

المقدمة

أتمنى أن أوضح في هذا الكتاب أن نظرية المنافسة نظرية خطيرة وهي فخٌ مغرٍ يحدُّ ويحجِّم التفكير في مجال العمل. إنَّ أيَّ شخصٍ يدير عملاً ما يحتاج إلى الانتقال من المنافسة إلى ما فوق/ المنافسة.

إن مفهوم التنافس مفهومٌ شائعٌ الصيت روجَّ له أساتذة كبار مثل ميتشيل بورتر من مدرسة هارفرد للأعمال. لكن أيَّ مدرسة أعمال يجب أن تكون متأخرة حوالي عشر سنوات في تفكيرها لكي تكون ذات مصداقية. يصحُّ هذا الافتراض لأنَّ أفكار المدرسة يجب أن تُقبل مباشرةً، في حين أنَّ هناك مدة فاصلة بين عرض الأفكار الجديدة وقبولها. إن أفكار المستقبل لا تُقبل مباشرةً، لذلك ليس بالضرورة أن تُعزَّز من سمعة المدرسة.

كلُّنا نعرفُ عن السوق العالمية وأنَّ على رجل الأعمال إذا أراد البقاء أن يكون منافساً جيِّداً. يجب أن تكون قادراً على المنافسة مع اليابانيين والألمان والتايوانيين.

إذا لم تكن قادراً على المنافسة لن يُكتب لك البقاء. إذن ما العيبُ في المنافسة؟

المفارقة هنا هو أنك لا تكون منافساً حقيقياً إذا سعيت لأن تكون منافساً.

إن الكلمة الأساسية هنا هي «البقاء». بالطبع صحيحٌ تماماً القول بأنَّ عليك أن تكون منافساً لكي يُكتب لك البقاء. يجب على شركات

تجارة التجزئة العملاقة مثل (سيزر) أن تخفض كثيراً من نفقاتها لتتمكن من البقاء أمام شركات تجارة التجزئة الأخرى مثل (وول مارت) التي تمتلك أنظمة كمبيوتر متقدمة ونسبة مبيعات عالية. إذا لم يكن هناك تناسب بين نفقاتك وأسعارك فإن بقاءك سيصبح مهدداً.

لكن أي منظمة تخطط للبقاء فقط سوف تخرج من السوق عاجلاً أم آجلاً. المنظمات التي تخطط للنجاح هي التي ستبقى في حين أن أولئك الذين يخططون للبقاء فقط سوف يفشلون.

إذن المنافسة مهمة كجزء من «الحد الأدنى» للحفاظ على البقاء. تصور حديقة أخذة خارج مانيليا في الفلبين-في مساء صيفي معطر حيث تُقام حفلة عشاء عامرة بالطيبات على شرف تشيفاليردو تاستيفنز. الشعل المتقدة موزعة بين الأشجار، النادلون الذين يرتدون الزي الرسمي يحملون الطبق الأول من السمك فوق رؤوسهم ثم يقدمون حساء صافياً موضوعاً في أوانٍ خزفية كبيرة. الجميع يبدوون -بما فيهم أنا- بشرب الحساء.

لقد كان حساء صافياً جداً، في الحقيقة لم يكن حساءً على الإطلاق لقد كان ماءً موضوعاً في أوانٍ لغسل الأيدي بعد الانتهاء من أكل السمك. إنها غلطة يمكن تفهّمها.

الماء ضروري للحساء- لكن الحساء يجب أن يكون أكثر من مجرد ماء.

بنفس الطريقة هناك الكثير من الأمور ضرورية، لكنها غير كافية، لبقاء العمل (على سبيل المثال، التحكم بالنفقات) تماماً كما أن الماء

ضروري للحساء. المنافسة هي إحدى الأمور الضرورية لبقاء العمل لكنها غير كافية. يرتكب المديرون التنفيذيون خطأ كبيراً عندما يعتقدون أن المنافسة كافية لتحقيق النجاح. إن المنافسة هي جزءٌ من الحد الأدنى اللازم للبقاء. أما النجاح فيحتاج إلى المضي إلى ما هو أبعد من المنافسة أي إلى ما فوق / المنافسة.

