

التكتيكات والتحول

صاغ دَرَكْر بناء نظريته عن العقلية التجارية المغامرة حول مراحل شركات الأعمال التقليدية والانتقالية والمتحولة. كان التركيز بالنسبة للشركة التقليدية على توسيع الأعمال التي تتم بصورة جيدة، وأما الشركة الانتقالية فكانت تحسّن الأعمال التي تتم بصورة جيدة إلى مستوى تراكمي أعلى، إلا أن تركيز الشركة المتحولة كان على تصميم أعمال جديدة ومختلفة. ورغم أن الأعمال الثلاثة كانت تتم ضمن الشركة في وقت واحد فإن كلاً منها يتطلب ممارسات ومهارات مختلفة¹.

التطبيق الماهر للتكتيكات المختارة هو طريقة أخرى اتبعها مدراء الشركات الانتقالية لضمان المستقبل ولإيجاد أعمال جديدة. اقتنع دَرَكْر أن المعالجة التكتيكية للفرص لم تكن تتطلب عبقرية إدارية أو مهارة فنية، فالفرص في غالب الأحيان تقع تحت سمع وبصر المدراء لو أنهم تحملوا فقط عناء رؤيتها. في هذا الفصل سوف أتفحص استخدام التكتيكات المختارة أولاً، وثانياً شركات الأعمال المتحولة والابتكار الخارق.

1. ج. جيندورن، «وَمَضَات عبقرية» (Inc 18(7)، أيار 1996، ص 31 (عدد خاص: حالة شركة الأعمال الصغيرة).

التكتيكات العملية

قدّم لنا دزكر مجموعة مرتبة من التكتيكات من أجل تحديد فرص العقلية التجارية المغامرة، وتتضمن لائحته التكتيكات الأكثر أهمية: (1) الأمور اللامتوقعة و(2) الأمور المتضاربة و(3) البيانات السكانية من أجل تحديد أسواق المستهلكين و(4) الصناعة وبنية السوق و(5) التقليد الخلاق و(6) لعبة العقلية التجارية المغامرة و(7) المكانة البيئية.

الأمور اللامتوقعة

ناقش دزكر في استعراضه لتكتيك الأمور اللامتوقعة ثلاثة أصناف: النجاح اللامتوقع والفشل اللامتوقع والحوادث الخارجية.

النجاح اللامتوقع. كتب دزكر: «لا تتوفر فرص أغنى لنجاح الابتكار في مجال آخر غير النجاح اللامتوقع»². ورأى أن النجاح اللامتوقع بمثابة منتج أو خدمة موجودين في شركة الأعمال ولكن أحداً لم يدرك القيمة الحقيقية لأي منهما بصورة فورية، فمحلات كل شيء على سبيل المثال لم تدرك أهمية الأجهزة ذات القيم الكبيرة لأنها لم تناسب خليط بضائعها التقليدية، والمصارف تباطأت في رؤية فوائد الخدمات الجديدة التي توفرها تكنولوجيا الحاسوب، وعلى الرغم من أن المواد التخصصية مثل المواد الصيدلانية والأطعمة المعلّبة والزهور تعطي أرباحاً هامشية جوهرية أكبر فإن الأسواق المركزية ترددت في تقديم الموارد المالية والتدريب لتطوير التعامل بها، كذلك لم تفتن شركات الهاتف لأهمية دليل الأوراق الصفراء كمصدر رئيسي للربح إلا عندما رُفِعَت القيود عن المنافسة.

في معرض تساؤل دزكر عن السبب الذي دعى الكثير من الإدارات إلى

2. ب. ف. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة: ممارسة ومبادئ (نيويورك:

إهمال النجاح اللامتوقع باعتباره فرصة، أرجع ذلك بصورة جزئية إلى «الأنا الإدارية». ذلك أن الفتنة والإثارة التي توفرها المنتجات الجديدة المدلّلة تعمي بصَرَ هذه الإدارات عن الفرصة الموجودة ضمن نقاط قوة شركاتها. سلّم دَرَكَر بأهمية وجود عدد من أصحاب الأنا الكبار الذين يمكنهم إذكاء العقلية التجارية المغامرة، لكن الرواتب تدفع أيضاً للمدراء لأنهم متنوّرون من الناحية الفكرية ولأنهم على حق وكذلك لتحقيق نتائج اقتصادية أيضاً. وعليه فإن على المدراء الناجحين أن تكون لديهم تلك الأنا الكبيرة التي تحتاج في بعض الأحيان إلى ضوابط لأن «الأمر اللامتوقعة توفر الفرص إذا كنت راغباً بإخضاع الأنا التي تمتلكها»³.

هناك سبب آخر لعدم متابعة السعي وراء النجاح اللامتوقع هو أن لنظام التبعية في شركة الأعمال نزعة طبيعية بُنيوية لإبراز المنتجات الحالية في سجل الديمومة الطويل، وهذا الوضع يحفّز عدداً من عناصر الإدارة لاعتبار الشركة التقليدية كأمر طبيعي سيستمر إلى الأبد، وعندئذ يُنظر إلى كل جديد بريبة لأن «كل شيء يناقض ما درجنا على اعتباره قانوناً طبيعياً يجب أن يُرفّض باعتباره غير سليم وغير صحي وغير سوي بشكل واضح»⁴.

غير أن بعض الشركات تتقبل الأمور غير المعتادة ولا تشكك بها وذلك بدلاً من صرف النظر عن الأمور اللامتوقعة باعتبارها «استثناء»، وتدرّك - في مجال اعتبارها فرصاً - أنها تتطلب صبراً وانتباهاً خاصين. «عندما يكون المشروع المخاطر جديداً سواء تأسس خارج الشركة أو داخلها وخارجها معاً فهو بمثابة طفل، وأنت لاتضع كيساً وزنه أربعين رطلاً على ظهر طفل في السادسة من عمره حينما تأخذه في نزهة طويلة سيراً على الأقدام»⁵.

3. أ. روتيليانو، «مقابلة مع بيتر دَرَكَر: إدارة الجديد» مانيجمنت ريفيو (كانون الثاني 1986)، ص 38.

4. دَرَكَر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 38.

5. جيندورن، «وَمَصّات عبقرية»، ص 38.

والخلاصة أن درّكر يبيّن أن الإدارات التي تعاني من قصر البصر ترى أن الأمور اللامتوقعة غير سوية، في حين تعتبرها الإدارات المتفتحة جزءاً من حضارة شركاتها، فالشركات المجدّدة مثلاً تغتنمها دائماً في ممارساتها المنبثقة عن العقلية التجارية المغامرة.

رفضت شركة آي بي إم IBM مثلاً أن تحضّر تسويق أوائل حواسبها ضمن نخبة من الزبائن العلميين ورأت مجالاً تطبيقياً أكبر للحاسوب في تصديه لاحتياجات المعلومات لدى شركات الأعمال.

تجاوزت شركة ثري إم 3M الاستخدام الأصلي المحصور للشريط اللاصق باعتباره مادة لربط الكتب وذلك من خلال البحث عن احتياجات الأمهات اللاتي اكتشفن مئات الآلاف من الاستخدامات المنزلية له.

أمضت شركة دو بون Du Pont عشرة أعوام في تطوير اكتشافها المدهش في استعمال النايلون في العمل التجاري الناجح، حيث لاحقت إدارتها نجاح النايلون اللامتوقع ابتداءً من الجوارب النسائية وذلك من خلال عرض المنتج البوليمري على صنّاع آخرين، مما أدى إلى استخدامات كبيرة متنوعة للمنتج مثل مظلات الهبوط وأنسجة التغليف وألياف الإطارات والخيوط النيجية وخيوط السجاد.

بدأت شركة ماكدونالدز McDonald's انطلاقتها كواحدة من أكبر قصص نجاح العقلية التجارية المغامرة بعد أن لاحظ بائع خفّاقات الحليب ريه كروك Ray Kroc أن أحد زبائنه حقق نجاحاً لامتوقِعاً من خلال تنظيم عمل المأكولات السريعة. كان محل ماكدونالدز الأصلي عبارة عن منفذ صغير لبيع الهمبرغر يديره أخوان اشترى عدداً كبيراً غير متوقع من الخفّاقات التي يبيعها كروك، فأدرك بسرعة أن عملية ماكدونالدز الصغيرة كانت تكشف عن ظاهرة أكبر تميزت بالقدرة الكامنة على إحداث ثورة في العمل بالمأكولات السريعة. إشتري كروك الشركة وحول ابتكار ماكدونادز الأصلي إلى شركة ببلانيين الدولارات.

سجلت شركة كرايسلر Chrysler نجاحاً لم يتوقعه أحد نهائياً عندما حوّلت استراتيجية التسويق فيها إلى الشاحنات المغلقة والخفيفة، حيث بقيت هذه الشاحنات تُصنّف في عداد العربات التجارية بدلاً من تصنيفها كسيارات ركاب.

قدّم درّكر الوصفة التالية لتحقيق مزيد من الانتباه إلى العقلية التجارية المغامرة الأكبر من أجل التخلص من موانع المدراء ضد النجاح اللامتوقع ومقاومتهم له ولتشجيعهم على ممارسة عمل أفضل من المُقرّر سابقاً: «يجب على الإدارات أن تنظر في كل نجاح لامتوقع من خلال الأسئلة: (1) ماذا يعني لنا إذا استثمرنا؟ و(2) إلى أين سيقودنا؟ و(3) ماذا ينبغي علينا أن نفعل لتحويله إلى فرصة؟ و(4) كيف نشرع به؟ وهذا يعني في المقام الأول أن الإدارات تحتاج إلى تحديد وقت لمناقشة النجاح اللامتوقع، وتكليف شخص يقوم على الدوام بتحليل النجاح اللامتوقع ويفكر في كيفية استثماره»⁶.

الفشل اللامتوقع. كانت إحدى مصادر القوة العظيمة لاقتصاد منشأة الأعمال تكمن في قدرتها على التخلص من المنتجات الخاسرة عندما يرفض المستهلكون شراء أحد منتجات الشركة. وعندئذ تكون استجابة الإدارة الطبيعية للفشل اللامتوقع في السوق هو القبول به دون تدمير. أكد درّكر -محذراً من هذه الروح الحلبية في الخضوع وداعياً إلى فهم الفشل بصورة أدق - أن الإدارات يمكنها تفادي المفاجأة البغيضة الناجمة عن الفشل اللامتوقع من خلال تحويله إلى فرصة اقتصادية، ولخص موقفه تجاه هذا التكتيك قائلاً: «الفشل مثل النجاح لا يمكن أن يُرفض ونادراً ما يمر مرور الكرام، ولا يُرى كأحد أعراض الفرصة إلا نادراً، فالكثير من حالات الفشل هي بالطبع ليست سوى أخطاء، أو نتيجة للجشع أو الغباء، أو السير مع الركب دون تفكير، أو عدم الكفاءة في التصميم أو التنفيذ، ومع ذلك فإذا

فشل شيء على الرغم من التخطيط له بعناية وتصميمه الدقيق وتنفيذه الواعي، كان على الغالب نذيراً لتغيير ترافقه فرصة⁷.

استخدم درّكر موضوع السيارة الإيدسل Edsel كي يصوّر تحويل السلبية إلى الإيجابية وذلك في حديثه عن كلمة أعراض باعتبارها الكلمة الفاعلة في هذا الموجز، ولم يحاول بالطبع أن يُعقّلن أسباب الخطأ المبدئي الذي كلف نصف بليون دولار والذي تورده كتب التسويق المدرسية مثشّهة بأنه أكبر كارثة تسويقية في تاريخ شركات الأعمال. كان درّكر يهدف إلى بيان كيفية رد إدارة شركة فورد Ford على هذه الغلطة التذكارية، فبيّن كيف أن الإدارة العليا عوّضت عن خسارتها التسويقية باتخاذها قراراتين رئيسيين، أولهما أنها أخضعت الأنا الإدارية فيها وتخلّت بسرعة عن المشروع بدلاً من طلب دراسة أخرى على أمل استعادة شباب السيارة الإيدسل، وذلك بالرغم من أن تكاليف أبحاثها كانت الأعلى في تاريخ السيارات.

والثاني أنها بحثت في أسباب فشل السيارة الإيدسل غير المتوقع لأنه درس في خبرة العقلية التجارية المغامرة، وأعطت الأسباب المنطقية في سلامة المفهوم الأصلي باعتبار السيارة استجابة لمعادلة شركة جنرال موتورز General Motors التسويقية المهجورة ظاهراً: «سيارة تناسب كل محافظة نقود»، حيث كان البحث الذي أجرته شركة فورد على السوق صحيحاً وكشف عن أن حاجة السوق إلى هذه الفئة الاقتصادية تجاوزت ذروتها. ورغم أن السيارة فشلت في تحقيق التناسب مع حقيقة السوق الجديدة الشبابية والرفاهية الشخصية والوضع النفسي فإن شركة فورد كانت قادرة على تلبية حاجات الزبائن المفهومة هذه من خلال السيارتين موستانغ Mustang وتندربيرد Thunderbird.

استشهد درّكر أيضاً بأمثلة جهاز نوفوكين Novocain والهاتف المصوّر

7. درّكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 46.

picture phone، حيث كان الأول موجهاً أصلاً للأطباء ولكنه عند عرضه وجد سبيله عند أطباء الأسنان، وكانت السوق الأصلية للثاني تركّز على النساء، وعندما رفضه كمنتج يومي منزلي حوّلت شركة إيه تي أند تي AT&T تركيزها بنجاح إلى العمل على هاتف التخاطب المتعدد. شركة كوكا كولا Coca-Cola هي مثال بارز آخر على تحويل الفشل اللامتوقع إلى فرصة، فبعد أربع سنوات من أبحاث السوق المكثفة قررت إدارتها تجربة فرضية هي أن شراب الكوكاكولا ليس مجرد شراب بل هو كالدّين في بعض أجزاء البلاد، غير أن طرح المنتج الجديد تحوّل إلى فشل تذكاري، بيد أن الإدارة لم تسمح لغطرتها بالتدخل بالحقيقة، وبدلاً من أن تقول: «نحن كنا على حق» قال مدراؤها التنفيذيون «هناك فرصة» في البقاء على شيء من القوة، وقد استعادت هذه القوة وأطلق عليها اسم كلاسيك كوك Classic Coke. «إن الاستماع لما هو غير متوقع يمكن أن يسبب الأذى، ولا بد أن ذلك تسبب بأذى شركة كوكا كولا قليلاً، ولكن الألم لم يكن لدفتري الجيب بل للأنا»⁸.

