

لقد انتهى عهد التقدم،

وهو الذي ولد في عصر النهضة ومزّت سنون شبابه الوفيرة خلال عصر النور، وبلغ أشده في عصر الصناعة، وقضى نحبه مع بدايات القرن الحادي والعشرين. آلاف لا حصر لها من السنين توالى برتابة دون إحراز أي تقدم باستثناء مرور الفصول والأجيال، والحياة لم تتحسن، بل مضت تعزف على قيثارة واحدة لم تخرج عن مألوف الناس، وما كان المستقبل ليتميز عن الماضي.

ثم استقر في الأذهان اعتقاد لا يتزعزع وهو أن التقدم ليس ممكناً فحسب بل هو حتمي، ولا بدّ لآفاق الحياة من أن تتوسع وللمتع المادية أن تزيد وللمعرفة أن تنمو، فلا شيء بعيد عن التحسن مع إمكانية تطبيق مبدأ العقل وسبل الاستنباط العلمي على كل شيء بدءاً من تشكيل اتحاد سياسي أكثر كمالاً، وانتهاء بإنتاج أشباه نواقل تأخذ تعقيداتها بالآلآب ولا تقع في الخطأ، مروراً بالكشف عن الذرة.

لم يكن التقدّم في القرن الماضي موضع احترام فحسب، بل كان موضع عبارة أيضاً، هل هناك فروج في كل إناء؟ وكيف إذا وضعت سيارتان حقتان فاخرتان في كل مرآب؟ ولم يعد التقدّم مع ذلك يسلب الألباب كما كان في الماضي، وما عاد في مقدور الإنسان أن يحسن من أهداف هذا التقدّم في الوقت الذي كان يحسن من وسائله.. حريان عالميتان تجاوزت وحشيتهما كل حد بما تأمن لهما من أسلحة حديثة.. تهديد بالإرهاب الجرثومي والنووي.. أنهار مندثرة.. غابات أعمل فيها فتكاً.. مدن

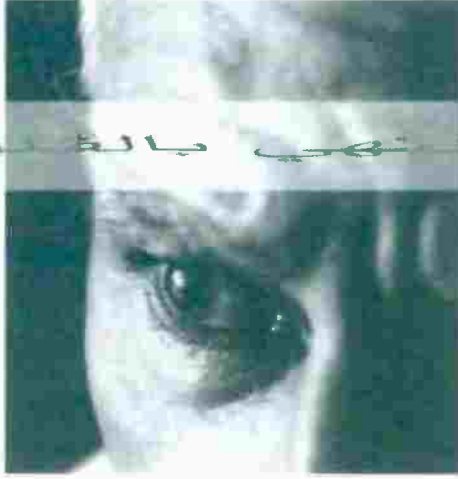
بدأ عهد التقدّم بالأمل

الملايين من طوكيو إلى سان خوسيه San Jose تغصّ بالفلاحين الدؤوبين الذين يضخّون بالصحة والأسرة على مذبح الازدهار.. لقد تطلب التقدّم ثمناً. بدأ عهد التقدّم بالأمل وها هو ذا ينتهي بالقلق! لم تعد الحياة تعرف بالفصول المتهادية بلطف، ولكن بوتيرة الشبكة العالمية المتخبطة حيث يقاس مرور الحياة بالسنوات القاسيات.

لم يكن عهد التقدّم شاقاً مجهداً في يوم من الأيام أكثر مما هو عليه اليوم، فقد شدّ وثاق العمّال في أنحاء العالم اليوم إلى عجلة التحسّن المستمر، وهم يكرّرون التعويذة.. أسرع.. أحسن.. أرخص.. وعيونهم جامدة. يجهدون أنفسهم في العمل أكثر فأكثر، وينالون من الأجر الأقلّ فالأقلّ، وهذه هي مكافأة البقاء بعد تقليص فرص العمل واستجرار المنتجات من خارج الشركة وإعادة التشكيل التي أدّت بهذا الشكل المأساوي إلى تضيق الهوة بين مراتب شركات العصر الصناعي. لا عجب في أن يكون كتاب مبادئ الإدارة *Management Principle* لديلبيرت Dilbert هو كتاب العمل الأكثر مبيعاً على الدوام. الفكاهة تلفّ القلق وتبعث الاستخفاف بكل شيء في الدنيا.

جعلتنا صورة التقدّم في أواخر القرن العشرين ننكر الخير عند البشر. وعدنا بالخلاص من الملل فحصلنا على المصنع الذي تُرتدى فيه اللياقة

البیضاء . وعدنا بدرجة من الاستقلالية فحصلنا على مجلّات مليئة بسياسة الشركة . وعدنا باستشعار الهدف الحقيقي فحصلنا على طغیان العائدات الفصلية . وعدنا بفرصة المساهمة فحصلنا على اجتماعات لا نهاية لها تطفی فیها الشكلیة على المضمون . وعدنا بمتنفس لإبداعنا فحصلنا على إعادة الهیكلية . كثيراً ما كانوا يدعوننا «مشاركين» وكانوا يستهلکوننا كالألات . صحیح أن ظهورنا



أضحت أكثر استقامة - إذ خُفّ عهد التقدّم من أحمالنا غير الروحيّة - ولكن عقولنا باتت مخدّرة وأرواحنا حاضرة في كل مكان سوى مكان العمل .

عصر الثورة

نحن اليوم نقف على عتبة عصر جديد هو عصر الثورة، ونعلم في قرارة أنفسنا أنّه قد أضحى بين ظهرانينا، ولكننا لا نستعذبه، لأننا نعرف أنّه سيكون عصر الانتفاضة والاضطراب وعصر الثروات التي تأتي وتذهب كالريح الخاطفة. التغيير في حدّ ذاته قد تبدّل، ولم يعد يسير على منحى مستقيم. سيكون التغيير في القرن الحادي والعشرين مليئاً بالثغرات وفجائياً وباعثاً على الفتنة. في غضون جيل واحد انخفضت تكلفة حلّ رموز جينة إنسانية واحدة إلى حوالي مئة دولار بعد أن كانت بضعة ملايين، وانخفضت كلفة تخزين ثمانية ملايين رمز من البيانات من بضع مئات من الدولارات إلى النزر اليسير، وأصبح رأس المال العالمي يجري كالتيار الهائج ملتهماً سيادة الاقتصاد الوطني. إن وجود الشبكة العالمية في كل مكان أفرغ الجغرافيا من معناها، وانتصرت الرأسمالية المجردة على جميع الإيديولوجيات المتنافسة

وعمت الكوكب موجة من رفع القيود والخصخصة.

ليس الأمر أن الأشياء لا تتغير أبداً في عصر التقدم، بل إنها متغيرة، فهناك شركات هرمة دب في أوصالها الضعف؛ هل تذكرون شركتي أميركان موتورز American Motors وإيستيرن إيرلاينز Eastern Airlines؟ وهناك شركات جديدة تظهر، ولكننا نقول: إن عصر التقدم هو عالم التوازنات التي تحل في أوقات معينة حيث تتم التغيرات فيه على درجات - شأنه في ذلك شأن عالم التطور الحياتي - ونادراً ما يأتي بأنماط جديدة تماماً من الحياة. نحن اليوم نعيش عالماً مليئاً بالأشياء التي تحدث في أوقات معينة، ولكنه خال من التوازنات، فها نحن نرى تفجراً من أنماط الحياة المتنافسة موعلاً في القدم⁽¹⁾، وأن كل شركة تندرج ببطء في هذا العصر الجديد إنما تتهاوى إلى حتفها.