ما فوق / المنافسة

هناك فائض خطير في إنتاج السيارات الأوربية يصل حتى ٢٥٪، ذات مرة كنت أعطي حلقة دراسية لفرع التسويق البريطاني لشركة فورد، أكبر فرع لفورد خارج ديترويت. كما ناقش المنافسة في السوق الأوربية.

اقترحت على فورد أن تشتري شركة تدعى إن.سي.بي (مواقف السيارات الوطنية) وهي تملك معظم مواقف السيارات في مراكز المدن في المملكة المتحدة. إذا أصبحت شركة إن.سي.بي جزءاً من شركة فورد يمكن وضع ملاحظة على مداخل كل مواقف السيارات في مراكز المدن بأن سيارات فورد فقط تستطيع استخدام هذه المواقف، كانت حُجَّتِي هي أن السيارة لا تعود بذلك مجرد قطع هندسية. فإذا كان جارك يفتخر بأن قطعته الهندسية أفضل من قطعك الهندسية يمكنك أن تبين له أن باستطاعتك أن توقف سيارتك في المدينة وهو لا يستطيع ذلك. إن القابلية للوقوف في المدينة هي جزء مهم من «القيمة الإجمالية» للسيارة إذا كنت مضطراً للذهاب إلى المدينة. تماماً كما تشكل القابلية لإعادة بيع السيارة وصيانتها والتأمين عليها جزءاً من قيمتها.

لقد أُخبرت -على سبيل المثال- أنه من المستحيل أن تؤمّن على سيارة مرسيدس أو بي. إم. دبليو إذا كنت تعيش في برونكس في نيويورك.

مهما كانت هندسة السيارة رائعة إذا كنت لا تستطيع التأمين عليها فأنت غالباً لن تشتريها.

بالطبع لم تأخذ فورد باقتراحي. لقد قالوا: إنهم كشركة هندسية لا شأن لهم بشراء مواقف السيارات. في المستقبل من المحتمل أن يقوم بعض رجال الأعمال بشراء أو بناء مواقف للسيارات ثم جعل الكوريين يصنعون سيارات معلّمة بإشارة خاصة لهذه المواقف. وسوف يقومون ببيع السيارات وإيقافها والتأمين عليها وإعادة بيعها من جديد. سوف يصبح التصنيع خدمةً فقط لمركز الربح وهكذا سوف تُحدُّ هوامش التصنيع.

عانت مبيعات السيارات في الولايات المتحدة من الانخفاض لعدّة سنوات. فقد انخفضت المبيعات من ١٦,٣ مليون سيارة عام ١٩٨٦ إلى ١٣,٥ مليون سيارة عام ١٩٩١. كما يعلم الجميع فإن الاستجابة التنافسية التقليدية كانت بخفض الأسعار وتوفير تسهيلات في الدفع. من المدهش أن المتنافسين يفعلون الأشياء ذاتها. قد تنجح في دفع المبيعات إلى الأمام لفترة من الوقت لكنّ المشترين سيعتادون على خفض الأسعار وسينتظرونه قبل أن يشتروا مرةً أخرى.

إنّ اقتراحي بأنّ على فورد أن تشتري مواقف السيارات في مراكز المدن هو مثالٌ على ما أدعوه ما فوق/ المنافسة.

إن كلمة المنافسة مشتقة من عبارة لاتينية معناها «الطلبُ معاً»

إنها تعني (اختيار الركض في نفس السياق) أي أن كل المتنافسين يعدون في نفس المضمار. أما كلمة ما فوق/ المنافسة فهي تعني «الطلب فوق» فبدلاً من أن يختار المتنافسون الركض في نفس المضمار يختار كل واحد منهم مضماره الخاص. إن القصد من الخط الفاصل في كلمة ما فوق/ المنافسة هو التأكيد على معنى «فوق» تماماً كما يعني رقم ٣/٢ اثنين على ثلاثة.