الحادث الخارجي اللامتوقع. اكتشف درّكر في بحثه عن ظلال الأمور اللامتوقعة أهمية كبيرة للحادث الخارجي اللامتوقع باعتباره تكتيكاً مفيداً للابتكار، واستخدم دلائل على ذلك كان منها صورتين لاستجابات الشركة للحاسوب الشخصي وللتلفاز. في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين ظلّت شركة آي بي إم IBM أن أساس مستقبلها التكنولوجي يقوم على تميز حاسوبها الأساس (مينفرم) الذي لا يُشق له غبار، فخططت للحواسيب العملاقة التي ستكون أساساً لإنشاء مصارف المعلومات لدى شركات الأعمال المتخصصة ولإيجاد استخدامات معلوماتية صناعية.

كان ظهور التلفاز هو الحادث الخارجي الذي لم يكن في صالح صناعة الطباعة كثيراً معتبرة أنه تهديد بانحطاط مبيعات الكتب حسب التوقعات التي

8. روتيليانو، «مقابلة مع بيتر درّكر»، ص 38.

قامت على أن التلّفاز لن يكون بعد الحرب العالمية المهيمنُ على وقت الفراغ الذي كان مخصصاً فيما سبق للقراءة فحسب، بل إن اعتماد الأمريكيين على المكتبات العامة سيتزايد على حساب شراء الكتب بأعداد كبيرة، ولكن الذي حصل هو الارتفاع غير المسبوق في مبيعات الكتب التي ضربت رقماً قياسياً بدلاً من تدهورها الذي كان موضع ريبة، وهذه الزيادة التي لم يكن أحد يتوقعها لا علاقة لها في رأي درّكر بجهود المبيعات التي بذلها أصحاب محلات بيع الكتب التقليدية أو التي تمت تحت غطاء استراتيجيات الناشرين، وأرجع هذا الارتفاع المفاجئ إلى الحسومات التي قدمها تجار الجملة الكبار الذين لا علاقة لهم أبداً بصناعة الكتب. إن شيوع الكتب على هذه الصورة الجديدة في عصر التلّفاز قد أزال من الوجود تجار المحلات الصغرى الموروثة الذين اشتهروا بحبهم للكتب وبمعرفتهم لأذواق المستهلكين. قال درّكر إن معظم العاملين لدى هؤلاء التجار الكبار كانوا في سابق أيامهم باعة مواد تجميل، وأن التجار لم يعاملوا الكتب باعتبارها أدياً بل باعتبارها أداة لمبيعات كبيرة من خلال تحسين استخدام الفراغ المتاح على رفوف المحلات، وعلّق ساخراً: «السخرية الكبيرة بينهم هي أن قراءة البائع لأي شيء بخلاف بطاقة سعر الكتاب هي مؤهلات لافائدة منها»⁹.

إن توقع اللامتوقع سواء ظهر على شكل نجاح لامتوقع أو فشل لامتوقع أو حادث خارجي لامتوقع هو تكتيك سليم لاجتناب المفاجآت المقيتة الناتجة عن القرارات الأصلية المتخذة من قِبَل العقلية التجارية المغامرة ولمعرفة أهمية النتائج اللامقصودة. وأحد الأسباب التي تجعل هذا التوقع صعب التنفيذ هو أن كل شخص يشكو من ضعف في الذاكرة، فنراه ينسى توقعاته الخاصة بمشروع العقلية التجارية المغامرة بعد ستة أشهر من انطلاقته. بيّن درّكر أن هناك احتمالاً قليلاً في ضياع الفرص إذا استخدم

9. درّكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 54.

المدرء في البداية طريقة كتابة توقعاتهم للكشف عن الأعراض الخاصة بمشاريعهم الجديدة كلها لأن الذاكرة هشة، ومثل هذه الطريقة لبيان اللامتوقع قد لاتكون مقرونة بكميات ولكنها طريقة نوعية لثلا تؤخذ الأمور على محمل التصديق دونما تفكير.

الأمور المتضاربة

عرّف درّكر التضارب بين الواقع وبين ما يجب أن يكون في شركة الأعمال بأنه «عدم انسجام بين ماهو كائن وما [يجب] أن يكون»¹⁰. تأخذ معظم الشركات العيب أو الغلطة في عملياتها بدهاة باعتبار ذلك العيب أو تلك الغلطة جزءاً طبيعياً من تصميم الصناعة وذلك بدلاً من الاعتراف بوجود طريقة لتضييق الفجوة بين ماهو مثالي وما هو حقيقي. وجّه درّكر اللوم على هذا الاختلاف إلى التضارب لأنه يجعل الإدارة تقف عاجزة بدلاً من أن تبذل محاولة لتحويل المشكلة إلى فرصة، واقترح استخدام تحليل نقاط الضعف من أجل تحديد المجال الذي يكون فيه عمل منظومة الشركة أدنى من المستويات المحددة في النظم. ينبغي على الإدارة في هذا السبيل أن تحدد نقطة الضغط الرئيسة التي تدفع فيها الشركة أكبر تكلفة في تسيير الأعمال (انظر المسرد التالي):

قال درّكر إن على الشركات - بدلاً من قبولها بوجود التضارب كمسألة اعتقادية - أن تتخذ الخطوة الأولى في تحليل نقاط الضعف وتحدد النقطة التي تدفع فيها سعراً غير مناسب ضمن نظام الشركة، وعرض مختلف الصور لنقاط الضغط الرئيسة في الصناعة:

■ النقل: كلفة الناقله عندما تكون بلا عمل

- الفولاذ: كلفة الطاقة العالية الناتجة عن عملية التخزين والتبريد المتمرة
- العمود الخشبي: كلفة دفع ثمن شجرة كاملة لقاء الحصول فقط على نتائج اقتصادية محدودة بسبب الهدر الحاصل في تحضير الخشب بشكله النهائي بالنسبة للمصنع
- المشروبات الغازية: وزن مكنون الماء يزيد من كلفة التوزيع والتوضيب
- منتجات الورق: نقطة تعادل التكلفة والنفقات العالية ومكنون الهواء العالي في المنتجات المنتهية
- المواد الصيدلانية: تكلفة اختبار المنتجات الباهظة بشكل لا يُحتمل وأخطار الآثار الجانبية التي لا بُدَّ منها
- آلات التصوير: الصعوبات المزعجة في التقاط الصور وإظهارها
- الرعاية الصحية والطبابة: الارتفاع المضطرد في تكاليف الخدمات دون تحسن متوافق في الأداء
- الهواتف: أقصى وأعلى تكلفة لصيانة شبكة النقل ذات الأسلاك النحاسية والإبقاء على هذه الشبكة
- خدمات الحمرة: النفقات الباهظة المترتبة على المعاملات الورقية ذات التكاليف المستورة
- السيارات: التصميم غير المرن لخط الإنتاج وتكاليف التسويق العالية المرافقة لنظام التعامل بإنتاج وحيد
- البيع بالمفرق: الحاجة إلى معلومات الوقت الراهن ضمن المنظومة
- الأسواق المركزية: الهدر الناجم عن تداول البضائع في كل أنحاء المخزن، وعلى الخصوص عند نقطة دفع الثمن والخروج

أكد دَرَكْر على أن تضارب الأعمال ساهم بشكل زائد بالتكاليف دون النتائج، مضيفاً أن الزبائن لم يكونوا مهتمين بالصعوبات التي تواجهها الإدارة في مشاكل التوضيب والهدر والتسليم. يرى الزبائن القيمة فقط حينما تغلب الإدارة على مشاكل التكلفة المرتفعة وتحولها إلى قيمة هادفة (انظر المسرد المرافق).

- تمت معالجة النقل البحري من خلال استخدام نظام الحاويات الذي قلل من وقت المرفأ الضائع من اثني عشر يوماً إلى اثني عشرة ساعة.
- استخدمت الحكك الحديدية القطارات المتلاقية والحاسوب لبرمجة حركة القطارات من أجل التخلص من تكاليف الناقله عندما تكون بلا عمل.
- خفضت مصانع الفولاذ الصغيرة مراحل عملية التسخين من عدة خطوات إلى خطوة واحدة وذلك من خلال استبدال خردة الفولاذ بخردة الحديد.
- تمكنت صناعة الخشب من خلال تقديم المعرفة الكيميائية من تحويل المواد المهذورة السابقة (الجذور ولحاء الشجر والأوراق والنشارة) إلى مجموعة من المنتجات الجديدة.
- أدت منتجات مثل الكول - إيد Kool-Aid والتانك Tang إلى إزالة الحاجة إلى تزويد زبائن المرفق بكثير من الماء عبر قنوات التوزيع.
- إن استخدام الماسحة الضوئية والتخلي عن الأختام الخضراء وتقديم عدد أقل من القسائم خفضت من مشاكل الخروج البطيء في الأسواق المركزية بشكل لا بأس به.
- آلة التصوير البولارويد Polaroid التي اخترعها إيدوين لاند Edwin Land جعلت أخذ الصورة وإظهارها بخطوة واحدة حقيقة واقعة.
- الابتكار في الرعاية ضمن سيارات الإسعاف والمراكز الجراحية الصغيرة

- ومنازل الأمومة وعيادات التشخيص قلّت من تكاليف المشافي العالية.
- المتنافسون الجدد في مجالات الهواتف استخدموا التكنولوجيا الرقمية (الأسلاك البصرية والحواسب والاشتراب بمجموعة قنوات تلفازية) من أجل إنشاء شبكات جديدة بثمن أقل.
 - أصحاب العقلية التجارية المغامرة في صناعة الحمرة طرحوا تقنيات جديدة للمسير بالمعاملات الورقية واعترفوا بأهمية مستثمري المعاشات التقاعدية والمؤسسات باعتبارهم زبائن رئيسيين.
 - تقدمت الإنتاجية في صناعة السيارات بصورة كبيرة من خلال تقنيات الاستمرار من مصادر خارجية وتقنيات البضاعة الجاهزة للبيع في الوقت المناسب.
 - انخفضت بشكل شديد تكاليف المستودعات والتوزيع - في مجال بيع البضاعة محسومة القيمة على نظام التجزئة - وذلك من خلال برمجة الحاسوب بتقنيات معلومات الوقت الراهن وجعل الصانعين مسؤولين عن التسليم السريع.
- لم يرغب دزكر أن يوحي باستعراضه لموضوع التضارب بأن لشركة الأعمال مصدر ضعف واحد فقط، ذلك أن من المحتمل تحديد مصادر ضعف إضافية في مختلف النواحي الوظيفية من منظومة الشركة المعقدة، وحذر أيضاً من أنه لا توجد ضمانة للتخلص من نقطة الضغط ذات التكلفة العالية أو تعديلها، ولكنه واثق بأن التصدي لمصدر الضعف سيؤدي إلى تحسن في النتائج.

البيانات السكانية من أجل تحديد أسواق المستهلكين

أكد دزكر على أن الاتجاهات السكانية هي أقل مصادر فرص العقلية التجارية المغامرة خطورة، إذ أن استخدام البيانات السكانية من أجل تحديد أسواق المستهلكين هو تكتيك سليم لحلّ مغاليق الفرص لأن الاتجاهات

السكانية تمثل تحولات الماضي القريب إلى مستقبل سديد: «إنها ليست غامضة، وتنطوي على أكثر النتائج قابلية للتكهن»¹¹. يمكن أن نفترض من خلال طرح الميل إلى نسبة ولادة عالية أن يكون قد وُلِدَ معظم الذين سيلتحقون بالقوى العاملة في غضون العقدين القادمين. «التغيرات في البيانات السكانية هي بالطبع أكثر المؤشرات وثوقاً على الدوام لأن الوقت اللازم لتحقيق التغيرات السكانية معروف وعَند»¹².

يجب تذكير صاحب العقلية التجارية المغامرة بأن يتمكَّ عند تحديده الفرص السكانية بالعلاقة بين المجموعات والمكونات. بيّن درَكر أن المجموعات مهمة في فهم الصورة الكبيرة لعدد السكان عند الأمة، ولكن المكونات وحدها، أي النواحي السكانية المتخصصة، تحظى بالأهمية لدى العقلية التجارية المغامرة: «عدد السكان المطلق مثلاً هو أقل الأمور أهمية، والتوزيع حسب الأعمار يفوقه أهمية بكثير»¹³. ليس من وظيفة الإدارة أن تقبل بواقعية نماذج هذه التغيرات المتعلقة بالحقائق فحسب، بل أن تحلّل الأشكال الكلية إلى مكونات محدّدة للفرص.

لاحظ درَكر أن المدير التنفيذي العام لشركة سيرز روبك Sears Roebuck الجنرال روبيرت وود Robert Wood خلال عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين، كان أول مدير أدرك أثر العقلية التجارية المغامرة على السكان باعتبارها مصدراً للابتكار، ويُقال إنه كان يحتفظ بنسخة من كتاب مقتطفات إحصائية للولايات المتحدة طوال اليوم على مكتبه وفي الليل إلى جانب سريره، وأن أحد الاتجاهات التي لاحظها أثناء تقليبه مجموعة

11. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 88.

12. ب. ف. درَكر، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: ترومان تالي بوكس، تايمز بوكس، 1982) ص 89.

13. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 95.

الإحصائيات الضخمة كانت الهجرة إلى الضواحي في العشرينيات، فأرجع ذلك إلى زيادة استخدام السيارات واستغل هذا الاتجاه بإضافة مخازن الضواحي إلى نشرات الشركة المصوّرة كوسيلة رئيسة لاستراتيجية الشركة التجارية، وأكمل هذا الابتكار في رؤيته فرصة رئيسة للتأمين على السيارات فأسس شركة أولستيت Allstate التي كانت إحدى أنجح شركات التأمين في التاريخ. اعترف وود فيما بعد بأهمية رؤية الأثر السكاني على السيارات باعتباره فرصة رئيسة عندما لاحظ أن سيرز Sears على الرغم من أنها ارتكبت جميع الأخطاء الواردة في الكتاب إلا أنها رأت أهمية السيارة في إحداث ثورة في نظم الحياة الأمريكية.

تحديد البيانات الخاصة بالتوزع العمري والنماذج التعليمية والتحرك الجغرافي أمور مهمة للمدراء في نظر دزكر الذي يرى أن الأمر المهم في التوزع العمري هو تحديد المترابطة المهيمنة أي الفئة العمرية الأكبر والأوسع نمواً، فقد أصبحت المترافقة الرئيسة بعد الحرب العالمية الثانية مثلاً هي التفجر الولادي في الأعوام من 1947 ولغاية 1957 الذي أدى إلى التكهن بتضاعف عدد السكان. وعلى فرض أن هذه الفئة المهيمنة هي أول جيل وُلد في ظروف البجوحة فإن للمدراء أن يتكهنوا بالنتائج المهيمنة في نواح مثل تربية الأطفال والتعليم واختيار المهن وعادات صرف المال.

