

## التفكير السريع

السرعة لمجرد السرعة والتحرك السريع، دون أن يكون في ذهنك هدف محدد تسعى إليه، هي عجلة. وبالتالي، إن خرجت السرعة عن السيطرة تؤدي إلى ما لا تحمد عقباه. ومن ناحية أخرى، تصوّر عدد السباقات التي يمكنك الفوز بها، إن كانت انطلاقتك الأولى جيدة.

فكر بالأفضلية التي ستميز بها إذا أدركت كيف سيبدو المستقبل أمامك، وإذا كنت قادراً على استطلاع اتجاهات السوق قبل منافسيك. فكر بالقوة التي ستمنحك إياها قدرتك على التفكير بالأشياء بسرعة ودقة، فتعالج في دقائق معدودة الأمور والمسائل ذاتها التي يستغرق بحثها عند منافسيك الأسابيع العديدة.

تخيّل، ولو للحظة، بهجة العمل في بيئة تكون فيها السياسة ومؤامرات القصور شيئاً من الماضي ولا يكون فيها مكان إلا لفوز الفكرة الصائبة. إن مؤسسة تتصف بهذه الميزات سوف تكون أكثر سرعة من منافسيها. في هذا القسم من الكتاب سوف تتعرفون على الطريقة التي تفكر بها أسرع الشركات في العالم، ذلك لأن لدى هذه الشركات القدرة على:

- التوقع والتنبؤ.
- استطلاع واكتشاف اتجاهات السوق.
- وضع كل فكرة تخطر لها في موضع دراسة مكثفة.
- أن تدع الفكرة الأفضل تكسب.

## التوقع والتنبؤ

التوقع هو الإحساس بحدوث أمر ما قبل وقوعه، أو هو اعتبار أن  
أمرًا ما ممكن الحدوث.

تعتبر القدرة على التوقع والتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها العنصر الأهم من  
عناصر السرعة الفعالة. والمعروف أن الانطلاق والتحرك دون وجود نظرة  
واضحة، ودون أن يدري المرء أين يتجه، ستكون النهاية اللهاث، وليست  
أفضل من نقطة البداية. بل ربما تكون أسوأ، حيث لا يكون المرء قد جنى شيئاً  
سوى التعب والإرهاق.

فكيف تختار الهدف الصحيح؟ وكيف تستطيع أن تعمل بشكل أفضل من  
خلال توقع ما سيحدث ومن خلال رؤية النتائج قبل الوصول إليها؟

نشرت مجلة الإيكونوميست The Economist في أحد أعدادها مقالة  
تتحدث عن تجربة تؤكد الحاجة إلى التوقع واستباق الأحداث. كانت تلك  
التجربة تحمل عنوان: «نفايات داخلية، نفايات خارجية، التنبؤ الاقتصادي، دقة  
التنبؤات عند عمال النظافة» جاء فيها ما يلي:

«في سنة 1984 أرسل استبيان رأي إلى أربعة وزراء مالية سابقين، ورؤساء  
أربع شركات متعددة الجنسيات، وأربعة طلاب من جامعة أكسفورد،  
وأربعة عمال نظافة في لندن. وبعد عشر سنين قورنت نتائج تلك التنبؤات

مع النتائج التي تحققت فعلاً. فتبين أن عمال النظافة البريطانيين تفوقوا على وزراء المالية السابقين، وعلى طلاب جامعة أكسفورد، لكنها كانت متعادلة مع التنبؤات التي قدمها رؤساء الشركات متعددة الجنسيات في عدد كبير من القضايا الاقتصادية الهامة».

(مجلة الإيكونوميست تاريخ 3/6/1995)

وهذا يعني أن عمال النظافة كانوا أفضل من المسؤولين الحكوميين وطلبة الجامعة في توقع ما سيتحدث، أي إن المعرفة المسبقة لماهية الأشياء التي ستحدث مستقبلاً خير معين لك في اتخاذ القرارات الصحيحة. والتوقع أمر طبيعي يحدث مع كل فرد بشكل يومي.

نحن نتوقع أحوال الطقس، مثلاً، قبل أن نقرر ماذا نرتدي في ذلك اليوم. والأب والأم يتنبآن بحاجات الأسرة في أمور النقل قبل أن يقررا نوع السيارة التي سيشتريانها. ونحن أيضاً نتوقع كيف سيكون حال يوم العمل في المكتب من لهجة التحية الصباحية لرئيس العمل، إن كانت تحمل المودة، أو تفتقر إليها، أو حتى حين لا يلقي التحية الصباحية إطلاقاً.

ومن الملاحظ أن لبعض الأشخاص قدرة أفضل من غيرهم على التوقع، قد تصل أحياناً إلى مستوى التأثير في أسلوب حياتنا. في عام 1953، مثلاً، واجهت شركة سي. إي سوانسون C.A.Swanson & Sons للدواجن مشكلة عدم كفاية مساحة التخزين لديها لتخزين حوالي 260 طناً من الدجاج الرومي المجمد. فارتأت الشركة القيام بجولة في أنحاء البلاد تحمل الدجاج المجمد ضمن سيارات مبردة. وصدف أن كان أحد موظفي الشركة، جيرري توماس Jerry thomas، يقوم برحلة عمل، لاحظ خلالها تلك الأطباق المصنوعة من الألومنيوم، ذات الأقسام الثلاثة التي تقدم عليها وجبات الطعام في الطائرات. فخطر له فكرة. ولاحظ أيضاً أن جهاز التلفزيون قد بدأ يستقطب الأسرة

حوله في البيوت الأمريكية، منهيًا، وبشكل سريع، دور المدفأة التي تتحلق حولها الأسرة. فتنبأ بوجود مجتمع يتناول فيه الناس وجبات طعامهم في غرفة المعيشة أمام التلفزيون. وقال في نفسه: «ماذا لو وضعنا الدجاج الرومي المجمد في صينية مثل تلك، ونضع إلى جانب الدجاج بعض البطاطا، وغيرها، ونطلق على ذلك الطبق تسمية «وجبة عشاء أمام التلفزيون؟» والآن وبعد انقضاء ما يقرب من خمسين عاماً، ومبيعات بلغت ستة مليارات وجبة، لا تزال شركة سوانسون تبيع ما معدله 150 مليون «وجبة عشاء أمام التلفزيون» في العام الواحد. لقد كان التوقع الذي جاء به جيرري توماس صحيحاً.

وفي عام 1990 لاحظ ليوناردو فيرناندو بوخالز الموظف في شركة جونسون وجونسون في إسبانيا Johnson & Johnson بوظيفة مدير مبيعات، ازدياد عدد النسوة اللاتي يدخلن سوق العمل الإسبانية، وقال في نفسه: «عندما تعود هؤلاء النساء إلى بيوتهن آخر النهار ستشعرن بالتعب الشديد، ولن يتسنى لهن إعداد الطعام وطهيهِ. فتوقع انتهاء عهد الاستمتاع بقبلولة وسط النهار أو تناول العشاء في وقت متأخر من الليل، وانتهاء عهد الوجبات الإسبانية الدسمة، ورأى الحاجة المتزايدة لإيصال وجبات الطعام إلى المنازل، فأسس شركة تحمل اسم تيليبيتزا Telepizza، وأخذت هذه الشركة تنمو وتكبر حتى غدت بعد عشر سنين امبراطورية يترأسها هو وتمتلك نحواً من ألف مطعم. تبلغ قيمتها الإجمالية ملياري دولار.

وفي عام 1992 تسلّم ستيف كيس Steve case منصب المدير التنفيذي في شركة أمريكا أون لاین AOL التي كانت في ذلك العام مجرد شركة في بداية عهدها تقدم الخدمات الالكترونية لزيائنها من الشبان الكسالى الذين يقضون أوقات فراغهم في أقبية العمارات يلعبون ألعاب الكمبيوتر. وفي الوقت الذي كان فيه زبائن هذه الشركة يعدّون بالآلاف تصوّر كيس عالماً جديداً. تنبأ بعالم يكون فيه الكمبيوتر الشخصي في كل مكان، يستعمله كل فرد شأنه في ذلك

شأن جهاز الهاتف أو جهاز التلفزيون. وكان أن كبرت شركته ونمت من لا شيء، حتى غدت عملاقاً، واستطاعت بعد أقل من عشر سنين أن تلتهم عملاقاً آخر من عمالقة الإعلام هو شركة تايم وارنر Time Warner بصفقة بلغت قيمتها 166 مليار دولار (المصدر Dow Jones Business Wire تاريخ 10/1/2000).

وهذا مثال آخر، كان سايبير بهاتيا Sabeer Bhatia مهاجراً قادمًا من الهند ليعيش ويعمل في الولايات المتحدة، وكان يقضي وقته يشاهد كيف يصبح أمثاله من مهندسي الإلكترونيات الشبان أثرياء من خلال عملهم في شركات مبتدئة تعتمد في عملها على شبكة الانترنت. فأراد هو وزميل له اسمه جاك كلارك Jack Clark الذي صار شريكه فيما بعد، أن يصبحا من الأثرياء أيضاً. فقرر الشبان أن يؤسسا شركة في عام 1996، وشرعا في كتابة مجموعة رموز المنتج الذي ينويان إطلاقه باسم برمجيات جاوا java-soft، وذلك في أوقات فراغهما. وأخذوا يتساءلون كيف يمكنهما الالتفاف حول «جدران النار» Fire Walls الأمنية التي صممت لحماية أنظمة الكمبيوتر الخاصة بأرباب العمل من المتطفلين من موظفي الشركة. وكان محور تفكيرهما يدور حول السؤال: «أليس أمراً عظيماً أن تكون ثمة طريقة تجعل لكل شخص علبة بريد خاصة به؟» فتوقعا ولادة عالم يكون فيه لكل شخص عنوان بريد إلكتروني خاص به. وما أن انقضى اثنان وعشرون شهراً حتى باعا شركتهما التي عرفت باسم هوت ميل Hotmail والتي كانت تمتلك أكثر من 20 مليون زبون من زبائن مايكروسوفت مقابل أسهم في شركة مايكروسوفت Microsoft بقيمة 400 مليون دولار.

لكن معظم الناس، لسوء الحظ، يقصرون مهاراتهم التنبؤية على الأمور اليومية، مثل الطعام والملابس وأموالهم الشخصية. فماذا يمكن أن يحدث لو أنك مارست هذا التنبؤ مثلما فعل جيرري توماس وستيف كيس وليوبوخالز وسابير بهاتيا وغيرهم من عشرات الألوف من رجال الأعمال الذين تركوا بصماتهم في العالم؟ أنت تستطيع ذلك.

## لن تحتاج لكرة العزاف الزجاجية

من لا يحب أن يكون قادراً على رؤية المستقبل رؤية يقين؟ قد تحمل لك تلك الرؤية نقوداً في المصرف، ونحن جميعاً نريد أن نعرف أية أسهم نشترى، وفي أي مكان نشترى عقاراً، وأية موارد نخترنها لمبيعات مستقبلية، وعلى أية شركة نضع الرهان. نريد أن نعرف أن كل شيء متوقع حصوله سوف يتحقق.

مارس العرافون، ومحترفو فن الخداع، عملهم منذ آلاف السنين، ابتداءً من معبد دلفي، ومروراً بخطوط الهاتف الساخن للاستشارات النفسية وحتى الاحتفالات والطقوس الصاخبة بقصد الشفاء الإلهي التي كان يقودها الأب بيلي بوب Billy Bob. فهؤلاء جميعاً كانوا يعملون على خداع جمهرة بريئة من الناس لم يساورهم ريب في أعمالهم، بل كانوا يتوقون لمعرفة شيء، ولو يسير، عن المستقبل. لكن المستقبل البعيد تصعب رؤيته حتى لو حاول ذلك اختصاصيو المستقبليات الذين عجزوا طوال القرن الماضي عن رؤية الأشياء التي جعلت عالمنا الحالي على ما هو عليه. فقد تخيل علماء المستقبليات الإضاءة بالكهرباء لكنهم لم يفكروا بالغيثار الكهربائي، تحدثوا عن الأسلحة الليزرية لكنهم لم يتوقعوا استخدام الليزر في العمليات الجراحية، أو آلات تسجيل الأقراص الليزرية. تكلموا عن قواعد المعلومات الخاصة بالحواسيب العملاقة ولم يذكروا شيئاً عن برامج «بالم بايلوت» Palm Pilots أو ألعاب الكمبيوتر. توقعوا وجود آلات التصوير الخاصة بالمراقبة الحكومية، لكنهم لم يسيروا إلى أجهزة المراقبة ذات الحجم الصغير.

نحن نتفق بالرأي مع بيتر دروكر Peter Drucker الذي قال في كتابه «الإدارة من أجل النتائج Managing for Results»: «لا يمكن معرفة المستقبل، وسيكون المستقبل مختلفاً عما هو موجود حالياً، أو ما نتوقع وجوده». فإن كنت لا تستطيع رؤية المستقبل، كيف يمكنك أن تتوقع؟

عندما سئل اللاعب الأسطورة في ألعاب الهوكي على الجليد، وين

غريتزكي Wayne Gretzky ما الذي جعله ذلك اللاعب العظيم، أجب :  
«معظم اللاعبين يهرعون إلى حيث يوجد القرص أما أنا فأهرع إلى حيث سيصل  
القرص». وهذا هو الفرق بين التوقع وتكهنات العرافين . لم يقل غريتزكي إنه  
يسرع نحو المكان حيث سيتواجد القرص بعد عشر سنين من الآن، أو في  
المباراة القادمة. بل قال إنه يتجه إلى حيث سيكون القرص بعد لحظات قليلة  
من اللحظة الراهنة. وهنا تكمن عظمته. هذه الميزة الصغيرة التي تميزه عن  
سواه كانت كافية لتجعل منه أعظم لاعب هوكي في العالم.

ومن هنا، فالمقدرة على توقع حصول ما هو محتمل خلال الأشهر القليلة  
القادمة، أو حتى السنوات القليلة القادمة تكفي لتجعلك تتفوق على ما يزيد عن  
99% من السكان الذين يرضون بكل ما سوف يحدث. إنسَ أمر المستقبل البعيد  
فسوف تصل إليه قبل أن تدري، ودع ألعاب الصالونات لاختصاصيي  
المستقبلات وغيرهم من المتعلمين والمفكرين الذين تعوزهم الخبرة. فكل ما  
تحتاجه فعلاً هو مجرد بداية صغيرة، تلك الميزة عينها التي ميزت وين غريتزكي  
عندما توقع أين سيكون القرص في مباراة الهوكي.

### كيف تسرع إلى حيث سيكون القرص

قد تخال الخطوات الست التالية وأنت تستعرضها سهلة وبسيطة. لكن  
فكر ملياً قبل أن تقول إن ذلك الشيء البسيط لا يعطيك القدرة والأفضلية  
التنافسية الهامة. وكما قال المؤرخ الحربي كارل فون كلاوسفيتز Kart von  
clauswitz: «كل شيء سهل جداً في الحرب. . لكن أسهل الأشياء أصعبها».

#### 1. نظرة واحدة إلى الوراء تساوي عشرة إلى الأمام

يقول ونستون تشرشل: «كلما كانت نظرتك إلى الوراء أكثر بعداً، كانت  
نظرتك إلى الأمام أكثر بعداً». لا تسيء فهم ما قاله تشرشل، إذ لم يكن يروج  
لتلك النظرة النمطية إلى الوراء التي اعتادت عليها المؤسسات حين تأخذ في

اعتبارها أعمال السنوات الخمس السابقة لتضع الخطط لمثلها أو أكثر منها في المستقبل . فهذا النوع من التنبؤ لم يعد له شأن يذكر .

فقد كان تشرشل يدعو أولئك الذين يريدون معرفة المستقبل إلى تجميع أكبر قدر ممكن من المعرفة الجيدة عن الماضي أولاً وقبل أي شيء آخر . فالنظرة إلى الوراثة وإلى ما كان سائداً لدى الإنسان في حقبة معينة من ميول وأفكار واتجاهات تعزز مقدرة المرء على تصور كيف سيكون الحال عليه في المستقبل .

عندما كنا في مدريد بإسبانيا نجري بعض البحوث لهذا الكتاب ، سألنا بواب الفندق عن الطريق إلى المكتب الرئيسي لشركة تيليبيتزا Telepizza ، فأراد أن يستفسر عن طبيعة عملنا مع تلك الشركة ، وقلنا له إننا نريد لقاء مؤسس الشركة ليوبولدو بوخالز ، فأجاب بصوت هامس مفعم بعظيم الإجلال لهذا الرجل ، واصفاً إياه بكثير من الإطنان ؛ أنه رجل عظيم وبأنه «سعيد الحظ جداً لأنه رأى المستقبل» .

لكن الذي لم يعرفه بواب الفندق هو أن ليوبوخالز لم يكن إسباني المولد والنشأة . فقد ولد في كوبا ، ومنها ارتحل مع أسرته إلى فلوريدا حيث قضى سني شبابه الأولى ودراسته الجامعية في الولايات المتحدة ، وفي هذا البلد رأى بأم عينه ذلك الانفجار الذي ولد في الستينيات والسبعينيات نمط الوجبات السريعة وإيصال الوجبات إلى المنازل . لم يكن بوخالز سعيد الحظ ، كما قال بواب الفندق ، ولم يرَ المستقبل ، بل كانت له ذاكرة جيدة .