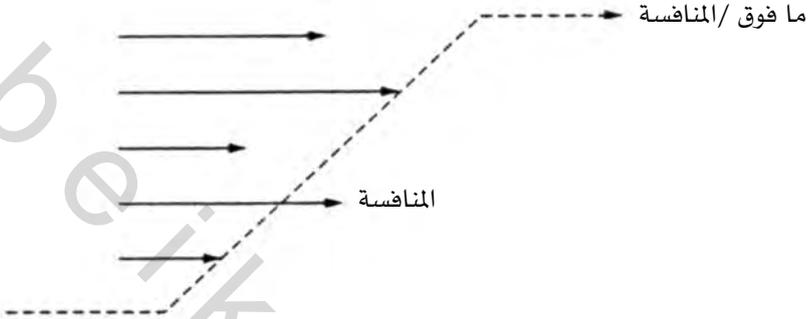
إضافة إلى ذلك إن ما فوق/ المنافسة يتعلّق بابتكار «احتكارات القيمة». بعض طرق الاحتكار غير قانونية لكنّ احتكارات القيمة ليست كذلك. لكي تحافظ على البقاء أنت بحاجة إلى المنافسة ولكن لكي تتجح أنت بحاجة إلى ما فوق/ المنافسة وإلى ابتكار احتكارات القيمة.

إن الفرق بين المنافسة وما فوق / المنافسة موضح في الشكل ١-١ بدلاً من الركض في نفس السباق أنت هنا تبتكر سباقاً خاصاً بك. وبدلاً من أن تطلب الأمور «مع الآخرين» أنت تطلبها «فوق الآخرين».

القيم المتكاملة

كيف تبتكر احتكارات القيمة؟ هذا بالضبط ما سأناقشه في هذا الكتاب. تعتمد احتكارات القيمة على المفاهيم والمفاهيم بدورها تعتمد على الإبداع الجاد.

لكي تفهم احتكارات القيمة، يجب أن تدرك أن هناك ثلاثة أطوار للعمل.



الشكل ١-١

الطور الأول: كان يعتمد ببساطة على توفير سلعة أو خدمة معينة. أي أنه كان مدفوعاً بالإنتاج.

الطور الثاني: كان يعتمد على المنافسة لأن كثيراً من الناس أصبحوا الآن ينتجون نفس السلع والخدمات.

الطور الثالث: الذي ندخله الآن يعتمد على القيم المتكاملة.

لم نعد نعيش في عالم القيم البسيطة حيث السيارة هي مجرد قطعة هندسية هناك مثال جيد على القيم المتكاملة من رون ببارو الذي كان يرأس شركة برودنيشال للتأمين في كندا.

لقد جاء بفكرة «فوائد العيش» باستخدام بعض من تقنياتي في التفكير الجانبي. أحدثت هذه الفكرة تغييراً جذرياً في الشكل التقليدي من التأمين الذي لم يتغير منذ ١٢٠ عاماً. في التأمين التقليدي على

الحياة تُدفع الفوائد بعد موتك إلى عائلتك أو غيرها من المستفيدين. كان مفهوم رون بابلو أن يتم دفع ٧٥٪ من الفوائد بمجرد أن يُشخص مرضٌ قاتل (كالإيدز أو السرطان) عند حامل بوليصة التأمين. يعني ذلك أنه أصبح بالإمكان الاستفادة من المال لتأمين مزيد من الرعاية أو الخدمة الطبية لحامل بوليصة التأمين. حقَّق هذا المفهوم نجاحاً هائلاً وكان أحد الأسباب التي أدت إلى ترفيع رون بابلو إلى منصب رئيس شركة برودنشال في الولايات المتحدة.

إن هذا مثال ممتاز على القيم المتكاملة لأنَّه جعل التأمين على الحياة مكملاً لحياةٍ وقيمة الأشخاص الذين يحملونه، هناك أشخاص عازبون وآخرون منفصلون عن أزواجهم وأطفال كبار وأصبحوا معتمدين على أنفسهم، إنَّ بعض هؤلاء يخسرون الغايات الأساسية من التأمين على الحياة وفي نفس الوقت هناك عوامل كالإيدز ونفقات الرعاية الطبية أصبحت تشكِّلُ غاياتٍ جديدةً للتأمين.

لقد أحدث بابلو تغييراً بسيطاً في المفهوم. لقد ارتبط التأمين على الحياة تقليدياً بالموت لكن هذا المفهوم يركِّز على الحياة وقد كانت عند بابلو الشجاعة والدافع لكي يُقنع الآخرين بفكرته.

المفاهيم والإبداع

لقد عملتُ في خمسة وأربعين دولة ووجدتُ أنَّ رجال الأعمال في الولايات المتحدة أقلُّ تقبُّلاً للمفاهيم من نظرائهم في الدول الأخرى فهم يضيِّقون ذراعاً بالمفاهيم ولديهم حاجة ملحة إلى الأدوات العملية. الأمريكيون يرغبون في العمل أكثر من رغبتهم في التفكير.