لقد أمكن بتحديد أكبر من خلال متابعة مسيرة جيل التفجر الولادي الزمنية والزيادة الهائلة في عدد السكان أن يتم التكهن باتجاهات اجتماعية رئيسة مثل التوسع في خدمات رعاية الطفولة والتفجر في المنشآت التعليمية والنمو السريع لابتكارات في مجال تسليّة المراهقين وزيادة غير مسبوقه في الانتساب إلى الجامعات وزيادة متهوّرة في المهن الخاصة بالعاملين في مجال المعارف والنمو السريع في الوحدات السكنية لتلبية حاجات تكوين الأسر والظهور الواسع للسفر الأسروي أثناء الإجازات. وبما أن أطفال التفجر يدخلون اليوم في خمسينيات العمر وقد تربّت أسرهم فإن اهتماماتهم بأنشطة

الفراغ تتزايد وكذلك بالرعاية الصحية في العقود القادمة استعداداً لمرحلة التقدم في العمر.

بيّن دزّكر - بعيداً عن مملكة علم الاجتماع - أن على المدراء بعد أن درسوا البيانات أن يبحثوا في الهدف المحدّد لشركاتهم الذاتية والأثر المتصل بها، وليس أمامهم في الحقيقة سوى خيارات قليلة في هذا الأمر لأن «الضغوط السكانية كبيرة جداً - ولا يمكن عكس اتجاهاتها - بحيث تضعف أية سياسة تحاول»¹⁴ أن تقاوم هذه الضغوط.

قدّم دزّكر عيّنة عن شركات العقلية التجارية المغامرة التي استجابت بنجاح للحقائق السكانية ليس في حل رموز تأثير الفرص السكانية فحسب بل في تحويلها إلى نتائج اقتصادية أيضاً:

- طرحت شركة كيمبرلي - كلارك Kimberly-Clark حفاضات أطفال وانطلقت شركة غيربر Gerber في ابتكارات التغذية في مجال أطعمة الأطفال.
- إدراكاً من شركة بيسي كولا Pepsi-Cola للتفجر الولادي في بداياته فقد وفّرت منافسة كبيرة لشراب الكوكا كولا لدرجة جعلت من جيل الشباب وجيل البيسي اصطلاحين مترادفين.
- عثرت شركة ميلفيل Melville على نموذج شراء المراهقين عدداً من الأحذية سنوياً، وهم خلافاً لأبائهم يشترون لأجل (الموضة) وليس من أجل الديمومة.
- قدمت شركتا هوليدي إن Holiday Inn وكُلب ميد Club Med للطبقة المتوسطة الجديدة الموسرة ابتكارات فريدة للسفر والإجازات.
- أدرك الكثير من المطوّرين أن الأزواج الشباب عند شرائهم منازل

يشترون حسب التوقعات المستقبلية ويرون أن دخولهم الحالية تقف عائقاً أمام الشراء، إذ يُدخلون متمات مثل السجاجيد وبعض الأشياء الثابتة كجزء من الرهونات التي سيسددون أقساطها على فترة طويلة.

- حوّلت شركة برونزويك Brunswick لعبة البولينغ من نشاط شبابي جانح قدير إلى لعبة عائلية محترمة وتسلية اجتماعية من خلال تسويقها كششاط وليس كمنتج.
- في أواخر خمسينيات القرن العشرين تبنت مصارف المدن في فترة متأخرة مفهوم التسويق (الذي ابتدعه أ. ب. جيانيني A.P. Gianini في العمل المصرفي) وقدمت صكوك إقراض جديدة لتمويل البيوت والسيارات وامتيازات للمجتمع الموسر.
- استفادت شركة سيتيكورب Citicorp من وفرة النساء الجامعيات من خلال توظيفهن المفرط في مناصب إدارية.
- بعد انقراض معظم المجالات الوطنية الرئيسية (مثل لايف Life و لك Look)، زاد عدد المجالات التخصصية والإقليمية التي تصور التنوع العرقي في البلاد والأقاليم وأنشطة الفراغ والهوايات التي اكتشفت في فترة متأخرة .
- استفادت شركتي ماتل Mattel و تويز «آر» Us Toys من الدخل المتوفر في سوق الشباب من خلال تصنيع وتوزيع مجموعة متنوعة هائلة من الألعاب واللعب.

الصناعة وبنية السوق

الانتفاضات في التسويق والاتجاهات البنوية كانت دائماً مصادر مهمة للابتكار ولكن تحديدها كان صعباً في مراحلها الأولى فلعلها خداعة للغاية، وهي تبدأ عادة بشكل سلس وغير ملاحظ في غالب الأحيان، وعندما يتزايد زخمها يصبح من المستحيل تجاهل نتائجها. وصف دزكر التفاعلات المتبادلة

قصيرة المدى وطويلها كما يلي: «إن نجاح كل من يستثمر الاتجاهات البنوية أكيد في الغالب، إلا أن محاربتها صعبة على المدى القصير وليس هناك من أمل على المدى الطويل. وعندما يتلاشى هذا الاتجاه أو ينعكس (وهذا أمر نادر الحدوث) فإن الفناء ينتظر الذين يستمرون على ما كانوا عليه، وأما الذين يغيرون بسرعة فموعدهم الفرصة»¹⁵.

يشتمل تكتيك الإستفادة من التغيير في الصناعة وبنية السوق على صعوبة واحدة هي عجز الشركات القائمة في صناعة ما عن فهم التهديد الذي يمثله المنافسون لبقائها، فلا تدرك أن الحظ سرعان ما سيتخلى عنها لكونها بعيدة المنال، ظناً بأن موقفها السليم منيع وأنها في مأمن من غدر الزمان كثيراً. علّق دزكّر على قصر نظر واستعلاء هذه الثقة الإدارية التي هي في غير موضعها بأن «الصناعة وبُنَى السوق تبدو في الواقع صلبة جداً لدرجة قد يرى معها أصحاب الصناعة أن قدر الصناعة والبُنَى هو مواجهة الطبيعة والديمومة بصورة جزئية، ولكن الحقيقة هي أن بُنى السوق والصناعة سريعة الإنكسار فلا تصمد أمام وكّزة إلا وتتفسخ، وبسرعة في غالب الأحيان. وحينذاك ينبغي على كل من في الصناعة أن يبادر إلى العمل»¹⁶.

لقد كان هذا الفشل في إدراك هشاشة بُنى السوق هو الذي جعل القادمين الجدد، الذين لا يتمتعون بالمعرفة الضمنية ولا بالخبرة، يستفيدون بصورة متناقضة من العقلية التجارية المغامرة. أما الذين هم خارج الصناعة فنظرتهم مختلفة إذ لا يرون الثقة جزءاً من الحرس الإداري القديم، وتساورهم الشكوك عوضاً عن ذلك بعدم الأمان، ويرون الاضطراب بدلاً من السكينة الصناعية، ويتصورون احتياجات الزبائن اللامشعبة بدلاً من رضاهم،

15. ب. ف. دزكّر، الإدارة في زمن التغيير الكبير (نيويورك: ترومان تالي بوكس، دوتون، 1995)، ص 41 - 42.

16. دزكّر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 76.

ويرون الفرص بدلاً من رفع الاستقرار الحصين ضد الأخطار الخارجية إلى مصاف المثالية. بيّن دزكر أن «التغيير في بنية الصناعة يوفر فرصاً استثنائية يراها من هم خارج الصناعة بجلاء كبير ويمكن أن يتوقعوها بشكل كبير، أما من هم داخل الصناعة فإنهم يرون عين هذه التغييرات بمثابة تهديد في المقام الأول، وبذلك يتمكن الأشخاص الذين هم خارجها - ويستطيعون أن يجددوا - من أن يصبحوا بصورة سريعة ولقاء خطر بسيط عاملاً رئيساً في صناعة هامة أو بمجال رئيس»¹⁷.

علق دزكر أن من السهل إلى حد ما - خصوصاً على منافس من خارج الصناعة - أن يحدث شروخاً في نواح معينة من الصرح الصناعي القائم وذلك من خلال إدراك إشارات على الاضطراب المحتمل، وعرف أربعة أعراض للفرصة الخارجية كانت في العادة نتيجة لخطأ حسابات من هو داخل الصناعة، وهي (1) الفشل في مراجعة بيان مهمة الشركة والتصميم التنظيمي عندما تتضاعف إيرادات الشركة خلال برهة زمنية قصيرة، و(2) عدم المبالاة بالنمو السريع لإحدى مجموعات كيان النماء الجديد (هذا الميل إلى الدفاع عن الماضي البالي الذي وفر للمنافسين فرصاً للانطلاق)، و(3) العجز عن رؤية تحول التكنولوجيات - التي اعتبرت في ماضي الزمان منفصلة - بمثابة علامة أكيدة على طفرة صناعية، و(4) الفشل مدة طويلة في تغيير السمة الصناعية الأساس (إضفاء الأمان على أن الصناعة أينعت وأن ساعة الهزة البنيوية قد حانت).

لاحظ دزكر أن عدة صناعات (الفولاذ والفحم والألمنيوم والسيارات والكهربائيات والساعات وسمسرة الأسهم ومحلات كل شيء) قد تجاهلت أعراض التغيير البنوي المذكورة أعلاه فخرست بذلك فرصاً كانت في واقعها تحت بصر هذه الصناعات مباشرة، وكذلك ظهور غير المنافسين السابقين

الذين ملؤوا الجو بابتكارات جديدة وتغييرات لا تُرَدّ في البنى الصناعية التقليدية (انظر المسرد التالي).

علّق دَرَكْر على أمثلة رائدة على تكتيك الصناعة وبنية السوق تشبه الأمثلة التالية:

- رفضت مصانع نوکور Nucor ومصانع فولاذ صغيرة أخرى التكنولوجيا القديمة المطبقة لدى شركات الفولاذ الكبيرة والتي تترايط معاً بشكل عمودي متسلسل.
- تم تطوير تكنولوجيا الساعة الرقمية من قبل شركتي فيرتشايلد Fairchild وسايكو Seiko ولكن شركة بولوفا Bulova وشركات قيادية أخرى في صناعة الساعات تجاهلتها .
- أوجدت شركتا ميريل لينش Merrill Lynch وجزرال إيليكتريك General Electric وشركات غير مصرفية أخرى صكوكاً مالية وتسهيلات ائتمانية لقاء فوات المنفعة عن المصارف الكبرى.
- تناول الطعام في المطاعم ومحلات الوجبات السريعة من قبل الأسر ذات الدخلين لم يُعتبر تهديداً للأسواق المركزية إلا عندما فقدت قسماً لا بأس به من موازنة الأطعمة الأسرية.
- أدركت محلات البيع المتخصصة مثل ذ غاب The Gap وليميتد Limited الأمور التي يفضلها الزبائن قبل أن تدرك محلات كل شيء ذلك التغيير بمثابة اتجاه بنوي.
- أدركت شركات دونالدسون Donaldson ولوفكين Lufkin وجينرت Jenrette عجز بيونات السمسة صغيرة الحجم عن تلبية احتياجات المؤسسات المستثمرة.
- رفضت شركة مايكروسوفت قبول اقتراح أن صناعة المعلومات في المستقبل سوف تقوم على البرمجيات أكثر منها على أقسام الحاسوب الصلبة.

- إن دخول شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble صناعة الورق شكّل تحدياً أمام فرضيات التسويق لدى الصناعيين التقليديين.
 - لم يكن يُنظر إلى شركة وول - مارت Wal-Mart كمنافسة رئيسية لشركة سيرز روبك Sears Roebuck التي تجاهلت تقنيات المتاجرة الثورية لدى مانح الحسم في مجالات تدريب العاملين وخدمة الزبائن والرقابة على مخزون البضاعة الجاهزة للبيع.
 - اكتشفت مؤسسات العناية بالصحة طرقاً ابتكارية لتقديم الخدمات للمرضى كانت تعتبر حتى تاريخه ضمن نطاق المشافي القائمة.
 - أدركت شركات سبرينت Sprint وإم سي آي MCI ورولم Rolm وشركات أخرى غير متنافسة أن اندماج وسائل الإعلام وتحويل تكنولوجيات المهاتفة ستحقق خرقاً كبيراً في احتكار شركة إيه تي أند تي AT&T.
- أبلغنا درّكر أن الدروس الرئيسية في فهم التغيرات في الصناعة وبنية السوق هي أنه لا توجد طريقة مطلقة لإرضاء الزبائن في الأسواق الكبيرة، وأن الاتجاهات نوعية أكثر منها كمية، وأن الموقف المتعالي القائم على مبدأ مزمار الحي لا يُطرب يمنع الابتكار، وأن اللامتنافسين ممّن هم خارج الصناعة يتمتعون بميزة إدراك الأمور بشكل مبكر وأنهم كذلك لن يعانون من ألم عملية نسيان الحكمة غير التقليدية كما يُقال¹⁸.

التقليد الخلاق

يرى درّكر أن استراتيجية الجنرال الاتحادي ناتانييل فريست Nathaniel Forrest العسكرية، وهي «الدخول بالأسرع والأقوى»¹⁹، هي أكثر التكتيكات شيوعاً وأهمية في العقلية التجارية المغامرة الناجحة، واعتبر في الوقت ذاته

18. درّكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 84 - 87.

19. درّكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 209.

أن هذه الطريقة الرائدة هي المقامرة الأعظم بسبب المخاطر الكبيرة التي تحيط بتكوين سوق جديدة. الابتكار محفوف بالمخاطر على وجه الخصوص لأن هناك مجالاً بسيطاً إذا لم يكن صاحب العقلية التجارية المغامر دقيقاً في المرة الأولى، فذلك «يشبه كثيراً إطلاق قمر اصطناعي بانحراف قدره جزء من دقيقة على القوس واختفاء الصاروخ في الفضاء الخارجي»²⁰. وعلى الرغم من وجود قصص عن نجاحات رائدة كثيرة إلا أن معظم أفكار العقلية التجارية المغامرة الجريئة والخلاقة طواها النسيان. ولعل أكثر ممارسة متميزة لمبدأ «الدخول بالأسرع والأقوى» هي شركة الأدوية السويسرية هوفمان لاروش Hoffman LaRoche التي حققت ثلاث فتوحات خارقة رئيسية هي الفيتامينات في خمسينيات القرن العشرين وأدوية السُّلِّفا في الثلاثينيات والمهدئات العضلية في الخمسينيات.

