

# الشركات الثورية المخضرمة



## ليس من الضروري أن يحتاج المكافحون من أجل التغيير

إلى شجاعة ريتشارد قلب الأسد Richard the Lion-Hearted وصبر أيوب Ayoub وغرائز ميكيافيللي Michiavelli السياسية، حتى يحدثوا تمايزاً في مؤسساتهم. غالباً ما يجد المكافحون المخلصون الدؤوبون في سبيل التغيير أنفسهم أقل عدة، وأضعف حيلة أمام الموالين للأمر الواقع. نحتاج في عصر الثورة إلى مؤسسات تحتفي بحركة المكافحين من أجل التغيير. هل هذا ممكن؟ هل يمكن ليران الحمى الثورية أن تتأجج في كل نواحي التنظيم وليس في جيوب العصيان فقط؟ الجواب، كما سترى هو «نعم» مجلجلة. إن من الممكن أن يتحوّل حتى أصحاب المراكز المتميزة الغارقون في التقاليد إلى شركات ثورية مخضمة. وفي الحقيقة فإن من غير المحتمل أن تتمكّن شركة من مواجهة التحديين التوأمين لعصر الثورة - إعادة اكتشاف ذاتها وإعادة اكتشاف صناعتها - إلا إذا احتضنت حركة المكافحين من أجل التغيير. إن الشركة التي لا تستطيع أن تتصور من جديد، إحساسها الأكثر عمقاً لما هي عليه، ولما تفعله وكيف تنافس، سرعان ما ستصبح شركة عتيقة الطراز، والشركة التي لا تستطيع بشكل فعال متحيّز أن تعيد خلق صناعتها ونفسها أيضاً، سيصيبها نصيب قليل من إنعام المستقبل المالي.

## الثورة طريق للحياة

لنستعرض قالباً لمربعين بمربعين، يعكس التحديات الشائنة التي تواجه جوهر الاستراتيجيات وتخلق ثورة صناعية:

|                                                 |                                              |     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----|
| الشركات التورية<br>ذات الشعر الشائب             | الشركات<br>البيروقراطية<br>بطيئة الحركة      | نعم |
| الشركات<br>ذوات<br>النظرة المستقبلية<br>الناقية | الشركات المدمنة<br>على التكاليف<br>والفعالية | لا  |
| نعم                                             | لا                                           |     |

هل تستطيع شركتك  
أن تخلق ثورة صناعية؟

الشركات التي تعجز عن تغيير ذاتها أو صناعاتها، هي «مدمنة على الفعالية» في أحسن الأحوال، إنها الميته والتي تحتضر والتي انعدمت آمالها. وتشكل علف استحواذ للشركات الأوسع خيلاً، والتي تعيد نشر مهاراتها وأصولها.

وفي مقابل ذلك، ربما كانت الشركات «البيروقراطية بطيئة الحركة» ثورية صناعية في يوم من الأيام، ولكنها أصبحت أسيرة للموضة. تذكر ميريل لينش Merille Lynch وتجارة الشبكة العالمية الحية أو موتورولا Motorola والتكنولوجيا الرقمية اللاسلكية أو ساب SAP والشبكة العالمية. إن أصحاب المراكز المتميزة لا يعيدون اكتشاف استراتيجياتهم، في كثير جداً من الأحيان، إلاً مكرهين، وذلك فقط حينما يتضح لهم بشكل مؤلم جلي أن فرصة حاسمة قد فاتتهم. وعندما يوشكون على الوصول إلى عمل

التحويل، فإنهم لا يقومون بأكثر من تقليد استراتيجيات القادمين الجدد السفهاء. ومهما كانت درجة نجاح العملية الإصلاحية الناتجة، فإن الإدارة العليا تستحق القليل من الثناء، والأقل من التعويضات؛ لأنها التحقت بمؤخرة الموكب الاستعراضي الثوري للآخرين.

معظم الشركات ذات الرؤى المستقبلية النافذة لن تكون كذلك أكثر من مرة واحدة، وقليلة هي شركات اليوم الناشئة الحيوية التي تمتلك مفهوماً عن كيفية اكتشاف نفسها من جديد. وادي سيليكون - مهد التجديد الحيوي - مفروش بعظام شركات الاستراتيجية الواحدة الجواله التي اندثرت بعد أن بلغت نهاية المسار الذي أضاع لها مؤسسوها. لا تمتلك واحدة من بين مئة من الشركات الناشئة الباحثة عن الكسب، والتي كانت نتاج الاقتصاد الجديد، أي إحساس بكيفية إعادة نجاحها في يوم حفلة افتتاحها.

الشركات «الثورية المخضرمة»، وهي أندر السلالات، هي شركات تدبرّت أمر إعادة اكتشاف ذاتها وصناعاتها أكثر من مرة، ولم تكتسب شعرها الشائب بفعل السنين، بل من خبراتها التي عاشتها خلال «أعمار» استراتيجيةاتها. لقد قامت بأكثر من تمديد «إرثها» أو توسيع امتيازها، وتقلّبت في داخلها، وقلبت صناعاتها رأساً على عقب.

هناك أسطورة واسعة الانتشار تقول إن الشركات الكبرى، أو المعمرة، لا تستطيع أن تتجدد بطرق تؤدي إلى تحويل الصناعات، وهذه ليست من الحقيقة في شيء. إينرون Enron وتشارلز شواب Charles Schwab وجنرال إلكتريك كابيتال GE Capital وسيسكو Cisco وشركات أخرى قد اكتشفت ذاتها وصناعاتها مراراً وتكراراً، بل إن هناك شركات فتيّة مثل أميريكان أون لاين AOL وأمازون Amazon تغير أنماط عملها بأسرع مما تغير كثير من الشركات نشرات إنتاجها.

مقابل كل شركة ثورية مخضرمة، يوجد آلاف من الشركات ذات المراكز المتميزة، التي تعيش بعيدة عن زخم الحركة، وآلاف من الشركات

المبتدئة التي لا ترى إلى أبعد من طرح أسهمها في السوق لأول مرة. لا توجد قدوة بغير مؤهلات حتى بين صنوف الشركات الثورية المخضرمة النحيلة المتباهى بها. لا توجد شركات «ممتازة»، ولا توجد شركة حادت بصورة تامة عن معيار جدول أعمال التجديد الحديث، وليست هناك شركة أدخلت في صلبها بشكل كامل نظام التجديد الحديث مع تركيزها على الأفكار الكبيرة الخارقة للمألوف، والتكسب الراديكالي، ولكننا نستطيع أن نتعلم الكثير من أولئك الذين بدأوا بانطلاقتهم.

## شركة إينرون: البحث عن الحقول الخصبة

لقد اكتشفت شركة إينرون حفنة من مفاهيم العمل الجديدة الراديكالية، منذ أن تم تشكيلها سنة 1984 نتيجة اندماج بين شركات الغاز الطبيعي وأنابيب النفط غير المستخدمة، وهي بذلك إنما تكتشف نفسها من جديد مرة تلو المرة، فقد حوّلت - بحلول منتصف التسعينيات - تجارة الغاز الطبيعي بالجملة من عملية بيروقراطية عديمة الكفاءة شديدة التنظيم، إلى سوق ذات كفاءة غير عادية؛ وغيّرت أيضاً شبكات نقل الكهرباء من نواد مقبنة للأولاد الكبار، إلى أسواق مرنة للطاقة تفي بكل الاحتياجات دائمة التغير للزبائن المتعطشين للطاقة. لقد أعملت الثورة في تطوير مصانع الطاقة الكهربائية الدولية، وخلقت حلولاً باحثة عن الكسب لبعض من أكثر مشاكل الطاقة تعقيداً في العالم الثالث.

وابتدأت شركة إينرون في أواخر التسعينيات ببيع الطاقة الكهربائية مباشرة إلى الزبائن من التجار، ولكنها - بدلاً من أن تبيع الكيلوواطات الساعية كسلعة مجردة - راحت تبيع حلاً مستجراً من خارج الشركة تماماً، وهو عبارة عن هواء خفيف مكيف، لقاء سعر منخفض يمكن التنبؤ به. وفي تفجر آخر للتجديد خرجت إينرون بواحدة من أوائل الأسواق الحية لكل صنوف الطاقة، وذلك من خلال موقعها الذي ظهر على الشبكة العالمية في تشرين الثاني 1999. ولم تمض بضعة أشهر من انطلاقة موقع إينرون أون لاین

**الشركات الثورية المخضرمة ،  
وهي أندر السلالات، هي شركات  
تدبرت أمر إعادة اكتشاف ذاتها  
وصناعتها أكثر من مرة، ولم  
تكتسب شعرها الشائب بفعل  
السنين بل من خبراتها التي  
عاشتها خلال أعمار  
استراتيجياتها.**

Enron Online حتى كان يحصد ما  
يزيد بمقدار دولار واحد عما تكسبه  
نجوم الشبكة العالمية مثل ديل  
كومبيوتر Dell Computer وسيسكو  
Cisco وأمازون Amazon ، ولعل  
مما يزيد الدهشة أن يكون العمل قد  
تم فهمه وإطلاقه من قبل موظف  
بريطاني في إنرون، لم يكن بعد قد  
تجاوز الثلاثين من عمره. لقد تم  
تطوير مفهوم العمل على الشبكة  
العالمية الحية، واختباره وتنفيذه،

في أقل من سبعة أشهر لقاء مبلغ يقل عن خمسة عشر مليون دولار. وقد  
اشتمل تجديد عمل إنرون على ابتكار عرض حزمة بالجملة بصورة تتمكّن  
معها المصلحة من شراء القدر الذي تحتاجه من الترددات وليس أكثر، وعلى  
أساس المدة الواقعية. وإذا نجحت إنرون زادت من كفاءة «تمديد أنابيب»  
الشبكة العالمية مستخدمة في غالب الأحيان كابلات الألياف البصرية حتى  
حدود 90٪. ولقد أخذت إنرون بذور كفاءاتها الجوهرية مراراً وتكراراً،  
وزرعتها في حقول جديدة.

وقد أدخلت إنرون إلى تنظيمها القدرة على التجديد المستديم، مثلها  
في ذلك كمثل أي شركة أخرى في العالم. ولا عجب أن تطلق مجلة فيوتشر  
Future Magazine على إنرون تسمية: أكبر شركة تجديد أمريكية على امتداد  
خمس سنوات متواليات.

عندما كان كين رايس Ken Rice رئيساً لقسم إنرون كابيتال أند ترید  
ريسورسز Enron Capital and Trade Resources - أكبر مسوقي الغاز  
الطبيعي، وأكبر مشتري وبائعي الكهرباء في أمريكا - قال: «ليس في مقدورك  
أن تتحكّم بالذرات أثناء الفعل المنعكس عن الانحلال النووي» ثم رسم على

لوح أبيض كان في مكتبه صندوقاً يصور وحدة العمل التابعة له كمفاعل نووي، وكان حينذاك يتزين بقميص أسود اللون، قصير الأكمام، وبنطال جينز وجزمة راعي بقر. تمثل الدوائر الصغيرة ضمن الصندوق «منشئي العقود» وهم الرماة يشحنون بعمل الصفقات ويخلقون أعمالاً جديدة، ويرتبط بكل دائرة سهم، وكانت الأسهم في الرسم البياني الذي رسمه موجهة في كل الاتجاهات. يقول رايس: «نفسح المجال للناس كي يذهبوا في كل اتجاه يريدون الإنطلاق إليه»، ولكن أمام الرعاة في إنرون مصدات هي الحدود التي تحتوي حميتهم التجديدية، وتستخدم هذه الحماية، ويصف رايس الحدود بأنها «أدوات التحكم بمكافأة الخطر» في إنرون.

يستحق مدير إنرون التنفيذي، كينيث ليه Kenneth Lay، كثيراً من الثناء على قدرة الشركة على التجديد. لقد أدرك قبل كثير من الناس - وهو الذي كان أستاذاً جامعياً للعلوم الاقتصادية وموظفاً بوزارة الداخلية في إدارة ريغان Reagan - أن رفع القيود عن أسواق الطاقة سوف يفسح المجال للمتاجرة بالغاز وبالكهرباء أيضاً في نهاية المطاف، في الأسواق الداخلية. وفي الأسواق العالمية في آخر الأمر. فتح هذا التغير بالغ الأهمية الباب أمام فرص لا حصر لها للمخترعين الذين يستنبطون طرقاً تلف سلع الطاقة بغطاء المنتجات المالية. ولكن ليه كان يحلم بعدد من مفاهيم العمل المخالفة لقواعد إنرون. وبدلاً من ذلك فقد ساعد في خلق تنظيم يرى فيه الآلاف من الناس أنفسهم كثوريين محتملين.

## انعتاق روح التجديد من عقالها

يعود قسم كبير من عبقرية إنرون في التجديد إلى سنة 1988 عندما طرح جيف سكيلينغ Jeff Skilling فكرة شكلت الأساس لكثير من تجديدات العمل التي قامت بها الشركة، وكان في حينها مشاوراً لها، وهو اليوم مديرها التنفيذي. كانت أسعار الغاز غير المقيدة في ذلك الوقت، تتذبذب بشكل مخيف، ففي سوق التعاملات الفورية يمكن أن تتضاعف الأسعار في شهر، ثم تتحطم في الشهر التالي؛ وكان كل منتج أو موزع أو زبون كبير تقريباً

يخشى من كارثة. رأى سكيلينغ أن إينرون قد تساعد من خلال إيجاد «مصرف للغاز» كما أسماه. فالمصارف التقليدية تساعد على حماية الزبائن

من معدلات الفائدة، وتقلبات أسعار العملات، وذلك من خلال بيع المنتجات بأسماء تثير الرعب مثل «المبادلات» و«العقود الآجلة» و«المشتقات». كما رأى سكيلينغ - على نفس الشاكلة تقريباً - أن في مقدور إينرون أن تساعد على حماية مستهلكي الطاقة من تقلبات أسعار الغاز من خلال شرائها الغاز من المنتجين، وإنجازها للمبيعات ذات الصلة أو صفقات حماية في نفس الوقت تقريباً. ويمكن أن تقدم

### قامت إينرون بتوظيف منشئي عقود جريئين جاععين مبدعين

إينرون للمشتريين - من خلال استخدامها لأساليب فنية مأخوذة من عالم المال - أسعاراً يمكن التنبؤ بها إذا رغبوا بذلك، أو سعراً قليل التقلب إذا أرادوا، أو سعراً يرتبط بنقطة إعلام خارجية مثل مؤشر سعر البيع بالجملة. وسوف تتحضر إينرون ضد جميع أخطار الأسعار بواسطة أساليب فنية مالية محكمة. يجب على شركة إينرون أن تخلق مقدرات جوهرية جديدة في مجالات: كالمالية، والقانون، والتأمين، وتحليل الدين، وتحليل سوق الطاقة، ومنصة متاجرة حاذقة، وذلك من أجل تقديم خليط من إمكانية التنبؤ بالأسعار، والخطر المسيطر عليه، اللذين يريد هما زبائنها دون أن يشكلا خطراً عليها.

