

# 1

## ما العيب في الأساسيات؟

هل هناك خللٌ ما في أساسيات التفكير في العمل مثل الكفاية وحل المشكلات وتحليل المعلومات والمنافسة؟ لقد طُوِّرت هذه الأساسيات في المراحل الأولى والبدائية من العمل ومع أنها ما تزال صالحة حتى يومنا هذا إلا أن هناك حاجة إلى إعادة النظر فيها بشكل ناقد وهذا ما أنوي فعله في هذا القسم.

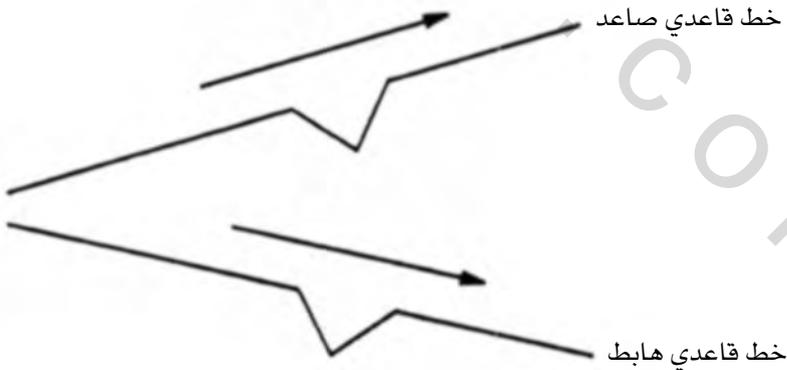
في المراحل المبكرة من العمل كان الخط القاعدي الاقتصادي يرتفع في البلاد المتطورة وإلى حدٍ أقل في البلاد الآخذة في التطور. كان كلُّ ما عليك فعله هو أن تحافظ على مكانك في هذا الخط المتصاعد وبعدها كلُّ شيءٍ سيكون على ما يرام. الأمران اللذان تحتاج إليهما للمحافظة على مكانك هما الكفاية وحل المشكلات.

الكفاية هي استخدام رأس المال والناس والطاقة والمصادر التي تُبقيك في الخط المتصاعد. إذا برزت مشكلة ما تقوم بحلّها ثم تعود إلى الخط القاعدي. هذه العملية موضَّحة في الشكل 1-1 .

إن هذه العملية لا تختلف كثيراً عن تنشئة ولدٍ في أسرة. هناك المأوى والرعاية والغذاء. إذا مرض الولد تدعو حلال المشكلات أي الطبيب. الولد يُشفى ويكبر إلى أن يصبح بالغاً سليماً. النمو هنا هو الحالة الطبيعية للولد.

اليوم ولعدة أسباب أصبح الخطُّ القاعدي أفقياً وربما هابطاً. هناك سوق عالمية فيها فائض من البضائع والخدمات على الأقل بالنسبة للقادرين على شرائها. كل الكفاية وحل المشكلات الموجودة في العالم قد تبقيك «بشكلٍ كافٍ» على الخطِّ القاعدي الهابط.

باختصار إن الكفاية وحل المشكلات إجراءاتٌ للصيانة. إذا كان الاتجاه جيِّداً أو إذا كان الخط القاعدي الاقتصادي في حالة صعود عندها تكون الصيانة كافية ولكن إذا كان الخط القاعدي لا يرتفع والاتجاه ليس صحيحاً عندها لا يمكن للصيانة وحدها أن تكون كافيةً على الإطلاق.



الشكل ١-١

يشعر رجال الأعمال غالباً أنهم ما دام لديهم الكثير من عضلات السوق وما داموا يحتلون موقعاً مسيطراً فإن الصيانة ستكون كافية.

ولكن في السنوات الأخيرة حتى شركة آي.بي.إم المتفوقة وجدت أن السيطرة على الأسواق غير كافية إذا كُنْتَ متخلفاً في مجال المفاهيم. لقد تخلفت آي.بي.إم فيما يتعلق بمفهوم «الترابط» وقد عانت كثيراً نتيجةً لذلك.

كذلك عانت شركة آي.بي.إم من انخفاض الأسعار عندما زال الغموض المحيط بأجهزة الكمبيوتر ولم يعد هناك حاجة إلى الطمأنة التي يوفِّرها (الأزرق الكبير).

قد تشعر أن لديك موقعاً آمناً في السوق وأنَّ الصيانة كافية قد تكون مصيباً في افتراضك هذا وقد تكون مخطئاً.

لقد كان مفهوم الصيانة في الإدارة كافياً فيما مضى لكنَّه في معظم الحالات لم يعد كذلك اليوم.