سَجَّلَ دَرَكْرُ أهمية صرخة «وجدتها!» الخلاقة عند اكتشاف شيء ما، وذلك في حاشيته الملحقة بمناقشة أن يكون المرء هو الأول في ميدانه. الخيال بالطبع هو جزء من عملية النجاح ولكن الجزء الرئيسي منه يعود إلى الأبحاث الدؤوبة والعمل الجاد في تنفيذ الفكرة، وَحَدَّرَ من أن على الرائد الناجح أن يتجنب العمل كُمُحْتَكِرٍ ويرفع الأسعار، وكان يرى أن أفضل قُدْوَة له في هذه السياسة في مقاومة إغراء رفع الأسعار هو قيصر كارتل الديناميت، ألفريد نوبل Alfred Nobel، الذي كان على امتداد السنوات يخفض الأسعار من أجل الاستمرار في إبعاد المنافسين.

طرح دَرَكْرُ الابتكار الخلاق كخطة مضادة أو بديل عملي لمساوئ «الدخول بالأسرع والأقوى»، وسلَّم بأن هذا التعبير يبدو متناقضاً لأن «العمل الذي يقوم به صاحب العقلية التجارية المغامر هو شيء سبقه إليه أحد آخر، ولكن عمل المغامر [خلاقاً] لأنه يدرك المعنى الذي يمثله الابتكار في

معرض تطبيقه لاستراتيجية [الابتكار الخلاق] أكثر من الناس الذين وضعوها ومن الذين يقومون بالابتكار»²¹.

والخلاصة أن المُقلِّد المبدع يعمل على فرضية احتمالية نجاح الابتكار الجديد، فإذا قاربت هذه الاحتمالية حدود الصحة فُتِح المجال أمام التحسين. تحدثت الفجوة التي يواجهها الرائد بين الناجحين المنقوص والكامل من الناحية النموذجية لأن الابتكار الأصلي وليد المنتج وليس وليد السوق، فلم يكن تركيز المجدد على التكنولوجيا يشكل عنصراً للنجاح الكامل الذي كان ينقصه الانتباه إلى تلبية توقعات المستهلك، بل كانت موهبة المقلِّد المبدع الفريدة في استثمار هذا الفراغ في السوق من خلال «إكمال أو إيجاد مكان لمنتج أو خدمة جديدين» لتلبية هذه التوقعات. بيّن درَكر بالنتيجة أن التقليد المبدع يلبي مطلباً قائماً ولا يوجد مطلباً: «بحلول الوقت الذي ينطلق فيه المقلِّدون المبدعون إلى العمل يكون تحديد السوق قد تم والطلب قد خُلِق»²².

أورد درَكر مثالين بارزين عن مقلِّد نجح في تحسين الابتكار الأصلي. لم تُطْلَق شركة آي بي إم IBM مثلاً أساساً تكنولوجياً جديداً في استجابتها لحاسوب آبل Apple الشخصي، فقد كان حاسوب آي بي إم IBM منتجاً جامداً، ولكن القيمة الحقيقية التي أضافتها الشركة كانت في إنشاء مراكز توزيع مريحة وإجراء برامج تدريبية ممتازة للعاملين وضمان خدمة من الدرجة الأولى. لم تكتشف شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson منتج الأسيتامينوفين Acetaminophen كمستحضر يقضي على الألم، بل كان متوفراً لسنوات عديدة كدواء يؤخذ دون وصفة طبية، إلا أنها أعادت شكله وقامت بتسويقه تحت الاسم التجاري تيلينول Tylenol كدواء آمن يقضي على الألم العام، وقد سيطر على السوق في سنتين.

21. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 220.

22. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 224 - 225.

إذا فعل الرائد بالطبع كل شيء على ما يُرام منذ المرة الأولى أُغلق الباب أمام فرصة التحسين. أكد دَرَكْر على أن الشركات التكنولوجية كانت من الناحية النموذجية ضعيفة تجاه التجدد المبدع لأنها تميل إلى أن تكون مسيرة بفعل المنتج وليس بفعل السوق.

كذلك فإن التقليد المبدع لم يكن حِكراً على الصناعات ذات التقنية العالية، وهناك مثال بارز على التقليد المبدع في مجال تجارة التجزئة هو شركة وول - مارت Wal-Mart، حيث أصبح سام وولتون Sam Walton وزملاؤه مهوسين بإحداث تحسين عن طريق زيارة محلات منافسيهم، والنتيجة أنهم لم يستعبروا من ابتكارات هؤلاء المنافسين فحسب بل أضافوا قيمة إليها بعين المستهلك من خلال إدخال سِمات كانت المنتجات أو الخدمات الأصلية تفتقدها أيضاً.

لعبة (جودو) العقلية التجارية المغامرة

لعبة (جودو) العقلية التجارية المغامرة تكتيك يستخدم فيه المجدد مصادر القوة والضعف عند خصمه والتي تعاكس مصلحته الخاصة، وقد رأى دَرَكْر في ذلك خدعة بارعة للحصول منذ البداية على موطن قدم متواضع في سوق صناعة معينة، وهي «تهدف في المقام الأول إلى إيجاد رأس جسر أهلها قادة السوق أو تراهم يدافعون عنها دون حماس كبير»²³، وينبغي على القادمين الجدد أن يُبرِّزوا فيها.

رأى دَرَكْر من خلال استشهاده بصفحة من الكتاب العسكري أن لعبة المغامرة كسلاح هجومي يسعى لأخذ العدو على حين غرة، وأنها أقل التكتيكات خطراً لأن من النادر أن يتوقع المنافسون الذين يحتلون موقعاً مهيمناً في السوق هجوماً على نقاط تميّزهم وعلى عاداتهم الناجحة،

واستخدم تشبيه المجرم الناجح الذي يعتقد واثقاً من عدم القبض عليه أبداً ولكنه يخون نفسه عندما تكتشف الشرطة أنه يترك دائماً نفس البصمات على كل جريمة. وبصورة مناظرة فإن كثيراً من شركات الأعمال التي تتمتع بمركز قيادي تقدّم نفس العادات السيئة وتجعل من نفسها ضعيفة أمام حذر المنافسين، زد على ذلك أن المجرم ومدراء الشركات التنفيذيين لا يعيرون أذناً لإصلاح هذه العادات التي تشكل مصدر خطر عليهم.

بيّن درّكر أن ثقافات شركات عديدة تتكشف عن طريقة عمل ذات سمات ثابتة فطرية تشكل دعوة مفتوحة للقادمين الجدد لاكتشاف أعراض للفرص الأخاذة، وهذه النماذج السلوكية لدى الشركات في كثير من الأحيان تشبه أفعال مجموعة الكارتل أو الشركة الاحتكارية. وإذا أخذ على سبيل المثال موقف مزار الحي لا يطرب فإن بعض العيوب الرئيسية واللاإنسجام وسوء الحسابات المشتركة هي: اغتنام السوق، والتمسك باعتقاد وهمي بالجودة وعدم التخلي عن وهم العلاوة التشجيعية على الأسعار وتعظيم الأرباح بدلاً من جعلها مثالية²⁴.

إن متلازمة مزار الحي لايطرب تفترض عدم وجود أية قيمة جوهرية للفكرة الجديدة التي لا تنشأ تحت مظلة قيادة الشركة القائمة. استخدم درّكر الترانزيستور كمثال على هذا الموقف الباطني تجاه الابتكار. في خمسينيات القرن العشرين أجمعت الصحافة العامة والعلمية على أن اختراع الترانزيستور سوف يهزّ الأساس التكنولوجي الأساس لصناعة الإلكترونيات، وأدرك الجميع بصورة فورية أنه كان في طريقه إلى الحلول محل vacuum tube الأنبوب المهبطي، وخصوصاً في الإلكترونيات الخاصة بالمستهلكين. عرف ذلك كل الناس، ولكن أحداً لم يحرك ساكناً في هذا الشأن ولا سيما في

24. ب. ف. درّكر: «خطايا شركة الأعمال الخمس المُميتات»، صحيفة وول ستريت، (21

شركات جنرال إيليكتريك General Electric و آر سي إيه RCA وسيلفانيا Sylvania وبقية عمالقة الإلكترونيات، والتي رفضت الترانزيستور فوراً لأن مختبرات بيل Bell Labs قد اخترعته وهي خارجة ومنفصلة عن عرف وعادة الصناعة الإلكترونية، ورأت أن من غير المفهوم حلول أي منتج بديل محل التفوق التكنولوجي المنيع الذي يتمتع به الأنبوب المهبطي، إضافة إلى أنها لم تستطع أن تتصور كيف أن المواد الأولية العامة والرخيصة في الترانزيستور يمكن أن تتفوق على جودة الأنبوب المهبطي الهندسية التي تحظى بتقدير عال: «رأت هذه الشركات أن رقائق السيليكون مقارنة بالأنبوب المهبطي ذات درجة منخفضة إن لم تكن بالفعل أدنى من أن تستخدم من قبلها»²⁵.

اغتنمت الشركة اليابانية قليلة الشهرة سوني Sony هذه الفرصة بعدئذ عن طريق شرائها امتياز الترانزيستور من شركة إيه تي أند تي AT&T بمبلغ خمس وعشرين ألف دولار، ثم أنتجت ترانزيستور المذياع في أقل من سنتين وهيمنت على السوق العالمية في غضون خمس سنين وذلك من خلال الربط بين التسويق الذكي ومراقبة الجودة الشديدة وتحسين تصميم المنتجات (ولا سيما المصغرة منها).

أكد درّكر على أن الترانزيستور لم يكن مثلاً منعزلاً عن لعبة العقلية التجارية المغامرة، فقد استفاد اليابانيون من تشبثهم بالرضى الذاتي عن أنفسهم ومن العادات السيئة جداً لدى صناع الإلكترونيات الأمريكيين واستمروا في مفاجأتهم مكررين نجاحهم في مجال أجهزة المذياع والتلفاز والساعات الرقمية والحاسبات المنزلية والناسخات والمسجلات.

كان صناع الكهربائيات الأمريكيون مذنبين في تأييد وهم الجودة، وكان إيمانهم بتفوق المنتج قائماً على الوهم بأن الجودة هي ما يضعه المنتج وليس ما يدفع الزبون ثمنه، وأن الزبون يشتري التكنولوجيا لأن الأنابيب المهبطية

التي يصنعونها تكلف الكثير وتتطلب مهارة عظيمة لإنتاجها. لقد أثبت اليابانيون من خلال تطبيق تكتيك لعبة العقلية التجارية المغامرة أن الزبائن كانوا في الحقيقة يشترون الأداء إضافة إلى القيمة لقاء ثمن أقل.

أفرد دزكر شركة زيروكس Xerox كحالة عملية وإعدة لابتكار ناجح يظن أن ممارسات جديرة بالمناقشة مثل اغتنام السوق، ووهم العلاوة التشجيعية على الأسعار وتعظيم الأرباح هي مصادر قوة الشركة. إن هذه المصادر المُدركة هي في الحقيقة مصادر ضعف جوهرية لأنها تفتح للمنافسين نافذة عريضة من الفرص لتطبيق لعبة العقلية التجارية المغامرة. تركّز الشركة - في مجال اغتنام السوق طلباً لهوامش ربح أعلى - على مستخدمي الشركة الكثيرين الذين جعلوا اليابانيين قادرين على إقامة رأس جسر في نهاية السوق الدنيا ومن ثم توسيعها عرضاً وارتفاعاً لتشمل أجزاء أخرى. العلاوة التشجيعية على الأسعار تنطوي في ذاتها بصورة مشابهة على هزيمتها لأن العلاوات الأعلى تكون نتيجة للتكاليف الأدنى وإلا فإن فرصة دخول السوق تصبح مغرية جداً للمنافسين. أكد دزكر على أن الاغتنام السوق والعلاوة في السوق الهائلة هما مخالفات لبدايات العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال الخاصة بالعقلية التجارية المغامرة.

إنهم دزكر أخيراً شركة زيروكس بالاعتماد على نقاط تفوقها والعمل كمحتكرة من خلال تعظيم الأرباح بدلاً من جعلها مثالية، فقد سمحت للمنافسين باستنساخ آلات النسخ التي تنتجها لقاء سعر أرخص وخلق جيوب جديدة للطلبات الخاصة وذلك في محاولة منها لإرضاء كل مستخدم بذاته عن طريق نفس المنتج والخدمة.

ينبغي على الرواد أن يقيموا أعمالهم بسرعة على نجاحهم المبكر ويتجنبوا سلوك سبيل المحتررين ويعترفوا بأن البنى الصناعية تتغير بسرعة نتيجة للابتكار الخارق وذلك حتى يتفادوا مثل هذه الضربات من لعبة العقلية

التجارية المغامرة. وفي المقابل ينصح دَرَكْر القادمين الجدد الذين يتحدثون قادة السوق بوجوب أن يتجاوزوا استنساخ المنتجات ويقدموا تكاليفاً أدنى، وأن يجددوا عن طريق إضافة قيمة إلى المنتج ويحسنوا من رضى المستهلك، إلا أنه ينبغي عليهم قبل إنجاز هذه المساهمات التي لامثل لها أن يقوموا بواجبهم عبر تطبيق هذه الوصفة: «إستخدام استراتيجية لعبة العقلية التجارية المغامرة انطلاقاً من تحليل الصناعة والمنتجين والموردين وسياساتهم وعاداتهم وخصوصاً السيئة منها، وبعد ذلك ينظرون في الأسواق ويحاولون تحديد المواطن التي يمكن فيها لاستراتيجية بديلة أن تلاقي النجاح الأكبر والمقاومة الأدنى»²⁶.

المكانة البيئية

وصف دَرَكْر تكتيك المكانة البيئية بأنها اغتنام فرصة تهدف إلى الرقابة الجزئية وليس الهيمنة على السوق، والتركيز على استقلالية الشركة الذاتية بدلاً من وضعها المشهور، واستطلاع النواحي التي لا يحتمل أن ينافس الآخرون فيها، وناقش شكلين من هذا التكتيك: (1) استراتيجية جمع المكوس و(2) استراتيجية المنتجات التخصصية.

