصاً عن بعد بنسبة 7/24 من تجهيزاتها المركبة.

ويمكن أن يحصل الزبون من أي مكان على جواب وغالباً على موعد عبر الإنترنت من ممثل تقني في باريس، أو طوكيو، أو ميلووكي، حسب المنطقة الزمنية، ويتركز قسم الشؤون الطبية على الخدمات بوصفها أجهزة أصلية، تم الحصول على نتائج جيدة، فتما إجمالي العائدات الطبية اثني عشر ضعفاً من عام 1980 حتى عام 2000، وكانت الخدمات تشكل جزءاً كبيراً من النمو، بحيث ارتفعت من 18% من إجمالي العائدات الطبية في عام 1980، إلى 31% في عام 1990، إلى 41% من عائداتها التي بلغت 7 بليون دولار وأكثر في عام 2000.

وفيما عدا هذين المجالين من الأعمال، لم نحقق نجاحاً كبيراً، وكان صف كروتونفيل الذي تحدانا في إعادة تحديد أسواقنا في عام 1995 نقطة تحول. وعندما حددت أعمال أخرى أسواقها بصورة أوسع، ظهرت أهمية الخدمات بجلاء، وكانت دليلاً ذاتياً.

وفي بوكا، في يناير من عام 1996، بينت أننا «كنا الشركة المثالية التي لا شية فيها»، إذ كان لدينا عدد لا حصر له من التنفيذيين الذي يجادلون، هل نبيع 50 أو 58 عنفة غاز أو بضع مئات من محركات الطائرات في السنة، في حين «أنا كنا نتعامل روتينياً مع فرص الخدمات لقاعدة قائمة فيها 10.000 عنفة و9000 محرك نفاث».

كان لابد من تغيير ذلك.

عقدنا جلسة C خاصة، بعد صف كروتونفيل، في نوفمبر من عام 1995 للتركيز على تشكيل هيئات خدمات، فقمنا بأول نقلة مؤسساتية كبيرة لا تقليدية في محركات الطائرات في يناير من عام 1996، أحدثنا منصب نائب رئيس لخدمات المحركات وجعلنا هذا المجال مركزاً منفصلاً بحد ذاته باسم P&L، عينا وكيل تحويلات في هذه الوظيفة، لا يتوانى عن التغيير، هو بيل فاريشي (Bill Vareschi) الذي كان مسؤولاً مالياً لأعمال محركات الطائرات.

كان بيل صاخباً، عنيداً، واقعي المزاج والتفكير – وأعتقد أنه هو الرجل الذي سيحيي المبادرة، وعين جيف بورنشتاين (Jiff Bornstein)، النجم المالي الشاب، من هيئة مدققي الحسابات الذي لا يخشى، كرئيسه، الانعطاف عند أي شيء في طريقه، قضى بيل وجيف معظم عام 1996 في جمع أقسام الخدمات بعضها مع بعض.

كان لديهما كتل مبانى عديدة ليعملوا فيها، وكان لدينا ورشات خدمات للمحركات موزعة في مختلف أنحاء العالم، لقد ضمنا ورشة كبيرة في ويلز (Wales) من الخطوط الجوية البريطانية كجزء من صفقة بعنا بموجيها الخطوط الجوية البريطانية (BA) محركاتنا الجديدة من طراز GE-90، إنها عملية غير مريحة، إذ كانت الورشة تخدم محركات رولز – رويس وتفحصها، وكانت شركة BA راغبة في التخلص منها، كانت هذه الورشة أول غزوة مهمة نقوم بها لخدمة محركات من صنع شركة غير شركتنا، وفي عام 1996، ضم بيل بمساعدة دينيس دامرمان ورشة سيلما (Celma) في البرازيل التي كانت تملكها الدولة وشملت بقانون الخصخصة، ومنحتنا هذه الورشة المقدره على خدمة محركات برات ووتني (Pratt & Whitney)، وبعد سنتين نوينا شراء ورشة فاريفس البرازيلية (Varig's Brazilian) والتي تمنحنا المقدره على خدمة محركات GE بأقل كلفة ممكنة.

وفي أواخر عام 1996 حقق عمل خدمات المحركات عائدات بلغت 3 بليون دولار، في حين كانت 2.2 بليون دولار في عام 1994، وكانت منطلقة في مسار جيد، على أي حال، كانت هذه الصناعة قد بدأت تقوى وتتعزز، وفي عام 1996، اشترت شركة غرينيتش (Greenwich) للخدمات الجوية في ميامي (Miami) ورشة أيبال (Aial) لصيانة المحركات النفاثة وفحصها، وسألت بيل وغيره لِمَ لَمْ نشتر نحن هذه الورشة، وفي أواسط فبراير من عام 1997 عادت غرينيتش ثانية للإعلان عن خططها لشراء شركة خدمات أخرى هي UNC.

اتصلت ببيل ثانية وقلت له: «ما الذي يجري، بحق جهنم؟» لقد جعل هذا الضم الجديد شركة غرينيتش لاعباً كبيراً، أردت إلقاء نظرة فاحصة على هذه الضمائم، فعقدت بعد عشرة أيام من إعلان غرينيتش عن هذه الصفقة مؤتمراً عبر الفيديو مع عضوين تنفيذيين في قسم محركات الطائرات، هما: جين مرفي، وبيل فاريتشي (Bill Vareschi) لأعرف كم يستغرق شراء غرينيتش من الوقت، كان بيل يهضم ورشة سيلما ويعتقد أن لدينا من المنشآت ما يكفي لتنمية عملنا لوحدها.

ولكني كلما فكرت في الأمر ازداد جنوني، لم أشأ المخاطرة بأن يسبقنا أحد منافسينا في شراء غرينيتش، فحثت جين وبيل على التفكير في الأمر طيلة الليل، ورتبت مؤتمر متابعة عبر الفيديو في اليوم التالي.

وافقوا في هذه الجلسة على بذل محاولة في هذا الاتجاه، وافق فاريتشي (Vareschi) الذي كان يعرف مؤسس غرينيتش ورئيسها التنفيذي جين كوني (Gene Conese) منذ زمن، على الاتصال به والإعداد للقاء بيننا يوم الأحد، وعندما غادرت المؤتمر الفيديوي مع دينيس دامرمان، أمسكت بذراعه وقلت له: «لابد أن نحقق هذا الأمر»، وكان متحمساً مثلي.

وفي 2 مارس طرت إلى ميامي، وذهبت بصحبة بيل فاريتشي للقاء جين كوني في بيته، كان جين هذا مضارباً اجتماعياً، ومتعهداً بارعاً أنشأ شركته من لا شيء،

بدا واضحاً - عندما جلسنا لتناول القهوة في غرفة الطعام - أنه كان مهتماً بالبيع، وعلى الرغم من أنه لم يفصح عن ذلك صراحة، كان لدي شعور بأنه - بعد جمع شبكة الخدمات هذه معاً - كان يفكر: من أين أتى هذان الرجلان؟

تحدثنا صباح ذلك اليوم عن صفقة، وقدمت عرضاً لشراء الشركة لقاء \$27 للسهم الواحد، عندما كان سعر السهم \$23. فطلب جين \$35، وتوصلنا في النهاية بعد مفاوضات دامت ساعتين إلى \$31 للسهم الواحد، وقام فرقاؤنا بالجهد اللازم خلال الأسبوع، أتى دينيس في منتصف الأسبوع ليتابع سير الأمور ويدفعها إلى الأمام.

عدت في نهاية الأسبوع التالي وقمت بالمساومات المعتادة ليلتي الجمعة والسبت بشأن آخر التفاصيل الدقيقة، وصلت قيمة الصفقة إلى 1.5 بليون دولار. عندما وصفت كونيز بأنه داهية لم أكن ألقى الكلام جزافاً، إذ كان جين كونيز يريد التأكد من أنه حصل على أسهم GE لقاء أسهمه العادية، لقد تأكد، وبالتالي تضاعف سعر الأسهم ثلاثة أضعاف منذ أن أنجزت الصفقة، ووضعنا الصفقة على خريطة خدمات الطائرات، ورفعت عائداتنا بمقدار يزيد على 60% بين عشية وضحاها.

وبفضل غرينيتش، أصبحنا اليوم عملاً حقيقياً في هذا المجال، بلغت عائداتنا أكثر من 5 بلايين دولار، كان على بيل أن ينقل العمل إلى المستوى الثاني، ولتحقيق ذلك، كان لابد من تحديث المؤسسة برمتها. وبصورة محددة أكثر، أراد أن يُعيد الفكر الهندسي عن تصميم محركات جديدة ويوجهه إلى تحديث قاعدة المحركات القائمة، نقلنا أحد أفضل مهندسي التصميم في العمل، فيك سيمون (Vic Simon) من مهمته التصميمية ليرأس هندسة الخدمات، كما ألحقناه بمدير التصنيع الشاب ذي الكفاءة العالية، تيد توربك (Ted Torbec) من قسم النقل في GE ليصبح مديراً للخدمات، ورفعنا من درجة المنصب بحيث أصبح يعادل نائب رئيس.

عزز نقل هذين الشخصين الرسالة التي مفادها أن الخدمات لا تقل أهمية عن غيرها من المهمات الأخرى، وازدادت عائدات الخدمات من أقل من 40% من إجمالي عائدات محركات الطائرات في عام 1994، إلى أكثر من 60% في عام 2000.

استخدمنا هذا النموذج نفسه وحصلنا على النتائج نفسها في أنظمة الطاقة والنقل. أما الآن فنحن بحاجة إلى توسيع قاعدتنا.

ولنشر عملية التعلّم، أنشأنا مجلساً في عام 1996 يأتي بقيادة الخدمات في GE إلى فيرفيلد كل ربع سنة، وسأكون أنا أو يكون نائب الرئيس باولو فريسكو في كل اجتماع، ومرةً أخرى أصبح واضحاً من هو الذي يعطي، ومن هو الذي لا يعطي، ويجري تصحيح الأمر في الاجتماع التالي، كانت المشاركة في الأفكار معنية بوجه خاص في تحريك الاهتمام في عمليات الضم وإنشاء اتفاقات خدمات طويلة الأمد.

كانت عمليات الضم تلعب دوراً مهماً في نمو الخدمات، فمنذ عام 1997 وحتى عام 2000، ضمت الأنظمة الطبية 40 شركة خدمات، وأنظمة الطاقة 31 شركة، ومحركات الطائرات 17 شركة، حتى قسم النقل دخل لعبة الضم هذه في عام 2000 ودفعت 400 مليون لقاء صناعات هارمون (Harmon Industries)، وهي شركة خدمات وإشارة للسكك الحديدية في مدينة تكساس.

أقامت ثلاثة أعمال منفصلة، هي: النقل، والطاقة، والطيران، أقامت مشروعاً مشتركاً مع شركة هاريس (Harris) الفضائية عالية التكنولوجيا، بنسبة 50/50. وكان ذلك المشروع مثلاً آخر على مشاركة الأفكار.

أتاحت مشاريع أنظمة المعلومات هذه لشركات السكك الحديدية معرفة موقع القطار، وأتاحت لشركة المنفعة عامة معرفة المكان الذي تحصل فيه إشكالات في

الشبكة، وفي عام 2000، اشترينا بروح ودية، حصة هاريس في قطاع الطاقة والنقل والبالغة 50%.

وكنا نكرر التطرق إلى فكرة استثمار التكنولوجيا في كل خطوة من خطوات النظام عامل، وضاعفت الأعمال في معظم الحالات استثماراتنا في تكنولوجيا الخدمات R&D بحلول عام 2000 ثلاث مرات، أي إلى 500 مليون دولار سنوياً.

لقد غير الاستثمار الكبير لتكنولوجيا الخدمات، الأسس الجوهرية لأعمال الخدمات لدينا، إذ لم يعد عقد اتفاقات خدمات طويلة الأجل ممكناً بدون هذه الاستثمارات الكبيرة في التكنولوجيا وفي التزامنا بـ «سيجما ستة» (Six Sigma) إن الاضطلاع باتفاقات طويلة الأجل يتطلب نماذج معقدة للتنبؤ بمصداقية التكاليف خلال عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة، وبما أن قادة الأعمال يتحملون الفرق إذا لم يتم الجهاز بالأداء المتبأ به، فإنه ينبغي أن تعزز هذه العقود التوجه لتخصيص مزيد من الدولارات لتكنولوجيا الخدمات.