سوف أستعرض الآن الدعامات الأساسية الأربعة للتفكير الإداري التقليدي وهي: الكفاية وحل المشكلات وتحليل المعلومات والمنافسة.

## الكفاية

الكفاية هي النسبة بين الوارد والصادر. إنها تطرح السؤال التالي: ما أفضل صادر أستطيع الحصول عليه من مصادر الواردات التي وضعتها؟ للحصول على هذا الصادر المطلوب ما هو الحد الأدنى من المصادر الذي يجب أن أستهلكه؟ إذا كُنَّا نفكر في الكفاية يجب أن نفكر في نسبة الوارد إلى الصادر.

الكفاية تعني الإنتاجية. الكفاية تعني عدم الإضاعة. الكفاية تعني الحصول على أفضل ما يمكننا الحصول عليه من الجهود والطاقة والموارد المتوافرة لدينا. ما العيب الممكن في مفهوم كهذا؟

أولاً: إن الكفاية تنظر إلى الوارد والصادر ولا تنظر إلى الزبون. لقد أزالنا صناعة السيارات الأمريكية كل الإضافات لتعطي الزبون سيارة بأرخص الأسعار. لقد بنى اليابانيون ٣٠٪ من حصتهم في سوق السيارات الأمريكية بفضل الإضافات التي جعلوها جزءاً من سعر السيارة الأساسي. لم يكن ذلك بفضل مفهوم الكفاية وإنما بفضل مفهوم آخر هو الفاعلية.

إن مستوى الكفاية عند اليابانيين عالٍ جداً وبعض المفاهيم مثل (في الوقت المحدد تماماً) تشهد على هذه الكفاية. لكنهم وصلوا إلى الكفاية من طريق آخر غير الطريق الذي سلكه الأمريكيون. لقد وصلوا إليها من طريق الفاعلية. الفرق الأساسي هو أن الكفاية نسبة والفاعلية ليست كذلك.

الفاعلية تعني أن تحدد بدقة ما الذي تريد فعله، ثم تستخدم كل المصادر الضرورية للقيام به بشكل فاعل. إذا لم تكن لديك المصادر الكافية للقيام بكل شيء، ضع قائمة بالبنود التي تريد القيام بها ثم نفذ هذه البنود مستخدماً كل المصادر المتاحة لكل بندٍ منها. عندما تستخدم كل المصادر المتاحة يمكنك التوقف.

ذلك يختلف عن الكفاية التي تُوزَّع فيها كل المصادر المتاحة على كل الأشياء التي تريد القيام بها.

إذا كانت الفاعلية تعني جعل خمسة أشخاص يدهنون عمود إنارة الشارع فأنت لديك خمسة أشخاص يدهنون عمود الإنارة. أما الكفاية فتعني جعل خمسة أشخاص يدهنون خمسة أعمدة إنارة في الشارع حتى لو لم تكن عملية الدهان بالجودة المطلوبة.

إن المرحلة الأولى في الفاعلية هي تحقيق الهدف بشكل كامل مهما كانت الكلفة، والمرحلة الثانية هي الانتقال إلى فاعلية العملية ذاتها.

كيف يمكن جعل العملية أكثر فاعلية؟ عند هذه النقطة تتحسن العملية وتستمر بالتحسن. لذلك إنَّ عدد القطع في سيارات تويوتا أقل بكثير من عدد القطع في سيارات جنرال موتورز. إن تخفيض عدد القطع يجعل التجميع أكثر فاعلية.

تبدو النتيجة النهائية للعملية بالنسبة للعيون الغربية وكأنها الكفاية، لكن تحقيق هذه النتيجة تمَّ بالتطبيق المضاعف للفاعلية، أولاً على الصادر المراد الحصول عليه وثانياً على عملية الإنتاج بحدِّ ذاتها. إن السؤال الأساسي الذي طرحه الكفاية هو: ما هو الحدُّ الأدنى من المصادر الذي يمكنني استخدامه للحصول على هذا الصادر؟

أما السؤال الذي طرحه الفاعلية فهو: كيف يمكن جعل العملية فعَّالة أكثر؟ الفاعلية ليست نسبة. النتيجة النهائية ثابتة والمسألة عبارة عن تحسين العملية بشكل مستمر للوصول إلى تلك النتيجة.

هناك مشكلات أخرى متعلِّقة بمفهوم الكفاية. يمكن قياس الكفاية في نقطة زمنية محدَّدة. مع أنَّ الكفاية يجب أن تكون قابلة للقياس إلا أن ما قد يحدث في المستقبل لا يمكن قياسه، لذلك يظلُّ خارجاً أيَّ معادلة للكفاية.

