

عملية الانطلاقة التجارية المغامرة

هناك موضوع مستمر على خلفية جميع المؤلفات التي كتبها درّكر عن شركات الأعمال هو أهمية العقلية التجارية المغامرة في إدارة التغيير بشكل منظم، فقد ركز تحليله للعملية - من خلال النظر إلى شركات الأعمال من زاوية فرص اليوم والغد - حول ثلاثة من أنواع شركات الأعمال التي تم تلخيصها في الفصل السابق، هي شركة الأعمال التقليدية أو القائمة، وشركة الأعمال الإنتقالية أو المتكيفة وشركة الأعمال المتحولة أو الإبداعية. سوف نمرّ بتفصيل أكبر على استراتيجيات وتكتيكات العقلية التجارية المغامرة في الفصول التاسع والعاشر والحادي عشر، ولكن استطلاع الكيفية التي فهم بها درّكر طبيعة الثبات والتغيير المتواصل كأساس لعملية الانطلاقة التجارية المغامرة هو أمر يُنير لنا السبيل في المقام الأول.

الاستمرارية والتغيير

ربما كان موضوع الإستمرارية والتغيير كما رأيناه سابقاً أكثر الملامح ظهوراً في كتابات درّكر الذي رأى أن إدراك المستقبل يستوجب من المرء بصورة بديهية فهم الدور الذي يلعبه الماضي. وقد أدرج في تناوله لادعاءات

الماضي كجزء من عملية الانطلاقة التجارية المغامرة خمساً من المواضيع المتفاعلة مع بعضها البعض: (1) القوى الضائعة و(2) الاستدامة مقابل اللإستمرارية و(3) وهم النجاح المتواصل و(4) بُعدي الزمن و(5) قصور الشركة الذاتي، وهذه السّمات الخمسة للإستمرارية تفرض عدم جدوى التأييد اللافكري للأمر الواقع وتستوجب في الوقت نفسه أن تؤخذ كحقائق ومثبطات للتحضير للمستقبل.

القوى الضائعة

القوى الضائعة هي وصفة لِكبح جماح التغيير المتقبلي، والريبة والخطر هاجسين مشتركين في العقلية التجارية المغامرة، ولكن درّكر يؤكد أن أعظم الأخطار هو القعود عن عمل أي شيء. القوى الضائعة دعوة للقبول في النهاية بالجمود لأن جميع العمليات المادية تميل بشكل لا مناص منه إلى التفكك إلا إذا رُفِدَت بمعطيات جديدة. وهذه الظاهرة تنطبق بصورة خاصة على الشركة والمؤسسات الاصطناعية الأخرى. يرى درّكر أن الشركة تعمل في عالم اجتماعي وليس مادي، وبالتالي فإن الشركة باعتبارها جسداً اصطناعياً تكون عُرضة للتفمخ خلافاً للجسم البشري الذي يتميز بميول استردادية طبيعية.

إن درّكر - من خلال التأكيد على استحالة وضع الاستقرار في ظل اقتصاد متحرك - يعني ضمناً أن التحدي في التغلب على فخ القوى الضائعة أمر جوهرى في فهم صنع القرارات العملية التجارية المغامرة وشخصية شركة الأعمال، فالشركة التي تفشل رسالتها في الوفاء باختبار المنافسة والتكنولوجيا جاهزة لاحتلال موقعها في مقبرة الشركات، وذلك بصرف النظر عن مهاراتها المعرفية وكفاءاتها في العمل. لقد أشار درّكر علاوة على ذلك إلى أن فشل أية شركة أعمال فردية غير ذات أداء لن يكون مجلبة للكارثة في مجتمع العقلية التجارية المغامرة. «إن كنتم تواجهون العديد من المشاكل فقد يتوجب

عليكم الخروج من سوق العمل، إذ ليس هناك قانون يقول إن الشركة يجب أن تستمر إلى الأبد»¹.

الاستدامة مقابل الاستمرارية

حقيقة أن الشركة تقوم بتكوين البيئة وأن البيئة تكوّن الشركة في مجتمع متنافس وتكنولوجي تعني أن الإدارة لا تستطيع الاعتماد على أهمية الاتجاهات السابقة. الاستمرارية - أي قطع صلات النماذج الاجتماعية السابقة بالعرف الخطي العائد لها - يعني أن على الإدارة أن تتجيب للظروف الجديدة. يقول دزكر: «الأشياء الوحيدة التي تخرج من تلقاء ذاتها في الشركة هي الفوضى والاحتكاك والأداء السيء»². وبالاختصار فإن الحقائق الخارجية لا تتكيف مع الشركة، ويجب على الإدارة أن تتكيف مع البيئة.

في الماضي الأكثر ثباتاً كانت الإستمرارية دليلاً مجدياً في مواجهة المستقبل، غير أن هذه الجدوى لم تعد محتملة كثيراً في عالم التغيير المتسارع لأن لكل تغيير رئيسي أثره المزعزع الذي يقلب عنصر الإستمرارية رأساً على عقب. لاحظ دزكر أن حركة التغيير المتسارع تزيد في دور الاستمرارية وتفرض قرارات إدارية معقدة بشكل مخيف وفيها ريبة تثير الاضطراب وترتب التزامات لا رجوع عنها³.

تبين لدزكر أن الخيار إذا ما ترك لرجال الأعمال فإن معظمهم يفضلون اعتناق مذهب الديمومة الذي يؤيده الفيلسوف اليوناني بارمينيدس Parmenides، ولكنه أوضح أن هيراكليتوس Heraclitus المعارض الفكري

1. ج. ج. تارانت، دزكر: الرجل الذي اخترع مجتمع الشركة (بوسطن: كتب كاهنرز، 1976)، 256.

2. تارانت، دزكر، ص 257.

3. ب. ف. دزكر، عصر الاستمرارية: دلائل نحو مجتمعنا المتغير (نيويورك: هاربركولينز، 1968) ص 66.

لبارمينيدس وفيلسوف التغيير المتواصل يولي احتراماً أكبر لديناميكية شركة الأعمال الحديثة. ركّز درَكر على أن التغيير كان أمراً حتمياً مَبَوَّباً لنظام العقلية التجارية المغامرة في قوله: «كان النشاط الاقتصادي في بداياته قائماً على أن التغيير لن يحدث، وهذا افتراض دافعت المؤسسات عنه وقامت على حمايته، فجميع المؤسسات الإنسانية حتى نهاية القرن السابع عشر هدفت إلى منع التغيير. كانت منشأة العمل تجديداً مهماً ومدهشاً في أنها أول مؤسسة بشرية تهدف إلى إحداث تغيير»⁴.

وهم النجاح المتواصل

في رأي درَكر أن المؤسسات تعيش أكثر من عمرها عندما تفشل في تحقيق أهدافها أو عندما تحققها، والمتناقضة هي أن القسم الثاني من هذا المشهد يفيد بشكل ضمنى بأنه ليس هناك من شيء يفشل كالنجاح، وحذر درَكر من أن تميّز شركة الأعمال هو حالة عابرة. وبما أن الأداء المتميز يخضع لحقائق المنافسة والتكنولوجيا فإن الوقت وحده كفيل بجعل كل فلسفة صحيحة في شركة الأعمال فلسفة سيئة وكل منتج صحيح سيئاً، ورأى أن يتم النظر إلى النجاح على أنه نهاية مرحلة البداية في شركة الأعمال وليس نهاية التغيير في سيرة الشركة الذاتية - وذلك في معرض وصفه لأثر النجاح على أنشطة الإدارة - فقال: «إن النجاح يجعل دوماً من السلوك الذي أوصل إليه شيئاً عتيقاً، لأنه يوجد حقائق جديدة على الدوام ويخلق فوق كل شيء مشاكله الخاصة والمختلفة، وليس هناك من نهاية سعيدة إلا في القصص الخرافية»⁵.

4. ب. ف. درَكر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع: مقالات بقلم بيتر درَكر (نيويورك: هاربركولينز، 1958؛ طبعة ثانية، نيويورك: هاربركولينز، 1977) ص 133 (أخذت أرقام الصفحات من الطبعة الأصلية).

5. ب. ف. درَكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها (نيويورك: هاربركولينز، 1973) ص 88.