لقد عززت استثمارات التكنولوجيا علاقتنا الودية مع الزبائن بصورة قوية. فإن تحدينا للخدمات التي تقدم اليوم أتاحت لزيائنا زيادة إنتاجيتهم، وأطالت من أعمار أجهزتهم القائمة.

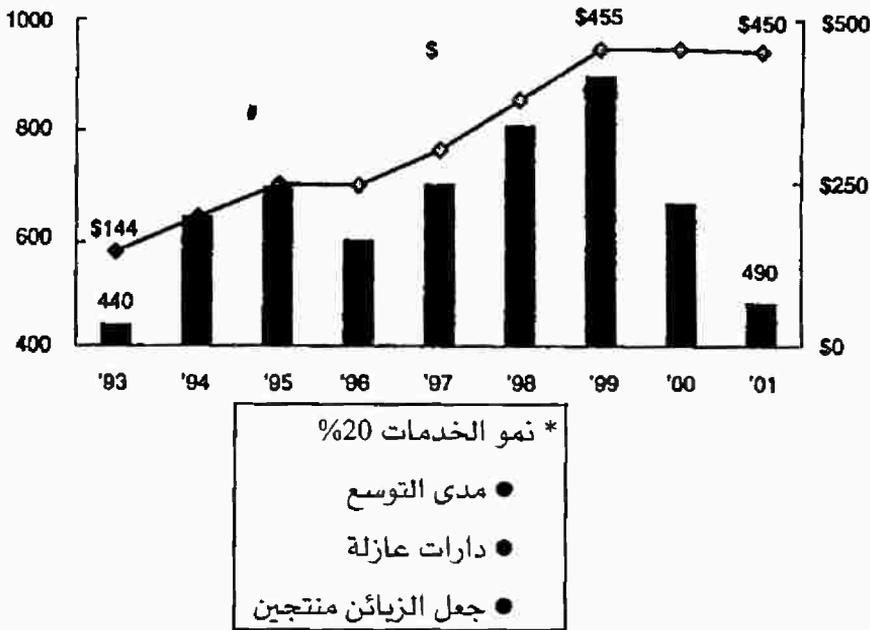
بفضل قيامنا بهذه المهمات تعلمنا الكثير.

كانت بعض تحديثاتنا التكنولوجية المبكرة متقدمة جداً، لقد قدرت أزمنا الاسترداد اللازمة للزبائن كي يسوّغوا استثماراتهم بثلاث إلى خمس سنوات بدلاً من سنة أو سنتين أو أقل من ذلك، لقد ثبتنا ذلك، ونركز الآن على حلول سريعة لأزمة الاسترداد في كل عمل، سواء كان يحسن حياة المحرك النفاث ويطيل عمره أو يحسن ناتج الطاقة للمعامل ذات النفع عام، أو يزيد من عدد المرضى الذي يمكن تصويرهم في فترة معينة من الزمن بأجهزة CT، فمثلاً، قدمت لنا الخطوط الجوية الجنوبية الغربية (Southwest Airlines) في عام 2001 طلباً لتحديث 300 جعبة لقاء مليون دولار لكل واحدة من أجل زيادة أعمار المحركات

القديمة لطائراتها بوينغ 737 ورفع كفاءتها في استهلاك الوقود، ولا يوضح قيمة التكنولوجيا العالية في أعمال الأجهزة أفضل مما يوضحه الرسم التخطيطي لأعمال المحركات لدينا (انظر الرسم أدناه)

خدمة = نمو مستدام

أداة النقل

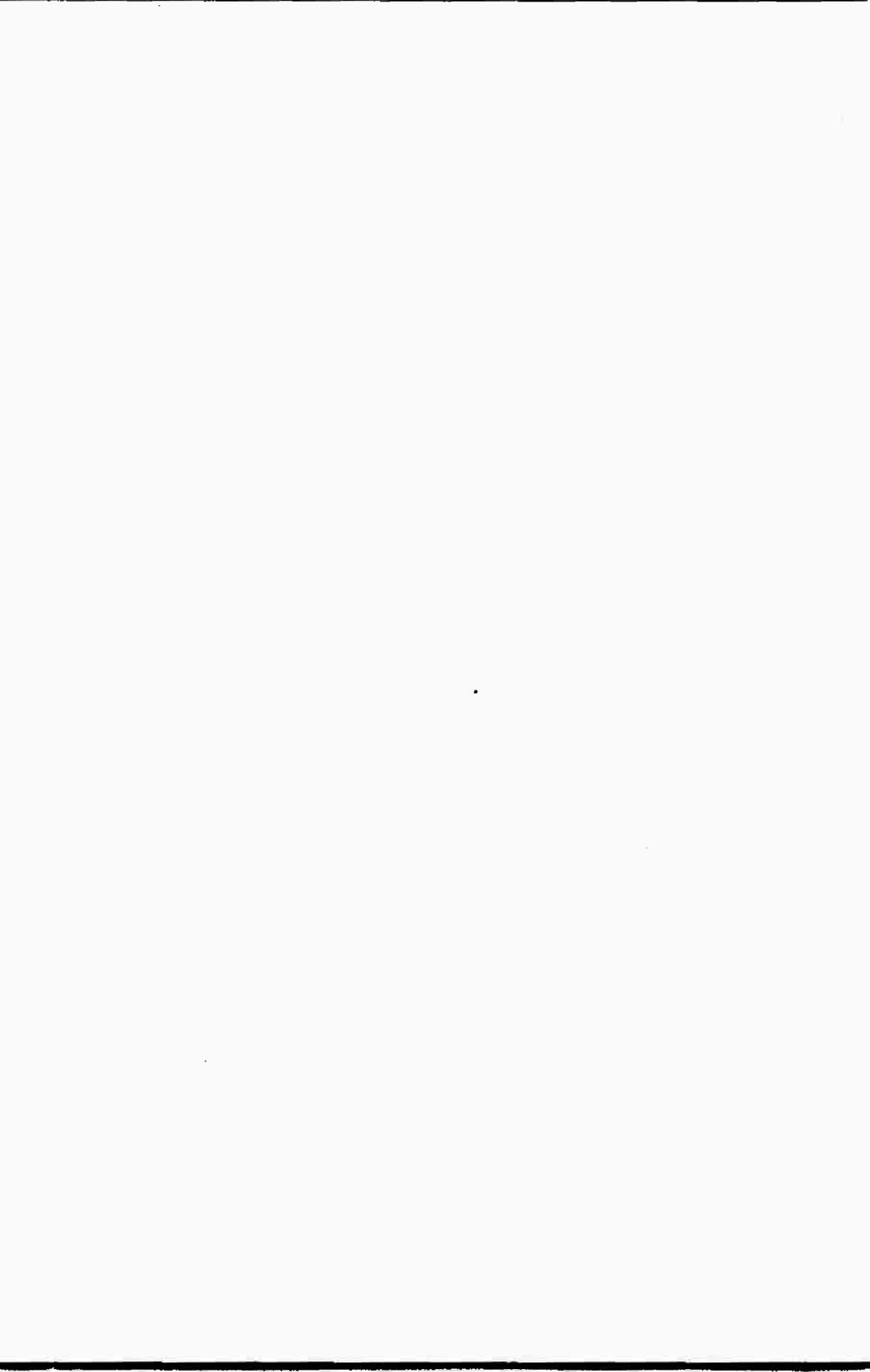


ستتخفف واحداً من المحركات من ذروة عام 1999 المقدرة بـ 905، إلى 490، وهو أدنى مستوى لها في غضون ثماني سنوات، وقام قطاع النقل بشحن 440 محركاً محصلاً من ذلك 144 مليون دولار من الهامش الحدي للعمليات في عام 1993. أما هذه السنة، فبسبب نمو الخدمات ذات التقنية العالية سيكون الهامش عامل مساوياً تقريباً لحجم الذروة في عام 1999 ولثلاثة أضعاف هامش الوحدات ذاتها التي شحنت في عام 1993 تقريباً.

وكما هو الحال دائماً إن الاختبار الذي يكشف مدى نجاح المبادرة هو الأرقام. فقد نمت خدمات المنتجات من 8 بليون دولار في عام 1995، إلى 19 بليون دولار في عام 2001، ولا بد من نموها إلى 80 بليون دولار بحلول عام 2010، كما أن احتياطي الخدمات الطويلة الأجل قد نمت عشرة أضعاف، أي من، بليون دولار في عام 1995، إلى 62 بليون دولار في عام 2001.

ونقضي اليوم زمناً في تأمين «مقابسنا» القائمة كي تظل منتجة بصورة متزايدة بقدر ما نقضي من الزمن في إيجاد «مقابس» جديدة.





الفصل الواحد والعشرون

سيجما ستة

وما بعدها

لم أتخلف خلال عشرين سنة من كوني رئيساً تنفيذياً سوى عن اجتماع واحد من اجتماعات المجلس التنفيذي للشركة، وكان ذلك في يونيو من عام 1995، وهو من أهم الاجتماعات التي عقدت للمجلس.

كنت قد دعوت صديقي وزميلي سابقاً، لاري بوسيدي، الرئيس التنفيذي لألايد سيفنال (Allied Signal) حينذاك، ليأتي إلى كرتونفيل والتحدث عن ميزة سيجما ستة.

وكان لغيابي عن الاجتماع عذر مقبول، إذ كنت طريح الفراش في البيت في فترة نقاهة من عملية قلب مفتوح.

بعد عودتي من الهند في أواخر يناير، لم يفارقتي الشعور بالألم طول الوقت. ظننت أنني أصبت بجرثومة جعلتني أشعر بالقذارة والقمل، لم أنم القيلولة في حياتي، ولكني بدأت أخذ قيلولة على كنبتي في المكتب، راجعت الأطباء في أنحاء نيويورك كلها وأجريت الفحوص المطلوبة جميعها، فلم يجدوا شيئاً.

استمرت شكواي - لدرجة دفعت جين إلى الذهاب إلى طبيبي، ووصفت له الأعراض وخرجت من عيادته بوصفه طبية تتضمن حبوب النيتروغليسرين.

وفي إحدى ليالي يوم سبت في أواخر إبريل خرجت وجين وأصدقائنا آل لو فريسكو (Lo Frisco) لتناول العشاء في مطعم سبازي (Spazzi) في فيرفيلد. أكلت من البيتزا كثيراً وشريت قدرًا كبيراً من النبيذ، عدت وجين متأخرين إلى البيت فصعدنا مباشرة إلى الطابق العلوي، وبينما كنت أنظف أسناني بالفرشاة

في الحمام، شعرت بقنبلة تتفجر في صدري. كنت أشعر بالآم في صدري في الماضي، تصورت أنني أصبت بعشرين نوبة قلبية خلال تاريخ الأسرة في المشكلات القلبية، أما هذه المرة فكان الألم أشد مما أصابني من ألم في حياتي. كان ذلك خناقاً صدرياً بسيطاً أو كذراع متقرحة. كان هذا هو الألم الحقيقي. إذ كنت أشعر بصخرة تريض على صدري.

صرخت منادياً جين فهرعت إلى الحمام وفاجأتني بحبوب النيروغليسرين. وضعت حبة تحت لساني، فانفجرت بسرعة، ولكن فراغ صبري هيمن عليّ، وبدلاً من أن أتصل برقم الإسعاف 911 قلت لجين أحضري السيارة لنطلق مباشرة إلى مشفى بريدج بورت (Bridgeport) حيث جين عضو في مجلس أمنائه، وفي طريقنا، لمحت ونحن منطلقان بسرعة فائقة في طريق 25 علامة مشفى فقلت لجين: اخرجي عند الشارع عن المخرج التالي.