اجعل من نفسك قارئاً نهماً للتاريخ . وخصص جانباً من وقتك لقراءة ما حدث في الماضي قراءة جادة وعميقة . إذ ليس من المستبعد أن ما حدث في الماضي سيحدث ثانية . مثال ذلك ، نقرأ في كتب التاريخ أن المخازن الكبرى ظهرت للوجود في السنوات الأولى مطلع القرن العشرين ، فأذنت بانتهاء عهد التاجر الذي يتعامل بجميع الأصناف . وفي السبعينيات من القرن ذاته وجدت

المخازن الكبرى هذه نفسها تناضل للبقاء عندما ظهرت الأسواق التجارية المجمعّة المعروفة باسم (مول mall) ومحلات البيع بالحسومات، وفي الثمانينيات برز خطر جديد يتهدد تلك الأسواق التجارية المجمعّة ومحلات البيع بالحسومات متمثلاً بطريقة البيع بالبريد. والآن، كل هذه الأنواع من الأعمال الجارية يتهدها خطر جديد هو التجارة الالكترونية عبر شبكة الانترنت، التي لا تعدو كونها وضع نقطة ثم ثلاثة حروف دوت كوم (.com).

كان السبب لكل هذه التغييرات قوة محرّكة واحدة هي تكاليف الوصل بين المجتمعات البشرية والتجارة. في البداية كان من الممكن قيام المخازن الكبرى نتيجة للتأثير الثوري لسكة الحديد. (كانت كلفة نقل طن واحد من البضاعة قبل ظهور سكة الحديد تعادل أربعة أضعاف سعر مبيع صنف واحد من البضاعة المنقولة، ومع ظهور سكة الحديد كوسيلة للنقل انخفضت كلفة النقل إلى ما يقرب مثلاً واحداً من عشرين مثل من مستويات الكلفة السابقة). وانخفاض الكلفة أدى إلى انخفاض الأسعار، والمبيع على نطاق واسع أدى إلى ظهور الاقتصاديات، وازدياد سرعة التوزيع أدى إلى ازدياد عدد دورات حركة البضاعة. كل هذه الأمور مجتمعة كانت السبب في نجاح وازدهار المخازن الكبرى على المستويين الوطني والإقليمي.

بعد ذلك، ازدهرت الأسواق التجارية المجمعّة (مول malls) والبيع عن طريق البريد، وذلك بسبب انتشار نوع آخر من الاقتصاد الذي يعمل على تقوية الصلة بين الزبائن والمنتجات، ألا وهو ظهور طرق السيارات السريعة، وانتشار السيارات على نطاق واسع إضافة إلى التحرك نحو ضواحي المدن. فبات باستطاعة المستهلك أن يذهب بسيارته إلى موقع تجاري في الضاحية، حيث يجد التنوع الأوسع من البضائع، ناهيك عن السعر الأفضل. إذن تركز البضاعة في مكان والسعر الأدنى يؤديان إلى ازدياد عدد دورات حركة البضاعة.

والآن نجد شبكة الانترنت تقدم لنا وسيلة اتصال جديدة بين المجتمعات

البشرية (الزبون) وبين العروض التجارية (البائع)، مما يجعل عدد دورات حركة البضاعة يزداد أكثر فأكثر حتى يصل إلى ما يقرب من 25 دورة في العام الواحد. وهذا يعني أن هامش ربح إجمالي منخفض يعادل 5٪ يمكن أن يعطي عائداً استثمارياً صافياً يعادل 40٪ في واحد من المخازن الكبرى حيث تدور البضاعة أربع دورات في العام الواحد.

من هذه المعلومة التاريخية نجد أن أكبر ضرر يصيب نماذج البيع بالتجزئة يحصل عندما تظهر وسائل اتصال جديدة بين المجتمعات البشرية والتجار، فتتخفف كلفة البضاعة ويزداد عدد دورات حركة البضاعة (وهذا ما تتبعه حالياً شركة H & M لتكون أسرع شركة في صنف البضاعة التي تتداولها من خلال تحقيق ثمان دورات للبضاعة في العام).

## 2. ما هي دورة الحياة التالية؟

في عام 1996 قال ريموند سميث Raymond smith رئيس مجلس إدارة شركة بيل أتلانتيك Bell Atlantic في إحدى خطبه أن عملية استيعاب الثورة التكنولوجية تستغرق نحواً من ثلاثين عاماً وتمر عبر أربع مراحل هي:

- 1 . الاختراع ذاته .
- 2 . التكنولوجيات التشغيلية التي تلتقي معاً لنشر هذا الاختراع .
- 3 . التبصر المفتاحي الذي يحوّل الإمكانية التكنولوجية إلى طريقة تواصل جديدة .
- 4 . ظهور نماذج لأعمال تجارية توجه الاستثمارات وتقودها نحو الموهبة الإبداعية لتخدم حاجة في السوق لم يظهر ما يليها بعد .
- ونحن نضيف إلى تلك المراحل مرحلة خامسة هي :
- 5 . مرحلة يسود فيها الاندماج . في هذه المرحلة يصبح المنتج أو الخدمة

شائعاً ومتداولاً لدى الجميع، وتقوم بعرضه شركات عديدة. فتنشأ جراء ذلك حروب سعرية وبالتالي يغدو المنتج أو الخدمة سلعة، وعندئذ يصبح اندماج هذا الاختراع في السوق أمراً لا مفر منه ولا يبقى في السوق سوى ثلاثة موردين لا أكثر.

نحن اتفقنا مع ما قاله سميث في عام 1996، ولا نزال نوافقه الرأي. لكننا الآن نشك في أن تستغرق تلك الدورة ثلاثين عاماً. إذ ربما تكون سريعة سرعة البرق.

فإن كنت تود معرفة مكامن الابتكار والنجاح في شركتك، أدرس وضع شركتك الآن، وتوقع التغييرات التي سوف تحدث عندما تنتقل شركتك إلى مرحلتها التالية. فالاحتمالات تشير إلى أن الأشياء ذاتها ستحدث ثانية، والفرص ذاتها التي صادفت كل شركة أخرى انتقلت من دورة حياة معينة إلى الدورة التي تليها سوف تتكرر ثانية. فالتاريخ إلى جانبك.

### 3. اطرح الأسئلة عن كل شيء.. وعلى الدوام

يعزو سايبير بهاتيا، مؤسس شركة هوت ميل Hotmail أسباب قدرته على الإبداع والتوقع إلى أسئلته الكثيرة التي كان يطرحها عن كل شيء. بعد مجيئه إلى الولايات المتحدة بوقت قصير نال درجة متدنية على أطروحته التي قدمها إلى الجامعة. أحس بالإحباط. لكن هذه التجربة غيرت مجرى حياته. يروي سايبير بهاتيا قصته التي ربما تتفق وقصص الكثيرين من أمثاله الطلبة، فيقول:

«اكتسبت تعليمي كله وفق نظام قائم على المعرفة. يعلمونك أشياء، وتأخذ العلم عن الكتب وعند الامتحان تكون كتابتك تكراراً لما تعلمت وقرأت. عندما طلب إلي أن أكتب أطروحتي الأولى، قرأت كل كتاب عن موضوع الأطروحة. ومن حيث الأساس أعدت كتابة كل تلك الأشياء التي قرأتها. وعندما نلت درجة متدنية قال لي أستاذي إن الهدف من كتابة الأطروحة هو أن أزيد على تلك المعرفة، لا أن أعيد كتابتها كما هي».

كانت تلك التجربة حافزاً لبهاتيا لأن يحسم أمره ولا يقبل الأشياء كما تقدم إليه. بل أن يسأل عن كل شيء. ومن خلال أسئلته الكثيرة صار يهوى تناول الشطائر التي تقدمها مطاعم ماكدونالدز McDonalds محشوة بلحم البقر. يقول بهاتيا عن ذلك:

«تعتبر البقرة مقدسة في الديانة الهندوسية، ولا أحد يأكل لحم البقر. أردت أن أعرف السبب في ذلك، ولم أجد أحداً يرشدني إليه!! تابعت أسئلتي حتى حصلت على الجواب. واكتشفت أن البقرة كانت في الماضي ذات قيمة كبيرة لما تقدمه من منتجات الألبان، وليس اللحم. ومع مرور الزمن صار الناس ينشدون الأغاني تسييحاً للأنهار والشمس والطبيعة. . والبقرة. وهكذا أصبح أمراً مقبولاً أن الهندوس يمتنعون عن أكل لحم البقر. ولأنني تجرأت على السؤال، أستطيع الآن أن أتناول شطائر لحم البقرة التي يقدمها ماكدونالدز دون أن أشعر بالذنب».

ويضيف بهاتيا إلى ذلك قوله: «إذا أردت أن تصقل مهاراتك بالتوقع، لا تقبل الأشياء كما هي، بل اطرح أسئلتك عن كل شيء. . . كيف؟ ولماذا؟ هي تلك الأشياء التي تعرض لك؟».

#### 4. كف عن العمل من أجل الشركة - واعمل للتأثير فيها

يقضي معظم رجال الأعمال جلّ وقتهم في العمل من أجل شركاتهم أو داخل شركاتهم، ولا يجدون الوقت الكافي للعمل بغية التأثير فيها. لذلك تراهم يعجزون عن التنبؤ بما قد يحصل أو بما يمكن أن يكونوا أنفسهم قادرين على التسبب في حصوله.

منذ سنوات خلت، كنا المتحدثين الرئيسيين لعدد من المؤتمرات الآسيوية التي حضرها عدد كبير من أصحاب الشركات والمسؤولين التنفيذيين والمدراء العاميين لشركات من مختلف دول العالم. وعلى مدى أربعة أيام، وكان الحضور قد أغلقوا هواتفهم المحمولة، كان الجميع يتلقون المعرفة من

أفضل الأساتذة وممارسي الأعمال التجارية في العالم، وأتيحت لهم الفرصة للقاءات جانبية مع أعضاء الهيئات التعليمية. خلال تلك الجلسات طلب إليهم أن يتحدثوا عن الأسباب التي دعتهم لدخول عالم الأعمال، وكيف يرون أعمالهم، وإلى أين يريدون إيصال تلك الأعمال.

في تلك الأيام المعدودة، وجد هؤلاء الأشخاص الشجاعة الكافية ليكونوا أكثر تطلعاً للمستقبل، وأن يتوقعوا ما الذي يريده الزبائن، بدلاً من قضاء وقتهم في التعامل مع موظفين بليدين أو معلومات مغلوبة، أو موردين غير متعاونين أو حسابات المدفوعات والمقبوضات. التقينا في أحد تلك المؤتمرات في أندونيسيا واحداً من رجال الأعمال - ولم يكن من الولايات المتحدة - كان يمتلك شركة متخصصة بتركيب هوائيات التلفزيون، وقد جنى ثروة طائلة من عمله هذا عبر السنين. لكن كان يشعر بخاطر يتهدد تجارته جراء انتشار القنوات الفضائية وتلفزيونات الاشتراك عن طريق الكابلات. وباءت بالفضل كل جهوده الحثيثة للحصول على عقود تركيب أطباق الهوائيات للتقاط القنوات الفضائية حتى أوشك على إغلاق شركته بسبب عجزه عن إيجاد طريقة يستخدم تلك البنية الأساسية التي كوّنها لشركته.

كان دائم العمل في شركته، وكثير القلق على مصيرها، ولم يفكر للحظة بنوع العمل الذي يمكن أن يشتغل به. وعندما سألتها عن أشياء أخرى من غير اختصاصه شاهدها في المدن التي قدم خدماته فيها، ازداد قلقه حتى صرخ قائلاً: «أنا هنا لأعرف كيف أبقى وأستمر في عملي، ولست هنا لأتكلّم عن ثقافات المدن». وتابعنا توجيه الأسئلة إليه حتى انفجر قائلاً: «المدن التي أقدم خدماتي فيها، كغيرها من المدن، هي ثقوب من الجحيم، مليئة بمعدلات عالية من الجرائم، وبأناس لا يعرفون السعادة». ثم جرى بيننا الحوار التالي:

سؤال: من الناحية التاريخية ما نتيجة ارتفاع معدلات الجريمة؟

جواب: ازدياد نسبة تركيب أجهزة الإنذار ضد السرقة.

سؤال: وماذا تحتاج لتركيب أجهزة الإنذار ضد السرقة؟

جواب: فنيين وأسطول من المركبات .

سؤال: وماذا كانت شركة ذلك الرجل تمتلك؟

واليوم نرى ذلك الرجل قد ترك العمل بتركيب هوائيات التلفزيون، وانخرط في عمل واسع ومربح في تركيب أجهزة الإنذار ضد السرقة . . والسؤال الذي يطرح نفسه: كيف لم يستطع رجل ذكي يصفه الكثيرون بأنه يتفهم السوق جيداً أن يرى تلك الإمكانية في وقت أبكر مما فعل؟ ولا نملك جواباً على هذا السؤال سوى القول إنه كان منهمكاً في عمله داخل شركته، ومن أجل شركته . فلم يرَ العالم حوله والمرء عندما يتوقف عن النظر حوله، يفقد القدرة على توقع ما سوف يكون .

وغني عن القول إن مراقبة الحياة اليومية، والتساؤلات الكثيرة حول ما يحتمل حصوله، والطريقة التي من خلالها يمكنك أنت وشركتك أن تلعب دوراً متكاملًا، لهي أهم كثيراً من أن تعتبر نشاطاً إضافياً خارج المنهاج . فالضغوطات الزمنية والمتطلبات اليومية للأعمال التجارية تجعل من المستحيل على المرء أن يعلق يافطة كتبت عليها كلمة «مغلق» على باب محله التجاري مهما كان طول المدة الزمنية لغيابه عن العمل . وما يزيد الأمور تعقيداً أن الحاجة إلى التوقف عن العمل والتسليّة وقضاء الوقت مع الأسرة تعني أن معظم العطل الأسبوعية قد باتت حديث الماضي . لكن نصيحتنا هذه لا تتفق مع الحكمة التقليدية لأخلاقيات العمل . ومع ذلك، نسوق لكم نصيحة نابعة من خبرتنا وملاحظاتنا الشخصية تقول بتخصيص يوم واحد كامل على الأقل كل شهر خارج المكتب لا تصنعون فيه شيئاً سوى العمل للتأثير في شركاتكم (يوم واحد في الأسبوع أفضل من ذلك)

نقدم فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي عليك أن تطرحها على نفسك كل

مرة تخلو فيها إلى نفسك وتقضي يوماً في التفكير بكيفية العمل للتأثير في شركتك . وحالما تجد الإجابة ستجد أن أسئلة كثيرة غيرها ستخطر لك :

- ما هي الإمكانيات الحقيقية لوحدة الأعمال؟
- هل تحتاج لأن تقدم منتجات أو خدمات أخرى لتحقيق إمكانياتك الكاملة؟
- هل تقديمك لمنتجات أو خدمات أخرى يبعدك عن هدفك؟
- ما هو هدفك الأهم الحقيقي؟
- ما سرعة تحقق هذا الهدف؟
- هل ثمة شيء يتوجب إتلافه أو التخليص منه؟
- ما هي الموارد البشرية والمالية الإضافية التي ستحتاجها لتحقيق هدفك الأهم؟
- هل لديك إمكانيات الوصول إلى تلك الموارد؟
- ماذا ستفعل بالثروة التي ستولد عن ذلك؟
- ما مدى رغبتك في تحقيق هدفك الأهم؟
- ما الاستثمارات التي أنت على استعداد لتضعها في سبيل تحقيق الهدف (من حيث الزمن والمال وغير ذلك من الموارد)؟
- ما الزمن الذي يستغرقه الهدف ليكون واقعاً؟
- هل لديك الأشخاص المناسبون في المواقع المناسبة للعمل على تحقيق الهدف؟
- كم عدد الزبائن الذين أنت بحاجة لإضافتهم بغية تحقيق الهدف؟
- ماذا ينبغي أن ينفق كل زبون لكي يتحقق هدفك؟
- هل يتغير العالم حولك من الخارج بصورة أسرع من تغيرك في الداخل؟

● هل لديك دوائر وأقسام في الشركة أو خطوط إنتاج أو خدمات ينبغي التخلص منها؟

● هل لديك القوة الكافية لاتخاذ تلك القرارات وتنفيذها؟

إن لم تقدم على برمجة وقت تقضيه بشكل دوري ومنتظم خارج شركتك لتفكر في الإجابة عن كل تلك الأسئلة فلن تستطيع تحقيق هدفك الأهم وسيبقى هذا الهدف حلمًا محيّرًا.

### 5. كن مخططاً للسيناريوهات

يقول أندي غروف Andy Grove من شركة إنتل Intel: «الشكاكون هم وحدهم القادرون على البقاء» ذلك لأن مثل هؤلاء الأشخاص يعتقدون أن ثمة قوة ما أو شخصاً ما يتربص بهم. ربما يكونون على حق في ظنهم هذا في مجال الأعمال حيث توجد أمور كثيرة تسبب القلق. . . وحيث كل شخص، وكل شيء يتربص بك فعلاً.