قامت إينرون بتوظيف «منشئي عقود» جريئين نهمين مبدعين، وتم تعيين مناطق لهم و/أو تخصصات، ولكن مهمتهم كانت محصورة في إيجاد طرق لكسب المال. عندما تكون لديهم فكرة عن صفقة كان الحصول على موافقة عليها أمراً يتناول العمل مع الكثير من دوائر إينرون، التي تقدم موارد

وسائل الرقابة هي القدر الكبير الذي  
تدور فيه قدرات إينرون التجديدية والذي  
تأتيه الحرارة من طموح إينرون لتغيير  
شكل أسواق الطاقة العالمية ومن الفرص  
التي تتاح لكل فرد من القائمين على  
التعاملات من أجل تكديس الثروة  
الشخصية



أو موافقات. تحتاج الصفقة النموذجية إلى موافقة من الدائرة المالية (من أجل التمويل الخارجي) ومن مديرية إدارة حقيبة الأعمال (من أجل أجزاء الصفقة التي ستبقى على ميزانية الشركة) ومن دائرة الأخطار (للموافقة على خطر دين الزبون ومخاطر تغيرات الأسعار ومعدلات الفائدة) ومن الدائرة القانونية (من أجل العقود وتحليل الأخطار القانونية). وسائل الرقابة هي المرجل الكبير الذي تدور فيه قدرات إينرون على التجديدية، والذي تأتيه الحرارة من طموح إينرون لتغيير شكل أسواق الطاقة العالمية ومن الفرص التي تتاح لكل فرد من القائمين على التعاملات من أجل تكديس الثروة الشخصية.

يمكن لمنشئي العقود أن يجمعوا عدداً من التعاملات الكبيرة من خلال مشاركة ضئيلة نسبياً من قبل أحد الموظفين الكبار. كين رايس - الذي كان تحت حماية سكيلينغ - كان يحث منشئي العقود التابع له، من خلال تصور وإنجاز سيل من تعاملات الطاقة كثيرة الإبداع، فقد وفّرت إحدى هذه التعاملات لسلطة الكهرباء في ولاية نيويورك أسعاراً يمكن التنبؤ بها لعقود عدة، وهذا شيء ربما اعتبره معظم المتعاملين بالغاز أمراً سخيفاً. استنبت رايس طرقاً لحماية أسعار الغاز لمدة تزيد عن ثلاثة عقود مقبلة، وذلك بعد

أن تردد جيئة وذهاباً، بين نيويورك وبين خبراء واردات الغاز في إدارة إينرون العامة في هيوستن، وكانت النتيجة عقداً للغاز بأسعار ثابتة، وذات مؤشرات على مدار السنوات الثلاث والثلاثين المقبلة.

خبرة إينرون الأولى بمصرف الغاز، شكّلت الأساس لكي تصبح واحدة من أكبر المتاجرين بالطاقة في العالم. وفي الماضي القريب قامت إينرون بتطوير أول موقع حي على الشبكة العالمية لأسواق الطاقة في العالم - إينرون أون لاين EnronOnline - الذي يعود الكثير من الفضل في تطويره إلى لويز كيتشن Louise Kitchen التي كانت في التاسعة والعشرين من عمرها عندما أصبحت رئيسة لقسم التجارة بالغاز في أوروبا، والذي يعتبر واحداً من أعمال إينرون ذات الحجم المتواضع. في ربيع سنة 1999 كانت كيتشن وآخرون يتجادبون أطراف الحديث حول منصة التجارة عن موقع عبر العالم، وكيف يمكن لهذا الموقع أن يغيّر الطريقة التي تتاجر بها إينرون بمنتجات الطاقة بصورة دراماتيكية. ظنت كيتشن أن أسواق الشبكة العالمية الحية للطاقة كانت أمراً مقضياً، وأرادت من إينرون أن تأخذ زمام المبادرة في وقت مبكر. تسترجع كيتشن مقولتها: «بدأنا نقول: «بإمكاننا أن نفعل هذا، يجب أن نكون قد مضينا فيه»». وبناء على ذلك اتخذت قراراً. قالت لرئيسها جون شيريف John Sheriff، رئيس قسم إينرون أوروبا Enron Europe: «سوف أباشر بهذا العمل»، واستمرت كيتشن في شغل وظيفتها العادية أثناء عملها في إنشاء العمل الجديد، كمثل الكثيرين من العاملين الآخرين الباحثين عن الكسب في إينرون قبلها. أخذ آخرون ضمن مجموعتها على عاتقهم كثيراً من أعمالها الوظيفية كي يدعموا جهودها في البحث عن الكسب، وهي تسترجع قولها: «هناك في الواقع بعض الناس الذين عملوا فوق طاقتهم خلال تلك السنة».

في أوائل أيار طارت كيتشن إلى مركز إينرون الرئيس في هيوستن، حيث زارت الناس الذين تمت تزكيتهم لها على أنهم أفضل إخصائيي تكنولوجيا المعلومات في الشركة، وقابلت أفضل المحامين، وأحسن

الأشخاص في دائرة الأخطار، وأحسن الإخصائيين بالضرائب، وطرحت قضيتها بالحاح مراراً وتكراراً: التجارة الحية على الشبكة العالمية لا بد واقعة، ويجب أن تشعل إينرون الفتيل. إنها المتاجرة التي - بلغت في هذا الوقت التاسعة والعشرين من عمرها، وكانت تتمركز على بُعد سبعة آلاف ميل من مركز إينرون الرئيس، وتطلب إلى أكثر الناس في الشركة انهماكاً في العمل أن يتدبروا وقتاً لمشروعها - كان لديها شيء يقدره الناس في إينرون كثيراً: فكرة جديدة قوية.

وسرعان ما نمت هذه الفكرة. أدركت كيتشن منذ البداية أن القسم الأكبر من الشركة لن يأخذ أمرها على محمل الجد إلا إذا تمكنت من تقديم استعراض لنظام يؤتي ثماره. نجحت مع مجموعتها غير الرسمية بحلول منتصف آب/أغسطس في ترتيب موقع استعراضي مكن المتاجرين في إينرون من المشاركة في سوق حية تشبيهية للطاقة. أصبح الآن في مقدورها أن تواجه المتاجرين المتشككين ليس بخطة عمل بل بصيغة ثانية من سوق إلكترونية للطاقة. «هذه هي كلمة سر كم يا شباب: إفسحوا المجال لتجربة النظام». تضمن النموذج الأول «متاجراً حقيقياً» مبرمجاً على الكمبيوتر يجعل في مقدور المتاجرين في إينرون أن ينافسوه على الموقع الحي، ويتعلموا في العملية أن يكونوا متاجرين على الموقع. تم تصميم موقع إينرون أون لاين EnronOnline ليمهد السبيل أمام الكثير من الوظائف المكتبية، ولكنه لا يستغني عنه المتاجرون لأنهم ما زالوا هم الذين يحددون كل الأسعار. لقد قدمت شركات أخرى فيما مضى أسواقاً حقاً إلكترونية تجمع بين مشتري وبياعي المواد شديدة الميوعة، مثل المخزونات العامة أو المنتجات النفطية، ولكن عمل إينرون تطلب منها أن تقدم أسعاراً ثابتة للغاز والكهرباء ومواد أخرى في أماكن كثيرة مختلفة في الولايات المتحدة وأوروبا وأماكن أخرى من العالم. كان هذا عملاً يصعب إنجازه كثيراً على الشبكة العالمية الحية. ستكون إينرون «صاحبة الالتزام» في سوقها الحية فهي تحدّد الأسعار وتضمنها في آن معاً.

سرعان ما أخذ الكثير من الناس كيتشن ورؤيتها على محمل الجد،

وعن حلول أيلول/سبتمبر كان مثنان وخمسون شخصاً في مختلف أقسام إنغرون، يعملون لديها في مشروعها على أساس علاقتهم بهذا المشروع بالذات. تقول كيتشن في الشرح: «تستحضرون محامياً ضرائباً فيحضر محام مالي، وذلك الرجل يجد لنا محامياً في مجال الشبكة العالمية». إن الإقلاع بعمل إلكتروني رخيص، إذا قورن بجهود عديدة للبحث عن الكسب، ولقد قطعت كيتشن شوطاً بعيداً في ذلك بعد أن حصلت على عدد من الموافقات من المستوى الأعلى، لأن عملها تطلب مصروفات نقدية قليلة، باستثناء شراء عدد قليل من كومبيوتر التوزيع، وبعض بطاقات فارغة. وفي الواقع كانت كيتشن تنسق مشروعاً عالمياً، وعلى الرغم ذلك لم يسمع رئيس الشركة، ولا رئيس مجلس إدارتها ولو كلمة واحدة عن الجهود المتصلة بالموقع الحي. لم يجد جون شيريف John Sheriff، رئيس كيتشن أي سبب يدعو لسؤال سكيلينغ Skilling عن المشروع حتى أواخر الصيف، عندما كانت الانطلاقة الحية لنظام التجارة الجديد على بُعد بضعة أشهر فقط.

بعد ستة أشهر كان في مقدور سكيلينغ Skilling أن يسرد القصة كأنها أضحوكة على نفسه، إذ يقول: «وأخيراً هتف إلي جون شيريف John Sherrieff في أيلول/سبتمبر قائلاً: «لا بد لي من التحدث إليك يا جون عن شيء؛ هذه الفكرة لنظام التجارة الحية على الشبكة العالمية، إنها في الحقيقة مثيرة للاهتمام»».

كان جواب سكيلينغ بارداً في البداية، وعارض بقوله: «تعلم أننا قد بحثنا هذا الأمر سابقاً». شرح شيريف بعض تفاصيل النظام الذي كانت كيتشن تقترحه، وسلم سكيلينغ بأن الفكرة قد تكون جديرة بالبحث.

ويتذكر سكيلينغ فيتابع: «وهكذا قال لي جون «في الواقع لقد انتهينا تقريباً». لم يطلب إلي أن أقدم مالا ولا أشخاصاً. لقد قاموا بشراء الموزعات، وبدأوا بتجريد المبنى. عندما وصل الخبر إلي كانوا قد باشروا المراجعات القانونية في اثنين وعشرين قطراً». أصر سكيلينغ على أنه لم يصب بصدمة، وبأنه سرعان ما أصبح مؤيداً قوياً للمشروع، وقد وصف روح

البحث عن الكسب لدى كيتشن، ودور شيريف التربوي، بأنهما «بالضبط أنواع السلوك التي ستستمر في دفع هذه الشركة إلى الأمام».

تم إطلاق موقع إنرون أون لاين EnronOnline في 29 تشرين الثاني، وذلك بعد أقل من ستة أشهر من رحلة كيتشن الجوية الأولى إلى هيوستن. وبحلول نهاية شباط/فبراير 2000 كان يقوم بألف صفقة في اليوم، بقيمة تبلغ نحو 450 مليون دولار، وأصبح في غضون ثلاثة أشهر واحداً من أكبر مواقع التجارة الإلكترونية حجماً في العالم، وكان يقود فعاليات غير خطية ضمن نظام إنرون التجاري. إن وضوح وسهولة العملية التجارية الجديدة بالنسبة لزملائه إنرون كانت تولد حجماً متزايداً من سلع كثيرة. وفي مجريات الأمور، والذي تم تعيين لويز كيتشن مديراً عاماً لتصبح من أصغر مدراء إنرون العامين.

قصة لويز كيتشن ليست قصة لا ثاني لها على الشكل الذي يتوقعه المرء. والذي يطرح التحدي في إيجاد مجال اهتمام شخصي وبعد ذلك تكوين عمل جديد في هذا المجال، حتى أمام بعض الذين تم استخدامهم في الآونة الأخيرة ممن تخرجوا لتوهم من الجامعة، أو من برنامج الماجستير في إدارة الأعمال. ليندا كليمونز Lynda Clemmons، منشئة عقود ما زالت في العشرينيات من عمرها، كانت تعمل في مجال تسليفات إطلاق التجارة *trading emissions credits*، وهي حقوق تمتلكها شركات الكهرباء التي تلوث الجو بمقدار أقل مما يسمح به القانون، ويمكن أن تباع لشركات تلوث الجو بشكل أكبر. علمت ليندا - أثناء الاجتماعات مع الشركات التي تقدم المرافق العامة - أن الناس في هذه المرافق يريدون شيئاً آخر أيضاً. كان الطقس من أهم الأشياء التي تسبب لهم القلق، إذ يمكن أن تضطرهم موجة حرارة الصيف إلى شراء كهرباء بسعر عال، أو إلى إعادة تشغيل مولدات باهظة التكاليف، وبذلك تنعدم أرباحهم، أما إذا كان فصل الشتاء دافئاً، فالطلب يكون أقل بكثير مما رصد له في الموازنة. بدأت كليمونز بتجميع المنتجات التي سمحت لهذه المرافق العامة بضرورة شراء بوالص تأمين ضد أنواع الطقس «غير الصحيح».

كان كبار الموظفين في المرافق العامة في البداية متشائمين، وكانوا يسألونها قائلين: «أنت أصغر من ابنتي، فلماذا يجب علي أن أستمع إليك؟». ولكنهم في نهاية الأمر كانوا يصغون، وسرعان ما أنجزت تأميناً



كل واحد يعلم أن أبطال  
تجديد مفهوم العمل يحصلون  
على مكافآت جيدة

بمبلغ بليون دولار من أجل الوقاية من الخسائر المالية بسبب الطقس، ولم تكن تلك إلا البداية. لاحظت كليمونز أن الأعمال التي تعتمد على الطقس تدر عائدات تزيد عن البليون دولار في السنة.

