

للمشتركين فقط

ما نتعلّم اليوم .. نفعه غداً

# للـ الإنجاز

## محتويات العدد

**الفوضى المنظمة.. تصنع التمييز**

ص 2

**مقدمة البائع**

ص 3

**نصيحة مايكيل دل:  
كن مباشراً**

ص 4

**دراسة الأعمال على الطريقة  
الماليزية**

ص 5

**عندما يؤثر الجزء في الكل  
هل يمكن أن تؤثر الثقافات  
الوطنية في الشركات متعددة  
الجنسيات؟**

ص 6

**قل رأيك ليعرفه العالم!  
التبادل (الرقمي) للأراء ..**

ص 7

**30 فكرة ل توفير وقتك  
وزيادة إنجازاتك**

ص 8

**دروس من المستقبل**

ص 9

**حل مشكلة الحلول**

ص 10

**التجربة الدانمركية:  
المس استراتيجيتك بيديك**

ص 12

في نهاية المطاف، فإن ما نفكّر به وما نعرفه وما نعتقد لا يؤثّر كثيراً. التأثير الكبير يأتي فقط مما نفعله.

كل واحد منا قادر على إنجاز أكثر مما يتخيل. لكننا نهدر وقتنا، ونشتت جهودنا ونصاب بالإحباط. صحيح أننا نحقق بعض الإنجازات، لكنها تبقى أقل بكثير مما في متناولنا. بالمقابل، هناك أناس ينجذبون أكثر منا بكثير. فما هي الأسرار الكامنة وراء اخفاق بعض الناس، وتألق بعضهم الآخر؟

بعد دراسة سلوك الناجحين والمؤثرين، تبيّن أن السمات الأربع التالية تربط بينهم:

**\* الانضباط:** معظم الناس يعتبرون الالتزام والنظام شيئاً مؤلماً وحرماناً من الاستمتاع بالحياة، ولكن الحقيقة عكس ذلك. الانضباط هو المدخل الوحيد للحرية. فهو يعني اختيار الطريق والسير بالاتجاه الصحيح الذي نختاره بملء إرادتنا.

**\* استثمار المكّات والمواهب:** الناججون يستخدمون ما وهبهم الله من أوقات وطاقات ومواهب. يركّزون جهودهم على الخطوات الرئيسية والأشطة الأكثر أهمية. يفضلون تأجيل المتع وينتظرون النتائج بعيدة المدى. لا يستعجلون النجاح ولا يسرقون النتائج ولا يسلقون المهام. يعطون لكل شيء حقه وبخصوصون لكل عمل وقته.

**\* تهيّئة الظروف.** نحن نستجيب للجو المحيط بنا، والمتّميزون يخلقون مناخاتهم بأنفسهم. يهتمون بمكاتبهم وأجسامهم. يرتدون أفضل الملابس ويبقون أدواتهم جاهزة للاستخدام والعمل. كل الناجحين حقاً يعملون في مكاتب أنيقة ويعيشون حياة منتظمة ومرتبة.

**\* العمل الشاق.** الناججون جداً يعملون أكثر من بقية الناس. لا تصدقوا مقولات وادعاءات دعاة الرفاهية والإفراط في الاستمتاع بالوقت. فهوّلاء أنفسهم يعملون لساعات طويلة ويدلّون جهوداً أكثر من غيرهم. لكن جهودهم لا تتصبّ على إنجاز العمل بأنفسهم، بل يولون اهتماماً أكبر للعلاقات والقراءات والمؤتمرات والإنجازات.

الإنجازات الخارقة تحتاج لخطوات مثل الخطوات الأربع السابقة. فاحتّط خطوتوك الأولى في الاتجاه الصحيح. فهناك دائماً اتجاه واحد صحيح: إما أن تتجه إلى أعلى أو إلى أسفل، إلى الأمام أو إلى الخلف، إلى اليمين أو الشّمال. وأظنّك لن تحار أي اتجاه ستختار.

**نسيم الصمادي**



# الموضوع المنظمة.. تصنّع التميّز

كيف تصنّع الخلطات الغربية بين منتجاتك ومنتجات أخرى لتحقيق النجاح الكبير.