أنت هنا تصمّم نظاماً لتجاوز العقبات التي تصادفك الآن وليس كل العقبات التي يمكن أن تصادفك في المستقبل. الكفاية يجب أن تنظر دائماً إلى الخلف وإلى الماضي وهي تهدف مضاعفة ما يتمُّ عمله الآن وما هو معروفُ الآن.

عندما لا يكون المستقبل كما توقعناه تماماً، كما هو الحال عادة، فإن الكفاية قد توقعنا في مشكلة. إن الأعمال ذات الكفاية الممتازة غالباً ما تكون هشّةً جداً. ليس هناك مجالٌ لتوقّي الصدمات أو لإعطاء المزيد لأنّه لم يكن هناك أيُّ هدرٍ أو تباطؤ.

إنَّ السّقالات الخيزرانية المحيطة بالأبنية الكبيرة في هونغ كونغ تبدو مهلهلة وضعيفة لكنها في الحقيقة قوية جداً لأنها مرنة بحيث إن الضغوطَ والشدَّ يتوزَّع عليها بالكامل.

غالباً ما تكون الكفاية عدوّ المرونة، وفي عالم الأعمال اليوم تأخذ المرونة أهميةً متزايدة. لقد كانت المرونة في الحقيقة، مفتاح التطوُّر الاقتصادي الاستثنائي الذي حقّقه النمر الآسيوية (هونغ كونغ وتايوان وسنغافورة وكوريا).

بدلاً من السعي إلى أن تكون أكثر منتجي الدراجات الهوائية كفايةً في العالم على الشركة اليوم أن تركّز على قدرتها على صنْع الدراجات الهوائية. ولكن إذا انخفض عدد الدراجات يمكن لنفس الشركة أن تحوّل جزءاً من إنتاجها إلى صناعة المعدات الصحّة أو عربات الأطفال أو أيّ شيءٍ يُحتاج إليه.

في سالف الزمان كان مصمّمو محطّات توليد الطاقة الكهربائية يرهقون أدمغتهم بالتفكير للتنبؤ بالكلفة المستقبلية للفحم الحجري أو البنزين أو الغاز بحيث يكون تصميمهم هو التصميم المناسب.

اليوم تخلّى المصمّمون على هذا التفكير اللامنطقي وأصبحت كل مولّدات الطاقة تتمتع بالمرونة والقدرة على استخدام أيّ نوعٍ من الطاقة يكون أرخص كُلفَةً من غيره.

غالباً عندما نسعى إلى تحقيق الكفاية نهمل موضوع المرونة.

### حل المشكلات

من السهل أن تكتشف أكثر المقولات خطورةً في عالم الأعمال الأمريكي، تلك المقولة التي تعتبر، لوحدها تقريباً، المسؤولة عن انخفاض الصناعة الأساسية في الولايات المتحدة.

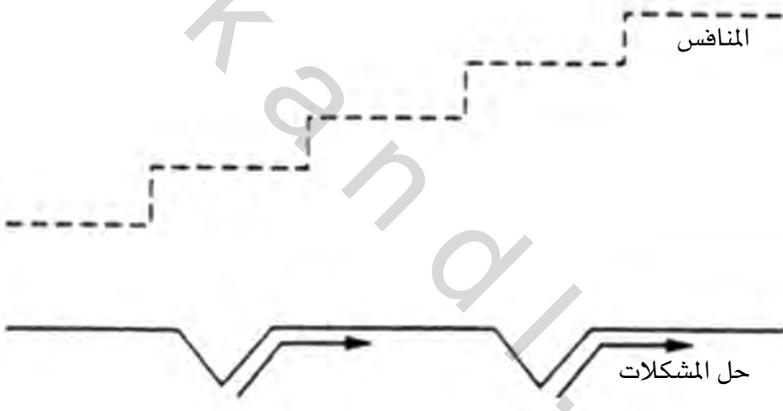
إن الانتعاش الاقتصادي لا يتحقق إلاّ بالتخلّص من تلك العبارة التي تقول! «إذا لم يكن مُعطّلاً، لا تقم بإصلاحه».

من المدهش أن مقولة كهذه بسيطة ومنطقية ظاهرياً يمكن أن تسبب مثل هذا الضرر الكبير. لقد قُصد بهذه العبارة دفع المهتمّين بالعمل إلى تركيز التفكير على حل المشكلات وعدم الالتفات إلى الأمور الأخرى وهذا بالضبط مصدر خطورتها.

لقد اعتادت الشركات على مهاجمة مشكلاتها إصلاحها وبعد الإصلاح اعتادت على العودة إلى حيث كانت من قبل. أثناء ذلك كان المنافسون يحدثون تغييرات في نقاطٍ ليست بمشكلاتٍ على الإطلاق.