فتبين أن المشفى ليس هو بريدج بورت، بل مركز القديس فنسنت (St. Vincent) الطبي في بريدج بورت، وعندما اجتازت جين إشارة المرور الحمراء أوقفنا الشرطي، ويعد أن شرحنا له حقيقة الأمر رافقنا إلى المشفى بسيارته التي أخذت تصدر أضواءها وصفارتها.

وعندما وصلت جين إلى غرفة الطوارئ الساعة الواحدة صباحاً خرجت مندفعاً من السيارة، واخترقت منطقة مزدحمة بالمنتظرين من المراجعين وقفزت على عربة نقل المرضى.

وأخذت أصرخ: «إني أموت... إني أموت».

جلب صراخي الممرضات فحقتوني بإبرة نتروغليسرين في الوريد، خفّ الألم. أكدت الفحوص أنني أصبت بنوبة قلبية، وفي الثاني من مايو، يوم الثلاثاء، أجرى لي الدكتور روبرت كاسيرتا (Robert Caserta) عملية تقويم أوعية ليفتح الشريان الرئيس، كان بوب مهووساً بالرياضة، ونصيراً لـ «يوكون (Uconn)»

ويانكيز (Yankees) ومنذ أن ذهبت إلى «يوماس (Umass)» وصرت مقاوماً عنيداً لـ «ريد سوكس (Red Sox)» كان لدينا الكثير من الأمور نتجادل فيها، وبعد هذا الإجراء بوقت قصير أعدت إلى غرفتي في المشفى عندما رحمت الصخرة الثانية على صدري، انسدّ الشريان، أصبت بنوبة قلبية ثانية، ونحن في طريقنا إلى غرفة الجراحة القلبية لإجراء عملية فتح للشريان، أراد كاهن أن يقرأ لي الطقوس الأخيرة.

كنت أشاهد شاشة المراقبة ورأيت الدكتور كاسيرتا يعاني صعوبة في فتح الشريان، وكان الجراح يقف إلى جانبه لإجراء عملية باي باص (bypass)* التي كنت أخشاها .

صرخت في الطبيب: «لا تستسلم، تابع المحاولة»، كنت منزعجاً مرةً أخرى أصدر أوامر، ولكن الطبيب تحملني وصبر، لحسن الحظ، فتح الشريان، ولم أعد بحاجة إلى عملية في ذلك الوقت.

وعندما غادرت المشفى بعد ثلاثة أيام أو أربعة. اتصلت بعدد من الناس كي أستشيرهم، بمن فيهم هنري كيسينجر، وميشيل ايزنر (Michael Eisner) من ديزني (Disney) اللذين أجريت لهما عملية باي باص (bypass)، كان ميشيل مشجعاً، وقال لي إن العملية ليست مهمة ولا هي بالمشكلة الكبيرة، أما هنري فدفعتني بقوة لإجرائها في مشفى ماساشوسيتس عام (Massachusetts General Hospital). وكذلك فعل الدكتور شاؤول ميلز (Saul Milles) مدير القسم الطبي في GE الذي طار إلى بوسطن حاملاً معه فيلم عملية تقويم الأوعية التي أجريت لي.

كان شاؤول قديساً وطبيباً رائعاً. كنت أزعجه لسنوات عديدة بآلام صدري والنوبات القلبية التي ظهرت. كان على شاؤول أن يصبر على أكثر ثلاثة وسوسة بالمرض في العالم، وهم: لاري بوسيدي، وباولو فريسكو، وأنا، فكلنا كنا نحمل

* عملية تسيير الدم في عرق جديد خارج القلب. (المترجم)

معنا صيدلية في حلنا وترحالتنا، وكنا مستعدين لاستدعاء الطبيب في أي لحظة لنشكو له أي صداع أو ألم، وربما كنا نحن الثلاثة مسؤولين عن زيادة التكاليف الطبية التي تتحملها شركة GE أكثر من مئات الموظفين الآخرين، لقد آل عمل شاؤول في السنوات الأخيرة إلى مدير القسم الطبي الحالي الدكتور بوب غالفن (Bob Galvin) وزميله الدكتور كين غروسمان (Ken Grossman).

وفي 10 مايو من عام 1995، جاءني د. شاؤول، وأنا في اجتماع عمل مع باولو وبيل كوناني في غرفة العائلة في بيتي، بنياً غير سار، إذ قال لي إن الفيلم يؤكد ضرورة خضوعي لعملية قلب مفتوح، أخذ لي موعداً للذهاب إلى ماس جنرال (Mass General) في اليوم التالي، وإجراء العملية في اليوم الذي يليه، وكانت المفاجأة صدمة حقيقية، فقد كنت أخشى هذه اللحظة استناداً إلى تاريخ الأسرة الطبي والحناق الصدري الذي مازلت أعاني منه منذ 15 عاماً، ولكن لم يعد لدي وقت في التفكير في الأمر، لابد مما ليس منه بد.

اتصلت بأولادي ليلة الأربعاء وأبلغتهم النبأ، وكنت قد وصلت بوسطن يوم الخميس مع شاؤول وجين للقاء الدكتور كاري اكينز (Cary Akins) الذي سوف يجري العملية، إن جين تتذكر يوم الخميس ذاك أكثر مني، فكلما روت لي الحكاية، التفت إليها في لحظة ما في الساعة الرابعة صباحاً وقلت لها: «إذا ما حصل أي خطأ، فلا تدعيهم يتوقفون، حتى وإن لم يستطيعوا الإخبار عن الخطأ، فإني أريدك أن تعلمي أنني سأكافح بكل قواي هنا».

لم يحدث أي خطأ، والواقع أن كل شيء سار على ما يرام، كنت محظوظاً بجراح عظيم، أجرى كاري عملية bypass خماسية في ثلاث ساعات، ومنذئذ أصبحنا صديقين حميمين، كنا نلتقي مرة أو مرتين سنوياً خارج المشفى، إن جراحة bypass تزعزع ثقة المرء بادئ الأمر، كل شيء في جسمك يؤمك أماً شديداً، ولحسن الحظ يشعر المرء بالتحسن يوماً بعد يوم، عدت إلى المكتب والعمل في الخامس من يوليو، وعدت إلى ممارسة لعبة الغولف بنهاية الشهر.

وفزت في أواسط أوغسطس بمبارياتي الثلاث الأولى، ولكني خسرت في المباريات النهائية ذات الـ 36 حفرة التي جرت في سانكاتي هيد كلوب تشامبيونشيب (Sankaty Head club Championship) في نانتكيت (Nantucket).

وعندما كنت في البيت أتعافى من العملية الجراحية، اتصل لاري بوسيدي واقترح أن ينسحب من اجتماع المجلس التنفيذي للشركة في يونيو، إذ كان يخشى أن يبدو وكأنه عائد إلى GE وأنا في الهامش، فاستحسننت شعوره وحساسيته وقلت له: «لا بأس، لا تقلق، بل اذهب وقل كل ما تعرفه عن سيجما ستة».

أحسست أننا ربما كنا في لحظة مهمة، وكنت أعلم أن لاري هو خير من يكون عوناً، فلم يكن أي منا خلال سنوات من الزمالة نصيراً لحركة النوعية، فقد شعر كلانا أن برامج النوعية الأولى ثقيلة على الشعارات خفيفة على النتائج.

وفي مطلع تسعينيات القرن العشرين جربنا برنامج ديمينغ (Deming) في مجال محركات الطائرات، فلم أشتره كمبادرة على نطاق الشركة لأنني كنت أعتقد أنه نظري أكثر من اللازم.

كانت معالم التذمر في GE واضحة تماماً، في مسح الموظفين الذي أجريناه في إبريل من عام 1995، برزت النوعية همأً من هموم العديد من الموظفين. أما «لاري الجديد» فقد أصبح متحمساً للسيجما ستة، إذ قال إن معدل العيوب في غالبية الشركات هو 35000 في كل مليون عملية، والوصول إلى سوية نوعية سيجما ستة يعني أن تنقلص العيوب إلى أقل من 4.3 عيباً في كل مليون عملية في الصناعة والخدمات، أي الوصول إلى 99.99966% من الكمال.

وفي الصناعة تكون الأمور على ما يرام بنسبة 97% أي بين ثلاث وأربع سيجمات، فمثلاً، تعني نوعية من هذا المستوى وجود 5000 عملية جراحية غير صحيحة أسبوعياً، و2000 مقالة بريدية ضائعة في الساعة، ومئات الآلاف من الوصفات الطبية المكتوبة كل سنة، إن التفكير في هذا الأمر يعد ممتعاً جداً.

قام لاري بشرح ممتاز بكل المقاييس والحسابات أمام مجموعتنا، وبين أن الأيد (Allied) حققت توفيراً حقيقياً في التكاليف وليس مجرد الإحساس بالمنفعة الجيدة، أحب فريقنا ما قاله وتلقيت هواتف إيجابية من عدد من الحاضرين.

عدت إلى العمل مستخلصاً: أحب لاري سيجمما ستة حقاً، واعتقد الفريق أنها صحيحة، وأنا كنت أجريت مسحاً أوضح أن النوعية كانت تشكل مشكلة في شركة GE.

وما إن تلممت الأمور حتى أصابني هوس بسيجمما ستة فأقلعت بتطبيقها.

عينا اثنين لهذا الغرض، هما غاري رينر، رئيس مبادرات الشركة، وبوب نيلسون المحلل المالي الذي عمل معي زمناً طويلاً والذي كان يدير تحليل التكاليف والعائدات، كما بينا أنه إذا كانت GE تسير بمستوى ثلاث إلى أربع سيجممات فإن فرصة وفر التكاليف في رفع هذه النوعية إلى ست سيجممات محصورة بين 7 بليون دولار و10 بليون دولار، ارتفع هذا إلى رقم ضخم، 15-10% من المبيعات.

لم يكن علم الصواريخ، بتلك الفرصة، هو الذي يجعلنا أن نتخذ خطوة كبيرة في سيجمما ستة.

وكما هو الحال مع كل مبادرة من مبادراتنا، كنا عندما نقرر التقدم، فإننا نفعل ذلك انتقاماً. فأول شيء فعلناه عينا غاري رينر رئيساً دائماً لسيجمما ستة، وبفضل تفكيره الصافي وتركيزه الذي لا يلبس، كان غاري الجسر الملائم تماماً لنقل موقعنا إلى صميم البرنامج.

ثم أتينا بمايكل هاري (Mickel Harry) المدير السابق لموتورولا (Motorola) والذي كان يسيّر أكاديمية سيجمما ستة، في سكوتسدال (Scottsdale)، في أريزونا، وإن كان هناك من هو متحمس لسيجمما ستة فهو هاري، دعواناه إلى اجتماعات مسؤولينا السنوي في كرتونفيل في أكتوبر، ألفت طلعنا المتعادة للعبة الغولف - وهي حركة رمزية كي يشعر المئة والسبعين مسؤولاً بأهمية الموضوع ويصفون بإمعان إلى حديث هاري حول برنامجه.

كان خلال أربع ساعات متواصلة من الزمن يقفز بصورة مثيرة من حاملة سبورة إلى أخرى يكتب أنواع الصيغ الإحصائية كلها، ولم أستطع القول إن كان هذا الرجل مجنوناً أو خيالياً، إن غالبية الحضور بمن فيهم أنا لم نفهم الكثير من اللغة الإحصائية التي كان يتحدث بها.

ومع ذلك نجح عرض هاري في الاستحواذ على خيالنا، فقد ضرب لنا أمثلة عملية كافية ليبين أن ذلك ممكن، غادر معظمنا الجلسة ذلك اليوم محبطين بشأن افتقارنا للفهم الإحصائي، ولكنهم متحمسون لاحتمالات البرنامج وإمكاناته، إن النظام المعرفي الناجم عن هذه المقاربة كان موجهاً إلى المهندسين الموجودين في القاعة.