وإذا بدأنا بطرح أسئلة حول «ماذا لو؟» نجد لائحة طويلة لا نهاية لها من تلك الأسئلة. ماذا لو حل الكساد بخطط الإنتاج الحالي؟ ماذا لو وظف المنافسون أهم الأشخاص لديك؟ ماذا لو تعثر قسم الحركة في مخزنك؟ ماذا لو تعطلت مواعيد التسليم؟ ماذا لو امتنع المصرف عن تجديد التسهيلات الائتمانية؟ أسئلة لا حصر لها. والواقع أن كل مدراء الشركات وقادتها أصحاب النفوذ فيها يسألون مثل هذه الأسئلة على الدوام. والحق إن عدم طرح أسئلة كهذه يؤدي إلى استمرارية الوضع الحاضر ويكشف سذاجة لدى المدير أو المسؤول.

لذلك نجد أن عملية تخطيط السيناريوهات ممارسة مؤسسة في مجال التفكير نحو الأمام. تلتقي مجموعة صغيرة من الأشخاص العاملين من شركة ما، ويشرعون في طرح أسئلة تتمحور حول «ماذا لو؟» وينشئون بذلك سلسلة

من الإجابات الاستراتيجية، والتكتيكية المحتملة، من شأنها أن تحفز مواهب أخرى داخل المؤسسة لفعل شيء ولتقديم إسهامهم في ذلك التفكير الهام.

منذ بضع سنين دعا المدير العام لأحد المصارف في إنكلترا كبار موظفيه إلى جلسة لتخطيط سيناريو، وسألهم: «ماذا سيكون ردنا لو أن أحد المصارف البريطانية الكبرى افتتح فرعاً له في كل سوق من أسواقنا؟» فطلع المجتمعون بلائحة طويلة من المبادرات التي يمكن اتخاذها، منها تخفيض كبير في أسعار التكلفة. لقد كان ذلك السؤال، مثل أي سؤال آخر، نوعاً من التمارين التدريبية، وكانت مقترحات الإجابة في بعضها تنم عن جرأة استثنائية، اشتملت على إجراء تعديلات في جداول تعويضاتهم.

وفي نهاية اللقاء، وبينما كان الجميع يهتثون أنفسهم على حسن أداء ذلك التمرين، أعلن المدير العام أن ذلك المصرف المنافس لن يفتتح فرعاً له في المدن التي يقدمون فيها خدماتهم، أو على الأقل ليس في المستقبل القريب. ورغم ذلك، ولكي يكونوا على أتم استعداد، كما قال المدير العام، فإن المبادرات التي جاء بها كبار الموظفين سوف يبدأ تنفيذها في اليوم التالي. ولم تمض سنة واحدة على ذلك الاجتماع حتى غدا ذلك المصرف الأكثر ربحاً في بريطانيا.

في كتابه «التنافس من أجل المستقبل» «Competing for the Future» يشير غاري هامل Gary Hamel، أحد أساطين علم الإدارة، إلى أن غالبية المسؤولين التنفيذيين في الشركات يقضون أقل من 2,4٪ من وقتهم في تفكير جادٍ بالمستقبل. فإذا اعتبرنا أن الأسبوع الواحد خمسين ساعة عمل، نجد أن هذه النسبة المئوية تساوي ربع ساعة في اليوم الواحد. والواقع أن الكثيرين من كبار مسؤولي الشركات يقولون متباهين إنهم لا يعقدون اجتماعات رسمية في شركاتهم لمناقشة أمور مستقبلية تهم الشركة، بل يناقشون مثل هذه الأمور عرضاً، وكلما سنحت لهم الفرصة بدقائق قليلة. ولا يسعنا والحالة هذه إلا أن

نتخيل هؤلاء الأشخاص يطلبون من سكرتيراتهم أن يطبعوا لهم بريدهم الإلكتروني، ثم يكتبون الإجابة بخط يدهم أو يملونها على السكرتيرة التي بدورها تبعث الرد على البريد الإلكتروني. فيما يلي بعض الملاحظات التي تساعدكم في تخطيط السيناريو:

- ضع جدولاً زمنياً لجلسات تكون على هيئة اجتماع دوري منتظم، ولا تفعل ذلك عرضاً.
- ضع الجدول بحيث تنعقد جلسة واحدة على الأقل كل شهر.
- افسح المجال لنقاش يدوم عدة ساعات.
- يجب أن يحضر رئيس وحدة الأعمال (أنت) كل الاجتماعات دوماً.
- ينبغي أن تكون الجلسات متنوعة وشاملة لعدد كبير من الموظفين. ففي كثير من الأحيان قد يكون لدى موظف صغير يعمل في خط تجميع إنتاجي ما هو أفضل مما لدى أحد المسؤولين الكبار.
- يجب ألا يتجاوز عدد الحضور اثني عشر شخصاً.
- ينبغي تخصيص مشروع محدد لمجموعة صغيرة من الحاضرين ويحدد لهم موعد نهائي لتقديم توصياتهم.
- ينبغي تبديل أعضاء الجلسات مراراً.
- يتوجب على رئيس الجلسة أن يبدأ الاجتماع برسم صورة حية لحدث معين أو مجموعة أحداث محتملة.
- ينبغي الاحتفاظ بسجل تاريخي لتلك التوصيات والأعمال.

6. لتكن لديك ملكة التقمص

اقرأ الفقرة التالية جيداً، وأعد قراءتها ملياً، ليتكون لديك فهم كامل لمعنى المقصود من كلمة «التقمص». فإن لم تفهم المقصود فهماً عميقاً لن

تكون قادراً على استخدام سلاح يعتبر أكثر الأسلحة فاعلية في ترسانتك لكي تحسن موقفك في مجال التوقع والتنبؤ.

تعني كلمة «التقمص» القدرة على معرفة مشاعر وأفكار وتجارب الآخرين، وأن تحسن بها كما يحسنون، وأن تخضع هذه الأحاسيس كما يخضع لها الآخرون، وذلك دون أن تنقل إليك تلك الأحاسيس والأفكار والتجارب بأسلوب صريح وواضح. أو بعبارة موجزة التقمص بجعلك تعرف تمام المعرفة كيف يكون شعور المرء إن كنت مكانه. وإليك المثال التالي:

ظهر منافس جديد في مجال بيع الكتب فأصيب الجميع بالذعر. يقولون: «سوف تنخفض مبيعاتنا انخفاضاً كبيراً! لا نستطيع المنافسة. الجميع يستعملون تلك الكتب. كل زبون يتحدث عن ذلك».

من هو ذلك المنافس الجديد؟ هل هو موقع على الانترنت اسمه Amazon.com؟ كلا. حدث ذلك في العام 1854، وكان ذلك المنافس الجديد.. المكتبات الحرة. فكان من الطبيعي أن يصاب بائعو الكتب بالذعر والهلع، لاسيما وأن المكتبات الحرة تمتاز بما يلي:

- إن تمويل هذه المكتبات من الأموال العامة، فلا يتحمل من يستخدمها أية تكلفة.
  - إنها مفتوحة لاستقبال الجميع.
  - توجد فيها كل أصناف الكتب والدوريات.
  - تختزن الكتب وتعيها عند الطلب.
- والآن انظر كيف كان وضع تجارة الكتب في ذلك الوقت:
- كانت الكتب باهظة الثمن.
  - إن أردت أن تقتني الكتب فعليك أن تجد متسعاً من المكان لتخزينها.

● لم يكن أمامك شيء تفعله بالكتب بعد أن تنتهي من قراءتها.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه، لماذا لم تقضِ المكتبات الحرة على تجارة بيع الكتب؟ ألا يفضل الناس الأشياء التي يحصلون عليها دون مقابل؟ وبما أن الفرد عادة يقضي ساعات معدودة في القراءة، فلماذا نجد الناس يميلون إلى اللاعقلانية ويفضلون شراء الكتاب على استعارته؟

والآن استخدم ملكة التقمص لديك، وعش حالة من يشتري الكتاب، كما لو كنت أنت نفسك تفعل ذلك. ادخل إلى أعماق نفسك لتحاول فهم الدافع الذي يحض الناس على شراء الكتاب. سوف تجد أن الناس يريدون امتلاك المعرفة. وامتلاك المعرفة يعني لهم الشيء الكثير، ولكن وفق شروطهم الخاصة. أضف إلى ذلك. أن رفوف الكتب في منازلهم عنوان صريح للملا أجمع أنهم رجال علم ومعرفة. إذن، لهذه الأسباب يريد الناس شراء الكتب، أو بمعنى آخر، أن يمتلكوا المعرفة وأن يجعلوا الآخرين ينظرون إليهم على أنهم رجال علم ومعرفة.

ولكن كيف يمكنك أن تكون أكثر إحساساً بالآخرين؟ قد تكون كذلك من خلال اهتمامك بهم وتشجيعهم على رواية قصصهم، ومشاركتهم نظرتهم إلى العالم. وعندما يفعلون ذلك، استمع إليهم وراقبهم جيداً، يمكنك أن تغوص إلى أعماق نفسك وتجرب الإحساس بمشاعر الآخر.

أثناء دورة تدريبية كنا نجريها لمجموعة من المسؤولين التنفيذيين الجدد في مبيعات الإعلان، روينا لهم قصة رجل التقيناه في اليوم السابق. كان الرجل يمتلك مخزناً كبيراً للأجهزة الالكترونية. بدا شارد الذهن ونحن ناقش موضوع الإعلان. فأحسنا أن ثمة شيئاً خطأ، سألناه: «هل أنت على ما يرام؟ يبدو أنك انقطعت عن الحديث». فتنهّد وقال: تبا! ها نحن نتحدث عن الإعلان وليس لدي المال الكافي في المصرف لأدفع رواتب الموظفين وسداد القرض. فأنا مشغول الذهن ولا أملك أن أفكر بشيء آخر».

عندئذ سألنا المجموعة إذا كانوا يتفهمون أحاسيس ذلك الرجل . فرفعت يدها للإجابة فتاة شابة جريئة حديثة التخرج من الجامعة، وقالت: «كلا! كيف لي أن أدرك كنه أحاسيسه؟ فأنا لم أمتلك شركة قط . ولم يساورني قلق بشأن تأمين رواتب الموظفين فكيف تتوقع مني أن أعرف ذلك؟» سألناها إذا شعرت يوماً بالقلق بخصوص المال . فأجابت بالطبع كانت تشعر بالقلق، فالمال يلزمها للتعليم والكتب والسيارة .

فالتقمص، إذن، هو تلك المقدرة التي تجعلك تدخل إلى أعماق نفسك، وتجد بداخلك تجربة مماثلة، أو مجموعة من المشاعر مشابهة لمشاعر الآخرين، فتسمح لك بالتالي أن تحس إحساس الآخر. وقد وجدنا أن المرء يتفهم بالتأكيد إحساس الآخر عندما ينجح في تواصله مع الآخرين. وتلك الفتاة الجريئة خرجت من انغلاقها وقالت كل شيء. وعندما أعطتك الجواب هي تحلف لك أنك تحسن قراءة أفكار الآخرين لأنك عرفت ذلك.

## ← [ موجز في 60 ثانية ] ←

كن أكثر مهارة في التوقع من خلال ممارسة ما يلي:

- انظر إلى الماضي لترى المستقبل .
- فكر بدورة الحياة التالية للشركة .
- اطرح الأسئلة عن كل شيء .
- ابدأ العمل للتأثير في الشركة بدلاً من العمل بداخلها .
- نظم ورشات عمل دورية ومنتظمة لتخطيط السيناريو .
- طور ملكة التقمص لديك .

## اكتشف توجهات السوق

«كثير من الأشخاص يستخدمون البحوث بنفس الطريقة التي يستخدم فيها السكران عامود النور في الشارع. للاستناد إليه وليس لضوئه».

دافيد أوغيلفي David ogilvy في كتابه «اعترافات رجل إعلان»

تعتبر المقدرة على اكتشاف توجهات السوق والتعرف عليها قبل الغير أحد الأسلحة الفعالة التي عليك الاحتفاظ بها في ترسانتك، إلى جانب سلاح التوقع والتنبؤ، إن كنت فعلاً تريد أن تفكر بسرعة تفوق سرعة منافسيك. وإذا استلهمنا التاريخ، نجد أن الشركات المدمنة إدماناً مزمنياً على البحوث ومجموعات الهدف تحقق معدلاً بطيئاً للسرعة عندما يتعلق الأمر باكتشاف توجهات السوق وتقرير ما هو عملي، وما هو غير عملي، وتقرير المنتجات أو الخدمات الجديدة التي ينبغي ابتكارها وتقديمها إلى السوق. وفي كثير من الأحيان تكون هذه الشركات على الجانب الخطأ وبهامش كبير منه.

تشير الأرقام إلى أن منتجاً واحداً فقط من أصل 671 منتجاً يحقق الهدف الذي سبق التنبؤ به من حيث المبيع والربحية (كما يذكر روبرت ماكماث Robert Macmath في كتابه «ماذا كانوا يفكرون What were they thinking»). وأرقام كهذه قد تسبب الطرد للموظف من الشركة. وفي هذا الصدد، من المفيد

أن نذكر النتيجة التي وصلت إليها شركة جيربر Gerber والتي لم تكن غير متوقعة. طرحت هذه الشركة الشهيرة بصناعة أغذية الأطفال منتجات بحجم مناسب للكبار ضمن عبوات من الزجاج الصافي تحمل أسماء براقه مثل «لحم بقر بالكريمة» أو «دجاج بنكهة الماديرا» أو «دجاج رومي بالصلصة البيضاء والجبن» (شيء مقزز!).

ونذكر أيضاً المصير السيء الذي لقيته الخدمة الهاتفية العالمية عن طريق الأقمار الصناعية المعروف باسم «إيريديوم Iridium». ونسأل: ما هي توجهات السوق التي كان العاملون في شركة موتورولا Motorola يحاولون اكتشافها عندما قرروا أن الناس سوف يكونون على استعداد لحمل أجهزة هاتف يزن الواحد منها ثلاثة أرطال [1,5 كغ] ويطوفون العالم بها، وأن يضطروا للخروج من المنزل لإجراء مكالمات هاتفية (حيث إن مثل هذا الهاتف لا يعمل داخل المنزل) بعد أن يوجهوا هوائي الهاتف نحو نقطة السم في السماء كما لو أنهم يحاصرون القمر، وفوق ذلك كله عليهم أن يدفعوا عشرة دولارات أجر الدقيقة الواحدة في مكالمات ضعيفة يكون فيها صوت المتكلم متقطعاً؟

ونشير أيضاً إلى أن سجل الشركات يحفل بما لا يحصى من الشركات التي لم تحسن التعرف على التوجهات ذات الإمكانية الحقيقية للنجاح. في مطلع الثمانينيات توقعت شركة ماكنزي للاستشارات McKinsey consulting أن تحقق السوق العالمية للهواتف المحمولة نحو 900 000 اشتراك بحلول العام 2000 (كما جاء في مجلة الإيكونوميست The Economist بتاريخ 9/8/1999). نتيجة لهذا التنبؤ انسحبت شركة AT & T من الميدان وتوقفت عن المشاركة. وبالرغم من تلك التنبؤات، وخلافاً لها نجد في يومنا هذا أن نحو 900 000 شخص يشتركون في الهواتف المحمولة كل ثلاثة أيام! (وبالتالي نجد أن عودة شركة AT & T إلى ساحة المنافسة جاءت متأخرة وباهظة الثمن).

لكي يتقن المرء فن التعرف على توجهات السوق المستقبلية، ننصح ببعض الخطوات التي تتضمن ما يلي:

- إفهم جيداً القوى المحركة للتغيير.
- ليكن لديك الدليل المفتاحي.
- ابحث عن تراكيب توافقية جديدة.
- ليكن لديك إحساس بالذوق.

### 1. افهم جيداً القوى المحركة للتغيير

يقود حركة التغيير المؤثرة في توجهات السوق وفي معظم الأحوال واحد من خمس فئات عريضة من القوى، نسميها القوى المحركة للتغيير، وهي:

**قوى محرركة يقودها الزبائن:** وتشتمل على تغييرات في أحوال السوق بفعل التحولات السكانية والتبدلات في دخل الأفراد، وتغيرات تطرأ على مواقع العامة من الطلب. مثل تغير يحصل في تعريف قيمة السلعة وملاءمتها.

**قوى محرركة تقودها التكنولوجيا:** وهي التقدم التكنولوجي الحاصل بفعل ظهور مبتكرات جديدة في المجالات الهندسية تدخل في الصناعات الأساسية أو الصناعات المساعدة. ومثال ذلك شركة Wal Mart، فالذي جعل هذه الشركة تتفوق ونسيطر على الأسواق هو تلك القفزة الهائلة نحو الأمام في مجال الشبكات وتخزين المعلومات. ولولا هذا التقدم التكنولوجي لما كان بمقدور هذه الشركة استخدام بيانات زمنية واقعية (التي تعتبر الأفضل بعد حكومة الولايات المتحدة الأمريكية).