لقد كانوا مشغولين بتغيير العملية ذاتها وليس في المشكلات الموجودة في العملية الحالية. على سبيل المثال، إن التحول إلى الصب المستمر في عملية صناعة الفولاذ رفع الكفاية بمقدار ٣٠٪. والعديد من عمليات طحن الفولاذ الصغيرة نشأت في إيطاليا والمكسيك.

إن خطورة التفكير في المشكلات فقط يمكن إيضاحها في الشكل ٢-١



الشكل ٢-١

أخبرني المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكترونيك في بريطانيا ذات يوم أنه كان سعيداً جداً لأنه لم تكن هناك مشكلات في أيٍّ من أقسام الشركة المختلفة. ليس مدهشاً أن هذه الشركة كانت تتربع على رأس مالٍ مقداره ٤, ٢ بليون دولار سنة بعد سنة دون أيِّ محاولة لاستخدامه في النمو أو التطور. بالطبع هي لم ترتكب الحماقات التي ارتكبتها

الشركات الأخرى لكنّها لم تتم أيضاً. لقد قام المدير التنفيذي بعملٍ رائع عندما دمج مجموعة من الشركات المتنافرة والفاشلة في شركة واحدة متماسكة ورابحة.

لقد كان ذلك حلاً للمشكلات من الدرجة الأولى، لكن مهارات حل المشكلات تلك لم تُطبَّق لتحقيق نموٍّ بناءً.

في الجلسات التدريبية التي أعقدها عندما أُطلب من مجموعة من المديرين التنفيذيين الكبار أن يضعوا قائمة بالمشكلات التي تعاني منها شركاتهم لا يجدون صعوبة في تحدي خمسة أو عشرة مشكلات أو أيّ عددٍ أطلبه منهم. إن المشكلة تشبه الصداع أو حجراً عالقاً في حذائك.

أنت تعلم أنها هناك ولا يجب عليك الذهاب للبحث عنها. ولكن عندما أُطلب من نفس هؤلاء المديرين أن يضعوا النقاط التي هي ليست مشكلات ولكن يمكن الاستفادة منها من خلال التفكير الإبداعي تكون النتائج مختلفة تماماً. إن معظمهم يجد صعوبةً في تحديد ثلاثة نقاط على الأقل وتكون هذه النقاط عادةً غامضة جداً وغير محدّدة. لماذا يحدث ذلك؟

كل المديرين تقريباً مؤهلون بشكل كامل للبحث عن المشكلات فقط. هناك هدر كبير في قدراتهم الذهنية. سوف أذهب أبعد من ذلك إلى حدّ القول أن معظم التقدم يأتي من التفكير بالأمور التي هي ليست بالمشكلات. إن هذا في الحقيقة أسهل بكثير لأنه من المحتمل أن أحداً ما لم يفكّر بهذه الأمور من قبل وبالتالي حتى أبسط الأفكار تكون متوفّرة.

نحن بحاجة إلى التفكير في ثلاثة نقاط. نحن بحاجة إلى التفكير بالمشكلات ويمكن أن تُعطى الأولوية لهذا التفكير بشرط أن لا يستهلك كل وقتنا وطاقتنا الذهنية. وبخاطرة إلى التفكير أيضاً بالأمر التي هي ليست بالمشكلات ولكن من أجل تغييرها نحو الأفضل. وأخيراً يجب أن نجد الوقت للتفكير بالأمر التي تمشي على ما يرام. لماذا يجب علينا التفكير بالأمر التي تمشي على ما يرام؟ لماذا نعكر الجو على أنفسنا؟ قد تمشي الأمور على ما يرام بسبب التوافق بين ظروف السوق والعمل الذي نقوم به. إن إعادة التفكير قد يمكننا من الاستفادة بشكل أكبر من ظروف السوق المناسبة. يجب أن لا يكون النجاح عائقاً أمام مزيد من التفكير. إن هذا أبعد بكثير من مجرد التفكير بما هو (مُعطل).

لسوء الحظ لقد اعتاد علم النفس الأمريكي على استخدام عبارة (حل المشكلات) لوصف كل أنواع التفكير الذي يهدف إلى تحقيق غاية معينة.

إنها عادة خطيرة جداً لأنها تقود الناس إلى التفكير بالمشكلات فقط وإهمال فرص التفكير الإبداعية والبناءة التي لا تسمى «حل المشكلات» إن هذا مثال ممتاز على الطريقة التي تؤدي بها المصطلحات الخاطئة إلى نتائج سيئة.