ليس في الأمر ما يفاجئ. لقد كانت الولايات المتحدة منذ فترة طويلة مجتمعاً من الرُواد وفي مجتمع كهذا يكون العمل مربحاً أكثر من التفكير فأنت بحاجة إلى استصلاح مزيدٍ من الأراضي للزراعة وإلى حفر مزيدٍ من الآبار وإلى فتح مزيدٍ من المحلات. إن الطاقة الكبيرة ونقص الموانع في أمريكا يشجع على العمل أكثر من التفكير. لكن العالم اليوم أصبح أكثر ازدحاماً. لقد أصبح العمل بدون تفكير أقل فائدةً في حين أن تغييراً في المفهوم قد يعود بفائدة كبيرة جداً. إن مفهوماً جديداً هو بلا شك أفضل وأرخص طريقة للحصول على قيمة إضافية من مصادر موجودة.

حتى الآن لا تزال طريقتنا في تطوير المفاهيم فوضوية جداً. هناك طريقة «وأنا- أيضاً» حيث ننتظر من أحد ما أن يطور مفهوماً ما ثم نقوم بنسخه تماماً، كما أننا نفترض أننا كأشخاص أذكيا نستطيع أن نأتي بالمفاهيم التي نحتاج إليها عند الضرورة. هذا الموقف من المفاهيم لم يعد جيداً بما فيه الكفاية اليوم.

سوف نتعامل مع المفاهيم بجديّة أكبر في المستقبل وسوف نؤسس أقساماً «لبحث وتطوير المفاهيم» وذلك لتطوير هندسة التفكير التي سنحتاج إليها. تتفق شركة جنرال موتورز خمسة بلايين دولار سنوياً على الأبحاث التكنولوجية وتتفق شركة دوبونت حوالي ٢, ١ بليون دولار. اليوم تعتبر المفاهيم أكثر أهمية من التكنولوجيا ويجب أن نتعامل مع تطويرها بجديّة أكبر.

دائماً تعلم مدارس الأعمال طلابها كيف يحللون المعلومات ويتخذون القرارات. اليوم لم يعد هذا كافياً على الإطلاق. إن تحليل المعلومات واتخاذ القرارات هو جزءٌ من عملية الصيانة التي تحتاج إليها الإدارة، إنه بمثابة الماء بالنسبة إلى الحساء. يجب أن ينتقل التركيز الآن إلى التفكير المفاهيمي ليس كبديلٍ عن تحليل المعلومات واتخاذ القرارات وإنما إضافةً إليها.

ما هي المفاهيم التي سيتمُّ استنتاجها من تحليل المعلومات؟ إن تحليل المعلومات بحدِّ ذاته لا يمكن أن ينتج المفاهيم الكامنة فيها. ما هي البدائل المتوافرة لدينا لاتخاذ القرارات؟

إن التحليل يمكن أن يعطينا بعض البدائل فقط أما الباقي فيجب أن نتجه بواسطة التصميم الإبداعي.

لسوء الحظ إنَّ أسلوب مقارنة الإبداع في الولايات المتحدة ضعيف جداً. هناك فكرة خاطئة بأننا جميعاً مبدعون في الأساس وكل ما نحتاج إليه هو إزالة الموانع والمخاوف من أن نبدو حمقى لكي نطلق الإبداع الكامن في داخلنا. لهذا السبب كانت طرق الإبداع الأمريكية تتصف بالجنون والفوضوية.

أصبحنا نعرف الآن من سلوك أنظمة المعلومات ذات التنظيم الذاتي (كالإدراك البشري) ما الذي يجب علينا فعله. نعرفُ أن الدماغ لم يُصمَّم ليكون مبدعاً وأنه لكي نكون مبدعين يجب استخدام بعض الطرق (غير الطبيعية). يجب أن نبدأ بتطوير طرق منهجية للإبداع الجاد. سوف أناقش هذه الطرق لاحقاً في هذا الكتاب وخصوصاً تلك المتعلقة بتطوير المفهوم.