لماذا لا تبادر أنت الآن وتأخذ أي منتج أو خدمة تقدمها شركتك ثم تفكّر في دمجها بأي منتج أو سلعة أخرى؟ هناك مثال كاشف آخر، ذلك الذي قام به تريفور باليس، بالدمج بين الراديو والـ «زنبرك» فأجهزة الراديو تحتاج إلى طاقة كهربية، والزنبرك هو وسيلة ميكانيكية لتخليقها، صحيح أنّ البطاريات هي وسيلة أفضل، ولكنها مرتقبة الثمن، أو ليست متوفّرة في المناطق الفقيرة من العالم، وقد أدى اختراع (باليس) إلى تحول كبير في توفير المعلومات عبر إتاحة أجهزة راديو تعمل بالزنبرك (النابض) لفقراء العالم.

بإمكانك تطبيق نفس الأسلوب. لأن الدمج بين مهاراتك ومهاراتهم يصبح مدخلاً جديداً إلى السوق. انظر مثلاً إلى (باتفاري) الذي غنى مع فريق الروك الأيرلندي (يو تو)، أو إلى التعاون بين (مرسيدس بنز) وشركة الساعات السويسرية (سووتش) ليصنعوا السيارة الذكية. هل كان أحد يتوقع أن توحد شركة سيارات رائعة جهودها مع شركة ساعات ليخلقوا واحدة من أرقى السيارات التي عرفها العالم؟

في أغلب الأحوال، تولد الأفكار الجديدة من رحم أفكار أخرى موجودة فعلاً، وبهذا، فمن الطرق الجريئة للوصول إلى أفكار جديدة أن نسعى إلى فتح الآفاق أمام عقولنا لصنع أكبر وأغرب عدد من الخلطات الممكنة بين الأفكار المتاحة أمامنا. اجمع فريق العمل في جلسة عصف ذهني عن كيفية الدمج أو الخلط بين منتجات شركتك ومنتجات أخرى من مجال شديد البُعد عن مجالكم. لا تضع حدوداً على تفكير فريقك، اطلب منهم أن يربطوا بين منتجات شركتك ومنتجات أو أفكار أو شخصيات أخرى، بكل الصور الممكنة، بما فيها العشوائية وغير المنظمة. وكلما زادت غرابة الأفكار الناتجة، كلما زادت أصالتها واحتمالات نجاحها.

تذكر أن الكثير من الأشياء التي صارت جزءاً من حياتنا اليومية هي اندماجات صغيرة يسرّت حياتنا، فالـ «تروولي» الذي تسحبه في «السوبر ماركت» هو دمج الحقيقة بالعجلات، وأدى دمج الله التصوير والتليفون إلى ظهور الفاكس، وكذلك «النبه» هو اندماج بين ساعة وجرس.

الآن، وقد صار «التروولي» والفاكس والنبه جزءاً من حياتنا اليومية، ألم يحن الوقت لكي تخلط أنت وتدمج شيئاً بشيء وبأي صورة ممكنة، دافعاً بالإبداع إلى الأمام، وخالقاً علاقات جديدة ومنتجات وخدمات جديدة كذلك؟

## المصدر:

Weird Combinations That Work.  
By Paul Sloane.  
EuroBusiness, June 2003.  
Page: 14



لكي تضمن انسياپ الأفكار الجديدة في شركتك، هناك عدة طرق، أحدها هو أن تبحث عن الخلطات الغربية، لأن الكثير من الأفكار العظيمة هي في نهاية الأمر خليط من أفكار أخرى. عليك أن تبحث عن طريقة تخلط بها منتجاتك وخدماتك مع منتجات وخدمات من مصادر أخرى. مثال ذلك الخلطة الغربية التي صنعتها الـ بي بي سي بمشروعها : بورصة النجوم على الإنترنت، على هذا الموقع، يستطيع المستخدم أن يراهن على أحد النجوم بأنه سيحظى بتغطية إعلامية في المستقبل، وأن يتبع صعوداً أو هبوطاً مراهنته وفقاً لما يحظى به هذا النجم من تغطية إعلامية. هذا المشروع هو خليط من مجلة «هالو» وأخبار النجوم من ناحية، وقسم المراهنات التابع للـ بي بي سي من ناحية أخرى. ومن خلال تعاون هذه الأطراف يحظى المشروع بالنجاح والانتشار.

