

تجديد
مفهوم العمل



هل تستطيع أن تذهب بتفكيرك إلى ما وراء المنتجات

الجديدة والخدمات الجديدة، إلى مفاهيم عمل جديد بصورة كاملة
تفي بجميع حاجات المستهلك بطرق غير تقليدية؟ هل تستطيع أن
تفكر بطرق غير تقليدية لتغيير مفهوم العمل الحالي؟ هل تستطيع أن
تتخذ سبيلا غير خطي؟

يوجد في معظم المؤسسات أفراد يستطيعون أن يفكروا
بمفاهيم أنماط العمل بطريقة شمولية دقيقة، ويهتمون بكل
الجزئيات أو يتخيلون التعديلات الراديكالية على المفاهيم الحالية.
ولهذا فإن الكثير من الأفكار العظيمة لم تر النور بعد، حيث يملك
بعض الناس جزءا من الفكرة، ولا يستطيعون أن يلقيوها بثوب
مفهوم العمل الكامل. كذلك فإن هذا هو السبب في أن تقارب
الاستراتيجيات يعتصر الكثير من الشركات، فتنظر إلى التجديد من
زاوية واحدة فقط ولا تستطيع أن تتخيل الإمكانيات الجديدة الكاملة
لأحداث فروق في مفاهيم العمل الحالية.

هل تستطيع أن تتصوّر عالماً يقوم فيه إنسان آلي معلوماتي صغير، بمزاد آلي لتحديد عرض الحزمة الذي سينقل طلباتك الخاصة بالسعر الأدنى الممكن، وذلك في كل مرّة تتصل فيها بالهاتف أو عن طريق الشبكة العالمية؟ فبدلاً من فتح أداة الاتصالات مرّة كل عامين بحثاً عن الصفقة الأفضل، يمكنك أن تفتحها عشرات المرّات في اليوم الواحد. وسوف يقدم

ولكنك إذا لم تصبح أنت وشركتك بارعين معظم أصحاب العقول المبدعة سوف يسيطرون

لك وسيطك المعلوماتي الجديد فاتورة مجمعة واحدة. هل سيحدث هذا؟ من يعرف؟ ولكنك إذا لم تصبح أنت وشركتك بارعين في هذا النوع من تجديد مفهوم العمل فإن معظم أصحاب العقول المبدعة سوف يسيطرون على ثروات الغد.

لا توجد إلّا حفنة من الشركات التي بدأت في بناء أنظمة تجديد تركّز على تكوين سيل مضطرب من مفاهيم العمل الجديدة، أو القواعد الجديدة ضمن مفاهيم العمل الحالية. سوف ترى في الفصول التالية بعض هؤلاء الأفراد والشركات الذين أصبحوا أساطين في تجديد مفهوم العمل، ولكن قبل كل شيء هيا بنا نقوم ببعض التمارين الفكرية على مفاهيم العمل من الناحية التاريخية، ولنتأمل فيما يمكن أن يكون. دعونا في البداية نتصوّر مفهوم عمل جديد بصورة راديكالية - كلية إدارة أعمال عن طريق الشبكة العالمية.

كلية إدارة أعمال عن طريق الشبكة العالمية

ربما كنت في منتصف مسيرتك المهنية، وتريد أن تلتحق بكلية إدارة أعمال، ولكن لا تستهويك فكرة الانسلاخ عن جذورك العائلية، ووضع مهنتك بالانتظار لمدة عامين حيث تدرس في كلية إدارة أعمال عالية المستوى؛ أو أن الرسوم الباهظة التي تستوفيها هذه المؤسسات التعليمية

المتشحة بالبلابل غير متوفرة بين يديك. هل يمكن - في غضون السنوات العشر المقبلة - أن تتغير الطريقة التي تشتري فيها ثقافة العمل بنفس الصورة الدراماتيكية التي تتغير فيها الطريقة التي تشتري بها الكتب (أمازون دوت كوم Amazon.com) أو تتاجر بالأسهم (إي تريد E*TRADE) أو تحصل على الأنباء (ياهو! Yahoo!)؟ لنقم بتجربة فكرة صغيرة سوف تصور نوع التجديد

في هذا النوع من تجديد مفهوم العمل فإن على العقول ثروات الغد.

الذي سينزع ويدمر مفاهيم العمل القديمة في عصر الثورة.

إبدأ بالميزات البارزة لواحدة من العشر الأوائل من كليات إدارة الأعمال:

- التعريف الجغرافي: موقع الكلية وسكن الطلاب يقع ضمن محيط عشرين ميلاً من المبنى الجامعي.
- صعوبة التسجيل: تشتمل وثائق التسجيل على شهادة بدرجة شرف ومعدل 90٪ في امتحان الدخول الذي يتقدم إليه الخريجون، والمعدل العام هو أن يقبل واحد من كل خمسة متقدمين.
- وضعية الصف: شكل الصف الأساسي هو أستاذ وواحد وثمانون طالباً وحالة عملية مصورة بشكل رديء.
- بضع «نجوم»: عشرون في المئة من أعضاء الهيئة التدريسية مشهورون عالمياً بأنهم «علماء»، والباقي ليس لديهم شيء. يتقاضى النجوم 90٪ من دخلهم لقاء استشارات وتعليم خارج الكلية.
- تركيبة دفع متساوية: فروق الرواتب بين «النجوم» والأساتذة المساعدين الجدد نموذجية ولا تزيد عن ثلاثة إلى واحد.
- إطبّع أو اندثر: من أجل الحصول على ترقية يجب على أعضاء الهيئة التدريسية الشباب أن يطبعوا ضمن «نظام» محدّد ضيق. يقوم النظراء

ضمن النظام بمراجعة أبحاثهم. لا يميل أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام إلى المشاركة في التعليم والأبحاث متعددة الأنظمة.

- الزبائن الشباب: زبائن برنامج ماجستير إدارة الأعمال الجوهري هم خريجون جامعيون، تتراوح أعمارهم بين 25 و30 سنة ولديهم ثلاث أو أربع سنوات خبرة عملية

- عدد الطلاب: كليات إدارة الأعمال الأوائل تقبل سنوياً في كل مكان من مئتين ولغاية نحو ألف طالب ماجستير إدارة أعمال.

- الرسوم التعليمية الباهظة: يمكن أن تصل الرسوم التعليمية إلى حدود عشرين ألف (20000) دولار سنوياً وربما أكثر.

- برنامج الدراسة غير المرن: يغطي برنامج ماجستير إدارة الأعمال سنتين من الدراسة المركزة مع حضور عشرين ساعة دراسية في الأسبوع في أوقات معينة.

- الأبحاث الأكاديمية: الهدف غير المعلن بالنسبة لأعضاء الهيئة التدريسية هو طباعة «العدد الأقصى لصفحات جرائد يقرؤها أقل عدد من الناس». ومعظم الأبحاث لا تطبق أبداً، حتى أن أفضل أعضاء الهيئة التدريسية يجدون صعوبة في تدبير المال اللازم للبحث من عميد الكلية.

يتخرج سنوياً من كليات إدارة الأعمال العشر الأوائل في الولايات المتحدة أقل قليلاً من 7500 مجاز ماجستير إدارة الأعمال. في عالم يبلغ عدد سكانه ستة بلايين نسمة، ما هو حجم الطلب على التعليم العالي ذي الجودة العالية في مجال إدارة الأعمال الذي لم يتم تلبيته؟ سوف يُعطى معظم طلاب كليات إدارة الأعمال المفترضين تعليماً من الصنف الثاني، أو دون أي صنف، وسوف يتزايد الطلب على تعليم الإدارة كثيراً، في الوقت الذي تتأصل فيه علوم السُّوق الاقتصادية في أوروبا وآسيا وأمريكا اللاتينية وشبه القارة الهندية، وقد يؤدي الفشل في تأمين ذلك إلى تباطؤ في سرعة التطوير الاقتصادي في بعض أجزاء من العالم، فهل ثمة متسع لمفهوم عمل جديد في تعليم إدارة الأعمال؟ نعم، المتسع كبير.

تصوروا أن بول آلن Paul Allen - المشارك في تأسيس مايكروسوفت - أو جورج سوروس George Soros الممول العالمي، يقرر إنشاء كلية إدارة أعمال عن طريق الشبكة العالمية ولنطلق عليها اسم أكاديمية القيادة العالمية. الخطوة الأولى هي انتقاء اثنين أو ثلاثة أساتذة جامعيين من كل من الكليات العشر الأفضل وعشرة شركاء - أو نحو ذلك - في الشركات الاستشارية من أصحاب الأدمغة الكبيرة الذين ألفوا كتباً تهز الأرض. تجتذب الأكاديمية

ان نماذج الأعمال الجديدة هي في الواقع أكثر من استبدال
لما هو موجود من قبل. فهي تفتح احتمالات جديدة كاملة

أعضاء الهيئة التدريسية من خلال إتاحة الفرصة لهم لإدخال تغيير عالمي في جودة الإدارة - وهذا شيء يصعب عمله عندما تكون شبكة التوزيع محدودة في كل سنة بعدة مئات ممن بلغوا السابعة والعشرين من عمرهم، كذلك أعطي أعضاء الهيئة التدريسية أسهماً في هذا المشروع الجديد وضمانة بدخل قدره مليون دولار سنوياً. يمكن للمشروع الجديد أن يوفر هذه الرواتب لأنه بُني على نمط اقتصادي مختلف تماماً عن كلية إدارة الأعمال العادية. وبدلاً من وضع أستاذ واحد في مواجهة ثمانين طالباً، وضعته الأكاديمية أمام مئة ألف طالب عبر قناة فضائية وموقع على الشبكة العالمية، وكذلك أمنت الأكاديمية شبكة من المدرسين في أنحاء العالم، مرتبطين بجامعات ذات درجتين. يجتمع هؤلاء المدرسون أحياناً مع الطلاب، ويمكن أن يجروا مناقشات حية عبر الشبكة العالمية للحالات العملية والمحاضرات. كما يمكن للطلاب أن يساهموا في المناقشات عبر غرف محادثة صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

وثائق الانتساب إلى الأكاديمية لا تشبه الوثائق المطلوبة من قبل الكليات التقليدية، ولكي يتم تسجيلك عليك أن تتقدم بثلاث رسائل توصية من أفراد خارج النطاق العائلي، الأولى يجب أن تتضمن وصفاً لمنجزاتك الخارجية عن الاحتمالات، ربما في مجال التغلب على إدمان المخدرات أو

المساعدة في تربية الأشقاء الأصغر بعد وفاة أحد الأبوين، والثانية يجب أن تصف المتقدم في دور قيادي مهما كان متديناً، والثالثة تلخص مساهمة أداها المتقدم إلى مجتمعه.

تكاليف الأكاديمية لا تتعلق كثيراً بعدد الطلاب الذين تعلمهم، وفي الواقع فإنها تريد أكبر قدر ممكن من «الزبائن» حتى تستطيع أن تؤمن نفقاتها الاستثمارية الثابتة لموقع تعليمي على الشبكة العالمية ورواتب الهيئة التدريسية. ورغم أن متطلبات التسجيل قد تبدو «سهلة» إلا أن هناك فحص تخرج يتطلب الكثير، والذين ينجحون فيه يحصلون على إجازة من الأكاديمية، وأما الذين لا ينجحون فيحصلون على شهادة تلخص منجزاتهم العلمية المحددة. تستوفي الأكاديمية من كل طالب رسماً مقطوعاً قدره ألفا دولار سنوياً بصرف النظر عن مدى التقدم الذي يحرزه أثناء سير البرنامج الذي يمكن للطلاب الملتزمين أن ينجزوه خلال ثلاث سنوات.

يعطى الطلاب في بعض كليات إدارة الأعمال التقليدية عدداً محدداً من «النقاط» التي يستطيعون أن يقدموها للدخول إلى صفوف أكثر أعضاء الهيئة التدريسية شعبية. ولا توجد في الأكاديمية مواد إضافية مفروضة. ويتعلم كل طالب من الأستاذ الأفضل. كما تشرف الهيئة التدريسية المختارة على تطور المنهاج الدراسي المحمل على الشبكة العالمية وتقدم المحاضرات الأساسية.

تختار الأكاديمية لماجستير إدارة الأعمال منهاجاً يقوم على المواضيع بديلاً للبرنامج المبني على النظام التقليدي، وتتضمن المقررات «الاستفادة من التحالفات الاستراتيجية» و«التفقت من زمام التجديد» و«صياغة الاستراتيجيات الرقمية» و«الدخول إلى أسواق المال العالمية» و«تفعيل ورقة عمل الجينة إكس X» ومواضيع أخرى ضمن المنهاج.

تستطيع الأكاديمية أن تشكل فريق أبحاث حول كل من أعضاء الهيئة التدريسية من خلال استخدام هامش إجمالي قدره 50٪. وسوف يرفع أعضاء الهيئة التدريسية من حصيلة أبحاثهم بشكل دراماتيكي لأنهم تحرروا من أعباء التعليم المتكرر وانضم إليهم باحثون من الدرجة الأولى.

ليس للأكاديمية تاريخ طويل قدره مئة سنة كجامعة عريقة، ونظراً لأن فيها أفضل العقول في العالم في مجال إدارة الأعمال فإن سيلاً من الطلاب سوف يلتحقون للدراسة فيها، وسرعان ما يتجاوز بريق «العلامة التجارية» الجماعية للهيئة التدريسية جدران الجامعة.

يشير النجاح المبكر للأكاديمية حفظة كليات إدارة الأعمال التقليدية. وخلافاً لبرامج تعليم الجيل الأول الذي طلعت به جامعة ديوك Duke والكليات الأخرى، توفر الأكاديمية لطلابها أفضل أعضاء الهيئة التدريسية في العالم على الإطلاق، بدل الذين يفضلون العيش بالقرب من جامعة معينة. يبدأ تعليم إدارة الأعمال بالمشابهة مع الاستثمار المصرفي، ولعبة كرة السلة حيث يحصل الأساتذة النجوم على نجوم الرواتب. إن كليات إدارة الأعمال التقليدية التي تعمل على أن تضاهي الأكاديمية سوف تجد نفسها ضمن مجموعة من الأمور التي لا يمكن بلوغ شأوها:

- كيف نستطيع أن نأخذ أساتذة من كليات إدارة الأعمال «المنافسة»؟
- كيف لنا أن نتدبر الضغوط الناجمة عن تقاضي أحد أعضاء الهيئة التدريسية راتباً يعادل عشرة أضعاف أو عشرين ضعفاً عما يدفع لأستاذ آخر؟
- كيف ندفع أسعاراً نجومية ومعها علاوات ومصاريف ثابتة لا تتغير؟
- كيف نحطم المتاهات الوظيفية التي تمنعنا من إقامة منهاج مبني على المواضيع؟
- كيف نبرر الرسوم الجامعية العالية في حين يحصل الطالب على أفضل أساتذة في العالم برسوم تقل بنسبة تسعين في المئة؟

بعد ثلاث سنوات من التردد والنقاش تتضافر جهود كليات هارفارد Harvard ووارتون Wharton وميشيغان Michigan ونورثويست Northwestern وكلية لندن لإدارة الأعمال London Business School وتنشئ أخيراً كليتها الخاصة بها، ولكن المخاصمات الداخلية والتحدي المتمثل باتحاد إداري خماسي الأطراف يحبط هذه الجهود، وتستسلم جامعات

أو كسفورد Oxford وكامبريدج Cambridge وجامعات أخرى، وهي التي ما زالت تناضل من أجل إحداث كليات إدارة أعمال على مفهوم الاقتصاد القديم.

كلية إدارة أعمال من فئة كل النجوم في فضاء شاهق. هل سيصبح نمط العمل الجديد هذا حقيقة؟ لا شك في ذلك، فأنماط العمل الجديدة أكثر من تكنولوجيات تسبب التصدع، إنها مفاهيم عمل جديدة تماماً وأكثر من بدائل لما هو موجود سابقاً، وهي بدلاً عن ذلك تتيح إمكانيات جديدة تماماً.

تجديد مفهوم العمل

إن وحدة تحليل التجديد في الاقتصاد الجديد ليست مُنتجاً أو تكنولوجيا، بل هي مفهوم عمل، وأحجار بناء مفهوم العمل، ونمط العمل هي ذاتها، فنمط العمل هو مجرد مفهوم عمل تم وضعه قيد الممارسة. إن تجديد مفهوم العمل هو القدرة على تخيل مفاهيم عمل مختلفة بصورة جذرية أو أنه طرق جذرية جديدة للتمييز بين مفاهيم العمل الحالية. وهكذا فإن تجديد مفهوم العمل هو مفتاح تكوين الثروة الجديدة. والمنافسة في ساحة كبيرة، سواء كانت في مجال الخدمات المالية أو الاتصالات أو المسليات أو النشر أو الثقافة أو الطاقة أو أي مجال آخر، لا تحدث بين المنتجات أو الشركات بل بين أنماط العمل.

إن أنماط العمل الجديدة تُحِل أنماط العمل القديمة في بعض الأحيان إلى أنماط بالية، فمن السهل على المرء أن يتصور - على سبيل المثال - اتصالات هاتفية على الشبكة العالمية مبنية على تشغيل علبة وهي بذلك تزيح الاتصالات الهاتفية التي تتم عادة على دارة صوتية مخصصة وتحل محلها. لا تقضي أنماط العمل الجديدة في أكثر الأحيان على الأنماط القديمة بل تمتص طلبات الزبائن فقط، وتخفف ببطء من أرباح النمط القديم الواعدة. ما زال لدى شركة سيرز Sears قسم لأجزاء الكومبيوتر الصلبة، والاسم

التجاري كرافتسمان Craftsman هو اسم عظيم ولكن شركة هوم ديبوت The Home Depot قد سيطرت على قسم كبير من الطلب المتزايد لسوق إصنعه بنفسك. لن يزول العمل بأفلام التصوير بفعل عملية انقضاء واحدة من عمل التصوير الرقمي، ولكن ربما يعطّله من خلال سيطرته على قسم مهم من الطلب على «التصوير».

إن الهدف من تجديد مفهوم العمل هو إدخال المزيد من التنوع الاستراتيجي على صناعة ما، أو على مجال المنافسة. وعندما يحدث هذا ويقدر الزبائن هذا التنوع فإن توزّع احتمالية تكوين الثروة غالباً ما يتحوّل بصورة جذرية لصالح المجدّد. ليست القيمة هي التي «تهاجر» في أنحاء

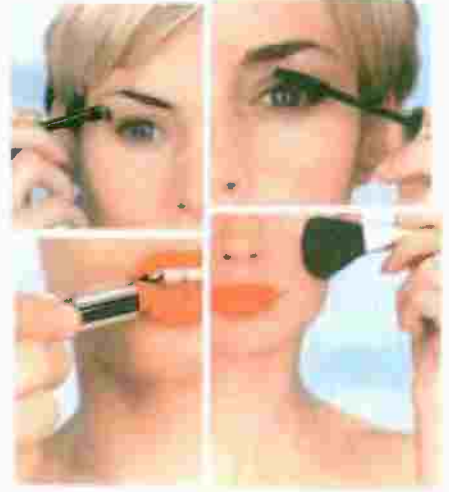
**متى كانت المرة السابقة التي
حبست فيها أنفاسك عندما مررت
بركن بيع مواد تجميلية؟**

الصناعات وفي داخلها، بل إن محل التجديد هو الذي يهاجر. ستبقى الشركات في جزء من الصناعة خاملة أحياناً، ولكن استراتيجياتها تتلاقى، بينما نجد في مكان آخر شركة راديكالية حديثة النشأة تصيغ طراز عملها وتشكل معيماً لثروة جديدة. وعلى سبيل المثال فإن قوة متاجر وول - مارت في إجراء الصفقات قد مكّنتها من امتصاص كثير من الثروات من مورديها، ولكن نصف الحقيقة هي القول إن تلك القيمة «هاجرت» نحو وول - مارت، والذي حدث فعلاً هو أنّها نجحت في عمل شيء لم يعمله إلاّ قليل من مورديها أو منافسيها، وهو اختراع مفهوم عمل على غاية من الجاذبية، مفهوم المتجر الكبير جداً مع «الأسعار اليومية الرخيصة».

إن تجديد مفهوم العمل هو تجديد متغلغل، فهو يغيّر أساس المنافسة ذاته ضمن الصناعة أو المجال. يعرف قاموس ذا أميريكان هيريتاج كوليدج The American Heritage Dictionary كلمة meta بأنها تعني «ما وراء» أو «أكثر شمولية». وبما أن تجديد مفهوم العمل غير خطي فهو يتخطى إلى ما وراء التجديد التراكمي. وحيث أنه يأخذ كل مفهوم العمل كنقطة انطلاق فهو

أكثر شمولية من التجديد الذي يركّز بشكل منفرد على المُنتجات أو على التكنولوجيا.

لنأخذ مستحضرات التجميل كمثال. متى كانت آخر مرة كتمت أنفاسك عندما تخطيت ركن مواد التجميل في مجمع بيع؟ متى كانت آخر مرة توقفت فيها ونظرت فيما حولك وفكرت «هل هذا ظريف جداً؟» أبداً؟ حسناً، فلا غرو في ذلك. الطريقة التي تسوّق فيها مواد التجميل وتُباع لم تكد تتغيّر منذ عقدين من الزمن، فلو دلفيت إلى ركن مستحضرات التجميل في مُجمع كبير، هل تستطيع أن تحدّد ما إذا كان اسمه ماسيز Macy's أو ساكس فيفث أفينيو Saks Fifth Avenue أو بلومينغديل Bloomingdale's أو أحد منافسيهم؟ وإذا تم إخفاء أسماء المستحضرات فهل تتمكن بصورة فورية من تمييز ركن إيستيه لودر Estée Lauder عن ركن لانكوم Lancome؟ ربما لا. فلا عجب أن تكون مستحضرات التجميل هي الخوف.



تأمل لمدة دقيقة واحدة في مفهوم مستحضرات التجميل. مُنتجات للجمال الأقصى بيعها في غالب الأحيان محصور بمجمعات بيع كبيرة ذات موقع متميز، وتعطي عشرين في المئة من أرباح المجمع. يراقب المصنّعون بغيرَ عرض مُنتجاتهم، وتخصّص أركان ورفوف لكل اسم تجاري. يعمل موظفو المبيعات، الذين يتقاضون عمولة من الصانع في كثير من الأحيان، على نظام العمولة، وهم مدرّبون لبيعوا بالإكراه، أي يبيعوك شيئاً ما بدل أن يتركوك تشتري شيئاً آخر، فإذا أردت سيدتي أحمر شفاه له درجة لون معينة، عليك أن تنتقلي من ركن إلى آخر وتحاولي أن تتذكّري إن كان أحمر الشفاه شانيل Chanel اللّماع الذي رأيته هناك فيه حمرة أخف من أحمر الشفاه لانكوم Lancome الذي تمسكيه بيدك، ويجب عليك أن تسألي الموظف

مراراً عن صنف معين لأن معظم الأصناف معروضة في واجهات عرض زجاجية، وغالباً ما يعتمد البيع على «هدية مع المبيع» وهو عرض مجاني يتزايد عدد المتسوقين الذين يعتبرونه أمراً مفروغاً منه.