لكي أركّز على موضوع الإبداع الجاد أسستُ منتدىً عالمياً للإبداع جمعت فيه أشخاصاً من الشركات الكبرى المهتمة بشكلٍ مباشر بتطوير وتطبيقات الإبداع. من الأعضاء المؤسسين لهذا المنتدى شركات آي.بي.إم وبرودنشال وديوبونت وميرك ونستله (أكبر الشركات العالمية). وبي.إي.إي (هيئة المطارات العالمية). إنني سعيد لرؤية بعض أكبر الشركات في العالم وقد بدأت تأخذ موضوع الإبداع بشكلٍ جدّي.

صناعة القيمة

المفاهيم تتعلّق بالقيمة. ما فوق/ المنافسة يتعلّق بالقيمة أيضاً. إن نجاح أي عمل في المستقبل يرتبط بالقيمة ارتباطاً أساسياً. كنت أستغرب دائماً لأننا على الرغم من أننا نتعامل مع القيم كثيراً إلا أننا لا نملك كلمة خاصة لوصف عملية إبداع وتشكيل القيم. من المريح وجود كلمة كهذه لأنها ستمكّننا من النظر إلى الأمور بطريقة مختلفة ومن تسخير مزيدٍ من الجهد لعملية إبداع القيم. الكلمة الجديدة التي أقترحها في هذا الكتاب هي «صناعة القيمة» والتي أعرّفها على أنها «إبداع وتشكيل القيم» وهي تشبه كلمة «التصنيع» التي تتعلّق بإبداع وإنتاج الأشياء.

حقبة الانكماش الاقتصادي

يعتقد كثيرٌ من رجال الأعمال أننا دخلنا حقبة الانكماش الاقتصادي. لقد كانت هناك حقبتان من النمو الاقتصادي.

الحقبة الأولى كانت بفضل التسويق، لقد أبدع التسويقُ حاجاتٍ جديدة وفتح أسواقاً جديدة. لقد كان التسويق الأداة التنافسية الأساسية لأخذ حصص السوق من الآخرين. أما الحقبة الثانية من النمو الاقتصادي فقد كانت بفضل «نمو الالتهام» أي أن تلتهم الشركات الأخرى لكي تزيد من حصَّتك في السوق. خلال هذه الفترة ظهرت تبريراتٌ مختلفة عن تعاون الأسواق والحجم الحرج اللازم للبقاء (هذه التبريرات أتت غالباً من المستثمرين من أصحاب البنوك الذين أحبوا الرسوم الكبيرة الناجمة عن ذلك).

إنَّ حقبتَي النمو الاقتصادي قد وليتا الآن والميل في الوقت الحاضر نحو الاندماج. يجب أن تفهم عمليات دمج الشركات جيداً. إن مديري الشركات ينظرون إلى الداخل، هناك تخفيض للنفقات وتقليل لحجم الشركات وإقالة للموظفين.

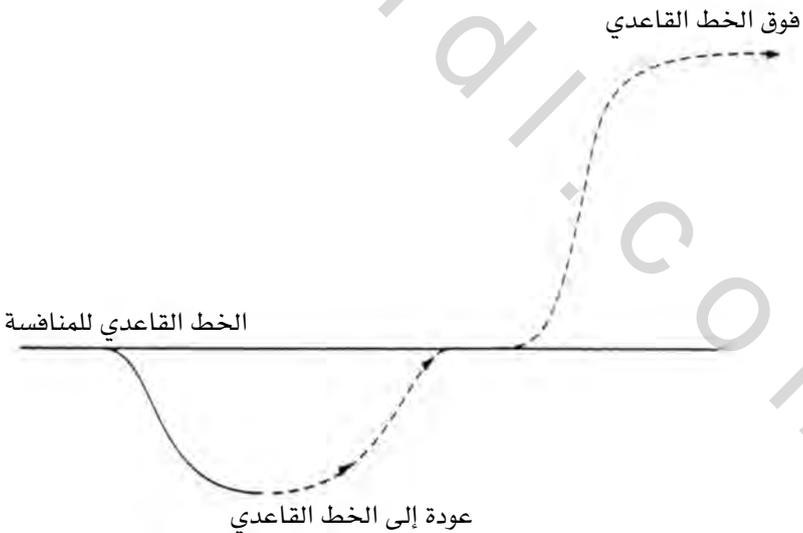
خلال خمس سنوات خفَّضت شركة سي.إم.إس للطاقة قوتها العاملة من ١٣,٠٠٠ إلى ٩٥٠٠. تريد شركة دي. إي. سي (الأجهزة الرقمية سابقاً) أن تُخفِّضَ الرواتب التي تدفعها بمقدار ٦٪. هناك ميلٌ للتخلص من الأعمال غير المربحة في كل مكان.

