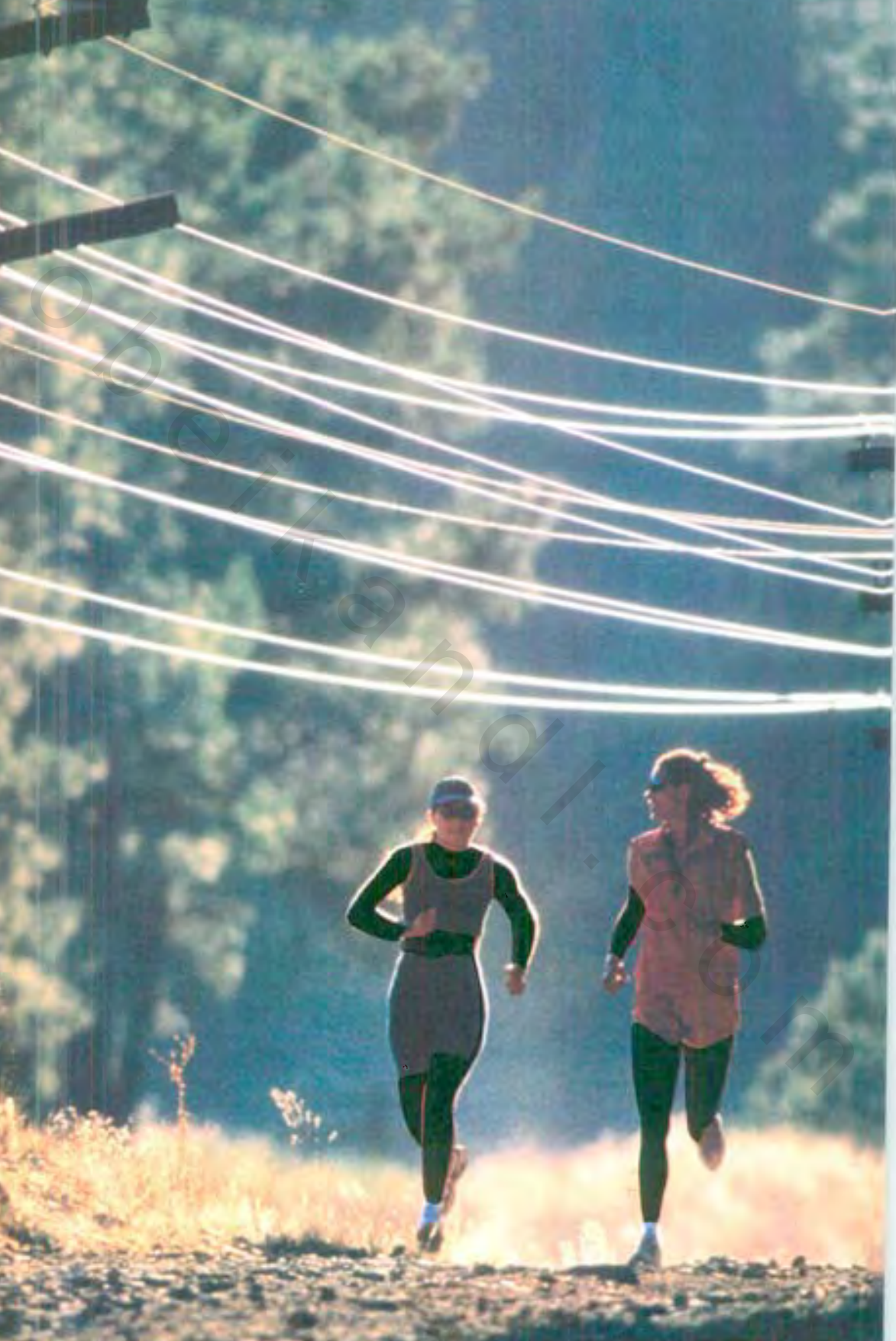






إنك - ولمرة واحدة - لا تبشر انطلاقتك

من وراء ظهرك. نعم، ثمة شركات تجسد عدداً من قواعد تصميم التجديد. بيد أنه لا توجد شركة واحدة من هذه الشركات تدعي بأنها جعلت التجديد موجوداً في كل مكان، كعمل تطويري للأساليب والأنظمة، أو دورة الزمان، أو خدمة الزبائن السريعة، أو عشرات أخرى من القدرات الأقل ضرورة. هذه أخبار طيبة، ولكن الأخبار السيئة هي أن الأوان سيكون قد فات حينما تقرأ في مجلة بيزنيس ويك Business Week أو فورشن Fortune قصصاً متزلفة عن شركات ساندت حركة الكفاح من أجل التغيير، ونسجت «قواعد التصميم» في لحمة مؤسساتها، وأعلنت أن التجديد الراديكالي هو جوهر كفاءتها.

إحذر الوقت اللازم لشركتك حتى تعتنق لائحة التجديد الجديدة؟ هل ترغب في أن تبدأ الآن، وقبل وقت طويل من أن تتحول مبادئ وممارسات تجديد مفهوم العمل إلى كتيبات متشورة عن «الممارسات الفضلى» المحببة كثيراً والاستشاريين، وشركات أسفل الربع الإحصائي التي تعتدي بها؟ فكر لحظة قبل أن تجيب، ذلك أن حصتك من ثروات المستقبل تعتمد في نهاية المطاف على طريقة جوابك.

لقد استغرقت شركات مثل فورد Ford وزيروكس Xerox وكاتربيلر Caterpillar عقداً من الزمن أو يزيد، كي تستعيد المكانة التي فقدتها عندما تراجعت مسيرتها نحو الجودة عن منافسيها اليابانيين. إنك لن تمضي في هذه المرة عشر سنوات كي تلحق بالركب، ولن ترى أنوار الإنذار تضيء هذه المرة أيضاً. الشركات الثورية الصناعية كالصواريخ على منصة الإطلاق. بُم! ويتهيأ كل شيء.

خلخة الأساسات

يتعين عليك - كي تعتنق لائحة التجديد الجديدة - أن تضع على المحك كل عقيدة إدارية ورثتها عن عصر التقدم، اعتقاداً تلو اعتقاد، ولبنة بعد لبنة. يجب أن تتفحص الأسس التي تحد من منظومة قناعاتك عن الريادة، وتكوين الثروة والإبداع والتنافس، وعليك أن ترمي بكل لبنة تجدها قديمة ومهشمة، وتدفع مكانها بلبنة جديدة. لا بد أنك الآن قد جمعت عدداً من الأفكار عن النقطة التي ستطلق منها:

اللبنة القديمة: الإدارة العليا مسؤولة عن وضع الاستراتيجية.

اللبنة الجديدة: يمكن لكل واحد أن يساعد في صياغة الاستراتيجيات التجديدية.

اللبنة القديمة: الطريق إلى الفوز هي أن تتحسن بسرعة أكبر.

اللبنة الجديدة: التجديد الذي يحطم القواعد هو طريق الفوز.

اللبنة القديمة: تكنولوجيا المعلومات تخلق ميزة تنافسية.

اللبنة الجديدة: مفاهيم العمل غير التقليدية تخلق ميزة تنافسية.

اللبنة القديمة: الخطر الكبير هو في أن تكون ثورياً.

اللبنة الجديدة: الزيادة من الأشياء المتماثلة هي الخطر الكبير.

اللبنة القديمة: يمكننا أن ندمج طريقنا نحو روح المنافسة.

اللبنة الجديدة: ليس هناك من تداخل بين الحجم والربحية.



اللبنة القديمة: التجديد يساوي منتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة.

اللبنة الجديدة: التجديد يساوي مفاهيم عمل جديدة تماماً.

اللبنة القديمة: الاستراتيجية هي القسم السهل، والتنفيذ هو القسم الصعب.

اللبنة الجديدة: الاستراتيجية سهلة فقط إذا اقتنعت بأن تكون مقلداً.

اللبنة القديمة: يبدأ التغيير في القمة.

الشركات الثورية الصناعية كالصواريخ على منصة الإطلاق. بم! وينتهي كل شيء.

اللبنة الجديدة: يبدأ التغيير بالكفاح من أجل التغيير.

اللبنة القديمة: مشكلتنا الحقيقية هي التنفيذ.

اللبنة الجديدة: مشكلتنا الحقيقية هي التراكمات.

اللبنة القديمة: الوضع على قدم المساواة فضيلة دوماً.

اللبنة الجديدة: التنوع والتغاير هما مفتاحا التجديد.

اللبنة القديمة: لا يمكن أن تقوم الشركات الكبرى بالتجديد.

اللبنة الجديدة: يمكن أن تصبح الشركات الكبرى ثورية مخضمة.

اللبنة القديمة: أصحاب المواقع المتميزة يفقدون دوماً انطلاقات

الباحثين عن الكسب.

اللبنة الجديدة: يمكن أن تجلب مبادئ وادي سيليكون.

اللبنة القديمة: لا يمكنك أن تجعل من التجديد مقدرة.

اللبنة الجديدة: بالطبع، نعم تستطيع، ولكن ليس دون جهد.

إذا أردت لشركتك أن تكون جاهزة للثورة، فلا بد من أن تتفحص كل

اعتقاد.

الانخراط في الالتزام

يجب عليك أن تصدق ثلاثة أشياء كي تلزم تنظيمك ببناء المقدرة على التجديد الراديكالي.

- الاستثمار في جعل التجديد مقدرة سوف يعطي أرباحاً كبيرة على الأسهم.
- هناك في تنظيمك ثروة من الإبداع الدفين، وحمية الباحثين عن الكسب التي لم تستنبط بعد.
- إن من الممكن حقاً أن نجعل التجديد مقدرة نظامية.

العائدات على التجديد

لو عملت في حياتك في شركة، ديدنها الجودة، لعرفت كم كرست من الوقت والجهد حتى تصبح الجودة من الناحية الإدارية قدرة. يمكن أن تكون الجودة مجانية ولكن تكوين الجودة كميزة هو تعهد باهظ الثمن. ومع ذلك فإنها تستحق في نظر العالم هذا الجهد. أعتقد أن أمر الاستثمار في تجديد العمل - باعتباره قدرة - سليم على الأقل مثل سلامة الاستثمار في الجودة، هذا مع تحديد المردود الكامن في الثورة الصناعية؛ وهو مردود ينعكس على أمر تكوين الثروة في الشركات المخالفة للقواعد.

فإذا وافقت، فعليك أن توافق على أن الكثير من الشركات كانت تخطئ في توجيه طاقاتها، فتتخبط حتى تنقض على آخر كسرة من الثروة المتبقية في نمط عمل يلفظ أنفاسه، في حين أنها تتجاهل كثيراً فرصة خلق ثروة جديدة من مفاهيم عمل جديدة. ربما عقدت شركتك عدداً قليلاً من حلقات حل المشاكل. لعل الإدارة العليا استضافت مؤتمراً لمدة يومين في منتج رعوي لدراسة تحديات التجديد والنمو. ولو كنت أميناً لاعترفت بأن هناك تفاوتاً كبيراً بين مقدار الطاقة التي كرستها شركتك نحو الأفضل، والجهد الذي صرفته في سبيل التمايز، ولأن تصبح جاهزة للثورة. يبدو أن الاعتقاد الضمني هو أن التحسن المتراكم عمل يقصم الظهر بينما التجديد أمر

لا تستطيع أن تضع البرق
في زجاجة، وتستطيع أن
تضع موانع للصواعق



سهل. هذا بالطبع هراء. إن بناء مقدرة أساس أمر صعب ومكلف، ولكن عائد الاستثمار في التجديد، سوف يغطي على كل استثمار في أي مجال رأسمالي آخر يمكن أن يتصوره المرء.

الشركات الثورية في كل مكان

على الرغم من الدروس المستفادة من وادي سيليكون، حيث الناس الذين كونوا الثروات من النوع الذي يقل احتمال أن يفعلوا ذلك، يوجد تحدّ في كثير من الشركات بأن من غير المحتمل أن يكون موظفو الحلقة الأولى مصدرًا للتجديد في خلق الثروة. قبل ثلاثين سنة كان النزر اليسير من الناس يعتقدون أن العمال ذوي الياقات الزرقاء الذين أمضوا في التعليم الرسمي أكثر من اثني عشر عاماً، يمكن أن يتحمّلوا مسؤولية تحسين الجودة. خلال بضعة سنوات لن تكون الفكرة القائلة إن العمال «العاديين» هم منبع تجديد مفهوم العمل ملفّته للنظر أكثر من الاقتراح بأن كل شخص مسؤول عن الجودة. ومع ذلك فلن يكون لحكم النخبة مجال في عصر الثورة، إلا إذا كنت وزملاؤك مستعدين من فوركهم هذا، لقبول حقيقة وجود ثوريين في كل أرجاء شركتكم.

تحقيق مصادفة الأشياء السارة

هل يمكن جعل شيء فوّار كالتجديد، يسير وفق أسلوب معين؟ مرة

أخرى التشبيه بالجودة مفيد. في غابر الأيام، كانت الجودة من النوع الذي تقدمه رولز رويس Rolls-Royce أو تيفاني Tiffany أو هيرمز Hermes يتطلب عين الفنان التي لا تخطيء، وبديه الماهرتين. من ذا يصدق أن سيارة تويوتا يمكن أن تصبح مأمونة مثل سيارة بنتلي Bentley أو أن تكون ساعة سواتش Swatch قادرة على ضبط الوقت أكثر من ساعة روليكس Rolex؟ ومع ذلك فقد كان الدلو الوحيد الذي أدلت به حركة الجودة هو تصنيع الشيء الذي لا ثاني له، وإتاحة وجوده في كل مكان. وغني عن القول: إن وضع برنامج مسبق للأوقات التي تصدر فيها صيحات وجدتها! وجدتها! ضرب من المستحيل. سيبقى التجديد على الدوام مزيجاً من مصادفة الأشياء السارة، والعبقرية والحضور الذهني الخالص. لا تستطيع أن تضع البرق في زجاجة، ولكنك تستطيع أن تصنع موانع للصواعق. يمكن أن يقر الناس بشرعية التجديد غير الخطي، وأن يتعهدوه بالرعاية، ويحتفلوا به، ويكافئوه.