إن شركة مستحضرات التجميل الفرنسية - سيفورا Sephora - التي استحوذت مؤخراً على شركة إل في إم إتش LVMH عملاقة الرفاهية، تقف

عندما تكون فعالية تجديد مفهوم العمل على

أشياء فإنه يترك المنافسين في حيرة من أمره

على عتبة نمو عالمي، لماذا؟ لأنها تمرق كتاب قواعد مستحضرات التجميل. إذا دخلت أحد محلات سيفورا صعبت. سوف تجددين أمامك جداراً من شاشات الفيديو، وموظفين يرتدون ملابس وقفازات سوداء، فهذا أفضل لعرض زجاجات العطور الحساسة. إنهم يعملون براتب مقطوع. وكل محل العرض لونه أسود وأبيض - لهفي عليه ما أجمله! ستجددين كل ما يتعلّق بالجمال من كتب ومجلات وأشرطة فيديو وشعر مكتوب على الأعمدة اللامعة وأكثر من ستمئة نوع من الأسماء التجارية المختلفة. ولكن عنصر الإعجاب الأكبر هو طريقة عرض البضاعة، فقد عُرضت جميع عطور العالم على جدار ومرتبّة حسب الأحرف الأبجدية؛ وهناك ركن لأحمر الشفاه يحتوي على أكثر من 365 صنفاً مرتبة حسب اللون، كما تم ترتيب المُنتجات الخاصة بالوجه والجسم حسب الصنف لا حسب الصانع. سوف تجددين كل شيء بدءاً من آخر صرعة (إربان ديكاي Urban Decay) إلى تريه شيك très chic (لانكوم). غالباً ما تتواصل الأسعار والأسماء التجارية جنباً إلى جنب. وهناك حامل متعدّد الطبقات يشتر الأريج، عليه خلاصات العطور يقوم الباعة عنده بإعلامك عن عطرك المفضّل، ويرشدونك إلى مختلف أنواع الشذى المماثلة لمحتويات عطرك. جميع المنتجات معروضة بشكل مفتوح،

احملها وجربي كل منتج حتى أحمر الشفاه. هنا مركز الجمال حيث الزبونة هي المفضلة.

هذا ليس كلامي، بل انظر إلى ما كتبه ماريان ويلسون Marianne Wilson من محلات تشاينا ستور إيج China Store Age :

تفوّقت سيفورا في صنفها على جميع المنافسين الآخرين من خلال قوة الربط بين الجو المحيط والتصميم والخلط بين المنتجات، وذلك دون أن تقدم أي هدية بيع مجانية أو تلجأ إلى البيع المفروض، بل إلى موظفي البيع الخُلقين الذين يحدّدون لك معظم مبيعات المفروق ضمن هذا المجمع الكبير. وفي الحقيقة فإن أكثر ما أحببت من سيفورا هي المساواة التي تعامل بها المتسوقين والمنتجات⁽¹⁾.

اتّمت سيفورا بحلول ربيع سنة 1999 استحواذها على 20٪ من سوق مبيعات مستحضرات التجميل بالمفروق، وفي غضون ثمانية عشر شهراً من افتتاح منفذها الأول في الولايات المتحدة، كانت قد افتتحت تسعاً وأربعين محلاً إضافياً فيها، ولديها خطط لافتتاح ما يقارب مئتي محل آخر. وحول ما تسعى إليه سيفورا يقول مايرون إي أولمان الثالث Myron E. Ullman III، مهندس توسعاتها حول العالم:

إن البيع بالمفروق على وشك التغيير. ولا أرى مفهوماً واحداً للبيع بالمفروق لم يتغيّر بعد، وما زال يفعل فعله في هذه الأيام. ولهذا فإن لدينا مجموعة عمل في باريس لا تفعل شيئاً سوى الجلوس والتفكير بطرق متنوعة لعمل الأشياء، ومن أولى أولوياتها الإبقاء على سفننا جذابة جداً لدرجة تجعل كل راكب يستقلها. نحن نريد من زبائننا عندما يطوفون في الشارع الخامس أن يحدثوا أنفسهم قائلين: «هل يجب علينا أن نذهب إلى متحف الفن الحديث أم إلى سيفورا؟».

(1) ماريان ويلسون: «قلّ أناقة نجد سيفورا»، عصر سلسلة المخازن، تموز/يوليو 1998، 134.

لقد نبذت سيفورا مفهوم العمل القديم بمستحضرات التجميل :

المفهوم التقليدي	مفهوم سيفورا
موظفو البيع على نظام العمولة	لا
هدية من المبيع	لا
اسم تجاري واحد في كل ركن بيع	لا
عرض وسائل المراقبة الخاصة بالصانع	لا
سهولة التعريف	لا
ترك الزبون دون مضايقة من الباعة	لا
سهولة المقارنة بين المنتجات	لا
مراقبة الزبون	لا

وهذا، دون شك، هو تجديد في مفهوم العمل .

عندما يتعامل صانع مستحضرات التجميل مع سيفورا، يفقد وسيلة مراقبة الباعة، وعرض المنتجات، وما يتعلق بالمتاجرة، وهذه هي ذات الأشياء التي يعتمد عليها التمايز التنافسي عند نقطة البيع . ويا للعجب! لقد رفض بعض مصنعي مستحضرات التجميل التعامل مع سيفورا ببعض المنتجات خوفاً من إثارة غضب مجتمعات البيع الكبيرة، ولذلك فلن تجد في محلاتها مستحضر إستيه لودر Estée Lauder من صنع إم إيه سي MAC ولا منتجات بوبي براون Bobbi Brown وأفيدا Aveda ولا مستحضرات الماكياج من إنتاج شانيل Chanel، على الأقل حتى الوقت الراهن .

يبدأ تجديد مفاهيم العمل من نقطة تكون فيها الطريقة الوحيدة لتجنب اعتصار المنافسة الزائدة - ول بصورة مؤقتة - هي إنشاء نمط عمل مختلف جداً عما جاء به المنافسون من قبل بحيث يصبح نمطهم متخبطاً . وعندما تكون فعالية تجديد مفهوم العمل على أشدها، فإنه يترك المنافسين في حيرة من أمرهم، فإن اعتزلوا نمط عملهم الذي جربوه وخبروه وقعوا في خطر التضحية بخلاصة عملهم إلى المركز الثاني في مباراة فُرضت عليهم ضمن قواعد لا يعرفونها، وإذا لم يسلكوا سبيل النمط الجديد انصرفوا عن

المستقبل. أمران أحلاهما مر. وهذا هو تجديد مفهوم العمل في أحسن حالاته.

لا ينحصر تجديد مفهوم العمل تماماً عند استراتيجية التنافس، وهو كذلك ليس التمرکز في مواجهة المنافسين، ولكنه الطريق إلى الالتفاف عليهم، فهو يقوم على تجنب العدو وليس على الهجوم عليه، وفكرته الأساس هي أن كل شيء غير مختلف لا يكون استراتيجياً. وتتمحور الاستراتيجية كاملة حول التنوع، ليس في مجال أو مجالين، ولكن في كل مكونات نمط العمل، وذلك إلى الحد الذي تكون فيه الاستراتيجية هدفاً تنشده الأرباح التي تتجاوز المعدل. وغالباً ما يقف تجديد مفهوم العمل عاجزاً أمام هذا الهدف الكبير، ولكن هذا هو المرمى.

وبالتالي فإن القدرة على تحديد أنماط العمل بادية ذي بدء، ومن ثم تحليلها وإعادة تركيبها تقع في مصممي الأداء العالي لنظام التجديد. وإذا لم تكن شركتك تعمل على أنماط عمل مختلفة بصورة راديكالية فإنها تعيش في خارج عصرها.

إن تجديد مفهوم العمل هو دين في وادي سيليكون، ففيه يعرف معنى مفهوم العمل كل من بلغ الخامسة والعشرين وكان عقله أكبر من سته، فهؤلاء يتذوقون طعم فرصة تحليل المفاهيم القديمة، وبناء مفاهيم جديدة، ولست مازحاً حين أقول: إن هذا هو ما يتعلمه طلاب السنة الأخيرة في هندسة جامعة ستانفورد Stanford. في معظم الشركات خارج الوادي لم أجد واحداً بين كل مئة شخص يستطيع أن يقول لي ما هو مفهوم العمل، وأقل من ذلك من يعرف كيف يستنبط مفهوماً جديداً أو يعيد استنباط مفهوم قديم. وإني لفي شك من أن تجد في شركتك حفنة من الأفراد يتشاطرون تعريفاً عاماً لمفهوم العمل الحالي لدى الشركة، وأتئى لهم ذلك وهم لا يعرفون عناصر مفهوم العمل؟ ورغم أن المستشارين يتحدثون عن «أنماط العمل» دون توقف، فإنني لم أقابل في حياتي مستشاراً يملك تعريفاً متماسكاً واحداً عن حقيقة ماهية نمط العمل. ومن الصعب استنباط مفهوم عمل جديد

إذا لم توافق على مكوناته، ولذلك دعونا نتعلم في بضع دقائق كيف نحلل مفهوم العمل إلى مكوناته، فهذا جزء لا غنى لك عنه في تدريبك على أن تصبح ثورياً صناعياً.

رفع اللثام عن نمط مفهوم العمل

لكي تكون ثورياً صناعياً، يجب أن تتشكل لديك قدرة غريزية على أن تفكر بأنماط العمل على شموليتها. هناك طرق كثيرة لوصف مكونات نمط العمل. لقد أوجدت إطاراً كاملاً لذلك ولكنه بسيط.

يتألف نمط العمل من أربعة مكونات رئيسية:

- الاستراتيجية الجوهرية
- الموارد الاستراتيجية
- تقابل الزبائن



• شبكة القيمة

لكل من هذه المكونات عدة عناصر فرعية سوف توصف فيما بعد، وقد وضعت عدة أسئلة حول هذه المكونات كي تساعدك على التفكير الأعمق والأبرع بفرص تجديد مفهوم العمل. والحقيقة أن هناك نقاطاً عمياء في مفهوم العمل لدى معظم الشركات تمنعها من رؤية فرص التجديد في العديد من أقسام مفهوم العمل، وسوف نزيل هذه النقاط العمياء في هذا الفصل.

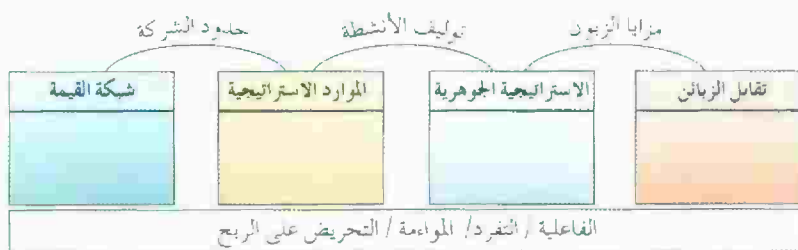
ترتبط المكونات الأربعة الرئيسة بثلاثة مكونات جسرية:

- الاستراتيجية الجوهرية → توليف الأنشطة ← قاعدة الموارد
- الاستراتيجية الجوهرية ⇔ مزايا الزبون ← تقابل الزبائن
- قاعدة الموارد → حدود الشركة ← شبكة القيمة



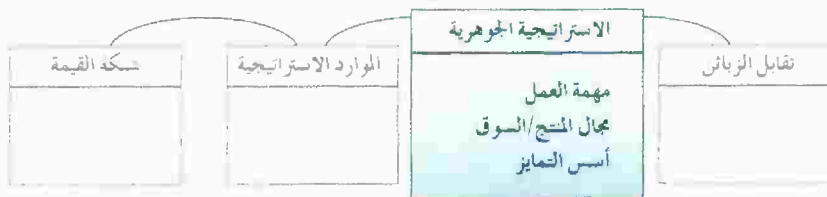
من أجل دعم نمط العمل هنالك أربعة عوامل لتحديد احتمالية الربح فيه:

- الفاعلية
- التفرد
- المواءمة
- التحريض على الربح



الاستراتيجية الجوهرية

المكوّن الأول من مكوّنات مفهوم العمل هو الاستراتيجية الجوهرية، وهو خلاصة كيفية انتقاء الطريقة التي تنافس بها الشركة. تشتمل عناصر الاستراتيجية الجوهرية على مهمة العمل ومجال المنتج/ السوق وأسس التمايز



1 - مهمة العمل :

وتشتمل مهمة العمل على الهدف الكلي من الاستراتيجية، أي المرمى المنشود الذي يهدف تصميم نمط العمل إلى تحقيقه أو تسليمه. تنطوي مهمة العمل على أشياء مثل «اقتراحات القيمة» و«مقصود الاستراتيجية» و«الأهداف الكبيرة الجريئة المحفوفة بالمخاطر» و«الهدف» وأغراض الأداء الكلي. وهي تتضمن تحسناً بالاتجاه ومجموعة من المعايير التي يُقاس بها التقدم، وهي غير مصرّح بها في غالب الأحيان، وتضيّق الخناق على نظرة الشركة إلى مفاهيم العمل الممكنة. إن التغيير في مهمة الشركة لا يؤدي بالضرورة إلى تجديد مفهوم العمل، ولكن هذا التجديد قد يحصل عندما تقوم الشركة بإدخال مهمة جديدة أو مختلفة جداً عن الصناعة التي تهيمن عليها شركات ذات أهداف تشبه أهدافها إلى حد ما، وهذا ما واجهته شركة فيرجن عندما حوّلت مهمة عملها من المسليات التي كرسّت لها حياتها، إلى العمل بنقل الركاب جواً. كانت لشركات الخطوط الجوية مهمات عمل ركّزت على تكبير الفاعلية التشغيلية لخطوطها الجوية، وكانت مهمة عمل فيرجين تركز على المرح والقيمة مقابل المال وعوامل شعور الزبون بالراحة، فكل من يطير على فيرجين سوف يلاحظ التمايز الذي أنجزته هذه المهمة.

مثال: رغم أنّها عرّفت نفسها طويلاً بعبارة «شركة المستندات»، فإن مهمة عمل شركة زيروكس Xerox ركّزت على تصوير المستندات وآلات تصويرها، وأدّى ذلك إلى تكوين نقطة عمياء في مفهوم العمل أفسحت

المجال أمام شركة هيوليت باكارد Hewelete-Packard لتأسيس خط بارز في مجال الطابعات. ومع أن معظم مستندات الأفراد تخزن إلكترونياً فإنهم يستخدمون طابعاتهم بدل آلات النسخ لاستنساخ المستندات. ويمكنك أن تجادل بأن هيوليت باكارد هي أيضاً «شركة مستندات»، ولكن مهمة عملها ركزت على الطبع أكثر من التصوير. وبعد أن تخلّفت زيروكس عن الركب قامت بإصلاح مفهوم عملها وأدخلت الطباعة إليه. ومما يثير الشفقة على زيروكس أن هذا التجديد لمفهوم العمل لم يحدث قبل عقد من الزمن.

إسأل نفسك: ما هي مهمة عملنا؟ نحن كشركة: ماذا سنصبح؟ هل باستطاعتنا أن نصّف «من» و«إلى»؟ ما هو حلمنا؟ ما هو نوع التمايز الذي نريد أن نصنعه في العالم؟ هل تسع مهمة عملنا بما يكفي لتجديد مفهوم العمل؟ هل ما زالت مهمة عملنا ذات شأن لدى الزبائن ربما كما كانت في السنوات الماضية؟ والأهم من كل ذلك هل لدينا مهمة عمل متميزة بالشكل الكافي عن مهمات الشركات الأخرى في مجال صناعتنا؟

فكرة: إن كلية إدارة الأعمال التي ترى أن مهمة عملها تنحصر في منح شهادات جامعية للطلاب المحليين أكثر من معالجة «عجز الإدارة» في العالم، ستشكّل حافزاً قليل الأهمية على تجديد مفهوم العمل.

2 - مجال المنتج / السوق:

ويشتمل على جوهر المكان الذي تنافس فيه الشركة: نوعية الزبائن، المناطق الجغرافية، أجزاء المنتج وتحديد المجال الذي لم تنافس به من الناحية الضمنية. إن تعريف الشركة لمجال المنتج / السوق يمكن أن يكون مصدراً لتجديد مفهوم العمل عندما تختلف هذه الشركة تماماً عن المنافسين.

**هل تجاهلت شركات
من صناعتنا أصنافاً
أخرى من الزبائن
بصورة عارفة؟**



مثال: نشأت أمازون دوت كوم Amazon.com كشركة لبيع كتب على الشبكة العالمية الحية، وسرعان ما أصبحت متاجر وول - مارت Wal-Mart الشبكة العالمية، وهي تقدّم منتجات متنوعة مثل الفيديو والإلكترونيات الشخصية وتوريدات المروج والحدائق والعُدد والألعاب وسلع كثيرة غيرها، ويبدو أنه تنوي زيادة حصتها من الزبائن إلى الحد الذي يلحق الضرر بغيرها من باعة القطعة الواحدة بالمفرّق على الشبكة العالمية، وذلك من خلال رفع سوية عملية تقابلها للزبائن سهلة الاستخدام.

إسأل نفسك: هل باستطاعتنا أن نقدّم للزبائن شيئاً أقرب إلى «الحل الكامل» لاحتياجاتهم عن طريق توسيع تعريفنا لمجال المنتجات؟ هل في مقدورنا أن نزيد من «حصتنا من محفظة النقود» وحصتنا من السّوق أيضاً عبر توسيع مجالنا؟ هل يمكننا الحصول على مزيد من أرباح دورة الحياة المرتبطة بمنتجاتنا أو بخدماتنا من خلال تعريف المجال بشكل مختلف؟ هل تجاهلت شركات من صناعتنا أصنافاً أخرى من الزبائن بصورة عامّة؟

فكرة: ماذا يحدث لو وسعت المصارف من مجال تسهيلات بطاقات الاعتماد بحيث تشمل الأطفال؟ أليس رائعاً أن يكون لابتك بطاقة اعتماد خاصة بها، وأن يتم تحويل مصروفها إلى حسابها شهرياً بصورة تلقائية؟ ويمكنها أن تصرف من هذا المال المتوفّر بواسطة هذه البطاقة. ليس هناك ما يثير القلق حول المصروف الضائع أو الجدل حول نسيانك أن تكون قد دفعت لها أم لا، فذلك أمر غير بعيد المنال كما تظن. تقوم مواقع الشبكة العالمية مل آي كان باي دوت كوم iCanBuy.com ودونيت دوت كوم DoughNET.com وروكيت كاش دوت كوم RocketCash.com بمنع الأطفال من التسوّق عبر الشبكة العالمية باستخدام بطاقة الاعتماد الخاصّة بأحد الوالدين. لا تخف، فالوالدان يضعان حداً للإنفاق ويحصلان على تقارير عمّا قام الأولاد بشرائه⁽¹⁾. وعليك أن تتساءل لماذا لم تفكر شركتا فيزا Visa أو ماستر كارد Master Card بهذا؟

(1) ربيكا كويك: «مواقع جديدة على الشبكة العالمية تجعل الصبيان يتسوقون وكأنهم لا يملكون بطاقات اعتماد»، وول ستريت جورنال، 14 حزيران/يونيو 1999.

3 - أسس التمايز :

ويشتمل هذا في جوهره على كيف تنافس الشركة وكيف تنافس على وجه الخصوص بصورة تختلف عن المنافسين؟

مثال: إنك لا تعرف جوناثان إيفز Jonathan Ives ولكنك تعرف عمله، فقد تم تعيين هذا اللندني الساخر - في الثلاثين من عمره - رئيساً لقسم التصميم الصناعي في شركة آبل Apple، وكان إيفز هذا هو المسؤول في نهاية المطاف عن آلة آيماك IMAC المنحنية شبه الشفافة التي أعطت صورة لشكل الكمبيوتر الممكن، بعد أن كان الكمبيوتر طوال سنوات أبشع



صورة مفتاح غرفة في فندق معلقاً بحاملة عليها كتابة

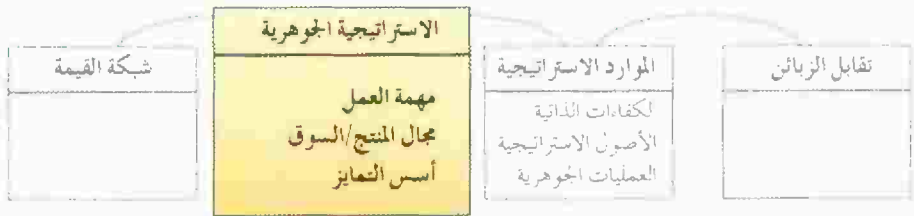
يمكنك أن تأخذ مئتين وخمسين دولاراً من آلة نقود آلية

باستخدام قطعة من البلاستيك. وإذا أردت المبيت في فندق يستوفي مئتين وخمسين دولاراً في الليلة تعين عليك أن تكون مستعداً لسرد تاريخ حياتك عند مكتب الدخول

ما في البيت، كآته إنسان آلي بلا أحشاء، تتدلى الأسلاك والأمراس من كل جوانبه، ولونه واحد؛ يبيع قاتم يسبب الضجر. لماذا؟ لأن الإرث الصناعي كان يملأ معظم الشركات صانعة الكمبيوتر والتي كانت تعج بالمهندسين وليس للفنانين فيها نصيب. لقد كانت آلات آياك الأربعمئة ألف والتي بيعت خلال الشهر الأول من البدء بالإنتاج، تقديماً كاملاً لبعد جديد تمايزي هو الجمالية في صناعة الكمبيوتر.

إسأل نفسك: كيف حاول المنافسون أن يتميزوا بأنفسهم في صناعتنا؟ أليست هنالك أبعاد أخرى من التمايز نستطيع أن نستكشف أغوارها؟ في أي من وجوه منتجاتنا وخدماتنا حصلت عملية التمايز الأقل؟ كيف لنا أن نزيد من التمايز في بعض من مجالاتنا؟ هل قمنا ببحث دؤوب عن فرص تمايز في كل بعد من نمط العمل؟

فكرة: يمكنك أن تأخذ مئتين وخمسين دولاراً من آلة نقود آلية باستخدام قطعة من البلاستيك، وإذا أردت المبيت في فندق يستوفي مئتين وخمسين دولاراً في الليلة، تعيّن عليك أن تكون مستعداً لسرد تاريخ حياتك عند مكتب الدخول. هذا سخيف. تأخذ المال من الآلة، ولكنك لا تأخذ من الفندق سوى حُفَي حُنين. وحين تعبر بهو الفندق تكون قد كُفّلت غرفتك ببطاقة اعتماد، ويكون اسمك قد دخل في محفوظات الفندق، فلماذا يجب عليك أن تدخل إذن في هذه الإجراءات المعقّدة التي لا طائل منها؟ لماذا لا تستخدم بطاقة الاعتماد الموجودة لديك مفتاحاً للغرفة؟ نعم! قامت شركة هولنديه إن Holiday Inn بالتخطيط لبناء فندق جديد بالقرب من مطار أتلانتا Atlanta يتمكن النزلاء فيه من استخدام بطاقات الاعتماد كمفاتيح للغرف⁽¹⁾. أيها الناس! لقد انتشرت آلات النقود الآلية منذ سنوات، فلماذا استغرقتُم مثل هذا الوقت الطويل؟



الموارد الاستراتيجية:

ترتكز كل فائدة تنافسية جذيرة باسمها على موارد فريدة محدّدة من قبل الشركة. وقد يكون تغيير أساس الموارد بشكل جذري مصدراً لتجديد مفهوم العمل. تشمل الموارد الاستراتيجية على قدراتها الذاتية والأصول الاستراتيجية والعمليات الجوهرية.