كجزءٍ من عملية النظر إلى الداخل هناك تركيز على الحد من النفقات والتحكُّم بها وتركيز على إدارة النوعية.

كل هذه الأمور مهمة وضرورية لكنَّها غير كافية. أنت تتناول الأسبرين عندما تشعر بالصداع لكنك لا تستطيع العيش على الأسبرين فقط.

يُبيِّن الشكل ٢-١ أنك إذا نزلت إلى ما دون الخط القاعدي للمنافسة فعليك أن تعود إلى ذلك الخط. لكن وجودك على الخط القاعدي غير كافٍ، يجب أن تحقِّق ما هو أفضل.

إن الغاية من الاندماج والتقليص والاهتمام بالتنوع وما إلى ذلك هي تأمين خط قاعدي للمشروع الاقتصادي. في نهاية المطاف عليك أن تؤمِّنَ قيمةً يريدونها المستهلكون، إن الحصول على مُنتجٍ ذي نوعية أفضل وسعرٍ أرخص ليس أمراً جيداً إذا لم يوفِّر ذلك المُنتجُ قيمةً مهمَّةً للمستهلك هناك خطرٌ جدِّيٌّ بأنَّ التركيز الحالي على ما أدعوه «تدبير شؤون المنزل» قد يصرف الانتباه عن جوهر العمل الحقيقي وهو تزويد المستهلك بقيمة قابلة للبيع.



الشكل ٢-١

يُلخَصُ جوهر العَمَلِ بالكلمات الأربعة التالية:

- المنافسة: وتعني نوعية وكفاءة وفاعلية وإتمام العمل الذي يُفترض عليك القيام به.
- التحكم: التحكم بالنفقات والاستراتيجية ومعرفة ما الذي يجري.
- العناية: العناية بالزبون وبالقوة العاملة التي هي أئمن مصادرك وبالمجتمع (النواحي البيئية مثلاً).
- الإبداع: وهو روح العمل. دون إبداع يكون لديك جسد بلا روح. إن الإبداع يعطيك القيمة التي هي الغاية الأساسية من أيِّ عمل.

تصميم هذا الكتاب

كلُّنا يتذكَّرُ التأثير القوي لكتاب (البحث عن الامتياز) لمؤلِّفيه بتيرز وترمان. معظم الناس يعرفون أن الكثير من الشركات الممتازة التي وردت في هذا الكتاب لم تعد موجودة ومع ذلك فإن رسالة الكتاب تظلُّ صحيحة وهي: الناسُ مهمُّون.

إن استخدام طريقة دراسة الحالة في تأليف الكتب هي طريقة مضلَّة. يستطيع الكاتب دائماً أن يختار الحالات التي تؤيِّد آراءه. إن الشركات التي لها نفس السياسة التي تتناولها الدراسة ولكنها لم تنجح يتمُّ تجاهلها. يعتمد النجاح على مجموعة من العوامل المتفاعلة مع بعضها: مثل ظروف السوق والمناخ الاقتصادي والمنافسون والناس وعلاقات القوة العاملة وثقة المستهلك وهكذا.

لذلك أعتقد أن طريقة دراسة الحالة ليس صادقة تماماً. ما هو أهمُّ من ذلك هو أنَّ هذه الطريقة لا تعلِّمنا أكثر من بعض الرسائل العامة (مع تقديرنا لأهميتها). إنَّ ما يهْمُنَّا أكثر هنا هو تفسير الرسالة بشكل مباشر والاعتماد على ذكاء القارئ ليطبِّق هذه الرسالة على ظروف عمله.

يتألف هذا الكتاب من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول:

- نظرة على أهم العادات الأساسية في التفكير الإداري - الكفاءة، حل المشكلات، الصيانة، تجنب الأخطاء - وبيان لماذا يجب إعادة التفكير حتى في هذه العادات الأساسية التي ربما كانت قيِّمة في الماضي لكنَّها قد تكون الآن غير كافية أو حتى خطيرة.
- نظرة على التوجهات الحديثة في السلوك الإداري: كتخفيض النفقات وتقليل الصلاحيات والنوعية وخدمة الزبائن والنمو الاندماجي وهكذا. صحيح أنَّ بعض هذه التوجهات. ممتازة إلاَّ أنَّ لها بعض الجوانب السلبية. على سبيل المثال: إن نوعية لا تهتمُّ بشكلٍ كافٍ بمعرفة نوعية ماذا ولمن ستُوجَّه هذه النوعية.

