

ابن عمك التجاري على الابتكار

بقلم: دينيس د. لوغلين

كل واحد يبدأ عمله التجاري بفكرة رابحة، وهي الجدارة والكفاية الجوهرية التي تُميز خدمته أو إنتاجه عن الخدمات والمنتجات المنافسة الأخرى. ألا تريد أن تبني نظاماً في عمك يُديم تلك الفكرة الرابحة ويجعل النمو وتحقيق الربح أسهل تحقيقاً؟ عندما نبدأ عملاً تجارياً يكون لدينا طاقة تولدت من المزية التي طورناها؛ صهريج وقود الابتكار ممتلئ. ولكن مع مرور الوقت من السهل جداً أن نجد أنفسنا غير قادرين على أن نحافظ على معدل النمو ومستويات الطاقة التي خبرناها في تلك الأيام المثمرة عند الانطلاق. غالباً ما يُرجع مالكو الأعمال التجارية هذا إلى «النضج» وأحياناً يتظاهرون بالاحتفال «بالحالة السيّئة» القائمة. وتدل تجربتي على أن مثل هذه المشاعر هي علامة التحذير الأولى بأن خطة العمل تسير على نحو سيئ.

غالباً ما يساء فهم الابتكار؛ وكثيراً ما يعتقد خطأً أنه اختراع. الاثنان مفهومان مختلفان تماماً حقاً. اعتبر الاختراع مثل حقل أخضر يعطي مفهوماً جديداً كلياً في العالم. لقد اشتغلت في شركة إلكترونيات ذات تقنية عالية مكرسة للمنتجات الطبية. طورت هذه الشركة جهاز قوقعة للأذن قابلاً للغرس، يساعد على السمع دوماً. كان ذلك اختراعاً. كان هناك مقدار كبير من الموارد المادية والبشرية، فضلاً عما أنفق في البحث من أموال على ذلك الجهاز قبل أن يتم تصميمه، فضلاً عن إنتاجه وتجريبه. الابتكار يتجلى عندما تنظر حولك بحثاً عن أفكار، ومنتجات وأساليب، كامنة لم تتحقق بعد وهي عندما تُستخدم يكون لها مظهر الاختراع وكثير من خصائصه. بالطبع يكون معظم وقت التطوير والعمل الشاق قد استنفد وكل ما تبقى عليك أن تجرب صنع تغييرات مناسبة كي تطبقها في عمك. أنا لا أقصد أن أقلل من شأن العمل الشاق الذي يمكن أن يتطلبه

الإبداع والابتكار. هناك مجموعة جديدة كاملة من المهارات تحتاج إلى تطوير كي تصبح فرصة للإبداع. ومنتزه فرصة الإبداع يتولى مهمة وضع اتجاهات جديدة لعمله ولقطاعه في السوق. العمل كما يبدو مختلف كثيراً عن تكوين شركة مخصصة لتطوير الإنتاج. بالنسبة إلى منتزه الفرصة، العالم كله لعبة جميلة؛ وهو كناس عملاق يتصيد الأدوات المفيدة اللازمة.

الانتهازيون يُصنعون، ولا يولدون كذلك. بكلمات أخرى الانتهازية سلوك يتم تعلّمه. إنهم يعيشون في حضارة تعترف بأن في الأسواق المنافسة التي نخدمها جميعاً لا يوجد شيء عديم الفائدة. الخطوة الأولى لإيجاد ثقافة الابتكار هي تعلّم الاتصال بكل واحد في المؤسسات التي تعمل بمجال عملك نفسه وعرض المزايا التي تقدمها التي هي من صميم كفايتك. من المهم أن يكون لديك عرض واضح مفهوم من الجميع في مؤسستك يتعلق بمزاياك الراهنة. وعلى طول الطريق هناك ابتكارات كثيرة تعرض نفسها، ولكن أحد المفاتيح لتطويرها بنجاح هو أن تتأكد أنها متأصلة في صميم عملك.