النظام الصناعي الجديد

أفرز عصر التقدم عالماً من عمالقة الصناعة: ميتسوبيشي Mitsubishi وإيه بي بي ABB وسيتيغروب Citigroup وجينرال إلكتريك General Electric وديملر كرايزلر Daimler-Chrysler وديبونت DuPont ونظرائهم سَخروا لخدمتهم: مبادئ التقدم والتخطيط الدقيق والتحسين المستمر ومراقبة العملية الإحصائية وطرق تحسين سير العمل^(*) وإعادة الهيكلة وتخطيط موارد المشاريع، كما ركّزوا بعقلية أحادية التفكير على السعي نحو الأفضل عقداً بعد عقد. ولو أنَّهم عجزوا بطريق الصدفة عن إدراك شيء يمر في طور التغيير من حولهم، لما فاتهم الوقت عن اللحاق به لأن نعمة الوقت متوفرة بين أيديهم بما كسبوا من مزايا التوزيع في أنحاء العالم والعلامات التجارية

(1) ترجمة متناسبة مع كلمة كامبريان Cambrian: أقدم أزمان الدهر القديم (كما وردت في قاموس المورد - مير البلعكي، الطبعة الأولى - دار العلم للملايين، بيروت 1967).

(*) ترجمة لكلمة six sigma وهي عبارة عن مدخل لتحسين العمل يطبق الأدوات العملية والتدريب والموارد من أجل إزالة أسباب الاختلاف التي يعاني منها الزبائن.

المحترمة، والكمّ الكبير من أصحاب المواهب والمال المتدفّق، كل هذا بسبب موقعهم المتميّز في السوق. إن شركة آي بي إم IBM على سبيل المثال عكست اتجاه شركة آبل كومبيوتر Apple Computer بسرعة عندما حشدت قوة التوزيع التي كانت تتمتع بها عبر العالم وراء الكومبيوتر الشخصي، وذلك رغم أن شركة آبل كومبيوتر كانت السّابقة بالإنطلاق في عالم الكومبيوتر الصغير. ولكن الشركة في عالم التّغيير المليء بالثغرات قد لا تدرك المنعطف الحرج نهائياً إذا لم تنتبه إليه أثناء سيرها، ولتأمل في هذه الأمثلة:

- تعاظم عدد الهواتف المحمولة الذي كان يباع سنوياً - بين سنتي 1999 و2000 - من ستة وعشرين مليوناً إلى حوالي ثلاثمئة مليون هاتف. وفي هذا الوقت تحوّلت التكنولوجيا من النظام التشبيهي إلى النظام الرقمي. تختلف شركة موتورولا Motorola سنة أو سنتين عن اللّحاق بهذا التّحول إلى تكنولوجيا اللاسلكي، بعد أن كانت تصدر شركة العالم في مجال الهاتف الخليوية حتى سنة 1997. في ذلك الوقت الفضي أصبحت شركة نوكيا Nokia الشركة الأولى الجديدة في العالم بعد أن كانت شركة مغمورة تقبع على حافة الدائرة القطبية الشماليّة، وكانت قبل ذلك بعقد من السنين تصنع إطارات السيارات التي تُستخدم على الثلج، والأحذية المطاطية ذات السوق العالية، فأضحت دون سابق إنذار واحدة من الشركات الأوروبية ذات التكنولوجيا العالية والنمو الأسرع. أما شركة موتورولا فكان استرجاعها لموقعها على القمة أمراً عترياً.

- هل تريد إنشاء بوابة لموقع على الشبكة العالمية؟ إنني أسف، فقد فاتك القطار. إذا كنت صاحب مركز متميّز في السوق مثل شركة سوني Sony أو شركة بيرتيلسمان Bertelsmann وأردت أن تستقطب بضعة ملايين لزيارة موقعك الحي، فعليك أن تكتب شيكاً بمبلغ هائل من الدولارات وتعطيه لشاب يبلغ من العمر عشرين وكذا من السنين، يقوم

بإدارة شركة تدرّ مبالغ نقدية يسيل لها اللعاب؛ أو لعل الحظ السعيد يسعفك فتقوم شركة ياهو! Yahoo بشراء شركتك.

• تعلمت شركة نايك Nike في السنوات الأخيرة درساً قاسياً حول محور انتباه أبناء الأربع عشرة سنة، وهم الذين لم يعودوا يلحّون على آبائهم لدفع مئة دولار ثمناً لحذاء ماركة إير جوردانز Air Jordans، وما كان مايكل جوردان Michael Jordan في نظرهم إلاّ عجوزاً يقود فريقاً لكرة السلة من الدرجة الثانية، أما الحذاء الذي اختاروه - في الوقت الراهن على الأقل - فكان يحمل العلامة التجارية فانز أند إيرووكس Vans and Airwalks.

لم يكن احتلال موقع متميّز

في السوق أقل قيمة أبداً

• في التسعينيات أثبتت شركة ساب SAP، الموجودة في ألمانيا، أن شركة أوروبية يمكن أن تنافس بنجاح شركات مماثلة كشركتي أوراكل Oracle وكومبيوتر أسوشييتس Computer Associates في سوق البرمجيات. وفي الواقع فإن الكثير من الشركات قامت بتحميل برنامج رابيير 3 من إنتاج شركة ساب SAP من أجل مساعدتها على الربط فيما بين العمليات الداخلية مثل الشراء والمحاسبة والتصنيع، ولم يعد يسمع أحد باسم هذه الشركة عندما قامت هذه الشركات باستخدام مواقع على الشبكة العالمية للربط فيما بين الموردين والمستهلكين، وفي غضون بضعة أشهر كانت شركات آريبا Ariba وآيتو تيكنولوجيز i2 Technologies وزايبل سيستمز



Siebel Systems وكوكبة من الشركات الجديدة قد أنشئت لتكون متخصصة، ولتتخذ مراكز قيادية لها في أكثر أسواق البرمجيات حرارة في عالم الكمبيوتر.

في عصر الثورة تأتي الفرص وتذهب بسرعة الضوء، وتضيع ثروة تبلغ بليون دولار في غمضة عين.

لم يكن احتلال موقع متميز في السوق أقل قيمة أبداً. فزوبعة شومپتر Schumpeter لتدمير الروح الخلاقة أصبحت إعصاراً. ورياح جديدة تدك التحصينات التي كان الأمر الواقع تحت حمايتها في يوم من الأيام، والتلاحم الاقتصادي يفتح الأسواق المحمية على مصراعيها، ورفع القيود يدمر الاحتكارات الراسخة، والشبكة العالمية تحوّل الطوب والطين إلى أحجار رحي، والرأسماليون الذين يستثمرون أموالهم في شركات مخاطرة يصبون ملايين الدولارات في مخيمات تدريب الإرهابيين ليكونوا مناهضين للثورة.

هذه الشركات: كومباك Compaq، نوفيل Novell، ويستنغهاوس Westinghouse، دي إي سي TWA DEC، كوداك Codak، كمارت Kmart، نيسان Nissan ومئات غيرها من ذوات المركز المتميز في السوق، وجدت نفسها تكافح حتى تبقى ذات شأن في عالم انقلب رأساً على عقب؛ وكما كان عصر الفكر يقلل من سلطة الدين على أمور الدنيا، فإن عصر الثورة سوف يقلل من سلطة أمراء الصناعة في العالم على أمور التجارة.