(1) نايل تيمبلن: «الكشك الإلكتروني يقوم بإدخال الزبائن إلى مزيد من الفنادق»، وول ستريت جورنال، 16 حزيران/يونيو 1999.

1 - الكفاءات الذاتية:

هذا هو ما تعرفه الشركة، ويشتمل على المهارات والقدرات الفريدة.

مثال: إينرون - شركة بدأت بصناعة أنابيب الغاز، وأصبحت الأولى في العالم في مجال المتاجرة بالطاقة - تستخدم كفاءاتها الذاتية كي تهز نمط الاتصالات. إنَّها توسَّع من مفهومها عن كيفية نزع الرأس عن الصناعة، وإيجاد أسواق ذات كفاءة عالية لمنتجات سلعية تدخل في حقل العمل بالحزمة العريضة، فإذا نجحتْ تمكن الزبائن - صناعيين وأفراداً - من ولوج مزيد من مجالات العمل عند الحاجة. هل تريدون أن تدخلوا عدسة فيديو آتية داخل أبواب الألياف البصرية؟ ليس هناك من مشكلة. يتم تصميم شبكة إينرون الذكية لتمكين المستخدمين من شراء الحزمة العريضة التي يحتاجون عندما يحتاجون. إن قدرات إينرون الذاتية، التي شحذ العمل في مجال الطاقة همَّتها، تتمايز بوضوح عما تمتلكه الشركات التي تشغل الشبكات التقليدية مثل إيه تي أند تي AT & T.

إسأل نفسك: ما هي كفاءاتنا الذاتية؟ ماذا نعرف عما هو (أ) فريد و(ب) ذو قيمة لدى الزبائن و(ج) يمكن تحويله إلى فرص جديدة؟ ما هي المنافع العميقة التي تتيح لنا كفاءاتنا الذاتية أن نعطيها للزبائن؟ كيف لنا أن ننشر هذه المنافع بطرق جديدة أو أطر جديدة؟ ما هو التمايز الذي تستطيع كفاءاتنا الذاتية أن تصنعه إذا أدخلناها في الصناعات التي يمتلك المنافسون فيها مهارات مختلفة؟ هل هناك مهارات لا نمتلكها في الوقت الراهن وبمقدورها أن تقلل من دور منافسينا التقليديين في بعض حلول الزبائن الكلية؟ ما هي الكفاءات الجديدة التي يجب أن تُضاف إلى مفهوم العمل لدينا؟

فكرة: تختلف المهارات التي تطبَّقها شركة إي بي eBay على مشكلة إيجاد ساحة سوق مستهلك - إلى - مستهلك، على موقع حي على الشبكة العالمية اختلافاً تاماً عن مقدرات صحيفة يومية تعتمد عليها في نشر ركن

الإعلانات المبوبة لديها، فالصحيفة سوف تواجه تحدياً رهيباً إن أرادت أن تدير مزاداً حقيقياً وسعراً - مقابل - سعر. عندما يُغيّر تجديد مفهوم العمل من أساس كفاءة صناعة ما، فإنه يضع اللاعبين التقليديين في مثلبة عميقة، هي بالطبع الهدف الذي يرمي تجديد مفهوم العمل إليه.

2 - الأصول الاستراتيجية:

هي كل ما يدخل في ملكية الشركة من أشياء - باستثناء سر الصنعة - وربما اشتملت على العلامات التجارية وبراءات الاختراع والبُنى التحتية ومقاييس الملكية الخاصة والبيانات الخاصة بالزبائن، وغير ذلك من الأشياء النادرة والقيمة في آن معاً. إن استخدام الأصول الاستراتيجية بطريقة جديدة يمكن أن يقود إلى تجديد مفهوم العمل.

مثال: أرى من غير المحتمل أن تجري في يوم من الأيام مقارنة بين النجاح الذي أحرزته كل من بارنز أند نوبل Barnes & Noble وأمازون دوت كوم Amazon.com كموقع حي على الشبكة العالمية لشركة بيع بالمفرق. ولكن بارنز أند نوبل استخدمت أحد أصولها الاستراتيجية بشكل لا يمكن أن تجاريها فيه أمازون دوت كوم؛ وهو محلاتها الراقية للبيع بالمفرق، والتي استخدمتها كي تقدّم للزبائن أشكالاً جديدة من القيمة. في البداية نُشرت طُنافُس وثيرة ومقاعد محشوة بشكل زائد بين مساحات الكتب، ثم بنت مقاصف للقهوة في هذه المحلات، وبدأت ببرنامج لقراءة الشعر مع الموسيقى. وكل هذا حوّل بارنز أند نوبل من محل لبيع الكتب إلى مكان يقصد للاستمتاع بوقت الفراغ، وكأنّه مركز اجتماعي أو ساحة قديمة في البلدة.

إسأل نفسك: ما هي أصولنا الاستراتيجية؟ هل يمكن أن نستخدمها بطُرق جديدة لإيجاد قيم جديدة للزبائن؟ هل يمكن لأصولنا الاستراتيجية أن تكون ذات قيمة ضمن أطر صناعية أخرى؟ هل نستطيع أن نُكوّن أنماط عمل جديدة تستثمر أصولنا الاستراتيجية الحالية؟ بمعنى هل نستطيع أن نتصوّر استخدامات مغايرة لأصولنا الاستراتيجية؟

فكرة: لو كانت منشأتك تثير السأم فكيف تقبض على الذهب المتقاطر

من عالم أمواج البث؟ تستثمر شركة ويليامز أند كويست Williams and Qwest - مثل الشركات الأخرى - أحد أصولها الثمينة - حقها بالمرور في أراضي الغير - لإنشاء شبكة اتصالات جديدة. فتقوم على حُطى شركة إنرون بتحديد محور الألياف البصرية بطول آلاف الأميال عبر أنابيب غير مستخدمة. قبل عشر سنوات اشترى مؤسس شركة كويست - فيليب أنشوز Philip - شركة سذيرن باسيفيك ريلرود Southern Pacific Railroad، واليوم تقوم شركته للمواصلات عالية السرعة بإقامة شبكة من الألياف الزجاجية، وذلك على خلفية حق مرور الخطوط الحديدية في أراضي الغير. ولن يكون أبداً في مقدور الذين عملوا قبل أكثر من مئة سنة على توضيح حق المرور أن يتصوّروا بأنهم في يوم من الأيام سيجملون الأصوات والصور والبيانات بسرعة، فماذا سيكون الغرض الجديد لأحل الأصول الاستراتيجية لشركتك؟

3 - العمليات الجوهرية:

هي الأعمال التي تتم - بصورة واقعية - من قبل العاملين في الشركة، وهي عبارة عن الطرائق والأساليب التي تُستخدم لتحويل المدخولات إلى متوجات، وهي أنشطة وليست (أصولاً) أو (مهارات)، تستخدم لترجمة الكفاءات والأصول والمدخولات الأخرى إلى قيمة تقدّم للزبائن. إن إعادة الاستكشاف الجوهرية للعمليات الجوهرية يمكن أن يكون أساساً لتجديد مفهوم العمل.

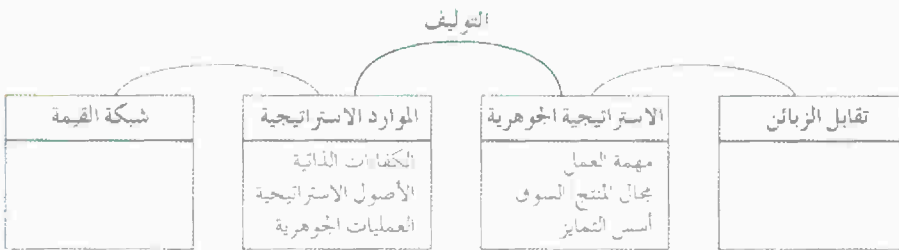
مثال: إن قاعدة شركة ديل Dell، التي تقوم على البناء حسب الطلب، هي واحدة من عملياتها الجوهرية، ومثال قوي على تجديد مفهوم العمل. واختراع الأدوية هو عملية جوهرية لكل شركة من شركات المستحضرات الصيدلانية، والتي ظلّ أمر إعادة اختراعها يتم بصورة راديكالية في السنوات الأخيرة من خلال المعلوماتية البيولوجية التي مكّنت من فرز آلاف وآلاف من المركبات بشكل سريع. كانت صناعة تويوتا الهزيلة تجديداً لعملية أخذت صناعة السيارات على حين غرة.

إسأل نفسك: ما هي عمليّاتنا الأكثر أهمية، أي ما هي العمليّات التي تشكّل أعظم قوة للزبائن ولا تقارن بها نسبياً أي عمليّات أخرى؟ ما هي النسبة التي نقوم عند بلوغها بتحسين هذه العمليّات؟ هل نسبة التحسّن هذه صاعدة أم هابطة؟ هل لنا أن نتصوّر عملية مختلفة بصورة راديكالية تؤدي إلى نفس الفائدة؟ هل هناك فرص للقيام بتحسين المراحل الوظيفية في كفاءة وفعالية عمليّاتنا؟ هل نستطيع أن نستعير أفكاراً لعمليّات خطية من صناعات أخرى؟ وبصورة معاكسة هل نستطيع أن نستخدم خبرتنا المكتسبة من هذه العمليّات لتغيير صورة بعض الصناعات الأخرى؟

فكرة: هل قمت في حياتك ببناء بيت؟ كم استغرق ذلك من الوقت؟ سنة؟ سنتين؟ قبل عدة سنوات قامت رابطة صناعة البناء التي تتخذ مقراً لها في سان دييغو San Diego برعاية مسابقة مضحكة على ما يبدو، وُضع فيها فريقان أحدهما نُد للآخر، وطُلب إلى كل فريق أن يبني بيتاً خلال أربع ساعات مستخدماً المواد التقليديّة. يضع كل من الفريقين خططاً عسكرية محدّدة لكل ثانية من وقت عمليّة البناء، ويستبسل كل منهما في اختراع تكنولوجيات جديدة، كالإسمنت الذي يجف خلال دقائق معدودة. ويقسّم العمل إلى أعمال فرعية يمكن أن تنفّذ على التوازي مع أعمال فرعية أخرى، ففي الوقت الذي يعمل قسم من الفريق في الأساسات، يرفع قسم آخر قوالب الجدران، وثالث يعمل في السقف. يتم تثبيت أقسام كبيرة من قوالب صب الجدران على الأساسات بواسطة البراغي، ويرفع السقف على القوالب بواسطة الرافعة. يجلب كل فريق مئات من عمال البناء إلى موقع العمل، ويعطي كل عامل دوراً خُصص له، متشابكاً مع الآخرين ليلعبه كما يلعب الراقص في فرقة الباليه. ومن غير المحتمل أن يستطيع أحد الفريقين بناء بيته ذي الطابق الواحد والمؤلّف من ثلاث غرف نوم، ويستكمل أعمال الحداثق في أقل من ثلاث ساعات. كان للمسابقة بالطبع منطق لا يخرج عن أن الوصول إلى ما يشبه المستحيل لا يمكن إلّا من خلال دفع مراحل العمل

إن الوصول إلى ما يشبه المستحيل لا يمكن إلا من خلال دفع مراحل العمل الحالية إلى أقصاها

الحالية إلى أقصاها - إمكانية اجتياز حدود العمليات الحالية واكتشاف إمكانيات جديدة. ولكن هلاً تجرأت ودعوت هذه العملية إعادة هندسة، إنها أكثر راديكالية من ذلك بكثير. وهكذا بأي نوع من التجديد العملياتي يسمح لك بتغيير صورة صناعتك؟



التوليف:

يوجد بين الاستراتيجية الجوهرية في شركة ما ومواردها الاستراتيجية، مكوّن جسري أحب أن أسميه التوليف، وهو يشير إلى الطريقة الفريدة التي تترابط فيها الكفاءات والأصول والعمليات وتلتحم دعماً لاستراتيجية معينة، كما يشير التوليف كذلك إلى الروابط بين الكفاءات والأصول والعمليات وكيفية إقامة هذه الروابط. تعترف فكرة التوليف بأن الاستراتيجيات العظيمة (وأنماط العمل العظيمة) ترتكز على مزيج فريد من الكفاءات والأصول والعمليات.

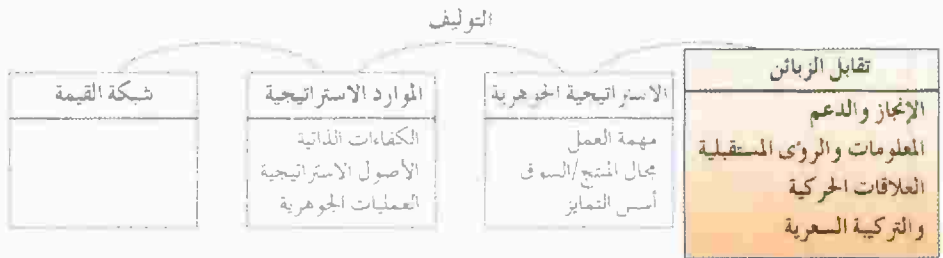
مثال: لقد جئت شركة كرايزلر Chrysler نفعا عظيماً من طريقة «طواقم المنصات» التي تستخدمها، لتنظيم قيام الأجهزة التوظيفية المتعلقة بإنتاج وتسويق السيارة كل بوظيفته في وقتها. تنتظم عمليات معظم شركات السيارات حسب الوظيفة: التصميم والهيكلية والتصنيع والتسويق والبيع،

ويتجمع العاملون بوظيفة ما في مجمع لهذه الوظيفة، وهم غالباً موالون لوظيفته أكثر من أي وظيفة أخرى تتعلق بالسيارة. وقد أدى ذلك إلى كثير من المصادمات والتدني في درجة حسن العمل، وترك العمل وتأخير التطور. أما كرايزلر فقد استخدمت طريقة جديدة لتوحيد العمال الإخصائيين حول منصات السيارة، مستخدمة تشكيلة فريق ألفته في البداية عند تطوير السيارة الرياضية المسماة فايبر Viper والتي صُنعت لتكون مثيرة للفرح. يضم كل طاقم عناصر من كل وظيفة، يجلسون معاً في غرفة بحجم صالة ألعاب، ويربط بين كل عنصرين خط نظر. ومن الواضح في التوليفة الجديدة أن ولاء العامل(ة) الأول يكون لنجاح البرنامج الذي يعمل/ تعمل عليه وليس لرئيس عمل بعيد عنه(ها). يمتلك منافسو كرايزلر الأمريكيون معرفة فنية مماثلة إلى حد ما، وأصول استراتيجية وعمليات، ولكن كرايزلر كانت الشركة الأمريكية الأولى التي تولف طواقم المنصات التي لا يفصل بينها حدود.

إسأل نفسك: كيف نتدبر أمر التقابل بين مختلف الأصول والمعرفة والعمليات؟ هل قمنا بتوليف أصولنا ومهاراتنا وعملياتنا بطريقة فريدة؟ هل ولّف أي شخص من شركتنا أو من مجالنا موارده الاستراتيجية بطريقة غير تقليدية؟ هل جنوا أي منفعة من هذا التوليف، هل لنا أن نتصور توليفات أكثر تميزاً مما بين أيدينا في الوقت الراهن؟

فكرة: إذا كان مصرفك مثل معظم المصارف، فإنه يرسل لك كشفاً لبطاقة الاعتماد التي بين يديك، وكشفاً آخر لمرهوناتك، وثالثاً لحساب شيكاتك ورابعاً لحساب مدخراتك أو استثماراتك وغيره لحساب قرض سيارتك أو أي قروض أخرى. وهذا الكم الهائل من المستندات التي تسلمها شهرياً يعكس التوليفة الداخلية لمعظم المصارف، فكل زاوية من زوايا العمل تشكّل مركز ربح مستقل، كما ويعكس أيضاً شغف المصارف باقتراض المال منك بفائدة ما (هي ما يدفعه لك على شهادة إيداع مثلاً) وإقراضه لك بفائدة أعلى (هي الفائدة التي تدفعها لقاء الدين على بطاقة اعتمادك). إن مصرف فيرجن دايريكيت Virgin Direct، ذراع الخدمات

المالية المجددة لإمبراطورية السير ريتشارد برانسون Sir Richard Branson مترامية الأطراف، يقدم للزبائن سبيلاً مختلفاً بشكل راديكالي بُني على توليفة مختلفة كلياً عن الموارد المصرفية. حساب فيرجن واحد Virgin One يعمل بالطريقة التالي وصفها. تصور أنك تملك رصيداً يبلغ مئتي ألف دولار على مرهوناتك بفائدة ثماني في المئة، وتصور أيضاً أن الدفعات الشهرية بموجب شيكات تبلغ ثمانية آلاف دولار. عندما يتم إيداع مدفوعاتك بموجب شيكات في حسابك بصورة إلكترونية لدى فيرجن واحد فإن حساب مرهوناتك ينخفض فوراً بمبلغ ثمانية آلاف دولار، وعندما تسطر شيكات خلال الشهر على نفس الحساب فإن حساب مرهوناتك يزحف نحو الأعلى. وبهذه الطريقة يكون ربحك معادلاً لثمان في المئة على المال من حساب الدفع بموجب شيكات الموجود في حسابك في فيرجن واحد. قارن هذا بما تعطيك إياه معظم المصارف على حسابك بالشيكات. لنقل إنك صرفت أكثر مما ينبغي في رحلتك إلى تاهيتي وخرجت مديناً على بطاقة اعتمادك بمبلغ عشرة آلاف دولار. وبدلاً من أن تدفع هذا المبلغ على عدة أشهر وتكون عرضة للفائدة الباهظة النمطية التي تستوفيها شركات بطاقات الاعتماد، فإنك تدفع فاتورة بطاقة الاعتماد من حسابك لدى فيرجن واحد. يرتفع حسابك بمقدار عشرة آلاف دولار ولكنك تكون عرضة لفائدة تبلغ ثماني في المئة فقط. وبعد عدة أشهر عندما تسدد العشرين ألف دولار التي ورثتها عن جدتك، فإنها تخفّف من دينك بمبلغ معادل، وبذلك تربح فائدة قدرها ثماني في المئة فعلياً، وهذا أفضل بكثير مما يمكن أن تحصل عليه على حساب ادخار. الحُجّة المُسلّم بها في عرض فيرجن واحد هي التالية: أنت شخص واحد لك سقف واحد للمديونية الإجمالية، ويجب على مصرفك ألا يعاملك كما لو كنت تخضع لحالة أبطالها عدة أشخاص ولا أن يربح مادياً من كونه مؤلفاً بطريقة تجعل من المستحيل أن تجمع ديونك ومدخراتك في حساب واحد.



تقابل الزبائن

يتألف تقابل الزبائن - وهو المكوّن الثالث لمفهوم العمل - من أربعة عناصر: الإنجاز والدعم، المعلومات والرؤى المستقبلية، العلاقة الحركية، والتركيبية السعريّة. وقد سبّبت الشبكة العالميّة تحولاً راديكالياً في كيفية وصول المنتجين للمستهلكين.

1 - الإنجاز والدعم:

يشير هذا البند إلى طريقة «نزول الشركة إلى السوق»، وكيف «تصل» في الواقع إلى الزبائن، وأيّ قنوات تستخدمها وأي نوع من الدعم تقدمه للزبون، وما هو مستوى الخدمات الذي تقدمه.

مثال: وييفان دوت كوم Webvan.com هي آخر شركة تأمل في خلق ثورة في الطريقة التي يشتري بها الأمريكيون المواد التموينية، وتهدف لبناء شبكة مراكز توزيع في طول البلاد وعرضها تتيح لها التفوق على كل المتاجر الكبرى. يتم طلب المواد التموينية على الشبكة العالميّة، وتقوم بتسليمها في وقت يناسب الزبون. وقد تعاقدت على تصميم وبناء مراكز التوزيع هذه مع شركة البناء الأولى في العالم؛ بيتشثيل Bechtel. تدّعي الشركة بأن عمليّة إنجازها الفريدة تؤدي إلى التقليل من نقل المواد التموينيّة بنسبة 50٪ عن معدل الصناعة، وكان أول مركز للتوزيع أقامته مؤلف من مستودع مساحته



ثلاثمئة وثلاثون ألف قدم مربع في أوكلاهوما بكاليفورنيا، ويعادل ضعف مساحة مستودع مخزن مواد تموينية نموذجي، وتتفاخر بأن طول السيور الناقلة فيه يزيد عن أربعة أميال. كما تدعى الشركة أيضاً بأن المستوى العالي للأتمنة سوف يُخفّض عشرة في المئة من نفقات مخزن مواد تموينية خارج الشبكة العالمية. لا توجد ضمانات بأن ويبفان Webvan سوف تغطي على بائعي المرفق الآخرين على الشبكة العالمية، ولكن الطريقة التي ستصل فيها المواد التموينية للزبائن ستسهل الحياة كثيراً على الأسر قلقة البال ذات المهنتين، وذلك بصرف النظر عن الربح.

يشترى معظم المستهلكين البرمجيات هذه الأيام ضمن علب مغلفة بنايلون مفرغ من الهواء ويدفعون رسم الامتياز مرة واحدة على المنتج. ولكن الجيل الجديد من شركات «تقديم خدمة التطبيق» يهدف إلى تغيير كل هذا. وإحدى الرائدات - شركة ثينكفري دوت كوم ThinkFree.com التي هي إحدى شركات تقديم هذه الخدمة - تسمح للمستثمرين بتخزين الملفات المهمة على موقع الشبكة العالمية، وأن يدخلوا على مستنداتهم المنفذة على برنامج مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office من أي حاسب. كانت شركة هوتميل دوت كوم Hotmail.com واحدة من أوائل الشركات التي تقدّم هذه الخدمة حيث يمكن الدخول على بريدّها الإلكتروني المجاني من أي كمبيوتر، ومن أي مكان دون الحاجة إلى تحميل أي برنامج من أجل تفعيل هذا البريد. إن هناك اختلافاً جذرياً بين البرمجيات كخدمات مقابل البرمجيات كمنتجات.

