

## الفصل الثالث

# استطلع المستقبل

جادل الفصل الأخير في أن على رواد الأعمال والمديرين تغيير رؤيتهم للمستقبل من أجل التنافس بفاعلية في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ولا بد لهم من أن يتخلوا عن اعتقادهم المريح بأنهم يستطيعون التفكير بدقة في المستقبل وأن يعملوا بدلاً من ذلك على تبني رؤية مكشوفة للوقت تنشأ فيها فرص وتهديدات بسيطة ضمن فيض منتظم توجد فيه فرص نجاح ذهبية دورية وتهديدات بالفشل وتوقف مفاجئ للعمل. وينشأ نجاح الشركات في بيئات لا يمكن التنبؤ بأجوائها، وفي جزء كبير منه، من مقدرة الشركات على توقع الصدمات الكبيرة والرد عليها بطريقة أكثر فاعلية وأسرع من رد الشركات المنافسة.

ولكن كيف بإمكان المديرين أن يُسيروا أعمالهم بفاعلية في مثل هذا العالم الذي لا يمكن التنبؤ به. إن هذا الفصل يجادل في أن على المديرين أن يقوموا بتنظيم عمليات استطلاع للمستقبل. ويوضح استطلاع المستقبل آلية إجراء مسح لبيئة معقدة ومتقلبة وتكوين خريطة ذهنية للوضع الناشئ من أجل العمل بطريقة أفضل على توقع التهديدات والفرص الناشئة. وعلى

رواد الأعمال والمديرين الذين يتنافسون في سوق تشهد تغييرات سريعة أن يتحركوا بناء على خريطة الوضع الناشئ هذه، بدلاً من الاعتماد على خطة معدة سلفاً لاسيما خطة يصوغها طاقم إداري يعمل في مقر بعيد. نحن نوضح فوائد استطلاع المستقبل باستخدام قصة شركة تينغ هسين، إحدى شركات الأغذية الرائدة في الصين، ونختم الفصل ببعض الخطوات الملموسة التي يستطيع المديرون ورواد الأعمال اتخاذها من أجل إجراء استطلاع فاعل لمشروعاتهم وأعمالهم الخاصة.

### شركة تينغ هسين وبروز العلامة التجارية «ماستر كونغ»

بحلول عام 2004 كانت شركة تينغ هسين قد أحرزت سابقاً تقدماً ملحوظاً باتجاه تحقيق رؤيتها أن تصبح المجموعة الغذائية الرئيسة في الصين العظمى<sup>(1)</sup>. وحصدت شركة تينغواي - وهي شركة فرعية تابعة للمجموعة مدرجة في البورصة، وتُجري تعاملات تجارية في سوق هونغ كونغ للأوراق المالية - عائدات في عام 2003 بمبلغ 1.3 مليار دولار وبلغت قيمة مشروعاتها 1.9 مليار دولار<sup>(2)</sup>. وكانت شركة تينغواي ومقرها مدينة تيانجين تدير العلامة التجارية ماستر كونغ Master Kong (إحدى أفضل العلامات التجارية الاستهلاكية المعروفة في الصين) وشبكة توزيع واسعة شملت 344 مكتباً للمبيعات تقدم خدماتها إلى نحو خمسة آلاف شركة بيع بالجملة وخمسين ألف شركة بيع بالتجزئة في كل أنحاء جمهورية الصين الشعبية. وفي نهاية عام 2003 احتلت تينغواي الصدارة في السوق الصينية في إنتاج النودلز سريعة التحضير

بامتلاكها 44 بالمئة من حصة السوق في القيمة الشرائية؛ الشاي الجاهز للشرب، بحصة سوقية بلغت 47 بالمئة؛ البسكويت الرقيق الهش بنحو ربع السوق. وبالإضافة إلى حصتها في شركة تينغواي، كانت مجموعة تينغ هسين تدير أيضاً شركة واي تشوان (ثاني أكبر شركة للأغذية في تايوان) فضلاً (وكذلك) شركة هاي مارت Hymart (وهي سلسلة من المتاجر الضخمة والمجمعات التجارية في الصين) وشركة باي ناو Buynow (وهي شركة كبيرة للبيع بالتجزئة في بيجين وتختص ببيع الحواسيب الشخصية) وديكوس DICOS (وهي سلسلة مطاعم وجبات سريعة تملك أكثر من مئتي محل تجاري في الصين).

### الأصول المتواضعة لمجموعة تينغ هسين

لا شك أن احتلال مجموعة تينغ هسين لموقع الصدارة في السوق أمر مثير للإعجاب بكل المقاييس، ولاسيما في ضوء دخول المجموعة أخيراً في سوق الأغذية في الصين - باعت تينغ هسين أول علبة من النودلز في شهر آب من عام 1992. ولم تكن الهجمة باتجاه الطعام الصيني المُعلب منطلقاً من موقع قوة، وإنما جاءت جهداً دفاعياً أخيراً للتحرك في السوق المزدهرة للبر الرئيس للبلاد بذله أربعة إخوة من أصول تايوانية. وتعود جذور تينغ هسين إلى معمل تينغ هسين للزيوت الذي أسسه هيدي وي في منطقة تشانغهاو الريفية في تايوان عام 1950. وتقع تشانغهاو إلى الغرب الأوسط من تايوان وتعرف أنها «مخزن قمح تايوان». وكانت الورشة الصغيرة لهيدي وي تصنع زيت الطهي، وانضمت بناته الثلاث وأبناؤه الأربعة إلى العمل الذي تقوم به الأسرة

عقب إتمامهم لدراساتهم الثانوية مباشرة. وكان لكل واحد من أبناء وي وظيفة محددة، تتراوح ما بين الاعتناء بقدر الزيت إلى الإشراف على العمليات المتتالية لعصر البذور لاستخراج الزيوت منها. كان هيدي وي مديراً صارماً مقتصدًا. وكان الأولاد يتذكرون لاحقاً أنه إذا ما أفلت أحدهم بذرة من بذور الزيت على الأرض من دون أن يلتقطها، يقدم والدهم على قرص آذانهم عقاباً لهم على إهمالهم.

عندما توفي هيدي وي إثر نوبة قلبية في عام 1978، أصيب الأولاد بالذهول لدى علمهم أن الديون والالتزامات المترتبة على الشركة التي بلغت 317,000 دولار كانت تعادل الأصول والموجودات، الأمر الذي لم يترك لهم أي رأس مال لإنشاء الشركة. «كان علينا أن نبدأ من الصفر». هذا ما يتذكره فيما بعد الأخ الأكبر إينغ - تشو، وعلى الرغم من مواردهم المحدودة، قرر الإخوة الأربعة الاستمرار في عملهم في تصنيع زيت الطعام في تايوان. غير أن فرصهم لتحقيق النمو كانت محدودة بالطبع لأن مهنة تصنيع زيت الطهي في تايوان كانت قد بلغت مرحلة متقدمة، وواجهت شركات صغيرة مثل تينغ هسين شركات رئيسة راسخة في السوق. وأمام الآفاق المحدودة التي بدت لهم في تايوان نقل الإخوة وي اهتمامهم إلى وسط البلاد. واستناداً إلى ما قاله الأخ الأكبر الثاني ينغ تشياو «عندما تسلمنا إدارة العمل من والدنا، كانت يوني-بريزيدنت تعد سابقاً أفضل شركة لتصنيع المواد الغذائية في تايوان، إلا أن هذا المجال في البر الصيني الرئيس كان لا يزال يمثل ميدان منافسة عادلة لا مزايا فيه لأحد سواء كانت شركة كبيرة أو صغيرة، فكل شخص بدأ من نقطة الانطلاق نفسها.

### سحر المحاولة الثالثة

لم تحرز مجموعة تينغ هسين النجاح في مناطق البر الصيني الرئيس بطريقة سهلة أو سريعة. ففي عام 1980 غادرين هينغ الأخ الأصغر بين الإخوة وي ومعه رأسمال أولي يبلغ 5.5 مليون دولار جمعه من الأصدقاء والأقارب، غادر تايوان لاستكشاف سوق البر الصيني. وعندما وصل بين هينغ البالغ من العمر ثمانية وعشرين عاماً إلى مدينة بيجين، لاحظ أن الكثيرين من المستهلكين كانوا لا يزالون يستخدمون زيتاً للطهي من نوعية رديئة، وهكذا قام بتأسيس مشروع مشترك لإنتاج زيت الطهي الممتاز الشائع استعماله في تايوان. وتم إطلاق الزيت المرغوب جداً في الأسواق تحت اسم العلامة التجارية تينغ هاو وكان مدعوماً بحملة دعائية تلافيزية قوية. وتم تحديد سعر زيت «تينغ هاو» بنوعيته النفيسة بسعر أعلى بمرتين إلى ثلاث مرات من سعر منتجات زيت الطهي المدعوم من الحكومة الذي يباع في السوق. وعرف المستهلكون قيمة النوعية الجيدة للزيت فكانوا يشترونه لتقدمه «هدايا» في المناسبات. غير أنه كان مكلفاً جداً لمعظم المستهلكين كي يستخدموه على أساس يومي، فجاءت المبيعات مخيبة للآمال.