يجب عليك أن تبشر بقواعد التصميم حتى تتمكن من خلق أرض خصبة لتجديد مفهوم العمل. ولكنك لن تستطيع التوقف عندها، فلا يكفي أن تخلق مناخاً للتجديد الراديكالي، ولا يكفي أن تبجل المكافحين من أجل التغيير، بل ينبغي عليك أن تخلق مقدرة إيجابية لتجديد مفهوم العمل. وما يأتي بعد ذلك هو برنامج لأي شخص يود أن يحرز قصب السبق في البدء ببناء مصدر يعول عليه في الميزة التنافسية في عصر الثورة.

حل التجديد الجديد

في حين تشكل قواعد التصميم العشرة، ومبادئ حركة المكافحين من أجل التغيير أجزاء من حل التجديد، فإن هناك مكونات على قدم المساواة في أهميتها:

- المهارات.
- المقاييس.
- تكنولوجيا المعلومات.
- عمليات الإدارة.

تشكل كل من هذه المكونات عناصر حاسمة في حل التجديد الجديد، ولك منها دور لا غنى عنه في خلق مقدرة عميقة على تجديد مفهوم العمل (انظر الشكل : «التجديد كمقدرة»).

التجديد كمقدرة

قواعد تصميم التجديد الراديكالي

التجديد كمقدرة



الكفاح من أجل التغيير

المهارات

لا تملك شركتك في نهاية الأمر فرصة لريادة الثورة، إذا كانت عقول سكانها محدودة بالعصر الصناعي. يجب أن تتحوّل جذور كل عقل في شركتك إلى عصر الثورة. التدريب ثقيل على النفس، والتعلّم مجهد، ولكن لا مناص من ترسيخ المقدرة. سل نفسك الأسئلة التالية :

- كم يبلغ - في شركتك - عدد الأشخاص الذين يفهمون دور الثورة الصناعية في تكوين الثروة؟
- كم يبلغ عدد الذين يعرفون كيفية احتساب نسبة الاهتراء في أنماط العمل الحالية؟
- كم يبلغ عدد الذين يعرفون كيفية تحديد وتفكيك بنية الصناعة، وتزمت الشركة؟

- كم يبلغ عدد القادرين على استخراج التنبؤات التي تتميز بالملكية الشخصية من بحر زاهر بالمعلومات عن العثرات؟
- كم يبلغ عدد الحاذقين في اختراع مفاهيم عمل جديدة، وإعادة اختراع القديم منها؟
- كم يبلغ عدد الذين يشعرون أنهم مسؤولون شخصياً عن تجديد العمل؟
- كم يبلغ عدد الذين يفهمون مبادئ الكفاح من أجل التغيير، ويعرفون كيفية المبادرة بحملة تجديد عام؟
- كم يبلغ عدد الذين يعرفون كيف يقيمون شركة تجريبية منخفضة التكاليف من أجل اختبار فكرة جديدة راديكالية؟
- كم يبلغ عدد الذين يسعون في سبيل تطبيق قواعد تصميم التجديد على أقسام الشركة التابعة لهم؟

إن لم تستطع الإجابة عن «غالبية» الأسئلة، فإن شركتك ليست جاهزة للثورة. لو قرأت الفصول الثماني الأخرى من هذا الكتاب لقطعت شوطاً بعيداً في عملية «إعادة تجهيز نفسك بالمهارات» استعداداً لعصر الثورة. سوف تحتاج الشركات - كي تزدهر في عصر الثورة - إلى آلاف وليس عشرات من الأفراد الجاهزين للثورة. لا يكفي وجود جُزئيات من الكفاءات؛ أفراد هنا وأفراد هناك، هم مصادر التجديد غير الخطي. يتطلب الأمر في معظم الشركات تدريباً منتظماً في كل نواحي الشركة، كي يتم ترسيخ الجودة لتصبح مقدرة ثابتة. وينطبق الوضع ذاته على تجديد مفهوم العمل. دع عنك كل ما ذكر من هراء في بيان مهمة شركتك حول الإبداع والتجديد، فإنها ما زالت تقول ما لا تفعل طالما أنها لم تسع جاهدة نحو المتمردين الصناعيين. يجب أن يحتل التجديد الفقرة التالية في برنامج كل جامعة لإدارة الأعمال. يجب عليك أن تتصل بنائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية، أو الشخص الذي يدير التدريب ضمن الشركة، وأن تقول له: إن لديك حفنة من أفكار في سبيل تغيير المنهاج.

المقاييس

هل قرأت من قبل المقالة الكلاسيكية «في حماقة مكافأة أ حين يكون الأمل في ب»⁽¹⁾. تنطوي هذه المقالة على درس لكل شركة تريد أن تؤجج نيران التجديد، وخلق ثروات جديدة. تمتلك شركات كثيرة عشرات الإجراءات التي تركز على التكلفة والفعالية، وإرضاء الزبائن، وتدفع للناس أجورهم لقاء إحراز التقدم وفق هذه المقاييس. بيد أنني أرى من خلال خبرتي، أن القليل من الشركات تمتلك مقاييس تركز على التجديد الراديكالي. وإذا ساورك أي شك في ذلك فإليك هذا الامتحان القصير:

- كم عدد الإجراءات التي تركز في شركتك بصورة واضحة على التجديد (مقابل رفع درجة التفاؤل)؟
- كم يبلغ - في شركتك - عدد الأفراد الذين يستطيعون أن يتحدثوا عن أداء التجديد بالكثرة التي يتحدثون فيها عن فعالية تكاليف الشركة؟
- كم يبلغ - في شركتك - عدد الأشخاص الذين يمتلكون مقاييس أداء شخصية تتعلق بالتجديد؟
- هل تميز شركتك بصورة نظامية عن الشركات الأخرى في التجديد؟ تستخدم شركات كثيرة بطاقة علامات غير متوازنة، بصورة متعمدة ترجح كفة رفع درجة التفاؤل كثيراً عن كفة التجديد. غالباً ما يتم دفع

(1) ستيف كير: «في حماقة مكافأة أ حين يكون الأمل في ب»، صحيفة أكاديمية الإدارة، 18 كانون الأول/ديسمبر (1975): 769 - 783.

المدراء من خلال إجراءات - مثل العوائد من صافي الأصول، والعوائد من الأسهم الاسمية، والقيمة الاقتصادية المضافة، والعوائد من الاستثمارات - وذلك من أجل إلحاق المزيد من الأذى بالتجديد. كم من المرات سمعت باحثاً عن الكسب يتفاخر بفعالية رأس المال؟ ينبغي أن تدرك شيئاً من خلال عدم سماعك لمثل هذا الكلام. ليس الأمر هو أن مقاييس العصر الصناعي مناوئة للتجديد، بل أنها ليست مع التجديد. هذه ضربة قاضية في عالم يكون فيه التجديد هو الطريق الأكثر رسوخاً نحو خلق الثروة. عندما تغيب المقاييس المؤيدة للتجديد، فإن مجريات التقصير في كثير من المنظمات هي «معظمها من الشيء ذاته».

المقاييس التقليدية لا تجبر الشركة على دراسة كيفية أدائها مقابل أداء منافسين جدد، وغير تقليديين طلباً لخلق الثروة. إن الذي يهم المستثمر هو هل تكسب الشركة تكاليف رأسمالها، في حين يلتهم مزاحموها حصة الأسد من الثروة الجديدة في الصناعة؟ تحتاج الشركات إلى طريقة لقياس قدرتها النسبية على اختراع مفاهيم عمل جديدة وخلق ثروة إنتاجية جديدة، وأحد هذه المقاييس هو مؤشر خلق الثروة، حيث تستخدمه في الوقت الراهن بعض الشركات التي تحدوها الرغبة الشديدة في تركيز اهتمامها على مقارنة خلق الثروة الجديدة. وتتمكن الشركة بفضل هذا المؤشر، من تعيين كيفية أدائها قياساً بأداء عدد من «المنافسين» ذوي الشأن في خلق الثروة الجديدة. تنطوي عملية تعيين مؤشر خلق الثروة لشركتك على خطوتين: تحديد مجال السوق، واحتساب التغيرات الحاصلة في قيمة شركتك التقديرية في السوق، مقارنة بقيمة كامل المجال في السوق.

تحديد المجال

الخطوة الأولى في احتساب مؤشر خلق الثروة لشركتك هو تعيين مجال منافس. لقد استخدمت كلمة «مجال» بدلاً من «الصناعة» لأن قياس خلق تجديد ضمن «صناعة» يؤدي في غالب الأحيان، إلى تعريف أفق فرصة الشركة الواعدة بشكل ضيق للغاية. ينبغي أن يتضمن المجال جميع الشركات

التي تتموضع فوق، أو تحت شركتك في «سلسلة القيمة» العمودية، وأن يشتمل أيضاً على الشركات التي تورد منتجات أو خدمات مكملية ضمن «شبكة القيمة» الأكثر اتساعاً. شركة صناعة السيارات تحتاج مثلاً إلى تضمين بائعي المفرق الجدد على الشبكة العالمية، وموردي الخدمات المساعدة، مثل محلات العناية بجسم السيارة ومحلات تغيير الزيت.

يجب أن يتضمن تعريف المجال، بالإضافة إلى ذلك، الشركات التي تمتلك قدرات جوهرية، أو التي تلبي ذاتها بنفس الدرجة. شركة تاور ريكوردس Tower Records مثلاً، يجب أن تدخل في تعريفها للمجال جميع الأعمال المتمركزة على الشبكة العالمية التي يمكن للزبائن أن يحملوا الموسيقى منها على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم. وشركة نفط يجب أن تعرف مجالها على أنه «خدمات مالية»، وهكذا دواليك. إذا تضمن المجال شركات ذات كفاءات متشابهة، أو تخدم نفس المدى الواسع من الاحتياجات، تضاءلت فرصة أن تحدث مفاجأة «بتكنولوجيا متصدعة».

احتساب التغيرات في قيمة السوق مقابل قيمة المجال

الخطوة الثانية، هي قياس التغيرات الواقعة على قيمة الشركة التقديرية في السوق، مقابل التغيرات في قيمة جميع الشركات الموجودة ضمن مجالها. وهذا يتيح لك المجال كي تجيب عن سؤال مهم: هل خلقت شركتي أكثر من «حصتها العادلة» في الثروة الجديدة، أم أقل؟ من أجل احتساب حصة الشركة من خلق الثروة الجديدة، عليك فقط أن تقسم حصتها من كامل قيمة المجال في نهاية المدّة، على حصتها عند بداية المدّة. إذا تمثّلت قيمة الشركة التقديرية في السوق بخمسة في المئة (5٪) من قيمة المجال الكاملة في السنة الأولى، و10٪ في السنة الخامسة، فإن مؤشر الشركة يمكن أن ينال نقطتين اثنتين.

إن قيمة الشركة التقديرية في السوق، هي صافي القيمة الحالية، لما

سوف تكسبه الشركة في المستقبل، على أساس التقييمات الجماعية للمستثمرين. ليس من المحتمل في عالم تزول فيه العوائد لصالح التراكمية، أن تتمكن أي شركة من تنمية قيمة في السوق بصورة دراماتيكية وذلك في غياب تجديد مفهوم العمل. نادراً ما تكون فاعلية البرامج التراكمية قادرة على تحقيق تغيير جزئي في توقعات المستثمرين حول مكنون أرباح الشركة. من المستحيل على الشركة في نهاية المطاف أن ترفع من قيمتها التقديرية في السوق بعيداً عن الاستحواذات والاندماجات ودون روافد ربح جديدة.

وعلى نفس الشاكلة، إذا كانت قيمة الشركة التقديرية في السوق جامدة، أو متراجعة، فإن هذا دلالة على استراتيجية تفتقر إلى شبابها. ولهذه الأسباب جميعاً، فإن التغيرات في قيمة الشركة في السوق، تشكل بديلاً معقولاً للتجديد الاستراتيجي. (يجب على المرء بالطبع أن يدخل تعديلات بسبب عمليات فك الاندماجات والتنازلات، وكذلك الأمر بالنسبة للاستحواذات والاندماجات). إن التغيرات في قيمة الشركة التقديرية في السوق، بالنسبة للشركات الأخرى الموجودة في نفس المجال، تشكل بديلاً أفضل للتجديد الاستراتيجي، وإذا كانت هذه الشركة تشكل قسماً من شركة أكبر منها بكثير، أو كانت تجري في ملكية خاصة، فإن على المرء أن يحتسب قيمة ضمنية لأسهم ذلك القسم بعينه في السوق، مستخدماً مبادئ التقييم المعروفة جيداً. لا تتوقع أن تستنبط إجراءات خلق الثروة مباشرة من صحيفة وول ستريت Wall Street Journal، فمعرفة المجال ذي الصلة، ووضع أرقام التقييم عمل شاق. ولكنني أرى - اعتماداً على خبرتي - أن حصيلة المناقشات والرؤى المستخلصة تبرر الجهود المبذولة. عندما تزايد قيمة كل المجال فإن الشركات التي حققت نمواً زائداً عن المعدل في قيمة السوق التقديرية هي وحدها التي تستطيع الادعاء بأنها مجددة للاستراتيجيات. ومن نافلة القول إن الشركة التي تحقق قفزة كبيرة في قيمة حصتها من المجال في غياب عمليات الاستحواذ والاندماج هي شركة صناعية ثورية.

ولنضرب مثلاً على ذلك. لقد تضاعفت قيمة مجال مبيع المواد غير الغذائية بالمفرق 6,3 أضعاف خلال العقد الماضي (أدخلت في الاحتساب الشركات الأمريكية فقط). يوجز جدول «مجال مبيع المواد غير الغذائية» تغيرات حصص الثروة التي حصلت بين عامي 1988 و1998. متاجر وول - مارت Wal-Mart التي كانت تحتل المركز الأول سنة 1988، تابعت في العقد التالي تنمية حصتها في السوق. هوم بودي The Home Body التي كانت سنة 1988 خالقة رهيبة أخرى للثروة، وشركات سيرز Sears وكمارت Kmart ودجي سي بيني J. C. Penny وتويز «آر» أص Toys «R» Us كانت خاسرات كبيرات على مؤشر تحقيق الثروة، فقد أخفقت في إعادة اختراع ذاتها أو صناعاتها.