**قوى محرركة يقودها رأس المال:** تشتمل هذه القوى على التغييرات التي تحصل بفعل المستثمر وفعل التبدلات الحاصلة في مستويات ومعايير الأداء. فمثلاً، لم يكن أحد يسمع قبل عشرة أعوام ما نسميه الآن الأرباح قبل احتساب

الفائدة والضرائب وانخفاض قيمة الموجودات وحساب الذمم وتسديد القروض. ولم يكن أحد يسمع أيضاً بفكرة دفع مبلغ 12000 دولار لقاء كل زبون عند شراء شركة ما (كما فعلت شركة Vodafone في صفقة أبرمتها حديثاً).

وإليك مثال آخر، أولئك المتنافسون الجدد عبر شبكة الانترنت البالغ عددهم 500 وما لديهم من خزائن أموال ممتلئة، ودون طلب على ربحية الربع سنة (أو السنة) الحالي. من هذا المثال يمكنك أن ترى تأثير القوى المحركة التي يقودها رأس المال وشدة هذا التأثير في السوق.

**قوى محرركة تقودها الحكومات:** وتتضمن تلك الأذيات الواقعة بفعل التشريعات أو الأفكار الناجمة عن السياسات والتي يكون لها تأثير بالغ على الشركات. فاليد الخفية للسياسيين تؤثر تأثيراً بالغاً على الأعمال ابتداءً من قضايا التوظيف والسياسة الضريبية والمسؤولية والحوافز المليئة بالثغرات.

**قوى محرركة يقودها المنافسون:** وهي أسهل ما يمكن أن يتصوره المرء من تلك القوى. لاسيما حين يقضي المسؤولون التنفيذيون في الشركات جلّ طاقتهم التنبؤية يسألون الأسئلة «ماذا لو» صنع المنافسون كذا وكذا؟ وبالرغم من ذلك، فللمنافسين أثر لا يمكن تجاهله، وعلى الخصوص، أولئك القادمون الجدد إلى السوق الذين لا ترهقهم القيود كما ترهق من يتحملون المسؤوليات وأصحاب المناصب.

وعندما تقرأ الأخبار على شبكة الانترنت أو في الصحف والمجلات، لا تنسى أن تسأل نفسك السؤال: «هل ما أقرؤه يشكل في المحصلة قوة محرركة للتغيير؟».

## 2. ليكن لديك دليل مفتاحي

في عام 1999 (وللسنة هذه أهمية كبرى في قصتنا) طلب إلينا أن نتخذ

زبوناً هو شركة بيع بالتجزئة للأجهزة الالكترونية، وكانت مهمتنا أن نقدم لها العون لمعرفة ما يمكن لهذه الشركة أن تفعل بخصوص شبكة الانترنت. وحدد موعد للاجتماع الأول.

بدأ الاجتماع بحديث من مدير الشركة يقرّ فيه أن يعرف ضرورة إدخال مخازنه على «الشبكة الدولية» (كما قال بدلاً من قوله الانترنت) وأنه مستعد لإنفاق 500 000 دولار في سبيل ذلك. لكنه يريد الحصول على عائد لهذا الاستثمار قبل أن يضطر لإنفاق مبلغ أكثر من ذلك. وبينما كان يتحدث بكلمات منمقة شعرنا بذلك الإحساس بالإحباط يدخل في أعماقنا. فقد كان الرجل مغفلاً كبيراً، كما يمكن أن يصفه صديقنا غاي كوساكي.

نظرنا حولنا، فالغرفة كانت تضم اثني عشر مسؤولاً تنفيذياً في الشركة، وأذهلتنا حقيقة مرة ذلك أنهم ذلك كانوا جميعاً من الذكور ذوي الشعر الأبيض وفي الخمسينيات من أعمارهم. وقلنا في أنفسنا ما الذي ورتنا أنفسنا فيه؟ إن لم نجد طريقة للخلاص بسرعة، فسيكون أمامنا يوم طويل.

وبدأنا بطرح الأسئلة. سألنا الحاضرين كم واحداً منهم لديه عنوان بريد الكتروني. وعرفنا أن المدير التنفيذي وحده لديه بريد الكتروني، لكنه اعترف بأنه لا يدري كيف يستخدمه ليصل إلى بريده، وقال إن مساعدته الشخصية هي التي تفعل ذلك كل يوم. ثم سألناهم كم واحداً منهم جرّب مرة أن «يستعرض» ما في الشبكة؟ وكان الجواب: لا أحد. إلا أن بعضهم قال متفاخراً إن أطفالهم يفعلون ذلك. وكان سؤالنا التالي، بعد أن خالجنا إحساس بالتعجب من رقم 500 000 دولار، كم يكلف افتتاح مخزن للطوب والإسمنت فكان الجواب باتفاق الجميع أنه بمساعدة الباعة والموردين تكون الكلفة بين خمسة ملايين وسبعة ملايين دولار.

وأخيراً سألناهم أي نوع من المخازن يمكن افتتاحه بمبلغ 500 000

دولار، وكان جوابهم بالإجماع: «لا يمكن افتتاح محل تجاري بمبلغ 500 000 دولار، إذ بالكاد يفي هذا المبلغ لأعمال التركيب في المحل». يا للعجب!

إنه أمر مثير للذعر حقاً أن تعرف كم عدد القرارات المتعلقة بمئات الملايين من الدولارات يتخذها يوماً مدرء تنفيذيون لا يملكون دليلاً مفتاحياً. وقد لاحظنا من خلال عملنا طوال عشرين عاماً في دراسة الشركات في جميع أنحاء العالم نقدم لها استشارتنا، أنه ثمة ثلاثة أصناف من رجال الأعمال: أولئك الذين يجعلون الأشياء تحدث، وأولئك الذين يتفرون على الأشياء وهي تحدث، وأولئك الذين يقفون متسائلين «ماذا حصل أيها الناس؟» فإن كنت تريد أن تكون واحداً في تلك المجموعة الصغيرة التي تجعل الأشياء تحدث، عليك أن تتعلم كيف تتعرف على اتجاهات السوق وتميزها.

كيف تكتشف اتجاهات السوق قبل غيرك؟

استخدم شبكة الانترنت: كنا نقول، ونجهر بالقول، ومنذ سنوات عديدة، إن المجتمع يتطور بخطى سريعة نحو الانقسام إلى مجموعتين من البشر، «الذين يملكون» و«الذين لا يملكون» فالذين يملكون لديهم المقدرة على إدارة البيانات وتخزينها ومعالجتها وتحريكها. أما الذين لا يملكون فهم من ندعوهم «الأميين» الذين لا يعرفون شيئاً عن الكمبيوتر.

وشبكة الانترنت هي أفضل أداة توفرت حتى الآن لرصد الحياة وللتعرف على الجماعات الجديدة. حاول أن تجلس أمام الكمبيوتر لمدة ساعة واحدة يومياً تستطلع ما في شبكة الانترنت وستكتشف على الفور جماعات جديدة من البشر واتجاهات وميولاً جديدة في الأسواق. واعتبر ذلك عملاً هاماً تقوم به وليس لمجرد إشغال الوقت.

اقرأ: تشير الدراسات إلى أن المواطن الأمريكي يشترك بما معدله الوسطي 1,6 من المجالات. لكن انتقاء المجالات يعكس اهتمامات المشترك،

فالمهندسون يشتركون في مجالات متخصصة بالهندسة، ومحبو الرياضة يشتركون في المجالات الرياضية . . . وهكذا.

وإن لم يشترك المرء بمجموعة واسعة ومتنوعة من المطبوعات لن يجد الفرصة للتعرف على الفرص الجديدة، والاتجاهات الجديدة في السوق. وحيث إن أسعار الاشتراك في المجالات عموماً ليس باهظاً، فمن الصعب تصور شخص يريد معرفة اتجاهات السوق وليس لديه اشتراكات في عشرين أو ثلاثين مجلة. إذ لا يكلف الاشتراك في ثلاثين مجلة مختلفة أكثر من خمسين دولاراً في الشهر الواحد، إذا أخذنا في الاعتبار أن وسطي الاشتراك السنوي في المجلة لا يتجاوز عشرين دولاراً.

ادرس جماعات الشواذ: من الأمثلة الدالة على التوجهات والميول الجديدة في الأسواق، تلك التي بدأت بالظهور مؤخراً في جماعات الأشخاص الشواذ، حيث تجد أناساً صبغوا أجسادهم باللون الأصفر، يرتدون البنطال العريض والحذاء الأسود الغليظ، يقومون بوخز أجسادهم ويرتادون نوادي الرقص ويقومون بالرحلات الساخنة، وكذلك سكن الأثرياء في بعض أحياء المدينة. فإن لم يكن لك أصدقاء من هؤلاء القوم، جرّب أن تتخذ بعضهم أصدقاء لك، وإن لم تجد في شركتك أحداً منهم، وظّف بعضهم. وإن لم ترق لك الفكرة راجع طبيياً نفسياً لتعرف السبب.

إبحث عن جماعات أخرى: منذ أن وجدت الحضارات في هذا العالم، كان وجود الجماعات البشرية أسبق من وجود التجارة. فما هي الجماعات الجديدة، وما هي الجماعات التي بدأت تتكون حديثاً، التي يمكنك أن تقدم لها خدماتك أو تبيعها بضاعتك؟ هل ثمة العديد من أولئك الذين يملكون ثقافة تكنولوجية، لكن تنقصهم الموارد الكافية لشراء جهاز كمبيوتر؟

لقد عرف كيف تُكتشف الجماعات الجديدة رجال الأعمال الذين سارعوا لافتتاح الآلاف من المخازن في استراليا وآسيا وأوروبا وملؤها بصفوف فوق

صفوف من أجهزة الكمبيوتر التي جعلوها في متناول الجميع بالإيجار الساعي فجنوا من ذلك ثروات طائلة.

وهل كان ثمة جماعة كبرى من الناس الذين اعتقدوا مرة أن تلك الأشياء البالية التي كانت الجذات تحتفظ بها في مرآب المنزل أو في الحجرة العليا من المنزل تساوي المال الكثير؟ لم يكن أحد يعرف ذلك، لكن شركة E-bay عرفت ذلك وبرهنت على الفكرة.

استمع إلى الموسيقى : لفترة أسبوع واحد من خريف عام 1999 استبدلت كلمة «الجنس» بلفظة أخرى اعتبرت حينذاك الكلمة الأكثر طلباً على شبكة الانترنت. وفي غضون شهور معدودة تلت ذلك الأسبوع تحدثنا إلى المئات من المسؤولين التنفيذيين والمديرين العامين، وكان سؤالنا في جميع تلك الأحاديث من منهم يعرف تلك الكلمة. ولم يرفع أحد يده للجواب. وكنا نلح ونستجدي الإجابة منهم... «هيا... لا بد أن أحداً يعرف الجواب.. ما هي الكلمة؟» ولم ترتفع يد واحدة للإجابة. لا أحد من هؤلاء المسؤولين في الشركات عرف كلمة MP3 التي تعني القياس الجديد لموسيقى يتم تحميلها من على شبكة الانترنت.

حاول الحصول على جهاز MP3 للموسيقى أو جرب أن تأخذ الموسيقى من الانترنت وتحملها على جهاز الكمبيوتر لديك. استمع إلى الموسيقى من محطات الإذاعة التي تبث الألحان الجديدة وسل أطفالك عن المطربين الجدد أو عن مجموعات المغنين الذين يستمعون لألحانهم وأغانيتهم. ثم إسأل الناس ماذا يريدون. يقول Dave Pottruck، المدير التنفيذي المشارك في شركة تشارلز شواب Charles schwab إن معظم الابتكارات الضخمة التي حققتها شركته كان حافزها طرح الأسئلة الكثيرة على الزبائن مثل: «ماذا يمكننا أن نفعل أفضل من هذا؟» أو «كيف نستطيع أن نجعل حياتكم أكثر هدوءاً؟» أو «ما هي الخدمات أو المنتجات الجديدة التي تريدون أن نعرضها عليكم؟».

وعندما تجد أفكاراً مشتركة في الإجابات التي تتلقاها على أسئلتك، فمن المؤكد أن ثمة شخصاً يعالج تلك الاهتمامات ليقدمها بصورة منتج جديد أو خدمة جديدة. ومثل هذه الأسئلة يجب أن يطرحها موظفون من كافة المستويات في الشركة، وعلى وجه الخصوص أولئك الذين يجلسون في القمة.

من المؤسف أن الاتصال بالزبائن عند معظم الشركات يكون إما من مصدر خارجي أو يترك للذين هم في المستوى الأدنى من السلسلة. وعندما يأتي هؤلاء بأفكار أو مبادرات على جانب من الأهمية - وغالباً ما يفعلون - تُسلب العناصر الجوهرية للفكرة أو المبادرة قبل أن تصل إلى جناح المدير التنفيذي، حيث يعترفها الحرس القديم (هذا إن لم تكن الفكرة قد سُرقَت كلياً قبل ذلك). وبما أن أولئك الذين في القمة هم وحدهم القادرون على إحداث التغييرات الهامة في المؤسسة: أو القادرون على نشر موارد المؤسسة سريعاً من أجل المبادرات الجريئة، فمن الضروري أن يكون هؤلاء على اتصال مباشر مع الزبائن وبشكل دوري منتظم.

سافر: تتضح الإمكانيات الهائلة لاستعمالات الهاتف المحمول والتعامل مع الانترنت أمام كل شخص شاءت له الظروف أن يسافر إلى أوروبا والبلدان الاسكندنافية وآسيا بين أواسط وحتى نهاية التسعينيات. إذ إن المرء عندما يدرك أن الدول التي لا تمتلك بنية تحتية ضخمة من الأسلاك النحاسية لن تقوم ببناء تلك البنية، يكون من السهل له أن يصل بين نقاط الانترنت ويمكنه أن يرى مستقبل الهاتف المحمول. ♦

وإذا استثنينا شطائر «الهمبرغر» ومحلات بيع العصير، فإن كل نزعة أو ميل أو توجه نحو تناول الطعام عبر وجبات سريعة قد نشأت في بلدان غير الولايات المتحدة. لذلك نجد الأشخاص الذين يرتحلون ويتعرفون على الثقافات المحلية للبلدان الأخرى هم المحظوظون الذين يحوزون على أفضل الدرجات: حتى ذلك الإلهام الذي حالف شركة Starbucks فقد كان مصدره

عشق مؤسس الشركة للمقاهي الأوروبية. من أجل هذا إن أسعدك الحظ مرة وفزت ببطاقة سفر بالطائرة، خذها وسافر واقصد بضعة أيام تسير في الشوارع وتشاهد ما يجري هناك وخصوصاً راقب ماذا يفعل الشباب.

شاهد التلفزيون: منذ مدة ليست بعيدة، كنا نتناول طعام العشاء في منزل المدير التنفيذي لإحدى الشركات الكبرى HMO. وتطرق الحديث إلى برنامج تلفزيوني كانت له شهرة واسعة لعدة شهور في كافة أنحاء أمريكا، اسمه «من يريد أن يصبح مليونيراً؟» نظرنا فإذا وجه مضيفنا ووجه زوجته واجمان، إذ لم يكن لدى أي منهما ما يشارك الآخرين في الحديث. وكان أفضل جواب نطقاً به «نحن لا نشاهد التلفزيون، بل نفضل الاستماع إلى الموسيقى الكلاسيكية». وكان ردهما هذا بمثابة إعلان إلى المتحلقين حول مائدة العشاء أن الرأس بالنسبة لها ليس سوى عضو مثل باقي أعضاء الجسم الطبيعية.

الواقع، لا يمكن للمرء أن يعرف حقيقة ما يجري في العالم حوله إذا لم يشاهد التلفزيون مثل قناة MTV وقناة HV1، وقناة star للموسيقى، والمئات غيرها من شبكات التلفزيون التجاري. ولا يمكن للمرء أن يتنبأ بم يفكر الزبون، وماذا يريد المستهلك إذا لم يشاهد الدعايات التلفزيونية التجارية. ويستحيل أن تتكون عند المرء فكرة عن الأزياء إذا لم يدرس ما يرتديه الاختصاصيون بصناعة الألبسة. لذلك ينبغي أن يكون التلفزيون وعروض الفيديو الهادفة وألعاب الفيديو، أيضاً، نافذتك التي تطل منها على العالم، وليس مجرد تسلية.

ادرس كيف يعيش الناس: يعتبر يوم السبت ويوم الأحد في معظم الدول الوقت الذي ينشط فيه السماسرة العقاريون لإقامة معارض لهم يرتادها كل من يُحتمل أن يشتري منزلاً. فإن كنت ممن يحسنون تنظيم أوقاتهم، يمكنك أن تذهب لمشاهدة عشرة منازل أو خمسة عشر منزلاً في اليوم الواحد. إنها حقاً فرصة يصعب تصديقها.