المزاوجة بين الأفكار المختلفة ليس أمراً جديداً، وهناك مثال عظيم هو اختراع المطبعة على يد جوتينبرج. كانت الكتب تُنسخ إما يدوياً أو بواسطة الحروف الخشبية المرهقة. وفي عام 1450 دمج جوتينبرج فكرتين ليختار طريقة لطباعة أكثر كفاءة، مزاوجاً بين السهولة التي تُشكّل بها العملات مع القوة التي تتم به الطباعة على الزجاجات. ساعد اختراعه على نشر المعرفة في شتى أرجاء العالم، وربما لم يحظ اختراع آخر بأهمية تقارب المطبعة، إلا الإنترنت.

عندما تدمج فكرتين لتسخلص ثلاثة، يكون  $2+2=15$ . قدّيماً كان يتم دمج معدنين لتخليل معدن ثالث، الجديد والقديم مثلاً ينتجان سبيكة البرونز، مثلما كان دمج اختراعين بعيدين عن بعضهما ينتج الاختراع العظيم المسمى المطبعة.

حاول تطبيق هذا المنهج بدمج منتجك أو خدمتك الرئيسية مع خدمات أو مفاهيم من خارج مؤسستك. أليس هذا ما فعلته شركة (ليجو) عندما دمجت لعب الأطفال مع التدريب الإداري لتقديم تقنية يستطيع من خلالها المديرون أن يصمموا نماذج العمل والاستراتيجيات المؤسسية؟ كل هذا بمكعبات ليجو. كذلك بدمج «الموضة» مع المستحضرات الطبية، استطاعت شركة (لوريال) أن تصنّع لنفسها مكانة مميزة في السوق.

هل يستطيع عازف الكمان أن يصنّع تميّزاً خارج الحقل الموسيقي؟ استطاعت عازفة الكمان الفنلندية الشهيرة (لinda braava) تحقيق ذلك، وصاحبها عزفها الكثير من الأوركسترات العالمية، وتم انتخابها في مجلس مديرى مدينة هلسنكي عام 1996، ثم صارت المعيّنة السياحية الفنلندية في السويد، كما ظهرت في التلّيفزيونات الأمريكية. والسبب أنها جمعت بين البراعة في العزف وإدراكها ما وُهبت من جمال، فاستطاعت أن تصنّع لنفسها صورة مختلفة عن كل أندادها.

# مُفكرة الموظف

\* «ليس شرطاً أن تكون وسيماً لتكون جميلة. ولا ضحمة تكون قوية. ولا عجوزاً لتكون حكيمـا. ولا مظلومـاً لتكون رحيمـا. ولا مشهورـاً لتكون عظيمـا. ولا غنيـاً لتكون سعيدـا. ولا متعلـماً لتكون ناجحاً».

نسيم الصمادي

\* «بالنسبة للمستقبل، ليس دورنا أن نتوقعه، بل أن نصنعـه». **أنتوني دي سانت أكسييري**

\* «أفضل طريقة لقنـع الآخـرين هي أن تستـخدم أذـنيـك، إصـغـاءً لـهـم».

دين رسك

\* «عليـك أن تغـادر مدـيـنة الـراـحة وتـتجـه للـبرـاري والـغـابـات. لن تستـطـع اـختـراق البرـاي بالـسيـارـة، علىـك بالـمشـي والـمـخـاطـرة، دونـ أن تـعـرـف إلىـ أينـ أنتـ ذـاهـبـ، وـمـاـذاـ سـيـقـابـلـكـ».

مجهول المصدر

\* «القدوة الحسنة هي أفضل موعدة».

بنجامين فرانكلين

\* «كلـ من يـرـيدـ أنـ يـأـتـيـ فـعـلاـ عـظـيمـاـ لـاـ يـجـبـ أنـ يـتـوـقـعـ أنـ يـزـيـجـ النـاسـ الـحـجاـرـةـ مـنـ طـرـيقـهـ، بلـ عـلـيـهـ أـنـ يـتـقـبـلـ كـوـمـتـهـ وـحـجـارـتـهـ. بـهـدـوـءـ، حـتـىـ وـاـنـ رـمـيـ النـاسـ مـزـيدـاـ مـنـ الـحـجاـرـةـ عـلـىـ كـوـمـتـهـ».