أحسست أن الأمر أكثر من مجرد إحصاء بالنسبة للمهندسين، ولكن لم يكن لدي أي فكرة عن مقدار ذلك المدى الأوسع من الإحصاء، والأسطورة الكبرى هي أن السيجما ستة تتعلق بضبط النوعية والإحصاء، إنها كذلك - لكنها أكثر من ذلك بكثير، وتدفع بالقيادة أخيراً ليحسنوا أداءهم بتقديم أدوات تفكير في القضايا الصعبة، وفي صميم السيجما ستة تكمن فكرة تستطيع قلب الشركة رأساً على عقب توجيه المؤسسة نحو الخارج باتجاه الزبائن بصورة مركزة.

لقد أعلننا برنامج السيجما ستة على الملأ في بوكا في يناير من عام 1996.

قلت: «إننا لا نستطيع الانتظار أكثر، فكل فرد في هذه القاعة يجب أن يقود مسؤولية النوعية، لن يكون هناك متفرجون على ذلك، فالذي استغرقت موتورولا في تحقيقه عشر سنوات، يجب أن نحققه في خمس - ليس بالاختصار والتقليص، بل بالتعلم من الآخرين».

ظننت أن الأثر المالي القصير المدى وحده يمكن أن يسوّغ البرنامج، أما المدى الأطول، كما ظننت، فيمكن أن يكون أكبر.

وفي ختام كلامي في بوكا وصفت السيكس سيغما بأنها أكثر المهام التي اضطلعت بها الشركة طموحاً. قلت: «يمكن أن تغير النوعية حقاً شركة GE من كونها إحدى الشركات الكبرى إلى أكبر الشركات في العالم».

(ومرة أخرى كنت أكرر ذلك على مسامع القيادات العليا).

غادرنا بوكا تلك السنة وقد ترسخت في نفوسنا فكرة جعل السيغما ستة ضربة كبرى. وقلنا للرؤساء التنفيذيين في المجالات المختلفة من الأعمال أن يجعلوا من خيرة رجالهم قادة للسيغما ستة، وهذا يعني إخراج عاملين لدينا من مهماتهم الحالية وإعطائهم مشروعاً يستغرق سنتين لتأهيلهم لما أسميناه «الحزام الأسود» في مصطلحات السيغما ستة.

سوف تُقضى الشهور الأربعة الأولى من المشروع في تدريبات صفية وتطبيقات على الأدوات، وينبغي ربط كل مشروع مقرر بأهداف العمل ونتائجه، نشأت مشاريع «الحزام الأسود» في كل مجال من مجالات الأعمال محسنة معدلات استجابة مراكز النداء، ومحقة زيادة في طاقة العامل، مقلصة أخطاء الجدولة والجرد، ومن المتطلبات الجوهرية في برنامج سيغما ستة هو قياس البرنامج وتقييمه، فلدينا محلل مالي يصادق على نتائج كل مشروع.

كما درينا آلافاً للحصول على «الحزام الأخضر» العائد إلى السيغما ستة. يخضع المتدربون وفق هذا البرنامج إلى دورة تدريبية لمدة عشرة أيام ليتعلموا مفهومات السيغما ستة، وليعرفوا من الأدوات ما يكفي لحل الإشكالات في بيئة عملهم اليومي، ولا يترك هؤلاء أعمالهم. بل يكسبون منهجية لتحسين أدائهم اليومي.

وفي صفوف الإدارة العليا التي أسميتها «سيغما ستة للمجموعات الصغيرة» كنا نجري أنواع التجارب كلها لإدراك المفهوم إدراكاً كاملاً، كنا نضع طائرات ورقية ونطيرها في القاعة ونقيس أين تحط. وقلت لمعلم «الحزام الأسود» إنني

أمل ألا ينظر إلينا موظفونا عبر النافذة فيشاهدوتنا نلعب بالطائرات الورقية. ومشاهدة الطائرات تحط في أرجاء القاعة كلها كانت مقدمة للتتوع.

لقد دعمنا برنامج السيجما ستة بنظام المكافآت كبقية المبادرات، وغيرنا خطة التعويضات المحفزة في الشركة كلها بحيث أصبح 60% من العلاوات قائمة على أمور مالية و40% على نتائج السيجما ستة، وفي فبراير، ركزنا منح خيارات الأسهم على عاملين الذين كانوا في دورة الحزام الأسود للتدريب، ومن المفترض أن يكون هؤلاء هم أفضل ما لدينا.

وعندما خرج الطلب لتوصيات الخيارات في فبراير انهالت علينا الاتصالات الهاتفية، ومن هذه الاتصالات، اتصال مفاده:

«جاك، ليس لديّ خيارات كافية، ليس لدينا ما يكفي للعمل».

«ماذا تعني؟ لقد حصلت على خيارات كافية للتأكد من أن الأحزمة السوداء كلها مغطاة».

«نعم، ولكن لا نستطيع أن نمّح الخيارات حصراً لأحزمتنا السوداء، بل يجب أن نراعي كثيرين آخرين».

«لماذا؟ أعتقد أن الأحزمة السوداء هم أفضل عاملين لديك، وهم الذين يستحقون الخيارات».

ربما يقولون: «حسناً.. إنهم ليسوا أفضل من عندنا».

فأجبتة: «أشرك خير من عندك في برنامج السيجما ستة وامنحهم الخيارات، فليس لدينا أي زيادة نعطيك إياها».

كنت أريد دائماً أن تتأكد أنظمة المكافآت بأننا لا نشرك إلا خيرة عاملين لدينا في كل مبادرة، فما من أحد يريد التخلي عن أفضل المواهب على أساس التفرغ، لديهم أهداف عالية يريدون الوصول إليها، ويحتاجون إلى مديريهم كي

يضعوا لهم هذه الأهداف، حصل تصور في مبادرة السيجما ستة، إذ لم تصل نسبة الأفضل والألمع من المرشحين إلى الحزام الأسود سوى الربع أو النصف. وزيفوا الآخرين.

من الخبرات الأبرز هي تلك التي جاءت في مراجعة استراتيجية S-I في المجال المالي التجاري لرأسمال GE برئاسة مايك غاودينو (Mik Gaudino). وهي عمل صفقات ومبادلات تجارية تتعامل مع شركات غير استثمارية، لذلك لم يكن من السهل إيجاد رائد عمل من سوية سيجما ستة من بين عاقدٍ مثل هذه الصفقات.

وجد مايك شخصاً يملأ الوظيفة، وكان عليه الآن أن يجلس ويراقب هذا الرجل الذي اختاره وهو يقدم عرضاً لا قيمة له، وكان واضحاً لدى كل من كان في القاعة أن «السيجما ستة» لم تكن موجودة في العمل، ودرجت النكتة القائلة: إن رائد السيجما ستة «قرر المغادرة» قبل أن يصل المصعد الطابق الأرضي في مقر القيادة.

لم يكن مايك راغباً في المجازفة في المرة التالية. فعين مكانه أحد نجومه. اضطلع ستيف سارجنت (Steve Sargent) بالأمر وأفلح فيه، وأصبح فيما بعد رائد من رواد السيجما ستة لرأسمال GE، ورفع ثانية في عام 2000 إلى منصب رئيس تنفيذي في مجال تمويل التجهيزات الأوروبي، انطلقت عملية مراجعة S-I، حصل مايك على برنامج أفضل نوعية، وبعد خمس سنوات كان لدى GE رئيساً تنفيذياً لأحد أعمالها.

كما استخدمنا برنامج خيارات الأسهم للأحزمة السوداء لكشف الحلقات الضعيفة فإذا ما كان لهذه المبادرة أو سواها أن تتجح فلا بد من البد بالأفضل. وقد تعصبت لهذا الأمر، وأصررت أن ما من أحد ينظر في أمر تعيينه في وظيفة إدارية ما لم يكن قد شارك بدورة تدريب «الحزام الأخضر» على الأقل بنهاية عام

1998، حتى مع ترويجي وتشجيعي المستمر والتكرار الكثير في اجتماعات C وفي أي مكان آخر، فقد استغرقنا ثلاث سنوات حتى أشركنا أفضل عاملين لدينا كلهم في السيجما ستة.

وفي إحدى جلسات المراجعة رشح لنا العمل النووي لدينا مارك سافوف (Mark Savoff) ليرأس جانب الخدمات، لم توضح توصيتهم وثائقه المتعلقة بالسيجما ستة، فهتف رئيس الموارد البشرية لدينا، بيل كوناتي، إلى كاليفورنيا وطلب أن يأتي مارك إلينا ويتحدث عن مؤهلاته في السيجما ستة، فطار مارك من سان جوسي (San Jose) إلى فيرفيلد وأقنعنا بأنه ملتزم جداً بالسيجما ستة.

حصل على الوظيفة ثم رفع ليصبح مديراً للأعمال النووية كلها في GE.

واليوم غدت مؤهلات السيجما ستة واضحة لكل من يوصى به لأي عمل.

لقد درينا في السنة الأولى بكاملها 30.000 مستخدماً، وأنفقنا نحو 200 مليون دولار على التدريب، وحصلنا على مكان ما من المنطقة المجاورة لنا على وفورات بلغت 150 مليون دولار.

كانت لنا حكايات مبكرة ناجحة، مثلاً، سجل رأسمال GE حوالي 300.000 مكاملة في السنة من زيائن العقارات ومراهنتها الذين يريدون استخدام البريد الصوتي أو الاتصال بنا ثانية خلال 24% من الزمن لأن موظفينا كانوا مشغولين أو غير موجودين، وجد فريق السيجما ستة أن واحداً من فروعنا الـ 42، اقترب من النسبة المثوية الكاملة من الاتصالات المجاب عليها، حلل الفريق نظامه، وتدقق عملياته، وأجهزته، ومخططاته المادية، وهيئة الموظفين لديه، ومن ثم قدم نسخة طبق الأصل عن ذلك للفروع الـ 41 الأخرى، والزيائن الذين لم يجدونا خلال ربع الوقت، أصبح لديهم الآن 99.9% من الفرص ليجدوا الشخص المطلوب من GE من المحاولة الأولى.

وتقدم لنا بلاستيكيات GE مثلاً عظيماً آخر، تتمتع مادة ليكسان بوليكرينونات (Lexan Polycarbonate) بمستويات نقاء عالية ولكنها لا تلبى متطلبات سوني (Sony) لأقراسها الموسيقية عالية الكثافة CD-ROMs و CD.

كان مورّدان آسيويان يستحوذان على عمل سوني كله، وكنا نحن نقف خارجاً صفر اليدين، قام فريق حزام أسود بحل المشكلة وصمم تغييراً في عملية الإنتاج لتعطي منتجاً باللون والموصفات الستاتيكية التي تطلبها سوني، فانتقلنا من 3.8 سيجما إلى 5.7 سيجما وحصلنا على عمل سوني.

استخدمنا السيجما ستة في السنة الأولى في الشركة كلها لمهاجمة التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وإصلاح العمليات المشروخة، وجد أحد الأعمال المتطرفة أنه باستخدام السيجما ستة يستطيع زيادة طاقة مصانعه، وإلغاء الحاجة إلى استثمار أي طاقة لعقد من الزمن.

وكانت المرحلة الثانية هي استخدام الأدوات الإحصائية السيجماتية ستة لإصلاح التصميم والمنتجات الجديدة، لم تبرز أهمية ذلك أكثر مما برزت في أنظمة الطاقة، ففي أواسط تسعينيات القرن العشرين عندما كان الطلب على معامل توليد الطاقة الكهربائية متواضعاً، كنا نضطر لإيقاف العنفات الغازية المصممة حديثاً لمعاملنا لفترات معينة، إذ كانت الأعضاء الدوارة في المولدات تتشقق بسبب الذبذبة العالية، وكان لابد من إزالة ثلث وحداتها العاملة والبالغ عددها 37 وحدة من القواعد المركبة فيها، وذلك في عام 1995.

وبفضل استخدام عمليات السيجما ستة خفضنا الذبذبات بنسبة 300% وحلنا المشكلة في أواخر عام 1996. ورغم أنه يوجد لدينا اليوم أكثر من 210 وحدات، لم نقم منذ ذلك الحين بأي إزالات غير مخططة أفضل من السيجما ستة، إن حل هذه المشكلة وضعنا في طليعة التكنولوجيا الجديدة التي ستطرحها سوق العنفات الغازية في الوقت المناسب لموجة الطاقة في أواخر تسعينيات القرن العشرين، كما منح حل المشكلة هذا شركة GE الحصة الكبرى من السوق العالمية لمولدات القدرة الكهربائية الجديدة.