استراتيجية جمع المكوس. تهدف استراتيجية جمع المكوس إلى تأمين موقع المحترق لناحية صغيرة من نواحي الأعمال التي قدّم دَرَكْر ثلاثة أمثلة منها عن قدرة صاحب العقلية التجارية المغامرة على فرض المكوس على قسم حيوي من العمل؛ وهي تطوير خميرة ثبت عدم إمكانية الاستغناء عنها في عملية إزالة السواد من العين، وغطاء رأس واقٍ من التفجر يستخدم في حفر آبار النفط، ومركب لمنع التفوذ يلعب دوراً حاسماً في صناعة علب الصفيح. من السهل في كل من هذه الأمثلة أن يتم تقييم الخطر الناتج عن

عدم استخدام المنتج بسبب المتطلبات الصارمة المتصلة بالعملية الأكبر: «إن الخطر الناجم عن فقدان عين أو ضياع بئر نفطي أو تلف علبة من الصفيح لا بد أن يكون أكبر بكثير من ثمن المنتج»²⁷.

حذّر دزكر من أن استراتيجية جمع المكوس مصيرية لشركة الأعمال غير المتطورة لأنها قامت على أساس مقدمة منطقية ضيقة هي امتلاك صاحب العقلية التجارية المغامر لقدرة ذاتية خاصة ذات أهمية حاسمة في مجمل العملية، وشكلت منذ البداية عملاً ناضجاً غير قابل للتوسع على الرغم من معرفة حصانتها. ونظراً لأن هذه العملية ذات أثر كبير على شركة الأعمال فإن بقاء هذه العملية يعتمد على قابلية الشركة على البقاء من الناحية الاقتصادية.

استراتيجية المنتجات التخصصية. بيّن دزكر - في مسح أجره على أهمية المنتجات التخصصية باعتبارها مكانة بيئية - أن الوقت الأنسب للاستفادة من هذه الاستراتيجية هو المرحلة المبكرة من نماء صناعة معينة عندما لا يتوفر لروح العقلية التجارية المغامرة الداخلية الوقت أو المال أو المعرفة لتطوير قدرات خاصة في بعض نواحي التكنولوجيات. وهذا يفتح الباب أمام الذين هم خارج هذه الصناعة. علاوة على أن: «من غير المحتمل أن تتعرض شركة الأعمال التي تؤسس نفسها على مهارة خاصة معينة للتهديد من قبل زبائنها أو مورديها، لأن أيًا منهما لا يريد في واقع الحال أن ينخرط في شيء غريب عن ناحية المهارة ومزاج الشركة»²⁸.

وصف دزكر كيف أن عدداً من الشركات في صناعة السيارات (ذات الشهرة القليلة خارج هذه الصناعة) تمكنت من تطوير تقنيات جديدة شكلت ابتكارات حقيقية، ومنها شركة ديلكو Delco في مجال البطاريات، وشركة بوش Bosch في الأنظمة الإلكترونية وشركة بينديكس Bendix في الفرامل

27. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 235.

28. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 239.

وشركة إيه أو سميث A. O. Smith في الحواسب ذات القدرة الكبيرة، غير أن شركات الأعمال التي أتكلت على مهارات خاصة اتصفت بمصادر ضعف منها الميل إلى محدودية في أفق الرؤية والاعتماد المطلق على الغير في إيصال المنتج إلى السوق وخطر التغييرات التكنولوجية الرئيسية في البيئة.

تنظيم العقلية التجارية المغامرة

لم يذكر درّكر عمليات الاندماج والاستحواذ والتحالف تحت مظلة تكتيكات العقلية التجارية المغامرة ولكن يُستحسن إدراجها ضمن هذا الصنف لأنها تعكس شيئاً من صفات الخطر والفرص. أكد درّكر بشأن الاندماجات أن البدء بأعدادها ينطوي على مغالطة، وقد تعلم هذه القاعدة الصارمة في شبابه من موظف كبير في المصرف قال له: «ياسيد درّكر، إنك تنطلق من الأرقام المالية، وهذا خطأ، إذ ينبغي على المرء أن ينتهي بها. أنت تتحدث عن الزواج، فالمرء لا يتزوج فتاة دون مهر، ولكنه يستقضي في المقام الأول عن أسلافها فالأصل هو الأوّل ثم الفتاة وأخيراً إلى المهر، والشئ الوحيد القابل للتفاوض هو المهر»²⁹.

علّق درّكر - متهماً مهندسي الاندماجات والاستحواذات بالفشل في النظر وراء الأمر الذي يحدّدون مقاديره - على أن عدداً كبيراً جداً من الاندماجات «تشبه زواج شخصين كسيحين ازداد عمرهما ويبروقراطيتهما وقلة حركتهما بمقدار الضعفين»³⁰، وأشار أن افتراض عدم وجود «شركات أعمال بسيطة» هو أمر أكثر ذكاء في سبيل تجنب الكشف عن واجهة تتسم بالكميات، وأكد أن من الخطأ أن يتبنى المدراء - بغطرسة - سياسة تقوم على افتراض قدرتهم على إدارة جميع أنواع شركات الأعمال بصرف النظر عن

29. ب. ف. درّكر، «لماذا تفلح بعض الاندماجات ولا يفلح الكثير منها» فوربس (18 كانون الثاني 1982) أ ص 35 - 36.

30. حديث مع المؤلف.

مدى اختلافها وتعقيداتها.

عبّر دزكر باختصار في هذه الخطوط العريضة في نظريته إلى الاندماجات والاستحوادات³¹:

- ابدأ بنقاط التوافق بين حضارتي الشركتين الشريكتين.
- عليك برفض الالتزام بالاندماج حين لا يوجد تعاطف في الشعور تجاه الزبائن أو فهم لدى الشركتين.
- اعترف أن تضافر القوى يعتمد على جوهر مشترك أو وحدة تكنولوجية وتسويقية.
- إفرض على الشركة المستحوذة أن تحترم منتجات وأسواق الشركة المستحوذ عليها.
- عليك بإهمال البلاغة في معجزة التضافر وتذكّر أن الثقة والنتائج تعتمد على الجِد والجد المنظم.
- تذكّر أن قدرة جميع شركات الأعمال الناضجة على نمو سنوي مقداره 10٪ وعائد استثماري قدره 15٪ هو مغالطة.
- عليك بالقبول بعدم إمكانية شراء إدارة، وعلى الشركة المستحوذة أن تضم الناس الأكفاء من الشركة المستحوذ عليها إلى بنية إدارتها العليا.
- عليك باتخاذ سياسة رفع اليد لمدة ستة أشهر حتى يتمكن الشركاء المندمجين من فهم بعضهم البعض وفهم مشاكلهم.
- عليك بالحكم على أداء الشركة الناشئة عن الاستحواذ أو الاندماج من خلال أهدافها ومبادئها وليس من خلال مكياال مالي واحد.

31. ب. ف. دزكر، الإدارة من أجل المستقبل: تسعينيات القرن العشرين وما بعدها (نيويورك: ترومان تالي بوكس، دوتون، 1992)، ص 287 - 291؛ «لماذا تفلح بعض الاندماجات»، ص 34 - 36.

لاحظ دَرَكْر أيضاً أن تكتيكات المتحالفين وشركاء الائتلاف والشركات المتضامنة تلعب دوراً متعاضداً في عملية العقلية التجارية المغامرة، حيث كان تكتيك التحالف يجعل الشركات الصغيرة والمتوسطة قادرة على دخول المجال العالمي ومنافسة عمالقة الشركات، ففي مجال النشر مثلاً ازدهرت الشركات الأصغر أكثر من العملاقة من خلال إظهار مرونتها في الاستفادة من العلاقات الوثيقة مع الباعة الخارجيين وإقامة علاقات عمل مع المهنيين غير المرتبطين معها بعقود.

لاحظ دَرَكْر أن الشركات الكبرى أقامت دائماً تحالفات مع باعة في مجالات خارجة عن نطاق قدراتها الذاتية الخاصة، وكان الهدف في الماضي هو تفادي البيروقراطية الداخلية الزائدة والحصول على وجهات نظر خارجية، ويُذَكَّر الإعلان والعلاقات العامة والطباعة والضمان وخدمات الإطعام الذاتي والتدريب ضمن المجالات التي انضوت تحت هذه التحالفات غير الرسمية. كما لاحظ أيضاً أن هذه الإجراءات للاستمرار من مصادر خارجية مهمة أيضاً لأن هذه المجالات من أنشطة الشركات توفر بشكل رئيسي وظائف محدودة الغاية فلا تؤهل للارتقاء إلى مراتب إدارية³².

راحت أحدث التحالفات تأخذ شكل منشأة الأعمال القائمة على تألف شريكين مستقلين، وذلك خلافاً للتحالفات التقليدية الناشئة عن قرارات الشركة بالشراء أو الإنشاء. يرى دَرَكْر أن منشأة الأعمال أصبحت واحدة من أكثر الطرق المريحة لإقامة علاقات متعددة التكنولوجيات والوصل بين الشركات التي تتمتع بنماذج مختلفة من المعرفة، وكتب في وصفه الأشكال الجديدة للعلاقات فيما بين الشركات: «يقوم صناع الحواسيب الكبيرة بشراء وضم بيوتات البرمجيات، وصناع الإلكترونيات الكبيرة بشراء وضم صغار مصممي الرقائق ذات الاستخدام الخاص، وشركات المتحضرات الدوائية

32. دَرَكْر، الإدارة من أجل المستقبل، ص 257 - 262.

الكبيرة بشراء وضم الشركات الناشئة في مجال علم الوراثة، وتشتري المصارف الكبرى وتضم إليها المتاجرين بالسندات أو القائمين بأعمال التأمين، وتزايد هذه التحالفات كطرق للوصول إلى الناس المتميزين بمعرفة أسرار الصنعة، وما الكثير من أحلاف الأبحاث فيما بين الجامعات الأمريكية وشركات الأعمال الكبرى الأوروبية واليابانية (والأمريكية) إلا أمثلة جيدة على ذلك»³³.

يقر درّكر بأن التحالفات القائمة على منشآت الائتلاف هشة من الناحية البيئية وتسم باحتمالية فشل كبيرة، ولكن سجل فشلها لا يفضل عن منشآت الاندماج أو الاستحواذ. ينبغي على تحالفات الائتلاف أن تتغلب على النزعات الموروثة عن اختلافات الحضارات والتي تؤدي في مستهل العلاقة إلى جو عمل مختلف، ولكن الأزمة الحقيقية تحصل مع الوصول إلى نجاح عملية العقلية التجارية المغامرة، حيث تظهر معركة حقيقية لأن كل شريك يريد أن يفرض الرقابة على هذا الوليد، وعندما يؤدي الائتلاف عمله بصورة جيدة مثلاً تصبح أهداف الشركاء غير متوافقة، ولعل أحد الشريكين يرفض تطور الفتى حينما يبلغ ريعان الشباب.

من أجل الحيلولة دون تفسخ منشأة التآلف بعد الوصول إلى النجاح، حثّ درّكر على اتفاق تعاقدي عند الانطلاقة يتضمن هذه الخطوط العريضة: دراسة أهداف «الطفل» بإمعان، والاتفاق على مبادئ الإدارة والأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الأداء، ووضع طرق لحل المنازعات.

يفترض كثير من المدراء أن السبب الرئيس للتحالفات هو الحاجة إلى إقامة تجارة واستثمار، ولكن درّكر يرى أن هذا العامل ثانوي يلي الحاجة الحاسمة إلى المشاركة بالمعرفة، والتي لا تكون ذات شأن إلا حينما يتم الحصول عليها، وذكر سببين لعدم توفر التفاؤل لديه في قدرة المدراء

التنفيذيين على السير بتحالفات ناجحة في ظل الاقتصاد العالمي، أولهما وجود سوء فهم لأسباب تكوين التحالف، وثانيهما الخبرة الإدارية البيطة في معالجة شؤون تحالفات التآلف.

لا يعرف المدراء التنفيذيون العامون وخصوصاً القادمون منهم من شركات كبيرة سوى شيئاً قليلاً عن تعقيدات التحالف لأنهم ظلوا معتادين كثيراً على «إعطاء الأوامر»، والقليلون منهم يدركون أن العمل مع شريك أمر صعب: «في تحالف أو تآلف يجب عليك أن تبدأ بالسؤال: [ماذا يريد شركاؤنا؟ ماهي قيمنا وغاياتنا التي نتقاسمها؟] هذه أسئلة ليست سهلة على شخص ترعرع في شركة جنرال إيليكتريك General Electric أو مصرف سيتي بانك Citibank وهو يقوم اليوم على رأس منشأة كبيرة عالمية أو قريباً من ذلك الرأس»³⁴.

شركة الأعمال المتحولة والابتكار الخارق

الحاجات المتضاربة لمتابعة التحسن في شركة الأعمال التقليدية والتحسن المتكيف في شركة الأعمال الانتقالية أجزاء لا تتجزأ من التغيير الذي يعود إلى العقلية التجارية المغامرة، وهي بالأساس تفصح عن نفسها. ولكن لماذا ينبغي على الإدارة أن تزعج نفسها بشركة الأعمال المتحولة الجديدة؟ وجد دركر ذلك ضرورياً لبين؛ أولهما أنها حقيقة العصر المتسارع الحالي للتغيير المضطرب حيث يجب على كل إدارة أن تتصدى لبيئة اجتماعية وثقافية واقتصادية غير مستقرة. وثانيهما أن شركة الأعمال النموذجية ترفض من الناحية النموذجية الاعتراف بهذه الانتفاضات عندما تواجهها. تتميز المرحلة المتحولة لشركة الأعمال بأخطار وفرص تختلف بشكل لانظير له عن مثيلاتها في شركات الأعمال التقليدية والانتقالية، فهذه

34. جيندورن، «وَمَضَات عبقرية» ص 38.

المراحل من عملية العقلية التجارية المغامرة متعلقة باستراتيجيات تقوم بشكل منظم على مبادئ التجربة والاختبار في المعرفة المتصلة بالعقلية التجارية المغامرة. أما المرحلة المتحولة فتركز على الابتكار الخارق وعلى خلق معرفة جديدة باعتبارهما المحور المركزي لفرصة هذه العقلية. إن العمل في مملكة الريبة، حيث الحقائق ليست سوى توقعات، يضع الإدارة أمام تحديات غير مسبوقة لتنظيم الجهالة. يتطلب الابتكار الخارق الناجح الذي يقوم على المعرفة إعادة تعريف لمهمة الشركة وتصميماً جديداً لبنيتها وتحولاً نوعياً في فلسفة الأبحاث فيها ومراجعة لسياسات حضارتها في مجالات التوظيف والمكافأة والترقية. زد على ذلك أن تنفيذ الهدف السامي لاختراع المستقبل من خلال تغيير قسري يؤدي إلى نتائج راديكالية جديدة في مجال قيم الزبائن وإلى قدرات ذاتية للشركة مختلفة بصورة جوهرية.