**برـتـ شـويـترـ**

\* «يمـكـنـ تـلـخـيـصـ الـحـيـاةـ فـيـ لـحـظـاتـ قـلـيلـةـ جـمـيـلـةـ. هـذـهـ الـلحـظـةـ التيـ نـعـيـشـهاـ هـيـ أـجـمـلـهاـ».

بد فوكس

\* «الأـعـالـيـ الـتـيـ يـطـلـبـهـ الـعـظـمـاءـ، لـاـ يـرـتـقـونـ عـلـيـهـاـ بـقـفـزةـ مـفـاجـةـةـ. فـعـنـدـمـاـ يـسـقطـ أـنـدـادـهـمـ أوـ يـتـرـاجـعـونـ، يـواـصـلـ الـعـظـمـاءـ صـعـودـهـمـ رـغـمـ الـظـلـمـةـ الـحـالـكـةـ».

هنـيـ وـادـزوـورـثـ

\* «حاـوـلـ المـسـتـحـيـلـ لـتـثـبـتـ جـدـارـتـكـ».

بيـتيـ دـيفـيسـ

\* «يـجـبـ أـنـ تـخـيـلـ عـمـلـكـ نـاجـزاـ لـكـيـ تـنـجزـهـ».

**ماـيلـ جـورـدانـ**

\* «أـعـطـانـاـ اللـهـ: عـيـنـيـنـ لـنـنـظـرـ خـارـجـناـ، وـعـقـلاـ وـاحـداـ لـنـنـظـرـ دـاخـلـناـ. وـأـذـنـيـنـ لـنـسـمـعـ كـثـيرـاـ، وـلـسـانـاـ وـاحـداـ لـنـقـولـ قـلـيلاـ. وـشـفـتـيـنـ لـنـبـتـسـ دـائـماـ، وـجـبـيـنـ وـاحـدـ لـنـقـطـبـ نـادـراـ. وـيـدـيـنـ لـنـسـاعـدـ الـجـمـيعـ، وـقـلـبـاـ وـاحـداـ لـنـمـنـحـهـ لـشـخـصـ وـاحـدـ».

**نسـيمـ الصـمـاديـ**

# مُفكرة البائع

\* «إنـ اللهـ سـبـحـانـهـ وـتـعـالـىـ يـبـعـدـنـاـ كـلـ شـيـ مـقـابـلـ الجـهـدـ الـذـيـ نـبـذـلـهـ فـيـ الـعـمـلـ فـقـطـ».

**ليوناردو دافنشي**

\* «يمـكـنـكـ تـعـلـمـ شـيـءـ جـدـيدـ دـائـماـ.. مـنـ كـلـ مـوـقـفـ بـيـعـيـ».

\* «اسـأـلـ نـفـسـكـ صـبـاحـ كـلـ يـوـمـ: «مـاـ هوـ أـهـمـ شـيـءـ عـلـيـ أـنـ تـوـقـعـهـ مـنـ نـفـسـيـ هـذـاـ الـيـوـمـ بـالـذـاتـ؟ـ».

\* «الـجـهـدـ الـمـتـوـاـصـلـ وـالـإـضـافـيـ الـذـيـ سـتـبـذـلـهـ دـوـنـ غـيـرـكـ هـوـ الـذـيـ سـيـضـعـكـ عـلـىـ الـقـمـةـ».

\* «الـاستـعـدـادـ هـوـ فـقـطـ الـذـيـ يـوـلدـ الـثـقـةـ».

\* «هلـ لـدـيـكـ هـدـفـ مـحـدـدـ بـعـدـ الـاتـصـالـاتـ الـتـيـ سـتـجـرـيـهـاـ وـالـزـيـارـاتـ الـتـيـ سـتـؤـديـهـاـ الشـهـرـ الـقـادـمـ؟ـ».

\* «الـتـحـديـاتـ تـصـنـعـ الـإـثـارـةـ وـالـغـاـيـاتـ تـصـنـعـ الدـوـافـعـ. فـمـاـ هـيـ غـایـتـكـ الـيـوـمـ؟ـ».