كان درَكرَ مقتنعاً بأن أخطر فترة في تاريخ الشركة هي حينما تصبح موضع استحسان صحافة الأعمال بسبب اشتهاها بالأداء المتميز، حيث تبدأ حينئذ بالغفلة عن الإبداع وتبحث في الماضي عن أسباب النجاح كجزء من «الكتاب المقدس» يُنقش على الحجارة بغرض الشهرة، وذلك بدلاً من قيامها بالبحث في قراراتها وعملياتها الاستراتيجية.

يندر أن تتفهم إدارة الشركة حقيقة عدم التوازن الديناميكي عندما تبلغ أوج انتصارها، وهذا الفشل في النظر إلى الشركة بموضوعية يعني أن النجاح قد أعمى الإدارة عن الحاجة إلى أداء مغامرة تجارية متميزة مرة أخرى. «حينما يكون الطقس السائد جميلاً وليس هناك من غيمة في السماء يكون الوقت موافياً لقيام الشركة بإحداث التغيير، ولكن قد يأتيني أحد ويقول: [كل شيء نفعله يثمر ورداً، ولكن القلق يساورنا بشأنه]... وعلى الرغم من صعوبة المناقشة بشأن النجاح فإن الإدارة لا تنتظر بالتأكيد إلى أن يفاجئها الزوال»⁶.

يؤكد درَكرَ على أن الأجوبة الجيدة ليست أبدية لأنه لا توجد أجوبة جيدة مطلقة، والاعتقاد بأن التميز خالد هو وهم خالص لأنه لا يوجد تميز مطلق، ويعلن في مجال رفضه للكمال أن جميع المنتجات ستهل مرحلة تقادمها منذ اليوم الأول لطرحها في الأسواق، والوقت وحده كفيل بتغيير شكلها الأصلي وذلك من قبل الشركات المنتجة ذاتها أو من قبل منافسيها.

يتشهد درَكرَ بفشل شركة آي بي إم IBM في إدراك أن تميز الشركة لن يبقى له معنى دون القيام بتعديلات رئيسية، وينتقد إدارتها العليا على وجه الخصوص لأنها لم تدرك أن الحاسب ليس إلا شكل من أشكال القسم الصلب الذي تحول بصورة أساسية إلى سلعة، وأن البرمجيات هي التي

6. ب. ف. درَكرَ، «المحافظة على إنتاجية الشركات الأمريكية»، بيزنيس ستراتيغي ريفيو

ستكون القوة الموجّهة المهيمنة على الصناعة في مستقبل أيامها. ولو أن نظر الشركة لم يقصر عن كونها مسيرة بفعل التكنولوجيا بدلاً من سيطرتها على السوق إذن لوجدت شركتنا وول - مارت Wal-Mart ومايكروسوفت Microsoft اللتان حققنا نجاحاً خارقاً أن من المناسب النظر في نقاط الضعف التي كانت جزءاً من هذا النجاح، ذلك أن النجاح الذي لا يخضع للتدقيق والمناقشة يعني أن الشركة تصبح بلا محالة أسيرة الإستمرارية⁷.

عام 1994 كانت شركة وول - مارت على سبيل المثال «تسيطر على 14٪ من السوق الإستهلاكية الأمريكية»، وهذا نجاح رائع في البيع بالتجزئة، ومع ذلك فإن هذا يبين أيضاً أن الـ 86٪ الباقية ليست جزءاً من حصة الشركة في السوق⁸. يرى دزكر أن على الشركة بالرغم من هذا النجاح غير العادي أن تهتم بضغوط المجتمع ضد فتح محلات جديدة والإشباع الصناعي للذين يؤديان إلى زيادة في تكاليف فتح منافذ بيع أخرى، وحاجة الشركة إلى مزيد من القدرات التنافسية الخاصة في سوق البقالة وفي قطاعات من السوق الدولية، وحاجة مدراء المحلات إلى التدريب على مهام الإدارة والإمداد والتمويل، وجهود العاملين المضية الزائدة بسبب ساعات العمل الطويلة والضغط الإنتاجية والتي تؤدي إلى آثار سلبية على حياتهم الأسرية والخاصة، ومعارضة اتحاد العمال المتزايدة، والمحافظة على حضارة الشركة التي أرساها سام وولتون Sam Walton، وسياسات الاستحواذ العنيفة التي تتهجها الشركة وذلك ضمن التحديات الأخرى.

بُعدي الزمن

كان عامل الزمن أحد الأمور الأخرى التي تذكّر بمدى تأثير عملية صنع

7. ب. ف. دزكر، نظرية شركة الأعمال، « هارفرد بيزنيس ريفيو (أيلول - تشرين الأول 1994)، ص 96 - 98.

القرار الماضي على المستقبل. حذّر دَرَكْر من أن المدراء التنفيذيين الذين يركزون على النتائج قصيرة الأمد والقائمة على قرارات الأمس إنما يراهنون بمستقبلهم، وعلّق بأن «جميع المؤسسات تعيش وتعمل ضمن فترتين زمنيّتين؛ فترة اليوم وفترة الغد، ذلك الغد الذي يُصنع اليوم وبشكل لا نكوص عنه في معظم الحالات»⁹. وقال دَرَكْر في التعليق على عدم إمكانية استنباط حلول بمعلومات عن المستقبل وعلى أن القرارات التي تتخذ اليوم بشأن توقعات المستقبل يجب أن تقوم في معظمها على إدراك كبير لمفاهيم الماضي: «لن يحدث المستقبل فقط بسبب إرادة الإنسان القوية بالقدر الكافي، إنه يتطلب قراراً - الآن، وإنه يفرض خطراً - الآن، وإنه يتطلب عملاً - الآن، وإنه يستدعي تخصيص الموارد ولاسيّما البشرية منها - الآن، ويحتاج إلى العمل - الآن»¹⁰. وبالرغم من كل الشكوك المحيطة بالتكهن بالغد فإن دَرَكْر يؤكد بصورة مناقضة على أن «التخطيط على المدى الطويل الواسع ضروري بصورة دقيقة لأننا عاجزون عن التنبؤ»¹¹.

قصور الشركة الذاتي

يؤكد دَرَكْر أن تحرك المؤسسات من الديناميكية إلى الإنتقال أمر بدهي، وبما أن التغيير يشكل مصدر قلق وانفصال فإن لدى معظم المدراء التنفيذيين تحيز للرأي المسبق بالأمر الواقع. ونتيجة لذلك فإنهم يميلون لصالح تخصيص الموارد للماضي أكثر منه للمستقبل.

لاحظ دَرَكْر كما ذكرنا سابقاً أن شركة الأعمال عندما تفقد روح العقلية التجارية المغامرة فإن ثوار الأمس فيها غالباً ما يصبحون رجعيّ اليوم.

8. دَرَكْر، «نظرية شركة الأعمال»، ص 102.

9. ب. ف. دَرَكْر، الإدارة في الأوقات المضطربة (نيويورك: هاربركولينز، 1980)، ص 41.

10. دَرَكْر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 122.

11. دَرَكْر، التكنولوجيا والإدارة والمجتمع، ص 130.

النزاعات بين من يريدون إدخال التحسين على الحاضر بدلاً من التركيز على أشياء جديدة ومختلفة، والميل إلى إذكاء المشاكل والقضاء على الفرص، والتركيز على حل الأزمات بدلاً من ممارسة الإبداع هي من بين أعراض هذه الحالة من الجمود. تتمتع ادعاءات الماضي بقدر معين من الشرعية ولكن فقط إلى المدى الذي تستعيد فيه الحالة السوية. إن قصور الشركة الذاتي لا يشكل السبيل إلى إدارة التغيير وفق النظم وبصورة فعالة.

اعتبارات المستقبل

عندما دقق درّكر في نقاط ضعف حالة الثبات المذكورة أعلاه في ظروف اللاتوازن الديناميكي كان جازماً بحتمية التغيير، وظن علاوة على ذلك أن مساندة الاستدامة نوع من الادعاء بالبطولة، وذلك في ظل حقيقة اختبار السوق الذي يجعل من شركة الأعمال شيئاً لا ثاني له.

التغيير هو الوجه الآخر لعملة الإستمرارية. وبما أن التغيير مرادف للمستقبل كما قال تشارلز كيترينغ Charles Kettering العبقرى الفنى في شركة جنرال موتورز General Motors فإن درّكر أكد بأن إدارة التغيير هي الموضوع الذي كان على المدراء أن يمضوا فيه جُلّ وقتهم، ورأى أن من المناسب في ظل فرضية التشغيل أن يجمع علماء العمل ماهو معروف في الواقع عن هذا الموضوع.