وعندما تذهب إلى السوق بغية شراء منزل، إنس أمر المنزل ذاته وتعرف إلى ما بداخله. إدرس الطريقة التي استخدم فيها أصحاب المنزل ذلك المكان. أي الأماكن في المنزل يتواجد فيها السكان أكثر من غيرها؟ ما نوع المفروشات؟ ما نوع الأغذية الأرضية؟ ما هي الأطعمة المعلبة المحفوظة في خزائن المنزل أو حجرة المؤمن؟ ما نوع وسائل التسلية التي يحتفظون بها في المرآب؟ ما عدد أجهزة التلفزيون في المنزل؟ كم جهاز كمبيوتر لديهم؟ ما الألوان المستخدمة في تزيين المنزل؟ لن يستغرق بك الأمر طويلاً لتتمكن من ربط الأفكار ببعضها وتتوصل لمعرفة الميول والنزعات، لاسيما حوض الاستحمام الساخن والحجر التي تضم وسائط الإعلام.

يقول Tom freston، المدير التنفيذي لشبكة تلفزيون MTV المسؤول عن قنوات VH1 و TV Land والكثير غيرها من البرامج التي تقدمها الشبكة: «أعتقد أننا لو استطعنا أن نكون على اتصال كامل مع المشاهدين.. ندخل إلى عقولهم لنعرف ما يفكرون، ونتعرف على ما تحتويه خزاناتهم ومجموعاتهم من الأقراص المدمجة CD، وبلاستعانة بما لدينا من حدس داخلي نترجم كل هذا إلى منتج، فإن كل شيء سوى ذلك في أعمالنا سيكون في مكانه المناسب».

ادرس الشارع: كان المدير السابق لشركة H & M شخصاً حليق الرأس، له عشون أنيق في ذقنه يبلغ من العمر أربعة وثلاثين عاماً، اسمه فابيان مانسون Fabian Mansson، ترأس الشركة لسنوات عديدة يقود نموها السريع والساخن حتى غدت أسرع شركة في العالم تمتلك سلسلة كبيرة من المخازن لبيع الملابس بالتجزئة. وكان يفتتح ثلاثة مخازن كل أسبوع. وتوصلت الشركة بفروعها الستمائة إلى رقم قياسي في المبيع بلغ مليون قطعة ملابس في اليوم الواحد. ومن حيث أدائهما المالي تفوقت بكل المقاييس على منافستها شركة The Gap.

كان الموظفون المختصون بالتصميم في شركة H & M يذهبون إلى

البارات والنوادي والمرايع الليلية ويحضررون المباريات الرياضية، وكانوا يقضون بعض أوقاتهم في مشاهدة الآباء يمرحون مع أبنائهم، وكانوا يذهبون إلى الحفلات الموسيقية، ويتناولون الطعام في المطاعم، ويدرسون الشارع، قبل أن يضعوا الخطوط العامة لأزياء الموسم القادم. ولم يكونوا يذهبون لحضور معارض الأزياء.

### 3. إبحث عن تراكيب توافقية جديدة

من البديهي أن ما يجعل المرء أكثر ذكاءً وحذقاً هو ما يتعلمه عن الشيء بعد أن يعرفه كله معرفة جيدة. كان يوجد في مدينة شيكاغو معهد لتعليم فن القتال وإعطاء الدروس لأهل الحيّ بفن القتال المعروف بالتايكواندو. وكان صاحب المعهد والمدرّب فيه من أشدّ أعضاء هذا الفن، قضى حياته كلها مناصراً لهذه الفلسفة، وكان قاسياً في معاملته للمتدربين، وشديد المراس وكثير الإلحاح. لكن الأمهات في ذلك الحيّ أحببت الخدمات التي يقدمها لأبنائه. فما هو الدافع، برأيك، الذي حفز الأمهات لشراء تلك الخدمات؟

- هل كان الدافع رغبتهم في أن يتدرب الأولاد على فن الدفاع عن النفس. ليمكنوا من البقاء في بعض تلك الأزقة الوضيعة؟
- هل كن يبحثن عن جليس للأولاد بعد عودتهم من المدرسة؟
- هل كان هدفهن بناء احترام الذات والثقة بالنفس عند أولادهن؟
- أم هل كان الدافع لديهن غير ذلك؟

تقول الأمهات لم يكن الهدف من ذلك أن يتدرب الأولاد على فن القتال، أو البحث عن جليس للأطفال أو بناء احترام الذات عند أولادهن، بل لاحظن بعد بضع جلسات تدريب أن الأولاد أصبحوا أكثر تهدياً، يردون بعبارة «نعم سيدي» أو «نعم سيدتي» عندما يطرح عليهم سؤال ما، وتعلّم الأولاد سرعة الانكباب إلى وظائفهم البيتية فور عودتهم من المدرسة، وصاروا

يخرجون القمامة من المنزل دون تلكؤ وعند أول طلب . لقد أصبحوا أكثر انضباطاً .

فحقيقة الأمر، إذن، هي أن الأمهات كن يدفعن الأموال ليتعلم الأولاد الانضباط، وليس من أجل دروس فن التيكواندو القتالي . فتصوّر كيف يمكن أن تتأثر الأسعار والخدمات الإضافية لو أن صاحب ذلك المعهد استطاع الربط بين ما كان يبيع وما كانت الأمهات تشتري فعلاً .

وحين نجد في العديد من الشركات أنه كلما طال أمد المدير في منصبه أصبح أكثر انغماساً في اختصاصه . فترى غالبية المديرين التنفيذيين القدامى، حتى أولئك الذين تدرجوا في مختلف دوائر الشركة، يميلون لأن يروا العالم من خلال خبرتهم الخاصة .

في كتابه «الطاو The Tao of Pooh» يقول المؤلف هوف B. Hoff «كتب مرة chuang-tse أحد الحكماء الصينيين القدامى يصف الجانب السيء لكون المرء اختصاصياً: «الضفدع الذي يعيش في البئر لا يستطيع أن يتخيل البحر المحيط، وكذلك الحشرة الصيفية لا تستطيع أن تتصوّر الجيّد . . (كل واحد منهما) مقيدة بالعلوم التي يعرفها» .

وعندما تجمع حولك عدداً من هؤلاء الاختصاصيين من أجل التفكير بالمستقبل نجد غرفة لا يملؤها إلا الضجيج، كل واحد منهم يقول ما يعرفه . شركة IBM، مثلاً، تخلّت عن فرصة الاستثمار في شركة Xerox Corporation لأنها رأت السوق مؤقتاً جداً للآلات الناسخة الجافة كبديل لآلات التصوير الضوئي للمستندات . ولأن المسؤولين في هذه الشركة تقيدهم علومهم الخاصة، لم يستطيعوا أن يتخيلوا المئات من التطبيقات الجديدة التي يستفيد منها المستخدم النهائي للآلات عندما اتضحت ضآلة الكلفة وتوفر الآلات عند نزولها إلى الأسواق .

كثيراً ما تشدنا الرغبة إلى ربط الإبداع بالفنون، ونعتقد أن الإبداع تعبير

عن أفكار عالية الأصالة . لكن الأمر مختلف في مجال الأعمال حيث لا تكون الأصالة هي الهدف . ولكي تكون الفكرة خلاقة ومبدعة في مجال الأعمال ينبغي أن تكون مفيدة وقابلة للتطبيق . وفي أغلب الأحيان تأتي الأشياء الإبداعية في مجال الأعمال من خلال وضع الأفكار جنباً إلى جنب لتشكيل تركيبات توافقية جديدة . وبالتالي فإن الإبداع ورؤية التركيبات التوافقية الجديدة إنما تعتمد على اكتشاف إجابات ترد من خارج النطاق التخصصي للأفراد .

يقول تشارلز كيترنغ Charles F. Kettering ، مبدع أول نظام اشتغال في السيارات الذي ترأس فيما بعد مخبر البحوث في شركة GM لأكثر من ثلاثين عاماً : «المخترع هو ذلك المهندس الذي لا يحمل علومه على محمل الجد أكثر من اللازم» .

كما وجدنا أن واحداً من التدريبات الهامة والمجدية محاولة الإجابة على السؤال التالي : «ماذا يشتري الزبائن منك؟» وذلك بالحصول على إجابات لا تتضمن اسم المنتج أو الخدمة أو غير ذلك ، بل تحمل كلاماً يفهمه كل شخص وفي أي مجال من مجالات الحياة .

وقد كان لماري باركر فولت Mary Parker Follett الفضل في أنها نشطت أفكارنا بكتابتها «قانون الموقف Law of the situation» حيث أوردت القصة التالية : في مطلع القرن العشرين أرادت فولت Follett أن توجه أنظار شركة متخصصة بصناعة مظلات لواجهات المحلات التجارية إلى إمكانات جديدة . فاقترحت عليها استخدام تعبير «التحكم بالإضاءة» بدلاً من المصطلح المؤلف «الستائر» أو «أبواب النوافذ» . ومن خلال إجراء تصنيف للشركة باستخدام وجهة نظر الزبون ، أوجدت بعداً جديداً يفيد أصحاب القرار . (مثل هذا التوجه قد يشجع أصحاب القرار في الشركة أن يستمعوا إلى موظف المبيعات وهو يعرض المصباح الكهربائي أو منظم التيار ، عوضاً عن أن يقولوا له «لا يمكن لتلك التكنولوجيا أن تحل محل الستائر القديمة»).

وهذا مثال آخر، لاحظ تيد تايلور Ted Taylor أن من يشتري الخس، إنما يريد السلطة وليس الخس بحد ذاته. ففكر ملياً بالطريقة التي يوصل السلطة إليهم. تخلى عن الأسلوب التقليدي للعائلات في زراعة الخس وتوزيعه، وأسس شركة باسم Fres Express (النقل السريع للخضار الطازجة). وكان يغسل الخس جيداً، ويقطعه، ويضع عليه شيئاً من الحامض والتوابل، ثم يغلفه في كيس محكم الإغلاق بحيث تحفظ السلطة طازجة لأسابيع.

لكي يستطيع المرء اكتشاف اتجاهات السوق واستغلالها قبل المنافسين، عليه اتباع الخطوات التالية:

- ضع تعريفاً لشركتك بكلمات بسيطة وعمومية وذات صلة بعملها.
- انظر إلى المنتج أو الخدمة التي تقدمها بعين المستهلك.
- لتكن منتجاتك وخدماتك مرتبطة بالوظيفة التي تؤديها للزبائن في سعيهم وراء مصالحهم الذاتية.

#### 4. طور إحساساً بالذوق لديك

تشير الدلائل إلى أن البحوث وحدها لم تقدم أي تنبؤ عن النجاح الذي حققته الهواتف والإذاعة والتلفزيون وشبكات تلفزيون الكوابل والكمبيوتر الشخصي وأجهزة الفاكس والهواتف المحمولة بل على العكس. فالواقع أن البحوث قد «أثبتت» أن أيّاً منها لن يكون له نصيب من النجاح المالي، وكذلك الأمر بالنسبة للمتزهات المتطورة المليئة بألعاب المرح والتسلية (Theme Parks) أو الفنادق المنشأة على الطرق السريعة بين الولايات أو حتى مطاعم الوجبات السريعة.

فإذا أخذنا هذه المشاريع بحالاتها الفردية، نجد أن شخصاً ما كان لديه الذوق الكافي ليعرف القيمة المتوقعة للمشروع، أو أن يكون قد توقع الاحتمالات، أو اكتشف توجهاً معيناً في السوق وركز اهتمامه عليه.

نعرف من المعجم أن لفظة «الذوق» تعني: الحكم النقدي أو الرؤية النقدية أو تقدير الشيء؛ وهي القدرة على فهم واستيعاب طبيعة الأشياء وقيمتها ونوعها وأهميتها، وهي القدرة على الحكم من واقع أو رؤية عالية.

ومن حيث الأساس، الذوق هو الإحساس بما يمكن أن يسر الآخرين ويسعدهم. فكيف يمكن للمرء أن يطور الذوق لديه؟ والجواب هو في مشاهدة ما يجعل الآخرين سعداء، ومعرفة ما يتعجبهم؛ ومراقبة ما يسر الآخرين ويفرحهم، وفهم ما يزعجهم؛ ومعرفة ما يجلب المتعة للناس؛ وأن تفهم ما يجعلك أنت سعيداً. وأن تواكب الزبون في مسار متزامن معه. أو كما قال المدير المسؤول في شبكة تلفزيون MTV متحدثاً عن النجاح الذي حققه لشركته: «لشبكة تلفزيون MTV موظفون شبان في عملهم تعجبهم بصدق أذواق زبائنهم». أو لنستمع إلى ما قاله واحد من أشهر الطهاة عن سبب نجاحه وشهرته: «ليكن دليلك في عملك؛ فمك، ولسانك، وعيناك، وقلبك».

وإن فعلت، فستجد نفسك تفكر بسرعة تفوق سرعة من يسير إلى جانبك، ولكن بعد أن تتفهم جيداً القوى المحركة للتغيير، بعد أن تذاير في عملك باحثاً دوماً عن التركيبات التوافقية الجديدة وتجدّ لتطور لديك ملكة نفاذ البصيرة.

## ← موجز في 60 ثانية ←

لكي تحسن اكتشاف اتجاهات السوق، تأكد مما يلي:

- أنك تفهم القوى المحركة للتغيير.
- أنك تملك الدليل المفتاحي.
- أنك تبحث عن تراكيب توافقية جديدة.
- أنك تطور حاسة الذوق لديك.

## ادرس وأعد دراسة وتقييم لكل فكرة

المقدرة وحدها على التوقع واكتشاف اتجاهات السوق لن تساعدك كثيراً في التحرك بسرعة أكبر أو في ضمان نجاحك إلا إذا عملت إلى جانب ذلك على تطوير المهارات اللازمة لإجراء تقييم سريع لاحتمالات نجاح الفكرة. وقد لاحظنا في دراستنا لأسرع الشركات في العالم أشياء كثيرة مشتركة فيما بينها. ووجدنا أيضاً أن جميع الشركات وبدون استثناء كانت تتمتع بميزة كانت تلازمها أبداً ألا وهي القدرة على تقييم احتمالات نجاح المنتج أو الخدمة، أو احتمالات نجاح شراء شركة جديدة، ونجاح فرص عمل جديدة، فكانت تجري مثل ذلك التقييم بدقة وسرعة وجرأة.

كما وجدنا أيضاً ما هو نقيض تماماً للاعتقاد السائد بأن السرعة هي مجرد إلقاء النرد، وتباً للعواقب مهما كانت: حيث وجدنا أسرع الشركات على هذا الكوكب تتخذ منحى مختلفاً، يتمثل بعبارة:

«قلل ما أمكن من احتمالات الفشل، وعندئذ فقط فكر بزيادة احتمالات النجاح»

«لتكن البداية وضع كل شيء «بين حجري الرحن» كما يقولون

في مقالة نشرت له في مجلة فوربس Forbes حول خطط عمل الشركات

يقول غاي كواساكي Guy kawasaki ، المؤسس المشارك لشركة Garage.com [على الانترنت] ومؤلف كتاب «قواعد وأحكام للشوريين Revolutionaries» ينبغي على رجال الأعمال ألا يستخدموا الرياضيات الصينية، ذلك لأن هذه الرياضيات، كما يوضح، «تأخذ في حسابها عدد سكان الصين البالغ 1,4 مليار نسمة عند إجراء أي تنبؤ. فإذا استطعت أن تقنع 1٪ فقط من هؤلاء السكان لشراء منتج من منتجاتك، تحقق نجاحاً لا يعادله أي نجاح».

ومن الملاحظ أن معظم رجال الأعمال يغالون في تقييم سهولة تحقيق الهدف الرئيسي، لكنهم في الوقت ذاته يقللون من شأن الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك الهدف (مثل الزمن والموارد والأموال). فإن كنت تريد أن تفكر بصورة أسرع من الآخرين، ضع كل فكرة تخطر لك بين «مجري الرحي» - أي ناقشها من جميع الجوانب من خلال اثني عشر سؤالاً استخلصناها من دراستنا لأسرع الشركات في العالم. والإجابات التي تنتهي إليها سوف تحدد لك إذا كانت الفكرة تحتمل النجاح أم لا.

## 1 - هل يعتمد النجاح على نظرية المغفل الأكبر؟

تفترض نظرية المغفل الأكبر أنه يوجد دوماً شخص أكثر غباء منك مستعد لشراء المنتج قبل أن تشتريه ويدفع أكثر مما تدفع. خذ مثلاً لذلك، عندما تشتري أسهم شركة على الانترنت متجاهلاً الأخطار المرتبطة بمضاريات الاستثمار ومعتقداً أنه سيوجد شخص آخر مستعد لدفع مبلغ أكبر من ذلك الذي دفعته، فإنك والحالة هذه تنطبق عليك نظرية المغفل الأكبر.