إضافة إلى ذلك، تطلب غياب البنية التحتية في مناطق البر الرئيس للصين، من مجموعة تينغ هسين، الاستثمار في عمليات أخرى لدعم مهنة تصنيع زيت الطهي. وقام الإخوة وي بالاستثمار في مجموعة من الأعمال الداعمة، بما فيها استخدام شاحنات خاصة لنقل منتجاتهم من الزيوت وشركات نقل مخصصة لهذا الغرض للمحافظة على

الجودة في كل مناطق سلسلة التوزيع. وقد زادت هذه التكاليف من وطأة الأعباء. ولزيادة الوضع سوءاً، وظفت الشركات المحلية المنافسة الدعم الذي تحصل عليه من الحكومات المحلية لضمان حصولها على المواد الخام الرخيصة وهكذا خرجت شركة تينغ هسين من مهنة تصنيع زيت الطهي بعدما أثقلتها التكاليف المرتفعة نسبياً والإيرادات التي جاءت أقل من المتوقع.

ولم تثته النكسة التي مني بها عن متابعة جهوده، حيث عثر هينغ على فرصة عمل أخرى في إنتاج وبيع رقائق العجين المحشوة بالبيض. وفي عام 1991 عرضت شركة تينغ هسين لفائف العجين المحشوة بالبيض التي تحمل اسم العلامة التجارية كونغلاي Konglai في السوق من المنشأة الإنتاجية للشركة في مدينة جينان، عاصمة إقليم شانونغ. واستخدمت شركة تينغواي مواد أولية عالية الجودة في منتجاتها وجعلت من علامتها التجارية «كونغلاي» منتجاً ممتازاً ومرغوباً جداً بالنسبة لما هو متواجد في السوق من لفائف العجين المحشوة بالبيض. وأدارت شركة تينغ هسين حملة دعائية نشطة في شمال الصين تكيل المديح للنوعية الممتازة التي يتمتع بها منتجها. إلا أن الطلب الحقيقي على زيت الطهي أخفق في أن يوافق المخطط الذي وضعته الشركة لأسوأ الحالات التي قد تواجهها. فقد أفلحت الدعاية التي أعدتها الشركة والنوعية الممتازة لمنتجها في غرس الوعي، ولكن الأسعار المرتفعة أعاقت ثانية إقبال المستهلكين على شراء هذا المنتج. وبحلول نهاية عام 1991، كان ين هينغ قد استنفد تقريباً كل الأموال المخصصة للبر الصيني، وكان

عليه مع ذلك أن يؤسس عملاً مربحاً. وفي تلك السنة ذاتها، أنشأ الإخوة شركة «تيانجين تينغواي الدولية للأغذية» بهدف إنتاج البسكويت في مسعى دفاعي أخير يمكنها من التحرك في البر.

ثم سنحت الفرصة على غير توقع، فقد كان ين-هينغ يسافر بالقطار لتوفير النقود (في الدرجة الأرخص التي كانت تقدم فقط مقاعد قاسية غير مريحة) وكان يجهز وجبات طعامه بنفسه. وفي أثناء رحلة استغرقت ثماني عشرة ساعة إلى مدينة بيجين، فتح ين-هينغ علبة من النودلز التي كان قد أحضرها من تايوان، وشدت الرائحة شديدة النفاذ للنودلز انتباه الركاب الآخرين في القطار. وتقاسم الأخ الأصغر من أسرة وي طعام النودلز مع رفاقه المسافرين الذين التهموا النودلز ذات النكهة الخاصة ولذيذة المذاق. وقام ين-هينغ بإجراء بعض الاستطلاعات السريعة عما يحبه ويبغضه المستهلكون وتبين له أن سوق النودلز الجاهزة في الصين كانت مقسمة إلى نوعيتين متناقضتين. فقد كان العديد من الشركات المنافسة يبيع النودلز المعلبة بشكل رديء وبأسعار منخفضة جداً. وعلم الإخوة وي أن أول نودلز جاهزة عرضت في السوق الصينية في بداية أعوام السبعينيات من القرن الماضي، وبعد ذلك بعشرين عاماً كان هناك أكثر من (350) خط إنتاج للنودلز يعمل في البر الصيني، وكان المنتجون ينتجون نوعيات رديئة منها بكميات كبيرة جداً داخل علب مزرية، من دون أن يعملوا على استثمار الصنف كعلامة تجارية. وكانت هناك في الطرف الآخر النودلز المستوردة ذات النوعية الممتازة، مثل تلك التي كانت قد لفتت انتباهاً بالغا في القطار.

وقد كانت تلك تعد سلعة فاخرة متوفرة في المطارات والمتاجر الحديثة ولكن ثمنها كان بعيداً تماماً عن المقدرة الشرائية للمستهلك العادي.

### العلامة التجارية «ماستر كونغ» تغزو سوق النودلز

يختلف المؤرخون في تحديد منشأ النودلز، برغم أن بعضهم يعتقد أن التجار العرب كانوا أول من استخدم المعجنات الجافة وسيلة لحفظ الطعام في أثناء رحلاتهم الطويلة الشاقة عبر الصحراء<sup>(3)</sup>. وقد أكل الصينيون النودلز منذ حكم سلالة هان على الأقل قبل أكثر من ألفي عام -قرون قبل قرون مما تردد عن قيام ماركو بولو بإدخالها إلى المطبخ الغربي بعد رحلاته في أرجاء الصين. ووفق التقليد الصيني، ترمز النودلز الطويلة إلى الحياة الطويلة وغالباً ما تؤكل في المناسبات الاحتفالية من أجل أن تجلب العمر المديد. وتم تصنيع أول نودلز في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد موموفوكو أندو، الذي عرض الـ «رامين» Ramen سريعة التحضير كنوعية عالية الجودة يمكن استهلاكها في أي وقت، وأي مكان. وفي عام 1958 قدمت شركة أندو واسمها «نيسين فودز» أول نودلز جاهزة من ماركة رامين التي يمكن إخراجها من غلافها البلاستيكي ووضعها في وعاء وغمرها بالماء المغلي وأكلها بعد ثلاث دقائق. ومع أن شركات الأغذية اليابانية وشركات البيع بالتجزئة استخفت بالمنتج في البداية، فإن المستهلكين أقبلوا عليه بحماسة وأصبحوا يختارونه كوجبة شعبية. ومع أوائل السبعينيات كانت النودلز قد وجدت طريقها إلى معظم الأسواق في كل أنحاء العالم على الرغم من اختلاف تركيبها وسماكتها ونوعية نكهتها عبر المناطق

المختلفة؛ ففي أنحاء الصين على سبيل المثال، كانت الأطعمة حلوة المذاق مرتبطةً بالجنوب والأطعمة الحامضة بالشرق والمالحة بالشمال والمحضرة بالتوابل الحارة بالغرب (لاسيما سيتشوان، أو سزرتشوان كما تترجم أحياناً).

كانت سيرة النودلز سريعة التحضير أخباراً تستحق النشر للإخوة وي، الذين لم يكونوا يملكون الخبرة أياً كانت مع ذلك المنتج. إلا أن الإخوة اعتقدوا أنهم وجدوا بالمصادفة فرصة ذهبية لتقديم نودلز ذات نوعية ممتازة مقابل ثمن يمكن دفعه لسوق الجملة. ومن منطلق إدراكهم للفروقات في المذاق عبر المناطق، قام الإخوة وي بإجراء بحث دقيق جداً لكي يقفوا على نوعية الأطعمة التي يفضلها المستهلكون. وأجروا اختبارات للمذاق على عشرات الآلاف من المستهلكين وأدخلوا تحسينات متتالية على المنتج بناءً على النتائج الأولية.

وكشف البحث الذي أجروه أن المستهلكين الذين يقطنون المناطق الشمالية في مدن مثل بيجين وتيانجين كانوا يفضلون نودلز القمح السميكة مع نكهة لحم البقر القوية. وكان الإخوة حريصين جداً على استخلاص العبر من إخفاقات سابقة. أما وقد صمموا على عدم تسعير ثمن المنتج بعيداً عن مقدرة المستهلك العادي للدفع، فقد استخدم الإخوة وي بحثهم لتحديد نقطة مرضية في التسعير الذي كان أعلى من ثمن النودلز رديئة النوعية لكنها أرخص بكثير من ثمن النودلز المستوردة. ولخفض أسعارهم الثابتة، عمد الإخوة إلى تحويل مصنع تيانجين من إنتاج البسكويت إلى إنتاج النودلز المعلبة وأقتنوا الموردين

من تايوان بأن يتحملوا كلفة توفير تسهيلات وخدمات مساندة بدلاً من أن يقوموا بعمل كل شيء بأنفسهم.