كل شخص في إنرون - من سكيلينغ إلى كيتشن إلى كليمونز - يعرف أن تجديد مفهوم العمل هو أمر مركزي في نجاح الشركة. يتحدث كين رايس، الذي يشغل اليوم منصب رئيس عمل إنرون في الحزمة العريضة، بالنيابة عن الآلاف في إنرون حين يقول:

ننظر إلى الطريقة التي تؤدي الأعمال بها على أنها سبيل لإنجاز تغييرات جوهرية في العمل، في حين ينظر الكثيرون من منافسينا إلى فعل الأشياء على الهامش. وهذا ما يميزنا عن منافسينا. وليس هناك عمل، مهما كان مملاً وجافاً، لا يمكن أن يركب بطريقة مختلفة بشكل جوهري من أجل خلق قيمة جديدة.

وعلى نفس الشاكلة، فكل واحد يعلم أن أبطال تجديد مفهوم العمل يحصلون على مكافآت جيدة. لقد أعطت إينرون بصورة نموذجية للباحثين عن الكسب أسهماً عادية وهمية في الأعمال الجديدة التي ساعدوا على تكوينها. إن الفريق الذي فكّر بعمل إينرون في استخراج الطاقة من مصادر خارجية، وأطلقه، استفاد بصورة جوهرية من هذا الأسلوب بعيد النظر في التعويض.

## المراهنة على الأمر الكبير

إن إعطاء الزبائن حلاً شاملاً لإدارة الطاقة أثبت أنه أكثر تعقيداً وتكلفة من تطوير موقع إينرون أون لاین EnronOnline. ترك لو بيه Lou Pai العمل في تجارة الغاز لدى إينرون سنة 1992 كي ينطلق في عملها بمجال تجارة الطاقة (الكهرباء)، اعتقاداً منه بأن رفع القيود سوف يفسح المجال بسرعة أمامها لخدمة الزبائن الصناعيين بشكل مباشر، بدلاً من مجرد الاتجار بالطاقة في أسواق البيع بالجملة. وهذا البيع بالمفرق، الذي يركز بصورة أساسية على كبار مستخدمي الطاقة التجارية، سيكون عملاً جذوره التجارية أقل وعلاقاته أكثر. وقد استعار لو بيه في الواقع كثيراً من أنماط عمل استخراج تكنولوجيا المعلومات من مصادر خارج الشركة التي كانت تطبقها آي بي إم IBM وإي دي إس EDS وشركات أخرى، وطبقها في تصميم عمل إينرون، باستخراج الطاقة من مصادر خارجية.

يلخص بيه Pai التجديد المفهومي وراء قسم إينرون إينرجي سيرفيسز EES:

عندما كنا نتحدث إلى الشركات عن احتياجاتها للطاقة، أدركنا بسرعة أننا نمتلك منشآت خاصة، وهي أصول تحويل الطاقة مثل: المراحل والمبادلات الحرارية والمجمدات وغيرها. كانت الهوامش في الجانب السلعي ضيقة إلى حد ما، ولم تكن لتسمح لنا بتطوير فريق مبيعات تطويراً مربحاً يمكن هذه الفرق من البحث عن الزبائن التجاريين. ولذلك

والفشل عند إينرون حتى ولو كان من النوع الذي ينتهي على الصفحة الأولى من صحيفة وول ستريت لا يقضي

## بالضرورة على تلکم المسیرات

بدأت بالنظر في أنماط صناعات أخرى لاستلھام طريقة في كيفية البیع من شركة إلى شركة. كان استجرار تكنولوجيا المعلومات من مصادر خارجية يشكل عملاً موازياً جيداً. كان من الصعب على الزبائن الصناعیین أن یجاروا التغيرات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما جعلهم یرون أن الاستجرار من مصادر خارجية أمر معقول. عندما تحدثنا مع مستهلكین كبار للطاقة، أصبح من الواضح بأن الشيء الذي أراده هؤلاء الزبائن لم یكن الغاز الرخیص، أو الجمادات الرخیصة، بل الهواء المكيف والخفیف من مصدر موثوق ورخیص. وهكذا خرجنا بمنتج لم یتح لهم استجرار المرافق العامة من مصادر خارجية فحسب، بل لیاخذوا المنافع الخاصة. یمکننا أن نحدث الأصول غیر الفعالة، ونساعد هؤلاء الزبائن التجارییین على التفاوض على أسعار أفضل للطاقة وهكذا دوالیک.

قاد هذا التفكير إینرون إلى إطلاق قسم إینرون إینیرجی سیرفیسز Enron Energy Services في أواخر سنة 1997. أدرك بیه Pai أنه یتوجب على إینرون - حتى تصبح متاجراً من المصادر الخارجية - أن تطور مقدرات جديدة منها توفير أصول التکيف لمئات من الشركات في طول الولايات المتحدة وعرضها. وعلى سبیل البداية قامت إینرون بشراء شركة كبيرة للتدفئة والتکيف بواسطة الهواء، تعداد العاملين فيها أربعة آلاف عامل معظمهم یرتدون لباس العمل الأزرق، ویختلفون بشكل كامل عن المتاجرین الذين یقومون بضرورة نظامية بتجميع صفقات معقدة للطاقة. ومع ذلك فقد استحضرت إینرون أيضاً قدرات هامة من مصادرها الخاصة من أجل العمل الجديد. یقوم مستخدمو الطاقة الکبار، المنتشرون في أنحاء البلاد، بشراء

الطاقة التي يحتاجون إليها في الحالة النموذجية، من مئات من منشآت الكهرباء والغاز المحلية، ولكل منها تركيبها السعرية الخاصة. ولا يمتلك مدراء المنشآت المحلية في الحالة النموذجية الوقت، ولا الحافز الاقتصادي كي يتوصلوا إلى أفضل سعر ممكن. إن فهم إنرون العميق لبدلات الأسعار عبر البلاد، وقدرتها على إجمال الطلب على الطاقة المحلية في سبيل الحصول على أسعار أفضل، يعني تمكنها من عرض توفيرات فورية في الطاقة على زبائنها التجاريين.

إن إقامة عمل بمجال الطاقة في طول البلاد وعرضها، من خلال الاستمرار من مصادر خارجية، كان تعهداً غالياً بالنسبة لإنرون. وقعت إنرون إنيرجي سيرفيسز مع الزبائن التجاريين عقوداً لتوريد الطاقة بلغت قيمتها ثلاثة بلايين ونصف البليون دولار سنة 1998، وهي السنة نفسها التي قامت فيها معظم الولايات برفع القيود عن أسواق الكهرباء المحلية، وكان القسم الأكبر من تلكم العقود لمدة ثلاث سنوات، ولا تغطي شيئاً أكثر من توريد الطاقة. حقّق قسم إنرون إنيرجي سيرفيسز سنة 1999 عقوداً بمبلغ 8,5 بليون دولار، كان معظمها لمدة عشر سنوات، وتشتمل على استمرار الطاقة من مصادر خارجية، وذلك من أجل الوفاء بمتطلبات الزبائن، والبنى التحتية التابعة لهم. بعد سنوات عدة من الخسائر كان من المتوقع أن يحقّق هذا القسم دخلاً قدره سبعين مليون دولار سنة 2000، بتغير قدره منة وخمسين مليون دولار عن السنة الفائتة. ومن المدهش حقاً أن يعطي المستثمرون هذا القسم قيمة مقدارها 1,9 بليون دولار، وذلك عندما باعت إنرون بعضاً من أسهمها سنة 1997 وقبل أن يحقّق دولاراً واحداً من الإيرادات. وبعد أقل من عامين اعتبر بيه Pai أن المحللين قد يقيمونه بنحو عشرة بلايين دولار.

ومع ذلك، فقبل هذا النجاح الواسع، تعرّضت مجموعة بيه Pai لنكسة مهينة، حيث التزمت مجموعة التجارة بالكهرباء سنة 1997 بمبلغ لا بأس به في مسعى كان من المفروض أن يجعل منها مسوقة الكهرباء الأولى على مستوى الأمة للزبائن في المناطق السكنية. أقرت نيو هامبشير وكاليفورنيا

وعدة ولايات أخرى، لوائح قانونية تسمح لأصحاب المنازل والأعمال أن يشتروا الكهرباء من شركات غير شركات الكهرباء المحلية، وكانت إنرون واحدة من كبريات الشركات التي رسخت قدمها كمزود بديل للطاقة، لكنها لم تنجح إلا في استجلاب حفنة من الزبائن، وذلك على الرغم من ملايين الدولارات التي صرفتها على التسويق. ظهر جلياً أن الولايات - التي كانت تفتح أسواقها أمام المنافسة - لا تزال تطبق القواعد التي تمت صياغتها لإعطاء منشآتھا التقليدية مزايا كبيرة، وأن الخبرة في تسويق المستهلكين كانت جد قليلة لدى صنّاع الصفقات للعاملين في إنرون. قتل إنرون المشروع، وأعطت بيه Pai الفرصة بسرعة كي يقيم عملاً تجارياً بالاستحجار من المصادر الخارجية. كان رؤساء إنرون يعرفون أن ريادة الأسواق الجديدة تتطلب ركوب الصعاب، وأنّها لو وضعت مخار ذلك على كاهل رجل واحد، لما وجدت خلال وقت قصير جداً إلا بضعة من الباحثين عن الكسب، الراغبين في المراهنة بمسيراتهم المهنية على «الأمر الكبير التالي». والفشل عند إنرون لا يقضي بالضرورة على تلكم المسيرات حتى ولو كان من النوع الذي ينتهي على الصفحة الأولى من صحيفة وول ستريت Wall Street Journal.

## دفع الحدود

آغرى المؤيدون لثقافة إنرون الباحث عن الكسب، كين رايس Ken Rice - الذي كان فيما مضى رئيساً لأكبر أعمال إنرون - كي يتصدى للتحدي الخاص بإنشاء قسم إنرون للاتصالات «إنرون كومونيكيشنز Enron Communications» والذي تنبأ واثقاً، من أنه سيصبح «المسيطر في مجال تقديم خدمات الشبكة» للعمل. غير أن التحدي الأساس في الصناعة التي تتحرك على «زمن الشبكة العالمية» لم يكن في إنشاء مفهوم عمل جديد فحسب، بل كان أيضاً في سرعة تجميع فريق متحمس أيضاً. وقد اعتمد هذا على أريحية رجال الطبقة العليا في إنرون. في أن يجتثوا مسيراتهم المهنية من جذورها بين عشية وضحاها، تحسباً لفرصة الانطلاقة بحثاً عن أراضٍ غير مستكشفة، وثروة أكبر أيضاً.

إن توظيف الأفضل يساوي ثمنه.

لا يمكنك أن تنشئ شركة أبدية دوّوبة

في بحثها عن الفرص ما لم تكن

راغباً في توظيف أشخاص دوّوبين باحثين عن الفرص.

في الوقت الذي كان فيه كل من إينرون أون لاين EnronOnline وإينرون إينيرجي سيرفيسز Enron Energy Services امتداداً لأعمال إينرون الحالية في مجال الطاقة، فإن إينرون للاتصالات Enron Communications ظهرت بعد أن اشترت منشأة كهربائية في أوريغون، كانت تمتلك عملاً صغيراً يربط بين مكاتب إنتيل Intel في منطقة بورتلاند Portland وبين شركات التكنولوجيا العالمية الأخرى، بكابل الألياف البصرية. أقنعت رايس Rice والآخرين من خلال نظرة متفحصة أن توفير القدرة على النقل على الشبكة العالمية بين الموزع والمستثمر بواسطة الحزمة العريضة، كان بصورة مذهشة، يشبه أسواق الغاز والكهرباء قبل رفع القيود عنها. احتسبت مجموعة من الأنظمة في سوق الطاقة المنتجين والناقلين والمستهلكين في عقود طويلة الأمد، أدت إلى عدم كفاية غير عادية. كانت إدارة الحزمة العريضة في الشبكة العالمية عديمة الكفاية بنفس المقدار على الرغم من أن ذلك لم يكن بسبب القيود.

قامت شركات شبكات الشبكة العالمية مثل إيه تي أند تي AT & T وغيرها، بإجبار الشركات الأخرى على أن تشتري حزمة عريضة في قطاعات كبيرة تكفي لتلبية الحاجات في ساعة الذروة، والنتيجة أن المشتريين ملأوا «أنابيب» اتصالاتهم بجزء يسير من الوقت، وكان الهدر كبيراً. إن حل المشكلة تطلب مهارات لها علاقة بالقانون، وبالتجارة، تشبه إلى حد كبير تلك التي قامت إينرون بتطويرها في عملها بالغاز والكهرباء. وفي الواقع فإن إينرون لم تكن تتاجر بالحزمة العريضة فحسب، بل قرّرت أن تستخدم معرفتها في كيفية عقلنة السوق، كي تعقلن جزءاً كبيراً من الشبكة العالمية.



إنها سوف تلحم شبكة الحزمة العريضة العالمية الرئيسية مع بعضها البعض، في الوقت الذي لا تمتلك هي ذاتها إلا شبكة صغيرة محسوسة، وهو أمر تدبرت إينرون إدارته في أسواق الغاز والكهرباء.

وعند مباشرة رايس Rice لهذا الدور الجديد شكل على الفور (ثلة) ضم إليها، إلى جانبه، عدداً من أفضل اللاعبين من بقية أقسام إينرون، ومنهم خمسة عشر شخصاً من مستوى مدير عام أو مدير تنفيذي. وقد تم من حيث المبدأ تحديد سبعين شخصاً من هذه الأقسام، ليكونوا مساهمين محتملين في العمل الجديد؛ واستدعى أربعة وستين منهم في غضون أسبوع واحد للالتحاق بفيلق حزمة إينرون العريضة. ولم تكن الحاجة تدعو لأن يرافق أيّ منهم رايس في ولوج المسالك المجهولة لحزمة الشبكة العالمية العريضة. إن إينرون تفخر بحقيقة أن معظم موظفيها كانوا في الجزء الأكبر من العمل، يتحلون «بمسيرة مهنية ذاتية التوجيه»، غير أن الأشخاص الخمسة عشر، الذين اختاروا الانضمام إلى المشروع الجديد، كانوا في الوقت ذاته يعرفون أن إينرون قد بلغت شأواً عالياً في مجال خلق صناعات جديدة، وأنها ترغب في أن تراهن بشيء كبير عندما تدعو الحاجة إلى ذلك، وأنها تكافئ الروا بسخاء. بقي أن نعرف فيما إذا استطاعت إينرون في نهاية المطاف، أن تنافس الشركات التي أدارت الحزمة العريضة لعدة سنوات. ومع

ذلك فحقيقة أن مبيعات الغاز الطبيعي التي تحققت على يدي إنرون قد تجاوزت مبيعات إيكسون Exxon بعشرين ضعفاً، وأن الشركات الغالبة مثل ديوك Duke وبي دجي أند إي PG & E العاملة في مجال استرجار الطاقة من مصادر خارجية، هذه الحقيقة تشير إلى أن الهيمنة على السوق ليست دائماً كل ما يصبو المرء إليه.