ربما كانت الحكمة التي قالها ب. ت. بارنوم P.T. Barnum صحيحة في وقت ما. تقول الحكمة: «في كل دقيقة يولد مغفل آخر». لكن في أيامنا هذه، نجد المعلومات في طريقها لتكون شائعة على مستوى واسع من خلال شبكة الانترنت، حيث يوجد كل ما يمكن للمرء أن يتعلمه سواء دفع تاجر سيارات

السعر الحقيقي للمصنع أم الثبوتيات العلمية التي تطلب من طبيب متخصص بالأمراض الجلدية يدعي أنه اختصاصي بالجراحة التجميلية. ومن هنا نجد أن أعداد الناس المغفلين آخذ بالتضاؤل بصورة سريعة. فإن كانت الفكرة موضوع الدراسة مبنية على أساس سوق يمتلئ بالمغفلين، فإن الشركات السريعة والذكية تتخلى عن الصفقة.

## 2 - هل تسبح عكس التيار؟

قد تطرأ لك فكرة، أو تعترضك صفقة، في بعض الأحيان، فيها احتمالات النجاح، لكنك تقول في نفسك «لكن ذلك صعب للغاية». منذ خمسة عشر عاماً التقينا بطبيب بيطري باحث ظن أنه توصل إلى اختراع اعتبره وسيلة مبتكرة ورخيصة الثمن لحقن الأبقار بحقن مضادة لمرض نادر يصيب الأبقار. وباستخدام الرياضيات توصل إلى قناعة بأنه سيجني ثروة طائلة لقاء ذلك الاختراع (إذا كان عدد سكان الصين 1,4 مليار نسمة، فكم يا ترى عدد الأبقار في العالم؟).

ثم التقينا هذا الباحث ثانية منذ مدة قصيرة. وكان لا يزال يعمل في الوسيلة التي ابتكرها، زاعماً أنه سيجني الملايين في يوم ما. وعندما سأله كيف تسير الأمور، انبرى بهجوم شديد على صانعي الدواء الذين لم يعيروه اهتماماً، وعلى السلطة البيروقراطية التي لم توافق على وضع اختراعه في الاستعمال العام، وعلى المصارف التي رفضت تقديم التمويل اللازم. الجدير بالذكر أننا علمنا في لقائنا الثاني له أنه قد خسر منزله وترك زوجته وأطفاله، وكان يرتدي الملابس الرثة، ولم يعد له عمل سوى بعض الأعمال المؤقتة في المستوصفات البيطرية.

ورغم أن القدرة على الصمود والتحدي تدعو إلى الإعجاب إلا أنه من الضروري أن يعرف المرء متى ينسحب عند نقطة معينة؛ إذ من الصعب أن

تعرف كيف ستكون الأمور، ومن سيكون حلفاؤك، ومن سيعمل ضدك، وهل هناك اهتمامات ذاتية وموارد أكبر مما لديك، كثير من الناس يهدرون الوقت الثمين والموارد الباهظة وهم يحاولون دفع العجلة أعلى الجبل. الأشخاص السريعون لا يضيعون وقتهم في السباحة ضد التيار.

### 3- هل تراهن على المزرعة؟

في أقل من عشر سنين تمكن مارك ميس، المدير المسؤول لشركة كلير تشانل كوميونيكيشنز Clear Channel Communications، وشقيقة راندال ميس، المدير المالي للشركة، من الانتقال بشركتهم من مجرد كونها شركة تمتلك 14 محطة إذاعة لتصبح أكبر شركة إعلامية في العالم تمتلك نحو 1000 محطة إذاعة وأكثر من 600 000 لوحة إعلانات كبيرة الحجم على الطرقات العامة. يقول الأخوان ميس إن مقدرتهما على انتهاز الفرص واحدة من الأسباب الرئيسية لنجاح الشركة. ويشيران أيضاً إلى ميزانهم التجاري النظيف الذي يعتبر أنه السبب وراء قدرة الشركة على تمويل نموها. وبالمثل أيضاً، عندما تدرس شركات أخرى لها القدرة على التحرك السريع والمحافظة على سرعتها، تجد ميزاناً تجارياً نظيفاً. لهذا رأينا شركة كلير تشانل ترفض أن تعرض نفسها للخطر، فهي لا تقضم أكثر مما تستطيع أن تمضغ.

وعندما طرحت شركة إي.أو.إل AOL أسهمها في الأسواق المالية في عام 1992 بسعر السهم 13 دولاراً، تمكنت من جمع أموال قدرت حينئذ بمبلغ 20 مليون دولار. لكن هذا المبلغ لا يكفي لتغطية شرائها لشركات أخرى خلال الأعوام الثمانية التالية حيث التهمت العشرات منها وقدرت تكاليف ذلك بمليارات الدولارات. فقد كان السر الذي يحتفظ به مدير الشركة ستيف كيس هو عدم استخدام النقد المخزون في الشركة لشراء شركات أخرى، بل كان يقنع أصحاب الشركات التي يريد شراءها بأن يعطوه شركاتهم والتكنولوجيا التي لديهم مقابل الحصول على أسهم في شركته. فإن لم تنجح إحدى الشركات

التي اشتراها. وتعرضت للخسارة، لن تتأثر الشركة الشارية AOL وستبقى على قيد الحياة.

من الحكمة أن يمعن المرء التفكير، فإذا وجد أن صفقة ما، أو قرار ما سوف يعرض الشركة للخطر فليس من الذكاء متابعة الصفقة لإتمامها. بل إن إتمامها هو الغباء بعينه. ورجال الأعمال الذين يتصفون بالسرعة والذكاء يتركون مثل هذه الصفقة لشخص آخر يحاول أن يحل مسألة تتعلق بهرمون التستوتيرون فليتقط تلك الصفقة بسعر زهيد.

#### 4 - هل حاول أحد إثبات الرياضيات؟

فترة التحقق والمتابعة هي تلك المهلة الزمنية التي يخولها القانون للشركات التي تقوم بشراء شركات أخرى. وتبدأ هذه المهلة من تاريخ التوقيع على اتفاق الشراء وتاريخ دخول هذا الشراء حيز التنفيذ. هذه المهلة هي فرصة الشركة الشارية للتأكد أنها سوف تحصل على ما وافقت على شرائه تماماً.

يقوم الفريق المتخصص خلال هذه المهلة وبكل ما لديهم من حماس، ناهيك عن المصاريف الباهظة، بعمليات الجرد وتدقيق دفاتر الحسابات والتحقق من الذمم المترتبة لصالح الشركة والقابلة للسداد والتأكد من أي الصفقة لا تشوبها شائبة. (يتكون هذا الفريق عادة من المديرين التنفيذيين يساعدهم في عملهم هذا خبراء من خمس شركات تدقيق حسابات كبرى). وبالرغم من أهمية وجود هؤلاء الخبراء في الحسابات الذين قد يوصفون بأنهم يعدون ويحصون الفول، فإننا لا نعلم إذا كان واحد من فرق الخبراء هؤلاء، وهم يؤدون واجبه الملقى عليهم خلال فترة الملاحقة، قد قام فعلاً بإجراء أهم العمليات الرياضية المتمثلة بالأسئلة التالية:

- كم يكلف الشركة الحصول على زيون واحد (في حساب الزمن والموظفين والأموال)؟

- كم سينفق الزبون؟
- كم سيتبقى للشركة بعد حسم التكاليف وخدمة الدين؟

عندما وضع بوخالز كل مدخراته ليفتح أول مطعم يقدم فطائر البيتزا في مدريد بإسبانيا كان أول ما فعله بعد ابتكار منتج هو إثبات الرياضيات . خلال أشهر قليلة أجرى حساباً دقيقاً لعدد النشرات الإعلانية التي يتوجب توزيعها يومياً ليتمكن من بيع الكمية التي يقررها من الفطائر . ومن خلال التجريب والضبط الدقيق للأسئلة التي ستوجه إلى القادمين إليه تمكن من أن يحسب بدقة العائدات التي عليه أن يحققها كل يوم . كانت أسئلته على الشكل التالي : «هل تريدون كمية إضافية من الجبن على البيتزا؟ هل ترغبون الخبز مع الثوم إلى جانب البيتزا؟» .

يوضح بوخالز ذلك بقوله : «كانت الأمور على غاية من الصعوبة في أول مطعم افتتحناه . كان علينا أن نثبت نجاح الرياضيات . ثم صارت الأمور سهلة . كم مطعماً تريد أن تفتتح ؟ 100 ؟ 500 ؟ 1000 ؟ 5000 ؟ وحالما تعرف العملية الرياضية ، فما عليك إلا أن تستخدمها» .

وحيث إن بوخالز عمل جاداً ليبرهن على العملية الرياضية ، استطاع أن يحقق النمو ، فكبرت مؤسسته من مطعم واحد إلى مؤسسة تمتلك 1000 مطعم في فترة لا تتجاوز عشر سنين ، متفوقاً بذلك على ماكدونالدز Mc Donalds التي قضت سبعة عشر عاماً لتفعل ما فعله بوخالز . فالشركات الأكثر سرعة والأكثر ذكاء تدرك تماماً أنها إن لم تستطع أن تبرهن العملية الحسابية فإن عملها يكون كمن يطلق طلقة في الظلام ، لا يعرف أين تصل .

## 5 - ما هي الخطة الرديفة؟

من المعروف أن بعض الأفكار أو الصفقات أو المبادرات قد تنجح ، وبعضها قد يفشل فليست كلها آيلة إلى النجاح . وقد وجدنا لدى جميع

الشركات التي أجرينا دراسات عليها خطة رديفة جاهزة على الدوام. في الأول من شهر كانون الثاني/يناير عام 2000 كانت استثمارات شركة تشارلز شواب Schuab في السوق تفوق استثمارات شركة ميريل لينش Merrill Lynch ومع ذلك أضحت شركة شواب أكبر شركة خدمات مالية في العالم. وهذا أمر جيد جداً لاسيما وأن شركة ميريل لينش كانت لسنوات قليلة خلت تكبر شركة شواب بمائة مرة.

المدير التنفيذي المشارك لشركة شواب، ديف بوترك Dave Pottruck، يدرك أنه ليس من الضروري أن تكون كل فكرة أو كل قرار هما الفكرة أو القرار الصحيحين، ويقول في ذلك:

«الرأي القائل أن لا بأس بالفشل رأي سخيف، وإنني لست ممن يدورون في الشركة لأكافئ شخصاً على فشله. نحن في شركة شواب نتعامل وفق مبدأ الفشل النبيل مقابل الفشل الناجم عن الغباء. يتمثل الفشل النبيل في وجود خطة أشبعت درساً من جميع جوانبها وبوجود خطة طوارئ لتعالج أي فشل أولي، ويكون التنفيذ بنظام وانضباط، وإن دعت الحاجة تطبق خطة الطوارئ».

لذلك نجد الأشخاص الأكثر سرعة في العالم يُعدون خطة طوارئ. أما محاولة وضع خطة كهذه في وقت لاحق عندما تتعثر الأمور فلا تسير وفق ما هو مخطط لها (وقليل جداً من الأمور فلا تسير وفق الخطة) فمن شأنه أن يبطئ تفكيرك.

## 6 - هل سيكون أمراً جيداً، حتى لو..

لا يعرف المرء أن دقة التنبؤ بنتائج قرار يتعلق بالأعمال التجارية أمر يكاد يكون مستحيلًا إلا إذا سقط شيء من شاحنة تحمل بضاعة من اللفت. فقد تحتاج لكرة العرّاف الزجاجية من أجل ذلك.

ربما تصادفنا مفاجأة سارة في بعض الأحيان إذ يحتمل أن يكون الطلب

على منتج أو خدمة جديدين فوق توقعاتنا: فيبدو إذ ذاك كل واحد من أفراد الفريق هو البطل الذي حقق النصر. لكن في معظم الأحيان تسير الأمور عكس ذلك.

وقد يكون الطلب على ذلك المنتج أو الخدمة مخالفاً لتوقعاتنا... قد تكون هناك زيادات في الكلفة وقد لا تتحقق هوامش الربح الكبيرة التي وُعد بها المسؤولون الكبار في الشركة... وقد تكون معدلات التحول من استفسارات عن منتجات إلى عمليات بيع حقيقي غير متوازنة، وقد يبدو أن كل شيء يحتمل الخطأ قد وقع.

وإن وضعت الخطة الرديفة موضع التطبيق ولم تعطِ النتائج المطلوبة، فقد يكون أن الأوان للخروج من الساحة للحيلولة دون تفاقم الخسائر، وإغلاق المشروع والانتقال إلى غيره والشروع في بداية جديدة واستثمار رأس المال (الوقت والمال والموارد) في غير ذلك من المشاريع. غير أننا اكتشفنا أمراً جديداً أثناء دراستنا لأسرع الشركات في العالم. وهو أن تلك الشركات إن فشلت في تحقيق هدفها النهائي، تكون قد حققت شيئاً مفيداً.

يقول ليدل هارت Liddell Hart في معرض وصفه للمبادئ الإرشادية التي وضعها للنجاح العسكري: «اتخذ لنفسك خطأً من العمليات يضع أمامك عدداً من الأهداف البديلة». عندما يدرس الجنرالات احتمالات نجاح إحدى المهام فإنهم يعدون خطة السيناريو إعداداً كافياً ليكونوا على اطمئنان بأنهم في حال عدم تمكنهم من الوصول إلى الهدف الأساسي سيكونون في موقع أفضل من السابق (وجنودهم في أمان ومواردهم حيث يجب أن تكون) ويكونون أفضل تمركزاً للمعركة التالية.

لهذا، عندما يدرك مفكر يتصف بالسرعة فكرة من الأفكار فإنه يسأل نفسه دائماً السؤال: «إن لم تحقق هذه الفكرة ما أعتقده ممكناً، فهل سنكون في موقع أفضل من السابق؟».

## 7 - هل يحرفك شيء عن وجهتك؟

لم يتمكن سابير بهاتيا من جمع أكثر من 300 000 دولار ليتمكن من الانتقال بفكرته عن الهوت ميل Hotmail من مرحلة التصور إلى مرحلة التنفيذ. كانت الفكرة في البدء أن يكون (هوت ميل) منتجاً استهلاكياً. وبينما كانت الشركة تنمو سريعاً من مجموعة تضم شخصين اثنين هما سابير بهاتيا وشريكه لتغدو شركة تضم اثني عشر مهندساً، كان معظمهم يعملون دون أجر يكتفون بحصص لهم في الشركة، اتسعت خطة الشركة لتستهدف ثلاثة أسواق هي المستهلك والأعمال ومنتج البريد الإلكتروني ذي الملكية الفكرية.

يعتقد بهاتيا أن سبب فشل الكثير من الشركات هو محاولتها أن تفعل أكثر مما ينبغي في وقت أقصر مما ينبغي وبموارد أقل مما ينبغي. في الأيام الأولى لظهور الهوت ميل Hotmail للوجود ظهر زبون محتمل - وهذا يعني مالاً فورياً - فكان الأمر مغرياً، لكن بهاتيا لم يعر اهتماماً لذلك الزبون، ويعلّل رفضه هذا بقوله: «عندما يكون لديك اثنا عشر مهندساً وأنت تحاول متابعة ثلاثة أسواق مختلفة، ويكون لأحد هذه الأسواق صفقة جاهزة على الطاولة ولكي تنجزها تضطر لتخصيص اثنين من المهندسين تسحبهما من العمل في المنتج الأساسي، فهذا يبعد اهتمامك عن المنتج وينتهي بك الأمر إلى فقدان المقدرة».

وبالمقابل تجد معظم الشركات المبتدئة التي تفتقر إلى الدخل تفقر لتلتقط فرصة تتيح لها الحصول على المال سريعاً، حتى لو أدى ذلك إلى إبعاد أنظارها عن المنتج الأساسي. ولو أقدم بهاتيا على تلك الصفقة التي كانت تنتظره على الطاولة، لما ظهر «الهوت ميل» الذي نعرفه اليوم.

يقدم لنا بهاتيا أسلوباً مجازياً يوضح كيف يفكر بسرعة: «إن هذا الأمر يشبه شخصاً يقود سيارته في طريق سريع للسيارات، ويجد مسلماً سهلاً بأقل مقاومة ممكنة، وعليه أن يقرر أي المسارب في الطريق يوفر أقصى قدرة

ممكنة. وعلى المرء أن يتابع طرح الأسئلة في نفسه، أي هذه المسارب الثلاثة يوصل إلى أقصى نقطة دون تعويق بسبب ازدحام المرور؟».

أما ستيف كيس فقد أوضح منذ اليوم الأول لتسلمه أمر قيادة شركة OAL أن شركته لا تدع شيئاً يحرفها عن مسارها وبعدها عن هدفها من خلال الانشغال بأعمال لا تعرف عنها شيئاً. كانت الشركة موزداً للمحتويات التكنولوجية، ولم تكن موزداً للتكنولوجيا ذاتها. ولم تكن عملية شراء شركة (نيت سكيب Netscape). لتحدث لو أن كيس كان غير قادر على التخلص من قطع التكنولوجيا ببيعها إلى شركة سن ميكروسيستمز Sun Micro systems. (كانت تعتبر صفقة شركة Netscape غير مسبوقة في ذلك الحين).