إن مراجعة الأمور البارزة في طرح درّكر لصنع القرار والمتعلقة بالمقبل دون الخوض في التفاصيل هي أمر حيوي من وجهة نظر العقلية التجارية المغامرة، إذ بيّن درّكر أولاً أن التكهن بالمقبل غير ممكن، فكل ما نعرفه على وجه التأكيد هو أنه سيكون مخالفاً للماضي، وقد أعاد درّكر إلى الأذهان في تلميح إلى التكهنات الخداعة الساخرة أحد علماء التنجيم في القرن السادس عشر، غيرولامو كاردانو Girolamo Cardano، الذي وضع نبوءة حسب الأبراج تكهن فيها بموته، وحينما حل اليوم الموعود كان يشعر

أنه بصحة جيدة ولكنه انتحر حتى لا يُقال أن في علمه زيف. كرر درّكر أن رؤية المجهول أمر مختلف فيه، ويبيّن أن أخطار التكهن لاوجود لها.

ثانياً أنه لا توجد حقائق عن المستقبل بل توقعات فقط. أكد درّكر عند مقارنته بين حوادث الحاضر الملموسة والتوقعات المستقبلية أن عملية التخطيط تجبر المدراء على التعامل مع حوادث مستقبلية ولكنها غير مشاهدة ولا حقيقية أبداً ولذلك فلا يمكن قياسها لأنها ليست حقائق. أما فيما يتعلق بالتخطيط للسوق فقد أصر على أن أحداً لا يمكنه نهائياً أن يتصور النتائج من شيء جديد حقيقي.

ثالثاً أنه لا يوجد شيء اسمه قرار مستقبلي بل مستقبل لقرار حاضر، كما ألمحنا إلى ذلك عند مناقشة بُعدي الزمن. بيّن درّكر عدم وجود حلول بشأن المستقبل وذلك أثناء ملاحظته بأن حل المشاكل يشمل على أحكام بتحمّل الأخطار، وأن هناك فقط خيارات مخاطرة ناقصة غير أكيدة وتتطلب كل منها جهوداً وتكاليف مختلفة.

علّق درّكر أيضاً على إمكانية استخدام علم المستقبل ووضع تصانيف لفهم المستقبل، ووصف كيف كانت رياح التغيير في فترة مابعد الحرب العالمية الثانية مضطربة وسريعة جداً بحيث أفرزت حرفة صغيرة يدوية تقليدية جديدة هي حرفة المتبئين بالمستقبل، وهم عبارة عن مراقبين اقتصاديين واجتماعيين يعملون في مؤسسات تفكيرية مثل معهد هودسن Hudson وشركة راند Rand ومعهد المستقبل Future تهدف بشكل رئيس إلى وضع سيناريوهات جديدة للمجتمع، وكان ألفن توفلر Alvin Toffler ومارشال ماك لوهان Marshall McLuhan وهيرمان كان Herman Kahn من ألمع العاملين في هذا المجال الجديد.

بيّن درّكر أن فك رموز المستقبل أمر جديد، حيث انهمك عدد من روائبي القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين على سبيل المثال في

الكشف مثلاً عن الأعراض التكنولوجية، إلا أن تنبؤاتهم اندثرت بسبب الظروف التاريخية التي قدّمت فيها جهودهم الخلاقة. كذلك لاحظ درّكر أن جول فيرن Jules Verne وه. ج. ويلز H.G. Wells كانا من المتنبئين بالمستقبل حتى قبل أن يصبح هذا التعبير مألوفاً، إذ لا بد للبيئة أن تتقبل من الناحية الثقافية هذه التكنولوجيا الجديدة، وقد نظرا إلى تكنولوجيتهما من خلال مناظير الحقيقة الاجتماعية في عصري فيكتوريا Victoria وإدوارد Edward، وعلى الرغم من أنهما أبدعا في الخيال إلا أنهما رفضا تحديد الشروط التي يجب أن تتحقق حتى تصبح تنبؤاتهما فعالة.

تساءل درّكر عن فائدة الرؤى الخلاقة التي أطلقها متنبؤ العصر الحديث رغم أنه أبدى إعجابه بها، وتوصل إلى أنهم غالباً ما يكشفون عن أنفسهم وعن معتقداتهم وأفكارهم أكثر مما يكشفون عن المستقبل، وعندما درس أرقامهم القياسية وجدها منخفضة بشكل مذهل ووجد أن تخميناتهم الناجحة التي تعد على الأصابع لا تقارن بالعديد من تنبؤاتهم الفاشلة.

أما فيما يتعلق بوضع التصنيف فقد اتخذ درّكر موقفاً الحذر، وعرض طرقاتاً محدّدة للتصنيف اعتبرها منهجاً مفيداً للتعامل مع المستقبل، واقترح التفكير بالمستقبل ضمن ثلاث تصنيفات: (1) العرّض و(2) التوقّع و(3) الابتكار. العرّض، الذي اعتبره أسلم الطرق الثلاث، هو المستقبل الذي وقع، إلا أنه مازال في مرحلته الجنينية بحيث لا يدرك كثير من الناس بعد أنه قد تجسّد واقعاً، وما زال بضعة أشخاص قادرين على تحويل هذا التطور الأولي إلى فرصة اقتصادية كما سيُمر معنا لاحقاً.

التوقّع هو المستقبل الذي يتوقع المرء حدوثه، وبما أنه قائم على الحس الباطني والحدس فإن صنع القرارات على أساس التوقّع تدريب على العقلية التجارية المغامرة يعتمد على الحظ. وهناك أمثلة عديدة عن أشخاص عاديين أرادوا أن يراهنوا على فهمهم المختلف للحقائق وكان لهم من

الشجاعة ما أقنعهم بأن يندروا أنفسهم لها وذلك بالرغم من الدرجة الدنيا من احتمال تحققها.

الابتكار هو «التغيير الذي تم التخطيط له عن سابق تصميم»، وهو في النهاية منهج منظم لاختراع المستقبل. لاتوجد مذاهب هادفة في الحكمة العادية وينبغي على الممارس أن يسلك سبيل العمل التناقضي في تنظيم جهالته. رأى درَكر أن هذا يمثل قفزة فكرية إلى المستقبل، تمثل في إيجاد أمر جديد ثم العودة به إلى الحاضر لمعالجته. الابتكار الناجح له تأثير نوعي على البيئة المستقبلية بحيث يؤدي في العادة إلى صناعة جديدة¹².

اعترف درَكر بصراحة بعدم إمكانية الكشف عن أسرار المجهول بقفزة إلى المستقبل لاتتسم بالتفكير، إلا أنه رأى أن من الممكن استنباط منهج إدراكي لتنظيم جهالة مشروع ما بكتابة توقعات جديدة عن الابتكار رجوعاً إلى الزمن الحاضر وأخيراً تدقيق النتائج من خلال التغذية العكسية. وقد ضمّن في مدخل النظم المذكور عدداً من أمثلة النجاح مثل التغلب على مرض شلل الأطفال واكتشاف جزيء الحمض الريبي النووي DNA و جدول العناصر الكيميائية واخترع الترانزيستور والقنبلة النووية.

خلص درَكر إلى أن استحالة التكهّن والحاجة إلى الحقائق في المستقبل هي التي تجعل من التخطيط الخاص بالعقلية التجارية المغامرة واجباً لاغنى عنه من واجبات المدير التنفيذي، ولذلك اعتقد بإمكانية إدارة التغيير وفق النظم عبر تطبيق ما هو معروف عن الموضوع. الإطار العام الذي لخصه درَكر لهذا الواجب المتعلق بالعقلية التجارية المغامرة ركّز على الصفات والاسراتيجيات والتكتيكات اللازمة لإدارة شركة الأعمال في مراحلها الحالية والانتقالية والمتحولة.

12. ب. ف. درَكر، الإدارة من أجل النتائج: المهام الاقتصادية وقرارات تحمل المخاطر (نيويورك: هاربر كولينز، 1964)، ص 203 - 208.