إسأل نفسك: كيف نصل إلى الزبائن؟ ماذا يجب على الزبون «أن

يجتاز» كي يشتري منتجاتنا وخدماتنا؟ إلى أي مدى بنينا نظام إنجازنا ودعمنا لأجل مصلحتنا وليس لمصلحة زبائننا؟ هل نستطيع أن نسهّل من عمليّة الإنجاز والدعم بشكل ملموس، أو نقدّم متعة أكثر للزبائن؟ ماذا يجري لو أنّنا صمّمنا عمليّات إنجازنا ودعمنا ابتداء من الزبائن وإلى الوراء؟ هل باستطاعتنا أن نخفض تكاليف البحث بشكل جذري؟ هل نستطيع تزويد الزبائن ببيانات آمنة حقيقية لمقارنة التسوق؟ هل أزلنا من عمليّة الدعم والإنجاز كل عنصر إزعاج للزبائن؟

فكرة: إن النسبة التي يتصدّق بها الأمريكيون من دخلهم هي أقل مما كانت عليه في أي يوم مضى. نحن غارقون في حياتنا ومشغولون جداً بشكل دائم بحيث لا نكاد نجد دقيقة نفكر فيها بعمل خيري لغير أنفسنا. هل يمكن لتجديد مفهوم العمل أن يفعل ذلك؟ هل هناك طريقة أخرى لربط المتبرعين بأمور نافعة - بآلية «إنجاز» أخرى؟ بالطبع. شيء واحد يوهن العزم هو البيروقراطية التي تتدخل بين المعطي والمستفيد. إنك تعطي صدقتك لمنظمة يوناييتد ويه United Way أو أي منظمة دينية أخرى، فتخلط المنظمة مالك بأموال أخرى، وتوجهها إلى مشاريع حول العالم. إنك لا تملك إلا إحساساً غامضاً حول المكان الذي يذهب إليه مالك، ولا تُعطي معلومات معادة مباشرة حول مقدار التمايز الذي أحدثه المال. كثيرون منا لا يفكّرون في وضع استثماراتنا المالية بـ «ثقة عمياء»، ولكن هذا ما يحدث بالضرورة عندما نتقدّم بصدقاتنا. ماذا يحدث لو أنيحت لك فرصة انتقاء المشروع الذي تريد أن تساهم به؟ ماذا يحدث لو حصلت على تقرير شهري يتناول الخير الذي حصل؟ ماذا لو استطعت أن تأخذ المشاريع التي يكتفيها المال الذي تتصدّق به، والتي يمكن أن تشعر من خلالها أن مساهمتك قد أدّت إلى تغيير متميز، سواء كانت كلفتها مئة أو ألف أو مئة ألف دولار؟ ماذا لو استطعت أن تكون حقيبة مشاريع خيرية محدّدة تعكس اهتماماتك الشخصية الخاصة؟ سواء كانت مشاريع القضاء على الجوع أو القضاء على تشغيل الأطفال أو التقليل من إزالة الغابات أو إنقاذ الأرواح؟ فبدلاً من أن تكون الطريق المتحددة تكون طريقك أنت.

ولنتشئ لذلك موقعاً على الشبكة العالمية ونسميه غيفمور دوت أورغ givemore.org. سيقوم فريق صغير من الأشخاص بتدقيق المشاريع المقدمة من أنحاء العالم، يساعدهم في ذلك فريق مراقبة محلي. يتكوّن أحد المشاريع من بناء ميثم في رواندا، وآخر لمساعدة كنيسة تناضل في روسيا البيضاء، وآخر لمساعدة مراهقين يتعرّضون للخطر، وسوف يرسل كل مشروع إلى موقع على الشبكة العالمية. عندما تحصل اليوم على لائحة طويلة من مشاريع الإحسان فإنك لا تتمكّن بسهولة من التبرع لمشاريع محدّدة، أما في موقع غيفمور دوت أورغ فإن لائحة المشاريع سوف تتضمّن مبلغ التمويل المطلوب والفوائد المتوقعة له، ومجموعة الإشراف، وسيقوم فريق المراقبة بتحديد قيمة للمشروع معيارها القيمة/ الفائدة. كما أنّك سوف تعرف الجزء الذي سيستهلك من المبلغ الذي تبرع به في المصاريف الإدارية، والمصاريف العامة، وسيتم وضع المشروع تحت رعاية وكالات حكومية، وكنايس ومحسنين أقوياء وأشخاص مسؤولين. سيدخل المتبرعون المحتملون على موقع غيفمور دوت أورغ ويختارون من لائحة المشاريع الخيرية التي تمّ تنظيمها حسب الحاجة والموقع الجغرافي، وسوف ترسل إليهم رسائل دورية بالبريد الإلكتروني تبين مدى التقدّم الذي حصل في هذه المشاريع حتّى تاريخه، كما سينظّم موقع غيفمور دوت أورغ رحلة سنوية لكبار المتبرعين حتّى يعاينوا مدى التأثير الذي أحدثته تبرعاتهم على المشروع. ربما ارتفع مقدار التبرعات إذا بقيت صلة المتبرعين قائمة حين يتلقون امتنان المتلقين الحار. هل هذا كله وهم؟ حسناً، ولكنه سوف يحدث. هل تتوقّع الطريقة التي تستطيع شركتك بها أن تعيد اكتشاف صلتها بالزبائن؟

2 - المعلومات والرؤى المستقبلية:

يشير هذا البند إلى مجمل المعرفة التي يتمّ تجميعها من الزبائن واستثمارها بالنيابة عنهم، وهي عبارة عن محتوى المعلومات المقابلة للزبائن، كما أنّه يمثل قدرة الشركة على استخلاص رؤى مستقبلية من هذه

المعلومات تساعد الزبائن على القيام بأشياء جيدة جديدة، كذلك فإن هذا البند يغطي المعلومات التي تتوفر للزبائن قبل الشراء وبعده.

مثال: تذكّر حالة شراء بوليصة تأمين في

الماضي السيء، حيث كان كثير من وكلاء التأمين يمثلون شركة تأمين واحدة، وكنت تمضي ساعات في زيارة ما حولك لتحاول إيجاد أحسن سعر، وهذا يقارن ببوالص العذاب. كنت تخرج مقتنعاً أن التعقيد والإبهام هما لب صناعة التأمين. أما اليوم فعليك بزيارة موقع كويكنإنشورنس دوت كوم

Quickeninsurance.com

هل تتوهم الطريقة التي

تستطيع شركتك بها أن

أو موقع كووتسميث دوت

تعيد اكتشاف صلتها بالزبائن؟

كوم Quotsmith.com لتمكن

فوراً من مقارنة بوالص التأمين من عشرات البائعين

على أساس مجموعة عامة من المعايير، وأسعار معلنة بشكل واضح، فلا يوجد سر هنا. ويمكنك بمجرد نقرة واحدة أن تبدأ بطلبك. يقوم هؤلاء السماسرة وغيرهم بتسليح الزبائن بمعلومات من خلال طرق ستغير من صناعة التأمين بصورة جذرية. هناك خطر كبير واحد على شركات التأمين التقليدية: لم يعد هناك زبائن أغبياء. إذ سرعان ما سيتسلح المشتري بمعلومات محايدة حقيقية عن أي المنتجات تمثل الارتباط الأفضل بين الغطاء التأميني وسعر التأمين.

إسأل نفسك: ماذا نعرف في واقع الحال عن الزبائن؟ هل نغنم كل

فرصة لتعميق معرفتنا باحتياجات زبائننا ورغباتهم؟ هل نملك كل البيانات التي نقدر عليها؟ كيف نستخدم معرفتنا لخدمتهم بطرق جديدة؟ وهل أعطينا زبائننا المعلومات التي يحتاجونها كي يتخذوا قرارات الشراء المسؤولة والحصيفة؟ ما هي المعلومات الإضافية التي يود الزبائن أن يحصلوا عليها؟

فكرة: أخبرني - ذات يوم - موظف كبير في سلسلة مخازن كبرى عن بعض الأبحاث التي تقول: إن زبائن أعلى الربع الإحصائي في محل عادي يصرفون في السنة خمسين ضعفاً زيادة عن زبائن أسفل الربع الإحصائي، فزبون أعلى الربع الإحصائي يقطن في محيط هذا المحل ويشتري حاجياته مرتين في الأسبوع، وعنده أسرة وميسور الحال بشكل عام، أما زبون أسفل الربع الإحصائي فهو عابر سبيل أو ليس لديه أسرة وغير ميسور بهذا القدر. بدأت أفكر بهذه البيانات. ماذا يحصل لو صحت هذه المعلومات؟ في كل مخزن كبير مسرب سريع للزبائن يحتوي على «عشرة أصناف أو أقل»، ولكن من الذي يستخدم هذا المسرب؟ زبائن أسفل الربع الإحصائي. ينتظر زبائن أعلى الربع الإحصائي في الصف وفي يدهم لائحة طويلة محشوة بالمواد، فقد أتوا ليشتروا أشياء غير البيرة والسجائر. وبدأت أتساءل: لماذا لا يكون هناك مسرب للزبائن الذين يصرفون أكثر من خمسة آلاف دولار؟ لماذا لا يأتي من يساعد هؤلاء المتسوقين فيحمل مشترياتهم إلى سياراتهم البي إم دبليو BMW أو الفولفو Volvo؟ في الوقت الذي يقدم العديد من المخازن الكبرى فيه بطاقات ولاء لزبائنهم، فإنه يبدو أن القليل من هذه المخازن تستخدم هذه المعلومات المجمعة لكي توفر للزبائن الأفضل، خدمة متميزة حقيقية.

3 - قوانين العلاقة الحركية:

يشير هذا العنصر من نمط العمل إلى طبيعة العمل المتبادل الذي يكون بين المنتج والزبون. هل يكون هذا التبادل في العمل وجهاً لوجه أم غير مباشر؟ هل هو مستمر أم متقطع؟ ما هي درجة سهولة هذا التبادل مع المنتج من طرف الزبون؟ ما هي المشاعر التي تثيرها هذه التداخلات من طرف الزبون؟ هل يتم تكوين أي شعور بـ «الولاء» بواسطة أنموذج هذه التداخلات؟ إن فكرة العلاقة الحركية تعترف بحقيقة وجود عناصر عاطفية وتداخلية في التبادل بين المنتج والزبائن، وأنها قد تكون أساساً لمفهوم عمل عالي التمايز.

هناك أمر يدفع الناس
لشراء منتجاتك، أما أن
يشموا أجسادهم باسمك
فذلك أمر آخر



مثال: ليس من المحتمل أن توجد في
العالم شركة تبذل جهداً لبناء علاقات حقيقية
مع زبائنها أكثر مما تبذله شركة هارلي -
دافيدسون Harley-Davidson. تتفاخر
المجموعة التي تملك هارلي بأعضاء يبلغ
عددهم أربعمئة وخمسين ألفاً. وفي كل سنة
ترعى الشركة مهرجاناً تكون فيه مسابقة الوشم
من أكثر الفعاليات انتظاراً. وكما تقول
الشركة: «هناك أمر يدفع الناس لشراء
منتجاتك. أما أن يشموا أجسادهم باسمك
فذلك أمر آخر». تصنع شركة بي إم دبليو
BMW دراجات نارية رائعة، ولكن متى كانت
المرة الأخيرة التي رأيت فيها دراجة تحمل
اسم معمل السيارات البارفارية؟

إسأل نفسك: كيف نشر شعور زبائننا؟ ما هو مقدار العواطف التي
يراهها الزبون في تداخلاته معنا؟ هل استثمرنا مالاً في زبائننا؟ هل في مقدورنا
أن نعيد اكتشاف خبرات الزبائن بطرق تقوي من شعورهم بالانتماء إلينا؟ أين
نستطيع أن نتجاوز توقعات الزبائن ونزيد من العراقيل أمام منافسينا؟ ما هي
أكبر عشر خبرات عن الزبائن في العالم؟ هل يوجد شيء من هذه الخبرات
يمكننا أن نقلّده في علاقتنا مع الزبائن؟

فكرة: ربما لا يوجد مجال تكون فيه نقاط التلاقي على خط واحد بين
توقعات الزبائن، والخبرة المستخلصة من الخدمة الفعلية، أشد وطأة منها في
مجال الرعاية الصحية. وقد وصف أحد كبار الموظفين الصحيين الخبرة
المستفادة من الرعاية الصحية بحالتها الراهنة في الولايات المتحدة بقوله:
«هناك الكثير من القواسم المشتركة بين نزلاء السجون ومرضى المستشفيات.
فكل منهم يتعرّض لاستجواب زائد، ويُعرّى من ثيابه وممتلكاته العادية،

ويوضع في قيد الذل المهين وعلاقة المُعال بالمُعيل، ولا يسمح له باستقبال الزوّار إلا في أوقات محدّدة». تقوم واحدة من أكبر مجموعات المستشفيات المنتمية للكنيسة في أمريكا - تسمى أديفنتيست هيلث سيستم Adventist Health System - بالبحث عن تغيير لهذه الأوضاع المؤسفة، حيث درست كل من مراحل الخبرات التي يمر بها المريض، وحدّدت فرص إحداث تغيير ثوري في تقديم الخدمات. وإليك المثالين التاليين: بدلاً من قيام المريض بالإجابة عن السؤال مرّات ومرّات، يُعطى المرضى «سجلاً صحياً محمولاً» مرتبطاً بموقع على الشبكة العالميّة ينتقل معه من عيادة إلى أخرى. والتجديد الآخر هو إلغاء ساعات الزيارة، حيث يتمتع أفراد الأسرة بامتياز الزيارة على مدار الساعة حتى في غرفة العناية المشدّدة. وإذا كانت هذه الفكرة قد تسبّبت في إرباك الطاقم الطبي، فإنّها خفّضت من نفقات التقاضي إلى حد كبير في المستشفيات التي تمّ تطبيقها فيها، ذلك أن وجود الأسرة، ومشاهدتها للأطباء والعناصر الطبية يذلون كل ما في وسعهم في سبيل المريض يخفّف من احتمال قيام الأسرة بمدّ أصابع الاتهام ضد مقدمي رعاية صحية مجهولي الأسماء عند وقوع خطأ طبيّ. إن هذا النّظام الصحي يقوم بتغيير العلاقة الحركية بين مستهلك الرعاية الصحية ومقدّمها.

4 - التركيبة السعرية:

تتوفّر لديك خيارات عديدة فيما يجب أن تستوفي لقاءه. يمكنك أن تتقاضى من الزبائن أجراً لقاء منتج أو خدمة. كما يمكنك ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال طرف ثالث. ويمكن أن تجمع بين عناصر أو تستوفي سعراً لقاء كل عنصر. يمكن أن تستوفي سعراً مقطوعاً أو تتقاضى الأجر لقاء الوقت أو المسافة. كما يمكن أن تكون لديك أسعار محدّدة أو أسعار حسب السّوق، وتوفر كل من هذه الخيارات فرصة لتجديد مفهوم العمل اعتماداً على التقاليد في صناعتك.

أمثلة: يتقاضى المحامون أتعابهم في الحالة العادية على أساس الساعة، وفي حين يكون أجر بعض المحامين جيداً إذ يتقاضون مئات

الدولارات في الساعة، وهذا النمط في التسعير يوفر حداً أعلى لتوليد الإيرادات. فكثيراً ما تستوفي شركة ويلسون سونسيني غودريتش وروزاتي - Wilson Sonsini Goodrich & Rosati المتمركزة في وسط وادي سيليكون - أعضائها من الشركات الجديدة التي تتعامل معها على شكل أسهم عادية فيها، فأصبحت من خلال ذلك تملك في ليلة رأس سنة 1999 أسهماً بلغت قيمتها 230 مليون دولار في أربعة وثلاثين من زبائنها الذين طرحت أسهم شركاتهم حديثاً في التداول، وهذا المبلغ يزيد عن مجموع إيرادات سنة 1999 التي حصلت عليها اثنتان وستون شركة من أكبر مئة شركة حقوق أمريكية. ولو تم تقسيم هذه المنحة السماوية البالغة 230 مليون دولار على الشركاء المته والعشرين في شركة ويلسون سونسيني لحمل كل منهم إلى بيته 1,9 مليون دولار⁽¹⁾.

عندما كنت تشتري قرصاً مدمجاً قبل عصر الشبكة العالمية، كنت مضطراً لشراء كل الألحان التي أراد المنتج أن يدمجها فيه. واليوم يمكنك أن تشتري أغانيك المفضلة ودفعة واحدة من أحد مواقع الموسيقى المضيفة على الشبكة العالمية. ويمكن للمعجبين الذين يزورون موقع بيستي بويز Beastie Boys على الشبكة العالمية أن يشتروا أربعين من أغاني بيستي لقاء مبلغ 19,99 دولاراً. يتم تحميل الأغنيات المنتقاة على قرصين مدمجين يرسلان بالبريد إلى المعجب الوفي للموسيقى⁽²⁾.

إن شركات جنرال إلكتريك General Electric وروزلز - رولز - Rolls-Royce وبرات أند ويتني Pratt & Whitney وهي من أكبر مصنعي المحركات النفاثة في العالم، لا تباع منتجاً بل تزايد بيعها لـ «طاقة ساعية». عندما تشتري إحدى شركات الطيران طائرة بوينغ 777 - ذات الطول الزائد والتي

(1) رينيه ديجير: «تحقيق النجاح»، ذريكووردر/ كل لو، 6 كانون الثاني/يناير 2000
www.lawnewsnetwork.com/stories/A12840-2000Jan4.html

(2) كيفن ماني: «صفحة وسائل الإعلام سوف تغير من طريقة عزف الموسيقيين لمنتجاتهم»، يو إس إيه توديه، 19 كانون الثاني/يناير 2000.

من المقرر نزولها للسوق سنة 2003 - فإنها ستحصل على محركين طراز GE90 تأنيان مع اتفاقية صيانة ذات سعر ثابت محدد بكذا دولار لقاء كل ساعة طيران. ولا تريد شركة الخطوط الجوية أن تمتلك المحركين النفائين في نهاية الأمر، بل تريد مدة طيران مكفولة. لقد تعود الكثيرون من موردي خدمة الشبكة العالمية على استيفاء الأجر لقاء ساعة الاتصال. لم يعد هذا الأمر مطبقاً، فموقع موست Most يستوفي اليوم بدلاً شهرياً واحداً بصرف النظر عن مدة الاتصال.

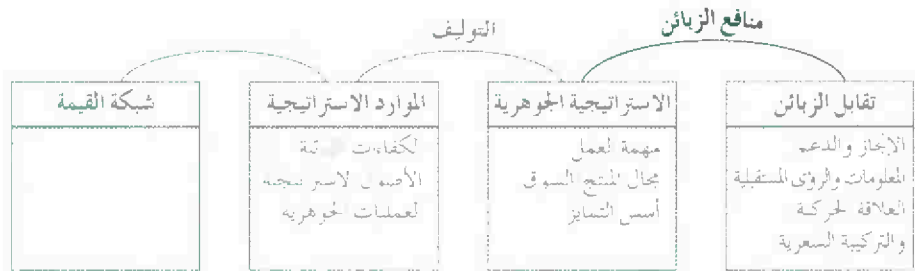
إسأل نفسك: ما هو الشيء الذي تستوفي مقابله في واقع الحال؟ ما هو مثال التسعير الذي يحتذى في صناعتك والسائد فيها؟ هل يمكن أن تخالفه؟ هل تعتقد أنك تعرف الشيء الذي يظن الزبائن أنهم يدفعون ثمنه له؟ هل يمكن أن تزيد من نقاط التلاقي على خط واحد بين الشيء الذي تتحول إليه، والشيء الذي يقدره الزبائن؟ هل التركيبة السعرية الحالية تعاقب بشكل ضمنى بعض الزبائن وتساعد الآخرين؟ هل يمكن أن تغير من ذلك؟

فكرة: إن الشيء الذي تتقاضى لقاءه، والشيء الذي يظن الزبائن أنهم يدفعون مقابله أمران واضحان تماماً في غالب الأحيان، وتركيبه السعر عندك وتركيبه القيمة لدى الزبون ليستا متماثلتين. عندما أشتري مجلة فإنني أدفع لقاء المعلومات أو التسلية، وعندما أشتري موسى حلقة فإنني أدفع لقاء وجهه حليق بشكل نظيف. الشركة المجددة للسعر هي الشركة التي تفهم تركيبة القيمة لدى الزبائن، والتي توضع لقاء كل فائدة يجنونها. إذا زرت نيويورك تايمز New York Times أو أخبار سان خوسيه ميركوري San Jose Mercury News على الشبكة العالمية عرفت أصحاب المقالات أو الزوايا الذين يكتبون لهايتين الصحيفتين. ولكن لماذا لا أذهب إلى موقع يبين أصحاب الزوايا وأصحاب المقالات المئة الأوائل وعناوين آخر قصصهم أو مقالاتهم؟ وسوف أدفع لقاء هذه الطريقة وأقرأ للكتاب الذين أستمع كثيراً بقراءة ما يكتبون.

منافع الزبائن

يتوسط بين جوهر الاستراتيجية وتقابل الزبائن عنصر جسري آخر هو

رزمة المنافع التي يجري تقديمها في الحقيقة إلى الزبائن. وهذه المنافع تشير إلى التوليف المأخوذ عن الزبائن للحاجات والاحتياجات الأساسية التي يتم إشباعها. فالمنافع هي صلة الوصل بين جوهر الاستراتيجية وحاجات الزبائن. والقرار الخاص بالمنافع التي يجب أن تدخل أو لا تدخل ضمن مفهوم العمل هو واحد من المكونات الهامة لأي مفهوم عمل.



مثال: جرت العادة على أنك عندما تشتري سيارة فأنت إنما تشتري لوحاً من المعدن ومطاطاً. واليوم إذا أردت أن تشتري سيارة صغيرة فإنك تأخذ سيارة تتفجر بمزايا مرافقة: خدمة على الطرقات 24 ساعة و7 أيام في الأسبوع، وتعويض عن النفقات عندما تنقطع رحلتك بسبب عطل بالسيارة، سيارة بديلة إذا خضعت سيارتك لخدمة كبيرة، غسيل مجاني للسيارة مع كل عملية خدمة. يقدم دجي إم و أنستار سيستم GM & Onstar System بواباً على مدار الساعة يؤمن لك حجزاً في مطعم أو يرشدك إلى أقرب حديقة حيوان. وإذا فرغ الهواء من حقبة الهواء على مقود سيارتك فإن أنستار تتصل تلقائياً بخدمات الطوارئ وتعطيهم مكان تواجدك. هل تواجه مشكلة في إيجاد موضع لسيارتك في ساحة الوقوف في المطار؟ اتصل بأنستار من هاتفك الخليوي وسوف يضيئون أوار سيارتك ويطلقون منبهها، حتى أنهم يفتحون قفل سيارتك عن بُعد إذا كنت سخيماً وتركت مفاتيح سيارتك في داخلها. ربما قصرت أنستار عن ركب الثورة الصناعية، ولكنها بالتأكيد زادت من إسهام صانعي الرفاهية في السيارة. وما هذه إلا البداية لما يأمل صانعو السيارات أن يكون الأمر عليه في نهاية المطاف من فيض الخدمات الذي

سيولد جدولاً مستمراً من الإيرادات بعد مدة طويلة من شراء السيارة.