إن هذا الانشغال الزائد بحل المشكلات هو ظاهرة غريبة ولها جذورها في ثقافة التفكير الغربي. لقد تأسست ثقافة التفكير تلك خلال عصر النهضة مع إعادة اكتشاف التفكير اليوناني التقليدي (من خلال الترجمات العربية بشكل رئيس). لقد شكّل التفكير اليوناني التقليدي متفناً بعد التركيز العقائدي الذي انتشر في العصور المظلمة

وهكذا تمَّ الترحيب بهذا التفكير الجديد من قبل الكنيسة (التي وجدت فيه «طريقة منطقية» للردِّ على المنشقين عن المسيحية) ومن قبل علماء الإنسانيات الذين أرادوا طريقةً في التفكير تحلُّ مشكلات الإنسان. من المدهش حقاً أن هذا النمط الجديد في التفكير مسيطر على المجتمع الغربي من خلال الجامعات والحلقات الدراسية والمحاكم والأديرة واستمر في السيطرة على تفكيرنا إلى هذا اليوم.

لقد اعتمد هذا التفكير اليوناني التقليدي على ثلاثة أشخاص.

سقراط الذي تدربَّ كسفسطائي وكان يستسيغ الجدل بهدف الجدل فقط. وأفلاطون الذي كان مناهضاً للديمقراطية إلى حدِّ ما (لأنَّ أثينا كانت تخوض حرباً ظالمة ضد إسبارطة) والذي جاء بنظرية الأفكار المطلقة والحقيقة.

وأرسطو (تلميذ أفلاطون ومرشد الإسكندري الكبير) الذي أسَّسَ المبادئ التي يمكن أن تصنَّف الأشياء والأفكار وفقها ومنها جاء مبدأ التناقضات وأساس منطق أرسطو الكلامي. كلُّ الغاية من هذا التفكير كانت إبراز الأخطاء والعثور على العيوب. لقد كان الافتراض أنَّه إذا استطعنا إزالة هذه الأخطاء فإننا سنصل إلى الحقيقة. إذن لقد كان إيجاد الأخطاء أساس التفكير الغربي منذ زمنٍ طويل، ومن هنا جاء الانشغال المبالغ فيه بحلِّ المشكلات إن النظرية الغربية عن التطور هي إظهار العيوب والنواقص ونقاط الضعف ثمَّ العمل على تصحيحها. إننا نعتقد أننا إذا أزلنا كل العيوب نكون قد حققنا عملية التطور. إن ذلك يتعارض مع الثقافة اليابانية التي لم تتأثر باليونان مطلقاً. اليابانيون لا

يفهمون الجدل لكنهم يفضلون التفكير الموازي. عندما يتعلق الأمر بالتطوير فإنهم يهتمون أيضاً بإزالة العيوب الواضحة، لكن هذه هي البداية وليست نهاية الأمر. بعدها يقول اليابانيون: «هذا ممتاز- والآن لنجعله أفضل». ربما يكون هذا هو الفارق الأهم بين التفكير الصناعي الغربي والتفكير الصناعي الياباني. النتيجة هي أن اليابانيين اعتادوا على التطوير المستمر أي تطوير الأشياء حتى لو لم يكن فيها أي عيب على الإطلاق. يحاول الغرب جاهداً اليوم اكتساب هذه العادة من خلال الموضة الحالية المتمثلة بإدارة النوعية الشاملة والتي سأحدث عنها بتوسع في قسم آخر.

عادة ما يكون حل المشكلات أمراً مُستعجلاً يجب أن تكون له الأولوية على أنواع التفكير الأخرى. من المحتمل أن تملأ حياتك بالعديد من الأمور المستعجلة بحيث لا يبقى هناك أي وقت للتفكير بالأمور التي تهتم حقيقةً. إن حل المشكلات هو أمرٌ جذابٌ لأن النتيجة والفوائد واضحة وهناك شيء ملموس يمكن العمل عليه. يشعر العديد من المديرين التنفيذيين بالسعادة أثناء الأزمات لأن النجاة تكون إنجازاً بحد ذاتها. إن الأنماط الأخرى من التفكير مثل تطوير الفرصة تحمل المزيد من المضاربة والمخاطرة.

عندما تكون لدينا مشكلة يجب حلها نكون فاعلين إلى حدٍ معين فقط. إن التقنية التقليدية هي تحليل المشكلة وتحديد سببها ثم إزالة السبب. إن هذه التقنية منطقية كأسلوب في التفكير. إذا شعرت بألم حاد عند جلوسك واكتشفت أن السبب هو وجود مسمار ناتئ في الكرسي عندها يمكنك إزالة السبب وحل المشكلة. إذا كان لديك ألم في الحلق واكتشفت أن المكورات العقدية هي السبب عندها يمكنك استخدام المضادات الحيوية لقتل الجراثيم وحل المشكلة.