ربما كان فشل إنرون كوميونيكيشنز Enron Communications ما زال ممكناً، ولكن الطعام كان سوقاً بقيمة أربعمئة بليون دولار. تعرف إنرون أن عليها أن تبني مقدراتها التقليدية، بيد أنها تدرك أن طرح نفسها بشدة «كشركة طاقة» والبقاء بعيدة عن فرصة مثل الاتصالات، يمكن أن تقضي على قدرتها على الثورة، فهي - في نهاية المطاف - ليست في معرض استنزاف آخر بنس من عمل محتضر، ولكنها - بصورة مستمرة - في مجال خلق مفاهيم عمل جديدة راديكالية ذات سقف هائل.

إنرون شركة ثورية ناجحة لأسباب عدة. لقد فاقت حجم التطلعات التي غالباً ما أطلقت عليها اسم «النية الاستراتيجية». يتذكر سكيلينغ أن ثمانية أشخاص قد تجمعوا في غرفة الجلوس عندما أقام «مصرف الغاز» - الذي انطلق حديثاً - أول حفلة من حفلات عيد الميلاد سنة 1988، وكانوا يعرفون بشكل مسبق أنهم سيصبحون أكبر بائع للغاز في العالم. «لقد علمنا أننا سوف نكتسح العالم، لأننا كنا نملك فكرة أفضل».

تعتقد إنرون أن الأفكار الراديكالية تأتي من أشخاص راديكاليين. ويتذكر كين ليه Ken Lay أن أولى أولوياته عندما أصبح مديراً تنفيذياً، كانت الحصول على «لاعب يخالف الألعاب» يمكن أن يحول صناعة ما إلى كل وظيفة رئيسية، فهو يتذكر الإحباط الشديد الذي أصيب به كمدير للعمليات في شركة أنابيب نفط أخرى عندما كان يخسر الرجال الجيدين الذين أراد أن يوظفهم لديه، لأن رئيس مجلس الإدارة لم ير أن تلبية مطالبهم الخاصة بأجورهم كانت أمراً ضرورياً. لقد برهن ليه في إنرون على أن توظيف الأفضل يساوي ثمنه. لا يمكنك أن تنشئ شركة أبدية دوّوبة في بحثها عن الفرص، ما لم تكن راغباً في توظيف أشخاص ذوو بين باحثين عن الفرص.

## دروس من شركة ثورية مخضرمة

العناصر الضرورية لنظام التجديد في إينرون هي:

- الولع في زيادة فعالية جميع أنواع الأسواق.
- التعريف الواسع لحدود العمل على أساس المقدرات الجوهرية، مثل: التجارة والمراجعة والتي تشتمل على عدد كبير من الفرص، من الغاز إلى الكهرباء إلى الحزمة العريضة وغيرها.
- سوق داخلية مفعمة بالحيوية للأفكار الجديدة المكونة للثروة، حيث تجد الأصوات الجديدة فرصة لسماعها.
- سوق مفتوحة للمواهب، تسهل العمل لموظفي الشركة الأكثر إبداعاً وحيوية في أكثر فرص الشركة إثارة.



- باحثون عن الكسب، مدفوعين كثيراً إلى العمل الذي يجب أن ينالوا قسماً من الثروة التي يخلقونها فيه.
- حدود تنظيمية مرنة تسمح للمهارات والموارد بأن تتضافر مرة أخرى بشكل مبدع ولا نهائي. في الوقت الذي قد يظهر فيه

يجوب قراصنة تطوير عمل شركة جنرال إيليكتريك كابيتال في

أنحاء العالم بحثاً عن فرص إعادة اختراع أجزاء كبيرة من صناعة

الخدمات المالية

أن المدخل إلى التجديد في إينرون لا ثاني له، حتى من الناحية الاصطلاحية، فهو ليس كذلك. قد تأسس نجاح شركة جنرال إيليكتريك كابيتال General Electric Capital الواسع أيضاً على التجديد ذي النظام

المرجلي، إذ يجوب قراصنة تطوير عملها في أنحاء العالم، بحثاً عن فرص إعادة اختراع أجزاء كبيرة من صناعة الخدمات المالية. ويؤدي الموظفون الكبار عملهم، وكأنهم عمال عاديون على ظهر سفينة مشروع مخاطرة، أكثر من كونهم عمالاً يحصون الأرباح بانتباه شديد ويديرون من الناحية النموذجية تجمعات كبرى. يخضع كل مشروع جديد لعملية شديدة لمراقبة المخاطر تقسم إلى مرحلتين: مجموعة قواعد صارمة للموافقة على صرف المال، ونظام مراقبة حازم. ونظراً لأن نظام جنرال إيليكتريك كابتال له نهاية مفتوحة، - (حيث يصف غاري وينت Gary Wendt، الرئيس السابق لمجلس إدارة جنرال إيليكتريك، حدود عمل الشركة بأنها «لا تصنع ولا تنتشر») - فإن أجهزة التحكم العملياتية الصارمة التابعة لها، حاسمة في حماية الشركة من الولوج في أعمال خطيرة لا تفهمها.

إن التشابه بين أنظمة المراقبة في جنرال إيليكتريك كابتال أو إينرون، فإنهم يجدون موارد أكثر وقواعد مالية أقل مما هو موجود في كل مكان آخر تقريباً. يقول وينت Wendt «تضع أي شركة معمرة لائحة طويلة من الأمور التي لا تريد أن تفعلها. وبمرور الزمن تصبح هذه اللائحة كتاباً، وقد أردنا أن نجعل كتابنا قصيراً جداً جداً».

فلا عجب أن نجاح جنرال إيليكتريك كابتال مماثل في اتساعه لنجاح إينرون، (إذ تقدم كابتال نحو 40٪ من أرباح جنرال إيليكتريك). كم هو اتساع المرجل في شركتك؟ هل يفوز بتجديد مفهوم العمل؟

## شركة تشارلز شواب: درج حلزوني للتجديد

يعبر عن ذلك ديفيد بوتروك David Pottruck، رئيس تشارلز شواب ومديرها التنفيذي المشارك بقوله: «إننا مدمنون على التغيير، وإننا عليه لعاكفون». شركة تشارلز شواب وشركاء - التي ولدت مخالفة للقواعد - قادت ثورتها الأولى عندما أعانت على إيجاد صناعة خصم بدل السمسة، من خلال حسم الرسوم الباهظة التي يتقاضاها السماسرة من أمثال: ميريل

لينش Merrill Lynch ووينويبر PaineWebber، وجاءت ثورتها الثانية في ونسورس One Source وهو عبارة عن محل كبير مؤسس على صندوق مشترك يفسح للمستثمرين في نهاية المطاف مجالاً للاختيار من بين أكثر من ألف صندوق مختلف. كان من الصعب على المستثمرين قبل إنشاء ونسورس أن ينقلوا الأصول بين الصناديق، وكان كل شخص له عدد من الاستثمارات العادية يتلقى شهرياً سلسلة محيرة من البيانات. بحلول نهاية التسعينيات كانت محلات شواب المريحة للصناديق المشتركة، حيث يتم إنجاز كل شيء يتعلق بها في مكان واحد، قد جمعت 10٪ من أصول الصناديق المشتركة الأمريكية التي تباع بالأسعار الصافية، دون تحميلها عمولة بيع، ولم تعد الشركة تعتمد بهذا الثقل على إيرادات التجارة. بين عامي 1995 و1998 تدنت النسبة المئوية لإيرادات شواب الناتجة عن العمولات على المتاجرة بالأسهم من 75٪ إلى 58٪ مما يبرهن على وجود الثورة في مفهوم العمل عندها.

لم يكن تغيير صورة شركة شواب من شركة سمسة خصم، إلى مولدة لصندوق مشترك، إلاً واحداً من تحولات الاستراتيجيات التي أنجزتها الشركة، وكان كل تغيير للصورة يشكّل تهديداً بتقويض مصدر الربحية التاريخي، ومع ذلك فقد آتى كل تغيير أكله في النهاية، من خلال جلب مزايا جديدة للزبائن بشكل أساسي. قبل ونسورس، كانت شواب تستوفي من زبائنها رسماً على الراحة التي يتمتعون بها مقابل شراء الصناديق المشتركة من مكان واحد، وكان الزبائن يتفادون هذا الرسم بشرائهم الصناديق بالأسعار الصافية مباشرة من شركات الاستثمار التي تصدرها. ولقد عزّز على ديفيد بوترك David Pottruck، الذي كان في ذلك الحين نائباً للمدير التنفيذي، اضطراب الزبائن لأن يدفعوا عند شواب أكثر مما يدفعون عند غيرها، وكان واحداً من الذين جادلوا بشأن إلغاء هذا الرسم، حين كان آخرون في الشركة يحتجون بأن هذا الإلغاء سوف يخفض من ربحية عمل الشركة في الصناديق المشتركة إلى النصف. وفي النهاية كانت الغلبة لمصلحة الزبائن، وتمكنت الشركة من تعويض الرسم الضائع من خلال فرض رسم معاملة صغير على الشركات التي كانت شواب تبيع صناديقها المشتركة.

حاربت شركة شواب شيطان إحياء جزء من العمل على حساب جزء آخر، وذلك عندما حوّلت نفسها إلى الشركة الأولى في البلاد للسمسرة الحية على الصناديق المشتركة. كان قرارها - بتوفير المتاجرة الرخيصة على الشبكة العالمية لكل زبائنها - مؤلماً، وهوى بعمولتها على هذه التجارة إلى النصف. ولكنها كانت تتباهى مع نهاية سنة 1999 بثلاثة ملايين زبون على الشبكة العالمية وبأصول على الموقع الحي تزيد قيمتها على مئتين وستين بليون دولار (وكانت قيمة أصول مزاحمتها إي\* - تريد E\*TRADE لا تزيد عن عشر هذا الحجم). رسخت شواب وجودها كشركة سمسرة ذات خدمات كاملة من نوع جديد من خلال عروضها من الموقع، ودخلت عصر النصائح، وبرزت منذ أيامها الأولى عندما ظنت أن «النصيحة» كانت كلمة قدرة. يقول بوترك: «إننا نعيد اكتشاف عمل الخدمة الكاملة الاستثماري، وكذلك أنفسنا أيضاً».

كان إدراك شركة شواب للأشخاص الذين تخدمهم هدفاً متحركاً، فخلال العقد الأول من عمرها على سبيل المثال، رأت ذاتها شركة سمسرة مجردة تخدم متاجرين محنكين، ومع ذلك فقد تجرّدت من الحكمة التقليدية السائدة ضمن صناعة خصم بدل السمسرة، وبدأت تبني شبكة من الفروع بدلاً من أن تقبع في عمل أساسه الهاتف، وأرباحه ضئيلة. رأى تشارلز شواب Chuck Schwab أن الناس أرادوا أن يشعروا بالقرب المادي من أموالهم، وهذه الرؤية آتت أكلها بشكل جيد عندما بدأت الشركة بتوسيع مجال الجمهور الذي كانت تتوجه إليه. وجدت شواب أن فروعها كانت استثنائية في تصيد مستثمرين جدد، لأنهم أعطوها مصداقية لا تتغير، وذلك في الوقت الذي كان الاستثمار فيه يصبح ديموقراطياً، في البداية من خلال الصناديق المشتركة، وبعدئذ عن طريق موقع الشبكة العالمية. فتح الزبائن لديها سنة 1999 أكثر من مليون حساب جديد، ولم يسبق لكثير من هؤلاء المستثمرين أن تعاملوا مع سمسار من قبل. وبذلك أصبحت شواب واحدة من أولى شركات الثقة الثابتة، ولديها مفهوم عمل يدعو إلى التفاوض من وجودها على الشبكة العالمية أو بعيداً عنها.

ازدهرت شركة شواب - حيث أخفق الآخرون - بفضل براعتها في اختراع وإيجاد أنماط عمل جديدة، فقد ارتفعت أسعارها عن أسعار منافستها، شركة كويك أند ريلي Quick & Reilly، في السبعينيات، وزادت إيراداتها بين عامي 1993، و1998 بمعدل سنوي نسبته 23٪ وبمبلغ 2,7 بليون دولار، وزادت أرباحها بمعدل سنوي نسبته 24٪ وبمبلغ 350 مليون دولار، وارتفعت أسعار أسهمها في الفترة ذاتها بنسبة 1072٪ مقارنة بـ 218٪ بالنسبة لشركة ميريل لينش Merrill Lynch و164٪ لمؤشر ستاندرد أند بور 500. وفي كانون الأول/ديسمبر 1998 تعدت القيمة التقديرية لشركة شواب في السوق قيمة شركة ميريل لينش وذلك لأول مرة في التاريخ. إن أخذاً في صناعة السمسرة لا يشك في أن شركة شواب كانت ثورية في أكثر من مناسبة.

## في عشق الزبائن

لم تترك شركة شواب لنفسها مجالاً لتكون أسيرة نمط عمل واحد بعينه، وفي ذلك يقول جيف ليونز Jeff Lyons، مدير تسويق الصناديق المشتركة: «أمضينا وقتاً عصيباً في تعريف أنفسنا، ولا نشعر بالارتياح تحت أي تسمية». ولقد عرفت شركة شواب نفسها بما يتناسب مع قضيتها التي هي خدمة الزبائن من خلال فعل كل ما ينبغي لمساعدتهم على تأمين حياتهم المالية

لم تترك شركة شواب لنفسها مجالاً لتكون أسيرة نمط عمل واحد بعينه

وتحسينها. يقول جون ماك غونيجل John McGonigle الذي يدير مجموعة الصناديق المشتركة: «كان هدف تشارلز شواب عندما أسس الشركة، هو أن يجعل منها مكاناً يشعر المستثمر فيه بالراحة أثناء قيامه بعمله. إن تشوك Chuck هي صوت الزبون». إن تعيين الزبائن من خلال تقمص شخصياتهم، هي إحدى قيم الشركة ذات المقام العالي، والتي تتناقلها بشكل واسع، وخير دعاية لذلك هو تشونك شواب. يقول بوب دست Bob Duste، مدير شواب

لم أسمع تشوك Chuck أبداً يتحدث بعنف عن العائدات، أو الأرباح أو أسعار الأسهم. كان دائماً يتحدث عن الزبائن. إنه يعتقد أننا نحتاج إلى فعل المزيد كي نعلم الناس كيف يستثمرون، ليس من أجلنا بل من أجلهم. إذا أحسنا إلى الزبون عرف أن الربحية نفسها سوف تعتني بنفسها. يذهب تشوك مرة في كل شهر كي يقدم حساء للمسنين في أحد مطابخ جيش الخلاص. إنه يقول: «لعلهم كانوا يتفادون هذا الوضع لو أنهم ابتدأوا بشكل أبكر وخططوا، وهذا أمر يحطم قلبي. يجب علينا أن تكون لدينا منتجات أفضل وأن نصل إلى مزيد من الناس».