تشكل النقطة التي تقل عن الواحد على مؤشر خلق الثروة، علامة أكيدة على حنين مفهوم العمل الذي فات أوانه إلى ماضيه. تتوقف صكوك الولاء للشركة في أحيان كثيرة جداً عندما يحقق بالشركة فشل داهم في مكاسبها. ويجب في هذه الحالة متابعة بيانات الحصة من الثروة على الأسس الحالية، بدلاً من النظر فيما جرى خلال العقد الماضي، والنواح على الفشل في اغتنام الفرص الجديدة. أما مؤشر خلق الثروة المتدني، فإنه يدل على أن الشركة تسير في طريق التخلف عن البحث عن مفاهيم عمل جديد للإنتاج.

تشكل نسبة الثروات التي أوجدتها الشركات المقبلة الجديدة طريقة بسيطة للحكم على إحساس أصحاب المواقع المتميزة المرهف تجاه التجديد غير الخطي. استولت الشركات الناشئة حديثاً على 27٪ من الثروة الجديدة في مجال الكومبيوتر في غضون السنوات العشر الماضية، وفي مجال تجارة المفرق فإن الشركات التي لم تكن موجودة سنة 1988 استولت على 16٪ من الثروة الجديدة المتكونة. وهذا يعني أن أصحاب المراكز المتميزة - وعلى الرغم من كل ما يتمتعون به من مزايا - قد سلموا مئة وسبعة بلايين دولار من الفرص الجديدة إلى الشركات الناشئة البقطة المجددة.

«مجال مبيع المواد غير الغذائية بالمفرق»

مؤشر خلق الثروة	الحصة من الثروة	الحصة من الثروة	
1988 - 1998	% سنة 1998	% سنة 1988	
7,7	13,9	1,8	هوم ديبوت
1,4	28,0	20,0	وول - مارت
2,9	4,9	1,7	غاب
	2,6	0,0	أمازون دوت كوم
	2,4 ^(أ)	0,0	كوستكو
2,1	4,5	2,1	وولغرينز
0,15	2,5 ^(ب)	17,1	سيرز
0,1	1,2	7,9	كمارت
0,2	1,8	7,3	دجيه سي بيتي
0,1	0,7	5,4	توييز «آر» أصي

(أ) النسبة 0,3 لمكاسب كوستكو تعكس قيمة الشركة في السوق مضافة من الاستحواذ الكامل على شركة برايس كو سنة 1993 بمبلغ 1,7 بليون دولار.

(ب) خلال هذه الفترة، أفرزت شركة سيرز قسمين من أقسامها ما بلغت قيمتهما 16,8 بليون دولار. ولولا هاتان العمليتان من التنازلات، لارتفعت النسبة المئوية لشركة سيرز إلى حوالي 2,6%.

المصدر: الحسابات الاستراتيجية - ستاندرد أند بور - كومبوستات

إذا تمكّن الجيل الجديد من الشركات، من اقتناص بلايين الدولارات من الثروة الجديدة الإنتاج في صناعة ما دون الموارد والخبرات المتراكمة التي يتمتع بها اللاعبين المخضرم، فتصور الإمكانات التي تتوفر لو أمكن تركيز طاقة وموارد شركة قائمة ناجحة على مقارعة اختراع فرص جديدة لإيجاد ثروة جديدة. لا ينبغي عليك في الحقيقة أن تتصوّر، تأمل فقط في شركة غاب إنك Gap, Inc.

أنشأت شركة غاب Gap خلال العقد الماضي، اسماً تجارياً قوياً للملابس العادية تفوق على اسم ليفي Levi في قيمته التقديرية في السوق.

ومع ذلك فإن ميكى دريكسلر Mickey Drexler وزملاءه الدؤوبين، لم يكونوا راضين عن البنطلونات الخاكية التي يلبسونها. إدراكاً من شركة غاب لخطر احتمال أن تشرع متاجر وول - مارت Wal-Mart وتارغيت Target في استنضاب الزبائن الحريصين على موازناتهم، قامت بإطلاق أولد نيفي Old Navy وهي محلات من نوع جديد لبيع المفترق على آخر موضوعة، وتركز على الزبائن الذين يهتمون بالقيمة. يتقدّم محل أولد نيفي وضاء على استحياء، ولا يضاهاى المحلات الكبرى. حققت محلات أولد نيفي، خلال أقل من سنة من إنشائها وتشغيلها، نمواً في المبيعات زاد بمبلغ بليون دولار عن محلات بيع المفترق الأخرى التي لا غنى عنها. خبت - ولو إلى حين - جذوة القلق بشأن إحياء اسم غاب التجاري المحتمل على حساب جزء منه، وذلك بعد أن تحققت الطموحات الكبرى التي زاد حجمها. لقد كان الباعث على متابعة خلق الثروة الجديدة أقوى من الباعث على الدفاع عن الماضي.

عليك أن تحسب مؤشر خلق الثروة في شركتك على امتداد السنة أو الستين أو السنوات الخمس المنصرمة، وابدأ مناقشة بشأن التعريف المناسب للمجال، وضع على المحك تعاريف «الصناعة» و«السوق التي تتم خدمتها» والسائدة في شركتك. وسل نفسك: هل هذه التعاريف واسعة بالشكل الكافي؟ هل تصرف عنا نظر المنافسين غير التقليديين؟ ما هي الفرص التي لم نغتنمها؟ ثم انظر حولك في الشركة التي خلقت نسباً طردية من الثروة، وتساءل: كيف عرفت هذه الشركات أفق فرصتها؟ ماذا رأت فرصاً لم نرها؟ ما هو تعريفها الضمني للمجال؟ كيف استثمرت قصر نظرنا؟ لسوف تكشف الإجابات عن هذه الأسئلة النقاب عن الانحرافات والمعتقدات التي أجهضت التحديد في شركتك بالذات.

استخدم المقاييس الجديدة لمعرفة مدى الرضى الذاتي. أعد صياغة تعريف الأداء «المقبول» بحيث لا يتضمن الخدمة الجيدة بل الأداء فوق المعدل. انظر في الشركات التي تفوّقت في مجال المراهنات على خلق الثروة، واستخدم أمثلتها لإعادة تحديد الطموحات في شركتك بالذات. إن

الاجتهاد في طلب تجديد الجديدة هو خلاصة طاقة البحث عن الكسب .
عندما تتم مناقشة المقاييس - التي تشبه مؤشر خلق الثروة - وفهمها بشكل
واسع ، فإن ذلك يساعدك على جرّ تلك القدرة إلى داخل شركتك بالذات .

تكنولوجيا المعلومات

شبكات الاتصالات الداخلية ضمن الشركات . البريد الإلكتروني .
مجموعات الأخبار . التراسل الفوري . الحقيقة الناصعة جداً ، والتي لا يكاد
يضاهاها شيء هي أن تكنولوجيا المعلومات ما زالت تغيّر طريقة عمل
المؤسسات بشكل دراماتيكي . تحفر الاتصالات الرقمية طريقاً لها في طبقات
البيروقراطية ، وتقلّل من دور التسلسل الوظيفي ، وتجعل الكثير من موظفي
الحلقة المتوسطة زائدين عن الحاجة ،
وتتمكّن من التعاون في أرجاء العالم ،
وتوحد شبكات الموردّين ذات الاتساع
الكبير ، وتجعل الدعم الفني متوقفاً في
كل آن وحين وفي أرجاء العالم قاطبة ،
وما هذه جميعاً إلاّ البدايات . غريب
والحالة هذه أن تكون مساهمات بائعي
تكنولوجيا المعلومات والممتهنين لها
جد قليلة في قضية التجديد الراديكالي .
هناك حفنة من الشركات التي ساعدتها
تكنولوجيا المعلومات على شحذ تجديد
مفهوم العمل .

ريادة الممدود على
الطريقة الفيكتورية
والمنهج
الاجتهاد
ممارسة فيلكرو
فعالية خط نقل التجديد

تصوّر أن نظاماً لتكنولوجيا
المعلومات - شبكة التجديد - صمم
ضمن الشركة من أجل تقديم الدعم
للتجديد الراديكالي . يمكن لأي عامل ، فيه جرثومة من فكرة ، أو مجرد
باعث على الابتكار ، أو يزور الموقع على هذا النظام ، ويجد ثروة من

معدات التجديد؛ هنا كيف تكتشف التقليديين في الصناعة، وهنا كيف تنشئ مفهوم عمل، وهنا كيف تطور شركة تجريبية للقواعد الجديدة مدتها مئة يوم، وهكذا دواليك. يمكن للعامل المبتدئ والباحث عن الكسب، أن يلقي بفكرته في «فضاء الأفكار» المنتشر في كل أرجاء العالم، وهذا الفضاء هو بالضرورة سوق حية للأفكار الراديكالية محمولة على النظام. يقوم «محرر التجديد» بجمع الأفكار المتشابهة إلى بعضها البعض، وإرسالها على شبكة الاتصالات الداخلية في الشركة. يمكن لكل من يزور الموقع أن يبني على الأفكار المقدمة؛ «هل فكرت بهذا؟» أو «إليك طريقة أخرى لدخول السوق». سوف يكون من السهل استضافة مناقشات حية آنية حول الأفكار الساخنة بشكل خاص. سوف تنمو الأفكار التي تلفت الانتباه، والمعلومات المدخلة الزاخرة بالأفكار وتترعرع، في حين تذبل وتذوي المعلومات الداخلية الخاوية.

يمكن للأفكار في كل أنحاء الشركة، أن يسجلوا اهتمامهم بالعمل على فكرة معينة؛ «نعم، إنني راغب في أن أمضي ستة أشهر في مساعدتك على الانطلاق بهذه» أو «سوف أعيرك أحد أفراد طاقمي كي يساعدك على بناء النموذج الأول». ربما توجد سوق داخلية للتمويل. وقد يقرّر أي شخص في الشركة من أصحاب الموازنات أن يرعى فكرة جديدة راديكالية. وربما يتمكن العمال العاديون من شراء «أسهم اختيارية» في المشروع الناشئ عليها تكون على شكل أسهم وهمية، أو يتمكن من المشاركة في الأرباح المستقبلية. يمكن لنائب الرئيس المختص بهذا القسم أن يقول: «حسنًا سوف أخصص مئة ألف دولار بحيث يمكنك أن تنتقل بهذه الفكرة إلى الخطوة التالية»، أو ربما يقول فرد ما: «سوف أستثمر خمسة آلاف دولار في ربع بالمئة من الأسهم العادية». وعلى العكس من ذلك إذ ربما يطلب التجديد مواهب ورأس المال مقابل أسهم اختيارية وهمية. إذا كانت الفكرة الجديدة إعادة اختراع لمفهوم عمل قائم بدلاً من أن تكون عملاً جديداً بكامله، له حساب أرباح وخسائر خاص به، فإن مشكلة تقدير القيمة تصبح أكثر صعوبة، غير

أنّه يمكن أن تعطى حصة في نمو أرباح المشروع القائم لمن يورد المواهب ورأس المال. وعلى كل حال، فإن الأفكار التي تجتذب مواهب وما لا يمكن أن تدخل حيز التنفيذ، وأما الأفكار التي لا تجتذب فلا تدخل. يمكن بالطبع للإدارة العليا أن تراقب ساحة سوق التجديد، وترجّ بالمال الوفير والمواهب الخارقة خلف الأفكار الواعدة الكبيرة.

تحتاج الشركات - من أجل إكساء التجديد الراديكالي صيغته القانونية - إلى بناء أسواق إلكترونية ذات فعالية عالية للأفكار ورأس المال والكفاءات، وأثناء ذلك لن تكون معرفة وظيفة الإدارة هي التي تشكّل الحد الفاصل في شركة لتكنولوجيا المعلومات، بل هي ساحة سوق التجديد. فهل أنت مستعد لذلك؟

عمليات الإدارة

لقد أمضت كثير من الشركات عقداً من الزمن في إعادة اكتشاف جوهر عملياتها الخاصة بالعمل طلباً للفاعلية. كان الهدف هو فكّ العقد في الإدارة بموجب امتياز من الموردّين إلى المجموعة اللوجستية الداخلية إلى العمليات التشغيلية إلى المجموعة اللوجستية الخارجية إلى الوفاء بمتطلبات الزبائن. كانت شركة ديل كومبيوتر Dell Computer هي فتاة الإعلان في تلاحم الإدارة بموجب امتيازات، ويبدو للزبون أن خط التسليم فيها سلس قصير. في الوقت الذي تكون فيه عمليات العمل السهلة جداً على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للفاعلية - ديل تشتغل برأس مال تشغيلي سلبي - فإنّها لا تسد الطريق أمام التجديد. فعالية خط نقل التجديد في معظم الشركات الكبرى، تشبه خط التمديدات الصحية الممدود على الطريقة الفيكتورية والملفوف بورق لاصق ماركة فيلكرو Velcro. تتوقّف مسيرة الأفكار الراديكالية عند التعقيد البيزنطي لعمليات أفكار التخطيط الاستراتيجي، أو وضع موازنة لرأس المال، أو إملاء الشواغر أو تطوير المنتج.

يتعيّن اليوم على الشركات التي أعادت هندسة جوهر عمليات عملها،

طلباً للفاعلية، أن تعيد اكتشاف جوهر عمليات الإدارة فيها طلباً للتجديد، وإذا كان تلاحم الإدارة بموجب امتياز يدور حول تقليل الوقت الفاصل بين الطلبية والتسليم إلى الحد الأدنى، فإن إعادة اكتشاف عمليات الإدارة طلباً للتجديد تدور حول تسريع مردود الأفكار الراديكالية.

هناك طرق عديدة تكون فيها عمليات الإدارة مناوئة للتجديد. أول هذه الطرق هي أن معظمها مسيرة بحسب التقويم الشمسي. ويبدو أن هناك افتراضاً ضمنياً هو أن بإمكانك أن تعتمد على أن الفرص الجديدة تنتظر بصبر وصول جولة شهر تشرين الأول/أكتوبر التخطيطية. توضع الموازنة على أساس ربعي أو سنوي، ولا يمكن المساس بها بعد صدورها.

وثاني هذه الطرق، هي أن معظم عمليات الإدارة تتخذ من نمط العمل الحالي نقطة إنطلاق. التعاريف التقليدية لتركيبية السوق، والطرق التقليدية لوصف قيمة الامتياز، والافتراض التقليدي بشأن تركيبة التكاليف والمعتقدات التقليدية حول المكان الذي تأخذ منه أرباحك، كل هذه محبوكة ضمن صيغة عمليات الإدارة ومادتها. فعمليات الإدارة تضيف الديمومة على الأمر الواقع بطرق كثيرة غامضة وغير غامضة. وسوف يجد أبطال تجديد مفهوم العمل أنفسهم يعملون بلا استثناء ضد طبيعة عمليات الإدارة الرئيسة.