لكن يظلُّ هناك صنفٌ كاملٌ من المشكلات لا تجدي هذه الطريقة التقليدية في حلِّها. هناك مشكلات من المستحيل أن تجد لها سبباً.

هناك مشكلات لها العديد من الأسباب المختلفة بحيث يستحيل إزالة كل هذه الأسباب. هناك مشكلات يكون السبب فيها واضحاً جداً ولكن لا يمكن إزالتها-ربما لأنَّه يعود إلى الطبيعة الإنسانية ذاتها. إن مشكلة المخدرات الحالية هي مثال تقليدي على ذلك. يمكننا بسهولة تحديد الأسباب لكن يبدو أننا عاجزون عن إزالتها.

إن المشكلات التي لا يمكن إزالة أسبابها تحتاج إلى نوعٍ مختلفٍ من التفكير. يجب أن نكون قادرين على «تصميم» خطة مستقبلية. إن التركيز الآن على التصميم أكثر من التحليل. من أجل التصميم نحن بحاجة إلى الإبداع والقدرة على توليد مفاهيم جديدة. إنَّ التدريب التقليدي على التفكير لا يزودنا بمثل هذه المهارات.

## تحليل المعلومات

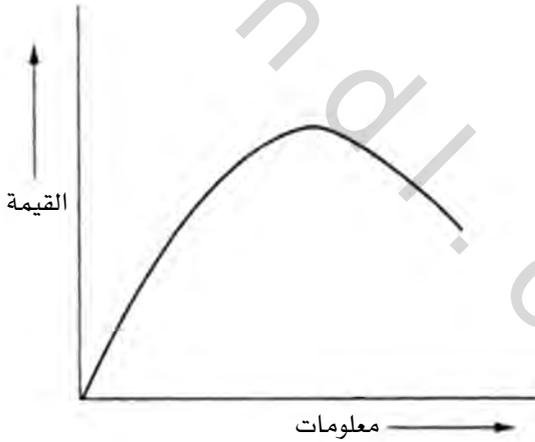
إن الأساس الثالث من أساسيات التفكير التقليدي في العمل هو جمع المعلومات ثمَّ اتخاذ قرارات بتحليل هذه المعلومات والتفاعل معها.

لقد مرَّ وقتٌ كان فيه المديرون يعانون من نقصٍ شديدٍ في المعلومات بحيث أنَّ أيَّ تحسُّنٍ في المعلومات يحسِّنُ بشكلٍ مباشرٍ نوعية القرارات التي يجب اتخاذها. بعبارةٍ أخرى كانت المعلومات ذاتها تصنع القرارات. لكن اليوم لدينا أجهزة الكمبيوتر التي تعطينا الكثير من المعلومات

وتُعطينا القدرة على التعامل معها. إذا كان القرار يحتاج فقط إلى مزيدٍ من المعلومات إذن يمكن اتخاذه بشكلٍ مباشرٍ عن طريق الكمبيوتر دون الحاجة إلى تدخلٍ بشري.

إن العلاقة بين المعلومات وقيمتها في اتخاذ القرار موضحة في الشكل ٣-١. في البداية يؤدي ازدياد المعلومات إلى قرارات أفضل ولكن بعد فترةٍ يصبحُ للمزيد من المعلومات تأثير أقل.

عند حدٍ معينٍ يصعبُ للمزيد من المعلومات استخراج معلوماتٍ مهمّةٍ من بقية المعلومات. ومع ذلك فإنَّ معظم أقسام معالجة المعلومات سوف تؤكد أن المديرين الذين يواجهون قرارات صعبة يطلبون ببساطة المزيد من المعلومات أملاً أن تقوم المعلومات الجديدة بالتفكير نيابةً عنهم.

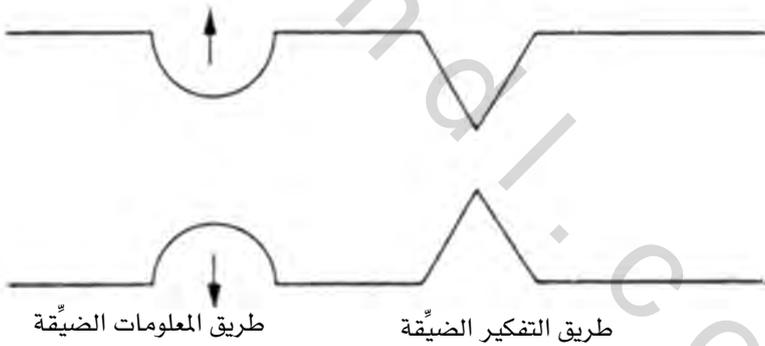


الشكل ٣-١

في الماضي كانت المعلومات تشكّل طريقاً ضيقة. إن الأعمال والقرارات والاستثمارات كانت توجّل بسبب نقص المعلومات أو كانت تتخذُ بشكلٍ نظريٍّ بحت. عندما نتعامل مع المستقبل تظلُّ هذه المشكلة

قائمة اليوم. على كلِّ حال وبشكل عام لم تعد المعلومات تشكّل طريقاً ضيقةً كما كانت من قبل. لقد فُتِحَتْ هذه الطريق بسبب أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال.