يرى الغادي والبادي في شركة شواب، أن وظيفته ليست مجرد عمل الصفقات، بل هي حماية بعض من الأشياء الثمينة في حياة الزبون؛ كالقدرة على إرسال صبي إلى المدرسة، أو كفالة أحد الوالدين المسنين، أو التقاعد دون إجهاد. «نظن أننا نشفي السرطان» كما يقول كبير الاستراتيجيين دان ليمون Dan Leemon.

لقد وجدت شركة شواب الشجاعة مراراً كي تتحدى العقائد الصناعية من خلال العمل، انطلاقاً مما وراء الزبون. حين يبدو أن أقساماً أخرى في الصناعة المالية تنظر إلى جهل الزبون كمركز للربح، فإن شركة شواب تفترض دائماً أنها تقوم على خدمة زبون نبيه، حتى وإن لم يكن كذلك، ويعلق ماك غونيغل على ذلك: «مما يميز شواب عن معظم الشركات الأخرى للخدمات المالية، هو أننا نفترض أن زبائننا أذكياء في حقيقة الأمر، وأننا لن نمرّر عليهم شيئاً. لا نظن أن باستطاعتنا أن نلعب عليهم بالأسعار أو بالتنفيذ».

كثيراً ما تسببت استراتيجيات شواب غير التقليدية في تعثر المنافسين. لقد أمضى مصرف فيديليتي Fidelity سنوات ست حتى أخذ - بشكل كامل - بفكرة محل البيع الكبير المؤسس على صندوق مشترك مثل ونسورس، لأن هذا المصرف كان كارهاً لحمل منتجات منافسة، والتخلي عن بعض أتعابه إلى شركات أخرى.

كثير من تجديلات شواب

الكبرى قامت على سلسلة

من تجديلات صغيرة جداً

يدفعها أفراد تعلموا العيش

ضمن إهاب زبائنهم

لقد استكملت شركة شواب عبارتها  
للزبون من خلال أهداف جريئة للنمو. يقول  
آرت شو Art Shaw، أحد كبار نواب  
الرئيس:

كنا نشعر في كل سنة أن علينا أن  
نكبر عشرين في المئة. وفي كل  
سنة نقول إن السنة الماضية قد  
انصرمت وإننا نبدأ من الصفر.  
وهذا خلق لدينا رغبة بالتجديد لا

تصدق. هناك فقط نحو 10٪ من الشركات الكبرى التي زادت كل من  
إيراداتها وأرباحها بنسبة 20٪ سنوياً خلال خمس سنوات على التوالي.

إن شركة شواب ترى نفسها تخاطب سوقاً لا تنتهي. تحتل حسابات  
خضم السمسرة 4٪ فقط من أصل مدخرات أمريكا البالغة خمسة عشر  
تريليون دولار، ويبلغ نصيب شواب منها ستمئة بليون دولار تقريباً، وهي  
تهدف إلى أن تكون حصتها من الأصول قد بلغت تريليون دولار قبل سنة  
2005 وأن تكون قد ضاعفت عدد زبائنها العاملين إلى عشرة ملايين زبون  
تقريباً.

هناك قوتان تغذيان التجديد في شركة شواب، إلى جانب غيرتها على  
زبائنهم، وأهدافها الطموحة في النمو. أولى هاتين القوتين هي الفرصة  
المتاحة لكل عامل لديها حتى تكون لديه ثروة. ذلك أنه من حملة أسهمها.  
يقول المدير التنفيذي المالي ستيف شيد Steve Scheid «إن واحداً من أفضل  
المبادئ المالية، هو أن يكون العدد الأكبر من حملة الأسهم لديك يجوبون  
القاعات في خدمة الزبائن». يقول ماك غونيجل، الذي عمل في السابق في  
مصرف ضخّم: «الصدارة في شركة شواب لكل من الزبائن وحملة الأسهم.  
أما في مصرفي فقد كانوا تركيبات نظرية».

أما الحافز الثاني على التجديد، فهو نظام ربط الترقية بالكفاءة أو

الإنجازات الذي يرحب بالأفكار الجديدة. لقد تَمَّت ترقية أبطال التجديد في شركة شواب دائماً دون النظر إلى الشواغر أو النظام. جيف ليونز Jeff Lyons وجون ماك غونيجل John McGonigle وبوب دست Bob Duste كانوا جميعاً مكافحين من أجل التغيير، دلفوا مبكرين إلى صالة الموظفين التنفيذيين. سوزان ليونز Susanne Lyons زوجة جيف - التي هي في الوقت ذاته مكافحة أخرى من أجل التغيير في مجال التجديد - تقول: «كانت لدى كل من في الإدارة العليا فكرة كبيرة عندما كان في مستقبل المرتبة الدنيا»، وتضيف قائلة: «لقد فعل كل واحد منا شيئاً بفكرته، ونال مكافأة على ذلك». في كل نواحي شركة شواب تعرف سوزان ليونز بلقب «ملكة التقسيم». عندما التحقت بالشركة لأول مرة سنة 1992 من مصرف فيديليتي Fidelity كان سبيل تقرب شواب إلى الزبائن يتألف في معظمه من منهج واحد لا غير، يناسب الجميع تقريباً. كان ينبغي على كل زبون أن يتصل هاتفياً بالأرقام 1 - 800 ويحصل على الخدمة ذاتها المجردة، سواء كان يمتلك في حسابه ثلاثة آلاف دولار أو ثلاثمئة ألفاً. ولكن ليونز لاحظت أن مجموعة النخبة من الزبائن المعروفين باسم «شواب 500»، والتي تضم بعضاً من أصدقاء تشوك شواب ومعارفه، كانت تحظى بخدمة خاصة، وشخصية تقدم من قبل فريق صغير مؤلف من ثمانية من ممثلي الحسابات. لقد فكرت: «لماذا لا ينسحب هذا على مقياس أوسع بكثير؟ يمكن أن تكون لدينا هذه المجموعات الصغيرة لخدمة المستثمرين الأثرياء». وقد اصطدمت حماسها مباشرة بجدار من المقاومة، لأن معظم الناس في الشركة ظنوا أن فكرة علاوة الخدمة تتعارض مع القيمة الجوهرية لدى الشركة، والتي تقضي بمعاملة صغار المستثمرين بصورة حسنة، وأن جميع المستثمرين سواسية. وعليه فقد بدأت ليونز بجمع بيانات عن زبائن شواب الأكثر ثراء، وعن عملائها الأكثر نشاطاً، فأذهلها أن 80٪ من عائدات الشركة المتولدة عن التجارة تأتي من هؤلاء الزبائن الذين يشكلون 20٪ فقط من قاعدة زبائنها. وبذلك توفر لدى ليونز الدافع لمناقشة توسيع «شواب 500» ومساعدة زملائها على إعادة التفكير بتعريفهم لكلمة «العدالة». لماذا لا يمنح المستثمرون الذين يقدمون للشركة قيمة أكبر، مزيداً



من الاعتبار مقابل ذلك؟ أليس هذا من العدل؟  
وفاز هذا المنطق بكثير من المؤيدين إلى جانبه.

استهلت ليونز هذه الخدمة سنة 1994 مبتدئة بمجموعة شواب 500، ووجهت هدفها نحو الزبائن الذين يتاجرون مع الشركة أكثر من ثمان وأربعين مرة في السنة (ثم خفضت إلى أربع وعشرين ثم إلى اثني عشرة مرة) أو إلى الأشخاص الذين تزيد قيمة أصولهم عن المئة ألف دولار. بدأت شواب باستخدام تكنولوجيا تعريف شخصية المتصل من أصحاب الأصول العالية، عن طريق وسيلة اتصالات تلقائية بالطواقم الخاصة، حيث يجد هذا المتصل شخصاً حاضراً للإجابة عن أسئلته على مدى أربع وعشرين ساعة في اليوم، وبذلك وفرت على مدار الساعة خدمة شخصية بمستوى لا مثيل له في أي من شركات السمسة التقليدية. لقد أنيطت بكل طاقم مؤلف من ثمانية أشخاص مسؤولية مجموعة محددة من الحسابات، بحيث يستطيع الزبون أن يتأكد دائماً من أنه يتحدث في الحقيقة مع شخص يفهم وضعه الخاص، وكان كل طاقم يضم أشخاصاً يمثلون شريحة واسعة من مشروع الاستثمار. وما أن حلت سنة 1999 حتى كان نحو سبعمئة وخمسين ألف زبون قد سجلوا في مجموعة شواب 500، والتي عدلت تسميتها إلى «خدمات التوقيع».

## القفز إلى موقع الشبكة العالمية

لم تكن قصة سوزان ليونز فريدة، فكثير من تجديدات شواب الكبرى قامت على سلسلة من تجديدات صغيرة جداً، يدفعها أفراد تعلموا العيش ضمن إهاب زبائنهم. ولم تكن الاختراقات الدراماتيكية لمفهوم العمل - مثل خدمات التوقيع، وموقع شواب دوت كوم [schwab.com](http://schwab.com) - قفزات استراتيجية كبرى، بقدر ما كانت نواتج سيل من تجارب لا تخرج كثيراً عن القاعدة؛ نواتج هي أشبه بمتسلق غير مرهق، يتواثب ضمن درج حلزوني منها بقفزات

سوبرمان الذي يقطع مباني عالية بوثب واحدة. وعلى نفس الشاكلة التي قامت بها مجموعة شواب 500 بإعداد الطريق لخدمات التوقيع، فإن طريقاً طويلة من التجارب التي تركز على التكنولوجيا، ساعدت شركة شواب على دحر كثير من منافسيها التقليديين على موقع الشبكة العالمية.

لقد حقّق عدد قليل من تجارب التكنولوجيا الأولى التي قامت بها

شركة شواب نجاحات متواضعة، منها برنامجها التجاري ستريتسمارت StreetSmart للاتصال الهاتفي عبر الكمبيوتر، ولكن معظمها كان فشلاً مجلباً للكآبة، يذكر منها مثلاً أداتها اللطيفة بوكيتيرم PocketTerm التي طرحتها سنة 1992، وكانت عبارة عن جهاز قادر على استلام عروض أسعار الأسهم على أمواج الأثير، كذلك جهاز شوابلاين SchwabLine الذي أعلنت عنه سنة 1985 والذي يقذف بعروض أسعار على شريط على بكرة، عرضه زائد عندما يتم توصيله إلى خط هاتفي. كذلك فقد طوّرت شركة شواب عدداً من برمجيات المتاجرة بالأسهم وصلت أسعارها إلى الحضيض. ومع ذلك فقد تمّ تشجيع الشباب المدمنين على التجديد في الشركة، على بناء هذه الآلات الأولى الهائلة.

**إن دأب شركة**

**شواب الذي لا يلين**

**وصولاً إلى خبرة**

**أفضل للزبون مهد**

**الطريق أمامها مرة**

**أخرى أمام انبعثات**

**استراتيجية**

**الشركة بصورة**

**راديكالية**

وعلى هذا المنوال، كان ولع شركة شواب بالتجريب، هو الرابع في النهاية. كان جهاز تيليبروكر TeleBroker فكرة مقبلة من خارج شواب طرحها سنة 1989 شاب حديث عهد بهذا المجال. وعرض عليها تكنولوجيا تمكن المستثمرين من تدقيق عروض أسعار الأسهم، والمتاجرة بها باستخدام دفتر رئيسي يربط على جهاز هاتفي ترددي. كانت مراكز الاتصالات الهاتفية بالشركة مشغولة بشكل دائم، وكانت هذه التكنولوجيا طرية رخيصة لزيادة عدد المخابرات التي يمكن التعامل معها دون توظيف مزيد من الأشخاص.

قام دست Duste - الذي كان حينئذ رئيساً لقسم هندسة البرمجيات - بنقل الفكرة إلى أحد كبار نواب الرئيس في مجموعة خدمات البيع المفرق، فواجه المشاكل على الفور. يتذكر دست ذلك فيقول: «ظن الأشخاص الذين يتعاطون ذلك العمل، أن الدفتر الرئيسي كان فكرة فظيعة، وظنوا أن الزبائن سوف يرفضونها لأنهم يريدون أن يتحدثوا إلى شخص حقيقي، وإلا فلن يكونوا قادرين على استخدام الدفتر. لم يستطع هؤلاء الأشخاص أن يفهموا هذه الفكرة لأنهم لم يستطيعوا أن يتصوروا كيف يمكن أن تستخدم».

وبدلاً من أن يجادلهم دست، عمل على أن يقوم إثنان ممن يعملون في التطوير لديه بإنجاز شريط استعراضي ليقوم بتشغيله في الاختبار الأول. وجد الزبائن أن صوته العميق المؤتمت مرضياً، وأن التجارة الهاتفية كانت سهلة المنال تماماً. أصبح جهاز تيليبروكر خلال ستة أشهر متوفراً لجميع زبائن شواب، وقد عبّر عن ذلك أحد مدراء الشركة بقوله: «الفترة الرائدة هنا هي الأسبوع الأول من الطرح».

بحلول عام 1995 كان خمس حجم تجارة شواب يمر عبر جهاز تيليبروكر TeleBroker وبرنامج ستريتسمارت StreetSmart. عمل دست Duste مع حفنة من التكنولوجيا المتحمسين على إنجاز شريط استعراضي آخر، كي يبينوا أمام بوترك Pottruck وتشوك شواب Chuck Schwab أن باستطاعتهم أن ينشئوا تيليبروكر على موقع الشبكة العالمية، وذلك بدافع من الأمل بأن الشبكة العالمية سوف تتألق في الأفق. وصعق شواب عندما استعرض الشريط، وأبلغ مجلة فورشن<sup>(1)</sup> فيما بعد بقوله: «وقعت عن المقعد». لم يكتب دست وزملاؤه ورقة استراتيجية مفصلة حول كيفية قيام الموقع بتحويل الاستثمار، ولكنهم بدلاً عن ذلك قدموا لشواب وبوترك خبرة أول شخص وضع يده على تجارة الشبكة العالمية، فقام بوترك على الفور

(1) إيريك شونفيلد: «شواب تضع كل شيء على الشبكة العالمية» مجلة فورشن، 7 كانون الأول/ديسمبر 1998، 94.