تركز معظم عمليات أفكار الإدارة على الزبائن والأسواق الحاليين. مرة أخرى، هناك نزعة غامضة نحو خدمة الزبائن الحاليين بشكل أفضل، بدلاً من إيجاد صنوف من الزبائن جديدة كل الجدة. والأسوأ من ذلك هو أن احتياجات الزبائن المفصلة، تحظى بكل الانتباه، وليست غير المفصلة. يوجد متسع في معظم عمليات الإدارة للعمل وفق الترهات التي تتمخض عن أبحاث السوق، ولكن لا توجد سبيل في هذه العمليات أفكاراً لإبواء الرؤى المستقبلية ذات التأثير العالي والعمق الكبير غير المحدود، والتي تنتج عن التعلم التجريبي البعيد عن الحدود. وبالطبع فإن حصة السوق تستحوذ على مناقشات أكبر مما تستحوذ عليه حصة الثروة.

يتحكم الحرس القدي بمعظم عمليات الإدارة، فالموظفون الكبار الذين «يملكون» التدريب والتخطيط ووضع موازنة رأس المال في الشركة، ينظرون إلى دورهم بمثابة خدمة للبارونات الذين يديرون الأعمال الكبرى في هذه الأيام. إن أي إعادة لتصميم إحدى عمليات الإدارة تبدأ عادة باقتراح نواب المدير التنفيذي عليها، ونادراً ما يعطى أي انتباه لاحتياجات المناضلين بحثاً عن الكسب، والمكافحين من أجل التغيير.

وأخيراً فإن معظم عمليات الإدارة، نفورة ضمناً من الخطر. ويقع عبء الإثبات على الذين يودون تغيير الأمر الواقع، نادراً ما يتضح خطر زيادة الاستثمارات في نمط عمل

يتحكم الحرس القدي بمعظم عمليات الإدارة

فاسد. تعطي للثوريين في الداخل رسائل من خلال طرق لا تُحصى بأن التراكمية أمر آمن وأن الراديكالية خطيرة، في حين أن العكس هو الأصح في أكثر الأحيان.

عليك أن تقابل الثوريين الناجحين في الشركات الكبرى، وسوف تسمع اللازمة المعهودة: «نجحت على الرغم من النظام». يعرف كل منهم أن «النظام» موجود لإحباط الجديد، وغير التقليدي، وغير المجرب. صممت أنظمة الإدارة من أجل تعزيز الامتثال، والوضع على سوية واحدة والاستمرارية. ولسوف يملكنا الرعب لو قال العاملون: إنهم نجحوا في تسليم منتجات وخدمات جيدة «على الرغم من

النظام». يجب أن يملكنا الرعب لأنه ينبغي على العاملين أن ينتجوا تجديدًا «على الرغم من النظام».

وعلى ذلك فإليك ما تفعل. حدّد العمليات الأربعة أو الخمسة الأكثر تفشيًا وقوة في شركتك: التعويضات، التخطيط المتوالي، التدريب على القيادة، التخطيط الاستراتيجي، وضع موازنة رأس المال، تطوير الإنتاج وغيرها. شكّل فريقاً لمراجعة كل عملية جوهرية، يتألف من شريحة ممثلة لشركتك تضم أحد كبار الموظفين، ونائب رئيس، واثنين من مدراء المستوى المتوسط، وعدد من الخارجيين على طاعة الشركة الناجحين وغير الناجحين، على أن يترأس أحد الثوريين المشهود له هذا الفريق. أعط كل فريق واحدة من عمليات الإدارة هذه كي يعيد تصميمها. وليقم أعضاء الفريق بتجميع كل المستندات التي استخدمت لربط تلك العملية مع بعضها بعضاً، ووضع خريطة لتطور هذه العملية الزمني، ومراحل مرورها عبر التنظيم من خلال الأسئلة: ما هي الأمور المهمة؟ من الذي يجب أن يشارك؟ ما هي المعلومات الداخلة؟ ما هي المعلومات الخارجة؟ ما نوع القرارات التي تتمخض عن العملية؟ وليقابل هذا الفريق بضع عشرات من «مستخدمي» هذه العملية ويسألوهم: ما هي الطرق التي تسبّب هذه العملية؟ هل فيها إعاقة لتجديد مفهوم العمل أو تشجيع له؟ يعود الفريق بعد ذلك لمراجعة الهدف من هذه العملية: ما الأمر الذي صمّمت أصلاً من أجله؟ هل ما زال هذا الهدف قائماً؟ هل يمكن تصميم عملية تلبي هذا الهدف دون القضاء على التجديد؟ ثم اطلب إلى هذا الفريق أن يقوم بمراجعة كل من العناصر المكونة لهذه العملية الإدارية بحثاً عن أي دليل على أن العملية: غير مناسبة للسير بحسب التقويم الشمسي، متحيزة للمحافظة والفعالية بدلاً من التجريب والنمو، متداخلة بشدة كبيرة مع نمط العمل الحالي، تزيد من التركيز على الزبائن والأسواق الحاليين، تسير وتراقب لمصلحة أولئك الذين يدافعون عن الأعمال الكبرى القائمة، وأن النفور من الخطر جزء من تكوينها.

وأخيراً ليقترح هذا الفريق طُرقاً يمكن من خلالها إعادة تصميم كل من

مكونات هذه العملية بحيث يكون أقل التفاتاً إلى الوراء، وأكثر ودّاً للتجديد. ولا بدّ من أن يكتب هذا الفريق بياناً بأهداف هذه العملية يتضمن بوضوح: تجديداً غير خطي وخلق ثروة.

عجلة التجديد

وهكذا فإنّك تدخل قواعد التصميم في تنظيمك، وتغيث المكافحين من أجل التغيير، وتدخله كذلك إلى عملك في جعل تجديد مفهوم العمل قدرة منظّمة. ولكن ما زال أمامك المزيد. التجديد عملية حركية مع العناصر التالية:

- الكافرون بالتجديد، والمدمنون عليه، يتصوّرون إمكانيات جديدة.
- إنَّهم يبنون أنماط عمل متماسكة حول هذه الأفكار، وذلك باستخدام مبادئ تجديد مفهوم العمل.

عجلة التجديد

قواعد تصميم التجديد الراديكالي



الكفاح من أجل التغيير

- يطلقون شركات تجريبية صغيرة الحجم لاختبار قابلية النجاح العملي لمفاهيم عملهم ومن ثم يكيّفونها.
- يقيمون ما تعلّموه بعد قيامهم بإنشاء شركة تجريبية، أو اثنتين، أو ثلاثة.
- يقرّرون رفع حجم الشركة التجريبية أو الإنطلاق إلى دائرة شركات تجريبية أخرى وذلك اعتماداً على ما تعلّموه.

تصوّر وصمّم وجرب وقيّم وحدّد مقدار الإنتاج الاقتصادي. (حتى الآن وضعت يدك على أساليب تقوية الذاكرة المساعدة). هذه هي عجلة التجديد، وهي المكوّن الحاسم التالي لحل التجديد (انظر الشكل: عجلة التجديد).

كيف نجعل العجلة تدور بسرعة أكبر

إن السرعة التي تدير بها شركة ما عجلة التجديد، تحدّد مقدار الثروة الجديدة التي تخلقها هذه الشركة. غالباً ما تكون العثرة الأولى هي عجز المجددين المحتملين عن الإنطلاق من جزء من فكرة، إلى تصميم مفهوم العمل، بحيث يكون هذا التصميم معقولاً وشاملاً لا يهمل الجزئيات. كثيراً ما أخبرني الموظفون الكبار في الشركة: «مشكلتنا ليست الحاجة



سوف يتعين على الشركات أن تتعلّم السير بأكثر من سرعة واحدة. لا

يمكنك أن تربح سباق الفورمولا إذا كنت تركب جراراً ماركة جون دير

إلى أفكار، فعندنا الكثير منها»، وعندما أسألهم إن كان لديهم الكثير من الخيارات الاستراتيجية الأخّاذة والتماسكة بشكل حقيقي، يكون الجواب دائماً «لا». ولهذا فإن من الواجب أن تتسع دائرة انتشار المهارات المطلوبة لتصميم مفهوم عمل جديد انطلافاً من جزء من فكرة. يجب أن يتمكّن الباحثون عن الكسب، القادمون من تقييم جودة أفكارهم تقييماً أولياً؛ هل

هذه فكرة فذة أم أضغاث أحلام؟ إن لم تستطع أن تتصور مفهوم عمل متماسك مريح يدعم فكرتك فأطلقها مع غازات البيت الزجاجي الأخرى.

التقريب المتوالي

عندما يتم تكوين مفهوم عمل واعد يجب أن يوضع على المحك، ويختبر، كما يختبر المهندس الجوي مواصفات طائرة مقاتلة عالية الأداء، ويجربها على الكمبيوتر، قبل أن يثبت في قمرتها طياراً. جرّب، قيّم، كيّف، جرّب، قيّم، كيّف. كلما تزايدت سرعة دخول الشركة في هذه الدائرة، تزايدت سرعة إيجاد حلول للشك الذي لا بدّ محيط بمفهوم عمل جديد غير تقليدي، وتزايدت سرعة حصولها على مفهوم عمل قابل للحياة مجلب للمال.

عندما يتم التدقيق في كل شركة صغيرة لتجربة قواعد جديدة، وتخضع للمراجعة كما لو كانت استثماراً بقيمة مئة مليون دولار، فإن عجلة التجديد تصل إلى نقطة ركود. سوف يتعين على الشركات أن تتعلّم السير أكثر من سرعة: «بالسرعة المدروسة كاملة» بالنسبة للمشاريع الاستثمارية الكبيرة التي تشكّل حافزاً لرأس المال حيث تستمر الأصول لمدة عشرين عاماً، و«بسرعة خفيفة» بالنسبة لشركات تجربة الفرص التي تشكّل حافزاً للخيال. لا يمكنك أن تربح سباق الفورمولا 1 إذا كنت تركب جراراً ماركة جون دير John Deere. وإن لم تستطع أن تدور عجلة التجديد الداخلية لديك بالسرعة التي تدور بها في وادي سيليكون فإنك تخسر.

استمع إلى اثنين من شياطين السرعة من جماعة ممثلينا الذين يلعبون أدوار الشركات الثورية المخضمة:

تشارلز شواب: لدينا عقلية تعلّم: من الأفضل أن تبشر في وقت مبكر، وتعلّم المزيد، من أن تنتظر وتحاول الحصول على شيء كامل قبل أن تبدأ.

جنرال إلكتريك كابيتال: نتعامل بالدورات الزمانية القصيرة، سوف

نتناول طعام العشاء وندرس شيئاً ما، ثم ننجز صفقة في غضون أسابيع.

فهمت هذه الشركات أن تطوير مفاهيم جديدة أو إعادة اختراع المفاهيم التي خبا نورها هو في الغالب عملية للتقريب المتوالي، وهي توالٍ لشركات تجريبية سريعة الخطى، صمّمت كل منها لتجربة ناحية معينة من مفهوم عمل جديد.

الزبائن مطوّرون مشاركون

لا توجد في عصر الثورة سبل لبقائك متقدماً عن منحنى التجديد إلا إذا كان زبائنك مشاركين لك في التطوير. وكلما ازداد عدد المطورين المشاركين، ازدادت سرعة تحديد المشاكل، وفرص التحسين. استمع إلى بيل غروس Bill Gross مؤسس آيديالاب! idealab! الممتليء حماسة:

لدينا القدرة على اختبار الأشياء التي يحبها الزبائن في الحقيقة بطريقة لم تتوفّر لنا من قبل أبداً. في عملي السابق اعتدنا على إقامة مجموعات تركيز. كان الآباء يأتوننا ويخبروننا بما يمكن أن يحبّون وكنا ندفع لهم 75 دولاراً. كنا نجلس خلف مرآة ذات جانب واحد ونفعل الشيء النظامي كاملاً. لا أريد أن أقلل من شأن مجموعات التركيز لأننا حصلنا على معلومات جد قيّمة.

والآن قارن ذلك بما يمكننا أن نفعله على آيديالاب! idealab! لنقل: إن لدينا فكرة جديدة عن شيء ما؛ مثل بيع الأقراص المدمجة على الشبكة العالمية. من الواضح أن هذا قد سبق فعله، ولكن لناخذ هذا الأمر على سبيل المثال. نصمّم النموذج الأول للموقع، ونفعله حياً لمدة عشرة أيام. نضع حقلاً في الموقع نأخذ عليه بطاقات الاعتماد رغم أننا لا نملك الإمكانية بعد للتعامل مع البطاقات، ولن يكون في حوزتنا أي جرد لها أيضاً. ولكننا سوف نستمر ونختبر عشرة اقتراحات شراء مختلفة مثل السعر الأدنى للقرص المدمج، أو سعر العشرة أقراص ذات الدرجات الأعلى الموجودة في المخزون دوماً، أو إرسال الأقراص المدمجة إليك في يوم واحد، وهكذا دواليك. سوف يزور الزبائن الموقع، ويطبعون أرقام بطاقاتهم ويحصلون على الأقراص. سوف نهمل المعلومات الخاصة بالبطاقة، لن نحملهم التكاليف إذ لم تتوفر لدينا القدرة على ذلك بعد.

ما هو تنوع الخيارات

وبدلاً من ذلك سوف نأخذ طلباتهم إلى تور ريكوردس Tower Records ونشتري الأقراص ونرسلها لهم مجاناً. وهكذا فإننا نخسر مالياً لقاء تلك الأقراص، ولكننا نستطيع أن نختبر بصورة كاملة الطريقة التي سيستجيب الزبائن بها لاقتراح محدّد.

أمر لا يصدّق، هو نوع المعلومات المرتدّة التي يمكن الحصول عليها من الزبائن عندما يتعلّق الموضوع بتجربة حقيقية، وليس بمجرد سؤال ضعيف عن آرائهم. يمكن بدقّة قياس كل شيء على الشبكة العالميّة. كل شيء بمقدار. إن هذا العمل يشبه شركة تجريبية لاختبار التسويق المباشر للمستهلك. ولهذا فإن هذه هي الطريقة العظيمة لأخذ الأفكار وتجربتها. يمكنك في يوم واحد أن تحصل على رؤى مستقبلية كان الحصول عليها يتطلب منك سنة.