وضع دزكر عنوان نجوم الابتكار الكبار للفرص العلمية والتكنولوجية التي تميز تحول شركة الأعمال، وطرح هذه التسمية لأنها - مثل نجوم المسرح والرياضة - تتلقى أكبر قدر من الأموال والدعاية في عملية الابتكار. وفي ظل الوضع الاحتفالي للفرص القائمة على المعرفة، فإن هذه الفرص العلمية والتكنولوجية تختلف عن الابتكار النموذجي في أنها مزاجية لا يمكن التكهّن بها وتصبح إدارتها. وكما هو حال الفنانين المعروفين في عالم الثقافة فإن هناك ثمناً يجب دفعه لقاء خصوصيات النجوم الكبار والاختلافات التي يميزون بها، ولكنها تكون جديرة بهذه القيمة عندما تؤدي إلى نتائج³⁵.

إضافة إلى هذه الصعوبات فإن النجوم الكبار يطرحون على صاحب العقلية التجارية المغامرة طلبات فيها مغالاة: «ثمن النجوم الكبار باهظ جداً وهو كذلك غال جداً وهم سريعو الزوال، ولكن الاختلاف الجوهرى الأكبر في إدارة الابتكار القائم على المعرفة هو عامل الوقت بشكل رئيسي. من

المحتمل أن يكون لدى المجدد - إلى جانب المصادر الأخرى - مقداراً جوهرياً من الوقت تحت تصرفه، وأنت - في حال الابتكار القائم على المعرفة - تكون مباشرة في دائرة الضوء وأمامك منافسة كبيرة جداً ولكن ليس لديك إلا مجالاً ضيقاً جداً لارتكاب الأخطاء»³⁶.

ينبغي على المدراء في منشأة الأعمال ألا يتعاملوا مع شخصيات موهوبة بل مع ضغوط لامتناهية وظروف مجهولة وحوادث لامتوقعة، ولكنهم عندما ينجحون فإن الفرص القائمة على المعرفة لاتخلق لهم منتجات جديدة فحسب بل في كثير من الأحيان صناعات جديدة كاملة أيضاً. الفتوحات العلمية ذات التقنية العالية تعني أكثر من احترام مدرسي لتقييم المستقبل، ولكنها تتجاوز مرحلة التكهن من خلال التركيز على اختراع المستقبل، وهي تمنح الإبصار قدرته، وتحفز الكثير من الإثارة في اقتصاد العقلية التجارية المغامرة لدى الأمة.

أكد درّكر عدم وجود خبراء لتسيير الابتكار القائم على المعارف، تماماً كما لم تكن هناك طرقات مقبولة لبرمجة ورعاية نجوم الفن الكبار، وشعر أن الخيار الوحيد أمام دارسي إدارة الأعمال هو أن يعتبروا الأشياء المعروفة وغير معروفة عن العملية المتحولة والتي يمكنهم الحصول عليها بمثابة فهم ودرجة من المصادقية لهذا النوع المتفرد من الابتكار. حمل درّكر هذا الهدف وراح يسعى وراء الصفات الرئيسية لشركة الأعمال من أجل مجاراة المستقبل التنافسي.

أدرج درّكر في تحليله لشركة الأعمال المتحولة عدة صفات مزعومة تشكل تحدياً رئيساً أمام ترجمة الفكرة الخارقة إلى حقيقة؛ وكانت الصفات الثلاث الأكثر بروزاً هي: (1) الفترة الزمنية الطويلة، و(2) تحويل المعرفة، و(3) نسبة إصابات مرتفعة.

36. روتيليانو، «مقابلة مع بيتر درّكر»، ص 39.

الفترة الزمنية الطويلة

كان العامل المشترك المهيمن على جميع الاكتشافات القائمة على المعارف هو في رأي دزكر الفترة الزمنية الطويلة التي ينبغي أن تطفأ خلالها التكاليف دون أية إيرادات متصلة بها وقبل وصول المنتج إلى السوق. «يتميز الابتكار القائم على المعرفة بأطول وقت لتحقيق النتائج مقارنة بجميع الابتكارات، فهناك أولاً فترة زمنية طويلة بين ظهور المعرفة الجديدة وقابلية أن تطبّق على التكنولوجيا، وهناك بعد ذلك فترة طويلة أخرى قبل أن تتحول التكنولوجيا الجديدة إلى منتجات أو عمليات أو خدمات في السوق»³⁷، لأنه لا توجد طريقة مقبولة للقيام ببحث في السوق حول أمر جديد حقاً.

لم يعترف دزكر بمعرفة السبب الدقيق لظاهرة الفترة الزمنية المتباطئة، ولكن العلم قد يهتدي إلى مثل هذا الدليل على حد اقتراحه، وألمح إلى أن دراسات التاريخ التي قام بها العالم توماس كوهن Thomas Kuhn بيّنت انقضاء أجيال قبل أن يحدد المجتمع العلمي النموذج المقبول لديه، وأورد مثلاً على ذلك في التحول من النظرة العالمية وفق أريستو Aristo ثم نيوتون Newton ثم أينشتاين Einstein كنماذج على فهم الحاجة إلى القبول.

قام دزكر على سبيل المقارنة بحساب خرّج منه بأن وصول اكتشاف أو إبداع إلى مرحلة الأداء التجاري الناجح يستغرق حوالي الجيل، وأورد في تأييده لهذه الفرضية عدداً من الصور كان من أبرزها أدوية السُلفا sulfa ليول إيرليش Paul Erlich، وقيام تشارلز كيتيرينغ Charles Kettering بإعادة تصميم محرك رودولف ديزل Rudolf Diesel، ومَنْزل دايماكشن Dymaxion الذي ابتكره بكمينستر فوللر Buckminster Fuller ولم يحظَ بالقبول إلا عندما استخدم مفهوم إقامة الخيام الإسمنتية والمضامير الرياضية، وانقضاء عقدين

من الزمان في التطوير الذهني لصمام لي دي فوريسست Lee De Forest السمعي قبل أن يصبح جزءاً لا يستغنى عنه في صناعة الراديو.

كانت الصورة التي يفضلها درّكر لانقضاء الوقت بين الاكتشاف والنجاح التجاري هي البنسيلين الذي اكتشفه العالم الكيمياحيوي الاسكتلندي أليكساندر فليمنغ Alexander Fleming في عشرينيات القرن العشرين، ولكنه قارب الهلاك في مراتع الصحف العلمية لفترة تزيد عن عقد، وفي الثلاثينيات أعيد تركيبه من قبل العالم الأسترالي هوارد فلوري Howard Florey الذي أعاد إليه شبابه كمنتج واعد قابل للتسويق، غير أن هذا الهدف لم يتحقق إلا عندما أمكن القيام بالتجارب الخطرة التي جرت خلال الحرب العالمية الثانية في المستشفيات على العسكريين البريطانيين المرضى لتحديد الجرعة المناسبة منه، وأخيراً تم استخدام المواهب الصناعية لدى شركة صناعة الأدوية فايزر Pfizer لإتقان طرق لتصنيع أدوية بكميات ضخمة في سنوات مابعد الحرب مباشرة، وعليه فقد انقضى جيل من التجربة والخطأ قبل أن يصبح البنسيلين عاملاً وسيطاً في ثورة المضادات الحيوية التي حولت أسس الأبحاث والتسويق لدى شركة صناعات دوائية بشكل كامل.

إن التباطؤ الزمني اللازم للابتكار الخارق موجود وراء المنتجات التقنية والعلمية، فقد لاحظ درّكر في توصيفه لأعراض الابتكار الاجتماعي وجود فترة زمنية مماثلة من التطوير الذهني قبل أن تثمر ابتكارات اجتماعية مثل المصرف الفرنسي القائم على العقلية التجارية المغامرة والجامعة العصرية ومخبر الأبحاث والورق التجاري ووكيل المزرعة الريفية والتي كانت لها جميعاً تأثيرات عظيمة على المجتمع وتم رفضها بشكل كبير من قبل علماء الاقتصاد.

وعلى الرغم من براكين الابتكارات في الماضي القريب إلا أنه لم تحدث تخفيضات جوهرية في عامل الوقت. لاحظ درّكر في تصديه لتواصل

الفترة الزمنية وديمومتها قبل تحقق الناحية التجارية أن «الاعتقاد السائد كثيراً هو ظهور الاكتشافات العلمية في التكنولوجيا والمنتجات والمعالجات في هذه الأيام بصورة أسرع مما مضى، ولكن هذا في معظمه وهم كبير»³⁸، وأشار بأن على أصحاب العقلية التجارية المغامرة أن يدعونا لحقيقة عدم وجود احتمالية للنتائج في المستقبل المنظور لأن الفترة الزمنية للفتوحات العلمية والتكنولوجية تتطلب الصبر على صعيد الالتزام الشخصي والإصرار على الهدف من قبل الشركة.

تحويل المعرفة

تحويل مختلف المعارف أو التكنولوجيات إلى شكل أكبر هو السمة الرئيسة الثانية للابتكار القائم على المعرفة، وسمة العديد من الابتكارات الناجحة هي موهبة العقلية التجارية المغامرة في إدراك التفاعل المتبادل بين التخصصات المتخصصة ومن ثم إدخالها في نموذج كلي لايجزأ قابل للتسويق. ومن أجل بيان ذلك قدم دزكر عدداً من الأمثلة؛ اكتشاف هنري ووليس Henry Wallace بأن أصول الذرة الهجينة تعود في جذورها إلى مؤلفين منفصلين أحدهما لمربي الحيوانات العلمية ويليام بيل William Beal والثاني لعالم الحياة هيغو دي فري Hugo de Vries المشهور بدراساته على الجينات المانديلية. من الواضح أن الرجلين لم يكونا على اتصال ولذلك ظلت دراستيهما منفصلتين إلى أن جاء ووليس - الذي كان أمين السر الزراعي لهيربيرت هوفر Herbert Hoover وحوّل مساهمتهما المستقلتين إلى مشروع تجاري منتج. ويلبر Wilbur وأوليفر رايت Oliver Wright وهما وإدا الطيران العصري قاما بالربط بين بدايات تكنولوجيا المحرك البنزيني وبين معرفة علم الحركة الهوائي التي تعلمها من تجاربهما على الطائرات الشراعية وأوجدا

38. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 111.

صناعة جديدة. استخدمت جريدة نيويورك هيرالد New York Herald لصاحبها جيمس غوردون بينيت James Gordon Bennett مشروعاً اندماجياً للطباعة السريعة والبرق لكي تصبح أول صحيفة رخيصة توزع بشكل هائل وتشبع الظماً المتنامي للقراءة لدى المتعلمين الكثيرين الجدد في القرن التاسع عشر.

عرض دَرَكَّر الحاسوب الحديث كحالة عملية كلاسيكية تشخيصية للوصل بين العديد من صنوف المعارف التي ظهرت خلال فترة طويلة من الزمن، وهذه الأصناف الستة المطلوبة هي نظرية النظام الثنائي الرياضية التي اختصرت التعبير عن كل الأرقام في سلسلة من الآحاد والأصفار، والأفكار التي كانت وراء الحاسوب البدائي الأول الذي بناه تشارلز باباج Charles Babbage في ثلاثينيات القرن التاسع عشر، وَمَنْطق وتصميم البطاقة المثقبة للآلات الحاسبة التي طوّرها هيرمان هوليريث Herman Hollerith في أواخر القرن التاسع عشر وقَدَّمت مبدأً لإحدى التعليمات الخاصة بالمعلومات وإحدى صيغ التغذية المنعكسة، والصمام السمعي الذي استنبه له دي فوريسست عام 1906 وهو جهاز إلكتروني يلبي متطلبات كتلة الطاقة مضروبة بتسارع حركة المعلومات، واختصاص المنطق الرمزي الذي أوجده ألفريد نورث وايتهيد Alfred North Whitehead وبيرنارد راسل Bernard Russel وطُبع في كتابيهما المبدأ الرياضي (1913 - 1910) Principa Mathematica الحاوي على القواعد الأساس والذي مَكَّن الناس من التعبير عن جميع المفاهيم الرياضية بأرقام، وأخيراً المفاهيم النظرية والبراماتية للبرمجة المستنبطة من الخبرات المستحصلة من المدفعية المضادة للطائرات خلال الحرب العالمية الأولى. وبالاختصار فإن المزج بين جميع هذه المعارف المختلفة حقق في نهاية المطاف أمراً لامفرّ منه هو أن حاسوباً حديثاً سيبنى بُعيد الحرب العالمية الثانية ليكون بمثابة مقدمة لثورة المعلومات.

نسبة الإصابات المرتفعة

كانت نسبة السببية العالية بشكل فيه مغالاة تشكل عنصراً مشتركاً مهماً من عناصر الابتكار القائم على المعرفة. كان الاعتماد على مصداقية الأفكار الفخمة البراقة أقل من أي تكتيك ابتكاري آخر لأنها تهدف إلى تجاوز التحينات المترامة. أفاد درّكر أن «تسعاً من عشرة [أفكار نيّرة] يتبين بأنها لا طائل تحتها، وأن تسعة أفكار من كل عشر يتبين فشلها بعد أن تكون قد خضعت للتحليل الشامل وبدأت جديدة بالأخذ بها وبأنها مجدية... نسبة الزوال في الابتكار هي - ويجب أن تكون - عالية»³⁹. ولم يقدم درّكر أرقاماً دقيقة أبداً عن الابتكارات الناجحة أو الخارقة ولكنه أصر على أن قلة قليلة كانت قادرة على أن تشق لها طريقاً عبر حاجز الربح المتوازن مع التكلفة.

ألمح درّكر عند ذكره أفكار العقلية التجارية المغامرة التي لم تكن عالية التقنية إلى وجود عدد كبير من قصص النجاح، مما يعني أن فرص نسيان الأفكار الابتكارية تتزايد بمقدار تعقيدها وتقنيته، وأعطى انطباعاً بأن أخذ عامل التأثير بعين الاعتبار لايسهل الوصول دائماً إلى خط فاصل دقيق بين شركات الأعمال الانتقالية والمتحولة، وكانت مثبتات السحابات وبخاخات الهواء وأقلام الحبر ذات الرؤوس الكروية من المنتجات المشهورة في هذا التصنيف ذي التقنية المنخفضة .

عند تحليل نموذج الفرصة العالمية البراقة أثناء مسيرتها إما إلى النجاح وإما إلى الزوال، لاحظ درّكر أن الفكرة المجددة تتميز بالغموض الذاتي، وليس هناك معنى منطقياً في أن الفتوح العلمي يتحدى التعريف الدقيق بسبب استحالة تحديد هوية المستهلك.