تأمل في بعض الأدلة. لو كنت أمريكياً وزاد عمرك عن الأربعين، لتذكرت ذلك الشارع - مين ستريت - Main Street- الذي يقف فيه صف متواضع من الحوانيت، يديرها أشخاص من الجوار يعرفون أبناءك بالاسم، ويمدونك بكل ما تحتاج إليه؛ واليوم زال كل هذا وحلّ محله منذ عشرات السنين متاجر متشابهة المظهر تبدأ بمتاجر سيرز Sears على أحد طرفيه، وتنتهي بمتاجر جيه سي بيني J. C. Penney وبينهما صف من محلات البيع المتخصصة، مثل بي دالتون B. Dalton وكيه بي تويز KB Toys التي تباع

السلع ذات السعر المخفض. وفي غفلة منك بعدئذ بدأت هذه المتاجر بالانتشار على الطريق والترفع عن البيع بالمفرق، فإذا بمحلات الأصناف الخاصة مثل تويز «آر» أوس Toys «R» Us وهوم ديبو The Home Depot وستيبلز Staples تسحق ببطء كثيراً من باعة السلع ذات السعر المخفض بالمفرق - وهي التي كانت الوسيلة التي تمكّنت بواسطتها هذه المحلات في يوم من الأيام من تعاطي العمل - وحلّت متاجر وول - مارت Wal-Mart محل سيرز Sears كأكبر بائع للمفرق في أمريكا. ولكن ما هي فرصة توقف ثورة البيع بالمفرق عند وول - مارت وتويز «آر» أوس؟ لا شيء. لن يمضي المستهلكون بقية عمرهم يتيهون في وول - مارت لكي يوفروا دولارين من ثمن مطرقة. لم تترك وولويرث Woolworth مين ستريت Main Street. واحتبست سيرز في محلات بيع كل شيء. جميع محلات المفرق، هذه «الصناديق الكبيرة»، التي تطفو على بحر من الإسفلت لا بدّ أن تجد نفسها ذات يوم في الجانب الآخر من ثورة الشبكة العالمية المفعّلة. وليس هناك قائد واحد لسوق البيع بالمفرق بعيد عن إطار الشبكة العالمية - باستثناء شركة أو شركتين - يمكن أن يتصدّر بيع السلعة التي يتم التعامل بها على الشبكة العالمية الحيّة. لم تتحرّك معظم شركات الخط القديم بالقدر المطلوب، ذلك أنّها غير جاهزة للثورة.

تبين الخبرة التي اكتسبتها شركة أمريكان أون لاین AOL في المملكة المتحدة أن الشركات - بما فيها التي ترعرعت في عصر الشبكة العالمية - ضعفت أمام مفاهيم العمل الجديد الثورية، فشركة فريسيف Freeserve - وهي إحدى فروع شركة ديكسون Dixon أكبر بائعي الإلكترونيات بالمفرق في بريطانيا - أنشأت لها مدخلاً مجانياً على الشبكة العالمية أيلول/سبتمبر 1998. وبعد ذلك بخمسة عشر شهراً كان زوّارها قد بلغوا مليوناً ونصف مليون زائر، وكانت قد احتلّت مكان شركة أمريكان أون لاین فرع بريطانيا AOL UK كواحدة من أكبر الشركات التي تسهل الدخول إلى الشبكة العالمية في بريطانيا. كان التجديد الذي ابتدعته شركة فريسيف هو توفير دخول

مجاني للزائر إلى موقعها على الشبكة العالمية مقابل نسبة مئوية بسيطة من العائدات المستحقة على أجور الاتصالات الهاتفية التي يدفعها هذا الزائر (في بريطانيا يتم استيفاء أجور المخابرات - حتى الداخلية منها - على أساس الدقيقة). ولقد قُدرت قيمتها في نهاية اليوم الأول من طرح أسهمها في السوق بمبلغ 2,07 بليون جنيه إسترليني وكانت قيمتها تزيد عن ثمانية بلايين جنيه إسترليني بحلول شهر شباط/فبراير 2000، وهذا مبلغ يزيد عن قيمة الخطوط الجوية البريطانية بحوالي ضعفين ونصف الضعف. وقد اضطرت شركة أمريكان أون لاین AOL - بعد مناقشة مسألة ثبات النمط الذي اختطته شركة فريسيرف - إلى أن تلعب نفس الورقة، فأعلنت أنها ستؤمن خدمة الدخول المجاني إلى الشبكة العالمية⁽¹⁾. وليس هنا مجال البحث في مدى استطاعة شركة فريسيرف تحقيق قيمتها المالية. ومما لا جدال فيه أن الشركات الثورية من أمثال شركة أمريكان أون لاین AOL تقف ضعيفة أمام أنماط العمل الراديكالية الجديدة، مثلها في ذلك مثل كبار السن العجزة الذين يحتاجون إلى أن يعتني الآخرون بهم، وأن السرعة ليست بديلاً عن كسر طوق القواعد في مفاهيم العمل الجديدة. إذ زاد عمر شركتك عن يوم واحد فقد وجدت لنفسها مكاناً متميزاً في السوق.

يمكن أن تسمى ذلك بـ «الاقتصاد الجديد» أو «الاقتصاد الرقمي» أو «الاقتصاد ما بعد الصناعي»، ولكنه أمر يتعدى ذلك. إن انحسار الشيوعية أعطانا نظاماً عالمياً جديداً، وإن انهيار المركز المتميز في السوق يعطينا نظاماً صناعياً جديداً. خطوط المعركة في النظام الصناعي الجديد ليست بين المناطق والبلدان، فالمعركة لم تعد تكمن اليوم في أن اليابان ضد الولايات المتحدة ضد الاتحاد الأوروبي ضد العالم الثالث، بل هي المناهضة ضد أصحاب المراكز المتميزة في السوق، والثوريون ضد أصحاب الأطنان.

(1) أندرو روس سوركين: «حمى أسهم الشبكة العالمية تنتشر إلى بريطانيا بينما فريسيرف تمور» نيويورك تايمز على الشبكة العالمية، 27 تموز/يوليو 1999

فالشركات التي بلغ عمرها مئة سنة، ولها الأسماء التجارية المبجلة
ضعيفة - مثلها في ذلك مثل شركات الشبكة العالمية
الحبيبة التي انطلقت بالأمس ..

إن شركة رويال دتش شل / Royal Dutch

فالشركات الثورية بادیء ذي بدء سوف



Shell هي واحدة من أولى شركات النفط
في العالم وتاريخها قديم قدم الصناعة،
ومع ذلك فقد استيقظت ذات يوم لتجد أن
شركة تيسكو Tesco - وهي شركة سوبر ماركت -
قد أضحت أكبر بائع للنفط بالمفرق في بريطانيا التي
هي إحدى أسواق شل الوطنية. كيف يكون
تصرفك حيال ذلك بعد أن صرفت مئات ملايين

الجنيهات خلال عدة عقود في محاولة إقناع المستهلكين بأن الاسم التجاري
للنفط الذي تعامل به أفضل من الاسم التجاري لنفط جارك، وفجأة ترى
نفطك يُباع كسلعة تشجيعية مع الحليب والبيض؟.

أصبحت ستاربكس Starbucks العلامة التجارية الأولى للقهوة في
أمريكا، ويعد زبائنها الأكثر إخلاصاً لأي بائع بالمفرق في الولايات المتحدة
الأمريكية، ذلك أن زبون ستاربكس يزور محل البيع 18 مرة شهرياً (ويجب
عليك أن تبحث عن المخدر القانوني الذي تشتريه، إذ أن الكافيين قد
استخلص منها). وعلى ذلك لك أن تتصور مدراء العلامة التجارية في إدارة
شركة نستله Nestle في مدينة فيفي Vevey بسويسرا وهم يحتسون القهوة
الأكثر مبيعاً في العالم؛ نيسكافيه Nescafé. هل تظنهم يتساءلون ولو مرة
واحدة عن كيفية إغراء سائقي حافلات الركاب وأساتذة المدارس بالوقوف
طويلاً في الرتل كي يدفعوا ثلاث دولارات ثمناً لفنجان من قهوة نيسكافيه مع
الحليب؟ كلا؟ ماذا كان يثير قلقهم؟ ما هو لون العلب التي سيتم وضعها

على رفوف السوبر ماركت؟ كيف يمكن تحقيق الغلبة على شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble.