من المشكوك فيه أن يكون هناك موضع على اليابسة تدور فيه عجلة التجديد بسرعة أكبر من موقع آيديلاب! idealab! وتكون فيه سرعة دورة معلومات الزبائن المرتدة على هذه الأهمية. وعلى ذلك سل نفسك هذا السؤال: هل فريق التطوير الذي تستخدمه خارج شركتك أكبر من الفريق الموجود ضمنها؟ إذا لم يكن الأمر كذلك فلن تدور عجلة التجديد عندك بسرعة تكفي كي تجعلك أول من يصل إلى المستقبل.

تخلّص بسرعة من الأشياء الخاسرة

يصعب كثيراً جداً على الباحثين عن الكسب المقبلين، أن يقعوا في غرام مفهوم عمل مليء بالعيوب عند غياب الشركات المقيدة بأهداف تعليمية ذات تعريف ضيق. ومرة أخرى يتحدّث بيل غروس Bill Gross عن ذلك:

غير التقليدية

نجرّب مشروعاً، ونقضي عليه بأسرع ما يمكن. نجرب وننجز شركة تجريبية بقيمة عشرة آلاف دولار مثل إنشاء موقع مؤقت على الشبكة العالميّة. وإذا لم نحصل على طلبنا الذي توقعناه جرّبنا هذا الموقع وقضينا عليه في تلك النقطة. وإذا حصلنا على أي قدر معقول من طلبنا جربناه وأنفقنا عليه خمسين ألف دولار حتى ننتقل إلى الخطوة التالية،

الاستراتيجية

ثم نجربه بشكل حقيقي وننهي كل شيء عند مبلغ مئتين وخمسين ألف دولار. نحاول أن نقضي على أفكار تزيد كثيراً عن الأفكار التي نمضي فيها. وفي الحقيقة فقد طلعتنا في السنوات الثلاث الأخيرة بنحو ثمانين فكرة، وأنفقنا بين عشرة آلاف ومئتين وخمسين ألف دولار، ومضينا بنحو أربع وعشرين فكرة فقط، وقضينا على الأفكار الباقية. وبالطبع فنحن نرى مئات الأفكار التي نقضي عليها قبل أن نصرف شيئاً.

هل أدركت هذا؟

- كن أميناً على ما لا تعرف.
- صمّم معلومات تجريبية ضيقة قصيرة الأمد.
- كبر إلى الحد الأعلى نسبة التعلم إلى الاستثمار.
- أحضر زبائنك إلى داخل الخيمة.
- أحب مشروعك، ولكن اقض عليه بسرعة إذا وجدت عيوباً لا يمكن إصلاحها.

حقيقة التجديد

اعتبر أن تصميمات المشاريع حديثة العهد، والشركات التجريبية في مراحلها الأولى، على أنها خيارات للمستقبل. تتناسب فرصة شركتك لخلق ثروة جديدة بشكل مباشر مع عدد الأفكار التي تغذيها، وعدد الشركات التجريبية التي تقلع بها. ولذلك سل نفسك: ما هو مدى تنوع الخيارات الاستراتيجية غير التقليدية في حقيبة شركتك؟ ما هي النسبة المئوية لمبادرات الشركة الموجهة إلى تحسينات تراكمية من أصل النسبة المئوية العامة للمبادرات، وكم هو عدد المبادرات التي تقوم باختبار فرص تجديد مفهوم العمل؟

شركتك؟

تتألف حقبة التجديد في الحقيقة من ثلاث حقائب متميزة؛ أولاها حقبة أفكار مفاهيم العمل الجديدة الموثوقة والتي لم تجرب بعد. وثانيها حقبة الشركات التجريبية، وفيها أفكار تميزت بشيء خاص ثم انتقلت إلى حقبة الشركات التجريبية حيث يتم إنعاشها، من خلال شن غزوات قليلة التكلفة على السوق. وثالثها حقبة المشاريع الجديدة، وهي شركات تجريبية واعدة انتقلت إلى وضع المشاريع. الهدف هنا هو المباشرة بإعطاء مقدار للفكرة الأصلية. مراحل «تصور» و«تصميم» عملية التجديد تملأ الحقبة الأولى بالأفكار. تسكن الأفكار التي تتقدم إلى مراحل «الشركة التجريبية» و«التقييم» في الحقبة الثانية، وأما الأفكار الجاهزة لتأخذ «مقدار الإنتاج الاقتصادي» فتشكل الحقبة الثالثة (انظر الشكل: «حقبة التجديد»)

حقبة التجديد

قواعد تصميم التجديد الراديكالي



الكفاح من أجل التغيير

كيف نجعل العجلة تدور بسرعة أكبر

في حين تنظر الإدارة العليا إلى الشركة كحقيبة للأعمال، فإنها نادراً ما تطبق منطق استثمار الحقيبة على الاستثمارات في شركات اختبار مفهوم العمل. وهذا بشكل خاص مثير للدهشة في وقت تقوم فيه الشركات بإنشاء المزيد من صناديق تمويل المشاريع المخاطرة لاستثمار حقيبة الشركات الناشئة خارج الشركة. إن المنطلق وراء استثمار الحقيبة هو التقليل من الخطر الواقع على الحقيبة كاملة إلى الحد الأدنى، وذلك من خلال تنويع استثماراتك. إن خطر انهيار الحقيبة بكاملها يقل بشكل ملموس في حالة الحقيبة المتنوعة، عما هو عليه عند انهيار مجموعة أسهم واحدة إلى الحضيض. ومع ذلك، وفي غالب الأحيان، فإن كبار الموظفين يتوقعون أن تعطي كل فكرة، وكل شركة تجريبية ثروة هائلة. لا يختلف اثنان في أن مثل هذا التوقع سوف يجعل الشركة ملكية أكثر من الملك، ويؤدي بحقيبة الأفكار إلى أن تنضب، وبحقيبة الشركات التجريبية إلى أن تخلو من كثير من الخيارات الاستراتيجية المفيدة.

من المهم أن نميز بين خطر عدم إثبات نجاح فكرة أو شركة تجريبية، وبين خطر أن تعطي حقيبة التجديد بكاملها صفراً كبيراً. الانحراف بأقل اتجاه نحو الجانب الأسفل ضد أي شيء يؤكد أن الشركات لن تجد نهائياً أي شيء له نهاية علوية مذهشة. نادراً ما تبدأ الفرص الجديدة الواسعة ك أشياء تصل نسبة التأكد فيها إلى 90٪. ولهذا فإن من المهم أن نميز بين «الفكرة» أو «الشركة التجريبية»، وبين مشروع أو عمل كامل النمو. ربما يساعدك التشبيه التالي. «تضع» ملايين الحيوانات المنوية في عمليات الإنسال، ويحتاج إخصاب بيضة إلى عدد قليل من السباحين الصغار. ومع ذلك فنادرًا ما نبكي الحيوانات المنوية الضائعة. هناك ربح هائل واحد - هو الوليد الجديد - يستدرك ملايين العمليات أفكار الفاشلة الصغيرة؛ الحيوانات المنوية الميتة. على الرغم من أملنا في تحسن نسبة الأرباح على الخسائر بشكل ملموس كحال الوالد المنتظر، فإن المبدأ واحد على الغالب: يجب

عليك أن تكون راغباً بالتسامح في عدد من الخسائر الصغيرة، مقابل الربح الكبير بين الحين والحين. لن تتحمل كبير خطر، ولكن يجب عليك أن تخاطر في غالب الأحيان.

يمكن التقليل من خطر حقبة التجديد إلى حد أدنى عندما تتذكر بأنها تقف على قدم المساواة مع حقبة الأعمال الكبيرة الجارية حالياً. أعمال اليوم تشبه كفالات في حقبة الاستثمارات؛ تكاليف قليلة وخطر قليل. كثيرة هي الشركات التي تشبه المستثمرين الخوفين الذين يلقون بكل استثماراتهم في سندات AAA ويخشون من الاستثمارات في شركات مؤشر نازداك NASDAQ التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. لعل هؤلاء المستثمرين ينامون بشكل أفضل قليلاً، ولكنهم سوف يحظون بمعاش تقاعدي غث. ولا توجد طريقة كي يكون المرء نجماً متألقاً في سماء خلق الثروة دون بناء أولي، ومن ثم استثمار في حقبة التجديد.

حقبة الأفكار

حقبة الأفكار هي في الحقيقة «حقبة الأشياء الممكنة». هناك مئات من الأفكار نصف الناضجة سيئة الشكل، تتقارع في رؤوس زملائك، ولم تكتب لها الصياغة بعد. هناك أفكار أخرى موجودة في حافظات تبريد مائية. قليلة هي المؤسسات التي حاولت أن تجمع وتتدبر أمر أفكار غير خطية كجزء من حقبة الأشياء الممكنة التي لا لبس فيها. وهذا هو شأن العشرات أو نحو ذلك من الأفكار التي تشق طريقها عبر قنوات الموافقة المتصلبة، وهناك المئات من الأفكار التي لم تجد منفذاً لتخرج من رؤوس الموظفين المتحمسين البعيدين الباحثين عن الكسب.



لهذا يتوجب على الشركات أن تخلق فرصاً لسماع صوت دعاة التجديد غير الخطي، وأن تجد طريقة لتبويب أفكار التجديد الراديكالية. يحتفظ بيل غروس Bill Gross بمسودة تتضمن معلومات عن نحو ألف مفهوم عمل يتصل بالتجارة الإلكترونية، وهو يراجعها باستمرار: ما هي الأفكار التي حان

قطافها؟ ما هي الأفكار التي قد يكتب لها النجاح العملي بعد أن ترتبط بغيرها؟ ما هي الأفكار التي قضي عليها ويجب أن تسقط من المسودة؟ كيف أتجه في شركتك كي أجد جرداً لمفاهيم العمل الجديدة الواعدة؟

يمكن للمرء بسهولة أن يتصور عدداً من الأشياء التي يمكن أن تنفذها الشركة للمساعدة على تعبئة حقيبة أفكارها.

- تعيين عدد من موظفي تطوير العمل كي يعملوا كمستشارين للباحثين عن الكسب المحتملين، وتعطى لهم المكافآت لقاء إيجاد تجديد داخلي وتعهده بالرعاية، وذلك بدلاً من تبادل الأحاديث مع مصارف الاستثمار.
 - الطلب إلى كل من أعضاء لجنة الموظفين التنفيذيين أن يمضوا يومين من كل شهر في تدريب موظفين متحمسين شباباً باحثين عن الكسب، يؤخذون من أماكن بعيدة المنال في الشركة. وسوف يطلب إلى كل عضو من لجنة الموظفين التنفيذيين أن يشمل برعايته فكرة واحدة على الأقل في كل ربع من السنة.
 - وضع زر «تجديد» على صفحة موقع شركتك على شبكة الاتصالات الداخلية. وسوف يجد كل من يضغط على هذا الزر صيغة بسيطة تتيح له أن يرسل فكرته بالبريد إلى كل أنحاء الشركة، وهي «فضاء الأفكار» في نهاية المطاف.
- وكل ما سبق بالإضافة إلى تدريب العاملين على أساس تجديد مفهوم العمل.

حقيبة الشركات التجريبية

الأفكار التي قطعت خطوات كبيرة نحو الأعلى، والتي تشكل فرصة للعوائد المتزايدة وتتم رعايتها من قبل مناصرين محبيين، تنقل إلى حقيبة الشركات التجريبية. أما الأفكار التي تفشل في اجتياز هذه الاختبارات فتلقى خارج هذه الحقيبة، أو تبقى للنظر في توفير مزيد من تطويرها كأفكار. تحتوي حقيبة الشركات التجريبية أفكاراً تمت صياغتها على شكل مفهوم

عمل متماسك مقبول. وهذه الأفكار هي التي بدأت تجتذب الذين يريدون الانتقاء.

يسهل عدد قليل من الشركات على دعاة التجديد الراديكالي سُبُل اجتذاب رعاة وأعضاء فرق يملكون خبرات تكميلية. لماذا - على سبيل المثال - لا نترك المجددين الداخليين يرسلون يافطات إعلانية على شبكة اتصالات الشركة الداخلية كوسيلة لاجتذاب المواهب والموارد؟ وفوق ذلك فالعديد من الشركات لا تمتلك إطاراً قانونياً واضحاً للأعمال التي هي في مراحلها التجريبية، أو للأفكار الراديكالية النامية التي يمكن أن تتحول بشكل دراماتيكي إلى عمل جوهري.

كثير من الشركات الكبرى في الواقع تتحيز ضد الشركات التجريبية الصغيرة، وهي تعتقد بأن عليك أن تقدم شيئاً كبيراً يحدث أثراً ملحوظاً على المرباح العليا. يمكن أن تكون صيغة الاعتراض النموذجي على هذه الصورة: «بالتأكيد. يمكننا أن نبدأ بعدد من الشركات التجريبية الصغيرة، ولكن عليك أن تفهم بأننا شركة تبلغ أرباحها عشرين بليون دولار. ولا بد من شيء كبير حتى يحدث أثراً مادياً على مساهميننا». وهذا يساعد على شرح تفضيل الاندماجات الكبرى والاستثمارات التي تراهن على الشركة. ومع ذلك فالمشكلة الحقيقية هي أن الإدارة العليا لا تستطيع في غالب الأحيان أن ترى شجرة البلوط في جورة البلوط، وهذه الإدارة تحتاج إلى أن تدرس لبرهة وجيزة القيمة الحالية التقديرية في السُّوق لشركات ياهو! Yahoo! أو ديل Dell أو هوم ديبو The Home Depot ثم تسأل نفسها كم كان حجم هذه الشركات قبل عقد من الزمن أو عقدين؟ الحقيقة أنني أجريت في الفترة الأخيرة مسحاً للشركات التي تم المتاجرة بأسهمها في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدت اثنتين وستين شركة تزيد قيمة كل منها التقديرية في السُّوق عن عشرة بلايين دولار، وتقل إيراداتها الحالية عن مئة مليون دولار. لا تزيد أعمار معظم هذه الشركات عن الخمس سنوات. في عصر الثورة لا يعتد بخطط إيراداتك بل بحجم الفرصة التي توقعتها. إن التحدي لا

يكمن في إيجاد صفقة اندماج كبرى، ولكن في زرع جوزات بلوط كافية لزيادة فرص الحصول على شجرة بلوط. نعم يمكنك أن تجد شجرة بلوط وتقتلعها وتحاول أن تغرسها من جديد، ولكن هذا موقف صعب، ومحفوف بالمخاطر، وهذا ما يقوله أي مدير تنفيذي يحاول أن يصهر اندماجاً كبيراً في شركته. إن ما يجب أن يُقلق هذا المدير التنفيذي هو حقيقة التجديد، وليس رتل المصارف الاستثمارية التي تلهث خارج الباب.