39. ب. ف. درّكر: الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز،

وليس مثيراً للدهشة أن يعتبر درّكر أن الفرصة الخارقة تهدف إلى القفز بمنشأة الأعمال إلى شيء مختلف بصورة راديكالية وهذا تحدّ محفوف بالمخاطر والشك، ويُدرج ثلاث مكونات هي أجزاء ذاتية في العملية: (1) المقامرة، و(2) عدم إمكانية التكهن بها، و(3) الرفض.

المقامرة. تتغير الظروف بسرعة كبيرة جداً في بيئة اليوم التنافسية لدرجة دعت درّكر إلى مساواة القرار القائم على المعرفة بالقمار وعملية «قذف قطعة النقد المعدنية في الهواء ومن ثم النظر على أي من وجهيها تقع»، ولن يستطيع صاحب العقلية التجارية المغامرة أن يُغلب النجاح المرجّح على احتمالات الفشل كثيراً حتى وإن كان يعمل بذكاء يفوق الواجب الوظيفي ومثابرة بينيلوب Penelope على أداة التّؤلّ وصبر أيوب. علّق درّكر: «ليس هناك من دليل قائم على الملاحظة والاختبار أبداً يدعو إلى الاعتقاد بأن المثابرة تؤتي ثمارها في ملاحقة «الفكرة البراقة» تماماً كما لا يوجد دليل على أن أي [نظام] يمكنه التغلب على آلات الحظ»⁴⁰.

هذه الرسالة ترسخت من خلال سرد هزلي أطلقه الممثل الساخر بوب نيوهارت Bob Newhart في إحدى أغانيه المنفردة التي تبين مدى هزلية مظهر وولتر رالي Walter Raleigh في محاولته رفع قضية بالقيمة المحتملة واستخدام التبغ أمام الملك جيمس الأول طلباً للدعم التجاري. كذلك فإن آبنر دبليدي Abner Doubleday كان سيظهر أحمقاً غريب الأطوار في محاولته وصف القواعد الجديدة التي وضعها للعبة البيزبول لأحد صنّاع الألعاب في القرن التاسع عشر والذي لم يرَ اللعبة أبداً وبالتالي فإنه كان سيجد الشرح غير مفهوم.

عدم إمكانية التكهن بها. أعطى درّكر ثلاثة أمثلة على ضعف التكهن، مستشهداً بتوقعات ثلاث من الشركات المتميزة بالشهرة لابتكاراتها الناجحة.

في أوائل خمسينيات القرن العشرين قدّرت شركة آي بي إم IBM أن عدد الحواسيب المطلوبة بحلول ثمانينيات القرن العشرين سيبلغ مائتي ألفاً، وظنت إدارة شركة إنتل Intel أن الإنتاج الحواسيب الشخصية الهائل سيكون هدراً للوقت اعتقاداً منها أن باستخدامها العملي الوحيد سيكون حفظ سجلات وخصائص القابلة الطيبة.

كانت شركة زيروكس Xerox تمتلك عام 1956 ثلاثة دراسات بحثية رئيسة عن الناسخات التي تم اختراعها مؤخراً، وكان من المخطط له أن السوق يمكن أن تستوعب ثلاثة آلاف نسخة في العام. برهنت إدارة زيروكس على أن الدراسات كانت خاطئة بشكل يدعو إلى الضيق من خلال إنتاج ثمانين ألف نسخة في ستة أشهر. وصف درَكر معضلة شركة زيروكس بشكل مهذب عند التكهن باستخدام المستهلك وقيمة المنتج الجديد حقاً: «لم يعرف أحد أنه يحتاج إلى نسخة مكتبة قبل إنتاج آلة زيروكس في حوالي ستينيات القرن العشرين، وبعد خمس سنوات لم يكن أحد يتصور عمل المكتب دون وجود نسخة»⁴¹.

اعترف درَكر بعدم وجود جواب مقنع لديه على الفشل في التكهن بالأحداث التي تبدو واضحة بجلاء عند النظر فيها بعد وقوعها، إضافة إلى أن دراسة البقعة العمياء في العقول الأكثر تميّزاً في التاريخ جعلته يستنتج أنها لا تكاد توحي للإنسان العادي بالثقة بأداء أصحابها، فمثلاً غاليليو غاليلي Galileo Galilei مثلاً رفض القبول بالضغط الجوي، وويليام تومسون William Thomson عالم الفيزياء البريطاني الشهير في القرن التاسع عشر رأى أن الأشعة السينية خدعة لأنها فشلت في تلبية مواصفات القياس الصارمة. شجب توماس إديسون Thomas Edison التيار المتناوب لمدة تزيد عن جيل لأنه غير عملي. أحد العلماء البارزين في نهاية القرن، سايمون نيوكوم Simon

41. درَكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 190.

Newcomb، صرح دون مواربة بعجز طائرة أثقل من الهواء عن الطيران وذلك قبيل التجارب الناجحة التي أجراها الأخوين رايت. إرنست رَدْرُفورد Ernest Rutherford - الذي يعتبر واحداً من عظماء فيزيائيي القرن العشرين - أكد أن إيجاد القنبلة الذرية كان بعيداً عن المعرفة النظرية والقدرة الهندسية للفيزياء الحديثة. فينفار بوش Vannevar Bush، أحد المشاركين في مشروع مانهاتن الذي صنع القنبلة الذرية، كان مقتنعاً بأن صنع نظام صاروخي فضائي لن يتحقق قبل مرور قرن من الزمان.

رأى دَرَكْر أنه لا يمكن التكهن أبداً بأن يفجّر انقطاع رئيسي أو حدث فريد اتجاهماً سابقاً، ويبيّن على سبيل المثال أن الانقطاعات الناتجة عن الشبكة العالمية واندماج وسائل الإعلام في الاقتصاد الحالي ستفرض صعوبات حتى أمام الخبراء في تصميم الأشياء القادمة، واقترح ساخراً أن الاندماجات الحديثة المتدافعة بين وسائل الإعلام الضخمة في صناعات المعلوماتية والمسلية لها علاقة بميطة بالثقة الإدارية أو عدم الريبة في احتياجات المستهلك المستقبلية، ولكن يمكن التكهن بها على فرض أن فتحةً تكنولوجياً خارقاً من قبل إحدى الشركات قد يعني هلاك منافسيها، فالمنافسون مقتنعون بحقيقة مستقبلية راديكالية جديدة ولكنهم لا يمتلكون فكرة عن شكل هذه الحقيقة.

الرفض. كان العامل الأخير المسؤول برأي دَرَكْر عن نسب الإصابات الكبيرة في الابتكار القائم على المعرفة هو أنه ليس من السلامة الافتراض بقبول الابتكار من فوره، إلا في حالات نادرة مثل الشفاء من السرطان. إذا كانت الفرصة الخارقة غير ناضجة فإن زوالها أمر محتم، ولا بد للتطبيق المقبول من نضج في الوقت والقبول. التفت دَرَكْر كعادته إلى التاريخ طلباً لدعم قناعته حيال الفجوة بين الابتكار والمنفعة: «كان ليوناردو دا فينشي Leonardo da Vinci أعظم عبقرية مخترعة في التاريخ المكتوب بلا منازع، وهناك فكرة تسلب العقول على كل صفحة من صفحات دفاتره؛ غواصة أو

حوامة أو كبير حداد أوتوماتيكي، ولكن ماكان لأي من هذه الأشياء أن تتحول إلى ابتكار في ظل تكنولوجيا أو مواد القرن السادس عشر، ولم يكن في الحقيقة ثمة قبول بها في مجتمع أو اقتصاد تلك الأيام»⁴².

المثال المحدد الأكثر على الأعمال هو الهاتف الذي تم رفضه غريزياً عندما طُرِح لأول مرة في أوروبا في أواخر القرن التاسع عشر، فقد تم اختراعه في ألمانيا تقريباً في نفس الوقت الذي اخترعه أليكندر غراهام بيل Alexandar Graham Bell في الولايات المتحدة، واستقبل بفتور من قبل المؤسسة التجارية لأن البرق بدأ أداة كافية لتلبية أغراض العمل. كان قبول الهاتف الفاتر في بريطانيا مضاداً للتكنولوجيا بشكل غوغائي إذ لم يجد البريطانيون أدنى حاجة له لأنه كان بينهم نظام السُعاة.

حذّر دزكر في تأكيده على الحاجة إلى إدراك نضوج الابتكار بأن من الذكاء اتباع سياسة الترقب الحذر قبل الانغماس بلا روية في تطوير فرصة خارقة، فالابتكار المتحول بحد ذاته أقوى من تكتيكات الأعمال الأخرى ويتطلب موقفاً تنظيمياً فريداً يخلط الجرأة بالتواضع: «جميع الابتكارات الأخرى تستثمر تغييراً قد تحقق، وهي تلبى حاجات موجودة، ولكن الابتكار القائم في ذاته على المعرفة هو الذي يؤدي إلى التغيير، فهو يهدف إلى خلق الحاجة ولا يستطيع أحد أن يتنبأ بموقف المتلقي، وهل سيكون قابلاً أو لامبالياً أو مقاوماً بفعالية»⁴³.

الاحتياجات

أكد دزكر على سهولة الافتراض بأن الفرصة الخارقة «غير قابلة للتكهن ولا يمكن تنظيمها، ولا منهجيتها حسب النظم، ولا تفلح في تغطية غالبية

42. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 133 - 134.

43. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 126 - 127.

الحالات»⁴⁴، وكل ذلك مع وجود جميع ملامح الإعاقة في الابتكار القائم على المعرفة (من مدة إنجاز طويلة، وحاجة إلى تحويل المعرفة، ونسبة عالية من الإصابات). ومع ذلك فإن «الفكرة البراقة» (سواء في صيغتها التكنولوجية أو المجددة) ضرورية جداً لحركية مجتمع العقلية التجارية المغامرة بحيث لا يمكن أن تُترك للصدف. عزز درّكر هذه القناعة في حديثه عن التكنولوجيا على وجه التحديد من خلال تعليقه بأن «التكنولوجيا العالية هامة بشكل هائل: باعتبارها محددة للرؤية، وللفرغ، وصناعة للإثارة، وللمستقبل، ولكنها كصناعة للحاضر مازالت هامشية فلا تزيد مسؤوليتها عن عشرة بالمائة من شركات الأعمال التي أنشئت في السنوات العشر الماضية»⁴⁵.

أثناء مسيرة شركة الأعمال نحو التحول، تدعو الحاجة إلى وضع مطلبين مسبقين على جدول الأعمال: (1) تنظيم الجهالة، و(2) إدارة العقلية التجارية المغامرة.

الحاجة إلى تنظيم الجهالة. أدرك درّكر في ملاحظته للريبة وعدم المصداقية في تعيين وتنفيذ الابتكار الخارق أن إسقاط الاتجاهات من الماضي القريب يعكس بُعداً واحداً للحقيقة، ولهذا فقد جادل بأن تنظيم المعرفة لم يكن كافياً لخلق مرحلة تحولية في شركة الأعمال. ذلك أن الممارس يحتاج إلى منهجية رديفة لتحويل النظرة التي لاقية لها للمستقبل إلى استعداد ذكي. والخلاصة أن درّكر سلّم بإمكانية انتعاش بذور موضوع يقوم على توقعات دون حقائق، ووضع عنواناً لهذا المفهوم الذي يبدو

44. درّكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 132.

45. ب. ف. درّكر، حدود الإدارة: حيث تتم اليوم صياغة قرارات الغد (نيويورك: ترومان تالي بوكس، دوتون، 1986، طبعة ثانية، نيويورك: مكتبة بيرينال 1987)، ص 51 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

متناقضاً: «قوة الجهالة المنظمة»⁴⁶، ودافع عن تكريس الكتب التدريسية في الإدارة وندوات المدراء التنفيذيين انتباهاً مطلقاً لتنظيم المعرفة، إلا أنه ناقش ضرورة إعطاء مزيد من الانتباه لتنظيم الجهالة دون الإساءة إلى هذا الموضوع دونما سبب إلا لأن في الجهالة أشياء كثيرة غير المعرفة.

يعود سبب تفاول درَكر الحذر بصلاحيّة تنظيم الجهالة جزئياً إلى المدخل إلى النظم، وهي نظرية تجمع بين عدد من العلوم والتكنولوجيات المختلفة في إطار مرجعي كلي، وهذه الميزة متعددة التخصصات كانت سمة لجميع الصناعات التي انبثقت عن النظم الجديدة مثل علم الوراثة الحيوي ومعالجة المعلومات والاتصالات الهاتفية والتكنولوجيا الطبية، وطرح درَكر إمكانية اتخاذ الخطوات التالية من قبل أصحاب العقلية التجارية المغامرة في سبيل تنظيم الجهالة متذرعين باستخدام طريقة تناول النظم كستارة خلفية للفرص الخارقة. الخطوة الأولى في نموذج النظم تتألف من كتابة توصيف للتوقعات من الفكرة الابتكارية، والثانية توضيح لاغموض فيه للشروط التي يجب تحقيقها من أجل إنجاح الابتكار اللامع، والثالثة طرح موازنة بالتكاليف المتوقعة للموارد المالية والبشرية، والرابعة دراسة العوائق الخارجية الرئيسة التي قد يكون لها تأثير على المحصلة، والخامسة وضع نموذج لتنفيذ الفرصة وتحويلها إلى حقيقة مع توفير آلية للتغذية العكسية (في وسط التأثيرات السببة لاضطراب الابتكار) وذلك من أجل مراقبة تقدم الابتكار وقياس نتائجه بطريقة منظمة.

استخدم درَكر النواير لإضفاء مزيد من الاستحسان في وصفه عدداً من الابتكارات العلمية التي عكست تطوراتها طريقتة في الوصل بين مكونات الجهالة لتكوين شكل ناجح، إذ استحال عليه أن يستخدم الطريقة العلمية لتأكيد فرضيته بأن مثل هذه العملية المتلوية المدوّرة يمكن أن تؤتي ثمارها.

ومن هذه الابتكارات: وضع الجدول الدوري للعناصر الكيميائية، والقضاء على شلل الأطفال، واكتشاف جزيء الحمض النووي الريبي DNA، واختراع القنبلة النووية من خلال مشروع مانهاتن Manhattan، وتطوير برنامج الصاروخ الباليستي العابر للقارات من خلال تنظيم عبقرى للموارد. لقد تميزت كل من هذه الفتوحات بصفات لا مثيل لها ولكن برنامج الصواريخ كان حالة خاصة لبيان كيفية تغلب المدراء على تحدٍ علمي رهيب، حيث كان على مدراء المشروع أن يَمَوْضِعُوا في شكل واحد أربعة نواح من الجهالة العلمية والهندسية: توجيه الصواريخ وإعادة دخولها والوقود والرؤوس الحربية، وكانت المخاطرة هائلة جداً لدرجة عدم وجود منشأة خاصة تمتلك الموارد لكي تتصدى له.