شركتي الراهنة هي شركة منتجة لأدوات التحكم في صناعة أجهزة التدفئة والتكييف. ونحن نحرص على التأكد من أن أصحاب البيوت قادرين على أن يرتاحوا في بيوتهم مع محافظتهم في الوقت نفسه على تكاليف الوقود بحده الأدنى. لقد حركت شركتنا صناعة أجهزة التدفئة والتكييف من حيث تطوير منتجات من أجل تحديث التطبيقات. على مدى السنوات الثلاث الماضية أطلقنا منتجاً جديداً بمعدل واحد كل 72 يوماً. بعض هذه المنتجات مبتكر جداً مما سمح لنا بطلب الحصول على براءة اختراع وحماية التصميم، وثمة منتجات أخرى أُنجزت من أجل مساعدة المتعاقدين معنا في أعمال التركيب، التي «استُغِيرت» من صناعات أخرى واستخدمت في احتياجاتنا. النتيجة أن هناك دوماً شيئاً جديداً في «آرزيل زونيغ». لقد ابتعدنا أثناء عملنا عن المنتجات التي لا تناسب سوقنا القائم. والمثير في الأمر أن تحديد أو تقليص مجال العمل يزيد خطوة الابتكار. لماذا؟ لأنه مع وجود هدف محدد بشكل جيد ودقيق من الأسهل كثيراً أن تتطلع إلى تحسينات قابلة للتنفيذ، والعملية النوعية تكون أقصر.

الخطوة الآتية نحو خلق ثقافة الابتكار هي المشاركة في المهمات. حالما توضح هدفك الأساسي، فإن قواعد التنوع تعني وجود خلفيات متباينة ووجهة نظر خاصة لكل فرد في الفريق. فبعد كل شيء أنت تتطلع إلى تزويد منتج أو خدمة مختلفة. لا تفترض أنك تستطيع أن تلتقط كل من لديه فكرة جيدة. في شركتنا طورنا عدة حلول مبتكرة، وذلك عبر بعض الأفكار والملاحظات التي تبرز غالباً أثناء العمل الميداني. بعضها يأتي على شكل شكاو، وبعضها نتيجة دراسة متفحصية لمنتج فاسد، وأخرى كنتيجة لفكرة لدى أحد فنيي التجميع في مشروعنا لتحسين النوعية أو تسهيل عملية التصنيع. وقد أظهرت قائمة آخر طلبات لنا للحصول على براءة اختراع وجود تسعة مخترعين مساعدين؛ استطاعوا العمل على توسيع المبيعات، وتقديم الدعم الفني والمساعدة لموظفي الإدارة وعمال التجميع (بالمناسبة لا يوجد مهندس واحد في المجموعة).

عليك أن تجد أساليب لزيادة الزاد. أتذكر فيلم «الدارة القصيرة» حيث جاء «جونني5» (شخصية إنسان آلي) إلى الحياة. كان هدفه الأساسي «الزاد... أحتاج إلى زاد». وهذا على وجه التحديد ما تريده لشركتك. الزاد يأتي من كل اتجاه تتخيله. ومن المدهش السرعة التي يمكن أن تظهر فيها أفكار جديدة. بالنسبة لي فإني أذهب بشكل روتيني إلى العروض التجارية خارج نطاق صناعتي الأساسية. عندما أريد أن أحسن مهاراتي التسويقية أذهب إلى «معرض التحريض» في شيكاغو وأرى كيف تعلن شركات التسويق المحترفة عن نفسها. في السنة الأخيرة بدأنا نعمل أثناء التوزيع وكنا نحتاج إلى تطوير عروض نقطة البيع. لذا ذهبت إلى معرض INEXPO الاختصاصي لعروض التجزئة. إذا كان التقليد الشكل الأصدق للتملق فقد قصدت أن أطري طريقتي في برامج التسويق الناجحة. أنا أذهب بشكل روتيني إلى «معرض المنزل الإلكتروني» (Electronic Home Expo) لأستكشف وضع تصميم ضبط الأتمتة المنزلية. وعندما أذهب لا أكتفي بالنظر إلى المنتجات، بل أنظر أيضاً إلى نظام العرض وألتقط منشورات للمراجعة، فاكتساب الزاد والمعلومات لا حدود له.