كما أخذت أعمال أنظمتنا الطبية زمام الريادة في تصميم المنتج الجديد، إن أول منتج مصمم بموجب السيجما ستة لاكتساح السوق هو جهاز المسح CT المعروف باسم لايت سبيد (Light Speed) الذي ظهر في عام 1998. فمسح الصدر الذي كان يستغرق بالأجهزة التقليدية ثلاثة دقائق، أصبح يستغرق بفضل المنتج الجديد 17 ثانية فقط، والأفضل من ذلك أنني تلقيت رسالة من مصور شعاعي يقول فيها إنه ذهل إذ تبين أن بالإمكان إخراج جهاز قيمته مليون دولار من علبته وتركيبه على الجدار وتشغيله على الفور، فتلك هي السيجما ستة في أحسن أحوالها، طرح قسم الشؤون الطبية في السنوات الثلاث الأخيرة اثنين وعشرين منتجاً جديداً صمم بموجب السيجما ستة.

وفي عام 2001، جاء 51% من إجمالي العائدات الطبية من تصاميم السيجما ستة، وما من منتج جديد اكتسح السوق إلا وحمل سمة السيجما ستة، واليوم تهدف أعمالنا كلها لعمل الشيء نفسه.

انتقلنا من 3000 مشروع سيجما ستة في عام 1996، إلى 6000 في عام 1997 عندما حققنا مكاسب إنتاجية وأرباح قدرها 320 مليون دولار، أكثر من ضعفي هدفنا الأصلي المقدر بـ 150 مليون دولار، وكانت المنافع تظهر بجلاء في النتائج المالية، وبحلول عام 1998 ولّدنا 750 مليون دولار وفورات سيجما ستة فوق استثماراتنا، وسوف نحصل على 1.5 مليون دولار وفورات في السنة التالية.

وارتفعت هوامشنا عاملة من 14.8% في عام 1996، إلى 18.9% في عام 2000. كانت سيجما ستة مجددة.

أحببنا النتائج، ولكن كثيراً ما كنا نسمع أن زبائننا لم يشعروا بفرق النوعية، ونعتمد أن المشكلة تكمن في أن المنتجات الموجودة في الحقل كانت في حالة تطوير لسنوات عديدة قبل أن تنطلق السيجما ستة.

اضطررنا إلى السفر إلى إسبانيا كي نجد حلاً.

ففي يونيو من عام 1998 كنت أفكر في تعيين نائب رئيس متفرغ للسيجما ستة، وهي أول وظيفة جديدة ووحيدة ابتكرتها برتبة رئيس تنفيذي، كنت في زيارة لمنشأتنا البلاستيكية في قرطاجنة (Cartagena) في إسبانيا لمراجعة المشروع بصحبة بايت فان (Piet Van) وفريقه، كان بايت المدير العالمي لصناعة البلاستيك وكان قد أظهر قوة السيجما ستة في أحد مصانعه في بيرجين أوب زوم (Bergen Op Zoom) على ساحل الأراضي المنخفضة، ويفضل استخدام سيجما ستة ضاعف بايت وفريقه ناتج الليكسان من 2000 طن أسبوعياً إلى 4000 طن بدون إضافة استثمار ذي قيمة، كان لدى بايت القدرة العملية على التعامل مع كل ما تستطيع السيجما ستة فعله، والمهارة في شرحها بأبسط العبارات.

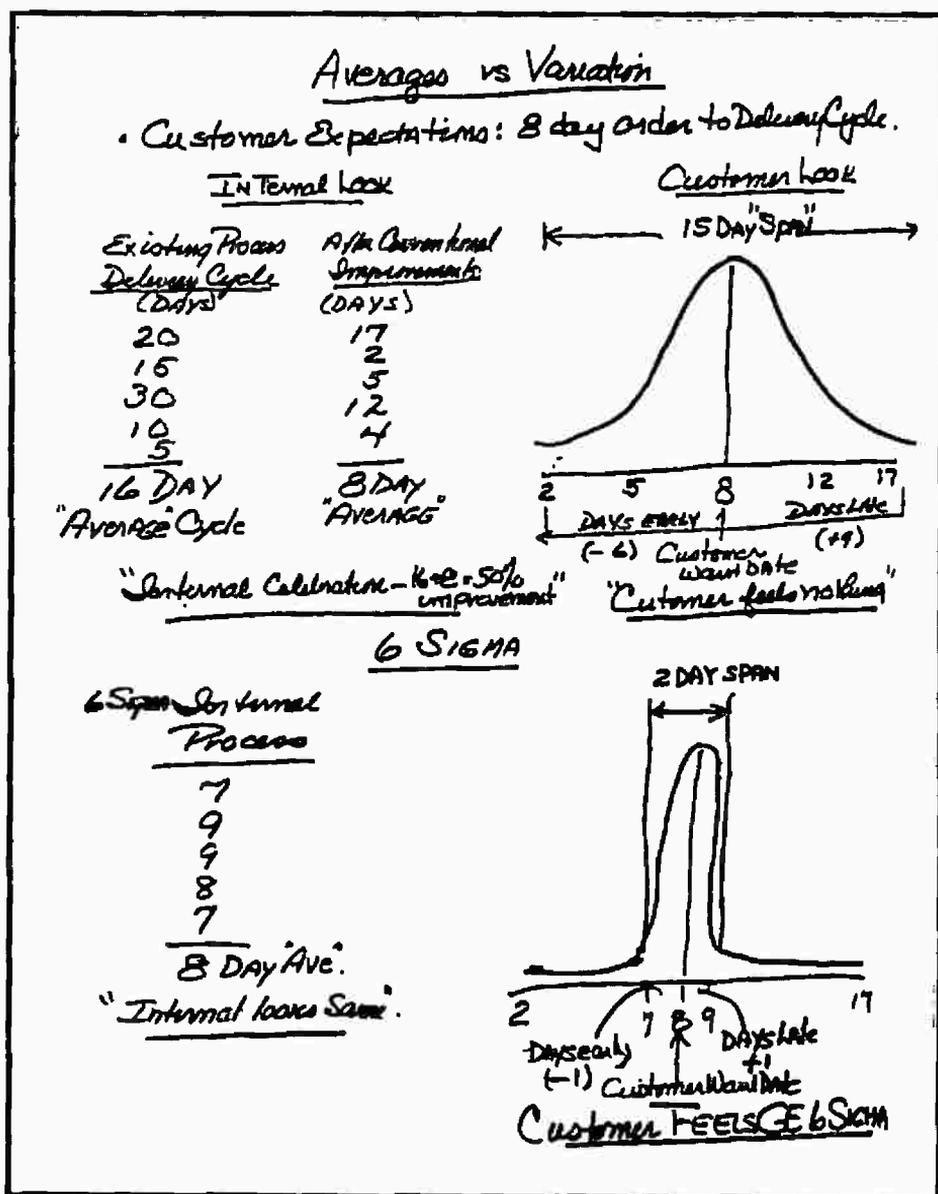
كنا نتناول طعام الغداء في الرواق الخلفي لمبنى في مزرعة في موقعنا في قرطاجنة، سألت بايت إن كان مهتماً بالمجيء إلى فيرفيك ليتسلم عملاً جديداً أفكر في ابتكاره، وقلت له إن بإمكانه اصطحاب مجموعة صغيرة، اثنين أو ثلاثة مؤهلين لتعليم السيجما ستة ونقل تعلمها عبر الشركة، إن شخصية المعلم فيه - وهي تحتل منه جزءاً كبيراً - وجدت المهمة جذابة، رغم أنه، في واقع الأمر، كان يدير في حينه عملية تصنيع عالمية ضخمة تضم آلاف المستخدمين.

ولحسن الحظ أنه وافق، ووقع العقد.

إن الذي اكتشف سبب عدم شعور زياتنا بتحسيناتنا السيجماتية ستة، هو بايت، وكان السبب بسيطاً: جعلنا نفهم أن السيجما ستة كانت بشأن شيء واحد، هو «الاختلاف/ التغيير» لقد درسنا الاختلاف كلنا، بمن فيهم أنا في الصف مع الطائرات الورقية، ولكننا لم نرها بالطريقة التي رأها بها بايت، إذ ربط المعدلات بالاختلاف، كان ذلك تقدماً مفاجئاً في المعرفة.

انصرفنا عن المعدلات وركزنا على الاختلاف، عن طريق إحكام ما أسميناه «الفسحة»، إذ أردنا أن يحصل الزبون على ما يريد عندما يريد، و«الفسحة» تقيس الاختلاف بين التاريخ الذي يريد الزبون الحصول على المنتج فيه بالضبط سواء كان أياماً قبل الموعد أو أياماً بعده، والوصول إلى جعل «الفسحة» هذه صفرًا يعني أن الزبائن دائماً يحصلون على المنتجات عندما يطلبونها تماماً.

كانت مشكلتنا، داخلياً، أننا كنا نقيس التحسينات القائمة على المعدلات - وهو رقم يحسب فقط دورة تصنيعنا أو خدماتنا دون أخذ الزبائن في الاعتبار، فإذا ما أنقصنا أزمان تسليم المنتجات من متوسط 16 يوماً إلى 8 أيام مثلاً فإننا نراه تحسناً بنسبة 50% (انظر الرسم التخطيطي أدناه).



كنا نحتمل بجنون.

لم يشعر زبائننا، على أي حال، بشيء ما عدا الاختلاف واللاتبؤية، فبعض الزبائن كانوا يستلمون طلباتهم متأخرة تسعة أيام في حين كان يستلمها آخرون قبل الموعد بستة أيام، استخدمنا السيجما ستة والمنظور الموجه بفضل الزبائن بما في ذلك «الفسحة» لإرشادنا، فقلص ذلك «فسحة التسليم» من 15 يوماً إلى يومين، فشعر الآن الزبائن بالتحسن لأن الطلبيات كانت تصل في موعد أقرب ما يمكن من الموعد المطلوب.

يبدو الأمر بسيطاً - وكان كذلك فعلاً - حالما حققناه.

قضينا ثلاث سنوات في السيجما ستة قبل تحقيق ذلك، كان فهم تقليص «الفسحة» الزمنية سهلاً على المرء، وغدا صيحة سباق في كل مستوى من مستويات المؤسسة، وكان ذلك كل ما نحتاجه لتخليص السيجما ستة من الصعوبات، فأعمالنا البلاستيكية قلصت «الفسحة» الزمنية من 50 يوماً إلى خمسة أيام، وقلصتها أعمال محركات الطائرات من 80 يوماً إلى خمسة أيام، أما تأمين العقارات فقلصتها من 54 يوماً إلى يوم واحد.

الآن، بدأ زبائننا يلحظون الفرق.

كما ساعدتنا «الفسحة» على التركيز على ما كنا نقيسه ونقيّمه، وفي معظم الحالات كنا نستخدم مواعيد التسليم الموعودة التي حددها الطرفان بالتفاوض مع الزبون والمعمل، أما ما لم تكن نقيمه ونقيسه هو ما كان يريده الزبون فعلاً ومتى يريده.

إننا اليوم نخطو خطوة أبعد، إذ نقيس «الفسحة» الزمنية من زمن التسليم المطلوب حتى أول عائد يجنيه زيوننا، دورة تسليم جهاز مسح CT للتصوير الشعاعي منذ الموعد المطلوب من قبل الزبون حتى أول صورة لمريض، وزمن التحويل في ورشة خدمات المحركات النفاثة يحسب من لحظة مغادرة المحرك

جناح الطائرة حتى زمن عودته إلى الجو، أما دورة تسليم معامل القدرة الكهربائية فتحسب منذ زمن الطلب المقدم إلى أول عملية توليد قدرة كهربائية.