فتصور المشاكل التي كان من المحتمل أن تواجهها هوت ميل لو أن الشركة تابعت أعمالها نحو الأسواق الثلاثة التي كانت أمامها برأس مال يقل عن 300 000 دولار؟ وتصور أيضاً كيف ستكون الأمور خارجة عن السيطرة لو أن كيس عمل على جعل شركته مورداً للتكنولوجيا والمحتويات التكنولوجية معاً؟

المفكرون السريعون دائماً يطرحون السؤال: هل سيجعلني القرار الذي أتخذه أفقد الاهتمام بالهدف الأهم؟ بأن كان ثمة احتمال واحد بأنه سوف يحدث، فالفكرة عندئذ تلقى في بحر النسيان.

## 8 - هل يمكن فعل ذلك بكلفة أقل؟

لنفترض أن شخصاً ما حمل إليك فكرة أو اقتراحاً يحتمل أن تكون موازنة كثيرة الأرباح، أو أن تكون فكرة ضعيفة أو كليهما معاً. في مثل هذه الحال نجد المفكرين السريعين لا يضيعون وقتهم بدراسة المسودة الأولى المقترحة التي تتضمن إنفاق رأس مال ثمين أو تشغيل الأموال، بل سيكون ردهم الحاسم والمقتضب «إذهب وأعد دراسة الأرقام وعد إليّ وببذك شيء معقول غير قصص

الأطفال» ويكون هذا الجواب كافياً للفريق الآخر ليعمل عملاً أفضل ويقدم شيئاً دقيقاً.

وقد توصلنا في دراستنا للأشخاص الذين يتصفون بسرعة التفكير والحركة في الأعمال التجارية إلى مبدأ إرشادي جديد هو:

التخفيض الجذري للكلفة يؤدي في أغلب الأحيان إلى مفاجأة في الابتكار

عندما استعانت شركة IBM بالخبير لو غيرستنز Lou Gerstnes ليعمل على إعادة إحياء ثروات الشركة: كان أول شيء فعله هو تخفيض الاعتمادات المخصصة لقسم البحوث والتطوير بمقدار مليار دولار، وكانت النتيجة ما كان متوقعاً من نحيب ووعيد وخرج من الشركة مئات العلماء. وكان أن قال أحد علماء الفيزياء: «لقد دمروا كل تلك البنية التحتية التي بنيتها طوال خمسة عشر عاماً».

أما أولئك العلماء الذين ظلوا في الشركة فقد قللوا من التركيز على مشاريع هوائية غير عملية، وعملوا على صقل وتحسين كل ما هو متعلق بالمنتج. صاروا يقضون وقتاً أطول مع المسؤولين عن تطوير المنتج، ومع الزبائن، من خلال مشروع بحثي وصف بأنه «الأول من نوعه» يضم مشاريع البحوث الحالية إلى جانب زبائن IBM الحاليين ويحاول إيجاد الحلول لمشاكل واقعية في العالم. وكان البرنامج الذي وضعه الخبير غيرستنز ويقضي بفعل الشيء بكلفة أقل، قد أطلق موجة عالية من الاختراقات العلمية نذكر منها تكنولوجيا الرقائق ذات السرعة العالية وأنظمة التعرف على الصوت وتحسينات جذرية في استطاعة تخزين القرص الصلب.

لذلك، في كل مرة تُطرح فكرة أو مشروع جديد يتطلب إنفاق المال على المفكرين السريعين يكون أول سؤال يطرحونه هل يمكن فعل ذلك بكلفة أقل؟

## 9 - هل ما سبق التفكير فيه يعرض ثانية؟

ما هي أسباب الفشل التي لم تكن متوقعة في المرة السابقة؟

للمفكر السريع ذاكرة جيدة . وهو يتعلم من التجارب السابقة ودائماً يأخذ دروساً من الفشل بما في ذلك الفشل غير المتوقع الذي يحدث بين وقت وآخر . تحتفظ شركة كلير تشانل كوميونيكيشن Clear Channel Communication بسجل لكل قرار عملياتي تتخذه، وتتابع بكل متابعة واجتهاد نتائج تلك القرارات . وعلى هذا النحو لا يقتصر الأمر في الشركة على تجنب حصول الخطأ ثانية، بل تكون الشركة إلى جانب ذلك قادرة على إثارة موضوع الفشل غير المتوقع الذي حصل في المرة السابقة .

لذلك، في كل مرة يتعذر تنفيذ قرار للشركة أو في حال إخفاق إحدى المبادرات . يتوجب طرح الأسئلة التالية وتسجيل الإجابات وذلك بغية الرجوع إليها مستقبلاً:

- ما هي أسباب الفشل غير المتوقع الذي يحصل آخر مرة فعلنا شيئاً مشابهاً؟
- هل تعلمنا شيئاً يمكننا التركيز عليه هذه المرة؟
- ما الذي تغير هذه المرة؟
- ما هي الأسباب التي تحول دون حدوث الفشل ثانية؟
- هل منعنا إخفاقنا من تحقيق ما عرفنا على تحقيقه؟
- كم من الجهد سوف نضيع في التعامل مع الفشل؟

هل حصل نجاح مفاجيء في المرة السابقة؟

تحدث المفاجآت السارة أحياناً . عندما قدمت شركة أميركان اكسبرس American Express البطاقة الزرقاء الجديدة ذات الحساسية الضوئية الخاصة

والتكنولوجيا الذكية وقارئ البطاقة الشخصية انهالت على الشركة طلبات الحصول على تلك البطاقة، وخلال السنة الأولى فقط بعد ظهور هذه البطاقة صار للشركة أكثر من مليون عميل يستخدم تلك البطاقة، وهذا الرقم يعادل ضعفي الرقم المتوقع. فقد كانت تلك مفاجأة سارة.

والمفكرون السريعون يتعلمون من نجاح حققوه في الماضي مثلما يتعلمون من الفشل وهم دائماً يطرحون الأسئلة التالية:

- ما هي النجاحات غير المتوقعة التي حققناها آخر مرة فعلنا شيئاً مشابهاً؟
  - هل تعلمنا شيئاً يمكننا التركيز عليه هذه المرة؟
  - هل أفدنا مما تعلمناه في المرة السابقة؟
  - هل كانت المفاجأة السارة هي التي أوصلتنا إلى ما نريد الوصول إليه؟
  - هل النجاح هذه المرة يتطلب مفاجآت سارة؟
- حتى النجاح الذي حققته شركة أمريكان اكسبرس عندما أصدرت البطاقة الزرقاء يثير اهتمام المفكرين السريعين المتمثل بالأسئلة الثلاثة الآتية:
- من كان المسؤول عن البحوث في الشركة الذي أشار عليها بإصدار 500 000 بطاقة فقط؟
  - هل كان ثمة شخص يستخدم أسلوب الإكراه ليجعل من نفسه بطلاً؟
  - ما هي الأرقام الأخرى التي افتقدتها الشركة 100%؟
- تتخذ معظم الشركات قراراتها بحيث يكون كل قرار مستقلاً عن الآخر. فتنعم بأمجاد النصر الذي يحققه أحد القرارات وتتناسى تلك القرارات التي أصابت فشلاً. وعندما تعزف الشركة عن التسجيل فلا تأخذ عبرة من فشل أو نجاح، فإنها دون شك سوف تتخذ قرارات متشابهة كل مرة. مثلها في ذلك مثل الفأر يدور على الدولاب في لعب الأطفال لا يتعلم شيئاً. وهذا الأمر ذاته سبب هام جداً من شأنه أن يبطئ عملية اتخاذ القرار في الشركة.

## 10 - عجباً... هل هو قرار شبيه بصفقة شركة سنابل Snapple؟

كان الثمن الذي دفعته شركة كويكر أوتس Quaker Oats عند شرائها لشركة سنابل Snapple مليارات الدولارات، ثم أنفقت مئات الملايين من الدولارات في سبيل إنجاح تلك الصفقة وانتهى بها الأمر إلى أن خسرت أكثر من مليار دولار هي في الحقيقة من حصص المساهمين.

والسؤال الذي يطرح نفسه، لماذا اشترت شركة سنابل؟ لقد كانت تلك الصفقة حالة غريبة من عقدة «الأنا» في الشركة. ظن أصحاب شركة كويكر أوتس أنهم قادرون على بيع أي شيء، خصوصاً إذا كان المنتج نوعاً من المشروبات الرائجة (في ذلك الحين).

ومضت شركة كويكر أوتس بارتكاب الأخطاء، لم تترك خطأ إلا ارتكبته، وبعد سنوات معدودة شعروا بالهزيمة والخيبة، فباعوا الشركة بهدوء وبخسارة كبيرة، ولم تنفعهم عقدة «الأنا»، لا بل عضتهم بالظهر.

عقدة «الأنا» في الشركات شيء من الكماليات التي لا تقدر عليها. لذلك، عندما تضع المشاريع المحتملة «بين حجري الرحي» لتشبعها درساً وتقييماً، عليك أن تسأل نفسك السؤال: هل هذا الاقتراح مجرد لعبة في الأعمال التجارية أم أن عقدة «الأنا» قد انحرفت عنه؟ إن الموارد (الوقت والمعرفة والمال) أشياء ثمينة ويجب الاحتفاظ بها للصفقات ذات الفائدة الاقتصادية الكبرى.

## 11 - هل هناك حواجز تمنع دخول الغير؟

هل توجد طريقة لإبعاد المنافسين؟ هذا واحد من الأسئلة الأولى التي يسألها الأشخاص السريعون والأذكياء حول أية فكرة تتعلق بالأعمال.

عندما يدرس المرء الطريقة التي استطاعت من خلالها شركة كلير تشانل Clear Channel أن تبني إمبراطوريتها الإعلامية بتلك السرعة الفائقة، لا يسعه

إلا أن يلاحظ اختيارها للشركات التي لديها حواجز عالية أمام الآخرين مثل محطات الإذاعة، اللوحات الإعلانية، وأماكن تقديم الحفلات الموسيقية وفنون الأداء. ولم تعد تصدر في الولايات المتحدة تراخيص للإذاعات التجارية، وكل منافس يجد أن من المستحيل محاكاة وتقليد ما لدى شركة كليبر تشانل من محطات إذاعة يبلغ تعدادها 1000 محطة. وعلى هذا النحو، نجد معظم البلدان الأخرى قد أصدرت تشريعات تمنع إقامة لوحات إعلانية جديدة لكنها «ترعى» اللوحات الحالية. وعندما يكون الأمر شراء شركات أخرى بعمليات سريعة وامتلاك 600 000 لوحة من المحتمل أن يواجه المرء منافسة لها أهميتها.

فهل تستطيع أن تمتلك الاستطاعة الحالية، كلها أو معظمها، لتهيء لنفسك الانطلاقة الأولى؟

- هل توجد براءة اختراع تمنع الآخرين من تصنيع أو بيع منتجات تنتجها؟
  - هل يمكنك تسجيل حقوق الملكية الفكرية لتكون حقاً حصرياً لك؟
  - هل هذه آخر قطعة أرض يسمح بالبناء عليها؟
  - هل يوجد تشريع يحظر وجود ممارسة مماثلة في المستقبل؟
  - هل الحصول على الموافقات التنظيمية صعب لدرجة أن لا أحد تقريباً يفكر بإنفاق الوقت والمال في سبيل ذلك؟
  - هل رأس المال المطلوب كبير لدرجة أن لا أحد يفكر بالمجازفة؟
- والمفكرون السريعون دائماً يتساءلون فيما إذا كانت الفكرة أو المشروع المطروحان للمداولة تتيح إقامة حواجز تجعل دخول الآخرين هذا الميدان من العمل أمراً في غاية الصعوبة.

## ← [ موجز في 60 ثانية ] ←

إذا كنت تريد أن تكون واحداً من الذين يفكرون بسرعة ويكون لك سجل ناجح،  
اتبع الخطوات التالية عندما تفكر بقرار تتخذه:  
أولاً، فكر كيف تخفض للحد الأدنى احتمالات الفشل.  
ثم ضع كل فكرة تخطر لك بين «حجري الرحي» لتشبعها درساً وتقييماً وضع  
أمامك الأسئلة التالية:

- هل يعتمد النجاح على نظرية المففل الأكبر؟
- هل تسبح عكس التيار؟
- هل تراهن على المزرعة؟
- هل تم إثبات الرياضيات؟
- هل توجد خطة رديفة؟
- هل سيكون أمراً جيداً، حتى لو...؟
- هل يحرفك شيء عن وجهتك؟
- هل يمكن فعل ذلك بكلفة أقل؟
- ما هي أسباب النجاح أو الفشل غير المتوقعين في المرة السابقة؟
- هل هي لعبة أعمال أم أن الأمر يشتمل على عقدة «الأنا»؟
- هل توجد حواجز تمنع دخول الآخرين؟

## الفكرة الأفضل تكسب

تلك عبارة معقولة . . بالطبع يجب أن تكسب الفكرة الأفضل، ولا يهم إن جاءت هذه الفكرة من موظف يعمل في خط التجميع في المصنع، أو في قسم المبيعات، أو من عامل مؤقت يعمل في غرفة بريد الشركة، أو من أحد كبار المسؤولين في الشركة. لكن إيجاد البيئة المناسبة لكي تكسب الفكرة الأفضل، بغض النظر عن مصدرها، فن لم تتقنه بعد غالبية الشركات، ولا يزال يحول دون وصول الشركات إلى مرحلة التفكير السريع.

تذكرنا إيفلين ديلسيفر Evelyn Dilsaver، نائبة رئيس مجلس الإدارة في شركة تشارلز شواب Charles Schwab والقوة المحركة للعديد من الابتكارات التي قدمتها الشركة، بحقيقة أساسية في مجال الأعمال، عندما تقول: «تأتي الابتكارات والأفكار الكبرى من القمة، حيث توجد الموارد، وحيث توجد السلطة القادرة على الموافقة. وفي معظم الأحيان يكون رئيس مجلس الإدارة وحده، أو المدير التنفيذي، هو الذي يدفع الفكرة ذات الميزات الجيدة إلى الأمام داخل الشركة».

لكن المؤسف أن الرحلة التي تقطعها الأفكار الجيدة من نقطة بدايتها وحتى تصل إلى جناح كبار المسؤولين تعاني واحداً من المصائر التالية:

تتعرض لحارث اختطاف: في أغلب الأحيان ولاسيما في الشركات ذات البنية الإدارية متعددة الطبقات تتعرض الفكرة الجيدة وهي تصعد السلم نحو

الإدارة للسرقة من جانب أحد الأغبياء الذين لم يفكروا إطلاقاً بطرح فكرة جديدة في حياتهم، وإنما يعتمدون على سرقة أفكار الغير ليضمنوا بقاءهم في وظائفهم. ونتيجة لذلك. نجد العاملين في الشركة أو المشاركين في الأفكار يحتفظون بأفكارهم لأنفسهم كردّ انتقامي لذلك. وتكون المحصلة تباطؤ تفكير الشركة وانعدام سرعتها عندما تتعرض الأفكار الجيدة للاختطاف.

**تلاشي سحر الفكرة:** تضيف إيفلين ديلسيفر على ما قالته سابقاً ما يلي: «عندما يضطر المرء إلى تقديم فكرته وفق التسلسل الهرمي الوظيفي يجد أن الجوانب الهامة من الفكرة سحبت منها أثناء صعودها ذلك السلم حتى تبدو خالية من أي معنى مفيد». وعندما تسحب تلك الجوانب الهامة من فكرة أو اقتراح يفقد الناس الحماس لها فيقولون أنهم غير مهتمين أو ليس لديهم الوقت لطرح أفكارهم. وعندئذ يزداد بطء تفكير الشركة.

**فكرة منبوذة:** قد يقول أحدهم إن الفكرة لا تحمل فائدة تذكر، لكن واقع الأمر أن تلك الفكرة قد تكون مصدر تهديد له، فيتم إهمال الفكرة ونسيانها. لكن مثل هذا المصير يحمل في طياته بذور دماء الشركة.

لذلك، عندما يرى العاملون في الشركة أن أفكارهم تتعرض للسرقة أو أنها تخضع لعمليات تغيير وتعديل حتى تبدو غير الفكرة الأساسية، أو أن أفكارهم قد أصبحت في سلة المهملات، فإنهم يستخلصون فوراً أن مساهماتهم تلك لا تستحق الوقت والجهد. ومن هنا نجد أن الشركات التي تتصف بأنها الأسرع في العالم تعتمد التكتيكات الستة التالية لتضمن أن سرعة تفكيرها تفوق سرعة تفكير منافسيها.

**أوجد البيئة التي تكفل فوز الفكرة الأفضل**

## 1 - تحقق من وجود عقدة «الأنا» من البداية

بينما كنا نجول العالم نجري دراساتنا على الشركات السريعة اتضح أماننا

الفرق بين «الأنا» و«رحلة الأنا». فإذا كانت «الأنا» تعني الفردية واحترام الذات، فإن قادة كل شركة سريعة التفكير، كما اكتشفنا، قد تناولوا أكثر من الجرعة الصحية. أما إذا كانت «الأنا» تعني أنها مخصصة كلية لمشاعر الفرد ووجوده فلم نجد أحداً.