لدينا جسر ضيق يقود إلى المدينة. السير يزدحم قبل الجسر. تمَّ بناء جسر جديد أعرض منه. لم يعد الجسر يشكّل طريقاً ضيقةً وأصبح السير ينساب من خلاله وانتقل الازدحام إلى الطريق الضيقة التالية الموجودة في الطريق إلى المدينة. لقد حدث الأمر ذاته مع المعلومات. لقد كانت المعلومات تشكّل طريقاً ضيقةً وقد فُتِحَتْ الآن (انظر إلى الشكل ٤-١) لكن السير أصبح يزدحم قبل الطريق الضيقة التالية. هذه الطريق الضيقة التالية هي ببساطة «التفكير». الآن وقد امتلنا المعلومات ماذا سنفعل بها؟



الشكل ٤-١

لديك معلومات بأنَّ منافسك يقدِّم حسماً على أسعار السيارات ماذا تفعل؟ يمكنك أن تتبع أسلوب منعكس الركبة البسيط فتوفّر لزيائنك حسماً مماثلاً. إن نوعية قرارك لا تحددها المعلومات التي تحصل عليها وإنما نوعية تفكيرك والمفاهيم التي تبتكرها.

باختصار إن الحصول على المعلومات واستخدامها مازال أمراً مهماً كما كان من قبل وربما أصبح أكثر أهميةً لكنّه لا يكفي لوحده. في هذا العالم الذي يزداد تعقيداً تصبح الطريقة التي نستخدم بها المعلومات أهمّ من المعلومات ذاتها.

لقد اعتدنا على التفكير بأن تحليل المعلومات سيؤدّي بحدّ ذاته إلى إنتاج الأفكار. لكننا اليوم نعلم أن الأمر لا يتمُّ بهذه الطريقة وأن تحليل المعلومات يمكننا فقط من اختيار أفكار من تلك الأفكار الموجودة لدينا (مع أن ذلك قد يكون مفيداً تماماً) لكي نوّلد أفكاراً جديدة يجب أن نكون قادرين على القيام بعملٍ متعلّق بالأفكار في عقولنا قبل أن نأتي إلى المعلومات.

سوف آخذ بعين الاعتبار العلاقة المهمّة جداً بين المعلومات والمفاهيم في قسمٍ لاحق. إنَّ المعلومات بحدّ ذاتها لا تصنع المفاهيم.

## المنافسة

إن النظرة التقليدية إلى المنافسين هي أنهم أعداء. قد تكون هذه النظرة مقيّدة جداً. ذات يوم اجتمعت شركات الطعام اليابانية وقرّرت أنه ليس من المنطقي أن تكون سيارة الشحن التي تنقل بضاعة كل شركة نصف فارغة. لقد قرّروا أن يتشاركوا في نقل بضائعهم إلى الأسواق. وكانت النتيجة أنهم وفّروا نفقات نقل البضاعة بنسبة ٨٠٪. يجيد اليابانيون بشكل ممتاز التفريق بين المجالات التي يكون فيها التنافس ضرورياً وتلك التي يصبح فيها التنافس هدرًا. على سبيل المثال، هناك

تنافس شديد بين شركات السيارات في اليابان أكثر بكثير من التنافس الموجود في الولايات المتحدة. إنهم يهاجمون بعضهم بتغيير الموديلات والأسعار وأي شيء قد يخطر في بالك. ومع ذلك هم يجلسون معاً في كل يوم في نادي صنّاع السيارات يتناولون الغداء ويناقشون المشكلات المشتركة. عندما يغادرون المبنى يصبحون متنافسين.

من الصحيح القول إنه في الولايات المتحدة تجعل المخاوف المتعلقة بقوانين تجميع رأس المال الحياة أكثر صعوبة وتعاني الصناعة الأمريكية من هذه السلبية بشدة ليس بسبب القوانين ذاتها التي تهدف إلى منع التكتلات وتثبيت الأسعار وإنما بسبب التفسير الواسع للقانون.

إن الأبحاث الأساسية على سبيل المثال تشكل مجالاً يستطيع فيه المتنافسون أن يتعاونوا فيما بينهم. في الحقيقة يوجد اتحادان في الولايات المتحدة حيث يشترك صانعو أنصاف النواقل مع بعضهم في الأبحاث الأساسية.