وفي شهر آب من عام 1992 أطلقت تينغ هسين أول نودلز جاهزة من إنتاجها تحت مسمى العلامة التجارية «ماستر كونغ». واستخدم الإخوة وي خبراء في التسويق من تايوان لمساعدتهم على أن تأخذ «ماستر كونغ» موقعها في السوق. وابتكروا الشعار الذي يصور رسماً كاريكاتورياً لطباخ وقد مد ذراعيه وهو الشعار الموجود اليوم في كل متاجر الأغذية الصينية. وتشير كلمة «كونغ» باللغة الصينية إلى العافية دلالة على نية الشركة تأمين منتجات صحية ومغذية للمستهلكين الصينيين. أما كلمة «ماستر» فكانت تعبر عن الاحترام والإخلاص، اللذين استخدمتهما تينغ هسين للدلالة على التعهد الذي التزمته تجاه المستهلكين. وفي أوائل التسعينيات بلغ سعر الإعلان عبر الوقت المحدد للبرامج التي تبث في وقت الذروة على شاشة تلفاز سي. سي. تي. في -شبكة التلفاز الوطنية الصينية المملوكة للدولة- 60 دولاراً فقط. واغتمت الإخوة وي الفرصة المعروضة عبر الإعلانات رخيصة التكلفة لكي ينهالوا بها على المستهلكين بالشخصية الكارتونية للعلامة التجارية «ماستر كونغ»، وفي مدينة بيجين، كانت الإعلانات التلفزيونية تظهر على الشاشة أكثر من مئة مرة يومياً في ساعات الذروة. وكان العديد من المستهلكين الصينيين يتابعون بشوق، في ذلك الوقت، البرامج التلفزيونية التي تبث من تايوان، والمعروفة بحيكاتها الجيدة وإنتاجها وتمثيلها المتميز بمهنية عالية. وركز الإخوة وي على وضع الإعلانات الخاصة بمنتجاتهم في الأوقات

التي تسبق المسلسلات التلفزيونية التايوانية من أجل ربطه مع منتجات مصنوعة في تايوان وتتميز بجودة عالية.

عقب الهجوم الصاعق الذي شنه الإخوة وي على شاشة التلفاز الوطني للدعاية لمنتجهم، قاموا بدعوة المديرين من أصحاب المناصب العليا في وكالات التوزيع المملوكة من قبل الحكومة لحضور حفل إطلاق رسمي للمنتج. وفي ذلك اليوم حجزت شركة تينغ هسين مقدماً ما قيمته ثلاثة شهور من الإنتاج في خط التصنيع الوحيد الذي تملكه. وكان النجاح الفوري حرجاً لأن الإخوة كانوا قد أقتنعوا موردي معدات إنتاج وتعليب النودلز الذي تصنعه شركة تينغ هسين أن يتنازلوا عن الدفعات الأولى المعتادة مقابل الدفع عند تلقي الطلبات. وركز الإخوة وي في البداية إنتاجهم المحدود على خدمة سوق بيجين التي سرعان ما سيطروا عليها قبل أن يتوسعوا في طول البلاد وعرضها. وأعدوا لإطلاق منتجات إقليمية بإجراء أبحاث موسعة حول المنتجات والاستثمار بكثافة في منشآت إنتاجية محلية. وفي أثناء ثمانية عشر شهراً كانت تينغ هسين قد استثمرت أكثر من 300 مليون دولار في الطاقة الإنتاجية وجرى تمويلها عبر القروض المصرفية وأموال البائعين.

وبحلول نهاية عام 1994 كانت شركة تينغ هسين تنتج ما يزيد على 3.3 مليون علبة من النودلز كل يوم. وفي عام 2004 كانت الصين أكبر سوق للنودلز سريعة التحضير في العالم حيث استأثرت نحو نصف مجموع النودلز المستهلكة عالمياً في الحجم. وكوّنت المنتجات التي تحمل العلامة التجارية «ماستر كونغ» (33) بالمئة من مجموع النودلز

المباعة في الصين من حيث شروط الحجم، و(44) بالمئة لدى قياسها بالمبيعات<sup>(4)</sup>. وكانت حصة العلامة «ماستر كونغ» في سوق النودلز أكثر من ضعفي حصة ثاني أكبر منافس لها وهو يوني-بريزيدنت. ولا بد أن تقدّم تينغ هسين على يوني بريزيدنت أمر رائع جدير بالملاحظة، حيث أن يوني-بريزيدنت تعد أكبر تكتل شركات للأغذية في تايوان وأكثرها نجاحاً على مر التاريخ؛ وكان قد أسسها وأدارها المستثمر التايواني تسين ين كاو الذي يحظى باحترام بالغ، وكانت يوني بريزيدنت أكبر شركة منتجة للنودلز في تايوان، ورأى المديرون التنفيذيون للمجموعة أيضاً أن هناك فرصة لبيع النودلز الجاهزة في الصين. والحقيقة فقد عرضت الشركة منتجها في السوق بعد أسبوعين فقط من إطلاق العلامة التجارية «ماستر كونغ» فيها. وفي عام 2003 نقل الإخوة وي المعركة إلى تايوان ثانية عندما أدخلوا النودلز «ماستر كونغ» إلى مسقط رأس يوني-بريزيدنت، واستولوا على 17 بالمئة من حصة السوق في السنة الأولى لهم على الرغم من المقاومة الشديدة التي واجهوها من جانب الشركة الرئيسية في السوق.

لقد أقدمت شركة تينغ هسين على إنجاز أمور عديدة بنحو صائب بدخولها إلى سوق النودلز المعلبة. ولكن ولسوء الحظ، تعثرت الشركة بعض المرات منذ إقدامها على السيطرة على سوق النودلز. فقد دخل الإخوة وي في عدة مشروعات لا علاقة لها ببعضها بعضاً؛ بما في ذلك المتاجر الضخمة المتشعبة، وبيع الحواسيب الشخصية بالتجزئة، ومطاعم الوجبات السريعة. وأدى هذا التنوع، إلى جانب عوامل أخرى،

بالمجموعة إلى المبالغة في استخدام مواردها مما تسبب في تقليصها وإرغام الأسرة على البحث عن تمويل خارجي من شركاء. إننا لا نجادل بأن «تينغ هسين غروب» تؤلف نموذجاً لكل أوجه الإدارة في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. غير أن دخول تينغ هسين في مهنة تصنيع النودلز يوضح بالفعل نقطة مهمة واحدة سوف نستفيض في مناقشتها بوجه عام في بقية الفصل.

### استطلاع المستقبل

هناك في اللغة العسكرية كلمة استطلاع التي تصف وحدة أمامية للجيش تتقدم بقية القوات وتكون مكلفة بوضع مخطط بتفاصيل الأرض غير المألوفة، وتحديد الظروف المحلية (كالدعم المدني للقوات أو حالة الطرقات)، وتحديد مواقع انتشار جنود العدو الممتدة أمامهم. وفي شرح كلمة الاستطلاع، يؤكد أصحاب النظريات العسكرية أهمية اكتشاف الحقائق على الأرض بنحو فوري بدلاً من محاولة فرض خطة قائمة سابقاً، على وضع ناشئ. ولإعطاء مثال ملموس على ذلك، يتم غالباً النزج بجنود البحرية الأمريكية في أوضاع غير مألوفة وسريعة التغير، وتكون حافلة بتحديات وفرض غير متوقعة<sup>(5)</sup>. وهم يقودون عمليات استطلاع ويتلمسون طريقهم عبر أرض غير مألوفة ويجرون تقويماً للظروف التي تتغير باستمرار مع تغيرات الطقس وتحركات العدو وانتشار قواتهم ذاتها. ويتبع جنود البحرية الأمريكية في مواجهة هذه الأوضاع قاعدة بسيطة يمكن اختصارها بعبارة «جهد الاستطلاع، وليس ضغط مقر القيادة» التي تشجع جنود المارينز على الاعتماد على فهمهم للوضع

الناسئ استناداً إلى المعرفة المحلية الفورية بدلاً من التنفيذ الأعمى لخطة سابقة في الإعداد صادرة عن مقر القيادة. وتتيح هذه القاعدة للمارينز (الإفادة من) استغلال معرفتهم المحلية من أجل اكتشاف موضع الفرص والتهديدات بسرعة وتمنحهم الاستقلالية للارتجال والتصرف من تلقاء أنفسهم رداً على الحقائق القائمة على الأرض.