أجرى نورمان ديكسون Norman Dixon، مؤلف كتاب «علم نفس الإخفاق العسكري» «The psychology of Military incompetence» دراسة حول أسباب إخفاق القيادات العسكرية عبر قرون من الزمان في مواجهة التغييرات السريعة ونتائجها الكبرى. فوجد أن «نمط السلوك السلطوي» هو القاسم المشترك بين جميع أصحاب القرار غير الأكفاء. يتميز هذا النمط من السلوك بمعاداة الفكر والمفكرين، إذ يعبر هذا النمط عن نزوع المرء إلى التصرف بالأسلوب المتعالي وكره شديد لكل معلومة تصل إليهم وتهدد كبرياءهم والانجذاب القسري للرتبة العسكرية ورؤية الآخرين يذعنون لهم. كما يتميز هذا النمط بمعاداة الأنثوية واستعراض للشجاعة الكاذبة وعدم الاستعداد لقبول الحلول الوسط وإعلاء لشأن القوة البهيمية وتغليبها على المهارات الإدراكية والنزعة للتصرف الطفولي، المتمثل بالتفجر غضباً وبشكل لا معقول مصحوباً بعدم الاهتمام بالصعوبات التي تفرضها قراراتهم على من حولهم.

فالسبب الذي يؤدي إلى عجز العديد من مديري الشركات عن إيجاد البيئة المتعاونة ورعايتها لتنمو وتكبر - والمقصود هنا البيئة التي فيها تكسب الفكرة الأفضل - هو اعتمادهم على تلك «الأنماط السلطوية». ولدينا المئات من الأمثلة نسوقها لكم لتأكيد الحقيقة القائلة إن الشركة تكون جيدة بمقدار ما لديها من رأس مال بشري. وقد نقل عن العديد من قادة الشركات قولهم أن السبب الوحيد لنجاحهم هو تعاونهم مع الموهوبين، غير أن الملاحظ أن مثل هذه الأقوال ترتبط بتفسيراتها أكثر من ارتباطها بالممارسة أو الإيمان بها.

وبناء عليه لا يمكن لمؤسسة أو شركة أن تفكر وتتحرك بسرعة حتى

يتخلى مدراؤها عن اعتقادهم المضلل بأنهم هم وحدهم، أو مساعدوهم، الذين لديهم الفكرة الملهمة أو أن أفكارهم يجب أن تكون الأفضل.

## 2 - دع الجميع يتكلمون واستمع

يقول معظم المسؤولين في الشركات إنهم يصغون لما يقوله موظفوهم. لكن الحال ليست كذلك في الشركات المعروفة ببطئها. وأصدق مثال على ذلك سلوك المدير التنفيذي السابق لشركة (بي توسي B2C) على الانترنت التي عانت من بعض المشاكل.

كان تلك الشركة في أحد الأيام أفضل الشركات على الانترنت. وكان سعر السهم الواحد من أسهمها في شهر كانون الثاني/يناير عام 1999 يقترب كثيراً من حاجز 40 دولاراً. وبعد اثني عشر شهراً لا أكثر هبط سعر السهم هبوطاً شديداً بمقدار 90٪، فدعا المدير المسؤول موظفيه إلى اجتماع صباحي وسألهم: «أين الحل؟» وكان المفترض أنه يريد سماع آرائهم. ولكن عندما بدأ هؤلاء الموظفون يعطون إجابات لاذعة مفعمة بالتذمر والشكوى، رد عليهم قائلاً: «ضعوا الشكوى والتذمر جانباً. فأنا جاد في سؤالي. ربما يكون الأفضل لهؤلاء المنذرين أن يبحثوا عن عمل آخر». (من مجلة وول ستريت جورنال تاريخ 10/12/1999) الواقع أن ذلك المدير لم يرد أن يسمع ما عند هؤلاء الموظفين من آراء.

ينبغي على المديرين الجادين برغبتهم في التفكير السريع أن يدخلوا في حوال على كل المستويات في مؤسساتهم، ويتوجب على كل مدير أن يكون له عنوان بريد الكتروني معروف على نطاق واسع من العمال والموظفين والزبائن، وذلك لهدف صريح وواضح هو أن يتلقى أفكارهم ومقترحاتهم. وعلى المدير أن يقرأ كل رسالة تصله دون أن يكون له وسيط يساعده ويحميه ويقوم بعملية التصفية.

ونقول لأولئك الذين يزعمون أن لا وقت لديهم لقراءة كافة الرسائل والإجابة عليها (وهنا نجد عقدة «الأنا» في أجلى صورها والأهمية المتعالية للشخصية) انظروا ما يفعله آندي غروف Andy Grove رئيس مجلس إدارة شركة إنتل Intel، وديف بوترك Dave Pottruck المدير التنفيذي المشارك لشركة تشارلز شواب Charles Schwab، اللذان يجيبان شخصياً على كل ما يردهم يومياً عبر البريد الإلكتروني.

### 3 - قم بزيارات كثيرة بقصد المبيعات

لا توجد طريقة أكثر جدوى وفاعلية ليكون المرء في عداد أولئك الذين يفكرون بسرعة، ويصنعون البيئة المناسبة حيث تكسب الفكرة الأفضل من قضاء وقت بشكل دوري ومنتظم في الميدان مع موظفي المبيعات ومع الزبائن. منذ مدة ليست بعيدة التقينا مدير عام إحدى مجموعات الشركات الكبرى لمحطات الإذاعة كنا نقدم له المشورة، وقد أعلمنا حينئذ موافقته على القيام بخمس زيارات أسبوعياً مع موظفي المبيعات لديه. وبعد شهرين من ذلك اللقاء، علمنا منه أنه بسبب برنامجه الحافل لم يستطع القيام بزيارة واحدة. سألناه ماذا يفعل لو أن رئيسه التنفيذي أمره القيام بمثل هذه الزيارات، فأجاب مازحاً «سوف أفعل كل ما بوسعي».

يظن معظم رجال الأعمال أنه في اللحظة التي ينال الواحد منهم اللقب السامي أصبح مديراً أنهم قد تحرروا من ربة العمل الشاق ومن الخوف المرتبط بزيارات المبيعات، فيكون بالتالي اتصالهم مع موظفي المبيعات محدوداً يقتصر بشكل عام على دعوات الغداء الاحتفالية التي تجيء بين وقت وآخر (أي عندما يكون العمل الفعلي قد تم وانقضى)، أو في اللقاء السنوي معهم على ملعب الغولف.

تفسر لنا إيفلين ديليسيفر من شركة شواب Schwab ما يحصل عادة عندما

لا تكون لدى المرء معرفة وثيقة بما يجري في الخطوط الأمامية، فتقول:

«انظر، في معظم الشركات لا يعرف المديرون التنفيذيون نصف الأشياء التي يفعلها الموظفون في الميدان، أو في الفروع. تصور ماذا يمكن أن يحدث لو أنك حصلت على تلك المعلومات وجعلت الأمر قانونياً. إن ذلك مخيف!».

كان لدى شواب قاعدة قديمة تقضي بأن العاملين في الخط الأول محظور عليهم أن ينصحوا زبائنهم بالاستعانة بمستشار مالي حتى لو أراد الزبون ذلك. والحكمة في ذلك أننا لم نكن قد انتهينا بعد من المهلة القانونية للتحقق (عقب توقيع اتفاق شراء شركة جديدة)، ولم نكن قد أنهينا توضيح البنية القانونية التي تسمح بتلك التوصيات. لذلك فقد فصلنا من العمل أولئك الذين قدموا توصية بمستشار مالي. ورغم ذلك كانوا يفعلون.

وأخيراً عندما أدرك المسؤولين في الشركة أن ذلك يحدث فعلاً ولن يتوقف، عملنا ما يتوجب علينا، وأنشأنا قسماً (أعطي علامة تجارية مسجلة) أسميناه (مصادر المستشارين Advisor Source TM) وهذا القسم يحيل إلى المستشارين ما قيمته 1,2 مليار دولار كل ربع سنة. لكن المشكلة أننا استغرقنا سنتين لإنجازه. فمذا يمكن أن يحصل لو أننا فكرنا وتحركنا بصورة أسرع؟».

فإن كان لوغيرستنز Lou Gerstnes المدير التنفيذي ذو التفكير السريع الذي استطاع الارتقاء بشركة IBM قادراً على قضاء نصف وقته في زيارات ميدانية ويرصد الأفكار الكبرى ويكتشفها، فإنك أنت أيضاً تستطيع ذلك.

#### 4 - كافيء أصحاب الأفكار الكبرى

أثناء عمله القياسي في تأسيس شركة هوت ميل Hotmail كان سايبير بهاتيا يلقي الخيارات حوله كما تُنثر قطع الورق الملون في المهرجانات، وكان يفسح المجال لكل من يعمل معه ليصبح ثرياً. ويقول إن واحداً من الأسباب الأساسية

التي تجعل الناس يحجمون عن الإبداع وتقديم الأفكار الكبرى هو عدم كفاية الحوافز.

ويضيف قائلاً: «أعرف كثيراً من الشركات التي تعطي شيكاً بمبلغ 500 دولار أو 1000 دولار ثم يقدمون لك لوحة تعلقها على الجدار كتب عليها «فكرة رائعة». مثل هذه النقود لا تجدي نفعاً مع الموظفين. إن كنت فعلاً تريد تدفقاً متواصلاً من الأفكار الكبرى ممن يعملون معك، فعليك أن تجزل العطاء بما هو أكثر من ذلك. أعطهم أسهماً في الشركة فتكون لهم مصلحة مادية تحضهم على تحقيق حلم الشركة».

وقد فعل بهاتيا ما كان يعظ به. عندما باع شركته هوت ميل. أصبح نصف من كان يعمل معه من أصحاب الثروات التي تقدر بالملايين - وهذا أمر جيد مقابل عمل استغرق أقل من سنتين.

## 5 - كوّن فريقاً للمشروع

تمجد الشركات الأمريكية، ومنذ زمن طويل، قصة تتحدث عن شخص فقير صار غنياً للروائي الأمريكي هوراشيو ألغر<sup>(1)</sup>. الجانب السار في هذه القصة أنك عندما تكون في بلد يبلغ تعداد سكانه 270 مليون نسمة كلهم مثقفون يعملون بصورة مستقلة ولديهم إمكانية الوصول إلى رأس مال صغير، فإن مجرد عددهم يكفل أن يقدموا كمّاً هائلاً من الابتكارات. أما الجانب السلبي في الموضوع فهو أن الناس عندما يقضون جلّ وقتهم يعملون كل بمفرده في بيئة ترى الانتصار الفردي يسمو فوق ما تنجزه الجماعة فإن الخطر الكامن في ذلك أن يصبح الناس أكثر أنانية يحبون امتلاك كل ما له علاقة بأفكارهم.

شركة ليندليز Lend Lease شركة استرالية متخصصة بأعمال الهندسة والبناء والخدمات المالية تنفذ أعمالها العمرانية العملاقة وفق الميزانية الموضوعية وبزمن يعادل نصف الزمن الذي يستغرقه منافسوها لتنفيذ مشاريع

مماثلة. ولتضمن أن الفكرة الأفضل تكسب، تتبع هذه الشركة أسلوب وجود فريق عمل لكل مشروع تنهض به. وكما يقول رئيس مجلس إدارة الشركة ستيفورات هورنري Stuart Hornery «عندما تجمع جميع الأطراف ذات العلاقة معاً وتقدم لهم مجموعة من الأهداف المحددة وتراقب سير عملهم وتدعمه لا يبقى مكان لعقدة «الأنا»، بل يُترك المجال واسعاً لطرح أفضل الأفكار».

وثمة شركة أخرى سريعة جداً شعارها «إعمل بسرعة» هي شركة تي.آي.آي. اندستريز TII Industries المتخصصة بصنع تجهيزات الحماية ضد الارتفاع المفاجيء لتوتر التيار الكهربائي في صناعة الاتصالات. يعقد رئيس قسم العمليات في هذه الشركة، جورج كاتساراكس، اجتماعاً كل صباح مدته عشرون دقيقة يتحدث عبر التلفزيون مع سبعين مديراً ومسؤولاً في الشركة منتشرين في كافة أنحاء العالم. لهذا المؤتمر هدفان أولهما أن يتأكد أن الأمور تسير على خير ما يرام وأن لا شيء يخرج عن السيطرة. وثانيهما تنمية الإحساس لدى هؤلاء الموظفين بالأمور العاجلة.

وحيث إنهم جميعاً يعملون بروح الفريق الواحد المسؤول عن مشروع كبير، تطرح على هذه المجموعة ثلاثة أسئلة كل صباح: هل أصيب أحد بأذى في مكان ما يوم أمس؟ هل جميع زبائننا سعداء وراضون عن العمل؟ هل هناك قضايا عاجلة سواء كانت جيدة أم سيئة في أي من المعامل؟ ثم يُخصص شخص واحد لمعالجة تلك القضية العاجلة على أن يقدم الحل لها في اجتماع اليوم التالي.

## 6 - وجه كلمة مديح وثناء لكل من قدم إسهاماً للشركة كل يوم

تدل الدراسات العديدة أن الأشخاص الذين يحبون عملهم لا يهتمون كثيراً بالكسب المادي جراء ذلك، بل إن الأموال التي تأتيهم لقاء ذلك تأتي في المرتبة الرابعة أو الخامسة أو السادسة في سلم الأهميات عندهم. وبالمقابل،

عندما لا يحب الأشخاص عملهم يأتي المال في المرتبة الأولى من حيث الأهمية .

فالناس يريدون التقدير لما يقدمون ولا شيء أفضل عندهم من تربيت على الكتف أو مصافحة باليد أمام الجميع . وإن أردت أن توجد في شركتك بيئة للتفكير السريع يستطيع الموظفون فيها أن يقدموا أفكارهم ومقترحاتهم عن طيب خاطر، اجعل من كلمة ثناء تقال لهم على مسمع من الملائق طقساً من طقوسك اليومية .

لا ينكر أحد أن وجود إنسان في موقع المسؤولية عمل تكتفه القسوة . ولا غرابة في ذلك أمام الكثير من الأزمات اليومية وعموماً فإن المشاكل هي التي تسترعي انتباه المدير وليس المكاسب أو الانتصارات . فإن كان المدير يطمح ليصبح قائداً عليه أن يسعى لتصل إليه الأخبار السارة أيضاً، وبالتالي يقول كلمة ثناء علناً لصاحب الخبر السار .

يوجد خبر سار في كل شركة وكل يوم، إذ بحث المرء جيداً . لتأكيد فكرة البحث عن الخبر السار والتحدث عنه يسوق لنا المؤلف الشهير جيمس كيركوود نصيحة تحمل في طياتها المتعة والبهجة . فيروي قصة طفلين توأمين شديدي الشبه، أحدهما سعيد دوماً والآخر حزين على الدوام . يئس الوالدان من حال طفليهما . وعندما نفذ صبرهما أخذوا الطفلين إلى طبيب نفسي طمأنهما بأنه سيجعل تصرفات الطفلين «متعادلة» .

وضع الطبيب الطفل الحزين في غرفة مليئة بالألعاب ووضع الطفل السعيد في غرفة مليئة بروث الخيول، وأشار للوالدين بطرف عينه مطمئناً إياهما بأن كل شيء سيكون على خير ما يرام . وبعد ساعة من الزمن ذهب الوالدان يصحبهما الطبيب المعالج إلى الغرفة الأولى فوجدوا الطفل الحزين يمتطي حصاناً هزازاً لكنه لا يزال على حاله من الحزن والبكاء بدموع سخية . ثم ذهبوا إلى الغرفة الثانية حيث حبس الطفل السعيد وحوله روث الخيول . وما أن فتحوا

الباب حتى سمعوا صيحات الضحك والمرح من داخلها، نظروا والدهشة تغمرهم إلى الصبي الذي كان فوق كومة من الروث يحمله بيديه وينشره في الهواء وهو يقول: «لا بد أن مهراً مختبئاً في مكان ما هنا لوجود كل هذا الروث».

لذلك فالمسؤولية اليومية للقائد الذي يرغب في إيجاد البيئة المناسبة من أجل أن تفوز الفكرة الأفضل ويعززها وينميها هي أن يحاول العثور على المهر المختبئ في الروث ويقدم الشكر لذلك المهر علناً وأمام الجميع.

### [ موجز في 60 ثانية ] ←

- تذكر، كل يوم، أن تضع الأنا جانباً وأن تعترف أن الأفكار الجيدة موجودة في كل مستوى من مستويات الشركة.
- دع كل واحد في مؤسستك يتكلم وأن يتمكن من الوصول إليك مباشرة.
- اخرج من قومتك والتق موظفي المبيعات مرتين أسبوعياً على الأقل واذهب في زيارات مبيع حقيقي. (وهذا أفضل إنجاز تحقق. معظم المديرين يخشون لقاء الزبائن ويفزعون من القيام بزيارات عمل لهم رغم أنهم لا يعترفون بذلك).
- حل عقدة المحفظة وأجزل العطاء لمن يقدم الأفكار الكبرى.
- شكّل فريق عمل للمشروع من أجل أن يقدم الفريق أساليب جديدة لتحقيق أهداف الشركة.
- حاول العثور على المهر ودع كل من في الشركة يراك تعثر به.