أميل إلى الإعلانات المبوبة، السبب هو وجود كثير من التقنيات الجديدة التي ليس لديها المال اللازم للإعلانات في قسم التحرير من مجلة ما وليس لديها ناشر ليكتب مقالات وتحاول أن تستخلص الكلمة حيثما تستطيع. وتكون الميوبات في بعض الأحيان

المصدر الحقيقي لتقنيات جديدة. أعرف أن الجميع مشغول وليس لديه وقت، ولكن إذا استطاع كل واحد منا أن يخصص خمس دقائق في اليوم فإن بعض أحدث الأفكار الجديدة في التسويق والعمل التجاري تظهر بشكل تلقائي أمامه. تأكد من برنامج الحماية من الفيروسات الموجود لديك، وزر مواقع بعض هذه الإعلانات لتتعرف إلى تقنيات التسويق على الشبكة وتطبق منها ما تشاء في عملك.

أوجد في شركتك فريقاً لإدارة المشروعات المبتكرة. أنا أدعو هذا الفريق في شركتنا باسم فريق عمل تقويم الإنتاج (PEAT). وعمل هذا الفريق مناقشة التأثير المحتمل لبعض الأفكار ثم وضع البناء اللازم لعملية تطويرها. ليس هذا وقت عدم التركيز. حتى لو جاءت الفكرة بطريقة عرضية جداً فيجب أن تسمعها باحترام وتتابع عملية تنفيذها بطريقة تسمح بعمل تقويم لها. ومرة أخرى هنا أقترح وجود نظام من القواعد لدى فريق المراجعة لديك.

قبل سنوات قليلة كنت على وشك إيجاد فريق استشاري تدريبي. لدينا موثق عقود، بائع جملة، ومدرّب، وأعلامي، ومُصنّع (أنا) كقاعدة لمجموعتنا. ونحن نجتمع باستمرار لبحث أعمال بعضنا حيث نطرح موضوعاً واحداً (يطرحه المضيف) في كل مرة للمناقشة مدة ساعة. كل المناقشات تكون ذات طابع حر ومتعلقة باليوم. النتيجة: أربعة أصدقاء هم الآن جزء من فريق الابتكار. اختر مثل هؤلاء بحكمة وسيكون لديك أفضل مجموعة تركيز مقابل القليل من المال تبذله للحصول عليها ومصدر هائل لجمع المعلومات اللازمة لعملك. ثمة نصيحة صغيرة: لا تستخدم موظفيك، ولا المحاسب، ولا المحامي، ولا المستشار في هذه المجموعة. فالمال يدلي بسحابته على نصيحتهم وعلى قدرتك على إدراك قيمتها. تختلف هذه المجموعة عن الهيئة الاستشارية أو مجلس الإدارة - فهؤلاء يمثلون طريقاً ذا اتجاه واحد. قد تحتاج إلى إعطاء نصيحة في مجموعة ناصحة، وهذا ما يعدُّ من أئمن ميزاتها. لا شيء مثل امتلاك التعبير عن نفسك أمام الآخرين من أجل توضيح أفكارك.

أنا أيضاً خبير في إيجاد التحالفات مع أنداد الصناعة. وقد فعلت أرزيل® Arzel ذلك بفعالية على مستويات متعددة. ونحن شركاء للتدريب مع عدة شركات أخرى.