\* «اسـأـلـ عـمـيلـكـ سـؤـالـاـ مـحـدـودـاـ».  
أـيـهـماـ أـفـضـلـ: السـلـعـةـ الـتـيـ تـكـلـفـكـ الـقـلـيلـ وـتـعـطـيـكـ أـقـلـ،  
أـمـ الـتـيـ تـكـلـفـكـ الـكـثـيرـ وـتـعـطـيـكـ أـكـثـرـ».

\* «متـىـ كـانـتـ آـخـرـ مـرـةـ تـحـديـتـ فـيـهـاـ نـفـسـكـ؟ـ».

\* «لـكـيـ تـجـبـرـ الـعـمـيلـ عـلـىـ الـإـسـغاـءـ وـتـحـصـلـ عـلـىـ فـرـصـةـ لـقاءـ، فـاجـئـهـ بـكـلـمـاتـ جـرـيـةـ وـغـرـيـبـةـ لـمـ يـسـمـعـهـاـ مـنـ قـبـلـ».

\* «عـلـيـكـ أـنـ تـبـقـيـ نـظـيـفـاـ وـلـامـعاـ وـبـرـاقـاـ؛ فـأـنـتـ النـافـذـةـ الـتـيـ تـطـلـ مـنـهـاـ عـلـىـ الـعـالـمـ».

**جورج برنارد شو**

\* «قدـ تـبـدوـ الـرـاحـةـ أـمـراـ مـحـبـاـ، لـكـنـ الـعـمـلـ هـوـ الـذـيـ يـوـلدـ الـرـاحـةـ».

**آنـيـ فـرـانـكـ**



# نَسِيَّةٌ مَايَكَلْ دَلْ: كُنْ مِبَاشِرًا

ولا أجندة أو أهداف إلا تزويد العميل بما يطلب فعلاً، ولا إتفاق على الأبحاث والتطوير أكثر من الحد الأدنى (1.3% من عائدات العام الماضي مقارنة بنسبة 15% من عائدات مايكروسوفت وإنتيل). وليس هناك أية تقنيات خاصة بشركة دل وحدها. الهدف هو توفير الكمبيوتر بأسعار لا تقاوم، وترك أعباء وتكليف الابتكار ومخاطر التطوير للآخرين.

نموذج دل يسمح للشركة بإعادة إختراع صناعة الحاسوب الشخصي على أسس جديدة وبأهداف أخرى، ولكن بدون إختراع أي شيء فعلاً. يواجه الآن هذا النموذج أكبر تحدياته؛ فشركة دل تتوجه نحو أسواق و المجالات لم تتجهها من قبل. وفي بعض هذه المجالات الجديدة، فتحت نجاحات دل أبواب نجاحات جديدة؛ وفي مجالات أخرى، تحاول الشركة أن تبدأ من المربع رقم واحد.

في أحد المجالات، لا علاقة للنجاح بتخصص دل في اختيار

## يجب أن تحول كل التقنيات في النهاية إلى سلع

وتجميع وانتاج أجهزة وملحقات حاسوبية جيدة وبأسعار ممتازة، بل يتوقف النجاح على تقديم ذلك الشيء سريع الزوال والمعروف باسم الخدمات. وعلى مدى كل بوصلة من طريق تطبيقه، تعرض نموذج دل للتحديات والاختبارات. وكانت المفاجأة، كما يقول المدافعون عنه، أن أثبتت النموذج أنه أقوى مما سبق.

في صباح أحد أيام كانون الأول (ديسمبر) الماضي، كان مايكل دل، الملياردير المؤسس ومانح المشروع اسمه وشخصيته، وفي سن النضج حوالي السابعة والثلاثين عاماً، وأطول رؤساء شركات إنتاج الحاسوب عهداً، يحاول أن يلخص كل هذه التجربة في استعارة بسيطة: «بعض الناس يقولون أنتا مثل Wal-Mart وول-مارت». ورغم أن دل لا يعجبه مذاق هذا التشبيه، ولكنه لا يجانب الحقيقة كثيراً. وبداءاً بأول 1000 دولار استثمرت في هذه الشركة عام 1984، خرجت الشركة من غرفة إقامة مؤسسيها عندما كان طالباً في السنة الأولى بجامعة تكساس، لتنمو كفرس البحر العملاق، وتتهيمن على صناعة الحاسوب ككل. فشركة دل هي الأولى في صناعة الحاسوب الشخصي وفي صناعة الخدمات الحاسوبية Servers الصغيرة، وتحقق كشركة أكبر مبيعات عبر الإنترن特 في العالم. ومنذ عامين تقريباً، انحدرت صناعة الحاسوب الشخصي أسوأ انحدار في تاريخها، ولكن عائدات دل نمت على بنسبة 14% لتجاوز إل 35 مليار دولار، والشركة في طريقها لتحقيق أرباح صافية لا تقل عن ملياري دولار، مع أن منافسيها سجلوا خسائر بمئات الملايين من الدولارات.