الصفات

ربما كانت صورة العقلية التجارية المغامرة الشائعة التي تصور عاملاً مستقلاً يفتح عملاً صغيراً هي أقل وجوه هذه الصورة إمتاعاً في تحليل دزكر، فلم يكن افتتاح شركات الأعمال الصغيرة هو المهم في نظره، فقد كانت مصدر عدد كبير من فرص العمل وربما أصبح عدد كبير منها من عمالقة الغد. غير أنه اعتبر أن شركة الأعمال الصغيرة القائمة وفق النموذج الأول ليست قادرة على المساهمة في قاعدة المعرفة ذات الصلة بالعقلية التجارية المغامرة. وحيث أن معظم هذه المشاريع الصغيرة لم تستنبط أشكالاً بنوية جديدة أو طرقاً ابتكارية لمواجهة طلب الزبون فإنها لم تجلب انتباهه التحليلي. إفتتاح محل عائلي صغير على سبيل المثال للهامبرغر، أو لأقسام الحاسب الصلبة هو من نماذج الشركات التجارية المغامرة الناشئة الشائعة في كل نواحي الاقتصاد لم تدخل في فكر دزكر كأحد جهود العقلية التجارية المغامرة. وبالمقابل فإن تأسيس أحد محلات ماكدونالدز McDonald's أو هوم ديبو Home Depot كان واحداً من جهود العقلية التجارية المغامرة بسبب الأثر الابتكاري على بنية العمل وقيمة الزبون. قال دزكر «مُعترفاً أنه لا يمكن لأحد أن يُنكر أن جميع شركات الأعمال الصغيرة الجديدة تتمتع بعدة عوامل مشتركة، ولكن ينبغي أن تتمتع كل منشأة بصفات خاصة لأسباب كثيرة أهمها أنها جديدة وصغيرة وذلك حتى تكون من ثمرات العقلية التجارية المغامرة. وفي الحقيقة فإن شركات العقلية التجارية المغامرة هي أقلية بين شركات الأعمال الجديدة، فهي تبدع شيئاً جديداً مختلفاً وتغير القيم أو تحولها إلى شيء أسمى»¹³.

لعل مما يثير مزيداً من الدهشة أيضاً أن يتحفظ دزكر على تصنيف

13. ب. ف. دزكر، التجديد والعقلية التجارية المغامرة: ممارسة ومبادئ (نيويورك: هاربركولينز، 1985)، ص 22.

جميع شركات التكنولوجيا العالية في صنف شركات العقلية التجارية المغامرة. «قطاع التكنولوجيا العالية هو في الحقيقة أحد القطاعات التي لا تنتمي إلى هذه [التكنولوجيا] الجديدة وإلى [إدارة العقلية التجارية المغامرة]، فما زالت شركات وادي السيليكون ذات العقلية التجارية المغامرة تعمل على طريقة القرن التاسع عشر، وما زالت تؤمن بقول بنيامين فرانكلين Benjamin Franklin المأثور [إذا اخترعت مصيدة أفضل للفئران شقَّ العالمَ طريقاً إلى بابك]، ولم يخطر بعد على بال هذا العالم أن يسأل عمَّن يصنع مصيدة [أفضل] أو لصالح من؟»¹⁴ قد يكون مظهر هذه الشركات تكنولوجياً معقداً ولكن استراتيجياتها في العمل غالباً ما تنعكس بصورة المنتج وليس الزبون باعتباره العامل الحاسم في العمل.

إذا وجد دَرَكَر أن شركة أعمال صغيرة وشركة تكنولوجيا عالية قاصرة في رؤى العقلية التجارية المغامرة رأيناه يأخذ رؤىً لأبأس بها من القطاع الذي لا يسعى للربح، وكتاباته طافحة بأمثلة عن الجامعات والكنائس والمشافي والمؤسسات الاجتماعية الأخرى التي أغنت مقوماتها ومجتمعها بابتكارات رئيسية من خلال تطبيق مبادئها وتكتيكاتها ذات العقلية التجارية المغامرة.

كان كتاب دَرَكَر الوحيد الذي يبحث في عملية العقلية التجارية المغامرة هو الابتكار والعقلية التجارية المغامرة Innovation and Entrepreneurship (1985)، ولكن تعليقاته على هذين الموضوعين لم تنحصر في هذا السفر وحده، إذ كانت العقلية التجارية المغامرة موضوعاً طاغياً في جميع كتاباته عن استراتيجية شركات الأعمال تقريباً. وفي الحقيقة فإن العقلية التجارية المغامرة كانت الجوهر والأساس الفكريين للموضوع الذي وضعه دَرَكَر تحت عنوان إدارة التغيير المنظم.

عالم دزكر صفات العقلية التجارية المغامرة بأكثر الأساليب سعة، واستشهد في حياكته نسيجها الهادف بالكثير من الخيوط الفنية التي شاهدها من خلال خبرته الاستشارية. وإليكم فيما يلي بعضاً من أكثر أفكاره إلهاماً في هذه العقلية:

(إن العقلية التجارية المغامرة):

- تبتدع في شركة الأعمال جواً يشجع على التغيير المستمر.
- تحوّل المشاكل إلى فرص.
- تدير الموارد بطريقة تزيد من القدرات الإنتاجية.
- لا تركز على الغد، بل على ما يجب أن يتم عمله اليوم من أجل الوصول إلى الغد.
- تلبّي حاجات الزبون غير المشبّعة.
- تركز على خلق وظائف وثروة مجتمعية.
- تؤكد على النتائج والأداء.
- تحلل عامل الخطر باعتباره شرطاً مسبقاً للبقاء وليس ضماناً لهذا البقاء.
- تعترف بأن الواجب يشتمل على موقف فني ورسالة مهووسة بشيء واحد والتزام عاطفي.
- تدرك أن طبيعتها المستقلة ذاتياً تتجاوز تخصص إدارة الأعمال.
- تلاحم بين قوى الشركة وبين الدوافع الخارجية.
- تفهم أن التحدي لا يكمن فقط في تنفيذ الطلب ولكن في ابتداء الطلب.
- تعرف أن اجتناب الأخطار هو هروب من المغامرة التجارية (تذكروا بأن من النادر أن يعاقب المدراء التنفيذيون على إهمالهم للفرص).

العمل المنظم برأي دَرَكْر هو العامل الوسيط لترجمة مفاهيم ومهارات العقلية التجارية المغامرة (مثل تلك المبينة في الأسطر السابقة) إلى واقع، كما أن دَرَكْر خاض في نفس الوقت في مفاهيم تحايلية فقط وتساءل عن دور العبقرى. «ليست العقلية التجارية المغامرة [طبيعية] وليست [خلاقية]، إنها عمل... يمكن أن يتم تعلُّم [العقلية التجارية المغامرة والابتكار] ولكن ذلك يتطلب جهداً»¹⁵. ضَمَّن دَرَكْر المتطلبات المسبقة والاعتبارات التالية في قالب تكوين المدخل النظامي إلى عملية العقلية التجارية المغامرة: نسبة النتائج إلى الأنشطة، والتغذية العكسية إلى التغذية المُدخلة، والأداء إلى المنهج، والفعالية إلى الكفاءة، والمسؤوليات إلى الإجراءات.

جادل دَرَكْر بأن الممارسة المادية لإدارة العقلية التجارية المغامرة موجودة في الوقت الراهن من خلال الخبرة والاستدلال، ولكن أسرارها لن تتكشف بصورة تلقائية من ذاتها فذلك يتطلب دراسة والتزاماً. «لقد وصلنا إلى نقطة في [إدارة العقلية التجارية المغامرة] نعرف فيها ماهية الممارسة، وليس علينا أن ننتظر حتى يأتي شيطان الشعر ليكشف أسرارها لأن ذلك لا يُجدي»¹⁶.

حذّر دَرَكْر من أن فهم مبادئ وأدوات العقلية التجارية المغامرة من الناحية الفكرية يبدو في ظاهره بسيطاً ولكن هذا خداع، فترجمتها إلى نتائج عملية هو أمر آخر. لا تجدي المواهب الخام والذكاء الوقاد - كما هي حال جميع التخصصات المهنية - إلا إذا أقيمت بزخم في الممارسة التي تقوم على شعور بالتصميم الفردي والالتزام بتحسين العادات. لاحظ دَرَكْر أن العقلية التجارية المغامرة «بسيطة ولكنها ليست سهلة. إن الشيء الذي ينبغي

15. دَرَكْر، التجديد والعقلية التجارية المغامرة، ص 150.