لا بد للمديرين عندما يمضون قدماً في سيرهم داخل الوضع الضبابي للمستقبل أن يقوموا كذلك بتنظيم عمليات استطلاع. ونحن نستخدم عبارة استطلاع المستقبل لوصف عملية مسح بيئية معقدة وسريعة التغير لتكوين خريطة ذهنية تعتمد على الحدس وخاصة بالوضع الناشئ بكل تعقيداته. ويتطلب الاستطلاع في ميدان العمل تجميع المعطيات القائمة في المتغيرات الجمة التي تؤثر في أداء مؤسسة ما (مثال: التقانة، القوى المحركة التنافسية، الرغبات المفضلة للزبائن، السياسة الحكومية) وتوقع تهديدات وفرص تنشأ فيما يتعلق بمقدرة شركة ما على إيجاد القيمة والحفاظ عليها، واستخدام هذه المعلومات لرسم خريطة ذهنية للوضع. إن هذه الخريطة الشاملة التي تضم الصورة الكبيرة تتيح للمديرين أن يصنفوا وبسرعة سيل المعطيات المتدفق، وفصل الإشارات المهمة عن الإشارات الجوفاء، وتمييز المعطيات الجديدة غير المتسقة مع مفهومهم. ويجب على رواد الأعمال أو المديرين الذين يتنافسون في سوق يشهد تغيرات متسارعة أن يتصرفوا بناءً على خريطة الوضع الناشئ هذه. ومثلهم مثل الجنود الموجودين في أرض غير مألوفاً وتشهد تغيرات سريعة فإن تقدمهم يجب أن يكون مدفوعاً بعملية استطلاع

محلية للمستقبل، بدلاً من أن توجهه خطة مقر القيادة. إن أهمية اكتشاف وضع ناشئ بدلاً من فرض خطة قائمة سلفاً لا تطال ميدان العمل والحرب فقط، وإنما تطال أيضاً ميادين أخرى من التحرك الذي يحدث في ظل حالات وأوضاع غير مؤكدة (راجع الإطار الذي يحمل عنوان «اكتشف، لا تفرض»).

لقد بنى الإخوة وي دخولهم إلى سوق النودلز المعلبة على تفهم عميق لسوق الأطعمة المحلية الذي انبثق عن تجربتين فاشلتين وبحث متعمق ومفصل في الأذواق المحلية للزبائن. وخسرت يوني بريزيدنت مكان الصدارة الذي احتلته في سوق النودلز الصينية أمام تينغ هسين وذلك يعود في جزء كبير منه إلى أن كبار الموظفين التنفيذيين في تايوان اعتمدوا على القوة الدافعة لمقر القيادة بدلاً من جهد الاستطلاع. وبخلاف الإخوة وي لم يلجأ المديرون التنفيذيون في يوني-بريزيدنت إلى إجراء اختبارات للأذواق المحلية قبل عرض منتجهم من النودلز في البر الرئيسي. وبدلاً من ذلك، قامت الشركة وبكل بساطة، بإدخال النودلز المحضرة بنكهة القريدس، والأكثر رواجاً من تايوان، بأسعار مرتفعة. إلا أن المستهلكين الصينيين لم يستسيغوا النودلز المنكهة بالقريدس التي أنتجتها شركة يوني-بريزيدنت، ولم يروا أنها تستحق الأسعار المحددة لها. وبحلول الوقت الذي قامت فيه يوني-بريزيدنت بالتقييب في السوق المحلية وإعادة التفكير في منتجها وفي التسعير وفي خطط التوزيع، كانت العلامة التجارية «ماستر كونغ» قد احتلت سابقاً مركز الصدارة في بيع النودلز في الأسواق.

## اكتشف، لا تفرض

لقد درست كجزء من بحثي المتواصل في الإدارة الفاعلة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، أنماطاً متنوعة من المجالات التي لا علاقة لها بالعمل والتي لا بد للمشاركين فيها من أن يتقدموا بسرعة باتجاه مستقبل لا يمكن التنبؤ به، بما في ذلك الكوميديا المرتجلة، موسيقا الجاز، الأعمال الحديثة، الرياضة والتجارب العلمية. وتتطلب هذه المجالات جميعها من الناس أن يتحركوا في وجه مستقبل لا يمكن التنبؤ به. فالممثل الذي قرأ النص المكتوب يعلم تماماً كيف ستنتهي المسرحية ويحتاج فقط إلى أن يتذكر، وأن يحفظ كلمات الدور الذي سيؤديه. وبخلاف ذلك يجب على الممثل الهزلي الذي يرتجل الكلام أن يخوض المعمة من دون معرفة كيف سيتكشف الوضع فوراً.

وبالنظر إلى الحاجة المشتركة للتحرك من دون معرفة كيف ستؤول الأمور في النهاية فليس من المستغرب أن بعض المبادئ المشتركة تبرز عبر هذه المجالات. وأحد أقوى هذه المبادئ المشتركة هو مبدأ أسميه أنا «اكتشف، لا تفرض». إن عوالم الكوميديا، الجاز، الحرب، الرياضة، العلوم، كل واحد منها يعبر عن هذا المبدأ بلغته الخاصة، إلا أن الروح الكامنة فيه متشابهة بنحو مثير للذهول. ولا بد للممثلين الهزليين، والموسيقيين، والرياضيين، والمحاربين أن يقاوموا إغراء فرض رؤية مكونة سابقاً بشأن وضع ناشئ، ويجب عليهم بدلاً من ذلك أن يكتشفوا المنطق المُكتشف للوضع، ويتوقعوا

الاحتمالات القادمة، وأن يتصرفوا تبعاً لذلك. وفق قول مأثور شهير: فإن على لاعبي رياضة الهوكي أن يتزلجوا إلى حيث سيكون موقع القرص المطاطي المستخدم في اللعبة بدلاً من التزلج باتجاه موقعه الحالي.

وتؤكد الكوميديا المرتجلة الدرس ذاته، وإن عبارات مختلفة. فالطريقة العملية المثيرة للاستغراب في الكوميديا المرتجلة تحظر رواية الفكاهات، الأمر الذي يكبح الدفق المنبثق من الفكاهة عن طريق فرض هيكلية معدة سابقاً على وضع غير مستقر. ويحاول الممثلون الهزليون الذين يرتجلون أدوارهم ويمتلكون الخبرة في الفن أن يكتشفوا اللعبة - أو المنطق الضمني - في تمثيلية هزلية فيما تتضح فصولها في الكلمات الأولى من الحوار. وقد تتألف اللعبة من ممثلين اثنين يحاولان أن يتفوقا على بعضهما بعضاً، أو يقولوا خلاف ما يعتقدانه تماماً. وعندما تبدأ لعبة ما بالتكشف فإن منطقتها يواجه التحرك الآتي.

إن أهمية الاكتشاف بدلاً من الفرض عقيدة أساسية لدى معظم رواد الأعمال الصينيين الذين كانوا موضع دراستنا، وتستند إلى جذور عميقة متأصلة في الثقافة الصينية. فمنذ العصور القديمة حتى العصور الحديثة كان التفكير العسكري الصيني يركز على حكمة الاكتشاف بدلاً من الفرض. فمثلاً يُشيد أحد أكثر الفصول تأثيراً في كتاب «فن الحرب» لمؤلفه صن تزو Sun Tzu بفوائد التنوع في الخطط الحربية والتأقلم مع الأوضاع المتغيرة. وقد جادل صن تزو بأن هناك طرقاً لا يجب ارتيادها، وجيوشاً لا يجب مهاجمتها،

وبلدات لا يجب محاصرتها، وأوضاعاً لا يجب التنازع بشأنها، وأوامر للحاكم لا يجب إطاعتها. والحجة الأساسية هي أن على الجنود الموجودين في الخطوط الأمامية أن يرتجلوا وأن يتأقلموا مع الوضع الحقيقي على الفور بدلاً من مجرد تنفيذ خطة مُعدة مقدماً.

لقد أظهر الرئيس ماو وبنحو جلي فائدة الاكتشاف بدلاً من الفرض في أعوام الثلاثينيات من القرن الماضي حينما تجاهل الأوامر النظرية للشيوعية الدولية التي نصت على أنه يجب على الشيوعيين أن يقودوا الثورات عن طريق تبني تمرد البروليتاريا في المناطق الحضرية. وبعدم اكتراثه بالتفاصيل النظرية الصغيرة، أدرك ماو أن مفتاح الصين موجود في الواقع لدى الفلاحين في الأرياف. ونتيجة لتقويمه للحقائق على الأرض، تبنى ماو حرب العصابات في المناطق الريفية التي أمدت الحزب الشيوعي الصيني بالنصر المظفر في النهاية. وقد درس كل الطلاب في جمهورية الصين الشعبية (وما زالوا حتى اليوم يقرؤون) قصص ماو، وسيرة حياته. وحمل رواد الأعمال في البر الرئيسيين الذين شملتهم دراساتهم في نفوسهم احتراماً لماو لقيامه بالتعامل مع الظروف الناشئة على الفور، وشعوراً بالإزدراء تجاه الخطط المعدة سابقاً عن بعد.

وتختلف هذه المجالات بالطبع من واحدة إلى أخرى كما تختلف عن المهن التجارية. فالرياضة والحرب مثلاً، تؤكدان مباريات مجموع الصفر حيث يستطيع طرف واحد فقط أن يربح، أما الكوميديا المرتجلة وعزف موسيقا الجاز فهما بخلاف ذلك

يؤكدان التعاون بين اللاعبين. وتجمع المهنة بالتأكيد ما بين التعاون والتنافس. إلا أن قوة الاكتشاف بدلاً من الفرض عبر هذه المجالات المتشعبة تشير إلى أهميته كمبدأ للإدارة الفاعلة في أوضاع لا يمكن التنبؤ بها.