بين كل ألف فكرة، ربما توجد فكرة من أصل عشر تتميز بما يكفي لتحويلها إلى شركة تجريبية. وهكذا وبعد أن سألت نفسك عما إذا كانت شركتك تمتلك حقبة فيها ألف فكرة، سل نفسك الآن عما إذا كان تنظيمك يمتلك حقبة فيها مئة شركة تجريبية، فإن كان الجواب بالنفي وكان تنظيمك ذا حجم كبير، فاعلم أن المستقبل محفوف بالمخاطر.

يجب على حقبة الشركات التجريبية للقواعد الجديدة أن تغطي الثغرات التي يحتمل كثيراً أن تصرع أنماط العمل الحالية، وأن تبذر فرصاً جديدة تماماً. فمثلاً، ربما أراد صانع هواتف نقالة في أواخر التسعينيات أن يقيم بضع شركات تجريبية تركز على الهاتف النقال كبديل لخدمات الخط الثابت في الشركات الكبيرة. كان ينبغي عليه أن يركز انتباه شركات أخرى على الهاتف الخليوي كقطعة زينة تكمل الموضة الراقية، أو كمطلب في حقبة الظهر التي يحملها كل طالب. وكان يجب على شركات تجريبية أخرى أن تتصدى للتقارب بين الصوت والبيانات، وبين الهاتف اللاسلكي كطريقة لاستعراض الشبكة؛ وعلى شركات غيرها أن تستكشف تلاؤم الهاتف مع الألعاب على المواقع الحية. ومع ذلك فكان لا بد لمجموعة أخرى أن تركز على استخدام تكنولوجيا اللاسلكي لخلق القدرة على الاتصالات ضمن كل شيء، ابتداء بالأدوات المنزلية، وانتهاء بمحركات السيارات.

كثير من الشركات التجريبية لم تؤت ثمارها. ولكن هذا لا يكاد

كثير من الشركات التجريبية لم تؤت ثمارها

يجعلها بلا قيمة. ففي نهاية الأمر لم يكن التأمين الذي أبرمته ضد الحريق استثماراً سيئاً في السنة الماضية حتى ولو لم يتهدم منزلك بفعل الحريق. يجد بيل غروس Bill Gross قيمة حتى في الشركات التجريبية التي فشلت:

إذا تخلصت من فكرة ما بسرعة كافية، تمكنت من الحصول على المعرفة التي اكتسبتها من تلك الشركة التجريبية، وطبقته في شيء آخر. وهكذا فنحن نتعلم شيئاً من كل فكرة. نحن نزن أن كل 250,000 دولار تصرف بمثابة 250,000 صف، ويجب علينا أن نتعلم من كل صف شيئاً ونطبقه على صف آخر. نحن نحب القضاء على فكرة إذا تعلمنا شيئاً منها. الناس يأتون ويطرحون علينا فكرة. ننظر إليهم في بعض الأحيان ونقول: «يا إلهي! إنك لا تعرف الشيء الذي لا تعرفه. الأشياء التي تعلمناها فقط من الأشياء التي قضينا عليها يمكن أن تساعدنا بشكل هائل». هنالك العديد من الأشياء التي يمكن أن نتجنبها الآن لأننا فعلناها مرة ولم تفعل. إن هذا لا يصدق.

مفهوم العمل الذي يتعرض للقضاء عليه بدلاً من إعطائه حجماً ليس خسارة مية. كل شركة تجريبية تقدم تعليماً، إذا تم إدراكه ومشاطرة ساعد الشركة على زيادة احتمالات أن تجد الفكرة الراديكالية التالية ضالتها.

حقيقة المشاريع

الهدف في عصر الشركات التجريبية، هو تحديد وتقليل خطر السوق والتكنولوجيا: هل ولّد مفهوم العمل اهتماماً كافياً لدى الزبون؟ هل هو مفيد من الناحية التكنولوجية؟ إذا وُجد خط علوي كاف، ولم توجد عقبات لا يمكن التغلب عليها فإن الفكرة تتقدم إلى مرحلة المشروع، حيث يركز التعلم في هذه المرحلة على الجدوى الاقتصادية لنمط الربح، وعلى نمط التشغيل في مقابلة مفهوم العمل ذاته. ليس السؤال هو ما إذا كان مفهوم العمل سيخلق قنوات لإيرادات جديدة، بل ما إذا كان تكوين هذه القنوات سيتم

ولكن هذا لا يكاد يجعلها بلا قيمة

بشكل اقتصادي: هل يمكننا أن نتدبر أمر أخطار التنفيذ؟ هل يمكننا أن نتجنب خطر المنافسة التي سيقبلها تجديدنا بسرعة؟

هذه أيضاً هي المرحلة التي يبدأ المرء فيها بالبحث الجدي عن شركاء استراتيجيين يشاطرون الأخطار، ويساهمون بالمهارات التكميلية. هناك ثلاثة عوامل أولية يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن المشاركة وعدد الشركاء المطلوبين:

- **الالتزامات المالية:** إذا كان تحديد الحجم يتطلب التزامات مالية كبيرة، ولا يمكن الرجوع عنها فقد تدعو الحاجة إلى شركاء.
- **مدى المهارات أو الأصول المطلوبة:** إذا لم تكن الشركة تمتلك كل المهارات في حوزتها، فسوف تحتاج إلى شركاء.
- **حجم النافذة الاستراتيجية:** إذا كان خطر حق الشفعة كبيراً، فقد تكون الحاجة إلى الشركاء من أجل المساعدة على تسريع عملية اختراق السوق. قد يتوجب عند هذه النقطة على الرعاة الأصليين أن يفسحوا المجال لقواد المشروع ذوي الخبرة في إنشاء العمل. إن جودة فريق المشروع هي التي تصبح حاسمة بعد أن تم تفعيل جودة نمط العمل.
- كذلك فإن القرارات يجب أن تُتخذ في هذه المرحلة حول إعادة التحام التجديد بوحدة ضمن خط العمل، أو إنشاء هذا التجديد كعمل مستقل، أو إعطاء امتياز ملكيته الفكرية لشركة أخرى، أو إخراجه من الشركة كشخصية اعتبارية مستقلة. هناك على الأقل معايير أربعة تلعب أدواراً حاسمة في هذا القرار:
- **التلاؤم بين المشروع وبين أهداف الشركة الاستراتيجية طويلة الأمد.** إذا تبين بأن المشروع عابر سبيل في مسيرة تطلعات الشركة طويلة الأمد فيجب إخراجه كشركة منبثقة عن الشركة حفاظاً على وقت الإدارة الذي يجب أن يوجه إلى مشاريع أكثر مطابقة للطموحات طويلة الأمد. وإذا لم يخرج المشروع من الشركة فربما لا يستحوذ على ما يحتاج إليه من محبة واهتمام للوصول إلى غايته.

- اعتماد المشروع على أصول وقدرات الشركة. إذا كان المشروع يستفيد بشكل كبير من رفع الأصول والقدرات الحالية فمن المحتمل ألا ينبثق عن الشركة، وإذا انبثق عنها فيجب أن تعطى له الأفضلية في استخدام هذه القدرات والأصول.

- احتمال أن يصبح المشروع منطلقاً لمشاريع أخرى. تحمل بعض المشاريع نهايتها في ذاتها، وبعضها الآخر يشكل معبراً لمشاريع أخرى. إذا كان المشروع واعداً بفتح آفاق فرص أخرى عريضة فإن هذا قد يشكل سبباً للمحافظة عليه ضمن الشركة.

- الأمل في أن يتفوق المشروع على أعمال أخرى في الحقيقة بأدائه الدراماتيكي. يتزايد قيام الشركة بإنشاء شركات تنبثق عنها المشاريع التي تقدّر صحيفة وول ستريت Wall Street أن أداءها سيقل فيما لو أنشئت داخل الشركة متوسطة الأداء.

تزايد شعبية الشركات المنبثقة كطريقة لتحرير القيمة - التي يضعها المساهمون - من المشاريع الجديدة، وكأعمال سريعة النمو لها سقف ارتفاع عال جداً. تتمتع الشركة حديثة الإنشاء بحرية بناء ثقافة باحثة عن الكسب، ويمكنها أن تتبع استراتيجيتها الخاصة، ويمكن أن تستخدم أسهمها المملوكة عالية القيمة للقيام بعمليات استحواذ ولدفع العاملين عن طريق الأسهم التي تمنحها الشركة لموظفيها، وهي أمر حاسم في غالب الأحيان في جذب المواهب النادرة. هذا هو المنطق الذي دفع بشركتي بارنز أند نوبل Barnes & Noble ومايكروسوفت، وعشرات غيرها، كي تبني مشاريعها الخاصة بالشبكة العالمية كشركات منبثقة عنها.

غالباً ما تكون المشاريع الجديدة بحاجة إلى ارتباط شديد مع أهداف الشركة طويلة الأمد، وسوف تعتمد بصورة جزئية على أصول الشركة وقدراتها، ولن تكون معبراً لصف كبير من الفرص الجديدة. وعلى ذلك فلن تكون دهشتنا كبيرة إذا كان القسم الأعظم من المشاريع ينتهي كشركات منبثقة عن الشركة، أو صفقات امتياز بدلاً من أن تشكل وحدات عمل جديدة.

تكون مفاهيم العمل أحياناً على صلة وثيقة مع العمل الحالي لدرجة تجعل من إخراجها على شكل شركات منبثقة أمراً لا معنى له. هذا ما فعلته شركة إينرون. إن نجاحها - في الانتقال من المتاجرة بالغاز، إلى المتاجرة بالكهرباء، إلى المتاجرة الحية على الشبكة العالمية، إلى المتاجرة بالطاقة من مصادر خارجية، إلى التعامل بالحزمة العريضة - يقوم على قدرتها على رفع شأن مجموعة كبيرة من القدرات الجوهرية المشتركة. ومن المفيد أن نلاحظ أنّها كانت تمنح المشروع الجديد تنظيمه الخاص وتملأه في الوقت ذاته بعناصر تحمل «جينات» قدرات إينرون. زد على ذلك أنّه عندما يبلغ المشروع ذروة سنامه فإنه يلتحم مرة أخرى، بالقسم الذي كان موجوداً فيه أصلاً. وهذا يؤمّن إشاعة الأفكار الجديدة في الأعمال القديمة، عن طريق المواد الجينية الجديدة التي تمّ تطويرها في مراحل قيام الشركات التجريبية، وإعطائها مقامها.

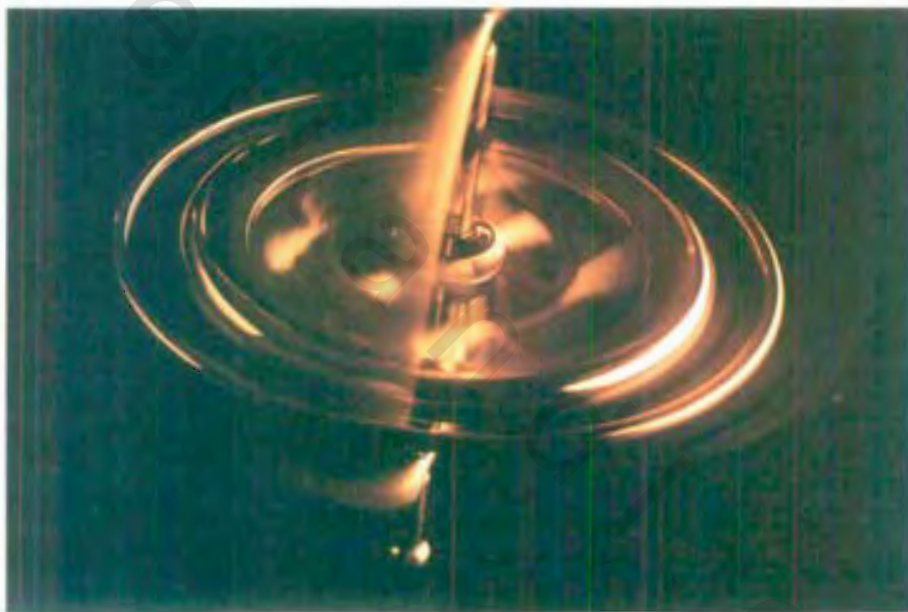
إن القول بعدم استطاعتك إطلاق مفهوم عمل جديد ضمن عمل قديم يمكن أن يكون صحيحاً، ولكنه أيضاً مفرط في البساطة. قد يحتاج العمل الجديد إلى استقراض قدرات أو نُظم أو بنى تحتية من سائر أقسام الشركة، وهذا النوع من «الاستقراض» هو الذي سمح في الواقع لشركة إينرون أن تعطي حجوماً لأعمالها الجديدة بسرعة. وهذه هي ميزة لا تمتلكها الشركة الناشئة المستقلة. يمكن بعد حين أن تبرّر إعادة التهام عمل كان مستقلاً فيما سبق بسبب الحاجة إلى تقديم وجه مشترك للزبائن، أو توفير فرصة لاستخدام التكاليف المشتركة. استمع إلى رئيس إينرون وهو يصف انتقالها من المتاجرة بالغاز إلى المتاجرة بالطاقة (الكهرباء):

عندما قرّرنا دخول عمل المتاجرة بالكهرباء، نقلنا العاملين إلى طابق مختلف. وعندما كبر حجم العمل بشكل كاف، ربطناه بعملائنا في الغاز بقسم واحد لأنهما يبنيان نفس القدرات الجوهرية، ويستخدمان نفس الأنظمة. أردنا بنى عقدية واحدة حتى لا نتحمّل مشاق مراقبة المشاكل. لو لم يبرز العمل الجديد نفس القدرات لما تعيّن علينا أن نعيد تلاحمه.

أمر آخر بشأن إعادة التلاحم هو المحافظة على المهارات التي تتفشى كالفتور. إذا ظل العمل الجديد بعيداً عن خليته فإنك تقضي على سوق الأفكار الداخلية. لا ينبغي على العمل القديم أن يتعلم من العمل الجديد.