إسأل نفسك: ما هي المنافع التي نقدمها في الحقيقة للزبائن؟ هل هناك منافع تابعة يمكن أن يضع لها الزبون قيمة؟ ما هي الحاجة الجوهرية التي نحاول أن نلبيها؟ هل حددنا هذه الحاجة بالقدر الكافي؟ وفي المقابل: هل نقدّم المنافع التي لا تثير اهتمام الزبائن؟ هل نستطيع أن نغيّر رزمة المنافع بطرق تثير الزبائن وتسبب الإحباط للمنافسين؟ ما هو المقام الذي يستخدم فيه المنتج والخدمة؟ هل يعطي ذلك المقام أي إمكانية لتوسيع رزمة المنافع؟



فكرة: تصوّر أنّك تريد أن تبني حديقة خلف منزلك، وأنك زرت

الشبكة العالمية للبحث عن أحد مواقع دي آي واي سوبرستور DIY superstore، وأنك أعطيت بعض المعلومات التي تتعلق بأبعاد الحديقة التي تريد أن تبني، وطرّاز بيتك وموازنتك. يقدم لك مهندس مناسب بضعة عشر حلاً كي تختار منها. يقوم البرنامج آلياً بإعادة تحجيم كل حل حتى يلائم المساحة المتوفرة لديك. وعندما تنتقي الحل يعطيك مَقاول مناسب قائمة بالمواد والأشياء التي ستحتاج إليها مع مسودة مخطط بناء. يمكنك أن تشطب من اللائحة أي بند يكون في حوزتك. وفي غضون بضع ساعات تنقل إليك شاحنة كل ما تحتاج إليه ضمن رزمة واحدة. وبإمكانك أن تقوم بطبع مخطط للبناء من موقع الشبكة العالمية؛ وعندما تشتري تحصل على رقم هاتف لطلب المساعدة إذا واجهت أي مشاكل. وبين يديك الآن رزمة من المنافع تمّ تفصيلها بصورة فريدة، ويمكن أن تكون أساساً حقيقياً لتجديد

مفهوم عمل لشركات هوم ديبوت The Home Depot أو أورتشارد سبلاي Orchard Supply أو أي شركة أخرى.

شبكة القيمة:

المكوّن الرابع لنمط العمل هو شبكة القيمة التي تحيط بالشركة وتكمل وتضخم مواردها الخاصة. إذ يقع اليوم كثير من الموارد الحاسمة لنجاح الشركة خارج نطاق سيطرتها. وتتضمن عناصر شبكة القيمة الموردين والشركاء والتحالفات. ويمكن لتصميم وإدارة شبكة القيمة أن تكون مصادر مهمّة لتجديد مفهوم العمل.

1 - الموردون:

يتوضع الموردون طبقاً لما هو معروف على «رأس سلسلة القيمة» لدى المنتج، ويمكن أن يكون امتياز الدخول على الموردين أو العلاقة العميقة معهم عنصراً مركزياً في نمط عمل جديد.

مثال: شكّل استخدام شركة سيسكو Sisco لمورّديها الخارجيين جزءاً من الأمور التي جعلتها أكثر المنافسين فطنة في عالم معدات الاتصال، وفي هذا يقول - هاورد تشارني Howard Charney - كبير نواب الرئيس في الشركة: «أكثر من 50٪ من منتجاتنا اليوم لا تلمس أياً من مصانع سيسكو أو العاملين فيها، فهي تتجمّع وتُشحن بصورة سحرية، حتى أن الزبون لا يعلم أننا لم نلمسها أبداً». وتزايد الشركات، التي تحذو حذو سيسكو ونوكيا Nokia في استخدام شبكات المورّدين للتخفيف من رأس المال العامل، وزيادة المرونة بشكل جذري.

إسأل نفسك: ما هو مدى تأثير المورّدين الذين نستخدمهم كمصدر للتجديد؟ هل نعتبرهم جزءاً لا يتجزأ من نمط عملنا؟ هل نجني منفعة تنافسية من الطريقة التي ندير بها الصلة مع مورديننا؟ (سرعة كالبرق، تكاليف مخزون منخفضة بشكل جذري، .. إلخ)؟ ما هو مدى التلاقي على خط واحد بين أهداف عملنا وأهداف عمل مورّديننا؟



قد يكون الاستخدام المبدع للشركاء مفتاحاً للثورة الصناعية

فكرة: يمكن للشركات اليوم أكثر من أي يوم مضى أن تحمّل مورديها الأنشطة التي لا تتعلق بها بصورة جوهرية. لقد خفضت التكنولوجيا من تكاليف الاتصالات والتنسيق بشكل مضطرد. إن المقاييس الصناعية، مثل المقاييس العامة لتصنيع الهاتف الخليوي، جعلت التقابل بين مختلف مكونات النظام أمراً سهلاً. إن الإنتاج العالي من أجل تخفيض السعر الإفرادي في تصنيع «منتجات جوهرية» كبيرة الحجم مثل أشباه النواقل، جعل الاعتماد على بضعة موردين فقط أمراً ضرورياً للقاتمين بتجميع هذه المنتجات. فإذا أضفنا علاوة المرونة إلى حياة المنتج التي هي الأقصر حتى اليوم، سهل علينا أن ندرك لماذا تصبح الشركات أكثر رأسية. ومع ذلك فإن من الواجب على كل شركة أن تحترس ضد «استجزار الأشياء من مصادر خارج الشركة» والتي قد تصبح مصادر حاسمة للتمايز التنافسي. عندما تستجر الشركة شيئاً من أكثر من شركة تكنولوجيا معلومات كبيرة واحدة فإن قيمته كمصدر للمنفعة التنافسية يمكن شطبها.

2 - الشركاء:

الشركاء طبقاً لما هو معروف يوردون «مواد مكملّة» شديدة الأهمية

لمنتج نهائي أو «حل»، وتكون علاقاتهم مع المنتجين مقارنة بالموردين أفقية أكثر منها رأسية، وقد يكون الاستخدام المبدع للشركاء مفتاحاً للثورة الصناعية.

مثال: يعود النجاح الذي حققته منصة ويندوز مايكروسوفت Windows Microsoft في معظمه إلى الدعم الذي أعده مايكروسوفت بسخاء على

أفراد التحالف أكثر من مجرد شركاء، فهم يتشاطرون أخطار الثورة الصناعية ومكافاتها بشكل مباشر

شركائها المجددين للبرمجيات. ازداد عدد الطلبات التي تستخدم الويندوز وقوي مركزها في السوق أيضاً من خلال تسهيل عملية الكتابة على الويندوز Windows على باعة البرمجيات المستقلين. يتضمن دعم مايكروسوفت تقديم وسائل تطوير لباعة البرمجيات المستقلين مما سهل عليهم استخدام نظام تشغيل الويندوز، وكذلك مساعدة الشركات الحديثة على الاستفادة من رأس المال وتزويدها بفرص تسويق مشتركة، واستضافة العشرات من فعاليات البائع الذي يقوم بالتطوير في كل أنحاء العالم، وإدارة موقع مخصص على الشبكة العالمية يقدم للمطورين دعماً هائلاً على الموقع الحي. زاد عدد باعة البرمجيات المستقلين على شبكة مطور مايكروسوفت Microsoft Developer Network سنة 1999 عن عشرة آلاف باع.

إسأل نفسك: هل يمكننا النظر إلى العالم كخزان عالمي من الكفاءات؟ ما هي الفرص التي قد تتوفّر لنا إذا استطعنا أن «نقترض» أصول وكفاءات الشركات الأخرى وزاوجنا بينها وبين أصولنا وكفاءاتنا؟ كيف نستطيع أن نستخدم الشركاء كي «نضرب بقوة أكثر من قوتنا»؟ كيف نستطيع أن نستخدم الشركاء لتحقيق مرونة أكثر، وللتركيز على كفاءاتنا الجوهرية بمزيد من الإحكام لبناء منفعة الحركة الأولى أو تقديم «حل» للزبائن أكثر كمالاً؟

فكرة: يود كثير من الموردين أن يصبحوا شركاء، بمعنى أنهم يريدون أن يكونوا أكثر من مجرد مستلمين للطلبات يتنافسون على الأسعار. وإليك ما يتطلبه هذا الأمر: أولاً عليك أن تتحمل مسؤولية شيء أكبر من كونك أحد المكونات الصغيرة في الحل الكلي، وأن تأخذ على عاتقك مسؤولية نظام أو منتج كامل. ثانياً قد يتوجب عليك أن ترغب بمشاطرة شيء من الخطر التجاري، فحتى تفوز جنرال موتورز General Motors بعقد كامل من بوينغ لتوريد محركات نفثة للطائرة الأطول المطورة عن الطراز 777، تصرفت كشريك، ووافقت على أن تضع ما يقارب نصف بليون دولار مطلوبة للإقلاع بهذه الطائرة المطورة، وهي بذلك تخفف من خطر التطوير الذي تتحمله بوينغ. ثالثاً عليك أن تبذل جهداً للتأكد من أن مساهمتك متميزة في الواقع بطريقة تؤدي إلى تحقيق شيء متميز للمستهلكين النهائيين. وهذا يعني أنك لا تستطيع أن تعتمد على زبائنك الآنيين في تفهمك لاحتياجات الزبائن النهائيين. يجب عليك أن تشكّل نظرتك حول ما يطلبه المستهلكون النهائيون. لو كنت شركة ديل Dell أو هيووليت باكار Hewlette-Packard فإن الشركة التايوانية التي تصنع شاشة كومبيوتر هي مورّد، أما إنتل Intel فهي شريك. يجب كل مورّد أن يصبح «إنتل إنسايد Intel Inside» ولكن هذا لن يحدث ما لم يتوقف عن التفكير بأنه مورّد.

3 - التحالف:

غالباً ما يتطلب تجديد مفهوم العمل شركة تتحالف مع أخرى لها نفس التفكير. ومن المحتمل أن يكون الوضع هنا مماثلاً لحالة تكون الاستثمارات أو الحواجز التكنولوجية فيها عالية، أو عندما يكون هناك خطر الانتهاء في الطرف الخاسر في معركة يخرج الرابع فيها بكل شيء. أفراد التحالف أكثر من مجرد شركاء، فهم يشاطرون أخطار الثورة الصناعية ومغانمها بشكل مباشر.

مثال: مجموعة إيرباص إيندستري Airbus Industrie، هي مجموعة

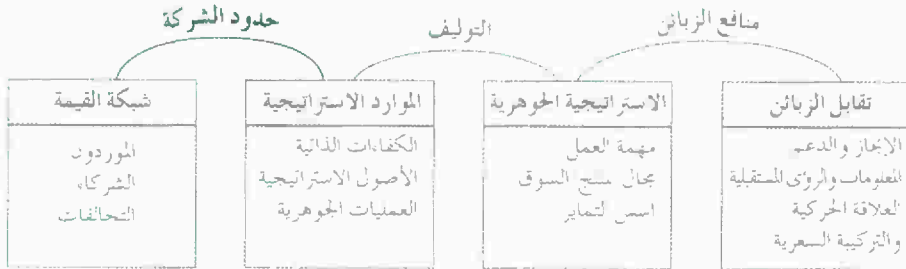
شركات مؤلفة من شركات إيروسباسيال مارتا Aerospatiale الفرنسية،
وديملر كرايزلر إيروسبيس إيرباص Daimler Chrysler Aerospace Airbus
الألمانية وإيروسبيس Aerospace البريطانية وكاسا CASA الإسبانية، وهو أحد
التحالفات الأكثر نجاحاً في العالم، إذ بلغت الطلبات لديها 476 طلباً عام
1999 مقابل 391 لدى شركة بوينغ. ومع خروج لوكهيد Lockheed ودخول
ماكدونيل دوغلاس MacDonnel Douglas شريكاً في بوينغ، فإن مجموعة
إيرباص هي العائق الأوحـد الذي يحول بين شركات الطيران العالمية وبين
احتكار بوينغ لها.

إسأل نفسك: هل يمكننا أن ننظر فيما وراء مصادرنا وأسواقنا،
ونتصوّر تجمّعاً لمصادر جديدة يمكن أن يخلق أسواقاً وخدمات جديدة؟ هل
نستطيع أن نتعاون مع شركات أخرى في «قضية عامة»؟ هل نستطيع أن
نستعمل موارد هذه الشركات لتغيير التحركات المنافسة لصناعة ما؟ هل
نستطيع أن نستخدم التحالف لنقل مشروع شديد الخطر إلى أمان الجدوى
الاقتصادية؟ هل نستطيع أن نستخدم التحالف للهجوم على الموقع الحصين
لصناعة ذات مركز متميز؟

فكرة: «الموزعات» و«المبادلات» بين عمل وعمل، هما فقط شكلان
من أشكال التحالفات. ففي نيسان 2000 قامت إحدى عشرة شركة من أكبر
باعة المفرق في العالم، منها تارجيت Target وكمارت Kmart وسيفويه
Safeway وماركس أند سبينسر Marks & Spencer وتيسكو Tesco بالإعلان
عن تشكيل مجموعة شركات شراء عالمية تهدف لإقامة سوق بورصة عالمية
لبيع بالمفرق تكون مفتوحة أمام جميع باعة المفرق. ومما يثير الاهتمام أن
الأعضاء الأحد عشر الأصليين يملكون قوة شرائية مجتمعة تبلغ ثلاثمئة بليون
دولار سنوياً، وتعادل ضعف القوة الشرائية لمتاجر وول - مارت Wal-Mart
تقريباً. تعمل شركات سيرز Sears وكارفور Carrfour وميترو آ جيه Metro
AG ودجيه سينزبوري بليس J Sainsbury plc وكروغر Droger على ضمّ
القسم الأكبر من قوّتها الشرائية البالغة مئتي بليون دولار في موقعها غلوبال

نيت إيكستشينج Global Net Xchange⁽¹⁾. ومهما كان المصير النهائي لتحالفات العمل من أجل العمل هذه فإن من المؤكد أنها سوف تغير من توزيع قوة المساومة ضمن العديد من الصناعات بصورة جذرية. وليرحم الرب الموردّين المساكين.

يمكن استخدام التحالفات لفصل الحدود بين التحالف والمنافسة، إضافة إلى تجميع القوة الشرائية أو تقاسم الأخطار. إن عمل عدد من صانعي الهاتف اللاسلكي معاً على تطوير نظام تشغيل للهاتف الخليوي يسمح لها مثلاً بالدخول على الشبكة العالمية. ونظراً لأن معارك المقاييس تنتهي غالباً بذهاب الرابع بكل المقاييس، فإن شركات نوكيا Nokia وإيريكسون Ericson وموتورولا Motorola وشركات أخرى قرّرت أن تتعاون على تطوير نظام تشغيل رغم أنها تتنافس بشدة في سوق الهواتف المحمولة. يفضل أفراد التحالف أن يتنافسوا على الأبعاد، وليس على أن يكون لديه أفضل نظام تشغيل.



(1) كالميتا واي كولمان وإيرنيس بيك: «بائعاً مفرق من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا يشكّلون سوق تبادل على الشبكة العالمية». وول ستريت جورنال طبعة إنترأكتيف، 3 نيسان/ أبريل 2000، < www.interactive.wsj.com/archive >.

حدود الشركة

توسّط حدود الشركة بين الموارد الاستراتيجية للشركة، وبين شبكة قيمتها. وهذا المكوّن الجسري يشير إلى القرارات التي اتّخذت حول ما تقوم به الشركة، والعقود التي تصبّها في شبكة القيمة. ومرة أخرى فإن اختيار ما ستفعله الشركة لنفسه، وما سوف تستجره من الموردين أو الشركاء أو أعضاء التحالف، يمثّل وجهاً مهماً من وجوه أي نمط عمل. وغالباً ما يكون تغيير هذه الحدود عاملاً مهماً يساهم في تجديد مفهوم العمل.

مثال: كان نمو صناعة الكمبيوتر على نطاق واسع وليد قرارات حدود تجديدية، اتّخذتها شركات آي بي إم IBM ومايكروسوفت Microsoft وإنتيل Intel. قبل عشرين سنة كانت شركات ملتزمة بشكل عمودي، مثل آي بي إم IBM وداتا جينرال Data General وديجيتال إيكويمنت كوربوريشن Digital Equipment Corp، تهيمن على صناعة الكمبيوتر، وقامت بتصنيع شرائحها السيليكونية، وأوجدت أنظمة التشغيل الحصرية، وصنعت الكمبيوتر الخاص بها. وغالباً ما كتبت برمجيات التطبيق. لقد تغيّر كل هذا بفضل جهاز الكمبيوتر ومقاييسه المفتوحة. لقد تمّ تصنيع أنظمة التشغيل من قبل مايكروسوفت، والشرائح من قبل إنتيل Intel، وقطع التحكم الأخرى مثل كرت السكازي SCSI وشرائح الصوت والشاشات والسوّاقات من قبل مئات من الموردين من كاليفورنيا إلى تايوان إلى إيرلندا. قام آلاف من باعة البرمجيات بكتابة التطبيقات، وأنهى المجمعون، من أمثال ديل Dell، المنتج وشحنوه إلى الزبائن، وتكفّلوا بالدعم الفني. تمكّن صناع المكونات - بواسطة التخصص الرأسي - من اقتناص فوائد الإنتاج العالي من أجل تخفيض السعر الإفرادي. لأنّ حدّهم لم يعد يقف عند البيع عبر قنواتهم الخاصة تحت علامة تجارية واحدة. وهذا ما أعطى المجمعين حرية إدخال آخر تكنولوجيا، وأرخص مكونات في المنتج النهائي. وفي الحقيقة فإن من الصعب الاعتقاد بأن يتم تأييد خطوة التجديد التي شهدها العقدان الماضيان في عمل الكمبيوتر من قبل شركة ملتزمة بشكل عمودي.

إسأل نفسك: هل نظرت بصورة نقدية في المكان الذي ترسم فيه حدوداً بين ما تفعله - كشركة - وبين ما لا تفعله؟ هل هناك فرصة لتغيير قواعد الصناعة من خلال نزع الأفقية من صناعتك، كما فعلت مايكروسوفت Microsoft في مجال الكمبيوتر وإينرون Enron وشركات أخرى في مجالات الطاقة؟ ما هو مقدار الوضوح الذي تأخذ به اختيارات الحدود في الاعتبار عند التفكير بمفاهيم عمل جديدة؟

فكرة: كانت الشركات تنتظم في عصر التقدم ضمن سلم من المراتب، تخضع فيها العمليات الداخلية لسلطة مركزية، وتملك الشركة الأم وحدة العمل بكاملها. وإذا سمحت تركيبة العمل هذه من الناحية النظرية بكثير من التنسيق الداخلي، كما حدث مثلاً عندما أخذت جنرال موتورز General Motors محركات لعدة طرازات من مصنع واحد، فإن مجرد حجم سلسلة هذه المراتب، وبُعد الإدارة العليا عن السوق غالباً ما جعلاً هذه العمليات بطيئة وغير متجاوبة. يشهد الاقتصاد الجديد تطور شكل جديد للشركة يتتصف المسافة بين سلسلة المراتب التقليدية التي فيها مراقبتها المركزية، وبين الأسواق، حيث تنعدم هذه المراقبة المركزية. لقد أطلق ريد هيرينج Red Herring على هذه الشركات التي يُزاد في عددها لتحقيق أكبر جدوى اقتصادية من كل منها على حدة تسمية «إيكونيتس» (*) «EcoNets»⁽¹⁾. وضربت لنا شركتا سي إم دجي آي CMGI وآي سي ديج ICG المثالين الأوليين على ذلك، إلا أنه يتم تشكيل المزيد من الشركات في كل حين.

هذه الشركات التي صُمِّمت في أساسها كحاضنات للشركات الناشئة على الشبكة العالمية، سرعان ما تطوّرت إلى ما يسمّى متواترة القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد كل من الشركات الأعضاء على الأخرى، وتعتمد

(*) إيكونيتس: الشركات التي يُزاد في عددها لتحقيق أكبر جدوى اقتصادية من كل منها على حدة (المترجم).

(1) بتردد د. هينينغ: «والآن أيتها الشركات التي يُزاد عددها للحصول على أكبر جدوى اقتصادية من كل منها»، ريد هيرينج، شباط/فبراير 2000، 96 - 108.

على الشركة الأم في الخبرات الأساسية ذات الأهمية ومعرفة السوق والمساعدة القانونية وتعيين كبار الموظفين وتطوير الاستراتيجيات. تلعب الشركة الأم دور القابلة في توليد شركات فتيّة، ودفعها نحو طرح أسهمها للبيع في السوق، غير أن الأم تبقى محتفظة بقدر جيد من الأسهم العادية يكفي لتأمين إجراءات إدارية واسعة وضمان أن تبقى الوليدة مرتبطة بالأسرة بصورة محكمة، وذلك حتى عندما توضع أسهم هذه الشركات في التداول. إن الفائدة من طرح الأسهم للبيع هي إعطاء كل عمل قيمة مقدرة مستقلة وجملة من الأسهم العادية ذات القيمة يمكن أن تستخدم لاجتذاب المواهب، ومكافأة الموظفين التنفيذيين على تمكّنهم من إقامة العمل؛ كما تستخدم كأموال نقدية في عمليات الاستحواذ. ولا تتوفّر هذه الفوائد لوحدة العمل الفردية في الشركات التقليدية ذات سلم المراتب.

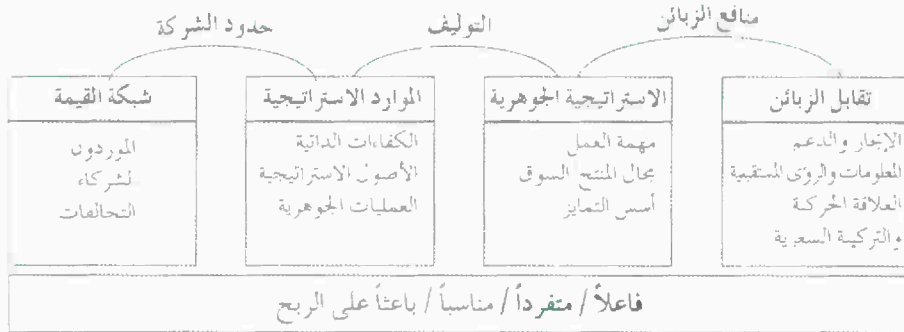
إن الإدارة في الشركات التي يُزاد في عددها لتحقيق أكبر جدوى اقتصادية من كل منها على حدة، أو «الإيكونيتس EcoNets»، كما هي حالها في التجمعات، لا ترتبط من الناحية العاطفية بأي عمل خاص، وهذه ميزة واضحة تعطى لدورات الحياة القصيرة للشركات الناشئة على الشبكة العالمية. وإذا لم تكتب الحياة لإحدى وحدات العمل فثمة عشر غيرها لتحل محلها. وخلافاً للتجمعات، فإن كبار الموظفين التنفيذيين في شركة الإيكونيتس يكدّون كي يخلّفوا قيمة عبر الشركات الفردية وفيما بينها. وبالاختصار فإن شركات الإيكونيتس تكافح لحل اثنين من التناقضات الظاهرية التي أطبقت على الشركات ذات الخط التقليدي؛ كيف يمكن أن تُربى الشركات الفتية دون أن تكبح أنشطتها، وكيف يمكن أن تُجنّى ثمرات تضافر القوى دون الرضوخ لضخامة البيروقراطية، وتدخل الإدارة العامة في شؤونها. يبدو أن شركات الإيكونيتس هذه تسير حتى اليوم في طريق النجاح، إذ أن شركة ديل كومبيوتر Dell Computer كانت على سبيل المثال الشركة الوحيدة التي كافأت حملة أسهمها في التسعينيات بشكل أفضل من شركة سي إم دجي آي CMGI. وإذا أرادت الشركات التقليدية أن تكون مثل هذه القيمة فما عليها إلا أن تصبح في غاية المهارة، مثل شركات الإيكونيتس في مجال النمو ودعم الشركات الجديدة.