يتخذ أمراء الصناعة المنافسين التاريخيين أعداء في معظم الأحيان عن طريق الخطأ. إذا قمت بزيارة لأية شركة اتصالات كبرى وطلبت خطتها الاستراتيجية من 1990 وبحثت فيها عن أسماء كويست Qwest أو وورلد كوم WorldCom أو ليفل ثري Level 3 أو غلوبال كروسينغ Global Crossing أو سيسكو Cisco أو وليامز Williams أو إنرون Enron لما وجدت أياً منها مدرجاً في تلك الخطوة. غير أنه ما إن أطلت سنة 2000 إلا وكانت هناك ثلاثة آلاف شركة اتصالات مسجلة في الولايات المتحدة،

الشركات الثورية ستأخذ أفضل العاملين لديك وأخيراً

ولم يكن قبل عشر سنوات من ذلك التاريخ سوى مئتي شركة في كل أنحاء العالم⁽¹⁾. اذهب إلى بقالية تباع بالمفرق واطلب أن ترى خطتها الاستراتيجية لبضع سنوات خلت، وإني أراهن بأنك لن ترى فيها ذكراً لشركة بيشتل Bechtel - أكبر شركة بناء في العالم - كمنافس محتمل، ومع ذلك فإنها

سوف تأخذ الشركات المنافسة موجودات شركتك.



تساعد الشركة الناشئة ويبفان Webvan على إقامة بنية توزيع تحتية لدعم توصيل المواد التموينية والتي يتم شراؤها عبر الشبكة العالمية إلى المنازل. فلتعلم أن منافسك ليس هو الذي تراه منافساً لك.

(1) كاترين كافانو: «المساومون الجدد على الحزمة العريضة» تكنولوجي ريفيو، مجلة التجديد - مركز ماساشوسيتس لتكنولوجيا المعلومات MIT، تشرين الثاني/نوفمبر كانون الأول/ديسمبر 1998.

تستثمر الشركات الثورية الصناعية كل دافع يؤدي إلى الحماية، وكذلك أي تردد من طرف الشركات التي تحتكر السوق، وسوف تطالب بالمزيد عن طريق اغتنام أي محاولة للاستراحة أو للتوقف بقصد إعادة التجميع أو فك الارتباط. فالشركات الثورية بادية ذي بدء سوف تأخذ أسواقك وزبائنك. ولعل بدايات شركة الخطوط الجوية ساوثويست Southwest Airlines كانت في تكساس، لكن خدماتها لم تعد محصورة في الجنوب الغربي الأمريكي فقط. وربما تكون شركة أمازون دوت كوم Amazon.com قد بدأت كمحل لبيع الكتب، ولكنها اليوم تبيع كل شيء بدءاً من الألعاب وحتى العدد. والخطوة التالية هي أن الشركات الثورية ستأخذ أفضل العاملين لديك، إذ أن كبار الموظفين التنفيذيين من وادي سيليكون Silicon Valley الذين اعتادوا على العمل لدى إيه تي أند تي AT & T وأبل Apple وزيروكس Xerox وأندرسون كونسلتينغ Andersen Consulting وشركات أخرى محترمة ولكنها مملّة يعدّون بالآلاف. ولا تتوقع أن تستخدم الكثيرين من اللامعين من خريجي كلية هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School. في صف حديث للماجستير بإدارة الأعمال يتوقع ثلاثمئة وأربعون طالباً - من أصل مجموع عدد الطلاب البالغ ثمانمئة وثمانين - أن يباشروا انطلاقاتهم العملية في عالم الشركات المخاطرة، وقد تضاعف هذا الرقم ثلاث مرّات في غضون أربع سنوات⁽¹⁾. إن متنافسي الغد يستخدمون أفضل الناس. وأخيراً سوف تأخذ الشركات المنافسة موجودات شركتك، إذ لم يكن أحد يتوقع أن تستحوذ شركة مزاد على الشبكة العالمية - إي بي eBay - على شركة بترفيلد أند بترفيلد Butterfield & Butterfield وهي ثالث أكبر شركات المزاد في الولايات المتحدة. وكم هو مدهش أن تقوم فودافون Vodafone - التي ما زالت في فترة مراهقتها - بشراء شركة مانسمان Mannesmann أكبر شركات ألمانيا سنّاً وأكثرها فخراً. كم هو مخيف أن تقوم شركة أميريكان أون لاين

(1) سيمون باترسون وغوردن كلارك: «شركات الشبكة تبين كيفية الموازنة بين المخاطر والمكافأة» سندي تايمز (لندن) 31 تشرين الأول/أكتوبر 1999، القسم 3.

AOL - التي جعلت الشبكة العالمية آمنة تجاه المتخوفين من التكنولوجيا - بعملية اندماج بالتساوي مع شركة تايم وورنر Time Warner التي بلغت إيراداتها خمسة أضعاف إيرادات شركة أميريكان أون لاين AOL. لم يعد

البرابرة يطرقون البوابات، بل إنهم يستخدمون أفضل صحن الخزف الصيني التي تملكها لتناول طعامهم. وما هذا إلا الحرس القديم يتصدى للحرس الجديد، والشركات التي تحتكر السوق مقابل الشركات الثورية،

وقوة أصحاب المراكز المتميزة في السوق ضد قوة الإبداع. إنك تعرف الطريقة التي تراهن بها.

وبساطة أقول: اليوم هو أفضل من أي وقت مضى كي تكون فيه قادماً جديداً مشاغباً تواقاً للقضاء على هيمنة الصناعة. إن سوفتبانك Softbank وأريبا Ariba وستاربكس Starbucks وليفل ثري Level 3 وأمازون دوت كوم Amazon.com وفريسيرف Freeserve وإيكيا IKEA ومئة أخرى غيرها هي شركات ثورية جديدة لن تظل جميعها على قيد الحياة، ولكن فرص نجاحها حتى تاريخه هي دستور مقدس لحالة ضعف أصحاب المراكز المتميزة في السوق.

الحدود هي الخيال

يجلب كل عصر معه خلطته من الأمل والخطر، ويوجد الكثير منهما في عصر الثورة. وهناك سبب كي تكون أكثر أملاً وأكثر خوفاً هو أن عصر الثورة يوفر لنا فرصة لم تتوفر للبشر من قبل أبداً، إذ يمكننا اليوم - ولأول مرة في التاريخ - أن نعمل من الوراثة. من خيالنا، لا من الآمام. من ماضينا. اشتاق الناس على مر التاريخ لاكتشاف العوالم الأخرى، ورد نوايب التقدم في السن، وتجاوز المسافات، وصياغة شكل بيئتهم، والتغلب على نزعاتهم التدميرية ومشاطرة كل جزء من المعرفة قد توجد على وجه

البسيطة. إن وجود مركبة المريخ مارس باثفايندر Mars Pathfinder وزراعة الأنسجة ومؤتمرات الصوت والصورة والحقيقة النهائية والعقاقير التي تغير الأمزجة وبوابات الشبكة العالمية، جعلتنا نبدأ بتحويل كل من هذه الأحلام

التي لا زمان لها إلى حقيقة. وفي الواقع فإن الفجوة بين ما يمكن للمرء أن يتصوره وبين ما يمكن أن ينجزه لم تكن في أي يوم مضى أصغر مما هي عليه اليوم.



لم تقترب كثيراً من نهاية التاريخ، كما أراد ذلك فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama، نظراً لأننا طورنا القدرة على قطع التاريخ والهروب من الاستقراء الخطي لما مضى. في عصر التقدم كان المستقبل أفضل من الماضي، وفي عصر الثورة سيكون المستقبل مختلفاً عن الماضي وربما أفضل منه بلا حدود. تراثنا لم يعد قدرنا.