إن الخروج بالعمل كشركة منبثقة شيء سهل يوفر له استقلالية في النمو، ويساعده في الوقت ذاته على رفع قدراته المشحودة بشكل جيد، وهو

تأمل في الدوران المغزلي نحو الأعلى وكذلك بالدوران نحو الخارج



كذلك أمر توازني أكثر حساسية بكثير. ما زالت عملية إعادة التلاحم غامضة الدلالة. ولكن القدرة الذاتية على تصدير القدرات إلى الوحدات الفتية ثم ربطها بشكل غامض الدلالة من أجل استنباط الوفورات، يعطي للشركة الكبرى ميزتها الكامنة على الشركات الناشئة.

لا يكون الهدف من تجديد مفهوم العمل في بعض الأحيان خلق أعمال جديدة تماماً، بل إعادة اختراع الأعمال الحالية. كثيراً ما تفكر الشركات بروح البحث عن الكسب الداخلي المركز فقط على الأعمال

الجديدة، وهي أعمال تقبع بعيداً عن قلب الشركة. هناك مشكلة أكبر تواجه من قبل شركات كثيرة، هي كيفية تغيير شكل عمل جوهري ينحدر ببطء نحو هاويته. حين نجد على سبيل المثال أن مركز أبحاث بالو ألتو التابع لشركة زيروكس Xerox Palo Alto Research Center يخرج عدداً من الشركات العاملة الباحثة عن الكسب كشركات منبثقة عنه، نرى في الوقت ذاته الهزال الذي أصاب عمل زيروكس الجوهري لسنوات عدة، وكان نموه فيها غثاً. إن حاضنة العمل التي تلد أعمالاً، وتترك عملها الجوهري يذوي سوف تعتبر بصورة حتمية وصحيحة ركناً هامشياً.

ولهذا السبب فإن من المهم أن نفكر بالأعمال التي يرتفع شأنها من خلالنا، كما نفكر بالأعمال التي تنبثق عنا. يجب ألا تبقى الفكرة - التي تكمن فيها القوة على تحسين التوفيرات بشكل راديكالي في عمل قائم - أسيرة في قسم عمل جديد، ويجب بدلاً من ذلك أن تنبثق في مبادرة عبر كل الشركة. يجب على الشركة التي تعتقد برنامجاً للتجديد أن تتوقع خلق العشرات من المشاريع التي تغير اللعبة ضمن الأعمال القائمة، وذلك كما فعلت شل، مدخل راديكالي جديد للتسعير هنا، وأسلوب توزيع غير تقليدي هناك، وهكذا دواليك.

وهكذا فإن المشاريع الناجحة ذات القوة على تحويل العمل الجوهري، يجب أن تنطلق ضمن هذا العمل الجوهري ذاته، بينما قد يتطلب الحال أن توضع المشاريع الواعدة جداً، والقائمة بكاملها على مفاهيم عمل جديدة في حاضنة عمل جديد كي تترعرع. الأمر ببساطة هو أنه لا توجد آلية واحدة للانتقال من حالة المشروع إلى حالة العمل. كانت معظم التجديدات التي قامت بها شركة شواب Schwab تنطلق ضمن الشركة بدلاً من أن تنبثق عنها، وهي بذلك تعزز عملها الجوهري في السمسرة، وتعيد اكتشافه. وفي المقابل فإن معظم أجنحة البوشار التابعة لشركة جنرال إلكتريك كابيتال انتهت كوحداث عمل مستقلة.

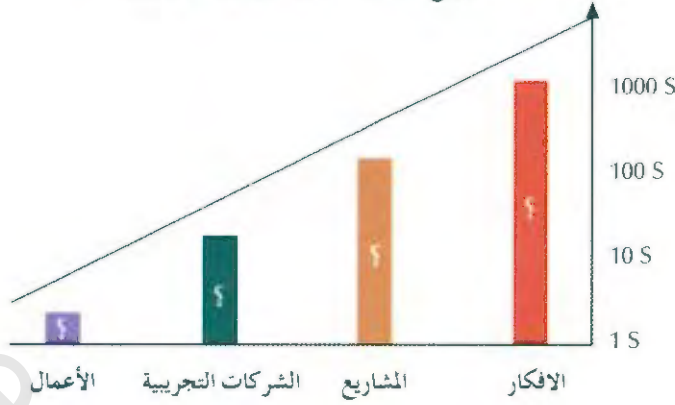
دعنا نجدد القول: حتى تنتقل الفكرة من كونها ممكنة إلى شركة

تجريبية، يجب أن تتوفر إمكانية وصف هذه الفكرة على أنها مفهوم عمل متماسك معقول، فيه مساحة من قيمة جذابة وقصة موثوقة قائمة على إمكانية خلق ثروة، وإحساس واضح بالطريقة التي سوف تلائم مكونات مفهوم العمل المختلفة بعضها مع بعض؛ كما يجب أن تعزز بعضها بعضاً. وكي تتحول الشركة التجريبية إلى مشروع، يجب أن تظهر بحماسة الزبائن الحقيقية، وأن تكون ذات جدوى فنية (على الأقل على مقياس صغير). وحتى يخرج المشروع من حقبة التجديد، ويصبح عملاً، أو ينطلق داخل العمل الحالي، لا بد من وجود نمط ربحي سليم، ودليل لا ريب فيه على إمكانية الحقيقية في اقتناص الثروة وبرهان على إمكانية أن يزداد حجم مفهوم العمل.

والآن انظر ملياً إلى مختلف حقائب التجديد لدى شركتك. كم هو عدد الأفكار التي تملكها شركتك في مصرف التجديد لديها؟ هل لديك الآلاف؟ ما هو عدد الشركات التجريبية محطمة القواعد التي يتم تسييرها في هذه اللحظة في شركتك؟ هل لديك المئات؟ ما هو عدد المشاريع الجديدة التي تتم تغذيتها في هذه الآونة؟ هل لديك العشرات؟ وكم هو عدد الأعمال الجديدة الكبيرة التي يجري إنشاؤها اليوم؟ هل يمكنك أن تفكر بعمل أو عملين؟

ضع مخططاً لحجم كل حقبة (انظر الرسم البياني: وضع مخططات حقائب التجديد الخاصة بك) وسوف يتضح لك على الفور إن كانت شركتك - أو لم تكن - تستثمر خيارات كافية في المستقبل. دور المخطط تسعين درجة نحو اليمين، وسوف يكون لديك قمع، ولن تحصل الشركة على أشياء كثيرة عبر أسفل القمع ما لم تتعلم كيف تملأ رأسه. وعودة إلى تشبيهنا الأول، يجب عليك أن تسأل نفسك: ما هو عدد الحيوانات المنوية في شركتي؟ لن تحصل على عمل جديد مذهل دون المئات من الأفكار البكماء، والشركات التجريبية الفاشلة، والمشاريع الجهيضة.

وضع مخططات لحقائب التجديد الخاصة بك



من التجديد الراديكالي إلى استراتيجية الشركة

فأين كل هذا من استراتيجية الشركة إذن؟ في الحقيقة أين يقع جوهر مفهوم «الشركة» في خضم كل هذه الأشياء؟ هل استراتيجية الشركة في عصر الثورة لا تزيد عن كونها حاصل جمع لبضع عشرات، أو حفنة من مئات الشركات التجريبية والمشاريع التي تربطها أواصر غير محكمة؟ ألن تزيد الشركات عن كونها مجرد مجموعة من مشاريع انكفأت على رأسها واتحدت في تكاليف الإدارة المشتركة؟ هل انضمام بعض الأسواق الداخلية وعمليات التحوّل عن العمودية وشبكات القيمة والفرق ذاتية التنظيم يمسح فكرة الشركة إلى نتف غير مجسدة من ملكية فكرية تسبح طليقة في ما يمكن اعتباره نوعاً من شبكة تجديد أخيرة؟ ليس هناك من شك في أن تقلل هذه الأشياء جميعها من شأن الكيان الواحد للشركة، إلا أنها في الوقت ذاته لن تزيل الحاجة إلى استراتيجية تعلو هذه الشركة، كما أنها لن تتمكّن من الاستغناء عن مزايا الحجم، ومقدار الإنتاج الاقتصادي.

ما زال للحجم أهمية

الحجم في الاقتصاد الجديد معول عليه بنفس المقدار الذي كان يعول عليه في الإنتاج القديم. ليس الرابحون الأولون في الاقتصاد الجديد شركات

كالسراب، أو ناحلة كخييط الشمس. قد تكون في حوزتها المئات من الشراكات الاستراتيجية، ولكن كل شركة رفعت بنيانها على مجموعة من الأنشطة والأصول الجوهرية لا تنكر معها أهمية مقدار الإنتاج الاقتصادي scale. لو نظرت إلى مايكروسوفت Microsoft أو أميركان أون لاین AOL أو سيسكو Cisco أو أمازون دوت كوم Amazon.com لتوجب عليك أن تصدق بأن هناك ميزات حقيقية للمقدار في الاقتصاد الجديد. كان المئات من صانعي السيارات موجودين في وقت من الأوقات، وهم اليوم حفنة تملأ الكف. فشل العديد من شركات وادي سيليكون الناشئة في اقتناص كامل مزايا حجم ومقدار الإنتاج الاقتصادي، وانتهت كعلف للشركات التي استحوذت عليها. تم ابتلاع شركات ميرابيليس Mirabilis وهوتميل Hotmail وبرودكاست دوت كوم Broadcast.com ونيتسكيب Netscape ومئات غيرها من شركات الشبكة العالمية الناشئة، وسوف يتم ابتلاع المزيد سريعاً.

سيبقى الحجم أهميته الدائمة

ليس الحجم بمفرده هو المهم بالطبع، فهو أول النتائج التي تستمد من بواعث الربح التي تعتمد على العوائد المتزايدة، وتأثيرات الشبكة، وتأثيرات التعلم، فإن تستخدمها الشركة تنم، أما الشركات المنافسة الأصغر، والشركات الإمعة، فلسوف تبدأ بالاختفاء عبر النافذة الخلفية.

تنبأ الكثيرون من الكهان بانحسار الشركات الكبرى، وكانوا على خطأ، فالحجم سيبقى مهماً دائماً. وفي الواقع فإن اثنتين وثلاثين شركة فقط كانت في نهاية عام 1999 مسؤولة عن نصف قيمة السُّوق التقديرية على مقياس

ستاندرد أند بور 500. صناعة السينما هي التشبيه الذي يستخدم كثيراً، ففيه تتوحد فرق الكتاب والمنتجين والمخرجين والممثلين حول مشروع واحد، ثم تتفرق عندما يكتمل الفيلم. ومع ذلك فإن الحقيقة الأكثر استمراراً في عمل السينما هي قوة الاستوديوهات الكبيرة، فهي مستقر لمقدار هائل من حكمة إدارة المشاريع. وعلى الرغم من «الأشخاص الفاشلين» بين حين وآخر، إلا أن هذه الاستوديوهات ناشرة قصص، كتاب مهرة، ولها الباع الطويل اللازم لتسويق الأفلام في أرجاء العالم. وفي الواقع فإن كل وزير ثقافة أوروبي يعرف أن الاستوديوهات هي التي أعطت هوليوود الرعامة العالمية في عمل السينما. إنك لا تسمع صانع أفلام إيطالي أو فرنسي يشتكي من أن زملاءه ليسوا مبدعين إلى الحد الكافي؛ بل تسمعهم يشتكون من أنهم لا يستطيعون أن يجاروا حجم ومقدار الاستوديوهات الأمريكية. إن سوقاً بحجم مئتين وخمسين ألف زبون هي بالطبع عامل مساعد، ولكن سوقاً بهذا الحجم ليست لها فائدة معينة إلا إذا كان في خدمتها إنتاج كبير بغرض تخفيض التكاليف.

إن من المفيد أن نلاحظ بأنه حتى الشركات ذات السيولة الكبيرة التي تقوم على المشاريع مثل بيتشثيل Betchtel وأندرسون كونسلتينغ Andersen Consulting وشلمبرجيه Schulumberger هي شركات أبعد بكثير عن كونها مجموعة من المشاريع الفردية، ولو كان هذا حالها لما أصبحت مشاريع بيلايين عديدة من الدولارات.

وعلى ذلك، نعم. يمكن للشركات أن تصبح أكثر شبهاً باستوديوهات الأفلام التي تعتمد على وكلاء مجانيين يجمعون تمويلاً خارجياً لكل مشروع جديد، ويشكلون فرقاً للمشروع قصيرة العمر. بيد أن حجم ومقدار الإنتاج الاقتصادي ما زالا مهمين في مكان ما من هذا النمط الجديد الشجاع، لأنهما لو لم يكونا كذلك فإنك تعود إلى الرأسمالية عديمة الاحتكاك، حيث لا يملك أي شخص حافزاً على الاستثمار في أي جديد. يمكن للشركات في الحالة العادية أن تقلص. إن مزايا مقدار الإنتاج الاقتصادي والمدى، تنطبق

في نهاية المطاف على الأنشطة، وليس على الشركات بمفردها، ولكن الحجم سيكون له شأن في عصر الثورة.

من الصعب في الحقيقة أن نتصور كيف يمكن للشركة أن تقطف ثمار التجديد الراديكالي بعيداً عن مزايا مقدار الإنتاج الاقتصادي والمدى. بالطبع عندما تباع شركة ناشئة نشطة فإن مؤسسيها يحققون الربح الكبير. ولكن هذا هو مجرد تحويل لمشكلة بناء مقدار الإنتاج الاقتصادي والمدى إلى المستحوذ على هذه الشركة، فإن فشل فلن يعوض خسارة استثماره (وهذا بالمناسبة أمر شائع الحدوث).

تناغم الأجزاء له أهميته

لا يمكنك بناء مقدار الإنتاج الاقتصادي والمدى، دون تناغم الأجزاء، ودون القيام بالعمل مراراً وتكراراً بطريقة متناغمة، وبشكل معقول. لا يمكنك تكوين قدرات صعبة التقليد دون تعلم تراكمي. ومن المستحيل كذلك أن يتم الوصول إلى هذا التناغم والحالة التراكمية دون درجة من التنسيق بين المشاريع أو الأعمال. يتطلب التناغم مجموعة من القواعد المتفق عليها بصورة مشتركة حول ما هو «داخلي» وما هو «خارجي»، وما عليه الشركة، وما ليست عليه. تحتاج الشركة إلى شيء من الاستراتيجية العالية حتى يكون لها بيت زجاجي واسع، فيه الآلاف من البراعم التي تشق الأرض خارجة إلى النور، ولكن القليل من هذه البراعم هي التي تبلغ درجة الكبر بما يكفي لتؤتي حصداً جيداً. وعليه فليس التجديد هو كل القصة، ولكنه القصة الكبيرة، حيث سبق لمعظم الشركات أن قدّرت مقدار الإنتاج الاقتصادي ومداها، وهي اليوم تحتاج إلى أن تبدأ بزرع البذور الجديدة.