يوضع على كل طلب بطاقة تبين مواعيد البدء لدى الزبون، ومخططات تتابع التغيير ويودعان في كل منشأة، بحيث يراها الجميع بوضوح، لقد جعل استخدام هذه المعايير التغيير حيوياً، ويرى الزبائن ما نعمل ويشعرون به.

السيجما ستة لغة عالمية، فالتغيير والفسحة مفهومان في بانكوك (Bangkok) وشنغهاي (Shanghai) كما هما مفهومان في كليفلاند (Cleveland) ولويسفيل (Louisville).

لقد وسعنا المبادرة أكثر بأخذها مباشرة إلى الزبائن في ما أسميناه «السيجما ستة: عند الزبون ومن أجل الزبون» (ACFC)، وهذا يعني وضع أحزمة GE السوداء والخضراء في محلات الزبائن لتساعدهم على تحسين أدائهم.

وعندما نحصل على تجاوب الزبون فإن ذلك يجدي تماماً، ففي عام 2000 كان لدى محركات الطائرات 1500 مشروع في أكثر من 50 خطٍ جوي وساعدت الزبائن في كسب 230 مليون دولار في هامش العمليات الحدي، وكان لدى الأنظمة الطبية ما يقارب 1000 مشروع حصلت أكثر من 100 مليون دولار من الهامش عاملاتي الحدي لزبائن مشافيتهم.

وبموامة ما نقيسه داخلياً مع حاجات الزبائن، منحنا السيجما ستة ثقة الزبون ومودته.

اكتشفنا أن السيجما ستة ليست للمهندسين، ومن الأخطاء الشائعة في برامج النوعية الاعتقاد بأنها للعقول التقنية فقط، في حين أنها للأفضل والألمع في أي مهمة.

فمديرو المعامل يمكنهم استخدام السيجما ستة لتقليص الهدر، أو تحسين التماسق بين المنتجات، أو حل إشكالات الأجهزة، أو لإبداع المقدر.

ويحتاج مديرو المصادر البشرية لتقليص زمن دورة تعيين عاملين.

ويمكن أن يستخدمها مديرو المبيعات الإقليميون لتحسين الموثوقية المتبأ بها، أو استراتيجيات التسعير، أو تقلبات الأسعار.

وكذلك الأمر فيما يخص السباكين، وميكانيكي السيارات، وعمال الحرائق، إذ يمكنهم استخدامها لتحسين فهم حاجات زبائنهم، وإعداد عروض الخدمات لتلبية حاجات الزبائن.

وفي حين كانت السيجما ستة مجدية في العديد من المهام في NBC، فإنها لم تحسّن معدل سرعتنا في التقاط المسلسلات التلفزيونية الترفيهية.

ولا بد لي من الاعتراف بصعوبة ضرب الأمثلة من بيئة المحامين والمستشارين. بل ربما يكون من الصعب عليهم تطبيق السيجما ستة لأنهم يعيشون خارج التنوع والاختلاف.

وإجمالاً، تقوم السيجما ستة بتغيير الثقافة الجوهرية في الشركة، والطريقة التي نطور بموجبها عاملين فيها وخاصةً «الاحتمالات العالية»، لدينا برامج تدريب وظيفية كبيرة عبر السنين، ولاسيما في الشؤون المالية، بيد أن تنوع الشركة جعل من الصعب وضع برامج تدريب عالمية، إن السيجما ستة تعطينا فقط الأداة التي نحتاجها للتدريب الإداري الشامل لأنها تطبق في مراكز خدمات الزبائن بقدر ما تطبق في بيئة التصنيع.

فقد دُرب في عام 2000، على الحزام الأسود 15% من التنفيذيين في GE. وبحلول عام 2003 سوف يصل الرقم إلى 40%، والاحتمال العالي هو أن خليفة جيف إميلت سوف يكون حاصلاً على حزام السيجما ستة الأسود.

كما اعتدت أن أمزح في جلساتي في كروتونفيل في السنتين الأخيرتين، قائلاً إن سبب تباطئي في فهم الأعمال الإلكترونية هو انشغالنا في الوصول بالسيجما ستة إلى الكمال أولاً.

قلت للصف: «عندما أؤلف كتابي في النهاية، سأكتب فيه أننا كنا نعلم أن علينا تبني مبادرة في السيجما ستة في GE قبل معالجة العمل الإلكتروني، يعتمد العمل الإلكتروني على سرعة الإنجاز ودقته، والسيجما ستة تعطينا ذلك». انفجر الصف بالضحك، فهم أصغر مني وأعقل، ويعلمون أنني بطيء في فهم أثر الإنترنت.

أتى ذلك التحول فيما بعد.





الفصل الثاني والعشرون

العمل الإلكتروني

لقد تجاوزتني ثورة الإنترنت تقريباً إلى أن جعلتني جين أرتاح إليها، فهي مازالت تستخدم الشبكة لتواكب الأصدقاء، وكنت أقضي ليال عديدة أقلب أوراق العمل بينما تجلس هي قبالي إلى الحاسوب بعد وصله بالشبكة طبعاً.

بدأت جين تشتري وتبيع أسهماً عبر الإنترنت في عام 1997 وتتابع حقيبتها المالية على الإنترنت، وكانت تجيد العمل على الحاسوب حتى أنني طلبت منها أن تراقب عملي، وكان جهازها المحمول يرافقنا حيثما ذهبنا، وعندما كانت تحاول إقناعي باستخدام حاسوب محمول خاص بي، كنت أقاوم الفكرة معتقداً أن عجزني في الطباعة لا يجعل امتلاك جهاز كهذا جيداً بالاهتمام.

وكانت تحتج قائلة: «جاك، إنك تستطيع تعليم القرد على الطباعة».

وبدأت أسمع في أواخر عام 1998 عن أناس في العمل يقومون بالتسوق في عيد الميلاد عبر الإنترنت، وأخيراً، أخذت الأمر بصورة جدية، وطلعت ملاحظاتي في بوكا حول أعياد الميلاد، وبينت أهمية الإنترنت، كانت تلك مجرد كلمات تدفعنا للعمل، ولكن الإنترنت دخل دمي فعلاً بعد ثلاثة أشهر.

كانت وجين في منتجع في المكسيك في إبريل من عام 1999 للاحتفال بالذكرى السنوية العاشرة لزوجنا، وهذه المرة، لم تكن جين رومانسية أكثر مما كنت في باربادوس.

كنت جين مستغرقة في حاسوبها المحمول، وذات مساء قالت لي إن الناس يتحدثون عبر الإنترنت عن احتمال تشظي أسهم GE وخطتي للخلافة، ودعتني لألقي نظرة على لوحة رسائل GE في موقع ياهو (Yahoo)، لقد خدعت بما كان الناس يقولونه عن الشركة.

فقلت جين ضاحكة: «خير للمرء أن ينظر، ولكنك لن تستطيع الإجابة»، لقد لاطفتني فجعلتني أكتب بعض الرسائل الإلكترونية من خلال بعض المواقع، وبما أن إجازتنا استمرت، بدأت أشعر بضرورة الدخول إلى الإنترنت لتدقيق الأنباء والتعليقات الأخيرة حول GE، حتى إنني تركت جين على بركة السباحة وقفلت راجعاً إلى الغرفة، ونقرت الحاسوب.

دخلت بعد عشرين دقيقة لتجديني منكباً على الحاسوب المحمول.

عرفت أنني مستمتع ومستغرق جداً، ومصدر الاستغراق هو باريادوس ثانية.

دخلت الفريق الإلكتروني متأخراً، ولكن عندما طرقت الفكرة ذهني، طرقتها بقسوة، إذ أدركت في النهاية الأثر الكبير الذي يمكن أن تحدثه هذه التكنولوجيا الجديدة في شركة GE، لم أكن متأكداً من طبيعة هذا الأثر، ولا متى سيحدث، ولا كيف فكل ما أعرفه هو أن علينا أن نخوض هذا العلم الجديد إلى أقصى مدى.

كان كل فرد يسارع، في جو الإنترنت (dot.com) الشائع في أواخر تسعينيات القرن العشرين، إلى شطب الشركات القديمة والكبيرة، إذ أصبح كل شيء مركزاً على أي فرد يبدأ عملاً جديداً عبر الإنترنت، هناك أمر واحد لم أخدع به ولم أعجب هو الخط الشعبي «شركة قديمة مقابل شركة جديدة»، كان الناس يشترون ويبيعون عبر الإنترنت فقط تماماً كما كانوا يفعلون قبل مئة سنة عندما كانوا يشترون من العربة، الفرق الوحيد هو التكنولوجيا.

نعم كان هذا البيع والشراء الجديان أسرع وعالمياً أكثر، وله نتائج عميقة على العمل، لقد تبصرنا بالأمر جيداً عندما تيقنا أن إيجاد مواقع عمل على الإنترنت لم يكن عملاً يستحق جائزة نوبل، ورأينا ذلك عندما أظهرت عمليات النقل لكل واحد سهولة إنشاء موقع مزايدات مع قلة تكلفته.

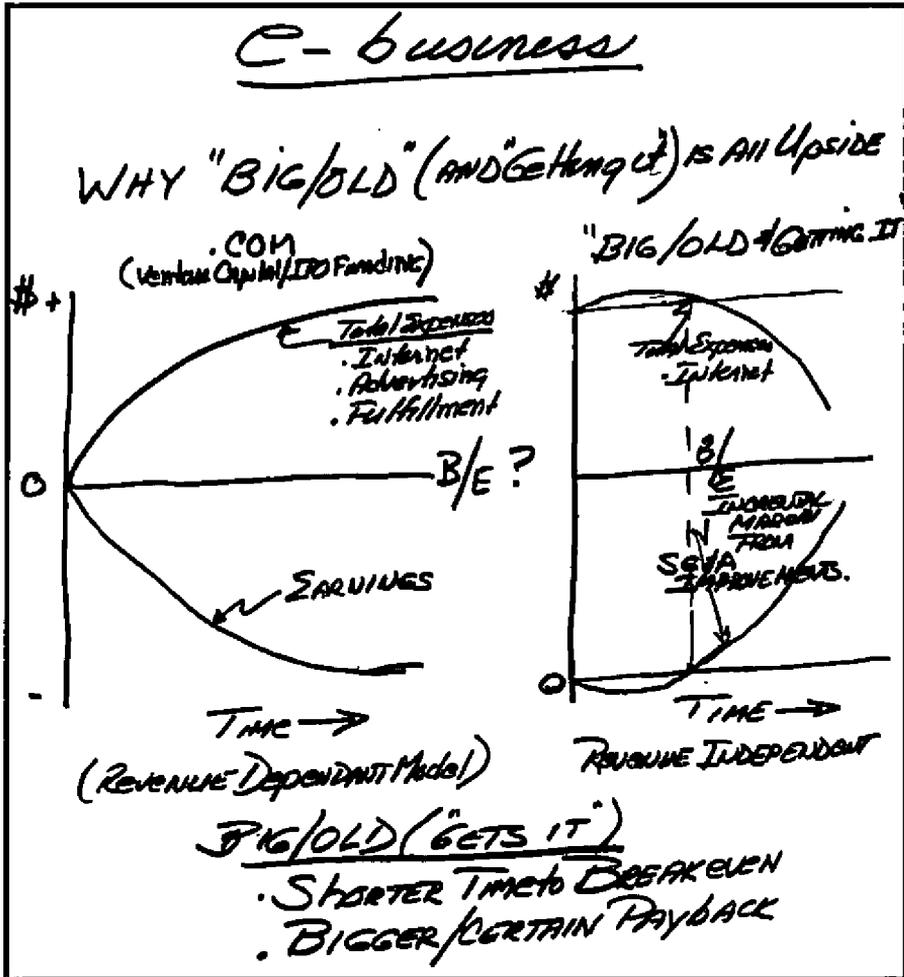
وما إن علمنا أن الرقمنة سهلة حتى توضح أنه ليس لدى الشركات الكبرى التي تتلقى الرسائل ما تخشاه، بل ليس لديها شيء في الواقع سوى الجانب الأعلى.