حدودنا اليوم هي خيالنا وحده. ومع ذلك فقد كان عدد الذين لا يستطيعون أن يستخلصوا حقيقة جديدة أكبر دائماً ممن يستطيعون. مقابل كل ليوناردو دافينشي Leonardo da Vinci أو جوناس سوك Jonas Salk أو تشارلز باباج Charles Babbage يوجد عشرات الآلاف من الذين عجز خيالهم عن الانعتاق من دهايز التاريخ المفتحة. ليس ثمة شيء لا يمكن أن نتصوره، وهناك القليلون الذين يقدرون، كما يبدو، على التحرر من ربة انتقاد العالم الخطي. لم تستفد معظم العقول من الإمكانيات المتأصلة في هروبنا من دوامة التقدم، مثلها في ذلك مثل فيل طال سجنه وبقي واقفاً في مكانه على غير المألوف حتى وهو حر طليق. ومع ذلك فإن الأفراد والشركات العاجزين عن الانعتاق من جاذبية الماضي يدركون أن المستقبل لا بدّ حاجبه.

فعلى كلِّ منا أن يصبح حالماً وفاعلاً في الوقت ذاته، كي نتمكن من أن ندرك الوعد الذي يحمله عصرنا الجديد إدراكاً كاملاً. لم تكن الأحلام في عصر التقدّم لتزيد عن الأوهام إلا قليلاً. وها هي اليوم - كما لم تكن عليه في أي وقت مضى - بمرات نحو حقائق جديدة. ويجب على نفوسنا المجتمعة وعلى مؤسساتنا أن تتعلم أيضاً كيف تحلم. فهناك فشل ذريع ظل يلف الخيال الجماعي في كثير من المؤسسات، وإلا فكيف يمكن للمرء أن يبرّر - بغير ذلك - واقع الكم الكبير من المؤسسات التي تقف عاجزة تجاه المستقبل؟.

الفلاح في عصر الثورة

ثمة طليقة في مكان ما في الخارج مكتوب عليها اسم شركتك، ومنافس غير مولود وغير معروف سوف يجعل من استراتيجيتك أمراً عفا عليه الزمن. فليس باستطاعتك أن تتفادى الطليقة ويجب عليك أن تكون البادئ بإطلاق النار. يجب عليك أن تتغلب على المجددين. إن الذين يعيشون بالسيف سوف يصرعون برصاص الذين لا يعيشون به.

لم يكن بيل غيتس Bill Gates يدفع مرة أخرى عن نفسه تهمة الاحتكار عندما قال: «إن مايكروسوفت Microsoft هي دوماً على مسيرة سنتين من الفشل». إنّه يفهم حقيقة العصر الجديد التنافسية ويعلم أن دورات حياة المنتج ليست هي وحدها التي تتقلص، بل إن دورات حياة الاستراتيجية تتقاصر أيضاً. إن خطوة تغيير مذملة إلى حد ما تؤدي بأي مفهوم عمل مهما كان لامعاً إلى أن يفقد كفاءته الاقتصادية بسرعة. لم يعد الفرق بين أن تكون قائداً وأن تكون متخلفاً يقاس بعشرات السنين بل بالسنوات وبالأشهر في بعض الأحيان. ويجب على الشركة اليوم أن تكون قادرة على أن تكتشف استراتيجيتها من جديد بصورة مستمرة سنة فسنة، وليس مرة كل عشر سنوات، وفي خضم أزمة استبدال مدير تنفيذي بآخر.

لم يكن غيتس الوحيد من بين زعماء الشركات الذين أدركوا قوانين

تحرك النظام الصناعي الجديد، فقد سُئل حوالي خمسمئة مدير تنفيذي السؤال التالي - وذلك من خلال استطلاع غالوب⁽¹⁾ الذي تم تأليفه من قبلي - «من هي المستفيدة الكبرى من التغيير في صناعتك خلال السنوات العشر الماضية: الشركات المقبلة الجديدة أم الشركات المنافسة التقليدية أم شركتكم؟» كان الجواب الذي احتل المركز الأول هو الشركات المقبلة الجديدة. ثم سُئل هؤلاء المدراء عما إذا كان فوز تلك الشركات المقبلة الجديدة يعود إلى «التنفيذ الأفضل» أم إلى «تغيير قواعد

اللعبة»، فكان جواب 62٪ منهم إن ذلك يعود إلى تغيير القواعد.

وعلى الرغم من ذلك فكم هو عدد

المرات التي سمعت فيها مديراً تنفيذياً

أو نائب رئيس فرع يقول: «إن مشكلتنا

الحقيقية هي التنفيذ؟» أو الأسوأ من ذلك

أن يقول هؤلاء للناس إن «الاستراتيجية هي

الجزء السهل، والتنفيذ هو الجزء الصعب». يا

للسخافة!! هذه الحكمة التافهة مفضلة لدى

المدراء الذين يخافون من الاعتراف بأن

استراتيجياتهم قد عفا عليها الزمن؛ وهؤلاء هم الذين

يفضلون أن يتوقف الناس عن طرح أسئلة سمجة وأن يعودوا لاستئناف

أعمالهم. إن الاستراتيجية ليست سهلة إلا إذا رضيت أن تكون استراتيجيتك

إن الأفكار غير الخطية هي وحدها التي تخلق الثورة الجديدة في عالم غير خطي

(1) «منافسة سنة 2000» مسح لم ينشر برعاية شركة الاتصالات MCI قامت به منظمة غالوب.

مأخوذة عن استراتيجية شخص آخر، وهي لا تكون سهلة أبداً إلا إذا كان هدفك هو أن تكون مؤلفاً لتحويل شكل الصناعة، ومع ذلك فالأمر معطاء. أي شيء يدخل الرضا على نفس الإنسان أكثر من أن يضع بصمته في كل أرجاء المستقبل؟.

قال لي أحد المدراء التنفيذيين ما يلي: «اعتدت على تمضية معظم وقتي في القلق على السؤال المبدوء بكلمة كيف؛ كيف فعلنا الأشياء، كيف اشتغلنا، كيف كانت فاعليتنا. والآن أمضي معظم وقتي قلقاً على السؤال المبدوء بكلمة ما هي؛ ما هي الفرص التي يجب اغتنامها، ما هي الشركات التي يجب إقامتها بالمشاركة، ما هي التكنولوجيا التي يجب تأييدها، ما هي الشركات التجريبية التي يجب الانطلاق بها». الأمر سهل. عند حلول الوقت الذي تعتمر فيه المؤسسة آخر 5٪ من الفاعلية من خلال السؤال كيف، فإن شخصاً آخر يكون قد اخترع سؤالاً جديداً على ما هي، وهذا هو مفتاح الفلاح في عصر الثورة.

الابتعاد عن الخطي

كانت فكرة التحسن المستمر هي الإنجاز المتميز للعصر الصناعي، وهذه الفكرة هي التي تظل عند الكثيرين من المدراء ديناً دنيوياً، وهي الفكرة التي تم تجسيدها للمرة الأولى من خلال إدارة فريدريك وينسلو تايلر Fredrick Winslow Taylor العلمية، والتي انبثقت عنها أفكار أخرى منها المفهوم الياباني كيزن *Kaizen* وأفكار آه! هكذا التسعينات إذن! لإعادة الهيكلة وتخطيط موارد المشاريع. إن تايلر هو الأب الروحي لكل مدير ومستشار حاول ذات مرة أن يصف وقيس ويمهد الطريق أمام استنباط عمل.

التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة أقرب أقارب التحسن المستمر، وهما يرقيان في مدارج التحسن أكثر مما يسلكان سبيل الاختلاف. إن الإنجاز النهائي لعصر التقدم هو تحويل المعرفة إلى سلعة، فأنت اليوم تستطيع بما

بين يديك من المال أن تشتري المعرفة من مشاويرين يقتنصون الممارسة الفضلى، ومن العاملين الذين أخذتهم توأ من منافسك، ومن جميع الشركات التي ترغب في أن تستجر منها ذات يوم كل شيء. ومع ذلك فالمعرفة ليست هي وحدها التي تولد الثروة الجديدة في عصر الثورة، بل هو استبصار فرص التجديد الذي فيه ثغرات أيضاً. الاكتشاف هو الرحلة والاستبصار هو المقصد، ويجب عليك أن تكون العراف الذاتي لنفسك.

إن الأفكار غير الخطية هي وحدها التي تُخلق الثروة الجديدة في عالم غير خطي. لقد وصلت شركات كثيرة قبل زمن طويل إلى نقطة التقليل من عوائدها في برامجها الخاصة بالتحسن التراكمي. إن التحسن المستمر هو واحد من مفاهيم العصر الصناعي، ورغم أن وجود هذا التحسن خير من عدمه، فإن قيمته هامشية في عصر الثورة. إن التجديد الراديكالي غير الخطي هو المهرب الوحيد من المنافسة الزائدة التي لا ترحم والتي ظلت تدك الهوامش في صناعة بعد صناعة. فالتجديد غير الخطي بحاجة إلى شركة كي يتخلص من قيود سوابق الماضي ويتصور حلولاً جديدة كاملة لاحتياجات الزبون.

في كتابنا «التنافس من أجل المستقبل»⁽¹⁾ *Competing for the Future* - الذي ألّفته مع سي كيه براهالاد C. K Prahalad - ميّزنا بين إدارة الصورة^(*) وإدارة المخرج^(**). وقد أخذنا شركات حتى نفد التركيز على التقليل من قيمة الصورة (رأس المال، وعدد العاملين في الشركة والاستثمار) في النسب المالية لهذه الشركات - وسمينا ذلك «اضمحلال الشركة» - وقدمنا الحجج التي تدل على أن السبيل الوحيدة لتحقيق مكاسب في الفاعلية ليست في تقليص عدد العمال. فإذا استطعت أن تكبر من قيمة الصورة على أساس

(1) غاري هاميل وسي كيه براهالاد: «التنافس من أجل المستقبل» (بوسطن: مطبعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال - 1994).

(*) صورة الكسر (أي البسط).

(**) مخرج الكسر (أي المقام).

نسبة استثمار ثابتة إلى حد ما على عدد العاملين في الشركة تمكنت أيضاً من رفع الإنتاجية. إن شركات كثيرة فهمت هذه الرسالة، فعلى الرغم من أن تقليص عدد العمّال قد استمر على قدم وساق، فوصل عام 1999 إلى أكثر من ستمئة وخمسة وسبعين ألف حالة إلغاء وظائف في شركات أمريكية كبرى، إلا أن القليل من المدراء التنفيذيين أعملوا فكرهم في كيفية رفع الإيرادات، ومع ذلك فلم يكن النمو أمراً سهلاً المثال. أعلنت شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble في صيف سنة 1999 عن إلغاء خمسة عشر ألف وظيفة في كل أنحاء العالم وأنذرت المستثمرين بتكاليف تبلغ 1,9 بليون دولار لقاء الأرباح، وذلك رغم أنها كانت قد حدّدت لنفسها عام 1995 هدفاً طموحاً هو مضاعفة إيراداتها إلى 70 بليون دولار بحلول سنة 2005، مما يتطلّب معدل زيادة سنوية مقدارها عشرة في المئة لتحقيق هذا الهدف، ولكنها في سنة 1999 كانت بعيدة جداً عن تحقيق هذا المثال⁽¹⁾. في أوائل سنة 2000 أعلنت شركة يونيليفر بليس Unilever PLC - وهي الشركة البريطانية الهولندية المنافسة لشركة بروكتر أند غامبل - عن عملية إعادة تشكيل بكلفة خمسة بلايين دولار تؤدي إلى إلغاء خمس وعشرين ألف وظيفة وإغلاق مصانع يصل عددها إلى المئة. ومما يثير السخرية أن أنتوني بيرجمانز Antony Burgmans - رئيس مجلس إدارتها المعاون - وصف عملية التخفيض هذه بأنها «من أجل تسريع نسبة نمو شركة يونيليفر⁽²⁾». نعم بالتأكيد. وأنا أراهن على أن الهدف منها لم يكن أكثر من إقناع حملة أسهم الشركة الذين طالت معاناتهم أن الإدارة العليا لم تكن غافلة عما يجري من حولها.

إن مشاكل نمو شركة بروكتر أند غامبل وشركة يونيليفر ليست أموراً

(1) «بروكتر أند غامبل تخفض 15000 وظيفة وتغلق عشرة مصانع» مجلة وول ستريت، 10 حزيران/يونيو 1999.

(2) آلان كاويل: «اقتطاعات شديدة الأثر بانتظار يونيليفر»، أخبار سان خوسيه ميركوري، 23 شباط/فبراير 2000.

فريدة. وليس من السهل أن يتنامى سقف الشركة من خلال استراتيجية «التكثير من الشيء نفسه». نشأت شركة ماكدونالد McDonald في بضع سنين من خلال ظهورها في أماكن متفرقة من أمريكا، وطرحت طريقة طهي جديدة تقدم الهامبيرغر تحت شعار «مصنوعة خصيصاً لك أنت» وتخرج من المشواة في وقت أقل، فهل سيجد هذا الأمر حلاً لمشكلة نمو هذه الشركة؟ ربما، ولكن قد يتعين على الشركة أن تسأل نفسها إن كان الأمريكيون يأكلون في الوقت الراهن كمية من الهامبيرغر تعادل المقدار الذي سوف يأكلونه في الأيام المقبلة. لعل الكوليستروول قد وصل لديهم إلى حد الإشباع. في مسح قمت به مؤخراً لعشرين نوعاً من الصناعة وجدت أن 11٪ من الشركات استطاعت في غضون عشر سنوات أن تزيد مداخيلها بسرعة تعادل ضعفي معدل سرعة زيادة المداخيل في صناعتها، وأن 7٪ منها تمكنت من زيادة عائدات حملة الأسهم بمعدل ضعفي متوسط زيادة الصناعة. الرسالة هنا واضحة: في غياب التجديد غير الخطي تكون الصناعة هي قصد السبيل!

لا يكمن التحدي في صورة الكسر مقابل مخرجه، ولا في النمو مقابل الاضمحلال، وليس النمو هو الترياق لتخفيف التكاليف. تلعب العائدات والتكاليف في نهاية المطاف دورين متساويين الأهمية في توجيه المكاسب. إن القضية الحقيقية اليوم هي التجديد الخطي مقابل التجديد غير الخطي، وكذلك إن كان التحدي يزيد من سرعة النمو أم إنه يستنزف قسماً كبيراً من التكاليف.

كيف وصلت شركة ديل Dell إلى أن تزيد من بضائعها بسرعة مقدارها خمسة أو ستة أضعاف عن سرعة شركة كومباك Compaq؟ لم يكن هذا الأمر نتاج إعادة الهيكلة بل كان نتاج التجديد غير الخطي. لماذا تكون الأعمال المصرفية بواسطة الشبكة العالمية أمراً لا مفر منه؟ لأن تكلفة عملية مصرفية واحدة تعادل نحو واحد في المئة من تكلفتها عندما يقوم بها أمين صندوق لدى فرع مصرفي، فكلما خفضت 99٪ من تكاليف مُنتج أو خدمة ما ربح الرهان في تفجر الصناعة.