الجزء الثاني:

- ما فوق /المنافسة. الفرق بين المنافسة التقليدية وما فوق /المنافسة الأطوار الثلاثة للعمل وطبيعة «القيم المتكاملة» وموضوع القيم بأكمله بشكل عام.

الجزء الثالث

■ قسم الأمور العملية (كيف تعمل). مناقشة صناعة القيمة تصميم المفاهيم، الأبحاث المتعلقة بالمفهوم وتطويره. طبيعة الإبداع الجاد.

نظرة جديدة

إحدى الميزات التي أتمتعُ بها كمراقب لطريقة تفكير رجال الأعمال هي أنه في حين أنني أقضي معظم وقتي في العمل في الولايات المتحدة وكندا إلا أنني أقضي أيضاً الكثير من الوقت حول العالم: في أوروبا واليابان وكوريا وأمريكا الجنوبية وحتى في الاتحاد السوفيتي والصين. من الضروري غالباً أن يقف الإنسان خارج طريقة تفكير رجال الأعمال في أمريكا لكي يرى بوضوح ما الذي يجري في أماكن أخرى من العالم. بعض العادات تقليدية جداً إلى درجة أنها لا تبدو غريبة إذا نظرنا إليها من داخل الولايات المتحدة. هناك حاجة إلى نظرة عالمية.

هناك حاجة أيضاً للنظر في طيف واسع من قطاعات العمل. إن أيَّ إنسانٍ يدير نوعاً واحداً من العمل - مهما كان ناجحاً - لا يستطيع أن يطلَّ على هذا الطيف الواسع. لقد عملتُ في مجال الالكترونيات وأجهزة الكمبيوتر والأدوية والأغذية والأشربة والمواد الكيماوية وخطوط الطيران والبنوك وكثير غيرها.

لقد وجدتُ من خلال تجريبي أن قطاع العمل في المجتمع كان أكثر القطاعات التي اهتمتُ بالتفكير. معظم القطاعات الأخرى كالمؤسسات السياسية والأكاديمية اهتمت أكثر بالنقاش معتبرةً أن هناك طرفاً محقاً وطرفاً مخطئاً.

تحتاج الحكومة إلى التفكير حاجةً ماسةً ومع ذلك من المدهش أنها لا تمارسه إلا قليلاً. تستطيع أن تناقش الآخرين حتى تقنعهم تماماً بأنك على حق، ومع ذلك قد يحلُّ بك الإفلاس. يمارس قطاع الأعمال الجانب التحليلي من عملية التفكير بشكلٍ جيّد، لكن هناك حاجة إلى تحسين الجانب البناء والإبداعي والمفاهيمي. في المستقبل هذا الجانب من التفكير سيكون أساسياً للنجاح، والباقي هو إدارة المنزل. لكي تكون متأكّداً يجب أن تقوم بإدارة المنزل. لكي تكون متأكّداً يجب أن تقوم بإدارة المنزل بشكلٍ صحيح لكن المفاهيم العبقرية لا تشكّل بديلاً عن إدارة المنزل الجيدة. إنّ الإدارة الجيدة للمنزل ليست كافية. الماء ضروري للحساء لكنّ الحساء هو أكثر من مجرد الماء.

هناك مرض خطير واحد في تفكير قطاع الأعمال وهو مرض الغرور والرضى أي الشعور «إننا بخير، الأمور جيدة، نحن نعرف كلَّ شيء» لحسن حظّ بقية العالم أنّ اليابانيين بدؤوا يلتقطون هذا المرض.

الخلاصة

المفاهيم الجديدة التي سيتمُّ عرضها في هذا الكتاب ستكون كما يلي:

١ ما فوق/ المنافسة التي تذهب إلى ما هو أبعد من المنافسة.

٢ «القيم المتكاملة» والطور الثالث للعمل.

٣ صناعة القيمة ونظرية جديدة عن القيمة.

٤ البحث والتطوير في مجال المفاهيم.

٥ «الإبداع الجاد».