16. ريتشمان، ت. «مجموعة أسرار العقلية التجارية المغامرة» (مقابلة مع بيتر دَرَكْر) (تشرين الأول 1985) ص 38.

عليكم فعله والطريقة التي تفعلوه بها أمران سهلان بشكل لا يصدّق، فهل أنتم راغبون بفعله؟ تلك مسألة أخرى»¹⁷. أثناء صياغة درّكر للفرق بين الحديث عن الممارسة والوصول إلى نتائج ملموسة عبّر عن رأيه في أن الأولى بدت دائماً أسهل ولكن الثانية لم تكن سهلة أبداً.

شركة الأعمال القائمة

إن الإدارة المناسبة لجوهريات شركة الأعمال القائمة هي أساس عملية العقلية التجارية المغامرة، والشيء الذي لا بدّ منه في هذا الواجب هو بيان واضح عن شخصية الشركة. أكد درّكر على وجه الخصوص ضرورة أن يتفادى بيان مهمة الشركة الآراء الغامضة وألا يكون تجميعاً للنوايا الحسنة، فذلك لن يؤدي إلى تغذية عكسية بناءة وهادفة في مجال الأداء.

بيّن درّكر بفظاظة أن الشركة التي لا تمتلك تعريفاً معقولاً واضحاً لنفسها لا يحتمل من ناحية أن تبلغ الامتياز، ومن الناحية الأخرى فإن الفائدة الكبرى لبيان التزام شركة الأعمال الواضح والمفهوم هو أنه يركّز على الأشياء المطلوبة وليست المرادة، ويقدم مسحة مما يفهمه العاملون ويحدّ من الريبة ويقلل الغموض إلى الحد الأدنى ويخفف من الدهشة من خلال بيان الأمور التي ليست بالشركة ويضع النموذج النظامي لصنع القرار ويغذي الإنجازات عن طريق تقوية الدوافع ويعيّن حضارة الشركة ويضع إطار المرجعية لكيان الشركة في الحاضر والذي ستكون عليه والذي يجب أن تكون عليه (انظر الشكل 7 - 1).

اعترف درّكر بأن شركات الأعمال التي لها بيانات واضحة عن شخصيتها وضوح الشمس مثل شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson هي استثناءات وليست قاعدة. ومع ذلك فإن الشركة التي تخضع

لتمارين دراسية سوف تلقي الضوء على أسئلة تشغيلية رئيسة مثل: أين أنتم؟ من أنتم؟ من هم منافسوكم؟ كيف لكم أن تفهموا أن الأمور ستسير بشكل مختلف؟.

كذلك حذر دزكر في معرض إصراره على أهمية إدارة شركة الأعمال القائمة بصورة فعالة من الاهتمام المحصور بالشخصية الراهنة، فالشركة تتطلب شعوراً بالمنظور العام، فلو آثرت الشركة مثلاً أن تضع الموارد في الأعمال الحالية فقط لحازت على حصة الأسد من السوق، وعلى العكس فإن الاهتمام بالمتقبل الوهمي يمكن أن يؤدي أيضاً إلى نتائج مأساوية.

بيّن دزكر أن هناك عدة شركات مثل شركة آر سي إيه RCA في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين اتبعت على فترات مختلفة استراتيجية تركز على الحاضر أو المستقبل بشكل منفرد، وأكد - في مجال إدراكه المعضلة وتحديد المعركة المستمرة بين الحاضر والمستقبل - على أن المطلوب هو حكم متوازن، إذ لن يكون ثمة مستقبل طويل الأمد إن لم توفر الشركة ما هو مطلوب لاحتياجاتها الفورية مثلاً، كما أنها لن تحظى بأعمال في الفترة القريبة إن هي ضحّت باحتياجاتها طويلة الأمد¹⁸.

كان إصرار دزكر على تخصيص الحاضر بالمنظور المناسب يعود جزئياً إلى أن الكتابات التقليدية عن العقلية التجارية المغامرة ركزت على المتقبل باعتباره الإهتمام المسيطر، ورأى أيضاً أن أداءً جيداً قد تحقق في تشغيل شركة الأعمال القائمة باعتبارها أحد أشكال الوقاية ضد محاربة آثار الضياع والتفكك الناجمة عن القوى الضائعة في الشركة، مبيناً في الوقت ذاته أن لا شيء يتحسن من تلقاء نفسه وأن الإهمال لا يؤدي سوى إلى الفوضى والاضطراب.

والخلاصة أن دزكر أكد على أن القيام بإدارة شركة الأعمال القائمة لا يتطلب تحجراً أو تكيفاً سلبياً ضمن إطار العقلية التجارية المغامرة، بل تحيين إنتاجية الموارد من خلال الدراسة والتطبيق المنظمين بحيث يقوى مركز المؤسسة ويكون موقفها أكثر تقبلاً في مواجهة الشكوك المحيطة بالمستقبل، وقد اتفق دزكر مع القائلين إن هذه هي الفطرة وإنه سخرية بالشيء الواضح، غير أنه أضاف إن الأساسيات النمطية تُصدّق بدهاء لأنها تتمتع بهذه الدرجة من الوضوح.

أكد دزكر على أن التصديق بدهاء بالعمليات الحالية ليس خطأ فحسب بل إن من الذكاء أن يُفترض عدم كفاءة الإدارة التي تمارس في شركات العمل الحالية أيضاً. يوجد في الشركة بعض الضياع وسوء التخصيص بسبب قصورها الذاتي حتى وإن كانت تسمى ممتازة. إن تخلص الإدارة حتى من قسم من عدم الكفاءة المذكورة يمكن أن يؤدي إلى نشوء روح التغيير والتركيز على الفرص.

سوء تخصيص الموارد

إن سوء تخصيص الموارد برأي دزكر هو سمة عامة في جميع شركات الأعمال كبيرها وصغيرها والناجح منها والهامشي. يعتمد العامل الدقيق لهذا السوء من شركة إلى أخرى على ملامح مثل عدد الزبائن الساخطين، وخطط الربح والمستوى المنخفض لإنتاجية الأصول الثابتة في الشركة مقارنة بمنافسيها ودرجة الروح المعنوية الضعيفة. وبما أن توزيع الموارد السيء في شركة الأعمال القائمة يشكل عقبة أمام عملية العقلية التجارية المغامرة، فإن دزكر حدد أربعة عناصر مسؤولة عن حجم سوء توجيه الموارد، : (1) عدم الكفاءة، و(2) نماذج الاحتمال، و(3) الغرام بالدفاع عن الأمس و(4) نظام متقادم لتقديم المعلومات.

عدم الكفاءة. معظم الشركات في عملية التخطيط لتكوين شكل الغد

تعمل ضمن فرضية هي أن إدارة شركة اليوم تتم بكفاءة. أكد دَرَكْر على زيف هذه الفرضية، وأورد مثلاً لاحظ فيه وجود احتمال كبير ضمن المؤسسة بأن تخصص معظم الجهود نفسها للوقائع التي تُحَقَّق - أو الأشخاص الذين يحققون - الحد الأدنى من أكثر النتائج المرغوبة. ظن دَرَكْر بإمكانية تغيير النسب من أجل نتائج أفضل بالرغم من أنه تساءل عن إمكانية إبطال مفعول هذا القانون الإحصائي أو القوانين الإحصائية الأخرى.

نماذج الاحتمال. يحارب المدراء الاحتمال دائماً بدلاً من جعله يعمل لصالحهم. ونتيجة لذلك يحصل انحراف إحصائي يُبعد الموارد عن النتائج. أرجع دَرَكْر هذا الانحراف إلى حقيقة أن المؤسسات كيانات ناقصة وذلك على الرغم من النوايا النبيلة المبرمجة في بنيتها للتعويض عن النقص. الأخطاء بدهية لأن الإنسان هو الذي يدير المؤسسات، فالحقيقة لا يمكن طمسها بل تلطيفها.