احتمالية الثروة

تحتاج، لكي تكون ثورياً صناعياً، إلى وجهة نظر حول كيفية شحن كل من مكونات نمط العمل بالتجديد، وكذلك إلى قصة أخاذاة حول الكيفية التي سيؤدي مفهوم عملك إلى توليد المال بواسطتها. وإذا لم تستطع أن تصف الكيفية التي سينتج فيها مفهوم عملك أرباحاً تفوق المعدل، فأنت ممثل هزلي تلقي نكتة دون مغزى.

هنالك أربعة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد احتمالية الثروة لدى أي مفهوم عمل:

- * المدى الذي يكون فيه مفهوم العمل طريقاً فعالة لتقديم منافع الزبائن.
 - * المدى الذي يكون فيه مفهوم العمل متفرداً.
 - * مقدار كونه «مناسباً» بين عناصر مفهوم العمل.
 - * المدى الذي يستثمر فيه مفهوم العمل كباعث على الربح، والذي يحتوي على القوة الكامنة لتوليد العائدات التي تفوق المعدل.
- ولنأخذ كلاً منها بدوره.



فاعلاً

يجب أن يكون نمط العمل فاعلاً حتى يكون ثروة، بمعنى أن القيمة التي يضعها الزبائن على الفوائد المقدمة تزيد عن تكاليف توليد هذه الفوائد.

ومعظم مفاهيم العمل تفشل عند هذه النقطة، وثمة مواقع مثل باي دوت كوم Buy.com يقال إنها تخسر

في كل شيء تبيعه، إلا إذا طرحته عن طريق الإعلان عنه. ويشكك الكثيرون في أن مثل هذا النمط يمكن أن يصمد فترة طويلة.

أمثلة: تتمتع ساوثويست إيرلاينز Southwest Airlines بنمط عمل يؤمن للمسافرين سفراً ضمن الموازنة التي حدودها لرحلتهم، وذلك بشكل أكثر فعالية من أي منافس آخر. إذ أن تكلفة المقعد الواحد في الميل الواحد هي الأرخص التي تتحملها شركة طيران رئيسية وذلك من خلال ترتيب خط الطيران على طائرات 737 من النقطة إلى النقطة، وبطرق عمل مرنة. وعلى الرغم من الأجر المنخفض الذي تتقاضاه الشركة، إلا أنها تتمتع بأفضل هامش بين شركات الطيران.

غير أن وجود نمط عمل فاعل لا يعني التكلفة الأرخص، فأسعار شركة ميدويست إكسبريس Midwest Express Airlines لا تتماشى مع أسعار ساوثويست Southwest، التي لا يمكنها الادعاء بأنها تقدم «أفضل عناية أثناء الطيران» كما تدعي ميدويست ذلك؛ وجبة مؤلفة من فيلي مينيون مع سرطان البحر، ولفافة خبز مدهونة بالزبدة وسبانخ وسلطة مندرين، وتشوكليت بنانا سبليت كيك. متى كانت آخر مرة تناولت فيها مثل هذه الوجبة في الدرجة السياحية؟ تنفق شركة ميدويست على وجبة الراكب وسطياً عشر دولارات مقارنة، بعشرين سنتاً تنفقها ميدويست إكسبريس Midwest Express (يمكنك الحصول على فول سوداني رخيص جداً إذا اشتريته بالجملة). توفر ميدويست لركاب طائراتها صفوفاً مؤلفة من مقعدين في كل صف، مع خمسة إنشات إضافية للركبتين، وأربعة إنشات للجلوس المريح. إنها تحقق أرباحاً جيدة لأنها تتحكم بشدة في تكاليف الأمور الأخرى، إذ تستخدم في رحلاتها أسطولاً قديماً من طائرات دي سي 9 وتنتقل من مدينة ميلووكي Milwaukee كمركز تكلفة متدنية. ويمكنك بنفس السعر الذي تدفعه لقاء

خدمة متوسطة الجودة على شركتي أمريكان American أو يونايتد United أن تنعم بخدمة تقرب من الدرجة الأولى على ميدويست. فلا عجب إذن أن تصنف هذه الشركة من قبل مجلة ترافيل أند ليجور Travel & Leisure بأنها الأفضل بين شركات الطيران الداخلية. ولا عجب أيضاً أن تتفوق أسهمها على أداء المتوسط الصناعي على مؤشر داو جونز Dow Jones. وفي الوقت الذي تقدم فيه ساوثويست خدمة أقل، لقاء سعر يقل كثيراً عن خطوط الطيران التقليدية فإن ميدويست تقدم خدمة زائدة، لقاء نفس السعر تقريباً، فكلتا الشركتين تملكان مفاهيم عمل فاعلة.

إسأل نفسك: هل وضعنا على المحك تخميناتنا حول القيمة التي يجنيها الزبائن بصورة فعلية من منتجاتنا وخدماتنا؟ هل فهمنا بالتفصيل التكلفة التي سوف نتحملها في تقديم تلك القيمة؟

متفرداً

كما رأينا في مناقشاتنا لتقارب الاستراتيجية في الفصل الثاني، غالباً ما يكون هناك عدد من الشركات في إحدى الصناعات ذات أنماط عمل متقاربة بالضرورة. وكلما ازداد التقارب تدثت الأرباح التي تفوق المعدل. إن الهدف هو تكوين نمط عمل متفرد في فهمه وتنفيذه، وليس التفرد في حد ذاته بطبيعة الحال. وحتى تتحقق الأرباح لا بد أن يكون النمط متفرداً بطرق يمكن تقييمها من قبل الزبائن.

مثال: يمثل موقع برودكاست دوت كوم Broadcast.com مدخلاً جديداً محافظاً لتقديم برامج الإذاعة والتلفاز، يمكن أن يقدم المحتويات إلى سطح المكتب على كومبيوترك (وقد شاهدت مؤخراً على كومبيوترتي المحمول أخبار محطة آي تي إن ITN حية من لندن)، وذلك دون الحاجة إلى شبكة إذاعة مخصصة. يمكنك أن تلتقط كل ما تحب من صور لنجوم الإذاعة أو التلفاز المفضلين لديك، وأن تحمل البرامج القديمة وتستمع إلى محطات من كل أنحاء العالم. وهذا لا يشبه الإذاعة والتلفاز المحليين. إن

التفرد في ذاته لا يضمن الربحية وحده، ولكنه البداية. لقد تم بيع موقع برودكاست دوت كوم إلى ياهو! في تموز 1999 في صفقة قُدرت قيمتها بمبلغ يزيد عن أربعة بلايين دولار، وهذه هي قيمة التفرد.

إسأل نفسك: إلى أي حد يتعد مفهوم العمل لدى شركتك عن المعدل في صناعتك أو محيطك؟ كم يبلغ عدد نقاط التمايز التي يمكن أن تحددها في مكونات مفهوم العمل الرئيسة؟ هل تقدّم نقاط التمايز هذه منافع للزبائن؟



مناسباً

قراءة الدم كلمة تعادل عشرة دولارات، وتعني «مناسباً». يولد مفهوم العمل أرباحاً عندما تعزّز جميع عناصره بعضها بعضاً؛ ويجب أن يكون مفهوم العمل من داخله متوافقاً؛ أي أن تعمل جميع أجزائه لنفس الهدف المنشود. وبالتعريف فإن الشركة التي يكون أداؤها متوسط الجودة هي غالباً شركة تؤدي عناصر مفهوم عملها إلى أهداف متقاطعة.

مثال: تقوم شركة فنادق ومنتجعات فور سيزنز Four Seasons Hotels and Resorts, Inc، التي تتخذ مقراً لها في تورونتو، بإدارة أضخم سلسلة من فنادق الرفاهية في العالم، وتوصف بالـ «مدلّلة» في أكثر من عشرين بلداً. يأتي نجاح الشركة من أن التركيز على كل وجه من وجوه أنماط عملها - موقع المنشأة، انتقاء العاملين وتدريبهم، الهندسة المعمارية، نوعية

الديكور، مستويات الخدمة، الإطعام - يتم كي يجعلك تشعر وكأنك رئيس دولة. قليلة هي الشركات التي حققت هذا النوع من التوافق الذي يبدو جلياً بهذا الشكل في شركة فور سيزنز. فعلى سبيل المثال تم تقديم صحن كافيار رائع في بداية رحلة جوية بالدرجة الأولى من سان فرانسيسكو إلى لندن، ثم في نهايتها وجبة فطور من الويتيز في علة بلاستيكية ذات غطاء ورقي. لك أن تتحدث عن عدم التوافق في الترخيم! هذه هي الكيفية التي تُباع فيها الحبوب في مطاعم ماكدونالد McDonald على غير ما هو متوقع لقاء أجرة رحلة ذهاباً وإياباً بمبلغ عشرة آلاف دولار. إسأل نفسك: هل تعزّز جميع عناصر مفهوم العمل الإيجابية بعضها بعضاً؟ هل هناك خلاف بين بعض من عناصر مفهوم العمل وبعضها الآخر؟ ما هي درجة التوافق الداخلي في مفهوم عملنا؟ هل هناك أي شيء يبدو للزبائن شاذاً؟

باعثاً على الربح

ليس الذي تريده بالطبع هو أن تعرف ما إذا كان نمط عملك سيكون مربحاً، ولكن إن كان سيكون في الحقيقة مربحاً. هناك عشرات من بواعث الربح يمكن أن تدفع بالأرباح إلى الأعلي. الحيلة هي أن تتصور طريقة لمعرفة باعث أو اثنين في نمط عملك.

يمكن تجميع بواعث الربح هذه تحت أربعة أصناف:

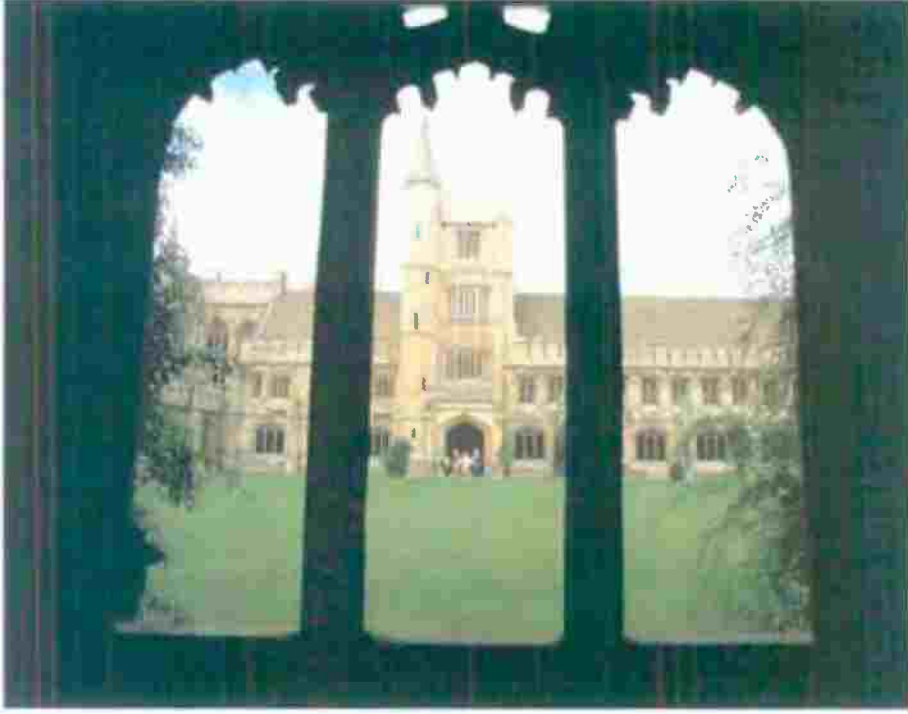
- زيادة العائدات.
- تخفيض عدد الزبائن الحصريين لدى المنافسين.
- الإنتاج الأعلى بغرض تخفيض السعر الاستراتيجي.
- المرونة الاستراتيجية.

إنك تحتاج إلى أن تتعرف إلى كل من بواعث الربح هذه، فهي التي تميز كذا - كذا أرباحاً عن العائدات التي تجعل المستثمرين يقعون مغشياً عليهم.

الباعثان الأولان من البواعث هذه؛ زيادة العائدات وتخفيض عدد الزبائن الحصريين لدى المنافسين، هما مرادفان للاحتكار. فتجديد مفهوم العمل في نهاية المطاف هو البحث عن احتكارات مؤقتة. في الوقت الذي تميل فيه مفاهيم العمل الثورية إلى التقليل من أهمية الاحتكارات الحصينة فإن باستطاعة مفهوم العمل الذي يتميز بميول احتكارية أن يقاوم في معظم الأحيان هجوماً طويلاً قبل أن ينهار أمام المزااحمين المحتملين. إن تجديد مفهوم العمل في هذا السياق هو ابتغاء استراتيجيات تكون منيعة قدر الإمكان أمام نوبات تجديد مفهوم العمل. هل أدركتم مقصدي؟ وعلى سبيل التوضيح فأنا لا أستخدم كلمة «احتكار» بالمعنى القانوني، بل للإشارة المجردة إلى الاستراتيجيات التي تميل إلى أن تكون معززة بذاتها. إذ لا يتوجب عليك أن تنخرط في تكتيكات ضارية، أو تكون قاطع طريق حتى تكون مفهوم عمل يقود إلى أرباح تشبه أرباح الاحتكار.

بدأ الاقتصاديون بافتراض المنافسة الكاملة المجردة، فقد نظروا إلى الشركة التي تحقق أرباحاً تفوق المعدل على أنها حالة شاذة، وبدأت الشركات الثورية الصناعية بفرضية أن، الهدف الكلي للاستراتيجية هو إيجاد منافسة غير كاملة، فالاستراتيجية كما تراها هذه الشركات، تدور كلها حول بناء أشباه احتكارات، أما الاقتصادي فيرى أن الأرباح التي تفوق المعدل تمثل «فشل السوق»، ولكنها بالنسبة للاستراتيجي تمثل مفهوم عمل قاتل. المشكلة بالنسبة للاقتصاديين هي أن هناك الكثير من الحالات المخالفة للقياس في هذه الأيام، ومن الأمثلة عليها: نظام تشغيل الويندوز Windows، وسيطرة ديلتا Delta على البوابات في آتلانتا Atlanta ومدينة سولت ليك Salt Lake City وبنية الكمبيوتر القائمة على معالج إنتيل سلسلة إكس 86 Intel x68 وبراءات الامتياز التي تقف خلف القرص الليزري المدمج القادر على عرض الأفلاك على شاشة الكمبيوتر. وفي الفترة الأخيرة اكتشف الاقتصاديون من أمثال دبليو بريان آرثر W. Brian Arthur وبول رومر Paul Romer أن بعض أنماط العمل تحتوي بطبيعتها على احتكارات في صلب تكوينها، وهذا ما عرفه المجددون الحاذقون منذ مدة طويلة.

جامعتا أوكسفورد وكامبريدج هما من أقدم الأمثلة على «العائدات المتزايدة»



العائدات المتزايدة

إن جامعتي أوكسفورد وكامبريدج - اللتين تأسستا قبل ثمانمئة سنة - هما من أقدم الأمثلة على «العائدات المتزايدة». سيطرتهما المستمرة على التعليم العالي في بريطانيا مؤيدة بحقيقة أنهما تعرفان في معظم الأحيان بكلمة «أوكسبريدج Oxbridge»، وهما صنف مؤلف من جامعتين حجتنا كل الجامعات البريطانية الأخرى. تصور أنك فيزيائي شاب لامع تأمل في حياة جائزة نوبل Nobel في يوم من الأيام. أين تريد أن تذهب كي تقوم بأبحاثك بعد الدكتوراه؟ الأمر بسيط، إلى جامعة سبق لها أن أطبقت يدها على الحائزين على جائزة نوبل. تريد أيضاً أن تنخرط ضمن أفضل طلاب

الدكتوراه الذين جذبتهم بالطبع أفضل هيئة تدريسية. الأفضل يجذب الأفضل هي الدائرة النهائية التي أفسحت المجال أمام جامعتي أوكسفورد وكامبريدج للهيمنة على كل ما يتعلق بالعلم البريطاني خلال القسم الأكبر من الألفية. لم تكتشف العائدات الزائدة من قبل مايكروسوفت ولا ديليو بريان آرثر.

يشير تعبير العائدات المتزايدة إلى حالة تنافسية فقط، حيث يميل الغني إلى أن يصبح أكثر غنى والفقير أكثر فقراً. إنه يدل على أثر تفعيل الحركة الذي يميل إلى تخليد النجاح، فالذين في المقدمة سيتقدمون أكثر، والذين في المؤخرة سيتقهقرون أكثر. غالباً ما تكون الحركة الدائمة في العمل نادرة كما هي حالها في الفيزياء، وكل نمط عمل يواجه في نهاية المطاف شيئاً من الاحتكاك. لكن مفهوم العمل الذي يتميز بالعائدات المتزايدة يمكن أن ينتج أرباحاً كبيرة لمدة طويلة. تختلف فكرة العائدات المتزايدة عن فكرة زيادة الإنتاج بغرض تخفيض السعر إلى حد يصعب إدراكه. إذ يجب أن تكون الشركة كبيرة حتى تحقق الربح في صناعة مثل المواد الكيماوية التي تتميز بإنتاج وفير لتخفيض السعر الإفرادي بشكل لا بأس به. وإذا ربحت الشركة في فترة مبكرة في الصناعات ذات العائدات المتزايدة فمن المحتمل أن تكبر. فعملية الإنتاج الوفير لتخفيض السعر الإفرادي هي إحصائية إلى حد كبير، والعائدات المتزايدة هي الحركة.

ولكي تتحقق الفائدة من العائدات المتزايدة من مفهوم العمل، ينبغي أن يتم تجهيزه بوحدة من القوى الثلاث التي يقوم هذا المفهوم عليها: تأثيرات الشبكة، أو التأثيرات الإيجابية للمعلومات المرتدة أو تأثيرات التعلم.

1 - تأثيرات الشبكة

تستفيد بعض أنماط العمل من نوع غريب من مضاعفات القيمة، يُعرف باسم «تأثيرات الشبكة». وفي بعض الحالات تتزايد قيمة شبكة ما بمقدار مربع نمو عدد «العقد» أو أعضاء الشبكة. إذا قمت بصياغة نمط نمو مفهوم العمل الذي يستغل تأثير الشبكة حصلت على رسم بياني يبدو مثل منحنى القوة لانفطار نووي أو منحنى العدوى لجراثيم خبيث.

أمثلة: إي بي eBay هي مثال نمطي على الإنتاج الزائد لتخفيض السعر الشبكي. لن تذهب إلى موقع مزاد فيه بضعة أشياء مطروحة للبيع، ولكن الفرصة - في أن تجد الأشياء التي تريد أو الشخص الذي يشتري الأشياء التي لا تريد - تناسب طرداً مع تزايد عدد المشتركين «العقد»، وإذا كان لديك شيء تريد أن تشتريه أو تباعه على الموقع الحي، فلماذا لا تذهب إلى إي بي؟ في ظل وجود نحو مليونين ونصف المليون مادة للبيع، ضمن ما يزيد على ألف وستمئة صنف، تكون إي بي قد استثمرت تحركات تأثيرات الشبكة على أكمل وجه. حين تكون قيمة الشبكة بعدد أعضائها، فإن العائدات المتزايدة تكون من نصيب الذي يبدأ أولاً، ويكد في عمله أكثر، ويبني الشبكة الأكبر. وكلما تنامت شبكة هؤلاء أكثر فأكثر، تزايدت كذلك الصعوبة أمام المتأخرين في بناء شبكات معادلة، وتناقص حافز الزبائن لتغيير الشبكة أيضاً. في الوقت الذي لم تتحقق فيه فائدة مباشرة لنمط عمل سيسكو من تأثيرات الشبكة، فإنها تتحقق

بشكل غير مباشر، لأنها تبني

تمديدات رقمية للشبكة العالمية. وما

نمو الشبكة العالمية إلا خلاصة تأثيرات

الشبكة: فكلما ازداد عدد الذين يزورون

الموقع الحي ازداد الاهتمام بالشبكة العالمية من

قبل المعلنين والتجار والموردين المقتنعين، وكلما ازداد عدد

الخيارات التجارية والمقنعة على الموقع الحي تنامي حافز الأفراد لزيارة

هذا الموقع . لقد ربطت سيسكو عملها بالشهب .

يرجع النصر الذي حققته شركات فيزا Visa و ماستر كارد Master Card وأميريكان إكسبريس American Express كشركات عالمية واقعية لبطاقات الاعتماد إلى تأثيرات الشبكة أيضاً، فكلما ازداد عدد التجار الذين يقبلون هذه البطاقات ازداد احتمال حملها من قبل الناس، وكلما ازداد هذا الاحتمال ازداد عدد التجار المستعدين لقبولها. وهذه دورة مناسبة أخرى.

إسأل نفسك: هل لدينا نمط عمل يمكن أن يدلف إلى تأثير الشبكة؟ هل باستطاعتنا أن نجد فرصاً لخلق اقتصاديات الشبكة في الأماكن التي تنعدم فيها؟ وإذا كان الجواب لا، فهل نستطيع أن نشك مفهوم عملنا بمضاعف الشبكة؟

2 - التأثيرات الجانبية للمعلومات المرتدة

تستخدم عبارتا التأثيرات الإيجابية للمعلومات المرتدة، والعائدات المتزايدة بشكل متبادل في بعض الأحيان للدلالة على حالة يتولد فيها النجاح من النجاح. ولكني أود أن أستخدم عبارة التأثيرات الإيجابية للمعلومات المرتدة بطريقة أكثر محدودية، لأشير على وجه التحديد إلى الطريقة التي يستخدم المرء فيها المعلومات المرتدة من السوق، لتحويل أمر مبدئي إلى هوة أمام المنافسين، لا يمكن ردمها. شركة ذات قاعدة عريضة من الزبائن، وطريقة سريعة لاستخراج المعلومات المرتدة منهم. قد تمكنها من تحسين منتجاتها وخدماتها بأسرع مما يستطيعه المنافسون، وبالتالي فإن منتجاتها تحسن فتمكن من اقتناص المزيد من الزبائن. وهذه دورة مناسبة أخرى.

مثال: استخدمت شركة أميريكان أون لاين AOL الرؤى المستخلصة من قاعدة بيانات زبائنها بصورة نظامية من أجل تقديم أسهل خدمة على الموقع الحي، واندفعت بشكل مضطرد إلى مقدمة جميع العلامات التجارية على الشبكة العالمية. فكلما تحسن المضمون ازداد عدد الزبائن الذين تجتذبهم الشركة، وكلما ازداد عدد هؤلاء ارتفعت إيراداتها من خلال

الإعلان، وكلما ارتفعت المبالغ المحصلة من الإعلانات زادت قدرتها على تمويل الاستثمار في تحديث وتوسيع خدماتها، وبذلك تجتذب المزيد من الزبائن. إن تأثير المعلومات المرتدة الإيجابي يؤدي أكله لدى المعلنين، فكلما زاد عدد الزبائن ارتفعت أجور الإعلان التي تتقاضاها الشركة، وكلما ارتفعت هذه الأجور ازدادت قدرة الشركة على الإنفاق على إدخال أمور مميزة على موقعها والخدمات التي تقدمها، وكلما أنفقت المزيد لتحسين موقعها ومحتوياته اجتذبت المزيد من الزبائن. إن التأثيرات الإيجابية للمعلومات المرتدة هي قطب الرحى في الدورة الأخيرة لمعرفة وتحسين الزبائن.