والنتيجة هي، بالطبع، قاعدة متسعة من الزبائن، ولكنك لا تتس أنك ستبدأ أيضاً في مشاركة رسالتك مع حلفائك الصناعيين، وسيكون الجيل الثاني الذي يمكن أن تساعده من المحكمين ذا قيمة كبرى. من ممارساتنا التي اعتدناها سعيها إلى شركات جديدة يمكن أن نساعدنا. في السنوات الأولى، أرغمت® Arzel على البيع مباشرة للمتعاقدين. وهنا طورنا نموذجاً جيداً حول كيفية التحدث مع المتعاقدين وأين يكون عليك الاحتكاك بعالم أجهزة التدفئة والتكييف. لقد تركنا هذه الشركات تتشارك بمساحة العرض المكلفة وعرضنا مساحة في نشرتنا الخاصة بالمتعاقدين، ورعينا بعض الأحداث المشتركة بين حين وآخر. وكانت النتيجة جواً متقدماً لزبائننا وارتفاعاً حقيقياً لمؤشر ابتكارنا بوصفنا شركة. كنت أصرف الأموال على جميع هذه المواد، ولم تكن التكاليف بمثل أهمية زيادة المنفعة بالنسبة لي. وتزايدت تحالفاتنا ومساعدتنا جغرافياً وفي الاتجاهات كافة بشكل مدروس، وفي بعض الأحيان كنا نساعد البعض لمجرد أنهم أصدقاء. نصيحتي لك أن لا تكن مسيراً؛ انتهاز الفرصة، ولا تضيعها.

إن فوائد العمل في مؤسسة خلاقة عديدة:

- هو بمنزلة محرك ذاتي الوقود من أجل النمو المشترك. من المؤكد أن هناك كثيراً من الطرق الأخرى لتنظيم الأعمال التجارية وإنمائتها، ولكن معظم هذه النماذج تتطلب استثماراً أكبر لرأس المال وللجهد البشري. بينما هناك شركات مبتكرة تعمل بموارد أقل حقاً.
- لدي عدد كبير من المنافسين اليوم ممن لا يستطيعون أن يقتربوا من برنامج عملنا المتطور بدقة لأن برامج وجدول عملهم المطلوبة المتعلقة بتطوير الإنتاج تبطئ سير العملية كثيراً. أحب أن يكون هناك فارق بيني وبين منافسي، وما إن تحقق أنت هذا الفارق حتى تكسب تلك الشهرة سريعاً وإلى الأبد.
- تصبح تصرفاتك غير متوقعة بالنسبة لمنافسيك. وهنا فإن كل دقيقة ينفقونها في تحليل عملك توفر عليك الدقائق التي ستحتاجها لسد الفجوة بينك وبينهم تماماً.
- أنت في طريقك إلى أن تكسب حرب الانتشار الدعائية. النشاط يولد المناقشة وكل واحد لا يفهم قيمة الإعلان الصادر من الفم هو على وشك أن يدخل عالم التخلف.

• إنها تخلق إحساساً بالتفاؤل عند المستخدمين. أعرف من خبرتي أن المستخدمين المتفائلين أكثر إنتاجاً، وأقل تغيّباً، والإحساس بالإنجاز هو مكافأة كبيرة. إن المشاركة في شركة مبتكرة وخلاقة تعزز حماسة المستخدمين وتمدهم بالطاقة. أعتقد أنه أمر أساسي أن تقوم بتقدير المستخدمين ذوي الأفكار المبتكرة بين حين وآخر بدلاً من تقديرهم وقت المراجعة السنوية فقط. أوجد الأسباب للاحتفال بمساهماتهم المبتكرة.

• تكريس الابتكار في المنظمة طريقة رائعة لتطوير القيادة وإدامة فريق إدارتك. فالناس يبنون عملهم على مشروعات ناجحة ويتعلمون التعاون.