رسمت خريطة ساعدتني على فهم الإنترنت وتضمنياته لشركة GE، كان العالم في ذلك الوقت مهووساً بكل ما يأتي بعده «dot.com»، استخدمت الخريطة في الشركة كلها ومع مجتمع الاستثمار، ولدت حديثاً ساعد على تهدئة عاملين الذين ظنوا أنهم سيلعبون لعبة الأمس، كما طمأنت المستثمرين بأن لدى شركة GE خطة لعبة رابحة.

تزداد النفقات بسرعة في نموذج dot.com لتغطية تكاليف تطور الإنترنت، والإعلان عن الأنواع والإنجاز، وتزداد الخسائر طردياً مع تلك النفقات، أما الوصول إلى نقطة التساوي (لا ربح ولا خسارة) فغير مؤكد ويعتمد دائماً على نمو العائدات.

إن النفقة الزائدة فقط في الشركات الكبيرة هي التي تصرف على تطوير الإنترنت. فالشركات الكبرى لديها أصناف قوية وأنظمة لإنجاز الطلبات. وبسرعة تسهم وفورات التكاليف في إنتاجية الإنترنت، إن الزمن اللازم لكسر حاجز «اللاريح واللاخسارة»، يغدو أقصر بفضل استخدام الإنترنت ويصبح سداد الدين مضموناً أكثر وتصبح المنافع كذلك مستقلة عن العائدات.

لقد شملت الخريطة السمات التي تتميز بها GE على dot.com. فنحن غير ملزمين بزيادة الإعلان، وقد وطدنا أصنافاً خاصة بناه ولسنا ملزمين بإنشاء مؤسسات انجاز أو بناء مخازن لشحن السلع، ووضعت السيجما ستة في مكانها لتحسين عملياتنا، ويمكننا استخدام الرقمنة للتركيز على منفعتها الرئيسية، باستثناء العمل المضاف إلى القيمة الدنيا الموجود في الشركة، ويمكن تحسين كل عملية وزيادة الإنتاجية، وتعد الكفاءات الناجمة عن هذه التكنولوجيا هائلة جداً للشركات الكبرى.



أتاح لنا العمل الإلكتروني توسيع أسواقنا وإيجاد زبائن جدد، أصبحت قاعدة الموردين لشركة GE أكثر عالمية، كما أن حجمنا زاد من الاستثمارات التكنولوجية، فكون الشركة كبيرة يساعد على ذلك، وفيما يخصني فإن الحصيلة النهائية في عالم الإنترنت، هي أن أرباح الإنتاجية وأسهم السوق في شركات «الاقتصاد القديم» تقزم فرص نمو نماذج «الاقتصاد الجديد».

كان المرتابون الطائون أننا لم نعد قادرين على إيجاد المزيد من الفعاليات والكفاءات في GE، يسألونني عمّ إذا بقي في الليمون عصير*.

* أي إذا ما بقي لدينا ما نعطيه أو نقدمه.

أعطتنا شبكة الإنترنت ليموناً جديداً سليماً، وغريب فروت* وربما بطيخاً، كلها على طبق كبير.

رأينا فرصة الإنترنت في قطع ثلاث: الشراء، والصنع، والبيع.

الشراء - هو ما تبتاعه الشركة - وقد بلغ 50 بليون دولار سلعاً وخدمات كل سنة، ومنحنا نقل بعض هذا النشاط إلى المزايدات الإنترنتية فرصة الوصول إلى مزيد من الموردين والتكاليف الأدنى، حتى أن حصولنا على ميدالية فضية من الإنترنت هذا سيجلب لنا وفورات هائلة.

كنا نسمع، مبدئياً، عن وفورات تتراوح بين 10 و20% في كل شيء نشتريه. وعندما هبطت إلى الحد الأدنى تبين أن الوفورات أكثر في المدى المحصور بين 5 إلى 10%. وكان الموردون الجدد يجلبون معهم، في حالات عديدة، مزيداً من التكاليف، والرسوم، والضرائب، وأجور الشحن والأجور الأخرى الجديدة، وما زال هناك وفر ضخم على البلايين الستة التي زائدنا عليها في عام 2000، والـ 14 بليون التي نتوقع شراءها عبر الإنترنت في عام 2001.

وفيما يخص GE كانت تحسينات «الصنع» الناجمة عن الرقمنة تشكل الجوهرة المخبأة، لدى الشركات الكبرى ما أسماه «الأعمال المستعجلة»، وعمليات الغرف الخلفية الهائلة التي تولد أكواماً من الأوراق. فالرقمنة تلغي كثيراً من ذلك وغيره من الأعمال المرهقة وتحسن نوعية الوظيفة بالنسبة للكثيرين، حصلنا عام 2000 على أرباح قدرها 150 مليون دولار، وفي عام 2001، نتوقع أن نوفر بليون دولار بفضل الرقمنة، حتى بعد كلفة التطبيق البالغة 600 مليون دولار.

وعلى جانب «البيع»، أتاحت لنا الشبكة تحسين الخدمات، استطلعنا الإنجاز بسرعة أكبر، واستطاع الزبائن الحاليون والجدد الحصول على مدخلات حول شحناتهم بدون إجراء اتصالات هاتفية كبيرة، كانت تلك نهاية مهمة مرسل السلع

* يسمى في بلاد الشام «كريفون». (المترجم).

الذي يطمئن الزبون خطأً بأن طلبه في الطريق، ويربط هذا الأمر بالسيجما ستة يمكن تقديم خدمة أفضل للزبون، لدينا 7 بلايين دولار مبيعات على الإنترنت في عام 2000 و 14 بليون دولار إلى 15 بليون دولار في عام 2001.

أقلعت الرقمنة فور دخولها إلى نظامنا عامل. وطلبت من قادة أعمالنا في اجتماع الإدارة في بوكا في يناير من عام 1999 أن يقدموا خيراً ما يروونه بشأن العمل الإلكتروني في جلسات الاستراتيجية في يونيو، وفي مارس دعوت أول ضيوف من ضيوف أعمالنا الإلكترونية الأربعة في الخارج إلى اجتماع المجلس التنفيذي للشركة، وهم جوليمانند (Joe Liemandt) من ترايلوجي سيستيم (Trilogy System)، ولو غيرستتير (Lou Gerstner من IBM)، وريتش ماك جين (Rich McGinn) من لوسنت تكنولوجيز (Lucent Technologies) وجون تشيمبرز (John Chambers) من سيسكو (Cisco).

إن الذي أزعجنا وخوفنا كثيراً من تهديد dot.com هو جو، أما لو (Lou) فقد أعادنا إلى الواقع بآرائه العملية حول الشبكة ودور الـ dot.com، في حين وصف ريتش (Rich) كيف أن هذه التكنولوجيات الجديدة مازالت في مهدها وطرح تصوراً لما يمكن أن يصبح الإنترنت في المستقبل، وقام جون ببيان أن أكبر فائدة من فوائد التكلفة يمكن أن تأتي من استخدام الإنترنت لتبسيط عملياتنا الداخلية وجعلها أكثر انسيابية.

ساعد جو ليمانند على تنيبها، كنت أعرفه يوم كان طفلاً في بيتسفيلد، كان والد المرحوم المخطط الاستراتيجي عندي في الشركة في الأيام الأولى من عهد البلاستيك، وضع جو بعبارات لا لبس فيها أن هناك آلافاً من الشباب ينتظرون في الخارج لاقتصاصنا واحداً تلو الآخر.

قال: «أنتم كبار، وسمان، وصمُّ بكم، أنتم هدف سهل وفريسة سهلة».

كانت تبنؤاته القاسية والمفرطة هي ما نحتاجه لتنشيط المكان، جمعنا فريقين كانا منفصلين في أبنية مختلفة في معظم الحالات، لتحليل نماذج يمكن تحميلها

على الإنترنت وتستطيع أن تفعل لنا ما كان موقع Amazon.com يحاول فعله لعملية بيع الكتب.

وبالحماس الثوري النموذجي صممنا هذه الوحدات على هيئة فرق (DYB) "destroyyourbusiness.com"، غاية فرق DYB هي تحديد نموذج العمل الجديد لأعمالنا الموجودة دون تدخل من أولئك الموجودين والذين كانوا يقومون بها «بالطريقة القديمة».

جاء الفصل التالي من ثقافتي الخاصة في رحلة عمل في ربيع عام 1999. التقيت بالرئيس التنفيذي لوحدة GE في لندن لتمويل الزبائن والبالغ من العمر 36 عاماً، وصدف أن ذكر أثناء مراجعة عملنا أنه التقى قبل قليل بمعلمه.

فسألته: «معلمك؟ لم لا تعلم أنت الاحتمالات العالية؟».

فقال: «لا، هذا أمر مختلف، منذ الثالثة من عمري وأنا أقضي ثلاث إلى أربع ساعات أسبوعياً يعلمني كيف استخدم الإنترنت فأنا مريده!!».

سرعان ما أحببت الفكرة، خاصة وأن شاباً بهذا العمر يستخدم معلماً، وفي اليوم التالي كنت ألقى كلمة على مائدة الغداء في بودابست أمام مجموعة من المتعهدين الهنغارين، واعتقدت كالمعتاد أنني كنت أنقل لهم أنواع الحكمة كلها. وبعد الكلمة، هرع إلى عدد من المستمعين ليقدموا مديحهم المؤلف للكلمة، ثم قالوا: «لديك فكرة عظيمة واحدة علينا جميعاً أن نتذكرها»، لقد امتعضت بهدوء بيني وبين نفسي لأن «ملاحظاتي الفصيحة والبليغة» كلها قُلصت إلى فكرة واحدة، وأكدوا أن فكرة التعليم والتعلم ضربت على الوتر الحساس.

وعندما عدت إلى الوطن طلبت من قمة القادة الخمسين أن يأتوا بمعلمي انترنت ويفضل أن يكونوا دون الثلاثين من العمر، إن المعلمين، وكثير منهم تقل أعمارهم عن نصف أعمارنا، كانوا يعملون معنا أنماط نياندرتال ثلاث أو أربع ساعات أسبوعياً، لدي اثنان، إن معلمتي الرسمية هي بام ويكهام

(Pam Wickham) التي تعمل في قسم العلاقات عامة في GE، إنها تحب الإنترنت حقاً، وتعرف كل شيء عنه، وكانت عامل الرئيس في إقامة أول موقع شبكة انترنت لشركة GE في أعمال البلاستيك، ومن ثمّ رفعت إلى مقر القيادة.

أما مساعدتي روزان (Rosanne) فكانت منقذتي اليومية، ففي كل مرة أتعثّر، أصرخ عبر الباب «رو، ساعديني»، فتعرف أنه حان الوقت للتدخل، وتخرجني من الورطة التي وقعت فيها لدى محاولتي أن أتقدم أكثر مما أعرف من مهارات. وكانت دائماً قادرة على حل مشكلاتي.

وسعنا في مطلع عام 2000 البرنامج ليشمل 3000 مدير في الشركة، كانت طريقة عظيمة لقلب الشركة رأساً على عقب، كان لدينا اجتماع يضم مديرين شباب ألمعيين ونشيطين مع الإدارة العليا في الشركة، كانوا يعلمونهم الإنترنت. وكان المديرون يكتشفون، من خلال أحاديث عرضية عديدة أثناء جلسات تعلّم الإنترنت هذه، مواهب جديدة ويكتسبون فهماً أفضل لما يجري فعلاً في الشركة.

حتى أننا وظفنا «معلماً» للمجلس، ففي أكتوبر من عام 1999، طلبت من سكوت ماك نيلي (Scott McNealy) الرئيس التنفيذي لصن ميكروسيستمز (Sun Microsystems) أن يكون مديراً، استخدمناه لتحدي تفكيرنا كله. لقد تحدى، وقدم بطريقته الصريحة الواضحة عرضاً عظيماً استحوذ على انتباه الجميع واهتمامهم في اجتماع المسؤولين في كرتونفيل في عام 1999.