إسأل نفسك: أين أداة الحركة التي ستجعل نجاحنا دائماً؟ أين نُخلق دورة أخيرة لرفع العائدات المتزايدة؟ أين نستطيع أن نخلق تأثيرات إيجابية للمعلومات المرتدة ضمن نمط عملنا؟ هل نستطيع أن نشيء دائرة معرفية قصيرة جداً تتيح لنا المجال لتحسين منتجاتنا وخدماتنا بصورة أسرع من الآخرين؟ هل يجب أن نقدم حسومات مرهقة على منتجاتنا أو خدماتنا أو نقدمها مجاناً، كوسيلة لتوليد تأثيرات إيجابية للمعلومات المرتدة تسمح لنا بتجاوز المنافسين؟.

3 - تأثيرات التعلم

تزايد الصناعات التي تؤكد على المعلومات أكثر فأكثر. حيث يمكن للشركة - التي تشرع بتجميع المعلومات في وقت مبكر، وتتابع عملية تعلمها بصورة أسرع من مزاحمها - أن تبني بادرة لا يمكن التغلب عليها. غالباً ما يكون تراكم المعلومات متلاحماً كثيراً مع الخبرة، (تذكر منحني الخبرة المنظم من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية). الفكرة بسيطة: تطبيق المعرفة يورث معرفة جديدة، وهذا صحيح بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها المعرفة الحاسمة معقدة وضمنية؛ معقدة بمعنى أنها تمثل اندماج أنواع مختلفة من المعرفة؛ وضمنية بمعنى أنها ليست سهلة الترميز.

مثال: في أي صناعة تتميز بتأثيرات تعلّم قوية، سواء كانت صناعة أشباه النواقل أو استشارات استراتيجية، من الصعب على القادمين الجدد أن يسدّوا الطريق على التقدّم في بناء المعرفة من قبل المتقدمين إلا إذا غيّر هؤلاء القادمون أساس المعرفة في هذه الصناعة. وقُرّت تأثيرات التعلّم لكل من شركتي شارب Sharp وتوشيبا Toshiba مراكز مهيمنة في صناعة شاشات العرض المسطّحة التي كانت عائدات صناعتها في السنوات الأولى متدنية إلى حد مأساوي، ولكن المثابرة آتت أكلها، فتمتعت الشركتان مدة طويلة باحتكارات لأعلى أجزاء الكومبيوترات الصغيرة المحمولة وذلك بحكم الواقع. لقد تمّ تبديد مئات الملايين، وبالطبع فإن كل معرفة تميل مع مرور الوقت إلى أن تصبح كالسلعة، يمكن الحصول عليها من الموردين أو مصنعي المعدات أو العاملين السابقين أو من خلال الهندسة المعاكسة. وبعد أن تمّ هذا الأمر فإن منافسين جددًا دخلوا على خط عمل الشاشات المسطّحة.

إسأل نفسك: ما هي أقسام نمط عملنا التي يمكن أن تتعرّض لتأثيرات منحني هابط؟ في أي موضوع يكون الحجم المتراكم هو السبب، وكم تبلغ نسبته المئوية مقارنة مع التكاليف الإجمالية؟ هل نغتنم كل فرصة بصورة كاملة كي نتعلّم؟ هل ندخل هذا التعلّم في منتجاتنا وخدماتنا في وقتها؟

تخفيض عدد الزبائن الحصريين لدى المنافسين

عندما تُتاح لك فرصة من فرصة، فإن الهدف هو أن تزحف من خلالها ثم تغلقها وراءك. فأنت تريد جميع المسلوبيات ولا تريد أن تحارب من أجلها. وعمل شنيع هو القتال. ثمّة فرصة دائمة لأن يسفك بعض من دمك. هذا هو الذي يجعل أنماط العمل الجوفاء في الواقع تؤدي إلى تخفيض عدد الزبائن لدى المنافسين من خلال حقّ الشفعة ونقاط التحكّم وزيادة عدد الزبائن الحصريين.

١ - حقّ الشفعة:

عندما يزداد احتمال وجود فرصة كبيرة لزيادة العائدات، فقد يكفي

مجرد أن تكون الأول حتى يخرج المنافسون من اللعبة. ومن المرعب أن تكون اللكمة الأولى ضربة قاضية. في الصناعات التي يكون فيها البحث والتطوير على قدم وساق، أو تكون لهما كلفة ثابتة عالية فإنه لا وجود للمقام الثاني؛ فإما أن تكون في المقام الأول أو ألا تكون شيئاً.

أمثلة: تصوّر أن شركة إيرلي بيرد إنك، Early Bird Inc. قد بدّدت من

هذا هو الذي يجعل أنماط العمل الجوفاء في الواقع تؤدي

المنافسين من خلال حق الشفعة ونقاط الاختناق

فورها مئتي مليون دولار في تطوير منتج برمجيات جديد. وفي السنة الأولى من تشغيله وجدت خمسة ملايين زبون لبرنامجها المسمى ويرمفايندر WormFinder بسعر إفرادي يبلغ مئتين وخمسين دولاراً، وهذه إيرادات تعادل بليون وربيع البليون من الدولارات. ومع كلفة مختلفة قدرها خمسون دولاراً للنسخة الواحدة (لقاء التصنيع والتوزيع والإعلان والإدارة)، فإن نفقات الشركة المباشرة تبلغ مئتين وخمسين مليون دولار، مما يترك لها بليون دولار، أي عائداً يعادل 500٪ من استثماراتها في البحث والتطوير، وهذا أمر جيد. فإذا كانت الشركة ذكية، أعادت مئتي مليون دولار إلى البحث والتطوير كي تدعم خط سيرها الأساس. تدخل شركة سلو آز سنيلز إنك، Slow As Snails, Inc. السوق بعد تأخر قدره عشرة أشهر من ذلك التاريخ بمنتج منافس وتنجح في بيع مليون نسخة فقط، فتتحقّق دخلاً إجمالياً قدره مئتان وخمسون مليون دولار، كما تحقّق، بوجود كلفة مختلفة قدرها خمسون دولاراً للنسخة الواحدة، ربحاً إجمالياً يبلغ مئتي مليون دولار. ولا يكاد هذا المبلغ يكفي لتغطية نفقات تطويرها الخاصة. ويتقدّم الطريق بشركة سلو آز سنيلز إنك، ولا يكون ثمة وجه ملاءمة مع استثمارات شركة إيرلي بيرد إنك المتصاعدة في البحث والتطوير. وهنا تسنح الفرصة لشركة إيرلي

يبرد إنك للانقضاء فتخفض سعرها إلى مئة وخمسين دولاراً، ويتوسّع السوق إلى أحد عشر مليون زبون، تبلغ حصة إيرلي بيرد منهم ثمانية ملايين ونصف المليون زبون، ويرتفع ربحها الإجمالي إلى 1,275 بليون دولار، ولكنها تظل مع ذلك محققة لأرباح إجمالية قدرها ثمانمئة وخمسون مليون دولار. وفي نفس الوقت ثلاثم سلو آز سنيلز إنك سعرها مع سعر إيرلي بيرد فتتطف مبالغ متتين وخمسة وعشرين مليون دولار من مليون ونصف المليون

إلى تخفيض عدد الزبائن لدى

وزيادة عدد الزبائن الحصريين.

زبون. بعد تنزيل التكاليف المباشرة البالغة خمسة وسبعين مليون دولار، يمكن لها أن توفر مبلغ مئة وخمسين مليون دولار لا غير للبحث والتطوير الذي يجري في الوقت الراهن. وربما يستمر القتال جولتين أخريين حتى ينتهي، ولكن شركة سلو آز سنيلز في طريق الانهيار. إن مفهوم عمل يتسم بهذا الارتفاع في التكاليف الثابتة يوفر الفرصة للمنازلين كي يجدوا موقعا لا يمكن مهاجمته.

مزايا المتحرك الأول ليست دائماً مطلقة، ولكنها غالباً ما تكون مهمة جداً في الصناعات التي تسير بخطى متسارعة في طريق التطور التقني، ولها منتجات، دورة حياتها قصيرة نسبياً. فإذا وصلت متأخراً تعين عليك أن تنازل جنود البحرية الأمريكية بالمقاييل والزجاجات الحارقة. يتطلب حق الشفاعة منتجاً عظيماً، وقدرة على التعلم السريع، ورغبة في مضاعفة رهانك، كونك الأول لا يعني شيئاً إذا كنت تحاول أن تبيع شيئاً ليس له راغب، أو إذا استغرق منك العمر كله كي تستجيب لمطلب الزبون. ربما بقيت شركة آبل Apple الأولى بالكومبيوترات المحمولة ولكن الكومبيوتر طراز نيوتن Newton كان غير متطور بصورة محزنة جداً بحيث ترك الباب مفتوحاً أمام الكومبيوتر بامبايلوت PalmPilot.



هل تخاطر في أن تصبح تابعاً أبدياً؟

أدخلت شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson كان نيوتن مع النابض القلبي التاجي المثير للإعجاب، والمكوّن من إطار معدني دقيق يفتح الشرايين المسدودة بالكوليستيرول. حقّق المنتج سنة 1993 - بعد ثلاث سنوات من طرحه - إيرادات بلغت بليون دولار، واستولى على 90٪ من السّوق، وعلى هوامش إجمالية قُدّرت بحوالي 80٪. إن سعر الشركة الطموح بشكل زائد (1,595) دولاراً والخطوات الفاترة في سبيل زيادة تحسين المنتج، ومعاملة أطباء القلب الارتجالية، تركت الباب مفتوحاً أمام المتأخرين من أمثال غيدانت كوربوريشن Guidant Corp. وبوسطن سيانتييفيك كوربوريشن Boston Scientific Corp. وبعد خمسة وأربعين يوماً من طرح غيدانت لمنتجها المنافس بلغت حصتها سبعين في المئة من السّوق، وكان أن تركت جونسون أند جونسون السّوق في نهاية المطاف. إن حقّ الشفعة دون متابعة حيثة لا يساوي حتّى التراب.

إسأل نفسك: هل تخاطر في أن تصبح تابعاً أبدياً، كأن تكون مثل

ثري كوم 3 Com بالنسبة لأحد تابعي شركة سيسكو؟ هل هناك أي مزايا للمتحرّك الأول مدرجة ضمناً في مفهوم شركتك؟ أين تخطّط لتأخذ بحقّ

الشفعة، وكيف تخطط لتتابع ذلك؟ كيف ستتحول من كونك الأول مرة واحدة لتكون الأول مرّات ومرّات؟

2 - نقاط التحكّم:

وهي التي أطلق عليها الاستراتيجي العسكري المشهور كرل فون كلوسفيتس Karl von Clausewitz اسم «أوامر الجهات العليا»، وسماها زميلي بيتر سكارزينسكي Peter Skarzynski «السيطرة على نقاط التحكّم» ولكن الفكرة واحدة سواء كان هذا اليوم يقع في سنة 1452 وأنت السلطان محمد الثاني تبني قلعة حتى تتحكّم بالبوسفور، أو كان يقع في الألفية الجديدة وأنت تحاول أن تسيطر على البنى التحتية لشركة تلفاز سلكي ستمكن موقع الشبكة العالمية الإذاعي Webcasting من البث على موجة عريضة. إن كل شخص يسيطر على نقاط التحكّم سوف يتقاضى رسوم العبور، وإذا لم ترغب بالدفع فأنت ممنوع من الدخول.

أمثلة: شكّلت المراقبة التي مارستها إيه تي أند تي AT & T طوال سنوات على خطّك الهاتفي نقطة تحكّم، فقد مرّت فترة لم يكن باستطاعتك أن تصل أي شيء بشبكة الهاتف دون إذن من إيه تي أند تي AT & T، ويصعب على المرء أن يصدّق ذلك. وبدا أن كلا من إيه تي أند تي AT & T ومايكروسوفت Microsoft وأميريكان أون لاین AOL جميعاً قد اكتشفت حديثاً أهمية امتلاك واحدة من آخر نقاط التحكّم في أمريكا؛ وصلة السلك التلفازي إلى البيت. وفي المستقبل المنظور سيكون السلك التلفازي، الذي ينقل لك كوناں أوبريان Conan O'Brien والسفسطائيين الآخرين، واحداً من ثلاث وصلات إلى البيت (الوصلتان الأخيرتان هما التلفاز الفضائي وخطوط المشترك الرقمية). إن عداد الاحتكار الخاص بشركة إيه تي أند تي AT & T، مثله كمثّل البوصلة التي تبحث عن الشمال الحقيقي، توقف عند الصفر في أواخر القرن العشرين كما فعل على خط الهاتف في بدايات القرن العشرين. كانت شركة أميريكان أون لاین OAL تشعر بمزيد من القلق من أن يتم كبح جماحها من قبل إيه تي أند تي، وذلك باستخدامها لنقطة التحكّم التي

اكتشفتها حديثاً. وفي مشهد من يوم اليامة تجبر شركة إيه تي أند تي شركة AOL على دفع رسم دخول (كما تجبر سلسلة مخازن المواد التموينية شركة مواد غذائية على دفع «رسم إفساح المجال» كي يتم عرض منتجاتها الجديدة على الرف). والمشهد الأسوأ هو أن تُحمل إيه تي أند تي موقفاً ترعاه وترفض حمل أول AOL. وللتخفيف من قلقها يُدلي المدير التنفيذي لشركة إيه تي أند تي، مايكل آرمسترونج Michael Armstrong، بعبارات مشابهة للعبارات التالية، وربما صمّمت لهذا الغرض: «إذا لم تراقبوا أحد الأصول فلا أدري كيف تراقبون المقصد»⁽¹⁾. وما كان للسلطان محمّد الثاني أن يقولها بصورة أقل. ولا عجب أن تنجذب أميركان أون لاين AOL من قبل تايم وورنر Time Warner، وهي شركة أخرى كبيرة تشغل محطة تلفزيون سلكي. وللنكته، فإن أحد دوافع إيه تي أند تي لدخول مجال العمل التلفزيوني كان إيجاد طريقة للالتفاف حول نقطة اختناق أخرى، وهي تحكّم بيلي بيل Baby Bell بـ «الميل الأخير» من شبكة الهاتف. واليوم تمتلك إيه تي أند تي «مبيلاً أخيراً» خاصاً بها.

ربما كان برنامج ويندوز من أكثر نقاط التحكّم أثراً في التاريخ، فمن المستحيل بحكم الواقع أن تبني كومبيوتراً أو تكتب برنامجاً أو تشيئ وثيقة دون أن ترسل شيكاً بطريقة ما إلى مايكروسوفت. وكل شخص منا مرّ من خلال بوابة مايكروسوفت للرسوم يجب أن يشكر شيئاً واحداً هو أن بروتوكول الشبكة العالمية (وهو الدستور الذي يحكم كيفية إرسال حزم البيانات عبر الشبكة العالمية) والملفات الخاصة للعرض على الشبكة العالمية HTML (وهو الدستور الذي يحكم كيفية عرض المعلومات على الشبكة العالمية) ليسا مفتوحين فقط بل معروفان لدى الجميع أيضاً. وهذا سيثير جنون بيل غيتس Bill Gates، ومع ذلك فيجب أن يكون ممتناً، إذ لو تملك أحد بروتوكول الشبكة العالمية والملفات الخاصة للعرض على الشبكة

(1) ريتشارد سيكلوس وآمي باريت: «وحش الهاتف على الشبكة والسلوك التلفزيوني»، بينيس ويك، 10 أيار/مايو 1999، 32.

العالمية HTML كان من المحتمل أن يصبح بيل ثاني أغنى رجل على ظهر المعمورة.

تظهر نقاط التحكم على أشكال وأحجام كثيرة: دستور فني أو تحكم بإحدى البنى التحتية عالية الثمن، أو تفضيل الدخول من قبل مشتر حكومي، أو براءة اختراع أو موقع ممتاز. والأمثلة الأخرى على نقاط التحكم تتضمن مكان «المرساة» في أحد المتاجر، أو موقع غاتوريد Gatorade على خطوط التماس في تصفية الدوري الأمريكي لكرة القدم، أو تحكم دي بيرز De Beers التاريخي في توزيع الماس، أو براءة الاختراع الحاسمة. إن مفهوم عمل استراتيجي يجعلك تلقي أوامرك على الجهات العليا.

إسأل نفسك: هل هناك دستور أو بروتوكول أو تقابل أو إحدى البنى التحتية، يمكن أن تملكها بشكل منفرد؟ هل تخلق أياً من الأصول الهامة جداً في نجاح الشركات الأخرى بحيث تتمكن من استيفاء «رسم مرور»؟ هل هناك بعض الأصول النادرة التي تنكرها على منافسيك؟ هل يمكنك أن تحتبس هذه الأصول أو المهارات بطريقة ما؟

3 - زيادة عدد الزبائن الحصريين:

تخفيض عدد الزبائن الحصريين لدى المنافسين يعني في غالب الأحيان زيادة عددهم لديك. ولكن حتى لو لم تستطع أن تخفض عدد الزبائن لدى جميع منافسيك فإن بإمكانك أن تزيد عددهم لديك من خلال عقود توريد طويلة الأمد، أو تصاميم لمنتج حصري مملوك لك يجعلهم يعودون إليك من أجل التحديث والإضافات، أو السيطرة على احتكار محلي. هناك طرق عديدة يمكنك من حصر زبائنك، ولكن يجب عليك أن تكون متبهاً، فالزبون الذي يشعر أنه محصور لديك هو وحش كاسر، ولذلك يجب عليك أن تستخدم حبالاً مخملية.

أمثلة: لقد حصلت شركات الطيران الأمريكية على شهادات جامعية في زيادة عدد الزبائن الحصريين لديها. هناك موضوع البوابات في المطارات.

فبعد رفع القيود تحرّكت الشركات التي ترتعد فرائصها خوفاً من المنافسة بسرعة، كي توطد تحكمها فيما يسمى الخطوط الحصينة. وفي الثمانينيات صدقت وزارة العدل على كل اندماج لشركات الخطوط الجوية تم عرضه عليها، والنتيجة؟ يمكن لمسافر معك أن يعرف أين تسكن، وذلك فقط من خلال بطاقة العفش الخاصة بالمسافر كثير الطيران، والتي تزين حقيبتك - نعم شعار عبوديتك المذهّب. هل حصلت على علامة شركة الخطوط الوبية يو إس Airways U؟ فقد تكون من سكان بيتسبيرغ Pittsburgh أو تشارلوت Charloot، علامة كونتيننتال Continental؟ من هيوستون Houston أو نيوارك Newark، علامة أميركا ويست America West؟ من فونيكس Phoenix، علامة تي دبليو إيه TWA (يا للأحمق)؟ من سينت لويس St Louis. علامة نورثويست Northwest؟ من ديترويت Ditroit أو مينيابوليس Minneapolis وربما ميمفيس Memphis.

ظلت الخطوط الحصينة ناجحة بشكل واسع، وعندما زالت استراتيجيات زيادة عدد الزبائن الحصريين، اندفع البعض في الكونغرس الأمريكي لوصف شركات الطيران بأنها «احتكارات غير مراقبة». القليل ممن يطيطرون هم صم بكم عمي بحيث يعتقدون أن الفيض الجديد من أشباه الشركات المندمجة، واتفاقيات التسويق المشترك (أميريكان ويو إس، يونايتد وديلتا، نورثويست وكونتيننتال) هي في الحقيقة تدور حول «طيران غير مفتوح» إن هذه الاندماجات والاتفاقيات تدور حول زيادة عدد الزبائن الحصريين ولكن بطريقة أفضل.

البطاقات التي يحصل عليها شخص كثير الطيران هي مجموعة من الأصفاد زائدة التعقيد. فإذا لم تسافر بالقدر الكافي على الخطوط الجديدة بثقتك، والتي تحتكر، فسوف تحشرك في كل رحلة في المكان المخصّص للركاب بأجر منخفض، ولذلك فلن تحقق العدد الكافي من الأميال حتى يسجل اسمك في رحلة شهر العسل التالي أيضاً. لم تحصل على الجائزة البلاتينية؟ ولا على الأميال الألف الأولى؟ إذن لا تزعج نفسك حتى بسؤال

موظف الطيران أن يسدي إليك معروفاً، إلا إذا كنت مطروحاً على وجهك خائر القوى، أو أنك قد بلغت منتصف الطريق إلى الذبحة الصدرية.

إن زيادة عدد الزبائن الحصريين هي طريقة خيالية للحديث عن "تفعيل النفقات". عندما تشتري برنامج (مايكروسوفت وورد) وتتعلم كيفية استخدام «ملامحه» الغريبة، فأنت في الحقيقة قد أكلت الطعم، وأصبحت في نظر مايكروسوفت أكثر من زبون. أنت رسم سنوي. وإذا لم يأت أحد بعمل برمجي جديد بصورة جذرية، فلا بد أن تشتري البرامج المحدثة من مايكروسوفت لمدة طويلة. وفي السنوات الأخيرة تحصلت نصف إيرادات مايكروسوفت في الحقيقة من خلال برمجيات التحديث. تتكلم عن زيادة عدد الزبائن الحصريين! يمكنك أن تنجو من قبضتي فيليب موريس، ومن عادة تدخين علبي السجائر في اليوم بصورة أسهل من أن تحرر من ريدموند بيل Redmond Bill.

كانت شركة إينتل فقط هي الوحيدة التي تمتلك شيئاً قريباً من زيادة عدد زبائن مايكروسوفت الحصريين. قبل بضع سنوات سئل جوردن مور Gordon Moore مؤسس إينتل الشريك، ورئيس مجلس إدارتها، عما إذا كان يشعر بالقلق من افتلاع رقاقة شركته المسماة إكس من بنية الكمبيوتر القائمة على هذه الرقاقة، واستبدالها بتكنولوجيا جديدة مثل الحوسبة باستخدام مجموعة تعليمات تشغيل المعالج RISC، فكان جوابه: «لا.. نحن نملك هذه الميزة الهائلة: كل البرمجيات التي اشتراها الناس تشتغل على مجموعة تعليماتنا»⁽¹⁾. يمكن أن تكون إينتل مهووسة بالعديد من الأشياء، ولكن الرقاقة الجديدة في بنية الكمبيوتر والتي قد تؤدي إلى طرد الشركة من صناعة الكمبيوتر ليست من بين هذه التعليمات. زيادة عدد الزبائن الحصريين؟ الأصفا، التكتيف كالمجانين، قيود الأرجل الحديدية. في الحقيقة بعد سنوات عدة من المحاولات أخذت شركة أدفانزد مايكرو ديفايزز

(1) «مقابلة: جوردون مور، إينتل»، بي سي ماجازين، 25 آذار/مارس 1997، 236.

AMD حيزاً لا بأس به من سوق المعالجات الصغيرة جداً في سوق الكومبيوتر الرخيص، وقد فرح الزبائن بهذا البديل.