أرحب بأشكال التقدم التكنولوجي مثلي مثل أي شخص آخر. أنا نتاج عصر الزمن الذهبي للطيران في الفضاء وكبرت في ظل منجزات مهندسي NASA. ولكني أدرك أننا لن نكون جميعنا قادرين على الابتكار الاختراقي الذي أحدثته NASA. وأدرك أيضاً أن Velcro كان تطوراً هائلاً للمنظومات الفضائية، فإنها تمثل طريقة عظيمة لإعلانات المبيعات المعلقة على الجدران، وهي تساعدني على أن أكسب عيشي. ولولا الشريط اللاصق لفتحات التهوية لكانت أبولو 13 كارثة مأساوية بدلاً من كونها مثلاً حقيقياً للابتكار أصبحت أشكال التقانة المستخدمة فيه تطبق على تطبيقات مهمة جديدة. الابتكار هو لمسة في عملك على مستوى يسمح لك بأن توسع آفاقك باستمرار. عليك أن تُشرك أكبر عدد ممكن من الناس في النضال. وعليك أن تكون ملتزماً بالمشاركة في تقدير الآخرين والاعتراف بهم. عليك أيضاً أن تظهر قدراً من المشاعر في إعلانك. كن منفتحاً على التغيير. لا تحتاج إلى ميزانيات ضخمة أو إلى كثير من الرموز بعد اسمك مثل (MBA, EE, ME, CEO).

التاريخ مليء بالشركات الفاشلة التي لم تعتنق الابتكار لأنها حاولت أن تتعلق بخط الإنتاج الذي أتى بها إلى الوجود. عندما تحول العالم من أنبوب الخواء إلى الترانزيستور لم يقم صانع أنبوب واحد باتباع ذلك التحول - لا لأنه حدث بين عشية وضحاها ولكن بسبب أنهم لم يتبنوا ذلك الابتكار وأخفقوا في إيجاد طريقة للتكيف مع الوضع الجديد.

انظر إلى الاستفادة بالكامل من فريقك ومن مصادرك، مهما كانت محدودة. تعلمت أنه لا يوجد شيء مشترك أو عام حول الفطرة السليمة وأن هذه الفطرة أداة قوية إذا ما طبقت على تعزيز الإنتاج والتسليم. الابتكار أشبه بأحجية «صل النقاط». عليك فقط أن تمتلك بعض التخيل لتتمكن من معرفة النقطة الآتية التي ينبغي أن توصل نقطتك الحالية بها.

دينيس د. لوغلين **Dennis D. Laughlin**: بدأ عمله في ميدان الصيرفة في عام 1974 في موقع نائب الرئيس والمدير الإقليمي للمصرف رقم 1 في كليفلاند، أوهايو. وفي عام 1987 أوجد «اتحاد لوغلين»، وهو شركة مصرفية ركزت على أسواق العمل الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى رأس مال وخبرة في التسويق. وعمل منذ عام 1987 عمل لوغلين مستشاراً لما يزيد على 400 شركة واكتسب خبرة واسعة في تصميم الإنتاج والانطلاق بالعمل.

في عام 1997 عمل لوغلين مع شركة أرزيل من أجل تطوير هذا الاسم في عالم أجهزة التدفئة والتكييف ولزيادة حصتها في السوق. ومنذ عام 1997 زادت مبيعات أرزيل بمقدار 3500 بالمائة. وكان لوغلين مؤسساً مساعداً لاتحاد زونينغ للتسويق كما كان بالتالي عضواً في هيئة ARI ورئيساً لفرع مناطق الإنتاج الإقليمية. وقد ألقى العديد من المحاضرات أمام عدة شركات وطنية وإقليمية كما كان مساهماً في مجلة «كونتراكتنج بزنس»، و«ذا نيوز» و«RSES جورنال». وهو يشغل في الوقت الحاضر منصب رئيس شركة «أرزيل زونينغ تكنولوجي».

حقوق النشر © 2006، دينيس لوغلين.

جميع الحقوق محفوظة.

لا يمكن استخدام أي جزء من هذه المقالة وإعادة نشرها أو ترجمتها بأي شكل أو وسيلة بشكل إلكتروني أو آلي بما في ذلك التصوير أو النسخ أو التسجيل أو تخزين المعلومات دون إذن خطي من الكاتب باستثناء استخدام عبارات مقتضبة منها في أي بحث أو دراسة.