الغرام بالدفاع عن الأمس. هناك خطأ رئيس في الإدارة هو «ذبح فرص الغد قرباناً على مذبح الأمس»¹⁹، أي أن السبب الرئيسي لضياح وتبديد الموارد ليس الاهتمام بالمنافسة بل عجز المدراء عن التخلي عن الأمس. الدفاع عن أنشطة الأمس يعني ابتعاد الناس المتميزين عن الفرص. المدراء في تفضيلهم سياسة الاستقرار على سياسة النماء يؤثرون سوق العربية التي تجرها الخيول. وبنفس الدرجة من الأهمية اعتبر دَرَكْر أن أكبر أعداء منتجات الغد الإبداعية هو الدفاع عن أرباب الماضي الهامشين. ولسوء الحظ فإن عدداً قليلاً من الإدارات يمكن أن تعرقل مغريات تجديد الشباب لدى عمالها المرضى.

نظام متقدم لتقديم المعلومات. أرجع دَرَكْر قِلَّة البيانات المتصلة بصنع القرارات الخاصة بالعقلية التجارية المغامرة في شركات الأعمال القائمة إلى

19. ب. ف. دَرَكْر، الإدارة في زمن التغيير الكبير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دوتون،

النموذج المتقدم في محاسبة التكاليف المعيارية، وسلّم بأن هذا الأمر كان ابتكاراً رئيساً قبل سبعين سنة ولكنه لم ينجح خلالها في تلبية الطلبات الاقتصادية والتكنولوجية المعقدة لشركة الأعمال العصرية. لاحظ دزكر مستشهداً بمثال عن الفجوة بين النظرية والعمل في النموذج التقليدي لمحاسبة التكاليف: «يُمضي معظم المدراء قسماً كبيراً من وقتهم في قرارات تخصيص رأس المال، ولكن عدداً قليلاً منهم يولون اهتماماً كبيراً للأمر التي تحدث بعد الموافقة على قرار الاستثمار»²⁰. ومن انتقاداته الإضافية الموجهة إلى نموذج المحاسبة هي اهتمامه بالسيولة المالية أكثر من النتائج المستقبلية وإهمال الصناعات الخدمية والفشل في تحديد مساهمات وظائف شركة الأعمال والتغاضي عن عامل رأس المال الفكري.

حذّر دزكر من أن الحصول على المعلومات المناسبة لتحسين إنتاجية الأصول يمثل تحدياً رئيساً لا يخضع للمصححات والمحايلات السريعة، واقترح أن ينتبه المدراء إلى التقنيات والأفكار التي تمارسها حفنة من الشركات المتميزة من أجل تعديل سوء تخصيص الموارد. ورأى أن نموذج محاسبة الأنشطة قد يكون على المدى الطويل أفضل الطرق لتناول الإدارة بالعقلية التجارية المغامرة (سوف يتم الحديث عن وضع هذا التخصص في الفصل القادم).

أكد دزكر على إمكانية تحسين الأداء في شركة الأعمال القائمة من خلال استخدام طريقة العقلية التجارية المغامرة لتحويل المشاكل إلى فرص وبذلك يتم وضع سوء تخصيص الموارد على الحياد وتعديل مواطن الضعف، واقترح ثلاثة وسائل: (1) مفهوم التسويق و(2) إدارة الأصول الثابتة و(3) التخلي المنظم. وسوف نمتعرض أول هذه الثلاثة هنا أما الوصيلتان الباقيتان فسوف نناقشهما في الفصل التاسع.

مفهوم التسويق

«لا يوجد سوى تعريف واحد يصلح لغاية شركة الأعمال: خلق الزبون»²¹. هذا التعليق البليغ يمثل درَكرَ المثالي الكامل تماماً في أنه ينقل بكلمات قليلة الرؤية ذات المعالم الواضحة التي تُعرَف على الصعيد المألوف بعبارة مفهوم التسويق. لم يُدخَل قطُّ مفهوم التسويق ضمن تغطيته للعقلية التجارية المغامرة، ولكن هذا المفهوم يستحق أكثر من دراسة عابرة لأنه ركن حيوي من عملية تحمين شركة الأعمال القائمة.

حلل درَكرَ في تناوله لمفهوم التسويق ستة أجزاء: (1) سيادة الزبون، و(2) عقلانية الزبون، و(3) وظيفة المنفعة، و(4) التمييز بين المبيعات والتسويق، و(5) طريقة النظم، و(6) عامل الطلب.

سيادة الزبون. حين أعطى درَكرَ الأفضلية للزبون حطَمَ الحكمة التقليدية لتعريف شركة الأعمال القائمة على المنتجات واستبدالها بالنظر إلى الشركة من وجهة نظر الزبون، مدعياً أنه أخذ هذه الرؤية من بائع التجزئة الياباني ميتسوي Mitsui الياباني الذي عاش في القرن السادس عشر، ومخترع الحصاد الآلية الأمريكي سايروس ماك كورميك Cyrus McCormick اللذين مارسا كثيراً من مزايا التسويق العصري دون أن توضع طرائقهما في بطون الكتب التعليمية.

كان افتراض عدم وجود سلطان على الزبون من قبل أية شركة أعمال من بين الأفكار الضمنية لسيادة الزبون لأنه يمكن أن يُنكر قوته الشرائية. عندما برزت فرضية قوة الزبون الديناميكية رفعت معها التحدي المتمثل بتلبية حاجات الزبون غير المشبَّعة والذي أدى بدوره إلى أسئلة تتعلق بالعقلية التجارية المغامرة مثل: كيف انظر إلى هذا المنتج إذا كنت زبوناً؟ وإذا كنت

21. ب. ف. درَكرَ، ممارسة الإدارة (نيويورك: هاربركولنز، 1954)، ص 37.

سأقوم بتركيبه؟ وإذا كنت سأقوم بخدمته؟ وإذا كنت سأتخلص منه؟ من هو الشخص الذي سيتخذ قرار الشراء؟ (صانع القرار هو الزبون وليس الشخص الذي يدفع القيمة). الإجابات الناجحة على هذه الأسئلة تدفع إلى التغيير وتؤمن النتائج وتزيد الأرباح وتساهم في إيجاد الوظائف.

عقلانية الزبون. «ليس هناك زبائن غير عقلانيين»²²، فالتجار والصناع الكسالى هم وحدهم غير العقلانيين. لم يتراجع درّكر أبداً عن هذه القناعة، واعتبر أن من غطرسه المدراء أن يعتقدوا أن الزبائن لم يدركوا القيمة من وجهة نظرهم وما هو جيد لهم. الزبائن عقلانيون تماماً، ولكن عقلانيتهم «من خلال حقائقهم الذاتية». فمن واجب المدراء إذن أن يحددوا الأجوبة على سؤالين رئيسيين: ماهو الشيء الذي يبدو غير عقلاني تماماً في سلوك الزبون؟ وماهو الجزء الذي لم أستطع أن أراه من حقيقة الزبون؟

حدّر درّكر من أن المدراء التنفيذيين يواجهون في هذه الظروف خطراً ملازماً يقوم على قوانين الاحتمالية هو أنهم يخطئون تماماً حينما يصورون أنفسهم على أنهم أكثر خبرة من الزبائن في تقدير القيمة، ووجد أن من المثير للفضول ادعاء كل شخص في الشركة معرفة ما يريد الزبون أكثر من الزبون نفسه. وبما أن هذه الطريقة ذات التفكير الضيق باحتياجات الزبون تنطوي على الكثير من التخمين فإن الطريقة السليمة إلى رغبات الزبون هي سؤاله بشكل مباشر عن التعريف الذي يضعه للقيمة. نصح درّكر المدراء بأن عليهم أن يقلعوا عن تعليم الزبائن بصرف النظر عن المنتج فلا فرق سواء كان لوحاً من الصابون أو جزءاً معقداً من برمجيات الحاسب، وأن يقابلوا الزبائن حتى يقرروا كيف يتنى لهم تعريف الرضى والقيمة.

وظيفة المنفعة. إن كل منتج يمثل برأي درّكر ربطاً لقيمة له بين الخواص الفيزيائية وبين خدمة جوفاء لأمعنى لها حتى يشتري الزبون هذا

المنتج. «منشأة الأعمال لا تنتج أشياء ولا أفكاراً بل قيماً يتم تحديدها بصورة إنسانية. أجمل الآلات تصميماً تبقى بمثابة قطعة من حديد إلى أن تكون ذات منفعة لـ «زبون ما»²³. يكشف تحليل درّكر لمفهوم السوق رؤية مثيرة للإهتمام بشكل خاص تتمثل في الاختلاف الكبير بين منظوري المنتج والمستهلك، فما يراه الأول تكون له أهمية ثانوية لأنه «لا يوجد زبون يدرك أنه يشتري دائماً كل ما يقدمه المنتج أو المورد»²⁴، والزبون لا يقوم أبداً بشراء منتج بل يشتري قناعة، وبالاختصار، ليس المهم ما يطرحه المنتج بل ما يتخلسه المستهلك من المنتج أو الخدمة.