إذا كنت تحاول زيادة الإيرادات أو الحدّ من النفقات بشكل مباشر وبطريقة تراكمية، وجدت نفسك تجاه «فجوة تجديد» مع منافسين نجحوا في كسر طوق العرف، وأنجزوا تغييرات في سلم المهام. إن العالم ينقسم بصورة متزايدة إلى نوعين من المؤسسات، الأول مؤسسات لا تستطيع أن تسلك سبيلاً غير سبيل التحسن المستمر، والثاني مؤسسات سمّت فبلغت حد التغيير الراديكالي.

تجديد مفهوم العمل

تعتبر الشركات الثوريّة الصناعية أن نقطة البداية في التجديد هي مفهوم العمل بمجمله وليست المنتج أو الخدمة، وتعترف أيضاً بأن المنافسة لم تعد بين المنتجات أو الخدمات بل أصبحت بين مفاهيم العمل المتنافسة، وإليك بعض الأمثلة على ذلك:

- يختلف مفهوم عمل الاتصال الهاتفي عبر الشبكة العالمية اختلافاً تاماً عن الاتصال عن طريق الشبكة الهاتفية المخصصة التي تتطلب موجودات وتكنولوجيات وأسعاراً خاصة.
- إن مفهوم شراء بوليصة تأمين عبر الشبكة العالمية يختلف بصورة جذرية عن الذهاب إلى وكالة تأمين، إذ باستطاعتك أن تقارن عبر الشبكة العالمية دوماً بين بوالص التأمين وأن تتأكد من حصولك على أدنى سعر.
- خلال السنوات العشرين الأخيرة فقدت المصارف نحو نصف حصتها في الموجودات المالية الوطنية الأمريكية لصالح الشركات المقبلة حديثاً إلى السوق - مثل فيديليتي Fidelity وتشارلز شواب Charles Schwab - ذلك لأن أرباب المصارف ينظرون إلى الزبائن على أنهم مدخرون، ولكن صناعة التمويل تعرف أنه مستثمرون أيضاً.
- تباع شركة إيكيا IKEA أثنائاً منزلياً بأسعار مقبولة، وأسلوب يؤدي إلى مبيعات عالية ويختلف عن الأسلوب المتبع من قبل محلات المفروشات التقليدية، إذ يمكنك بأرخص الأسعار أن تأخذ المفروشات معك في

لحظة، وأن تحصل في لحظة أخرى على تصميم كبير لقاء أسعار متدنية.

- كانت استراتيجية الإعلان والبريد الإلكتروني المجانيين التي اتبعتها شركة هوتميل Hotmail لاستقطاب زوّار لمواقعها تختلف تماماً عن الطريقة المبدئية التي اتبعتها شركة أميركان أون لاين AOL لاصطياد الزبائن عن طريق إشباع العالم بأقراص مرنة تحمل علامة AOL، فقد ارتفع زبائن هوت ميل من نقطة الصفر إلى عشرة ملايين مستخدم خلال ثمانية عشر شهراً، وكانت تتفاخر في منتصف سنة 1999 باجتذاب أربعين مليوناً من الزوّار مقابل ثمانية عشر مليوناً لدى أميركان أون لاين AOL. وفي نهاية المطاف استحوذت مايكروسوفت على هوت ميل.

- إن البحث عن وظيفة على شبكة مونستر دوت كوم Monster.com، التي احتوت لوائحها على ثلاثمئة وخمسين ألف وظيفة في مطلع سنة 2000، لم يكن إلاّ كتصفّح زاوية طلب المساعدة في صحيفتك المحلية، وذلك لسبب واحد هو أنّك تبحث عن وظيفة في طول البلاد وعرضها.

- قامت خدمة دايريكتيفي DirectTV التي تقدّمها شركة هيوز Hughes الناجحة جداً على نمط عمل ليس كمثله شيء في عالم البث الإذاعي القديم يتمثّل بمئات القنوات، ولوائح مفردات البرمجة ودفع المال لك لقاء مشاهدة البث، وهناك المزيد.

- إن تحميل برنامج بيرنيكد ليديز Barenaked Ladies (وهي فرقة موسيقى صاخبة) من الموقع على الشبكة العالمية باستخدام ملفات مضغوطة لنقل الصوت والصورة ليس كمثله شراء الموسيقى من محلات تاور ريكوردرس Tower Records أو فيرجن Virgin البعيدة، أو يمكنك تحميل برنامج من شبكة نابستير دوت كوم napster.com يساعدك في البحث عبر الموقع عن أي مقطوعة موسيقيّة تود تحميلها، ويمكنك باستخدام مودم عالي السرعة أن تحمل القرص المضغوط بأسرع مما تصل فيه إلى دكان الموسيقى القريبة منك.

- تبذل شركة أول أدفانتج دوت كوم AllAdvantage.com كل طاقاتها في أعمال الإعلان. حينما تحمل شريط أدوات الشركة المحمل بالإعلانات على كومبيوترك وتوصله إلى متصفح الشبكة العالمية تحصل على خمسين سنتاً لقاء كل ساعة تمضيها في زيارة الموقع. تفرج على إعلان واحصل على دفعة من المال، يا لهذا المفهوم! يتوقع كل منا أن يحصل في المستقبل على تعويض لقاء الوقت الذي تحملنا فيه عناء مشاهدة إعلان.

- عندما تذهب إلى إحدى المتاجر^(*) تكون بكامل قوتك الشرائية، وعندما تشتري عن طريق شركة ميركاتا دوت كوم mercata.com تكون لديك القوة الشرائية لكل من يقومون بشراء السلعة نفسها التي تشتريها، فكلما ازداد عدد المشترين نقص سعر السلعة، وهذا تعاون فوري بين المشترين، وهو مفهوم جديد راديكالي للعمل.

- على موقع مؤشر الشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات (ناسداك NASDAQ) تتحدّى «شبكات الاتصال الإلكترونية» الجديدة، ومنها شركة إنستينيت Instinet، صنّاع الأسواق التقليدية، فهذه الشركات الجديدة تقدّم متاجرة ومعلومات دقيقة تفصيليّة على مدار الساعة.

لا تحظى توافه الأمور بشيء من التحسين من قبل الشركات الثوريّة الصناعية التي تنسف أنماط العمل القديمة وتخلق أنماطاً جديدة. إن بقاء الشركات المذكورة هنا قائمة بعد عقد من الزمن أمر مشكوك فيه، ولكن مفاهيم العمل الجديدة التي ابتدعتها ستبقى موجودة.

يبد أنه لا يوجد في معظم الشركات إلا قلة تعرف كيف تجد مفاهيم عمل جديدة، أو تدخل تعديلات جذرية على مفاهيم العمل الموجودة. وتفسّر الدعوة إلى «مزيد من التجديد» في معظم الشركات على أنها طلب لمنتجات جديدة، أو لإدخال سمات جديدة على المنتجات القديمة. وهنا

(*) المتاجر malls.

يكون منظور التجديد لدى معظم الناس مبتوراً جداً. إنهم يعانون من ظاهرة «كعك أوريو المضاعف» كما أسميها في بعض الأحيان. فالتجديد في شركة نابيسكو Nabisco يعني ملء الفراغ بين قطعتي الكعك بضعفي كمية الشوكولاته التي توضع في الأحوال العادية. أرجو ألا تخطئوا فهم ما أرمي إليه. كعك أوريو لذيذ جداً، والألذ منه بالطبع هو الكعك مضاعف الحشو، ولكن ذلك ليس مفهوماً جديداً للعمل بل هو تجديد خطي يركز على واحدة من مكونات نمط العمل. لا تخطئوا، فالتجديد في المنتج ما زال مهماً. عندما نجحت شركة كلوروكس Clorox بعد عدة سنوات من المحاولات في إيجاد مبيض غسيل برائحة الليمون دفعت بالصنف إلى نسبة نمو ذات

لا تحظى توافقه الأمور بشيء من التحسين من قبل التي تنسف أنماط العمل القديم

رقمين. إن أي شخص يحلق ذقنه بشفرات جيليت ماك 3 Gillette Mach III يعرف سبب طلب الارتفاع في السعر. إن نظرة التجديد المرتكزة على المنتج هي مع ذلك نظرة ضيقة للغاية. لست متأكداً من أن قهوة ستاربكس Starbucks تفضل القهوة التي أشتريها من أي حانوت يبيع أطايب الطعام، ولكن هذه القهوة تُقدّم ضمن نمط عمل مختلف تماماً - نمط يخلط اللهب والمسرحة بلغة البرمجة جافا java.