في عصر الثورة يكون التحدي في عقد زواج بين التجديد الراديكالي، وبين التنفيذ المنضبط بنظام - كدمج خط إنتاج تويوتا مع تجديد وادي سيليكون الراديكالي - حتى تمتزج الفطنة بالفضول. وكي تكون الشركة ثورية مخضمة يجب عليها أن تكون منهجية ومندفعة بشكل ذاتي، شديدة التركيز ومقتنصة للفرص، وذات فاعلية عالية وإبداع هائل.

ليس التجديد هو كل القصة ولكنه القصة الكبيرة

لا يختلط الزيت بالماء، ولا الطيشور بالجبنه، دون وجود تركيبة مزجية لإنتاج جديد. لاحظ بأنني لم أستخدم في طرح الكتلة ومقدار الإنتاج الاقتصادي كلمات مثل السلسلة الوظيفية، والمراقبة والخطه، فهذه كلمات من العصر الصناعي، ولكنني تحدثت بدلاً عنها عن التناغم، والحالة التراكمية والحدود والتركيز. تذكر يا صاح أن الهدف هو «النظام دون حذقة كبيرة». وعليه فمن أين يأتي هذا النظام؟ لا بد وأن ينبثق عن نهير من تجديد راديكالي يبدأ بالجريان، حالما تجعل من التجديد إمكانية منتشرة في كل أنحاء الشركة.

إيجاد استراتيجية

هناك نموذج أكثر عمقاً يتضح في أي من نُهيرات الأفكار. العملية السحرية هي البحث عن النماذج وعن التناغم والتراكمية التي تعطي مزايا مقدار الإنتاج الاقتصادي ومداه عبر الأفكار والشركات التجريبية والمشاريع. تأتي النماذج على أشكال عدة:

- الولاء لإحدى المقاييسات كَوَلاء مايكروسوفت لنظام تشغيل الويندوز الذي

بذر، داخل مايكروسوفت وخارجها، مئات من الشركات التجديدية الصغيرة التي قامت على مقياسه الويندوز.

- مقدرة جوهرية فيها مشاطرة كبيرة كمقدرة جنرال إيليكتريك كابيتال في مشاطرة مخاطر الإدارة، وتركيبه الصفقة القائمة على التعلم التراكمي.
- مجموعة قيم حول اسم تجاري يمكن أن يطبق بصورة واسعة، كحالة شركتي فيرجن Virgin وديزني Disney وبذلك يعطي هذا التطبيق إنتاجاً بغرض تخفيض التكلفة.

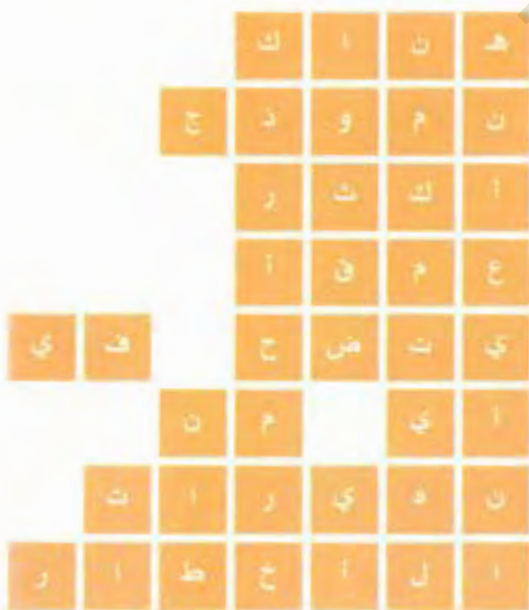
- مجموعة من الزبائن العامين الذين تتم خدمتهم بطريقة تناسقية كانت المنطق وراء خلق أمازون دوت كوم «المخازن ضمن مخزن» ذات تنوع هائل بدلاً من منح شخصية اعتبارية لكل مخزن من المخازن.

توفر هذه النماذج المنطق لقيام الشركة، كما توفر النسيج الواصل الذي يجعل من الشركة أكثر من مجرد مجموعة من المشاريع التي يقوم كل منها بذاته. إذا كان القول: إن الشركة يجب أن تكون أكثر من حاصل جمع لأقسامها مقولة قديمة، فالجديد هو كيفية إنجاز عملية هذا الجمع. لا يمكن أن يبدأ هذا الجمع بتصريح ينطلق من عليّ حول «العمل الذي نحن بصدده»، ولا يمكن أن يأتي من ثلثة من نواب رئيس كبار، يعملون على دبلجة بيان عام بالمهمات، وينبغي ألا يأتي بالتأكيد كرد فعل واجف على طلب محلي الأوراق المالية لاستراتيجية لا تسمن ولا تغني من جوع. يجب بدلاً من ذلك أن يرتشح عبر نُهيّر من تجديد يسيل من عقول خصبة لأفراد من كل نواحي التنظيم.

في الوقت الذي لم يعد بمقدور كبار الموظفين التنفيذيين أن يكونوا المصدر الوحيد لمفاهيم العمل الجديدة، إلا أن النظر في كشكول التجديد الراديكالي بحثاً عن النماذج المفيدة، والمحملة بالثروة يقع على عاتقهم. سوف تدفع إحدى مجموعات الفرص بالشركة في اتجاه ما فاسحة أمامها المجال لإقامة صورة من صور فوائد المدى أو الإنتاج بغرض تخفيض التكلفة، وسوف تدفع مجموعة أخرى بالشركة في اتجاه آخر مع مجموعة

أخرى من أشكال تضافر القوى الواعدة. في شركة سيسكو Cisco كان فن إدارة الحسابات - وليست تكنولوجيا معينة - هو الذي حوّل عدداً هائلاً من المنتجات إلى حلول للزبائن، وقدّم المنطق المهيمن لما يجب أن تخوض الشركة غماره، أو أن تنأى عنه. ومن غير المدهش أن تجد سيسكو أن الأمر الأسهل عليها، هو أن تتعلّق بتكنولوجيا جديدة بدلاً من أن تغيّر بؤرة زبائنهم. (عند انتقال العمل في الشبكة إلى العمل في الموقع على الشبكة العالمية، من المفيد أن نرى مدى استطاعة سيسكو على أن تربح هناك بالقدر الكبير الذي ربحته في حسابات فورشن Fortune 500). وبالمقابل فإن التزام مايكروسوفت كان معيار الويندوز، سواء كانت ويندوز CE أو مستكشف الشبكة العالمية، أو مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office أو ويندوز NT فجميعها تستخدم كبنية مشتركة. تتوفر المنتجات القائمة على الويندوز لشريحة عريضة من الزبائن من خلال عدد غير محدود من القنوات. وفي الحقيقة فإن جهل مايكروسوفت بالقنوات، يعادل جهل سيسكو بالتكنولوجيا.

تطرح أمثلة سيسكو ومايكروسوفت نقطة حاسمة. في الوقت الذي يجب فيه ألا يخضع تولد الأفكار إلى حدود، فإن الشركة تكون مضطرة لاختيار الجهة التي يجب أن تركز طاقاتها عليها. بيد أن من المهم ألا تسقط الشركة أبداً من حسابها احتمال التجديد «الذي ليس له نص مكتوب» بسبب ذلك الاختيار. ولهذا فإن كل شركة تحتاج إلى أسواق داخلية للتجديد، تعمل بصورة جيدة على حقن الأفكار حديثة النشأة بالموارد، ورفع هذه



الأفكار إلى مرحلة الشركات التجريبية، غير أن أكثر هذه الشركات التجريبية وعداً بالعطاء تحتاج في نقطة من مسيرتها إلى جرعات كبيرة من رأس المال. وهذه إذن هي النقطة التي يجب فيها على الإدارة العليا أن تختار النماذج التي تريد تأكيدها، والتي لا تريد أن تؤكدوها.

يجب أن تقوم هذه الاختيارات على منطق واضح الصياغة، ولا يرقى إليه الشك - «سوف نخلق المزيد من الثروة عن طريق استخدام هذا البعد المعين لمقدار الإنتاج الاقتصادي، والعلاقة بدل استخدام بعض الأبعاد الأخرى». وبمرور الوقت سوف تبدأ هذه الاختيارات في التأثير على عملية التجديد. ومرة أخرى، فإن الإدارة العليا ليست هي التي تصرح بنوع التجديد الذي يقع خارج الحدود، إذ لا شيء خارج الحدود. وبدلاً من ذلك فإن الشركات الثورية المقبلة قد فهمت أنها تحصل على المقدار، وفوائد المدى اللذين يعطيان الزخم لأفكارها من خلال استخدام الأصول، والقدرات المشتركة، أو الوصول إلى قاعدة زبائن كبيرة. وبالطبع فما زال بإمكان الذين يريدون الذهاب بعيداً في اتجاهات مختلفة أن يفعلوا ذلك، وسوف تكون هناك آليات؛ مثل الامتياز والإخراج من الشركة كقسم منبثق عنها والتحالفات، وذلك من أجل اقتناص الثروة من الأفكار التي لا تتلاءم ضمن استراتيجية الشركة الناشئة. تكون الأفكار الموجودة خارج الحدود في بعض الأحيان، ملحة وقيمة بحيث تضطر الشركة إلى إعادة تعريف جوهر استراتيجيتها بذاته. وهذه كانت حال شركة جنرال إليكتريك التي لم يعد أحد يعتبرها شركة «صناعية». وفي هذا المعنى فإن الإدارة العليا لم تعد تصنع الاستراتيجية للإنتاج بقدر ما تجد الاستراتيجية.

توجد بالطبع نماذج عميقة تحدّد أنواع الاستراتيجيات التي يخلقها العاملون في شركتك، وقد أسميت هذه النماذج تقليديات، وهي نماذج لسوابق الماضي وليست نماذج للأشياء الممكنة. ولذلك فيالك أن تعتذر بما قلته توأ كي تغض النظر عن تعريفك الحالي لاستراتيجية الشركة. تذكر بأنه ينبغي أن يتم تقطير سيل التجديد حتى نستخلص استراتيجية الشركة منه.

وإذا لم يكن لديك حتى الآن سيل من مفاهيم العمل غير الخطي، ومن شركات اختبارات غريبة ورائعة، فإن هذا هو المكان الذي تحتاج إلى أن تبدأ منه. لا تشتتر اللجام قبل أن تكون الفرس بين يديك.

هل جاهز للثورة؟

هل تنظيمك جاهزة لعصر الثورة؟ هل لديك التزام لا رجعة عنه في بناء مكونات الحل التجديدي الجديد؟ هل انتهت إدارته العليا من «صنع» الاستراتيجية وأصبحت جاهزة «لإيجادها»؟ عليك أن تطرح على نفسك هذه الأسئلة حتى تقرّر هذا الأمر:

- هل تم تدريب الأفراد وتزويدهم بالعدّد التي يحتاجون إليها حتى يصبحوا مجددین لمفاهيم العمل؟
- هل تركّز معايير القياس في شركتك على التجديد وخلق الثروة، بنفس القدر الذي تركّز فيه على رفع سوية الوصول إلى أفضل النتائج والمحافظة على الثروة؟
- هل يتوفر الدعم من قبل نظام تكنولوجيا المعلومات لكل المجالات الإلكترونية في كل أرجاء شركتك من أجل التجديد؟
- هل ألزم تنظيمك نفسه بإعادة تصميم عملياته الإدارية الجوهرية بشكل نظامي كي يجعلها أكثر محبة بالتجديد؟
- هل تدور «عجلة التجديد» بسرعة كبيرة في تنظيمك، أم أن سرعتها محدودة بسرعة العمليات الربعية والسنوية؟
- هل يعرف «الباحثون عن الكسب» كيفية تصميم شركات تجريبية حول الأفكار الراديكالية؟
- هل هناك آليات رسمية لاقتناص ومراقبة التعلم من شركات اختبار التجديد؟
- هل يحشد تنظيمك أفضل المواهب وراء أفضل الأفكار الجديدة، حتى

ولو كانت هذه الأفكار في مراحل التطور الأولي؟

• هل يقوم تنظيمك علناً بإدارة حقبة الأفكار، وحقبة الشركات التجريبية، وحقبة المشاريع؟

• هل يتحلى تنظيمك بقدر من المرونة يكفي لتصميم الشكل القانوني الصحيح للمشاريع الواعدة؟

• هل أنت واثق من أن شركتك مسؤولة عن برنامج التحويل في صنتك؟

لا ينال منك اليأس إذا كان جوابك بالنفي أكثر منه بالإيجاب. لا توجد شركة واحدة بين كل مئة شركة ألزمت نفسها بشكل تام ببناء حل التجديد الجديد. الأمر المهم هو ما سوف تقوم به بعد الآن.

هل أنت جاهز لإلزام نفسك ببرنامج التجديد الجديد؟

برنامج التجديد الجديد

تحسين مستمر	و	تجديد غير خطي
تجديد في الإنتاج والعمليات	و	تجديد مفهوم العمل
«تحرير» الثروة	و	خلق الثروة
اكتشاف الأشياء الجديدة مصادفة	و	القدرة
أصحاب الرؤية المستقبلية الثاقبة	و	الذين يحبون التغيير الفعال
العلماء، العمال	و	وداي سيليكون

هل أنت جاهز للبدء في العمل على حل التجديد الجديد؟ (انظر الشكل: حل التجديد).

يمكنك الآن أن تتقدم عن المنحنى، أو تنتظر وتحارب عمل الحرس القديم. فماذا سيكون؟

هل أنت ثوري؟

الأمر سيان سواء كنت قطعة جبن كبيرة أو فأر مهجع صغير. الأمر سيان، سواء سافرت على متن طائرة غلفستريم Gulfstream V 5 أو ارتحلت بحافلة عبر المدن. الأمر سيان، سواء كنت أمراً لفيلق من الأدلاء المطواعين