إن استطلاع المستقبل أمر مهم للنجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها مثل السوق الصينية. ولكن كيف، كشأن عملي، يقوم رواد الأعمال والمديرين بتنظيم عملية الاستطلاع؟ تحدد المقاطع الآتية بعض الخطوات العملية التي بإمكان المديرين اتخاذها لاستطلاع بيئات لا يمكن التنبؤ بأجوائها.

### انغمس في الوضع

اعتمد كبار موظفي شركة يوني-بريزيدنت على القوة الدافعة للمركز الرئيس للشركة إلى حد ما وذلك لأنهم كانوا يفتقرون للمديرين المنغمسين في البيئة المحلية الذين يستطيعون تنظيم عمليات استطلاع في المستقبل. وكان صناع القرار الرئيسون في الشركة مترددين في ترك بيوتهم المريحة في تايوان كي يعيشوا في البر الرئيس. إلا أنه ومنذ الأيام الأولى، عاش ثلاثة من الإخوة وي الأربعة في البر. وقاموا ببناء مجمع سكني في مدينة تيانجين يضم 280 فيلا، وتتوفر فيه أسباب الراحة ومزايا مواتية لمساعدة الموظفين الكبار والمديرين القادمين من تايوان على الانتقال إلى البر الرئيس مع أسرهم. ويتطلب تفادي القوة الدافعة للمركز الرئيس إجراء مسح أولي واستطلاع آفاق الوضع، الذي بدوره يتطلب الانغماس

فيه. وهناك العديد من الشركات المتعددة الجنسيات في الصين التي تتخبط في عملها؛ لأن صنّاع القرار الرئيسيين يفتشون في الانغماس في الوضع المحلي. وبدلاً من منح المديرين المحليين صلاحية واسعة، يحاول الموظفون التنفيذيون الكبار إدارة الشركة الصينية الفرعية من المركز الرئيس. حتى عندما تمنح الشركات المتعددة الجنسيات استقلالية في الإدارة للشركات الصينية التابعة لها، فإنها غالباً ما تعتمد على المغتربين من المديرين الذين تتقصرهم المهارات اللغوية أو المعرفة المحلية أو السياق التاريخي لرؤية الوضع العام، وتكوين نموذج ذهني للوضع الناشئ، وتوقع الكيفية التي يمكن أن يتكشف بها هذا الوضع.

هنالك، بالتأكيد، مخاطر وكذلك فوائد مرتبطة بالانغماس. وقد يتجه المديرون ورواد الأعمال اتجاهاً محلياً ويقعون فريسة لعقلية القطيع، أو يتبنون نظرة ذات أفق ضيق ويتجاهلون الاتجاهات السائدة في السوق العالمية. ومن الواضح أن على المديرين في الشركات المتعددة الجنسيات أن يوازنوا ما بين الحاجة للانغماس والاستطلاع مع ضرورة الاستخدام الفاعل للموارد الموجودة مثل علامة تجارية عالمية أو تقانة عالمية. إلا أنه في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، تكون مزايا الانغماس مقنعة جداً إلى حد أنه يجب على الموظفين التنفيذيين عموماً إمالة الميزان باتجاه الجهد الذي يحققه الاستطلاع. وهناك ثلاث مزايا للانغماس تحتل أهمية خاصة وهي:

- رصد الفرص والتهديدات. يتطلب تمييز الفرص والتهديدات قبل أن تتضح للجميع المعرفة المباشرة بالظروف المحلية. وتحتل

هذه المعرفة أهمية خاصة في أوضاع سريعة التغيير حيث يمكن للمعرفة أن تغدو قديمة بسرعة كبيرة جداً.

● رسم صورة شاملة. يجب على المديرين في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها أن يميزوا ما بين المتغيرات القليلة المهمة وبين موجة عارمة من الحماسة لعوامل أقل صلة بالموضوع. غير أنه في الأسواق المبهمة مثل السوق الصينية لا يكون الفارق بين العوامل الرئيسة والثانوية واضحاً تماماً، وقد يتغير بانتظام فالهيئات الحكومية في الصين قد تغير الأنظمة والقواعد في منتصف اللعبة، وقد يبرز منافسون جدد من أماكن غير متوقعة، وقد تتغير التقانة بالطبع. وللتفريق بين المتغيرات الرئيسة والثانوية التي تتحول بمرور الوقت يجب على المديرين ورواد الأعمال أن يتعرفوا خفايا المجموعة الكاملة من العوامل المؤثرة في شركتهم، الأمر الذي يستحيل تحقيقه من وجهة نظر متجردة.

● امتلاك حصة في الناتج. يمتلك المديرون الذين يتواجدون على أرض الواقع عموماً، حصة في ناتج العمل المحلي. فحصة في ناتج الشركة المحلية لا يقدم الحوافز للعمل بجهد أكبر وإنما يقوي من الارتباط العاطفي المطلوب لملاحظة، وتقدير، ومعالجة كل المعطيات في وضع معقد سريع التغيير. والمراقب المتجرد الذي لا يملك ما يربحه أو يخسره سوف تنقصه ميزة إدراك أي متغيرات تكون أكثر أهمية لأن ثمن فهمه الأمر بنحو خاطئ يكون أقل.

## حافظ على الخريطة مرنة

لا بد لعملية استطلاع آفاق المستقبل من أن تكون نشاطاً ذهنياً كاملاً. ولا بد للنموذج الذهني الفعلي من أن يظل مرناً وأن يتطور باستمرار وفقاً لتغير الموقف ذاته، ولا بد للمديرين من أن يتجنبوا إغراء ترسيخ معطيات تؤكد توقعاتهم فيما يتجاهلون معلومات ليست مناسبة. إن المفتاح للاستطلاع الناجح يكمن في التنبه للمفاجآت، والحالات الشاذة، والنتائج غير المتوقعة. وهذه غالباً ما توفر التحذيرات المبكرة للفرص الذهبية القادمة أو التهديدات القادمة المفاجئة التي تستهدف مصير الشركة. ومثل الجنود الذين يقودون عمليات استطلاع تحسباً لتهديدات محتملة من العدو وفرص مهاجمته، يجب على المديرين أن يظلوا متيقظين لما يبدو أنه أمر في غير محله. ويميل الناس إلى التركيز على لقطة لوضع ما في مرحلة ما في الوقت المناسب -مضمون إستراتيجية شركة ما. والعامل المهم بمرور الوقت -لا سيما في الأسواق النشطة مثل السوق الصينية- هو عملية تكوين وتحديث الرؤية وفقاً لتغير الظروف<sup>(6)</sup>.

لا ترتكب أي خطأ -إن عملية استطلاع المستقبل هي مهمة مجهدة ذهنياً. ويجب على المديرين أن يحددوا وبسرعة إشارات التحذير الأولية، وأن يدركوا وجود ارتباطات جديدة بين أحداث غير مترابطة في الظاهر على ما يبدو، وأن يعثروا على أبرز المتغيرات الرئيسية في أكوام القش التي تضم متغيرات أقل أهمية. وعليهم أن ينفذوا هذه المهام على الفور اعتماداً على معلومات ناقصة وغالباً ما تكون متناقضة. وكثيراً ما

يقارن أصحاب النظريات العسكرية هذه المهمة بالبراعة المتمثلة في رؤية قطع قليلة من أحجية صورة مقطعة بمنشار ذي منحنيات، واستيعاب الكيفية التي يجب أن تبدو عليها الصورة بأكملها بعد تركيبها وبسرعة. إلا أن هذه المقارنة تؤدي إلى تبسيط المقدرة لأنها تعني ضمياً أن هناك تفسيراً «صحيحاً» ووحيداً لموقف ما. غير أنه ليس هناك من جواب فوري صحيح ووحيد، في أي مرحلة، في البيئات التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، إضافة إلى ذلك، فحتى أفضل خريطة قد تعمر أكثر من فائدتها حينما يتطور الموقف. وربما يتمثل التعبير المجازي الأفضل في البراعة في مراقبة تجميع عشوائي ظاهرياً لمكعبات لعبة «الليغو» وفهم تركيبية ممكنة تفوق مقدرة المنافسين. وفيما يلي بعض الأفكار المفيدة حول الاحتفاظ بالخريطة مرنة:

- ضع لوحة قيادة على سيارة السباق. إذا كان التنافس في الصين يشبه سيارة سباق تسير في الضباب، عندها يكون وجود لوحة قيادة تضم المقاييس العشرية المالية والتشغيلية أمراً مهماً لبقاء دقق المعلومات، ويجب أن تكون هذه المعطيات فورية، بالطبع، ولكنها يجب أن تقدم أيضاً وجهات نظر متعددة حول الشركة لمساعدة المديرين على رصد الاهتزازات الأولية وإجراء الاتصالات. أيضاً يجب أن تكون المعطيات متكونة بدقة؛ لأن المعطيات المتجمعة بكثرة يمكن أن تخفي تهديدات وفرصاً عن طريق مزج النتائج المأخوذة من وحدات التشغيل المتعددة أو خطوط الإنتاج أو المناطق الجغرافية. وبإمكان المديرين تفادي الفرق في بحر من المعلومات

عن طريق التركيز على عدد صغير نسبياً من المتغيرات المهمة تouxياً لإجراء تدقيق مكثف. ويعتمد اختيار العوامل المهمة على النموذج الذهني الحالي للوضع وسوف يتغير بمرور الوقت، حيث إن الخريطة ذاتها تتغير تدريجياً. وبالإمكان مراقبة المقاييس غير المهمة على أساس التفاوت (أي عن طريق التركيز على الاختلافات ما بين الأداء الحقيقي والتوقعات) لكي تتم ملاحظة الحالات الشاذة والمفاجآت في مرحلة مبكرة.