كانت الأمثلة على الابتكارات الخارقة في مجال الأعمال أقل إثارة دراماتيكية، ومع ذلك فقد اعتبر درَكر أن هذه الابتكارات سارت على هدى نموذج من تصوّر رؤية مستقبلية ليس لها اتجاهات والانطلاق منها بعدئذ إلى الحاضر لترجمة الفكرة الأصلية حسب النظم إلى حقيقة تجارية. كانت صناعات الطائرات واللدائن والترانزستورات والبنسلين والآلات الناسخة من أنجح المحصّلات التي أدت نتائجها ليس فقط إلى منتجات جديدة بل إلى ظهور صناعة جديدة أيضاً.

من الفتوحات المُعترف بأنها ليست ذات تقنية عالية هي رؤية هنري فورد Henry Ford لتصنيع سيارة تنتج بغزارة ويمكن للعامل العادي أن يوفر ثمنها، وقد بنى فورد استراتيجيته الذكية لتسويقها على افتراض أن السوق المتوسعة وليس السعر وحده هما العاملان الرئيسان في خلق الطلب على السيارة بشكل ناجح. لقد حوّل الصناعة الصغيرة حرفية التقليدية - التي كانت تصنع السيارات بشكل إفرادي باعتبارها لعبة للأغنياء من الناس - إلى أكبر صناعة استهلاكية وطنية وعمل على إحداث ثورة اجتماعية عظيمة في الأخلاق والحركة في النصف الأول من القرن العشرين.

الرسالة الرئيسة لتحليل الإدراكي الذي قام به درّكر لتنظيم الجهالة هي أن على المبتكرين ألا يركزوا فقط على التكهن بالمستقبل بل على فرض أنفسهم عليه كأصحاب عقلية تجارية مغامرة من خلال إيجاد نوع جديد من المعرفة قابل للتطبيق من الناحية الاقتصادية. والخلاصة أن درّكر أكد في جميع الأمثلة على أن السؤال الرئيس لا يكمن في الشكل الذي سيكون عليه المستقبل، فذلك مرّده إلى المصلحين الاجتماعيين والسياسيين، بل ينبغي على المبتكر في مجال شركات الأعمال أن يجعل اهتمامه في إحداث تغيير هادف عن طريق إيجاد قيمة في نظر المستهلك تساهم في ذات الوقت بالنتائج الاقتصادية التي تحققها الشركات.

وعلى كل الأحوال فإن تنظيم الجهالة كان في نظر درّكر ديدن شركة الأعمال المتحولة، ووجد أن هذا الموضوع فتاناً محبباً وأسراً جداً لدرجة دفعته إلى الأمل في إبراز أفكاره في كتاب، إلا أنه وضع هذا الموضوع على قائمة كتبه التي لم يتسنّ له إنجازها لأنه لم يصل إلى حد التحدي وتَمنى لو استطاع أن يكتب عنه غير أن وقته أقصره عن ذلك.

الحاجة إلى إدارة العقلية التجارية المغامرة. إدارة العقلية التجارية المغامرة في نظر درّكر هي تكملة للعمل الإداري لمسيرة الريبة والتغيير، وهي تختلف عن توصيفها في كتب الإدارة التعليمية في أنها تنطوي على موقف فني يعبر عن عدم القناعة الواعية عن الوضع الحالي ويعطي الأولوية لإيجاد أنواع جديدة من طلبات الزبائن.

عندما ينجح أصحاب العقلية التجارية المغامرة يشكّلون طبقة الثوريين في المجتمع كما رآهم درّكر الذي لم يكن متأكداً من أن ممارساتهم قابلة للتعليم وإنما كان مقتنعاً بأنها قابلة للتعلّم، وأضاف أنه حتى في ظل تلك الظروف فلا توجد قواعد صارمة ومقنونة بل هناك استنتاجات تتعلق بالعقلية التجارية المغامرة وتصلح لأن تكون مُدخلًا نظرياً حتى عندما يجهل الممارس

صيغة أية نظرية. قسّم درّكر مفهوم إدارة العقلية التجارية المغامرة - ولأنها تخص الفرصة القائمة على المعرفة - إلى صنفين: (1) اقتصادي و(2) بنوي.

الصنف الاقتصادي. أكد درّكر ضمن بند الإرشادات الاقتصادية على أن أهمية المنتجات العلمية والتكنولوجية لا تعتمد على كونها جديدة أو على حقيقتها التكنولوجية بل على اختبارها من قبل السوق. ينبغي أن تحظى الابتكارات كذلك بقبول الزبائن لها يوم طرحها وليس في وقت من المستقبل البعيد. يتجنب العلماء كثيراً هذا المبدأ مفترضين أن مبيع المنتج أو الخدمة سيكون لمجرد معرفتهم بشروط النجاح بشكل مسبق. بيّن درّكر أن العلماء فشلوا في الإجابة على سؤال رئيس يتعلق بالعقلية التجارية المغامرة هو: ما هو الشيء الذي يجعل مصيدة الفئران [أفضل]، أو من الذي يجعلها أفضل؟⁴⁷ وذلك في معرض مقارنته بين الموقف المثالي لشركات وادي السليكون الصادر عن العلماء وبين قول بنيامين فرانكلين Benjamin Franklin المأثور حول اختراع مصيدة فأر أفضل.

كثيراً ما أعاد درّكر تأكيده على أن فتح مغاليق المعرفة التكنولوجية والعلمية يتمتع بأهمية في ميدان العقلية التجارية المغامرة فقط إلى المدى الذي تستطيع فيه أن تشكل قيمة بسبب تحقيقها لرضى الزبائن الملموس أو تقديمها حلولاً لمشاكلهم. ذكر درّكر مثلاً في تأييده لهذه النقطة هو أن العالم الألماني في القرن التاسع عشر فيرنر سيمس Werner Siemens نظر إلى أبعد من اختراعه للمولدة الكهربائية وشق الطريق أمام صناعة التجهيزات الكهربائية. توماس إديسون Thomas Edison اخترع المصباح الكهربائي تقريباً في نفس الوقت الذي اخترع فيه رجل انكليزي هو جوزيف سوان Joseph Swan المصباح الزجاجي الوظيفي ولكن إديسون ركّز أيضاً على محطة التوليد ونظام التوزيع من أجل كهرباء رخيصة، مما جعل درّكر يعلّق بأن «سوان

47. درّكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 12.

Swan العالم اخترع منتجاً أما إديسون فأنتج صناعة⁴⁸.

إن أمثلة القرن التاسع عشر لها علاقة بعالم اليوم، فلو أن العلماء تعاملوا عن بريق إنجازاتهم العلمية وتجاهلوا منفعة المستهلك، ولو أنهم لم يعتنوا بكتابة توقعاتهم ثم عرضوها على الحقيقة لكانت النتائج أكاديمية وفكرية محضة.

الصنف البنوي. درس دزكر الجوانب البنوية لإدارة العقلية التجارية المغامرة من زاويتين رئيسيتين: (1) الوظيفة متعددة الاختصاصات و(2) دور الإدارة العليا، فاعتبر أولاً أن يتبنى المدراء التنفيذيون بشكل إلزامي نظرة كلية نحو التحدي المتعلق بالعقلية التجارية المغامرة وذلك بالتركيز على الفرص التي قد تغير الشركة إلى منشأة من نوع جديد. وهذه الطريقة لتناول النظم وثيقة الصلة بموضوع تنظيم مشاريع الأبحاث والتطوير لأن «الطريقة المسيرة تكنولوجياً في طريقها إلى أن تصبح لمنتجة إلا في التكنولوجيات الجديدة مثل علم الوراثة الحيوي. ونحن بحاجة متزايدة لاستراتيجية مسيرة بالعمل والبحث والتطوير»⁴⁹. كان تنفيذ الابتكارات الناجحة يتم من قبل فرق وظائفها متداخلة - تسويقية وتصنيعية ومالية - وتشارك في الأبحاث منذ أوائل بداياتها.

وثانياً: رفض دزكر فكرة أن هذه الإدارة هي وظيفة سامية للإدارة العليا، وذلك في معرض مناقشته للقدر الكبير من الاستقلال الذاتي واللامركزية البنوية الذي تتطلبه واجبات الإدارة الخاصة بالعقلية التجارية المغامرة. ينبغي على إدارة العقلية التجارية المغامرة أن تروّج لجوٍّ يعمل على تشجيع ومكافأة الابتكار الناجح، لأن تصميم الإدارة العليا على طريقة إصدار الأوامر وممارسة الرقابة لم يعد مطبقاً. ينبغي على المدراء التنفيذيين العاملين

48. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 119.

49. دزكر: التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 271.

أن يعملوا جيداً من خلال المشاركة والسلطة المحدودتين، وذلك بدلاً من اتخاذ القرار الخاص بالعقلية التجارية المغامرة عن طريق إكسائه صيغة تنفيذية من قبل الإدارة. والخلاصة أن «الإدارة العليا التي تعتقد أن وظيفتها هي الحكم على الأمور سوف تواجه بلا محالة حكماً بالنقض على كل فكرة جديدة بأنها دوماً غير عملية، والإدارة العليا التي ترى أن واجبها المركزي هو أن تحاول تحويل فكرة عن أمر ما ليست ناضجة تماماً إلى عمل هادف هي التي ستجعل مؤسستها - سواء كانت شركة أو جامعة أو مختبراً أو مشفى - قادرة على الابتكار الحقيقي وابتكار ذاتها»⁵⁰.

تبقى مسؤولية المدير التنفيذي العام الرئيسة في اتخاذ قرار بصياغة مهمة الشركة، إذ لا يتحقق أداء فعال دون بيان صريح بغرض الشركة، وفيما وراء ذلك فإن الإدارة المسؤولة عمّا له علاقة بالعقلية التجارية المغامرة تُعنى بالتحريض على روح التغيير في جميع نواحي المؤسسة. يمكن بالطبع لأية إدارة عليا أن تسبب الضرر للعقلية التجارية المغامرة ضمن الشركة أو أن تقضي عليها، والأمر بمتهى السهولة إذ يكفيها أن تقول كلمة «لا» ضد كل فكرة جديدة وأن تستمر على قولها هذا بضع سنين، وأن تتأكد من أن الذين يطرحون أفكاراً جديدة لا يكافؤون عليها أو يحصلون بسببها على ترقية بل ويصبحون موظفون سابقون بمتهى السرعة. غير أن من غير المؤكد أن تقوم شخصيات ومواقف الإدارة العليا بخلق العقلية التجارية المغامرة من ذاتها ودون سياسات وممارسات مناسبة، وهذا ماتؤكد، ولو ضمناً، معظم الكتب التي تبحث في هذه العقلية... التي تتطلب عدداً من الناس الطيبين الذين يعرفون ما ينبغي عليهم أن يفعلوا وما يريدون أن يفعلوا، مندفعين نحو فعله وبين أيديهم الوسائل والتطمينات، وإلا فليس هناك سوى بنت شفة،

50. ب. ف. دركّر، عصر اللاإستمرار: خطوط عريضة إلى مجتمعنا المتغير (نيويورك: هاربركولينز، 1968) ص 57.

وسرعان ماتصبح العقلية التجارية المغامرة محصورة في خطب المدير التنفيذي العام فقط»⁵¹.

الخاتمة

إن معالجة النواحي الانتقالية والمتحولة في منشأة الأعمال تركز على الجواب على سؤالَي دزكر الاستراتيجيين الرئيسين حول إدارة التغيير المنظم: مالذي ستكون عليه شركة الأعمال؟ وما الذي ينبغي أن تكون عليه شركة الأعمال؟ إن وظيفة الابتكار هي السمة الواضحة التي تختلف فيها المراحل الانتقالية والمتحولة عن شركة الأعمال الحالية.

تركز شركة الأعمال الانتقالية على وجه التحديد على الابتكار المتكيف عن طريق فعل أشياء لإشباع حاجات الزبائن، فإذا نجح المشروع المضارب تحسّن ولكنه لا يغير من قدرات المعرفة الذاتية لدى شركة الأعمال. أما الابتكار الذي يتم في شركة الأعمال المتحولة فهو تغيير قسري هدفه خلق مهمة جديدة لشركة الأعمال وقاعدة للقدرات.

تركز كلتا المرحلتين الانتقالية والمتحولة لشركة الأعمال على بيان الفرص ولكن كلاً منهما تنظم طريقتهما من خلال مجموعة مختلفة من التكتيكات.

قدم دزكر منهجين لنتائج العقلية التجارية المغامرة المحسنة لدى شركة الأعمال الانتقالية، أولهما أنه عرض منهجاً للكشف عن المخاطر والفرص واقترح تصميماً بنوياً لاجتماعات خاصة بالابتكار ومفهوماً للموازنة الثنائية لجعل المؤسسة أكثر تقبلاً للتفكير الخاص بالعقلية التجارية المغامرة، وثانيهما أنه قدم لائحة تتضمن مقترحات وخطوطاً عريضة محددة لتحويل الفرص إلى نتائج ملموسة اشتملت على معالجة الأشياء غير المتوقعة وتحليل

الأشياء المتضاربة في شركة الأعمال وتعيين الاتجاهات السكانية الحيوية ودراسة نموذج البنية الصناعية وتفهم أهمية التقليد الخلاق.

كان درّكر أقل توسعاً في وصف طرق تكتيكية محدّدة لأن شركة الأعمال المتحولة تتعامل بابتكار المعرفة الخارق الذي ينطوي على صعوبة هي أنه يتميز بفترة زمنية أطول ونسبة إصابات أعلى وتعقيد أكثر في السوق وتكنولوجيات متحولة، وجميعها تثبط من الاقتراحات الملموسة من أجل النتائج. غير أن درّكر قدم بالفعل مفهوم تنظيم الجهالة ووصف إمكانية إيجاد شيء جديد عندما تكون الحقائق غير موجودة على أرض الواقع، واستشهد بأمثلة علمية مثل الجدول الدوري للعناصر الكيميائية والطاقة الذرية والقضاء على شلل الأطفال واكتشاف جزيء الحمض النووي الريبي DNA.

سَلّم درّكر بأن جميع مبادئه وخطوطه العريضة لإدارة التغيير حسب النظم هي أشياء جامدة مالم يتم تطبيقها من قِبَل موهبة إدارية. وسوف يناقش القسم الأخير من هذه الدراسة الطريقة التي عالج بها درّكر هذا التحدي المائل أمام فعالية المدير التنفيذي.