بإنشاء وحدة للتجارة على الشبكة العالمية أسماها إي دوت شواب e.Schwab وما أن حل منتصف سنة 1996 إلا وكانت قائمة، وتدير الموقع ، وجذبت خمساً وعشرين ألف زبون خلال الأسبوعين الأولين من انطلاقتها.

وبينما كان الموقع يزدهر، بدأت تظهر شروخ في نمط عمل إي دوت شواب، فتم منح الزبائن الذين استخدموه حسماً قدره 40٪ من أسعار الشركة في الأحوال العادية، ورغم ذلك فإن أسعار شواب ظلت أعلى بضعفين من أسعار إي \* تريد E\*TRADE. وكان هناك مطب آخر، وهو أنه لم يسمح لزبائن هذا الموقع بمهاتفة ممثل الشركة أو زيارة أي من فروعها، وكان عليهم أن يوافقوا على القيام بكل أعمالهم عن طريق الموقع، أما إذا أراد زبائن الشركة التقليديون أن يتاجروا على الشبكة الحية، فعليهم أن يفتحوا حسابات جديدة.

أراد بوتريك أن يستغني عن هذا التركيب المزدوج، ولكن القلق من أن القيام بذلك سوف يضغط الأرباح، ساور الكثيرين من الموظفين الكبار، وظنوا أن تشجيع الزبائن التقليديين على المتاجرة الحية سوف يحيي أجور الصفقة على حساب بعضها البعض. وعلى العكس من ذلك فقد سادت الخشية من عدم كفاية الأجور المتولدة عن طريق زبائن الموقع الحي لتغطية الخدمة التي تقدم للشخص أثناء وجوده في فروع شركة شواب، أو توفير المساعدة الهاتفية من جميع مراكز نداء الشركة.

ومرة أخرى تغلبت الرغبة في عمل الأشياء الصحيحة من قبل الزبون، على القلق المبدئي حول إحياء جزء من العمل على حساب جزء آخر، وقد عبّر عن ذلك أحد كبار الموظفين بقوله:

تساءلنا عما إذا كانت تجارة الشبكة العالمية هي الأمر الصحيح الذي يجب القيام به لأجل الزبون، وكان الجواب «نعم»، مما يعني معلومات أفضل، وأكثر دقة من حيث توقيتها، ودخول الزبائن إلى حساباتهم بصورة أسرع، وهكذا دواليك. وحالما توضح هذا الأمر أدركنا أن علينا أن نتجزه دونما تأجيل، إذ لا نستطيع أن ننتظر حتى تواجهنا قضية عمل

شائكة. إن تحديد السبيل إلى تكوين الثروة في نمط عمل الشبكة العالمية الجديد يقع على عاتقنا، وليس على عاتق الزبون.

في كانون الثاني/يناير 1998 تم فتح التجارة على الشبكة العالمية أمام زبائن شركة شواب، وكذلك تغيير اسم إي دوت شواب e.Schwab ليصبح شواب دوت كوم schwab.com، وفي نهاية السنة كان 61٪ من مجمل تجارة شواب ينجز على الموقع. بين الربع الأول 1998 والربع الأول 1999 اجتذبت شواب نحو مليون زبون جديد (معظمهم على الشبكة العالمية) وزادت عمولاتها بنسبة 60٪ وتضاعفت أصول الموقع الحي، وارتفع إجمالي الأصول العامة بنسبة 33٪.

هل كان في مقدور شركة شواب أن تدحر شركة ميريل لينش Merrill Lynch وشركات السمسرة الأخرى التقليدية على الشبكة العالمية، لو لم تنجز تجدييدات صغيرة؟ يشك الكثيرون في شركة شواب بذلك. فنادر ما يتغير سلوك الزبون ومفهوم العمل بضربة واحدة. إن دأب شواب شركة الذي لا يلين، وصولاً إلى خبرة أفضل للزبون مهّد الطريق أمامها مرة أخرى أمام انبعاث استراتيجية الشركة بصورة راديكالية.

## دحر التزمّت

إن النجاح في الحالة النموذجية يقلب المعتقدات إلى تزمّت لا نقاش فيه، ومع ذلك فإن شركة شواب كانت - خلافاً لبقية الشركات - تضع معتقداتها الراسخة على المحك مرة تلو المرة. كانت منذ إنشائها - على سبيل المثال - تمقت إسداء النصح، واقتناص المنتجات التي تتميز بطابع الملكية الشخصية، وعليه فقد تجنّبت الدخول في ورطات تضارب المصالح التي فتنت شركات استثمار أخرى. قدر الزبائن عالياً صورة الحياد المدروس عند شركة، ولكنها اضطرت إلى التوجه مرة أخرى إلى هذا الجزء من عقيدتها بسبب الموجة الجديدة من الزبائن الجدد المحتملين، الذين تقل حنكتهم كثيراً عن الحنكة التي يتمتع بها العدد الكبير من المتاجرين الأصليين لديها.

يقول بوترك في شرح ذلك:

وقع في ظلنا لمدة طويلة أن النصيحة سبيل للخدمة الذاتية، وهي الحقيقة التي رأيناها في بقية صنعة الاستثمار. تضمنت النصيحة دوماً دافع الخدمة الذاتية، سواء في دفع المنتجات التي تحمل طابع الملكية الشخصية أو الحصول على المال لقاء التجارة. وعليه فقد قلنا: «لن نقدم نصائح». ولم تعد هذه الرفاهية متوفرة لدينا، واليوم، فإن ما يزيد عن نصف زبائننا الجدد لا يملكون خبرة في الاستثمار، وهم لا يريدون منا مجرد تقديم كتيب معلومات.

أسواق سيسكو للعمل في الشبكات  
في بي بي بي  
في تدفق مستثمر

لم يكن بمقدور شركة شواب، أن تتعدى الطريق المسدودة للنصيحة والحياد، إلا عندما أدركت أن ذلك كان انقساماً نصفياً كاذباً يمكن أن تنفصل القيم فيه عن العادات. كما يقول آرت شو Art Shaw:

لا يوجد ثمة رابط بين إسداء النصيحة وقيمنا، ولكن هناك علاقة مع تجنّب تضارب المصالح، ففي النصيحة يوجد الكثير من نوبات الهستيريا من العالم الذي خلفناه وراءنا، وليست لدينا أعراض تحسسية تجاه النصيحة. ولذلك توجب علينا أن نطرح سؤالاً جديداً هو: «كيف يمكنك أن تقدم النصح دون تضارب المصالح؟».

وهكذا أقلعت شركة شواب سنة 1994 بموقعها أدفايزرسورس AdvisorSource، وهو شبكة من مجموعة من مدراء المال المستقلين لديها، والتي بدأت تحيل إليهم الزبائن الذين يحتاجون إلى مشورة. كذلك فقد طرحت الشركة عدة صناديق مالية مرتبطة بالمؤشرات، وذلك تحت اسم شواب التجاري، وشكل هذا الأمر نقلة أفسحت المجال أمام الشركة لإبقاء أرباح الصناديق المشتركة ضمن الشركة مع بقاء الشركة بعيدة عن لعبة التقاط الأسهم، كما أن هذه النقطة وفرت وسائل بحث استثماري على الموقع كصورة من صور النصح الذي يوجهه المرء لنفسه.

## دروس من شركة ثورية مخضرمة

- كم كان الحال مع شركتي جنرال إيليكتريك كابيتال وإينرون، فإن تجديد مفهوم العمل عند شركة تشارلز شواب قام على الأسس التالية:
- أهداف نمو طموحة كبيرة لا يمكن بلوغها دون تجديد لمفهوم العمل.
  - العمل انطلاقاً من الزبون بدلاً من موقع تقديم عملياتك وعروضك.
  - نظام ترقية مرتبط بالتجديد حيث الأفكار الكبيرة هي الفائزة دون النظر إلى مصدرها.
  - شركات تجريبية سريعة، وإنتاج النموذج الأول بسرعة بغية إفراح المجال أمام المجددين لاختبار أفكار جديدة وتحديدها بسرعة تقطع أنفاس المنافسين التقليديين.
  - تعريف فضفاض ومتطور لتقديم الخدمات بحيث يتم التأكد من أن شواب لا تنطوي على نفسها بسبب تزمّتها.

## سيسكو: بائعة الشبكة العالمية المتجولة

ما زالت شركة سيسكو سيستمز Cisco Systems في مقتبل عمرها، ولكن الشعر يشيب في وقت مبكر عندما تعيش في وقت الشبكة العالمية. بعد أقل من تسع سنوات من إشهارها سنة 1990 وصلت قيمتها التقديرية في السوق إلى علامة المئة بليون دولار، وهذه وثبة إلى الأعالي لم تسبقها إليها أي شركة أخرى، ومع حلول سنة 2000 كانت تتفاخر بقيمة تقديرية زادت عن خمسمئة بليون دولار مما جعلها أعلى شركة على مؤشر ستاندرد أند بور 500 (متقدمة على مايكروسوفت وجنرال إيليكتريك). وهذا ليس أمراً سيئاً بالنسبة لشركة تكونت من فريق مؤلف من زوج وزوجه في جامعة ستانفورد Stanford.

إن خبرة سيسكو في دورات الحياة الاستراتيجية السريعة، هي بادرة مما سوف تواجهه شركات كثيرة من حركة التغيير المكتسحة المسعورة عبر صناعاتها أيضاً. في مؤتمر للاستثمار عقد في كانون الأول/ديسمبر 1998

حذر جون تشامبرز John Chambers، مدير سيسكو التنفيذي، مجموعة مدراء تنفيذيين، وحفنة مدراء عامين يملأون غرفة من تحديثات الشبكة العالمية بقوله:

إن خطوة الشبكة العالمية سريعة جداً. التغييرات هنا تستغرق سنة أو اثنتين... وعادة ما تستغرق عقداً من الزمن في شركات أخرى. يجب عليكم أن تغيروا جزءاً من ثقافتكم، ولسوف يتخلف عن الركب الذين لا يغيرون. سوف تتغير السوق بسرعة كبيرة جداً فإن لم تضع إصبعك على نبض الزبون، فإن الذي تظنونه قيمة مضافة لسعر السلعة سوف يصبح من أصل سعرها.

إنه يتحدث عن خبرة. أسواق سيسكو للعمل في الشبكات، وفي معدات الشبكة العالمية في تدفق مستمر. وبصرف النظر عن المال الذي تضخه سيسكو في البحث والتطوير (1,5 بليون دولار في السنة المالية 1999)، فإن جهودها الداخلية يمكن أن تولد فقط ثلثي المنتجات التي تحتاجها. في عالم اتصالات الشبكة العالمية خارج نطاق سيسكو، يحدث الكثير من التجديد فلا تستطيع أن تغطي كل جوانبه ضمن نطاقها. وهكذا ولأن الحاجة أم الاختراع، فإنها أتقنت فن استخدام الاستحواذ كمحرك للتجديد الاستراتيجي، وأنجزت ما يزيد عن خمس وأربعين عملية استحواذ منذ سنة 1993. من المحتمل أن يكون قد تم تحصيل نحو نصف إيراداتها البالغة 12 بليون دولار من منتجات الشركات التي استحوذت عليها، فهي بذلك تخالف الحكمة القائلة إن الطريق إلى الازدهار لا تشتري. إنها كالبائع المتجول، تنعش منتجاتها واستراتيجياتها دائماً من خلال ازدهار الشركات التي تمتلك مفاهيم عمل تكميلية وتكنولوجيات أحدث. إن سيسكو لا تحارب الشركات الثورية بل تشتريها.

### من بائعة ناقلات إشارة إلى تاجرة أسلحة الشبكة العالمية

تمتلك سيسكو سوق التعاملات الفورية رقم واحد، أو رقم اثنين، في معظم مجالات المنتجات التي تنافس بها: مثل ناقلات الإشارة والمفاتيح

وأجهزة الدخول عن بُعد، ومعدات أخرى تتعلق بالشبكة العالمية. ومع ذلك فقد ابتدأت سيسكو كشركة ذات منتج واحد تباع ناقلات الإشارة التي كانت بمثابة مراسلين إلكترونيين في شبكات كومبيوتر الشركات الكبرى، ثم توسعت إلى مجالات أخرى كان معظمها عن طريق الاستحواذ على شركات ناشئة نشطة، ودفع منتجاتها من خلال قنوات التوزيع الصلبة التي تمتلكها سيسكو. وكذلك نمت مع نمو الشبكة العالمية التي تم بناؤها بواسطة ناقلات الإشارة التي صنعتها. واليوم يتم نقل نحو 85٪ من حركة الشبكة العالمية في إحدى نقاطها على أقسام صلبة من سيسكو. وإذا كانت هناك ثمة قرابة بين ثورة الشبكة العالمية، وأي ثورة أخرى، فإنها تتمثل بمحركي الاقتصاد الجديد البخاريين؛ ناقلات الإشارة والمفاتيح. إن تحول سيسكو من شركة ذات منتج واحد إلى زعيمة اتصالات البيانات، قد وضعها في مصاف النخبة من الشركات التي نجحت في البقاء على قيد الحياة بعد استراتيجيتها الأولى، وهي حفنة من شركات وادي سيليكون الناشئة، منها، إنتيل وهوليت - باكارد.

ميكائيل أنجلو (مايك) فولبي (Michelangelo (Mike) Volpi، رئيس قسم تطوير العمل في سيسكو، الذي يبلغ الرابعة والثلاثين من عمره، يشرح ارتقاء الشركة بقوله:

لقد قمنا بوضع تعريف الشركة مرات ومرات. كنا شركة ناقلات إشارة، ثم شركة شبكات ونحن الآن في الأساس شركة اتصالات. أظن أن إحدى مقدرات سيسكو هي التعامل مع نوع التغيير بشكل منتظم إلى حد ما. نحن لا ننافس اليوم نفس الأشخاص الذين كنا ننافسناهم قبل سنوات عشر، ولا حتى قبل خمس.