- **حقق في الحالات الشاذة.** يمضي معظم الناس مسيرة الحياة وهم يستخفون بالأحداث غير المتوقعة. ولم يكن وي أول شخص يأكل نودلز لذيذة الطعم داخل قطار أو يلفت انتباه الركاب الآخرين في عربة ركاب مكتظة بالناس. إلا أنه كان كما يبدو أول شخص يرى في هذا الأمر فرصة محتملة للسوق لإدخال النودلز المعلبة إلى الصين. وتعد المفاجآت مهمة. إن امتلاك خريطة ذهنية يتيح للمديرين ملاحظة الحالات الشاذة - أحداث غير متوقعة لا تكون كما يجب أن تكون وفقاً لتقويم المدير للوضع<sup>(7)</sup>. وتعمل الحالات الشاذة الصغيرة أحياناً كمؤشرات رئيسة إما لتهديدات وشيكة أو فرص مواتية، والمديرون الذين يلحظونها قبل الآخرين يستطيعون أن يتوقعوا حدوث تغييرات وشيكة أيضاً والتعامل معها بطريقة أسرع وأكثر فاعلية. ومثلها مثل بحار جنحت به السفينة على جزيرة لا تظهر على الخريطة، فإن هذه الأحداث تخبرنا أن خريطتنا غير صحيحة وأن تحديثها

بنحو أسرع من الخصوم قد يمنح ميزة تنافسية مدة من الوقت. وبدلاً من الاستخفاف بالحالات الشاذة يجب على المديرين أن يعرضوا بعض الأسئلة المهمة في كل مرة يفاجؤون فيها: هل هذه فرصة محتملة؟ هل هذا تهديد محتمل؟ ماذا بإمكانني أن أفعل لكي أعرف أكثر؟

● قم برحلات ميدانية إلى المستقبل. غالباً ما يلجأ رواد الأعمال الصينيون إلى جمع معلومات وآراء وأفكار عن مسار التنمية المحتملة لصناعتهم عن طريق دراسة كيفية تطور الصناعة في دول أكثر تطوراً. وقد كان للإخوة وي، بالتأكيد، بأع طویل في صناعة الأطعمة التايوانية المعقدة، وباتوا عريقين في إعداد أصناف حديثة راقية وذلك قبل انتقالهم إلى البر الرئيس، بينما قام وانغ رئيس شركة «ساينا» بزيارة إلى وادي السيليكون لرؤية المكان الذي قد تنتقل إليه صناعة تقانة المعلومات القائمة في الصين. وبإمكان المديرين أن يتعلموا الكثير من هذه الرحلات الميدانية إلى المستقبل، بما في ذلك قمة التركيز، الاستيعاب النهائي للمستهلكين، الموارد المهمة المطلوبة للنجاح في المستقبل (مثل: العلامة التجارية، التقانة، وتوفيرات الحجم، وتوفيرات المجال). وهناك أيضاً الكثير مما لا يستطيع المديرين أن يتعلموه من الرحلات الميدانية هذه إلى المستقبل، بما في ذلك التوقيت، سرعة التقدم، الطريق الصحيحة للتطور. وكما صرح مارك توين: «التاريخ لا يعيد نفسه، ولكنه «يتطابق». ولأن تطور

الصناعات أو المؤسسات الصناعية لن يعيد نفسه بنحو متطابق فإن على المديرين أن يستخدموا الفطنة والحكمة في تطبيق ما يتعلمونه في رحلاتهم الميدانية.

● تحرك خارج نطاق الأمور الواضحة. يتبع الممثلون الهزليون الذين يرتجلون أدوراهم على المسرح طريقة عملية «لتجنب الفكاهة الواضحة». فإذا ما كانت الفكاهة واضحة للممثل الهزلي فإنها سوف تكون واضحة ومملة - للجمهور أيضاً. ويستخدم منطق مماثل في إجراء عمليات الاستطلاع، حيث يكون الواضح هو كذلك كلمة من أربعة حروف. وإذا كان لشيء ما أن يبدو واضحاً للمديرين، فمن المحتمل أنه سيكون واضحاً للمنافسين، الذين سوف يأتي ردهم بالتأكيد بناء على ذلك تقريباً. وبحلول الوقت الذي يكون فيه تهديد ما واضح أو فرصة ما واضحة، فربما يكون الأوان قد فات سابقاً. ويستطيع المديرون اتخاذ خطوات فاعلة لتجنب ما هو واضح. فمثلاً يقوم كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة «إيجيان إنفو»، الشركة الصينية الرائدة في دمج أنظمة الإنترنت وتطوير البرمجيات، بتمرير أي فرص حيث يستطيع فيها الزبون توضيح المشكلة والحل على السواء. وبحلول الوقت الذي تكون فيه كل من المشكلة والحل واضحين، سيكون الخصوم قد سعوا سابقاً وراء الفرصة. ويركز المديرون في شركة «إيجيان إنفو» نوعاً ما على الفرص حيث يستطيع الزبون توضيح المشكلة لكنه لا يستطيع بعد أن يشرح الحل بدقة.

### ثق بغريزتك (ولكن استوعب الكثير من المعطيات)

إن تكوين نموذج ذهني لوضع يتغير بسرعة هو أساساً عملية بديهية وليست تحليلية<sup>(8)</sup>. والتحليل، وفق التعريف، يحلل الأشياء إلى أجزائها المكونة لها لإجراء فحص أكثر دقة. ويتطلب الاستطلاع، وبخلاف ذلك، أن يحافظ المديرين على إدراكهم للوضع العام من أجل ملاحظة الحالات الشاذة. وعادة ما يأتي الوضوح الخاص بطبيعة الوضع بمثابة فورة مفاجئة للمقدرة على فهم الأمور بدلاً من أن يكون مصدره تحليلاً منهجياً. إن جمع المعطيات وإجراء التحليل بانتظام يلعب بالتأكيد دوراً إيجابياً في تكوين هذه القفزات الانتقالية المفاجئة التي تعتمد على الحدس والبديهية، ولكن هذا هو ما تفعله مصادر أخرى لا حصر لها من المعطيات وأقل شمولاً وتنظيماً سواء تلك التي يتم التخطيط لها أو تلك التي تأتي بالمصادفة وتكون عرضية. وغالباً ما تنبثق أكثر المفاهيم أهمية لوضع ما من إجراء إقامة صلات جديدة بين المتغيرات التي تبدو غير مترابطة للوهلة الأولى. وقد كان نجاح شركة «ساينا» في مجال خدمات الرسائل القصيرة مثلاً نابعاً من نظرة كبار موظفيها لأجهزة الهاتف الخليوي بوصفها وسيلة لتحصيل المبالغ المدفوعة في تحويل معاملات صغيرة في بلد حيث يملك القليل من الناس بطاقات ائتمان. ويساعد الحدس المديرين ورواد الأعمال أيضاً على تمييز المتغيرات المهمة القليلة من بين التفاصيل الأقل أهمية التي لا حصر لها.

ومن أجل تنظيم عمليات استطلاع في بيئة معقدة ونشطة ومتفاعلة يجب على المديرين أن يكونوا مدركين لما يحيط بهم. إن الإدراك كلمة

غير عادية ليقع عليها الاختيار - وربما يكون المرء قد توقع عبارة تؤكد البحث المنهجي مثل «ادرس» أو «تحقق». إلا أن الإدراك يؤكد المظهر البديهي لتجميع المعطيات ومعالجتها. وسوف يعرف المديرون في بعض الحالات، بالطبع، المعطيات التي يحتاجونها تماماً. فمثلاً عندما قرر الإخوة وي دخول سوق النودلز الجاهزة عمدوا إلى إجراء بحث منهجي عن الرغبات المفضلة لدى المستهلكين غير أنه في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، كثيراً ما لا يعرف رواد الأعمال أو المديرون ما الذي لا يعرفونه. ولا بد لهم في هذه الأوضاع من أن يدركوا أبعاد محيطهم وظروفه وأن يتنبهوا للحالات الشاذة، وأن يكونوا منفتحين على التفسيرات الجديدة للأمر. ولم تكن شركة تينغ هسين لتدخل عالم صناعة النودلز بادئ ذي بدء لولا لحظة الإعجاب تلك التي عاشها ين - هينغ على متن القطار. إن أكثر المعاني الضمنية أهمية للمديرين هو أن عليهم أن يثقوا بغريزتهم في اتخاذ القرارات في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

لنكن واضحين جداً: إن هذا ليس نقاشاً معارضاً للتحليل. فالكثيرون من رواد الأعمال الصينيين يعتمدون فقط على شعورهم الغريزي وبديتهم الفطرية. وبصراحة، ليس هؤلاء من يجب أن يقلق المديرون الغربيون بشأنهم حيث إنهم عادة ما يبدوون بسرعة، ويصعدون بسرعة، وينهارون في وقت مبكر. إن أكثر رواد الأعمال الصينيين قوة وإثارة للإعجاب هم أولئك - كالأخوة وي - الذين يستخدمون الحدس المبني على معلومات واسعة يقدمها التحليل، وليس عوضاً عن التحليل.