وكما كان الأمر مع شركة وول-مارت، كان على دل أن تنمو

جعل نموذج مايكل دل الشهير في الإنتاج وإدارة الأعمال من شركته أكبر منتج لأجهزة الكمبيوتر في العالم. والآن تشرع شركة دل في الدخول إلى مجالات إنتاج جديدة وتنافس تقريباً كل شركات إنتاج أجهزة الحاسوب الآلي في مجال أعمالها!!!

فهل يصمد هذا النموذج أمام التحديات والضغوط؟

## في شركة دل يسلمونه «النموذج»

تستطيع أن تراه في حالة فعل في موقع إنتاج تويفر: مصنع أبيض اللون على بعد بضعة أميال إلى الجنوب من المركز الرئيس لشركة دل لإنتاج الحاسوب في مدينة راوند روك (تكساس)، وهو الأحدث من بين مصانع دل السبعة في كل أنحاء العالم. إنه مكان ضخم متكمف ذو مسارب ويتسع بما فيه الكفاية ليضم خمسة ملاعب كرة قدم. إنه باختصار عملية سيطرة على السوق في حالة فعل! صناديق من شرائح إنليل دقائق. الصناديق الناتجة عن التجميع (وهي تزيد يومياً على 25 ألفاً) توضع على العزام الناقل ثم تشحن مباشرة إلى الزبائن الذين طلبوها. تم تصميم كل هذا بحيث لا يحتاج المصنع في أي لحظة أكثر من احتياجات ساعتين من قطع ومكونات الأجهزة. نعم كل المخزون من قطع الغيار لا يزيد عن احتياجات ساعتين من الإنتاج! وسعة تخزين القطع والمكونات لا تزيد عن حجم غرفة نوم عادية.

### إذا كان هامش أرباحك عالياً فهذا

### يعني أن كرشك طري ومتدلٍ وبطنك منتفخ وحاذر لتلقي لكمات المتافسين

لا أحد، نعم لا أحد يصنع أجهزة حاسب بكفاءة أكثر من دل: فتكليف التشغيل لم تمتلك في شركة دل أكثر من عشرة بالمائة من عائدات الشركة (35 مليار دولار في العام الماضي) بالمقارنة مع 721% من العائدات في شركة هيوليت-باكرد HP، ونسبة 25% من عائدات شركة Gateway، و46% من عائدات شركة Cisco سيسكو.

لا تكاليف بدون ضرورة: هذا هو المبدأ الكامل لنموذج دل المباشر لإدارة الأعمال. وهذا يقتضي أنه: لا مخزون من المكونات والقطع، ولا وسطاء يلتهمون أرباح الشركة (من تجار جملة، أو موزعين، أو توكيلات)، ولا إضافات على أي منتج فوق مطالب العميل الفعلية،

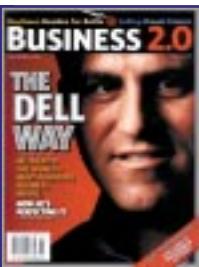
ولكن لم تتحقق أي من هذه النبوءات. ذلك أن النموذج كما يقول دل كالشركة ذاتها أوسع وأعم مما يقدره الناس. فلدينا نظام بسيط فعلاً: إن أهم أمر هو إرضاء الزبون ثم تحقيق أرباح. فإذا لم تنجح في الأولى، لن تحدث الثانية.

## من أفكار مايكل دل:

- \* الأجهزة المصنوعة على أساس المعايير والمواصفات هي مستقبل مراكز معالجة المعلومات.
- \* كن مباشراً.
- \* هناك نوعان من الأبحاث في صناعتنا: نوع يفيد العملاء، ونوع لا يفيد حتى الباحث نفسه.