سيسكو، مثل بقية الشركات الثورية المخضومة، كانت راغبة في إحياء جزء من الإيرادات الحالية على حساب جزء آخر؛ وفي ذلك يقول أحد الموظفين الكبار: «إذا لم نسهل الأمور على زبائننا في استبدال : منتجاتنا بتكنولوجيات أحدث، فإن منافسينا سوف يفعلون ذلك بالنيابة عنا».

قبل أن تتمكن سيسكو من تحدي مثيلات لوسنت Lucent ونورتيل Nortel، كان عليها أن تدفع عن نفسها بعض الرعاع من المنافسين الأصغر، والذين - مثلهم كمثل سيسكو - كانوا متخصصين بالقسم الصلب للاتصالات الخاصة بالبيانات. تم صنع ناقلة الإشارة الأولى سنة 1982 من قبل شركة تسمى بريدج كومونيكيشنز Bridge Communications وتم شراؤها فيما بعد من قبل مزاحمة سيسكو، شركة ثري كوم 3 com التي كانت - لحسن حظ سيسكو - مشغولة جداً بالعمل في بطاقات مواءمات الشبكة الحالية لدرجة لم تعر معها انتباهاً إلى سوق ناقلات الإشارة، هذه السوق التي كانت في طور نشأتها الأولى، وبذلك أفسحت المجال أمام سيسكو كي تخطف الأضواء. وعندما اتحد اثنان من منافسي سيسكو سنة 1994 حتى يشكلوا شركة بي نتويركس Bay Networks التي كانت تحقق إيرادات أكبر منها، وكانت المترتبة على العرش في السوق الحية الجديدة لأجهزة تسمى المفاتيح. ومع ذلك فعندما جاء الوقت الذي استحوذت فيه نورتيل Nortel على بيه Bay سنة 1998 كانت إيرادات سيسكو تبلغ نحو أربع أضعاف إيرادات بيه، وكانت سيسكو قد اغتصبت مركز التعامل الأول بالمفاتيح. ورغم أن البداية في واحدة من أكثر الصناعات ديناميكية في التاريخ كانت بنفس المزايا، إلا أن منافسي سيسكو سرعان ما قصروا عن ذلك. كيف تمكنت سيسكو مراراً من تجنب العثرات التي سببت للآخرين جراحاً نازفة؟ الجواب بسيط: إنها لم تسمح لنفسها أن تقع في غرام أي تكنولوجيا.

## سيسكو تعاند التكنولوجيا

رغم الحقيقة التي تصف سيسكو نفسها بأنها قوة عظمى، ذات تكنولوجيا عالية، إلا أنها ليست في الأساس شركة تكنولوجيا، وهي تختلف عن منافساتها في وادي سيليكون في أنها لا تحاول أن تروج تكنولوجيا على حساب أخرى، أو أن تقيم شبه احتكار حول نظام واحد. وفي ذلك يقول فولبي:



لقد تخطينا عن الاعتقاد بأن جوهر أصولنا هو أن نملك فوتونين اثنين؛ يعمل هذا أو يعمل ذاك. أصولنا الجوهرية هي قدرتنا على التحرك السريع، وتلبية حاجات الزبائن، وأن نكون الأول في السوق، وأن نقوي قناة التوزيع الخاصة بنا. وحالما تتواجد هذه الأصول في أمكنتها فإن الكثير من تطوير التكنولوجيا يمكن أن يستجر بفاعلية من الخارج، تماماً كما أن بمقدورنا أن نستجر بعض المصنوعات الأساسية.

عندما تكون معانداً للتكنولوجيا مثل سيسكو، فلا وجود لشيء مثل تكنولوجيا «تسبب التصدع»، فكل تكنولوجيا تقيم ببساطة وأمانة حسب مزاياها.

## استمرار التجديد من الخارج

إن عمليات الاستحواذ التي تقوم بها سيسكو على طريقة البائع المتجول، لعبت دوراً هاماً في إفساح المجال أمامها كي تحافظ على شأنها في قلب التغيير الثوري. تولدت استراتيجية الاستحواذ لدى سيسكو بمثابة ردة فعل على تحوّل التكنولوجيا في كل نواحي الصناعة. وبالإضافة إلى ناقلات الإشارة، فإن الموزعات شكّلت المكونات الرئيسة الأخرى لشبكات الشركة في أوائل التسعينيات، وهي علب موجودة في غرف الشبكة الكهربائية توصل إليها جميع أجهزة الكومبيوتر الموجودة في طابق واحد، أو في مكان معين. صنعت سيسكو ناقلات الإشارة وعملت في شراكة مع الشركات الأخرى التي تصنع الموزعات. ثم جاءت المفاتيح التي تتميز بنصف ذكاء ناقلات الإشارة، ولكنها كانت أسرع من الموزعات بضعفين، وهدّدت كل من ناقلات الإشارة والموزعات. يعزو مقال نُشر في إحدى المجلات سنة 1995 خسارة سيسكو لطلبية بمبلغ عشرة ملايين دولار إلى انطلاقة شركة لصنع المفاتيح. عندما سأل تشامبرز Chambers الزبون عما كان سيفعله حتى يسترد العمل كان الجواب: «أبدأ بتصنيع المفاتيح»<sup>(1)</sup>، وبصورة مباغلة أدركت سيسكو أنّها بحاجة إلى ولوج هذه السوق، حتى ولو كان ذلك يعني التنافس مع شركائها في الموزع. ولم تستطع أن تبقى مجرد شركة ناقلات إشارة.

في الوقت الذي كانت سيسكو تملك فيه الموهبة الهندسية لبناء جهاز المفتاح بوسائلها الخاصة، فإنّها لم تكن تملك الوقت اللازم لذلك. كانت التكنولوجيا تنتقل بسرعة كبيرة، بحيث أن أحداً ما سوف يكتسح السوق خلال العامين الذين ستمضيهما سيسكو في تطوير مفتاحها الخاص. ولذلك قرّرت أن تفعل شيئاً لم تقدم على مثله من قبل أبداً؛ أن تشتري بدلاً من أن

(1) جوزيف نوسيرا: «الطبخ مع سيسكو»، مجلة فورشن، 25 كانون الأول/ديسمبر 1995، 114.

## روتينية مثل تطوير المنتجات في الشركات الأخرى

تبني، فأقدمت سنة 1993 على أول عملية استحواذ بمبلغ خمسة وتسعين مليون دولار من الأسهم. كانت كريسيندو كوميونيكيشنز Crescendo Communications شركة مفاتيح يعمل فيها مئة عامل في ذلك الوقت (في حين كان عدد عمال سيسكو ألفاً). وفي أثر ذلك كانت سيسكو تقول إن ولاءها للزبائن والأرباح وليس للمنتجات، وأن مستقبلها لن يتغير مع أي تكنولوجيا يمكن أن تجلب الإيراد الأكبر. مع شراء هذه الشركة بدأت تتضح معالم مدخل سيسكو إلى التجديد؛ مراقبة التقابل مع الزبون، والحياد تجاه التكنولوجيا، واستمرار التجديد من مصادر خارجية (أو بعبارة أدق استيراده) بواسطة الاستحواذ على الشركات الفتية ذات التكنولوجيا، ومفاهيم العمل الجديدة.

كان العرض الذي تقدّمت به سيسكو إلى الإدارة وخملة الأسهم حول الشركات المستهدفة بسيطاً: سوف نضاعف نسبة النمو التحتية مرتين أو ثلاث مرات من خلال ضخّ منتجاتكم وتكنولوجيتكم عبر قنوات توزيعنا، والتي تمّ تحفيزها بشكل جيد، وسوف تحصلون بالمقابل على شريحة من أسهم سيسكو التي كانت موضع تقدير سريع. كانت هذه لعبة عائداتها المتزايدة. أصبحت الشركة دكاناً تجد فيها كل معدات عمل الشبكة، في حين كان خط منتجاتها يتوسّع من خلال الاستحواذ، مما قوى مركزها لدى الزبائن الرئيسيين الذين كانوا سعداء لوجود شخص آخر يتصدّى لموضوع تكامل المعدات المعقّد. إن وضع سيسكو الأوحده لدى الزملاء مكنها بدوره من زيادة الاستفادة من عمليات الاستحواذ التي تقوم بها أكثر مما يفعلها منافسوها. ومن هنا يمكن للشركة أن توفر ما يلزم لرفض عرض المنافسين حول الشركات الفتية الصاعدة، وهي بذلك تؤمن امتلاكها دائماً لأحدث التكنولوجيا وأفضلها كي تقدّمها للزبائن.

حاولت سيسكو أن تبقي يدها في كل شأن بدلاً من أن تحاول التنبؤ بالتكنولوجيا المتعددة التي قد تكون الراححة في نهاية المطاف. في منتصف التسعينيات على سبيل المثال، وقعت مشادة حقودة حول التكنولوجيا التي

يجب أن تستخدم من قبل المفاتيح في المستقبل. كانت التكنولوجيتان المرشحتان هما: الجيجابايت إيثيرنيت gigabit Ethernet وطريقة التحويل ATM. كانت الإيثيرنيت النظامية هي نظام التحويل النموذجي لمعظم الشبكات المشتركة. كانت الموزعات مبنية على تكنولوجيا الإيثيرنيت منذ أيام الشبكات الأولى، كما كانت المفاتيح التي حلت محل الموزعات، ومفاتيح الإيثيرنيت السريعة التي بدأت تأخذ مكان مفاتيح الجيل الأول. إن جيجابايت إيثيرنيت ستكون أسرع من الإيثيرنيت النظامية بألف مرة. والمشكلة الوحيدة هي أن كل الصناعة كانت مهووسة بتكنولوجيا مختلفة تماماً، اسمها إيه تي إم ATM تم اختراعها من قبل شركات الهواتف.

كان الفوز المبكر في صالح التكنولوجيا إيه تي إم ATM لأنها كانت أيضاً سريعة وموثوقة، أكثر من الإيثيرنيت النظامية، وكذلك كانت متوافقة مع الشبكات الصوتية التي تمتلكها شركات الاتصالات الهاتفية. وهكذا فإن واحدة من عمليات الاستحواذ الأولى التي قامت بها سيسكو كانت شركة صغيرة تسعى في تطوير مفاتيح إيه تي إم ATM للشبكات المشتركة. إلا أنه بحلول سنة 1996 بدأت إيه تي إم ATM تظهر كتكنولوجيا خاطئة، على الأقل بالنسبة للشبكات المشتركة. وهكذا حصّنت سيسكو رهانها من خلال دفع مبلغ 220 مليون دولار إلى شركة غرانيت سيستمز Granite Systems، وهي شركة جيجابايت إيثيرنيت أنشأها حديثاً قبل ثلاثة أشهر أندي بيشتولشيم Andy Bechtolsheim، مؤسس شركة صن مايكروسيستم Sun Microsystem المشارك.

أدرك بيشتولشيم - مثل غيره من المؤسسين الكثرين الذين باعوا شركاتهم إلى سيسكو - قوة نمط عملها الذي يركز على الزبائن. «من الأسهل على الزبون أن يشتري شبكة من مورد واحد، من أن يخمن أي شركة حديثة النشأة سوف يكتب لها البقاء». ومن الأسهل على سيسكو أن تترك السوق يفرز التكنولوجيا «الصحيحة» ثم تقوم بعملية استحواذ سريعة لها، من أن تراهن قبل سنوات، وبشكل لا رجعة فيه، على التكنولوجيا التي قد تبيع، وفي أي الأسواق في نهاية المطاف.

إن نمط عمل سيسكو  
سيكون على عكس  
جوهره عندما يقارن  
بنمط منافسيها



المهرجين  
عبدة  
التكنولوجيا

تعرف سيسكو أن ثمن التأخر عن  
التسويق يكون العجز الدائم في غالب  
الأحيان. تعلمت الشركة الدرس القاسي  
عندما أنزلت منافستها شركة أسيند  
كومونيكيشن Ascend Communications  
(التي هي الآن جزء من لوسينت) منتج  
ISDN قبل بضعة أشهر من سيسكو التي  
لم تتخل عن مركز الصدارة أبداً. يقول  
بيشولشيم «مع تحديد السرعة التي ستقلع  
بها الأسواق الجديدة، إذا تأخرت ستة  
أشهر خسرت نصف بليون دولار». وفي الواقع ففي سنة 1998 كان حجم  
سوق الجيجابايت إيثرنيت مئة مليون دولار فقط، وتضاعف في السنة التالية  
أكثر من عشر مرّات.

من أجل ذلك كله، عملت سيسكو على أن تجعل عمليات الاستحواذ  
روتينية مثل تطوير المنتجات في الشركات الأخرى. أطلق على مجموعة  
عمل الشراء التابعة لسيسكو اسم «الاستحواذ والتطوير» التي ينظر إليها على  
أنها مكملة لمجموعة البحث والتطوير. بدأ فولبي، رئيس مجموعة  
الاستحواذ والتطوير، عمله لدى سيسكو عندما كان في السادسة والعشرين  
من عمره، وأنجز كل استحواذات سيسكو فيما عدا استحواذين. ويصوّر دور  
المجموعة بقوله:

في سوق متغيرة بشكل دائم، يعطينا الاستحواذ قدراً من المرونة لأنه لا  
ينبغي علينا أن نلعب لعبة تخمين المنتج الذي سوف نحتاج إليه. لا  
يتوجب علينا أن نخطّط قبل 18 شهراً من الزمن حتى نحدّد ما نحتاجه  
كي نكون في إحدى قطاعات السوق، ثم نبدأ بتطوير المنتج، ونأمل أن  
نكون قد حصلنا على المنتج الصحيح. ولكننا بدلاً من ذلك نستطيع أن  
نقرّر في غضون ثلاثة أسابيع، أننا نريد أن نكون في ذلك القطاع من  
السوق.

تتمكن شركة سيسكو بهذه الطريقة من دخول سوق وادي سيليكون الربيعة للشركات الناشئة المتجددة، ومن جلب أحسن الشركات إلى داخله. لا تهتم الشركة بمصدر التجديد. «في شركة سيسكو لا توجد متلازمة «غير مخترع هنا»، ويتابع بيشتولشيم فيقول: «إذا أرادوا ولوج منطقة اشترى شركة».