يطرح درّكر أيضاً أن الجودة لم تكن الشيء الصعب الذي يجب تصنيعه؛ فالفشل في تقديمها هو مجرد قلة كفاءة، ولكن المنفعة هي التي يريد الزبون أن يدفع ثمنها، وجودة المنتج الذي يقوم على التكنولوجيا مثلاً لا تمثل اختباراً حقيقياً للجودة، إذ ليس المطلوب أن يعمل المنتج فقط بل أن يعمل بصورة اقتصادية أيضاً.

التمييز بين المبيعات والتسويق. كان موضوع الخطأ في المساواة بين المبيعات والتسويق هو الأمر الذي لم يغيب عن جميع كتابات درّكر في التسويق. كان أحد مصادر القوة في مفهوم التسويق أنه ساعد في الكشف عن هذا الوهم. قد يكون موقف رجال الأعمال الأمريكيين على سبيل المثال أن «دائرة المبيعات سوف تبيع كل ما ينتجه المصنع»، وبالمقابل فإن مفهوم التسويق يؤكد على إنتاج ما يحتاجه السوق»²⁵.

في بيان الفرق بين مكونات التسويق وبين مكونات المبيعات قدم درّكر فرضيةً هي أن إنجاز التسويق كاملاً يحو الحاجة إلى البيع: «البيع والتسويق

23. درّكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 511.

24. درّكر، التجديد والمغامرة التجارية، ص 66.

25. درّكر، ممارسة الإدارة، ص 38.

هما في الحقيقة متضادان أكثر منهما مترادفان أو حتى متكاملان، ويمكن للمرء أن يفترض أن وجود حاجة إلى شيء من البيع أمر تدعو إليه الحاجة بشكل دائم، ولكن هدف التسويق هو جعل المبيعات أمراً غير ضروري، وهدفه كذلك معرفة وفهم الزبون بدرجة جيدة جداً بحيث يناسبه المنتج أو تناسبه الخدمة فيبيع المنتج نفسه بنفسه أو تباع الخدمة نفسها بنفسها. يجب أن يؤدي التسويق في الحالة المثالية إلى زبون مستعد للشراء، وكل ماتدعو إليه الحاجة حينئذ هو وضع المنتج أو الخدمة في متناول اليد، أي إمداد الأسواق به وتمويله وليس بيعه، والتوزيع الإحصائي أكثر من الترويج له»²⁶.

انتاب دزكر شعوراً متشابكاً بشأن مساهمة وظيفة المبيعات في شركة الأعمال، فنظر مثلاً إلى الإعلان كأمر لِمَا قبل البيع إذا تم القيام به على كماله زالت الحاجة لعناصر المبيعات، وبالطبع فإن هذا الأمر لم ينفذ على الصورة المثالية إلا في عقول علماء ماديسون أفينيو Madison Avenue، ولهذا كان من الضروري دائماً وجود نواة من عناصر المبيعات، وأصر على أن هذه المجموعة يجب أن تكون منتجاً ولكنها صغيرة، وشبهه هذه المجموعة الصغيرة من المبدعين بفرسان العصور الوسطى الذين ينطلقون غير هيايين لذبح التنين في قتال صمت. وعلى نفس الشاكلة هناك ميزة رئيسية لعناصر المبيعات الممتازين هي ثقتهم العاطفية بأنهم سينجزون عملية البيع. صرح دزكر معتقداً أن عناصر المبيعات العظماء مفضون على ذلك وليسوا مصطنعون لذلك: «معظم التدريب على المبيعات ليس له تبرير، فهو على أحسن وجوهه يجعل من الأبله عنصر بيع غير كفء»²⁷.

إذا كانت عناصر المبيعات أحد مطالب شركة الأعمال فيجب أن يكونوا متميزين بالنوعية وليس بالكمية، وبما أن الإبقاء عليهم يمثل استنزافاً مرهقاً

26. دزكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 64 - 65.

27. تارانت، دزكر، ص 225.

جداً للموارد فإن التركيز يجب أن يتم على نجوم الأداء الذين يحققون نتائج نجومية. ظل درّكر متحيراً دائماً بالسبب الذي يدعو الشركات إلى رصد مثل هذه المبالغ الطائلة في موازنتها من أجل تعليم المبيعات دون نتائج تذكر، معتبراً ذلك مضيعة للوقت والمال والجهد إلا على سبيل تزويد الناس بشعور بالفخر والثقة بالمنتج، وقال: «هناك فروق كبيرة في القدرة على البيع بين عناصر المبيعات لا يزيلها أي تدريب، أو يتمكن من التضييق فيما بينها»²⁸. وهناك دلائل بسيطة على أن التدريب يحسّن من الإنتاجية التي تزيد عن منح عنصر المبيعات ثقة بالمنتج.

ساورت درّكر ريبة حول الحاسوب كأداة لتحسين أداء المبيعات، وهو الذي يبدو في أحيان كثيرة جداً أداة لهوٍ تمنع عناصر المبيعات من فعل ما يقبضون رواتب لأجله، فهم «في محلات كل شيء يمضون الآن وقتاً طويلاً جداً في خدمة الحاسوب بحيث لا يتبقى لهم سوى وقت قصير لخدمة الزبون»²⁹. ومن الجدير بالانتباه أن النقطة المثيرة للنزاع التي طرحها درّكر عن الأثر الهامشي للبيع بناء على الإنتاجية قد تأكدت أيضاً مع التقدم التكنولوجي لثورة المعلومات: «الخدمة برأي التجار التقليديين تعني عناصر المبيعات الذين يهتمون بصورة شخصية بكل فرد من الزبائن، ولكن بائعي التجزئة الجدد يستخدمون عدداً قليلاً جداً من هؤلاء العناصر، ذلك أن الخدمة في نظرهم تعني أن الزبائن ليسوا بحاجة إلى عنصر مبيعات وليس عليهم أن يمضوا وقتاً في محاولة إيجاد هذا العنصر وأن يسألوا وأن ينتظروا أيضاً، وتعني أنهم فور دخولهم المحل يعرفون مكان وجود البضاعة وألوانها وقياساتها وأسعارها، فالخدمة تعني تقديم المعلومات. ولكن الخدمة بنظر

28. ب. ف. درّكر، عالم المدير التنفيذي المتغير (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دار كتب تايمز، 1982)، ص 67.

29. ب. ف. درّكر، الإدارة من أجل المستقبل: تسعينيات القرن العشرين وما بعدها (نيويورك: دار كتب ترومان تالي، دوتون، 1992)، ص 101.

بائعِي التجزئة الجدد تعني أيضاً إخراج الزبون من المحل في أسرع وقت ممكن»³⁰.

مدخل النظم. إحدى الرؤى المفيدة في مفهوم التسويق هي أنه الوظيفة الوحيدة التي تتجاوز الوظائف الأخرى في شركة الأعمال، وأنه أصبح عامل الشركة الوسيط الذي يدمج بين جميع مصادر القوى المقارنة وبين القدرات التنافسية الخاصة في السعي وراء النتائج وذلك لأن درَكرَ وجد أنه «لا وجود لزبائن محلات كل شيء».

يستحيل على المرء أن يعتبر التسويق وظيفة مستقلة إذا نُظر إليه من منظور زاوية النظم، فهو أساسي جداً بحيث لا يمكن اعتباره وظيفة منفصلة لأنه يُرى بمثابة كل شركة أعمال من وجهة نظر نتيجتها النهائية، أي من وجهة نظر الزبائن. ولأن التسويق يُركز على النتيجة وليس على التكلفة فإن درَكرَ وضع له تصميماً لكي يكون الوظيفة الوحيدة في شركة الأعمال التي تشكل محور الإهتمام المباشر لجميع العاملين وخصوصاً العمال الذين هم على تماس مباشر مع الزبائن.