### المصدر:

Kathryn Jones,  
The Dell Way,  
**Business 2.0**, February  
2003, pp. 61-66



باتجاه أعمال ومجالات جديدة. ففي العامين الأخيرين، أعلنت الشركة عن دخولها عدداً من المجالات الجديدة منها: محولات الشبكات، معدات الإنترنت، والطابعات، وكذلك المعدات المعقّدة في الشبكات الحاسوبية للشركات الكبيرة. ويرى مايكل دل أن أحسن طريقة لوصف شركته الآن بأنها شركة أنظمة وخدمات واسعة النطاق.

ومع الدخول في هذه المناطق الجديدة، يبرز للشركة فئة جديدة من الخصوص؛ دل الآن لا تنافس في صناعة الحاسوب الشخصي فقط، بل تنافس الجميع. وقد بدأت بعض الشركات في التشكيك بجدوى ونجاعة تحركات دل الأخيرة: انظر من أين أتوا، وإلى أين يسيرون؟ كما يقول أحد مسؤولي آي بي إم، ويقول آخر من شركة هيوليت-باكرد: «الخبرة في مجال الحاسوب للشركات ليست من مهارات دل المعروفة، ويشبه توسيع منتجات وخدمات دل الجديدة بغزو نابليون لروسيا (كارثة قادمة)». ولقد سمع مايكل دل مثل هذه الأقوال من قبل، فقد وصفه منافسوه مرة بأنه مهووس حاسبات لم يبلغ سن الرشد، وأنه لن يصبح شيئاً يقارن بشركة كومباك أو آي بي إم مثلاً، وأن نموذجه المباشر لن يتتجاوز في تطبيقه قطاع الحاسوب الشخصي إلى العالم الحاسوبي المعقّد للشركات.

## دراسة الأعمال على الطريقة الماليزية



المتفوقين لدراسة إدارة الأعمال في الغرب، وفي أمريكا على وجه التحديد. هذه الظاهرة تستحق الإشادة، لأن فيها فنرا عن دراسات الأعمال في كليات ذات مناهج متخلفة، أو في كليات إدارة مستوردة بدأت تبيع شهادات الماجستير في الإدارة لكل من يستطيع أن يشتري.

في منتصف الثمانينيات وأثناء دراستي في إحدى الجامعات الأمريكية لاحظت انتشار أعداد رهيبة من الطالبات والطلبة الماليزيين. كانوا ينضمون لمختلف الجامعات بالثبات، تحصل حكومتهم على شروط تنافسية قوية لأن أعدادهم كبيرة. وكانون يتزوجون ويسكنون في بيوت صغيرة وبتكليف بسيطة. وعند تخرجهم تلتزم الجامعات بإيجاد فرص عمل لهم ليمارسوا تخصصهم لعام أو اثنين. ثم يعودون إلى ماليزيا محملين بالمعرفة وال الخبرة.

أظننا بحاجة إلى نموذج جديد في تعلم الإدارة. وفي التجربة الماليزية عبرة لم يعتبر. وكفانا شهادات لا تغنى ولا تسمى من جوع.

المصدر: المختار الإداري

مع حلول الخريف، صدر العدد الجديد من دورية «الاستراتيجية والأعمال» (strategy + Business)، بموضوع يتتصدر الغلاف هو: ماذا تزيد الشركات من كليات إدارة الأعمال؟ حيث شخص المؤلفون النقائص التي تعترى مناهج كليات إدارة الأعمال اليوم، بما فيها الكليات الشهيرة مثل هارفارد وستانفورد، مقارنةً بما تحتاجه الشركات فعلياً. وانتقدوا مثلاً تركيز الكليات على تنمية القدرات التحليلية والكتابية ومهارات الاتصال، أكثر من التركيز على الابتكار والقيادة والمعرفة الفنية المتخصصة.

هذا في الغرب، حيث يدرك الجميع أهمية التطوير المستمر لمناهج إدارة الأعمال. أما في عالمنا العربي، فإن الحديث ذو شجون، فلا تزال تسيطر على أفكار الكثيرين هنا بعض الانطباعات الخاطئة عن عالم الأعمال، دراسة وممارسة. إذ لا نزال ننظر إلى دراسة الأعمال نظرة دونية (مقارنة بدراسة الطب والهندسة)، ولا نزال ننظر إلى رجال الأعمال من خلال قوالب صنعتها - للأسف - الدراما التليفزيونية! نفعل هذا ونتجاهل الدور المحوري، اقتصادياً واجتماعياً، الذي يمكن أن يلعبه عالم المال والأعمال في حياتنا. ونتناسى أن رجل أعمال واحد أحسن إعداده، قد يكون أثره على المجتمع أكثر إيجابية من مئات الأكاديميين والمهنيين.