صفقة شركة جنرال إيليكتريك مع بوينغ، هي شكل أكثر شهية إلى حد ما من حصر الزبون لديك، حيث أن دعمها المالي لتطوير الطائرة 777 طويلة المدى لم يأت عبثاً، بل جاء لقاء موافقة بوينغ على أن تبيع الطائرات 777 الجديدة مجهزة حصراً بمحركات جنرال إيليكتريك. الحصر مقبول عندما يطلب الزبون ذلك.

وعلى العموم، يجب عليك أن تحذر من زيادة عدد الزبائن الحصريين لديك، فالحصر عظيم طالما استمر، ولكن في اللحظة التي تنفك هذه القيود، فإن زبائنك قد يطلبون رأسك.



وعلى العموم، يجب عليك أن تحذر من زيادة عدد الزبائن الحصريين لديك، فالحصر عظيم طالما استمر، ولكن في اللحظة التي تنفك هذه القيود فإن زبائنك قد يطلبون رأسك

إسأل نفسك: هل يمكن لمفهوم العمل هذا أن يقلل من قدرة زبائننا على الشراء من موردين آخرين، أو الرغبة في ذلك؟ هل في مفهوم العمل هذا ما يغري الزبائن على أن يحدوا من حريتهم في الاختيار؟ كيف يمكننا أن نربط مصيرنا بمصير زبائننا حتى بشكل أكثر إحكاماً؟.

الإنتاج الأعلى من أجل تخفيض السعر الاستراتيجي

بخلاف كفاءات العمل، فإن الإنتاج الأعلى بغرض تخفيض السعر الاستراتيجي لم يكن وليد التمايز التشغيلي، ولكنه تمخض عن مفهوم العمل بحد ذاته. ويأتي الإنتاج الأعلى بغرض تخفيض السعر الاستراتيجي على صور ثلاث: الإنتاج العالي لتخفيض السعر، والتركيز والمجال.

1 - الإنتاج العالمي من أجل تخفيض السعر:

يمكن للإنتاج العالمي من أجل تخفيض السعر أن يستنبط الكفاءات بعدة طرق: استخدام المصنع بشكل أفضل، وقوة شراء أكبر، والجهد لتعزيز نظام التسعير في عالم هذه الصناعة، وغير ذلك. غالباً ما تقوم الشركات الثورية الصناعية بتوحيد الصناعات المشرومة، وكل شركة تقع تحت منحى هذا التوحيد وتفوتها فرصة بناء مزايا قياسية ستواجه رزايا تظهر للعيان.

أمثلة: وحدت متاجر وول - مارت بيع المفروق في مين ستريت Main Street وحصدت مزايا لا توصف في السجال اللوجستي والمشتريات، وذلك من خلال زيادة المبيعات من أجل تخفيض السعر. وفي الوقت الذي تميل فيه زيادة الإنتاج هذه نحو استدامة المتميزين في السوق، فإن الشركات الثورية تبحث عن الصناعات التي ما زالت مشرومة، أو عن المزايا التي تحقّقها هذه الزيادة في الإنتاج في الصناعات التي لم يطرّق بابها أحد بعد. تصور أنك بدأت عملاً ما، وأنتك بعد ستة عشر شهراً حصلت على 29٪ من سندات بأسهم تبلغ قيمتها ثلاثمئة وخمسة عشر مليون دولار. هل هذه قصة شبكة عالمية تسبّب المرض؟ ليس إلى حدّ كبير، فهذه قصة براد جيكوبس Brad Jacobs واستتجار معدّات ثقيلة. كانت بداية جيكوبس في العمل بنقل فضلات الطعام. وبعد أن رأى هذا العمل يتوطّد، فكّر في إمكانية وجود فرصة لإدخال مبدأ زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر في السوق المشرومة كثيراً لتأجير الضواغط الهوائية والروافع والشوكية والمولدات وما شابهها. لقد جمّع يونايتر رينتال United Rentals أكثر من مئتي شركة، وأصبحت أكبر شركة تأجير معدّات في البلاد، وتتواجد في أكثر من ستمئة موضع، وذلك بعد اندماجها مع منافس كبير⁽¹⁾.

إسأل نفسك: هل يوفر لنا نمط عملنا فرصة بناء قاعدة زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر؟ أين يؤدي الحجم غرضه في مفهوم العمل هذا؟

(1) يونايتر رينتالز، <www.unitedrentals.com> (23 آب/أغسطس 1999).

هل تتفوق مزايا زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر عن أي خسارة في المرونة؟

2 - التركيز :

إن الشركة التي تتميز بدرجة عالية من التركيز والتخصّص، قد تحصد مزايا الإنتاج الأعلى من أجل تخفيض السعر الاستراتيجي، ويمكنك أن تقارنها مع منافسين أوسع انتشاراً في مهمة العمل، ويكون مزيج الخدمات أو المنتجات أقل تماسكاً عندهم. وليس التركيز حول الفعالية بمعنى الكلفة، ولكنه التركيز حول السير على خط واحد دون تخبّط.

أمثلة: التركيز هو كيف أن شركة غرانيت كونستركشن إنك Granite Construction, Inc في واتسونفيلد Watsonville نجحت في منافسة عمالقة الصناعة مثل شركة موريسون نودسون Morrison Knudsen وشركة بيتشيل Bechel. لم تنشأ غرانيت كونستركشن مصانع كيماوية ولا مشاريع سكك في الحضر. ومع ذلك فهي تقوم بأعمال الرصف في كل شيء تقريباً سواء كان مهبط مطار، أو طريقاً خاصة، أو جزءاً من طريق سريعة؛ وبلغت مبيعاتها 1,2 بليون دولار عام 1998، وهذا يعادل ضعفي ما كانت عليه قبل خمس سنوات، وهي تملك مجموعة تزيد عن ثلاثين مجمّعاً للإحضرارات تورّد مواد الرصف، كما تقوم بصنع الخرسانة الجاهزة والإسفلت.

التركيز هو الذي مكّن بي إم دبليو BMW من أخذ قوة فورد وجنرال موتورز GM في مجال رفاهية العمل بالسيارات والربح. وغالباً ما تفرض شركات كبرى على مختلف أقسامها طلبات تنافسية وغامضة. وهذا بالتأكيد هو المصير الذي حل بسيارات الكاديلات Cadillac - كيف يستطيع الإنسان أن يفسّر منتجات مثل سيمارون Cimmaron والسيّارة المسيخة الأدنى مستوى منها؛ كاتيرا Catera؟ لقد عوضت بي إم دبليو ما فقدته في زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر بالحماس وحيد التفكير. هل تمّ تجميع أي شيء آخر على وجه البسيطة بصورة متماسكة مثل سيّارة 325 أي 325؟ شركة بي إم

وليس التركيز حول الفعالية بمعنى الكلفة، ولكنه التركيز حول السير على خط واحد دون تخطيط

دبليو نغمة حلوة نقية، لكن سيارتي لينكن Lincoln وكاديلات ظهرتا في معظم الأحيان كفرقة موسيقية ساء التناغم فيما بينها، ومع ذلك ظلت تعزف. إذا ذابت بي إم دبليو في نهاية المطاف ضمن حُمى الاندماج فإن مالكيها الجدد يفعلون خيراً إذا تركوا رئاسة الفرقة الموسيقية في يد السيّارة البافارية.

إسأل نفسك: هل يملك نمط عملنا تركيزاً كأشعة الليزر؟ وإذا كان الجواب بالنفي، هل نحازف ونبلط البحر؟ ما هي المزايا التي نحصل عليها إذا ضيقنا نطاق تركيزنا؟ ما هو حد زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر الذي سنفقده إذا زدنا من تركيزنا؟

3 - المجال:

الفكرة هنا هي نقيض التركيز. الشركة التي تستطيع أن تزيد من مواردها ومواهب الإدارة من خلال عرض واسع للفرص، يمكن أن تتفوق بميزة الكفاءة على الشركات التي تعجز عن ذلك. يأتي مجال زيادة الإنتاج من أجل تخفيض السعر من خلال تقاسم الأشياء عبر أقسام وبلدان العمل؛ العلامات التجارية والمنشآت والممارسات الفضلى والمواهب النادرة وبنية تكنولوجيا المعلومات التحتية، وهكذا دواليك.

المثال: ربما تشرب الشمبانيا التي تحمل اسم موت أند تشاندون Dom Moet & Chandon التجاري، أو يطير بك ذوقك إلى دوم بيرنيون Dom Perignon أو كرُغ Krug. ربما تحمل حقيبة أو محفظة تحمل اسم فيتون Vuitton التجاري، أو تضع في يدك ساعة تاغ أور Tag Heur. ربما يأتي

يبدو أن عملية إعادة توليف
أجزاء من بعض أنماط
العمل في داخلها أسهل من
الداخل من أنماط أخرى،
وهذه هي التي ستصمد في
عصر الثورة

أريجنك من كريستيان ديور Christian Dior
أو غيفينشي Givenchy. وربما يأتي ذلك
القميص القطني الذي تلبسه من توماس
بينك Thomas Pink أو جيرمن ستريت
Jermyn Street. إشتري آياً من هذه العلامات
التجارية، وأنت بذلك تُغني الخزائن المادية
لشركة العلامات التجارية الأولى في العالم
LVMH التي جعل منها رئيس مجلس إدارتها
- بيرنار آرنو Bernard Arnault، المعروف

باسم بابا الموضة - طاغوت الموضة العالية وزعيمتها الروحية، وأوصل
قيمتها إلى سبعة بلايين دولار وزيادة، وذلك حتى تمول مجال زيادة الإنتاج
من أجل تخفيض السعر بشكل جوهري من خلال صنع وتسويق بضائع
الرفاهية. يظهر مجال الإنتاج الأعلى من أجل تخفيض السعر الفردي على
صور عدة: قنوات القوة، والدخول إلى قنوات التوزيع، والزيادة في شراء
الإعلانات الفضائية لقاء الحصول على السعر الأدنى، وإدارة مراكز توزيع
ذات تكنولوجيا عالية، وفرصة لتحريك الطواقم الخبيرة في الإدارة إلى
الأعمال المستحوذ عليها للمساعدة على إعادة الروح إلى نخبة العلامات
التجارية الفاسدة. في الوقت الذي أنجزت فيه كل من شركتي برادا Prada
وغوتشي Gucci مؤخراً استحواذات كبيرة لنفسها، نجد أنهما تأخرتا كثيراً عن
الللحاق بشركة LVMH في السباق لبناء بيت قوة نفيس. لا يشك أحد بأن
بيرنار آرنو Bernard Arnault هو ثوري صناعي في عالم ندرت فيه العلامات
التجارية الملبسة بالبلاطين.

إسأل نفسك: أين تقع الفوائد الواعدة في مجال الإنتاج الأعلى من
أجل تخفيض السعر الفردي ضمن مفهوم عملنا؟ هل نستطيع أن نجد آياً من
الاصول ذات «الاستخدام المزدوج» التي نستطيع أن نستثمرها في أكثر من
عمل واحد؟ ما هي المهارات التي يمكن أن نرفع من سويتها عبر الأعمال أو
البلدان أو الأنشطة؟

المرونة الاستراتيجية

في عالم سريع التغير، ودورات الطلب التي يعجز المرء عن التكهن بها، يمكن للمرونة أن تولد مزيداً من الأرباح من خلال مساعدة الشركة على البقاء متناغمة تماماً مع السوق واجتناب الوقوع في شرك أنماط العمل الماحقة. تأتي المرونة الاستراتيجية من تنوع الحقيبة واليقظة في التشغيل وبلوغ نقطة التقاطع.

١ - تنوع الحقيبة:

التركيز أمر عظيم، ولكنك قد تحتاج إلى خيارات أخرى إذا كان العالم يتحرك ضدك. يمكن أن يشكل ربط ثروات شركتك بفرص السوق الواحدة مقامرة شديدة الخطورة. ربما كانت الشركة ذات الخيارات العديدة أكثر مرونة في مواجهة سرعة تحول أولويات الزبائن من الشركة ذات التركيز الضيق. وقد تحتوي حقيبة الخيارات على بلدان أو منتجات أو أعمال أو قدرات أو طرازات من الزبائن، والنقطة الجوهرية لهذه الحقيبة هي أنها تساعد على حماية الشركة من التعرض لنزوات إحدى فرص السوق المواتية.

أمثلة: قامت شركات كثيرة لصناعة الأدوية بكل ما هو ضروري من أجل دعم تطوير مختلف صنوف الأدوية، بعد أن أمنت الموافقات على شطحاتها في هذا المجال. إنَّ الخيارات الواسعة تزيد من الفرص التي تمكن الشركة من المحافظة على مستويات عالية في البحث والتطوير مرة كل سنتين، بدلاً من أن تتعرض موازنتها في هذا السبيل للشروخ بفعل الظروف المتغيرة لصنف أو صنفين، كما أنها تزيد من رجحان كفة تعرضها للاندثار. كانت المنتجات التي صنعتها شركة سيسكو Cisco تزيد في كثرتها عما يتوفر لدى أي شركة أخرى تعمل في مجال شبكة البيانات. ففي الوقت الذي اقتصرت فيه الكثير من الشركات على جزء أو تكنولوجيا معينة، كانت سيسكو توسع فيه من آفاقها وتزيد من مراهنتها، ولم تكن لتعتمد على الفرص التي قد تُتاح لتكنولوجيا واحدة أو لخط إنتاجي معين.

إسأل نفسك: ما هي مزايا التنوع الكبير في المنتجات أو الأعمال؟
كيف يمكن لنا أن نصون مراهنتنا في مفهوم العمل هذا؟ هل يجبرنا مفهوم
العمل على التضييق من مجال منتجاتنا؟ هل يعتبر تنوع تخفيض المرباح على
سبيل المثال واحدة من الفوائد الاستراتيجية الإيجابية؟

2 - اليقظة في العمل:

الشركة التي تكون قادرة على التركيز من جديد على جهودها، هي
أكثر استعداداً للتكيف مع التغييرات في الطلب، وتستطيع بذلك أن تخفف
من خطر تقلبات المرباح.

مثال: تمكنت شركة ديل كومبيوتر Dell Computer بسرعة، من إعادة
ترتيب أسلوب البيع لديها وخط الإنتاج بحيث تتلاءم مع ظروف السوق،
وذلك بعد أن رسخت حقيقة ملكيتها لعدد قليل من الأصول، وقد عبر عن
ذلك أحد كبار موظفيها بقوله: «لا يتوجب علينا أن نغير التكاليف الثابتة التي
لا يمكن تخفيضها حتى نغير استراتيجتنا». ويبدو هذا متبايناً مع مخازن
سيرز الثمانئة ذات الأصناف الثمانئة المختلفة، ومصانع جنرال موتورز التي
أكل عليها الدهر وشرب، يبدو أن عملية إعادة توليف أجزاء من بعض أنماط
العمل من الداخل أسهل من أنماط أخرى، وهذه هي التي ستصمد في عصر
الثورة. قد تؤمن الأعمال التي بنيت على الشبكة العالمية غاية المرونة، إذ
يمكنك أن تغير وصف المنتج كل ليلة، وتجرب عشرات من صيغ
الإعلانات، وتستعيد المعلومات في غضون أربع وعشرين ساعة، وتختبر
مختلف نقاط السعر، كما لو أن نمط العمل على الشبكة العالمية قد صيغ
من عجيب اللعب بدلاً من الحديد والإسمنت.

إسأل نفسك: ما هي سرعة التأثير الذي يحدثه تغير الطلب في عملنا؟
هل هناك فائدة من الاستثمار في المرونة (أي في العمليات والتسهيلات التي
تمكننا من الاستجابة السريعة لتحولات الطلب)؟ هل يمكننا أن نكسب أرباحاً
أعلى بصورة دائمة إذا كنا قادرين على الاستجابة لتحولات الطلب بسرعة،

أو لتغيرات في متطلبات الدواخل (أي إذا كنا قادرين على تضمين آخر المكونات في تصاميمنا)؟

3 - نقطة التقاطع الأدنى :

مفهوم العمل الذي يحمل نقطة تعادل عالية يكون في حد ذاته أقل مرونة من النمط الذي يحمل نقطة تقاطع أدنى. إن تركيز رأس المال وععبء دين كبير وتكاليف ثابتة عالية، جميع هذه الأشياء تميل إلى التقليل من مرونة نمط العمل المالية، وهي بذلك تقلل أيضاً من المرونة الاستراتيجية في أنها تزيد من صعوبة مكافأة شيء واحد، بحيث يمكن المضي قدماً في تنفيذ شيء آخر.

مثال: ظلت شركات السيارات اليابانية عاكفة طوال سنوات عدة على تخفيض نقطة التعادل لإحدى طرازات السيارات. فلو استطعت أن تحقق رقم تعادل التكاليف بالإيرادات عند الخمسين ألف وحدة بدلاً من مئتين وخمسين ألفاً، فإن بإمكانك أن تقايض ذلك بمجال إنتاج أوسع موجه إلى قطاعات أضيق من الزبائن. ففي وقت حديث جداً أغرت فوائد المرونة الاستراتيجية شركات عدة «بانقاص رأس المال» أنماط عملها.

إسأل نفسك: هل يوفر لنا مفهوم عملنا نقطة تعادل أدنى مما توفره أنماط العمل التقليدية؟ كيف يمكننا أن نعتصر نمط العمل كي نحفض نقطة التعادل إلى قيمة أدنى؟ ما هي الفوائد التي تنجم عن نقطة تعادل أدنى؟ هل نستطيع استعمال نقطة تعادل أدنى كي نشترى لأنفسنا مرونة أقل، أو نقدّم مزيداً من التنوع للزبائن؟

بالطبع لا يمكن لأي من دوافع الأرباح المذكورة أن تحول منتجاً فظيماً إلى ضربة قاضية. يمكن لنمط عمل عظيم أن يعوض من الناحية الأخرى عن منتج متوسط الجودة، وفي الواقع فإن هذا الأمر ظل الدافع الوحيد الذي أثار طوال سنوات شجون المعجبين المفتونين بشركة آبل Apple حول نجاح مايكروسوفت الذي بقي نظام التشغيل العائد لها مدة تزيد عن عقد من الزمن

هناك مهندسون في وادي سيليكون بلغوا الخامسة والعشرين

يجد من المستخدمين استحساناً أقل من نظام ماك Mac، ولكن بواعث الريح عند مايكروسوفت أعطتها ثروة غير متوقعة.

يجب أن تصبح مجدداً لمفهوم العمل

هناك سببان يفرضان عليك أن تطور قابلية غريزية لصياغة التجديد، في أنماط عمل جديدة، ومنافسة مزاحمة بين أنماط العمل. (تذكر أن بناء مفهوم العمل ونمط العمل يتم باستخدام نفس الكتلة، وأن نمط العمل ما هو إلا مفهوم عمل وُضع قيد الممارسة). إنك تستخدم أول السبيين كي تتمكن بواسطته من بناء آلة عمل محبوكة جيداً حول رؤيتك المستقبلية لمبلغ بليون دولار في حوزتك، فالأفكار التي لم تنضج بعد لا تجد من يمولها. وتستخدم ثاني السبيين لتفادي سيطرة نمط العمل الحالي على تفكيرك وولاتك.

إن أي نمط عمل ناجح يخلق تفوقه الذاتي، فالنجاح يحول نمط عمل ما إلى نمط العمل. في كتاب «المتعاملون بالبرق»⁽¹⁾ وردت قصة إرشادية عن أي شركة مزدهرة بشكل خارق للعادة. يحدد مايكل هيلتزيك Michael Hiltzik السبب الذي جعل زيروكس Xerox تفشل بهذا الشكل البائس في تكوين رأس المال من التجديدات التي استخلصتها من مركز باولو ألتو للأبحاث Palo Alto Research Center التابع لها. في عالم آلات النسخ كانت زيروكس تتقاضى أجورها لقاء الصفحة، وكل صفحة يعدها عداد يطلق أصواتاً مثل مثل دقائق الساعة. في المكتب الإلكتروني المستقبلي لا يوجد مثل

(1) مايكل إيه هيلتزيك، «المتعاملون بالبرق»: مركز باولو ألتو للأبحاث وفجر عصر الكمبيوتر، (نيويورك: هاربر بيزنس، 1999).

هذا العداد، وبالتالي فلا يوجد رسم سنوي. كيف يمكن أن يتم الدفع؟
سيطرة نمط مقدار المال الذي يدفع عن كل ورقة كانت مطلقة جداً بحيث

من مكعبات ليجو.

إن صياغة الكثير
من الخيارات التي
تحدد نمط عمل

أعمت زيروكس
عن كهف علاء
الدين الذي فيه
إمكانات أخرى.

أعمت زيروكس
عن كهف علاء
الدين الذي فيه
إمكانات أخرى.

بألوان طبيعية وعلى ذلك

بألوان طبيعية وعلى ذلك

شركتك تمت قبل سنوات عدة، وذلك باستخدام منطق عصر آخر، وهذه
الخيارات تبدو تحت وهج النجاح الذي يأفل بريقه أموراً حتمية، بيد أنها
ليست كذلك، وإن إعادتها إلى خيارات هي المهمة التي يمكنك القيام بها
من خلال إخضاع كل عنصر من نمط العمل الموجود إلى فحص دقيق، ما
هي البدائل؟ هل ما زال في هذا الخيار مزية؟ كيف يمكن تناوله من قبل
شركة تحللت من تحيزنا؟ يمكن أن توجد درجات من الانعتاق من معاقل
التقاليد من خلال تحليلك لنمط العمل الموجود.

هناك مهندسون في وادي سيليكون بلغوا الخامسة والعشرين، ويحلمون
بمفاهيم عمل بألوان طبيعية. ولكنك لو احتبست في متاهة وظيفية مدة عقد
من الزمن، أو ورثت استراتيجية عن القرية الأكبر سناً منك، أو تعلمت أن
تعظم «أفضل ممارسة للصناعة»، فإن التفكير لن يكون بالنسبة إليك والحالة
هذه عملاً طبيعياً.

ولذلك يجب عليك أن تبادر بالعمل. خذ أسوأ تجربة عملية خضتها
في السنة الماضية، واشحذ تفكيرك في نمط عمل لم يحقق تطلعاتك. كيف
لك أن تغيره عنصراً بعد عنصر؟ أوجد صناعة يظهر فيها أن كل الشركات
حبيسة في نفس الطريق المسدودة، واخترع استراتيجية لخلاص واحدة من
الشركات. اختر شركة تهتم بها وترى أنها تستحق أن تكون ناجحة أكثر مما
هي عليه، وحاول أن تتخيل مفهوم عمل من عندك للخروج بها من هذا

المطلب وتراه معادلاً لمفهوم كلية إدارة الأعمال على الشبكة العالمية. إن
الميزة الكبرى لأي نمط عمل هي أنه لين العريكة بلا حدود، وهو في بدايته
مجرد تركيب فكري ليس إلا. وعلى ذلك تظاهر بأنك عدت صبياً وأن
أمامك مجموعة كبيرة من مكعبات ليغو Lego تستطيع بها أن تعيد بناء أساس
التجارة الأساسي. إن هذا ليس تمريناً لا معنى له؛ إنه تدريب ذهني للثوريين
الصناعيين.