كثيرون يرون أن التجديد يسير بفعل التكنولوجيا، وهذا صحيح في معظم الأحيان، ومع ذلك فليس لتجديد مفهوم العمل علاقة كبيرة بالتكنولوجيا الجديدة في أحيان كثيرة؛ خذوا شركات إيكيا IKEA وأولد نيفي Old Navy وفيرجن أتلانتيك Virgin Atlantic وشركات أخرى مجتدة كثيرة ليست ذات باع في ريادة التكنولوجيا. إنها، ولا سيما تكنولوجيا المعلومات، في متناول الجميع. السؤال يكمن في مدى استطاعتك أن تطبقها بطريقة لا نظير لها. كانت شركات كثيرة في الماضي منهمكة في

سباق مع التكنولوجيا، وكل منها مضطرة إلى أن تجاري منافسيها في موازنة المعلوماتية التي ترتقي بصورة مستمرة. ويبدو أن الأمر نفسه ينسحب على البلايين التي تصرفها الشركات حالياً على تكنولوجيا الشبكة العالمية. وسيتم تركيز قسم كبير من هذا الاستثمار على تفعيل أنماط عمل قديمة على الشبكة العالمية بدلاً من استخدام الشبكة العالمية لابتكار أنماط عمل راديكالية جديدة. سيكون هناك عدد قليل من الشركات - مثل متاجر وول مارت Wal-Mart أو فيديكس Fedex في الثمانينيات والتسعينيات - تستخدم التكنولوجيا الجديدة لتحقيق مفاهيم عمل جديدة تثير الغرابة،

الشركات الثورية الصناعية

وتتخطى أوضاعاً جديدة

إن مفهوم التجديد
لدى معظم الناس مبتور جداً،
وهم يعانون من ظاهرة
كعك أوريو المضاعف
كما اسميها

غير أن مئات من شركات أخرى، مقابل كل شركة تشبه ديل كومبيوتر Dell Computer أو أمازون دوت كوم

Amazon.com، سوف تصرف الملايين بلا جدوى في لعبة إحراز قصب السبق. لا بد من أن تتفق الأذهان عن إدراك أنماط عمل جديدة تتعامل مع آخر الصرعات حتى يمكن تحويل تكنولوجيا المعلومات إلى سلاح سري، وهذه مهارة لا يمتلكها إلا القليلون من كبار مدراء المعلوماتية. إذا تحولت التكنولوجيا إلى شيء لا يستوي الجميع في الاستفادة منه، فإن كبار مدراء المعلوماتية هؤلاء يجب أن يصبحوا ضباط هجرة كبار.

المدراء التنفيذيون، وكبار مدراء المعلوماتية، والمشاورون اللاهثون خلف الإتيقان في العمل أمضوا التسعينيات وهم يتعلمون التفكير بطريقة منظمة في مواضيع استنباط العمل. تهدف المبادرات إلى توفير تلاحم متسلسل وإعادة هيكلة سير العمل، وتخطيط لموارد المشاريع وإدارة للعلاقة

مع المستهلك تنسف المتاهات الوظيفية، وتجعل من حدود الشركة محاوراً متشابهة. ومع ذلك فنادر ما كان هؤلاء راديكاليين ولم يشمل تأثير العديد منهم إلاّ عنصراً واحداً أو عملية واحدة من مجمل نمط عمل الشركة. إن تجديد مفهوم العمل: راديكالي ومنهجي (انظر الشكل: «ما وراء التحسن المستمر»).

« ما وراء التحسن المستمر »

التجديد غير الخطي	التجديد مفهوم العمل	راديكالي
التحسين المستمر	تحسين سير العمل	منهجي
العصر المكون	النظام	

يدعوننا عصر الثورة إلى أن نوسّع من آفاقنا. إذ يمكن القيام بأكثر من مجرد توسيع خط المُنتجات، ومن العمل المُفَعَّل بالمعلوماتية. لم يكن أفق التجديد في أي وقت مضى أوسع مما هو عليه اليوم، هذا شريطة أن تبلغ عقولنا هذا الأفق. وهناك مفاهيم عمل جريئة في قلب ثورة الصناعة، وهذا النمط من التجديد المنظّم هو الذي يشكّل الخطر الكبير على أصحاب المراكز المتميزة، لأن الاستجابة تتطلب عملاً على جبهة عريضة يقلل في معظم الأحيان من شأن مفاهيم العمل القديمة. انظروا - على سبيل المثال - إلى إخفاق شركة كومباك كومبيوتر Compaq Computer في التكيف مع مفهوم شركة ديل Dell بالبيع المباشر، والتصنيع حسب الطلب. في الوقت الذي كانت فيه شركة ديل تؤسس عملاً جديداً جريئاً كانت كومباك تلعب

دور اللص الكبير فتشتري شركة تصنيع الكمبيوتر، ديجيتال إيكويبمنت كوربوريشن Digital Equipment Corporation، التي بلغت مرحلة النزاع الأخير بعد أن كانت تشكّل ثورة في الصناعة. وفي نهاية المطاف حزم إيكهارد فايفر Eckhard Pfeiffer - مدير شركة كومباك التنفيذي - حقائبه ورحل، وكانت هذه هي المرة الثانية التي يلقي فيها بمدير تنفيذي لشركة كومباك من الباب عند محاولة الشركة أن تتفاوض على منعطف خطير في طريقها نحو المستقبل. يا لطريقة تغيير الاستراتيجيات، كم هي غالية ومذلة!

إن تجديد مفهوم العمل سيكون المكسب المنافس الذي يدل على عصر الثورة، وهذا التجديد هو المقدرة على إعادة فهم أنماط العمل الموجودة، من خلال طرق تؤدي إلى ابتكار قيمة جديدة للزبائن، وإلى ذهول مزعج للمنافسين، وثروة جديدة للمستثمرين، وهو كذلك السبيل الوحيد أيضاً أمام الشركة المقبلة حديثاً كي تنجح في وجه المثالب الكبيرة للموارد، وكذلك أمام الذين يحتلّون المراكز المتميزة كي يجددوا تحالفهم مع النجاح.

الثروة الجديدة

مع كل خفقة من خفقات التاريخ تشرق ثروة جديدة وتغرب أخرى قديمة. ولن يختلف الأمر عندما يتنحى عصر التقدم ليفسح المجال أمام عصر الثورة. والسؤال هو من ذا الذي سيُنشئ الثروة الجديدة؟ ومن ذا الذي سيبدّد الثروة القديمة؟ لقد سبق للشركات الثورية أن وضعت أيديها على ثروة

من ذا الذي سيُنشئ الثروة الجديدة
ومن ذا الذي سيبدّد الثروة القديمة؟

تكفي لافتداء جميع جبابرة العالم مرات ومرات. بيل غيتس Bill Gates هو أغنى كائن بشري في التاريخ، إذ يمتلك ثروة صافية تبلغ قيمتها نحو تسعين بليون دولار، وقد استخدم شركة مايكروسوفت Microsoft بمثابة عتلة ضخمة لقلب صناعة الكمبيوتر. إنه يترأس شركة كانت تملك سنة 1999