يرى درَكرَ أن المدخل الشمولي إلى مفهوم التسويق يمكن أن يضع بين يدي كل العاملين في المؤسسة فهماً لفكر الزبون بصرف النظر عن مجال تخصصهم. وهذا صحيح على وجه الخصوص عندما تصبح فلسفة الشركة في التسويق مترادفة مع شخصيتها، وبالنتيجة فإن هذا المفهوم عن القدرة يمكن أن يستخدم دليلاً مُلفتاً للنظر إلى النتائج. ضرب درَكرَ هذه الأمثلة في توضيحه لهذه النقطة: تركيز شركة سوني Sony على إنتاج مُصغرات لمنتجاتها، وقيام شركة جيليت Gillette ببناء استراتيجية عملها على فرضية أن «الزبون يشتري جلاقة ولا يشتري شيئاً»، وأستيفاء شركة هيرمان ميلر Herman Miller ثمن مفروشات مكتبية ولكنها تبيع روحاً إنتاجية وجوّاً مكتبياً،

30. ب. ف. درَكرَ، «ثورة البيع بالتجزئة»، صحيفة وول ستريت (15 تموز 1993).

وتطوير شركة جيه سي بيني J. C. Penny برامج وسياسات لمراقبة وقياس النتائج المترتبة على الفراغ في رفوف البضائع، وتعلم شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson مهارات خدمة الأمهات والممرضات والأطباء من خلال منتجات صيدلانية تستخدم مرة واحدة، وتغلبت شركة بوينغ Boeing على المشاكل الهندسية المستعصية والمعقدة جداً من خلال الإدارة القائمة على أساس العمل كفريق، وتقديم شركة ستو ليونارد Stew Leonard مجموعة من المسليات والأنشطة النهارية كي تؤمن بيع منتجاتها من مواد البقالة ومنتجات الألبان، وتدريب شركة هوم ديبو Home Depot العاملين لديها على تقديم حلول لزيائنها في منازلهم، وتعليم شركة ميرك Merck عناصر المبيعات فيها على تزويد الأطباء بمكونات واستعمالات أدويتها، وقيام شركة ميلفيل شوز Melville Shoes بلفت الانتباه إلى حقيقة وجود سوق للشباب من خلال تلبية طلبات المراهقين المتعلقة بـ(الموضة)، وتبني شركة إنتيل Intel إلزاماً مركزاً لتخطي جيل واحد من رقائق الحاسوب حتى تبتكر جيلاً مختلفاً بشكل صارخ.

تمثل الأمثلة السابقة نموذجاً عن الطرق التي تسلكها الشركات الممتازة للتركيز على التميز في إحدى معارف التسويق على الأقل، وقد توجد بالطبع قدرتين تنافسيتين خاصتين أو ثلاث طالما ظل الهدف الحقيقي للتميز المتمفرد هو إيجاد الطريق الحقيقي نحو إرضاء المستهلك وليس العلاقات العامة البليغة أو نوايا الشعور الطيب. اقترح دركر خطتين رئيسيتين لتعريف القدرات التنافسية الخاصة، الأولى وضع لائحة بنماذج الشراء التي يعتمدها الزبون وحاجاته التي لم يتم تليتها، والثانية انتقاء أكثر مصادر القوة أهمية بنظر الزبون في اتخاذ قرار الشراء.

عامل الطلب. السوق ابن الطلب كما يراه دركر في نص النظرية الاقتصادية الذي وضعه، والطلب بدوره يحدد الفرص والاحتياجات والسّمات الأخرى لصناعة معينة، إلا أن الإدارة في كثير من الأحيان كما

لاحظ تسيء فهم هذا العامل التسويقي الضروري. حقيقةً أن الأسواق ليست ظواهر طبيعية تعطي سبباً لسوء فهم الطلب: «الأسواق ليست من صنع الرب أو الطبيعة أو القوى الاقتصادية بل من صنع رجال الأعمال»³¹.

انتقد درَكر رجال الأعمال لفشلهم في الأخذ بزمام الطلب والتركيز فقط على «زبائننا»، واعتبر ذلك خطأً كبيراً لأن الشركات، حتى التي تتمتع بمراكز قيادية في صناعاتها، لا تمتلك حصة الغالبية الحقيقية في السوق، وبالتالي فإن القسم الأكبر من مخزون الطلب كما يقترح درَكر يكمن في غير الزبائن لأن الشركات، ومنها من تحمل راية القيادة في سوق صناعاتها، تعرف أن هؤلاء لا يشتركون من هذه الشركة المهيمنة وأنهم هم الزبائن المحتملون الجدد.

أفرد درَكر محلات كل شيء الأمريكية على وجه الخصوص لفشلها في توسيع أفقها وفي تخطي إرضاء مجموعة زبائنها الأصليين. لقد أنجزت عملاً رائعاً في استقصاء السوق فجمعت بيانات حول زبائنها الحاليين، ولكنها رفضت أن تنظر في أولئك الذين لا يتسوقون منها، ولم تستطع بسبب نقص هذه المعلومات أن تحدد فرص النمو. بيّن درَكر في شرحه الجزئي لأزمة هذه المحلات أن «غير زبائننا كانوا في معظمهم من أرباب الأسر الشباب الأغنياء أصحاب الدخول المزدوجة والذين مثلوا نسبة نمو السوق في ثمانينيات القرن العشرين»³²، وخلص إلى أن هذا الفشل في البحث عن قطاع التسويق في غير ناحية الزبائن كان فجوة كبيرة بين النظرية والممارسة.

تقدّم حركة المستهلكين نظرة ثاقبة ابتكارية مهمة في تحليل درَكر لمفهوم التسويق الذي نظرت إليه الإدارة بخوف وِعداء لأنها اعتبرته تهديداً لنظام منشأة الأعمال. رأى درَكر أن إدارة الشركة - باعتبارها قائدة المؤسسة الاقتصادية المهيمنة في مجتمع يتميز بأنواع مختلفة من التعدديات - تخطئ

31. درَكر، الإدارة: واجباتها ومسؤولياتها وممارساتها، ص 61.

32. درَكر، الإدارة في أوقات التغيير الكبير، ص 111.

في رفض الانتقادات غير الودودة من هيئات مجتمعية، فقال: «لدينا مصلحة في المحافظة على هذه الحرية، ولذلك فمصلحتنا تكمن في حركة مستهلكين فعالة وقوية، وإياكم وارتكاب خطيئة النظر إليها بمثابة العدو»³³. لم يكن الهجوم على رالف نادر Ralph Nader - باعتباره عضواً عنيداً في حزب الشعب الأمريكي ومفكراً متصلباً - إلا خطأً في فهم فكرة الحركة، فالإدارة لم تدرك أنه لم يكن بوصفه أبو حركة المستهلكين مجرد معتوه غاضب بل رائد قوة اجتماعية جديدة. زد على ذلك أن درّكر قال إن الانتقاد الذي وجهه نادرٌ إلى التسويق الحديث يجب أن يتحول إلى فرصة لأنه كان يُجري أفضل بحث في السوق في البلاد³⁴.

كان أرنولد كوربن Arnold Corbin، أستاذ التسويق في جامعة نيويورك، أول من أدرك الرؤية الثاقبة في عرض درّكر لأهمية التسويق في عملية العقلية التجارية المغامرة، وأكد مستشهداً بقول درّكر «التسويق ابتكار»³⁵ أن على رجال الأعمال أن يوسعوا من مفهوم التسويق التقليدي من خلال ممارسة هذا التسويق الخلاق الذي يحمل رسالة رئيسة هي أن مصلحة المستهلك ليست أبداً في أرباح شركة الأعمال ولا في الكيفية التي يعمل بها المدراء، بل إن اهتمامه الوحيد محصور في السؤال الذي سيعالج في الفصلين العاشر والحادي عشر بمزيد من النقاش حول شركات الأعمال الانتقالية والمتحولة، ألا وهو: ماذا ستفعل من أجلي أيضاً؟.

33. درّكر، «عيب التسويق»، التواصل التسويقي (آب 1969) ص 64.

34. حديث مع المؤلف.

35. أ. كوربن، «أثر درّكر في التسويق»، في كتاب ت. هـ. بونابرت و ج. ي. فلاهيرتي (طبعات) بيتر درّكر: مساهمات في منشأة الأعمال (نيويورك: مطبعة جامعة نيويورك،

(1970) ص 151.