في الصناعة الأمنية هناك غالباً وفرة في الإمكانيات المتعلقة بمعالجة المعلومات وهذه أيضاً يمكن أن يتعاون فيها المتنافسون كذلك أبحاث المكتب الخلفي التي قد تكون مكلفة جداً لشركة واحدة.

ولكن إذا كان لديك محل لبيع الأثاث القديم وجاء أحدهم ففتح محلاً لبيع الأثاث القديم بالقرب من محلّك. ألا يجب عليك أن تقلق من هذه المنافسة؟ أبداً على الإطلاق؟ كلما زادت محلات بيع الأثاث القديم ازدادت مساحة المنطقة التي سيزورها مشترو الأثاث القديم. كذلك فإن

فندقاً واحداً لا يشكّل منتجاً ولكن عدّة فنادق متنافسة ستزيد من عمل كل واحد منها لأنها ستؤمّن قدراً كبيراً من تطوير البنية التحتية وستلقت انتباه وكالات السفير وغيرها من النشاطات.

عندما اخترعت كوداك الكاميرا الفورية توقع المحللون انخفاض أسهم شركة بولارويد لكن مبيعات بولارويد ازدادت لأن كوداك أصبحت بحاجة الآن إلى الدعاية للكاميرات الفورية.

لذلك فإن النظرة التقليدية للمنافسين على أنهم أعداء قد لا تكون صحيحة دائماً. المفتاح هنا هو أن تحدّد المجالات التي يفيد فيها المنافسون وتلك التي يصبحون فيها خصوماً.

إن الموقف ليس دائماً على شكل اربح/اخرس وإنما على شكل اربح/اربح/اخرس.

على أية حال يجب أن تكون على مستوى المنافسين وإلا ستخرج من السوق. لا شيء يمكن أن يكون أساسياً أكثر من هذه القاعدة. إن الأدوات التقليدية في المنافسة هي السعر والنوعية وتمييز المنتج وتقسيم السوق وما تزال قيمتها في التنافس على حالها. على الرغم من أن صناعة الطيران تعاني من خسارة كبيرة إلا أن شركات الطيران الأغنى ما زالت ترى قيمة في تأمين طيارين ذوي سجل حافل بالطيران أملاً منها في أن تخرج شركات الطيران الأقل أماناً من السوق. إذن ما زالت المنافسة التقليدية تلعب دوراً، لكن الخطورة تكمن عندما يصبح تفكيرنا محدوداً بهذه النظرة التقليدية للمنافسة.

كما ذكرت في مقدمة هذا الكتاب، إن المنافسة في مستواها الأساسي ضرورية للبقاء كالتحكم في النفقات وكفاية الإنتاج . إن العمل لا يحتمل أن يظلّ في المؤخرة، لكن ذلك ليس كافياً. هناك حاجة للتحرك إلى الأمام وهنا يأتي دور ما فوق/ المنافسة.

قبل عدة سنوات طوّرت شركة ديبونت أليافاً للموكيت تقاوم التلوّث (ديبونت تصنع الألياف وليس الموكيت) عرض هذا الليف الجديد على شركات صناعة الموكيت لكنها لم تُعره اهتماماً. عندما شنت ديبونت حملة إعلامية موجّهة إلى الجمهور مباشرة ولأن السجاد المقاوم للتلوّث كان مثالاً ممتازاً على القيمة المتكاملة فقد طلب الناس هذا النوع من الموكيت إلى درجةٍ أجبرت شركات صناعة الموكيت على صناعته وهكذا ازدادت أرباحها. خلال ثلاث سنوات أصبح الموكيت المقاوم للتلوّث يشكل ٧٠٪ من المبيعات في سوق الموكيت. لقد كان مهندسو الديكور ينصحون بوضع موكيت ذي ألوانٍ باهتة لكنه كان يتلوّث بسهولة. الناس الذين يعيشون في شقق صغيرة ليس لديهم مكان خاص لإطعام الأطفال لذلك كان الموكيت في منازلهم يتلوّث بسهولة. لم يعد شراء الموكيت مسألة ألوان أفضل أو متانة أكثر أو أسعار أقل كما هو الحال في المنافسة التقليدية. إن قيمة الموكيت المقاوم للتلوّث تكاملت بشكل واضح مع نمط حياة المشترين. إن هذا مثال ممتاز على ما فوق/ المنافسة سوف نتحدث عن الفرق بين المنافسة وما فوق/ المنافسة بمزيدٍ من التفصيل في القسم الذي خُصّ لهذه المقارنة.