هم يثقون بغريزتهم لأنهم يستوعبون ويفهمون الكثير من المعطيات. ويتعامل إينغ-تشو الأخ الأكبر للإخوة وي مع هذا المفهوم حرفياً، بقيامه بأخذ عينات لبعض علب النودلز من معامل متعددة لشركة تينغ هسين كل صباح للتوثق من نوعيتها الممتازة. ويُعرف عن مديري شركة تينغ هسين أنهم يلجؤون إلى التنبيش في حاويات القمامة لمعاينة أصناف العلامات التجارية التي يأكلها الناس (ويأتون عليها).

### ادمج وجهات النظر المتعددة

يتبنى العديد من رواد الأعمال الصينيين منهج «القائد العظيم» في إدارة شؤون شركاتهم ومشروعاتهم. فالشركة هي أساساً امتداد للمؤسس الذي يجمع معطياته الخاصة، ويضع خريطة للوضع، ويتخذ جميع القرارات المهمة بناء على النموذج الذهني الخاص به. وقد كان نهج القائد العظيم هذا سابقة موجودة منذ زمن طويل في المجتمع الصيني منذ قدماء الأباطرة حتى مجيء زعيمى الحزب الشيوعى الصينى ماو ودينغ، وهو يقدم مزايا هامة. فالمؤسس يستطيع اتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها بفاعلية. وإذا ما كانت مقدرة القائد العظيم على استطلاع المستقبل أفضل ثابتاً من مقدرة المنافسين، فإن الشركة (أو البلاد) سوف تحقق النجاح والازدهار. وهذا هو النموذج الذى تتبعه قلة من أصحاب الأعمال الناجحين الذين كانوا موضع دراستنا مثل كينغ هوزونغ رئيس شركة «واهاها»، وهو شائع تماماً بين أصحاب المصالح التجارية في الصين بنحو أوسع.

وينطوي نهج القائد العظيم على مخاطر. فهذا النموذج لا ينجح بسهولة لأن وقت المؤسس وانتباهه يُستهلكان بشدة إذا ما حاول أن يظل مشاركاً في كل قرار فيما تأخذ الشركة بالنمو. وهناك أيضاً تحدي الخلافة - ماذا يحدث للشركة عندما لا يعود القائد العظيم موجوداً؟ ربما يكون أكبر قصور في هذا النهج هو أن نجاح الشركة يعتمد على وجهة نظر شخص واحد إزاء الوضع. وسوف يستجدي المؤسس، بالطبع، ويستمع إلى آراء أشخاص آخرين، إلا أنه سوف يتخذ كل القرارات المهمة بنفسه في نهاية الأمر. وهذا ما يجعل الشركة عرضة لمخاطر أساليب التفكير الخاصة، والعجز عن الفهم والتمييز، والمواقف المنحازة لفرد واحد.

كان أحد أعظم الابتكارات في مهنة تنظيم الأعمال التجارية والصناعية في الغرب نموذج بديل للإدارة العليا حيث تجسد القرارات وجهات نظر ورؤية مختلفة. إن نموذج الفريق هذا شائع خصوصاً بين الشركات الوليدة التي تدعمها مؤسسات رأس المال المخاطر التي تمول الشركات الجديدة، لكنها بالمقابل تضمن لنفسها مقاعد مجلس الإدارة والملكية من أجل التأثير في تركيبة فريق الإدارة العليا للشركة. تذكر كيف حثت مؤسسات رأس المال المخاطر، التي كانت تمول شركة «سايانا»، وانغ على إحضار مديرين محترفين واستبدلت بوانغ شخصاً آخر في آخر الأمر حينما لم تعد التحديات التي تواجه الشركة متكافئة مع ما يتمتع به من قدرات.

إن الميزة الرئيسية لنهج الفريق هي أنها تدمج وجهات نظر مختلفة داخل عملية إدراك الأجواء المحيطة واستيعاب معلومات جديدة. فقد يتوقع المدير المالي المسؤول والقوي، مثلاً، عندما تُطلّ الفرصة لزيادة رأس المال وتتيح للشركة أن تباغت الشركات المنافسة لها. وتستطيع مؤسسات رأس المال المخاطر الذكية التي تعرف كيفية التعامل مع الأوضاع بنجاح أن ترصد التهديدات الناشئة المعروفة التي سبق أن واجهتها في مجموعة أخرى من شركات الأوراق المالية أو بإمكانها إجراء اتصالات عبر الشركات، مثلما فعل دانييل ماو في ربط المواقع الرئيسية الصينية الأمريكية على الشبكة العنكبوتية مع المواقع الرئيسية للبر الرئيس. إن رؤية العالم من منظوره المختلف يتيح للفريق أن يؤلّف بطريقة جماعية نموذجاً ذهنياً أقوى لوضع معقد. وكان هذا هو النهج الذي اعتمده شركة تينغواي. فقد اختار الإخوة وي الأربعة في البداية التخصص كلٌّ في مجال معين، فركز الأكبر على العمليات، والثاني على إدارة علاقات الشركة، والثالث على التمويل، أما الأصغر فركز على التسويق. وقام الإخوة وي لاحقاً بتكوين فريق من مديرين أقوياء فاعلين من شركات شملت شركة «نستله» وشركة «سيميكوندكتور مانوفاكتشورينغ كومباني» (TSMC) ومقرها تايوان، وهي شركة تعمل في تصنيع أشباه الموصلات.

### خَطُّطٌ لِإِجْرَاءِ تِجَارِبِ وَاعِيَةٍ

لا يعرف المدبرون أحياناً ما الذي لا يعرفونه، ولا بد لهم نتيجة لذلك من أن يعتمدوا على عنصر المفاجأة لمعرفة ما إذا كان تقويمهم للوضع

ليس جيداً ولا يلامس الواقع. إلا أنهم غالباً ما يعرفون بالفعل ما الذي لا يعرفونه ويستطيعون أن يخططوا بفاعلية لإجراء تجارب لسد الثغرات في معرفتهم<sup>(9)</sup>. ونحن نُعرِّف التجربة بوصفها اختباراً قليل التكلفة يقصد به تقليص المصادر الرئيسية للمخاطر قبيل التحول إلى موارد إضافية. ويقوم رواد الأعمال والمديرون بإجراء تجارب غير مكلفة طوال الوقت بما في ذلك أعمال مثل إعداد نماذج تجريبية للمنتجات أو إطلاق خدمة ما في مدينة معينة أو إقليم معين قبل عرضها في الأسواق على مستوى البلاد. وكثيراً ما يتعلم رواد الأعمال والمديرون أقل مما يمكنهم أن يتعلموه من هذه التجارب، لأنهم لا يحددون المصادر الرئيسية للمخاطر قبيل إجراء التجربة. وفيما يلي بعض الطرق للتخطيط لإجراء تجارب أكثر فاعلية.

- حدد الأمور التي تقضي على الصفقات والرهانات الكبيرة. غالباً ما يستطيع رواد الأعمال والمديرون تحديد مخاطر القضاء على الصفقات التي ستجعل من فرصة جديدة غير قابلة للنجاح والتحقق. وقد حدد الإخوة وي السعر بوصفه شيئاً يقضي على الصفقات فيما يتعلق بالنودلز سريعة التحضير، بعدما علموا أن كل الدعايات والجودة في العالم لم يكن باستطاعتها أن تجعل منتجاتهم من الزيت أو لفائف البيض رائجة في الأسواق إذا ما كانت مكلفة جداً. وبإمكان رواد الأعمال والمديرين تحديد المتغيرات الرئيسية التي سوف تحفز الإيجابيات الموجودة في الفرصة المواتية. وتتمثل الطريقة البسيطة لملاحظة هذه

الأمر في عرض السؤال: «على ماذا نراهن هنا؟» قد تكون هذه الرهانات الكبيرة تقانة متقدمة جداً أو علاقة مهمة أو المقدرة على التحرك بطريقة أسرع من الخصوم، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. وفي حالة شركة «تينغ هسين» يمثل الذوق الرفيع الرهان الكبير الذي يحفز الإيجابيات. وتنظم شركة تينغوي اختباراً لتذوق الأطعمة لا على التعيين له صلة بعروض الشركات المنافسة، وستعرض المنتج فقط إذا ما فضل 70 بالمئة من الذواقين العلامة التجارية «ماستر كونغ». وهذه التجارب تقدم للشركة معدلاً للنجاح بنسبة 20 بالمئة في عمليات عرض المنتجات الجديدة مقارنة بالمعدل الصناعي البالغ 5 بالمئة. ومن الأسهل التخطيط لإجراء تجارب فاعلة وتنفيذها إذا ما كان المديرون وأصحاب المصالح التجارية واثقين بالأمر التي تقضي على الصفقات والرهانات الكبيرة.