الفترة المنقضية بين الاتصال الأولي وإنهاء الصفقة لا تزيد في العادة عن ثلاثة أشهر. أخبر فولبي ذات مرة مجلة كوربوريت فاينانس Corporate Finance<sup>(1)</sup> بقوله: «إن طبع الاتفاقات في هذه المرحلة يستغرق وقتاً أطول من التفاوض عليها». هناك مجموعة من الإجراءات المكررة بشكل جيد لاختيار المرشحين للاستحواذ والتفاوض على الصفقة، ودمج الشركات ضمن سيسكو. يمكن أن تأتي الشراة من عناصر المبيعات، أو الممولين المخاطرين، أو المصارف الاستثمارية أو حتى من الزبائن. وحالما يتم التوصل إلى اتفاق، ترسل سيسكو فريق خبراء لترتيب عملية الدمج، حيث يقوم أحد أفراد الفريق بوضع برنامج خاطف لتدريب عناصر الشراء في الشركة المستحوذ عليها، ويركز آخر على دمج المؤسسات الداعمة للزبائن، وآخرون على هندسة التسويق والتصنيع وأنظمة البريد الإلكتروني والوظائف المكتبية.

إن حقيقة كون الاستحواذات أموراً ودية، تسهل من عمليات الاندماج، ويبقى المدير التنفيذي للشركة المستحوذ عليها غالباً في سيسكو. يتذكر نائب الرئيس هاوارد تشارني Howard Charney، المدير التنفيذي السابق لشركة غراند جنكشن نيتويركس Grand Junction Networks، وهي إحدى الشركات المستحوذ عليها من قبل سيسكو، كيف تم إغراؤه كي يوقع على الاستمرار:

على الرغم من اللحظات المؤلمة، لكن ما توفر هو أنهم يريدوننا أن نكون بأمرين خاصين بعظم الشأن؛ يمكن لمهندسينا أن يروا أننا في الحقيقة قادرون على الصعود من 5٪ إلى 25٪ من حصة السوق، وأن تشامبرز

(1) غلين دريكسهاغ: «كيف اشترت سيسكو طريقها نحو القمة»، كوربوريت فاينانس، حزيران/يونيو 1998 - 21.

Chambers عاملني كنظير. سألني عم أفكر، ولم يتحدث إلي من عل أبداً. وعلى الرغم من اختلاف الحجم، فإن سيسكو تعامل كل استحواذ معاملة الأنداد. إن سيسكو تنجز وعودها.

مدخل سيسكو إلى التجديد، المشابه لمدخل البائع المتجول، يساعد الشركة على استيراد مواهب ذات روح باحثة عن الكسب وتكنولوجيات جديدة، وقد جاء نحو 20٪ من مستخدمي سيسكو الأربع والعشرين ألفاً عن طريق الاستحواذ، وهكذا فإن الشركة مفروشة بالباحثين عن الكسب الخبراء الذين يشكلون مصادر نقية للتنوع الجيني. كثير من كبار موظفي سيسكو وقواد الأفكار، بمن فيهم بيثولشيم وتشارني وكبيرة موظفي التكنولوجيا جودي إيشتريين Judy Estrin واثنان من رؤساء الأقسام الرئيسية الأربعة، جاؤوا من شركات مستحوذ عليها. دفعت سيسكو مبلغ ثلاثة ملايين دولار لقاء كل مستخدم من مستخدمي موقع ستراتاكوم StrataCom البالغ عددهم ألفاً ومئتين، وذلك في عملية الاستحواذ عليه. وعندما تدفع هذا الكم لأناس جدد فإنك تميل إلى أن تستمع إليهم.

الحقيقة المجردة أن سيسكو تستخدم الكثير جداً من الأشخاص الجدد في كل سنة، وتعزز كذلك من ثقافة التغيير. في سنة 1996 - عندما كانت سيسكو ما زالت تضيف أكثر من 50٪ إلى تعدادها العام سنوياً - قال تشامبرز لأبسايد Upside:

هنا في سيسكو لدينا ثقافة ترتقي بانتظام، وعندما تضيف أناساً جديداً بنسبة 50 - 60٪ سنوياً فإن من السهل إلى حد ما أن ترتقي بثقافتك في تلك البيئة، لأنك تأتي بكثير من الأفكار الجديدة والمنطلقات الجديدة. وهذا أمر أصعب بكثير على غالبية الناس الذين كانوا مع شركة ما لفترة طويلة طويلة جداً. إن تنظيمك لا يتوسع، ورؤساؤك هم ذاتهم الذين قادوك خلال حقبة مختلفة<sup>(1)</sup>.

(1) إيريك ني: «مقابلة مع جون تشامبرز من شركة سيسكو سيستمز إنك.»، مجلة أبسايد 30 حزيران/يونيو 1996.

ينخرط «الحرس القديم» أصحاب الوجود المحدود في سيسكو بالحرس الجديد، حيث يكون الحرس القديم موضع ترحاب كبير من قبل الحرس الجديد، وذلك بفضل الاستحواذات العديدة التي تقوم بها الشركة.

التكريس الكامل نحو الزبائن، هو عنصر حاسم في مدخل سيسكو إلى التجديد. «نحن في سيسكو نعمل كي نحصل على طلبات شراء من زبائننا» كما يقول فولبي «وليس لتشييد تكنولوجيا رائعة». اتصالات نظامية ومكثفة مع الزبائن الهامين تساعد سيسكو على تحديد برنامج التجديد الخاص بها، ويضيف بيشتولشيم إلى ذلك قوله:

واحدة من المزايا الأساسية في سيسكو، هي أننا دوماً نطلب موادنا الأكثر إلحاحاً بناء على طلب الزبائن وهندسة المعلومات المستردة. هناك حاجة أقل لأصحاب النظرات الثاقبة لأننا نستجيب لطلب الزبائن، ونحن نعرف أن لدينا بيتاً يمضي في طريقه.

كم هو غريب ألا تصف شركة نفسها بأنها شركة تكنولوجيا، وهي المولدة في وادي سيليكون وتعج بالمهندسين. كم هو عجيب أن يذل هؤلاء المهندسون أنفسهم ويستمعون - حقاً يستمعون - للزبائن. إن نمط عمل سيسكو يكون على عكس جوهره عندما يقارن بنمط منافسيها المهرجين عبر التكنولوجيا.

لم تكن سيسكو تكتفي بأن تبوأ مركز الشركة العالمية الأولى في شبة البيانات، فهي عاكفة كذلك على تحويل نفسها مرة أخرى من شركة تنشئ شبكات البيانات إلى شركة تبني شبكات اتصالات تقوم بالربط بين البيانات والصوت والفيديو، وهي بذلك تهدف إلى الانتقال من مركز قائد سوق شبكات البيانات البالغ ثلاثين بليون دولار، إلى بناء رئيس في سوق أجهزة الاتصالات الهاتفية، البالغ ثلاثمئة بليون دولار والذي تسيطر عليه الشركات المشابهة لشركات لوسنت تكنولوجيز Lucent Technologies وسيمنز Siemens وألكاتيل Alcatel ونورتيل نيتويركس Nortel Networks. وبما أن

تنظيم الشبكات يغزو البيوت، فإن سيسكو تريد أن تلعب هناك أيضاً. يقول تشامبرز، المدير التنفيذي: «أريد لسيسكو أن تكون أسرة حاكمة، وأظن أنها شركة سوف تغير العالم».

### دروس من شركة ثورية مخضومة

إن طريقة سيسكو المماثلة للبائع المتجول في التجديد، حافلة بالدروس إلى الشركات الأخرى العازمة على البقاء ذات شأن في العالم المتقلب، كونها كوكب كبير في سوق الأسهم، وواحدة من الشركات الموجودة في قلب الاقتصاد الجديد:

- عليك أن تقر بأن شركتك مهما كانت ناجحة في كونها مجدية، فإن كثيراً من التجديد، الذي سيعطي مستقبل صناعتك شكله، سوف يحصل خارج حدود مؤسستك.
  - لا تنظر إلى آلاف الشركات الناشئة حديثاً، والتي تؤسس في كل سنة كمنافسين يخشى منهم ولكن كمصادر محتملة للتجديد الذي يجب استثماره. اختر المناهضين.
  - عليك أن تفهم أن القيمة الأخيرة لاستحواذ ما ربما لا يكون بتقنيته، أو بمنتجاته، بل بالمساهمة التي يقدمها إلى التنوع الجيني والطاقة الباحثة عن الكسب.
  - تذكر أن الولاء لتكنولوجيا واحدة أو لمفهوم عمل بذاته في عالم سريع التغير سوف يخلق التجديد ويقتل الشركة في نهاية المطاف.
- ليست سيسكو وحدها في مجال تجديد المصادر الداخلية من خلال الاستحواذ، ولكن على الرغم من أن شركات مثل إينتيل ومايكروسوفت وأمازون دوت كوم قد استخدمت الاستحواذ من أجل سد فراغ المنتج، والدخول في أعمال أخرى، فإن أياً منها لم تستخدم الاستحواذ لتعريف جوهر مفاهيم العمل الموجودة لديها مرة أخرى وبشكل مستمر وناجح مثلما فعلت سيسكو.

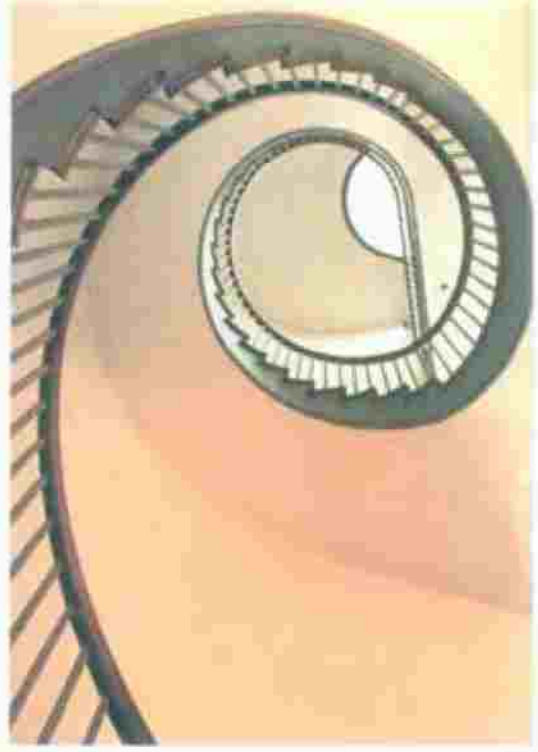
## الأسلوب والجوهر

أظهرت شركات إنرون وشواب وسيسكو جميعها، قابلية للقيام بشكل مستمر بإعادة اكتشاف ذاتها وصناعاتها، ومع وجود الكثير من العناصر المشتركة في النجاحات التي حققتها كشرركات ثورية - طموحات مستجرة من مصادر خارجية ورغبة في البحث عن الأصوات الجديدة والاستماع لها، وحدود تنظيمية مرنة - إلا أن هناك اختلافات لا مثيل لها بين أساليب التجديد في كل منها.

أسلوب إنرون في التجديد ذي الحقول الخصبة، وبذور مقدراتها الجوهرية التي تزرع بشكل منتظم في أسواق جديدة، ترى الإدارة العليا فيها، أن وظيفتها هي حصاد النمو الذي يتحقق في أسواق وصناعات جديدة تماماً. من الطبيعي أن تجري المواهب إلى حيث المحاصيل (المكونات من أجل خلق الثروات) العالية. يستفيد الباحثون عن الكسب شخصياً من جهودهم في سبيل خلق الثروة، مثلهم في ذلك مثل المزارعين الذين يبيعون من خلال جمعية تعاونية، إلا أن بإمكانهم أيضاً أن يستثمروا أفق تنظيمهم الواسع. التركيبة التنظيمية فضفاضة وترتقي بشكل عضوي. هناك فقط مفهوم فضفاض «للعمل» الذي تقوم به الشركة.

أسلوب شواب في التجديد الذي يشبه الدرج الحلزوني، يقوم على ملاحقة الحلول الأفضل لصالح الزبون المستثمر بشكل لا ينتهي أبداً. فالتجديد الذي لا يلين، يرتقي بالشركة بشكل دوراني حول الدرج الحلزوني كلما صعدت نحو مستوى يعلو باستمرار في سبيل إرضاء الزبون وإسعاده. في حين تم التركيز على التجديد في شواب أكثر مما عليه الحال في إنرون، إلا أن العلاقة الغرامية المقلوبة رأساً على عقب، بين شواب والزبائن، قد حفزت تجديدات متوسطة المدى أدت إلى تغييرات دراماتيكية في نمط العمل الذي تقوم عليه الشركة. في أسلوب التجديد الحلزوني تتلاحم معظم التجديدات بالنظام الحالي لخدمة الشركة. هناك ثقافة للإصلاح الهامشي والتجريب الدائمين. كل فكرة لتحسين خبرة الزبون بصورة راديكالية تلقى في انتظارها أذنأ صاغية،

أسلوب شواب في التجديد  
الذي يشبه الدرج الحلزوني  
يقوم على ملاحقة الحلول  
الأفضل لصالح الزبائن  
المستثمرين بشكل لا  
ينتهي أبداً.



ومعظم أبطال التجديد في مجال الزبون يكافأون على الملاء.

تجديد سيسكو على طريقة البائع المتجول واضح بشكل متساو، ولم يكن أمامها - مع السرعة المقدرة التي تتغير فيها التكنولوجيا في عالم الشبكة العالمية - من خيار إلا أن تتعلم كيف تستورد التجديد. وفي الواقع فإنها كانت رائعة في استثمار السوق الخارجية للتجديد، كما فعلت إنزرون في سوق الأفكار الجديدة القائمة داخل الشركة. يجب على الشركة ذاتها - من أجل أن يؤدي هذا الأسلوب في التجديد ثماره - أن تتواجد بالقرب من منبع خصب للتجديد، وأن تعير انتباهاً كبيراً إلى خط سير الشركات الناشئة الصغيرة.

حقول خصبة، ودرج حلزوني، وبائع متجول، أساليب التجديد هذه ليست واضحة تماماً، وفي كل حالة تكون الأفكار المخالفة للقاعدة هي العملة الأكثر احتراماً في المملكة.

ولكن العمل الشاق في تحويل الشركات التي تحتل المراكز المتميزة إلى شركات ثورية مخضرمة، ليس مجرد ركوب أسلوب للتجديد بل إنشاء موجة نبض راديكالي ثوري تسري في عمق التنظيم. توجد بين الشركات الثورية المخضرمة صفات مشتركة كثيرة تدل على أن هناك مجموعة من «قواعد التصميم» لبناء شركات قادرة على التجديد الراديكالي الدائم، وها نحن الآن نلفت انتباهنا إلى قواعد التصميم هذه.

(إياك أن تخطئ، فإن الشركات التي تحتل المراكز المتميزة في السوق يمكن أن تكون شركات ثورية)