لم يكن سكوت ناقدًا رهيباً وبناءً فحسب، بل أصبح كذلك زميلاً لي في لعبة الغولف، (كانت فرص فوزه، في عمري، تتحسن، وكان لدى سكوت حس كبير بالفكاهة، وصلني منه رسالة إلكترونية تقول إنه وزوجته قد رزقا بطفل رابع. وقال سكوت في الرسالة هذه، «ينبغي ألا أستغرب فمارلنا نلعب الهوكي بدون حارس مرمى»).

كنا نتعلم الكثير من شركة GE، ولكن مازال علينا ضغط هائل لمحاكاة نموذج البيع والشراء عبر الإنترنت والقفز إلى أمور يمكن أن تكون معيقة، وخير مثال

على ذلك هو التبادلات الإلكترونية عن طريق طرف ثالث، وكنا كغيرنا ننسى قانون العمل التجاري الأساسي وهو: «لا تدع فريقاً ثالثاً يدخل بينك وبين زبائنك أو مورديك»، فتلك العلاقات تستغرق زمناً طويلاً كي تتطور وتتمو، وثمينة جداً بحيث لا تجوز خسارتها.

ومن الأمثلة الجيدة على ما تجنبناه هو موقع Plastics Net، الذي كان يعمل في التجميع في مجال البلاستيكيات عبر الإنترنت، ليس لديه منتج سوى ما يستطيع اكتشافه من مصادر بلاستيكية، ويحصل على نسبة من كل ما يبيعه، متحولاً بذلك إلى وسيط في حين أنه ينبغي أن يتخلص ممن يقف بينه وبين الصانع والمشتري.

ومن جهتنا، كان لدينا موقع Polymerland.com، إن غاري روجرز الذي شغل حينها منصب رئيس تنفيذي لأعمال البلاستيك قبل انتخابه نائباً لرئيس الشركة في يونيو من عام 2001، كان رائداً للأعمال الإلكترونية في الشركة، وخلافاً لموقع Plastics Net، كان يعلم أن لدينا المنتج كي نبيعه ولدينا المعلومات لبيعه، في ذلك الوقت كان هذا الموقع ينتج أقل من 10.000 دولار أسبوعياً من مبيعات عبر الإنترنت. أي أكثر مما كان موقع Plastics Net يجني.

ولكي تبني البلاستيكيات هذا العمل، غيّرت خططها المحفزة على البيع لتشجيع المبيعات عبر الإنترنت، وتفرغ المختصين في الأعمال الإلكترونية في المناطق من أجل الحصول على زبائن يرتاحون في الشراء عبر الإنترنت، تحمست لنموذج البلاستيكيات ودعمته متابعاً ومشجعاً الإدارة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني، كنت أتصل بهم يومياً، كانت تجربة تعلم كبيرة ومجالاً واسعاً للخبرة. إذ تعب الجميع من سماعي أتحدث عن موقع البلاستيكيات وشرعوا يحتشدون حول عاملين في موقع Polymer land.

كان التعلّم ينتشر.

كنا نعتقد، أساساً، أن مبيعات البلاستيكيات عبر الإنترنت سوف تصل إلى 500 مليون دولار في عام 1999، حقق العمل مبيعات بقيمة بليون دولار، لقد قللنا من أهمية الفرصة، لم نحلم كثيراً لأننا كنا نظنها جراحة دماغية، لم تكن كذلك. فاليوم يبيع موقع Polymer land بما قيمته 50 مليون دولار أسبوعياً وسوف تصل إلى 2.5 بليون دولار سنوياً في عام 2001.

لم تكن البلاستيكيات وحدها، ففي عام 2000 بلغت مبيعاتنا عبر الإنترنت في الشركة 7 بلايين دولار، وفي حين كان معظم هذه العائدات من الزبائن الحاليين الذين تحركوا عبر الإنترنت، فقد ربحنا أيضاً زبائن جدداً وأسهماً متزايدة من الزبائن الحاليين.

ومن حماقاتنا أثناء ذروة الهوس الإنترنتي رغبتنا في إنشاء مواقع، أي مواقع، وكان ذلك انعكاساً لحماستنا ونشاطنا ولكن بدأ الأمر يخرج من أيدينا بحلول عام 2000، أنشأ قسم الأدوات موقعاً هزلياً باسم MixingSpoon.com، كان موقعاً عظيماً: كان لديه وصفات طعام مع طرق إعداده، ومجالس نقاش، وتحميلات قسائم، وأفكار تسوق مفيدة، وكل ما يحتاجه الطباخ في المطبخ. أما المشكلة فكانت أن هذا الموقع لا يبيع أي أدوات.

أصبح هذا الموقع ابن المصق الإعلانني لما أسميناه مواقع dot.com.dust، التي ابتكرت لتبدو جميلة ولكن لا مسوِّغ مالياً لبقائها، ولقد تعلمنا أنه لم يكن بالإمكان ملء الشاشة - إما بالمنتجات مباشرة، أو بالخدمات بصورة غير مباشرة - فلا داعي لإنشائها.

وسرعان ما استخلصت فرق DYB العائدة للشركة أن الإنترنت يقدم فرصاً أكثر من التهديدات، فنقحنا مهمتهم بحيث أصبحوا يعرفون باسم فرق «نمّ عملك» (GYB (growyourbusiness.com)، فلم يعودوا منفصلين عن مسار العمل الرئيسي، واندمجت فرق الرقمنة في نماذج عمل قائمة.

بعثت في يونيو من عام 1999 رسالتي الإلكترونية الأولى إلى أنحاء الشركة وأقسامها كلها (أعلم أنني تأخرت)، وفي غضون 48 ساعة حصلت على 6000 جواب إلى موقع منفصل كنا قد أنشأناه، وشرح المستخدمون في الشركة من كل عمل، وفي كل عملية في أنحاء العالم، بدءاً من العمال إلى مستوى الإدارة الأعلى، يردون على رسالتي الإلكترونية يعرضون أفكارهم وانطباعاتهم واستجاباتهم وردود فعلهم وشكاواهم، وهمومهم، وما يثيرهم، فانخرط الجميع في اللعبة بلا استثناء.

أدت مبادرتنا في العمل الإلكتروني إلى طرق عديدة جديدة للقيام بالعمل. فوضع قسم البلاستيكيات حساسات الإلكترونية في صوامع التخزين لبعض الزبائن الكبار، تقوم هذه الحساسات بإصدار مخازن GE بأسيا عندما تهبط مستويات المواد، وتصدر طلباً جديداً عبر الإنترنت لسد النقص في المنتج. ويستخدم رأسمال GE الشبكة لمراقبة التدفق اليومي للمدفوعات النقدية الداخلة إلى بيان دخل زبائن القروض والخارجة منه، فيعرف قسم العمل ذي الصلة فوراً متى يمكن أن يقصرّ الزبون، مقلصاً احتمال الخسارات، لدى غالبية قادة الأعمال في GE الآن فسحة رقمية على شاشات حواسيبهم تعرض لهم أحدث المعطيات المهمة في زمنها الواقعي لتساعدهم في إدارة أعمالهم.

كانت كل إدارة عليا تشارك، كل يوم جمعة، في البيع والشراء وإعداد الأرقام لأكثر 22 عملاً من أعمال GE، وكانت الأرقام تشكل لقطعة سريعة لما باعه كل قسم عمل عبر الإنترنت، وعدد المزايدات التي أجراها، وعدد الانكماشات التي حدثت في المزداد، وما الهدف الذي حدد للسنة، وإلى أي مدى ازداد، إن وضوح هذه الأرقام الأسبوعية لكل فرد ينشطه ويدفعه إلى عمل المزيد.

إن العمل الإلكتروني هو النشاط الوحيد الذي تبدو فيه الأهداف التي أعدت قبل ثلاثين يوماً مضحكة بعد ثلاثين يوماً لأن منحنى التعلّم فيه شديد الانحدار. وكنا دائماً نُصدم عندما نعيد النظر إلى ما كنا نعتقد أننا نعرفه.

وهناك درس آخر مهم أتى من جون تشيمبرز (John Chambers) من سيسكو (Cisco)، ذلك أنه حثنا على إغلاق «المسارات المتوازية» لعمليات تدفق العمل عبر الإنترنت وخارجه، ظل عاملون يعتمدون على الورق ولم يستخدموا الرقمنة فعلاً لدفع الإنتاجية، إلا بعد أن فعلنا ما حثنا عليه، وفي غضون أشهر من تاريخ عرض جون، كان أكثر من 150 مديراً يدبّون في أرجاء سيسكو كلها، كل منهم كان يريد ما الذي كانت سيسكو تفعله لرقمنة تدفق العمل، وسرعان ما أخرجنا الطابعات وناسخات العمل الإنترنتي، وشرعنا في نقل تقارير السفر والنفقات، والمعلومات المتعلقة بالأرباح، وكل تقرير مالي داخلي، إلى الإنترنت.

صار كل منهم يفكر رقمياً، وليس غريباً أن تسمع اليوم قادة أعمال في GE يقولون إنهم ليسوا بحاجة إلى ورق في مكاتبهم، فكان ذلك نقلة ذهنية عظيمة للمؤسسة برمتها.

جلست في ذلك الربيع أستمع إلى عرض لمراجعة عمل قدمه قسم التأمين العقاري. لخص قائد هذا القسم استراتيجيته لإزالة ما أسماه «نقاط التماس» وهي خطوات الحصول على الموافقات حيث يقوم أحد الموظفين بتسليم الأوراق اللازمة للمسؤول المختص، فإن طبقوها فإن 30% من التكاليف عامة ستسقط من حساب العمل.

كانت تلك بداية استراتيجيتنا «الإحداث الإلكترونية»، لقد تبين لنا أن رقمنة تدفق العمل يمكن أن تُحدث وفورات هائلة: 10 بلايين دولار أو 30% من إجمالي نفقاتنا عامة، كانت الفرصة مترنحة، وكنا نناضل دائماً لنكون أكثر كفاءة. فوجدنا في الرقمنة ضالتنا المقدسة من تخفيض النفقات عامة.

وأخيراً، سوف يحسّن العمل الإلكتروني مهمات كثيرة، ولنأخذ المبيعات مثلاً: يقضي البائع هذه الأيام 25 - 30% من وقته في مواجهة الزبون، ويقضي الباعة وقتاً كبيراً في إدارة الطلبات وتسهيلها، والمجادلة بشأن سندات القبض، وإيجاد

شحنات متأخرة يستطيع الإنترنت أن يقوم بهذه المهام كلها بكفاءة أكثر، إننا نزيد زمن مواجهة الباعة مع الزبائن محولين أدوارهم من مستلمي طلبات وميسري أعمال إلى مستشارين حقيقيين.

أصبح بإمكان الأطباء والمصورين الشعاعيين الآن، في أنظمتنا الطبية، في دنيفر (Denver) أن يفتحوا صفحة الموطن لديهم ويقارنوا المعطيات المتعلقة بمرضاهم مع آلاف غيرهم - دون تسميتهم - في أنحاء العالم، تتيح لهم معطيات الأداء النسبي هذه معرفة كيفية المقارنة مع المشافي الأخرى، ولدينا في الإنترنت عروض خدمات يمكنها إصلاح الفروق بين المتوافر واللازم توافره حسبما يرونه.

وفي أعمال توليد الطاقة، يمكن أن يذهب رؤساء المهندسين في المنشآت المحلية إلى صفحة الموطن لديهم ويقارنوا معدل الحرارة واحتراق الوقود لعنفاتهم مع العنفات الموجودة في مئة منشأة أخرى غير مسماة، وبنقرة أخرى يستطيعون طلب رُزم خدمات منا لنصل إلى مستوى الأداء العالمي.

لقد أنشئ العمل الإلكتروني وقاعدة GE القائمة ليخدم كل منهما الآخر.

أصبح العمل الإلكتروني جزءاً من الحمض الوراثي (DNA) للشركة لأننا وجدنا في النهاية أنه الوسيلة التي نعيد بموجبها ابتكار GE وتحويلها.

أما أنا فما زلت أتصارع مع حاسوبي.

«يا رولا! تعالي ساعديني!! أنا في ورطة».