● حدد سقفاً لاستثماراتك ولوقتتك. قد تقوم التجارب وتتطور أحياناً من دون الاعتماد على أشياء أخرى. وبإمكان المديرين أن يتجنبوا حالة الخوف من إجراء التجارب عن طريق وضع حد للوقت والتكاليف، بهدف إجراء الاختبارات ومراجعة النتائج قبل أن يقوموا بإنفاق المزيد. فمثلاً عندما واجهت شركة «ليجند» لتصنيع أجهزة الحاسوب الهجوم الكاسح للشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق في أعوام التسعينيات، أعطت الشركة نفسها مهلة عام واحد لإجراء تجربة للتحقق إذا كان بإمكانها الاستمرار وحماية مشروعاتها في البيئة التنافسية

الجديدة. وإن لم يكن باستطاعتها النجاح في أثناء عام واحد، فقد تعهدت بإيقاف عملها في تصنيع الحواسيب الشخصية في الصين.

● نفذ تجاربك. من الأفضل، كلما كان ذلك ممكناً، إجراء تجارب أرخص قبل إجراء تجارب أكثر كلفة. وهذا يتيح للمديرين ورواد الأعمال أن يستفيدوا من المعرفة الجديدة قبيل توظيف موارد إضافية. ويقدم دخول شركة تينغ هسين مجال تصنيع النودلز مثلاً على تنفيذ التجارب: فقد أجرى الإخوة وي في البداية اختباراً صغيراً للتذوق، ثم قاموا بتحويل خط إنتاج قائم، وعرضوا النودلز من العلامة التجارية «ماستر كونغ» في بيجين. و فقط بعدما حققت هذه التجربة غير المكلفة نجاحاً مديماً، لجأ الإخوة وي إلى الاستثمار في المزيد من الدعايات، والمنشآت الإنتاجية، والتوزيع لعرض المنتج للبيع على مستوى البلاد لاختبار ما إذا كانت النودلز ستلقى رواجاً خارج بيجين.

● قم بإجراء تجارب متعددة. لا يعرف المديرون الذين يعملون في بيئة مضطربة سابقاً أي الفرص ستكون فرصاً ذهبية وأيها ستكون تهديدات قد تكون سبب دمارهم. فهناك بعض الخيارات التي تبدو واعدة مبدئياً سوف تنتهي بالفشل، وتهديدات تبدو غير ذات أهمية قد تصبح حاسمة. وبالنظر إلى حالة عدم إمكانية التنبؤ هذه يجب على المديرين تنظيم تجارب متعددة بدلاً من التركيز على فرصة محتملة وحيدة أو تهديد محتمل

وحيد. فالجنرال الفطن لا يرسل فرق استكشاف في اتجاه واحد ولكنه يقوم بدلاً من ذلك بإدارة عمليات استطلاع على طول عدة ممرات وطرق قد ينتهي الأمر بالجيش إلى اتباعها. إلا أن إجراء عدد كبير من التجارب في وقت واحد قد يشترت انتباه المديرين ويمنعهم من معالجة المعلومات التي تصدر عن أعمالهم. وبالإضافة إلى ذلك، فإذا ما كانت هذه التجارب مكلفة فإنها تستهلك موارد الشركة بنحو كبير. وقد لجأت شركة «تينغ هسين» إلى تنويع أعمالها على نطاق واسع في منتصف التسعينيات، فشملت المتاجر الضخمة ومطاعم الوجبات السريعة وكعكة الأرز ومشروبات مختلفة، وبذلك قامت بتوزيع الموارد المحدودة للمجموعة على جوانب كثيرة بحيث لم تعد تكفي لكل جانب.

- **خصص أشخاصاً ذو كفاءة للتجارب.** غالباً ما يميل كبار الموظفين التنفيذيين إلى إرسال موظفين «يمكن الاستغناء عنهم» أو لا أهمية لهم لتولي مهمة استكشاف تنظيم التجارب بدلاً من نقل مديرين من مناصبهم لهم أهميتهم. إلا أن المديرين الذين لا يملكون الخبرة هم عرضة لإنهاك أنفسهم بنحو سريع جداً، أو، والأكثر أهمية، هم عرضة للإخفاق في تمييز فرصة واحدة عندما تطل. وكانت شركة «تينغ هسين» قد أرسلت أحد الإخوة وي الأربعة لاستكشاف السوق الصينية، بينما احتفظت شركة يوني-بريزيدنت بأفضل مديريها في تايوان في البداية.

## الخلاصة

في قدرة المديرين تحسين نصيبهم من احتمالات النجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها عن طريق تنظيم عمليات استطلاع لأفاق المستقبل بدلاً من الاعتماد على خطة معدة سلفاً من جانب مركز الشركة. وفي قدرة المديرين اتخاذ عدة خطوات ملموسة لاستطلاع المستقبل، وقد جرى إيجازها في القائمة اللاحقة. إن استطلاع المستقبل لا يضمن النجاح وحده، ولا بد للموظفين التنفيذيين بالأحرى أن يترجموا خريطتهم الذهنية عن الوضع الناشئ إلى أولويات ملموسة من أجل تنفيذ العمل بفاعلية. ويُعرف الفصل القادم «دورة إدراك - توقع - ضع أولوية - نفذ» من أجل القيام بذلك تماماً.

- استطلاع المستقبل يوضح آلية جمع المعطيات والبيانات حول متغيرات لا تعد ولا تحصى تؤثر في أداء مؤسسة ما من أجل رسم خريطة ذهنية حدسية للوضع بتعقيدهاته الكاملة، وملاحظة الحالات الشاذة التي قد تشير إلى تهديدات أو فرص ناشئة.
- جهد الاستطلاع مقابل القوة الدافعة لمركز الشركة، هو طريقة عملية تقتضي أن على رواد الأعمال والمديرين المتنافسين في سوق تشهد تغييرات سريعة أن يعتمدوا على فهمهم للوضع الناشئ بناء على المعرفة المحلية وفوراً بدلاً من تنفيذ خطة معدة سلفاً من قبل مركز الشركة ومن دون تبصر.
- انغمس في الوضع. غالباً ما تتخبط الشركات المتعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة مثل السوق الصينية لأن صنّاع القرار

الأساسيين يخفقون في الانغماس في الوضع المحلي، ويحاولون، بدلاً من ذلك، إدارة شركة فرعية محلية من مبنى مقر الشركة. حتى عندما تمنح الشركات المتعددة الجنسيات الاستقلالية في الإدارة للشركات الفرعية التابعة لها، فهي كثيراً ما تعتمد على مديريين من المغتربين الذين تعوزهم مهارات اللغة أو المعرفة المحلية أو السياق التاريخي للعمل من أجل تكوين نموذج ذهني للوضع الناشئ وتوقع الكيفية التي سيتضح بها تدريجياً.

● **حافظ على الخريطة مرنة، لأن المفتاح إلى الاستطلاع الناجح يكمن في التيقظ للمفاجآت والحالات الشاذة والنتائج غير المتوقعة.** وهذه غالباً ما تؤمن الإنذارات المبكرة للفرص الذهبية القادمة أو تهديدات التوقف المفاجئ للعمل، وتكوين الأساس لتعديل الخريطة.

● **ثق بغريزتك (ولكن استوعب الكثير من المعطيات).** إن تكوين نموذج ذهني لوضع سريع التغير هو أساساً عملية تعتمد على الحدس وليس على التحليل. ويجب على المديرين أن يثقوا بغريزتهم الفطرية في اتخاذ القرارات في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. إلا أن الحدس يجب أن يُزود بالمعطيات والتحليل.

● **ادمج وجهات نظر متعددة في عملية جمع معلومات جديدة واستيعاب وفهم مدى أهميتها للشركة.** وتتيح وجهات النظر المتعددة لفريق الإدارة العليا تكوين نموذج أقوى لوضع معقد،

بينما يستطيع الخبراء الماليون إدراك التهديدات الناشئة أو الفرص المواتية في مجالهم الخاص بطريقة أفضل وأسرع.

- خطط لإجراء تجارب واعية لاختبار مصادر المخاطر التي تقف وراء «القضاء على الصفقات».