هناك تجارب رائدة تولتها مؤسسة الحريري في لبنان، وشركة أوراسكوم في مصر، عندما بدأت بابتعاث الشباب العرب

# عندما يؤثر الجزء في الكل

## هل يمكن أن تؤثر الثقافات الوطنية في الشركات متعددة الجنسيات؟

ولا يخفى الدور الذي تلعبه الأسواق الناشئة في فلسفة تطوير المنتجات في الشركات (م.ج)، فقد لاحظت إحدى شركات المنظفات أن فرعها في الصين يصنع مسحوق الغسيل بتكلفة تمثل خمس تكلفة تصنيعه في باقي البلاد، وثمة قصص مماثلة في مجالات أخرى مثل الأسمنت والغاز وأجهزة التلفاز. سيؤدي هذا إلى أن تصبح عملية تطوير أي منتج تكاملية ولامرکية، أطرافها بانجلوغر وإندون ودالاس على سبيل المثال، وسيتطور هذا النموذج ليصبح القاعدة المتّعة وليس الاستثناء. ولعلنا نلحظ الآن بوادر هذا الاتجاه، فقسم إنتاج الأقراص المدمجة التابع لشركة فيليبس صار يضخ منتجاته الجديدة من خلال مراكزه في شانغهاي أو كاليفورنيا، بعد أن كان هذا حكراً على أوروبا.

أدركت الشركات متعددة الجنسيات أهمية ما توافر للأسواق الناشئة من مخزون في القدرات والواهب في أفراها، والهند مثال على ذلك، التي يُعرف بها الآن كمصدر للخبرات التقنية والبرمجية والإدارية، مما استرعى انتباه الشركات الكبيرة لتوظيف الهنود، ليس فقط في فروعها في آسيا، وإنما في كل أسواقها العالمية، وهي مرحلة لم تبلغها الصين بعد، على عظمة ما يوظفها من خبرات إدارية وتقنية، ولكنها سرعان ما ستصل إلى تلك المرحلة في القريب العاجل. وسيتبع ذلك إحداث تحول في مراكز الثقل الجغرافي للشركات، فيليبس مثلاً تحجّم من عدد موظفيها في أوروبا وترفع عدد موظفيها في الصين.

إضافةً إلى ذلك، ستحظى الأسواق الناشئة ب المزيد من الاستثمارات سواء في التسويق أو في خطوط الإنتاج، ومع تسارع النمو بنسب تتراوح بين 30٪ و40٪، فإنها ستحصل أعلى عوائد على الاستثمار، وحصة سوقية أكبر، مما سيافت نظر الإدارة العليا لتلك الشركات إلى الأهمية المحورية لتلك الأسواق. ولابد أن تلك الأهمية ستتعكس على وصول موظفين من تلك الأسواق الناشئة إلى مناصب إدارية عليا، ويُتوقع أنه بحلول عام 2010 أن لا 200 مديرًا الأهم في أي شركة (م.ج) سيكونون خليطاً من كافة الأعراق والجنسيات.

فإلى أي مدى وصل استعداد الشركات متعددة الجنسيات إلى تقبل فكرة أن 30٪ - 40٪ من مدريبيها الأكثر أهمية سيأتون من أصول برازيلية أو صينية أو هندية؟ وكيف سيؤثر هذا على صناعة القرار، والمخاطر وتكوين فرق العمل؟

عندما يتعلق الأمر بالدخول في أحد الأسواق الناشئة (أسواق العالم الثالث)، عادة ما يولي مدير الشركة متعددة الجنسيات جلّ اهتمامهم للأرباح وفرص النمو الاقتصادي والتحديات التي ستصاحب ذلك، وقليل منهم من يتوقف هنئه ليفكر: كيف ستؤثر ثقافات تلك البلاد في الثقة المؤسسية للشركة؟

هذا سؤال منطقي خاص إذا ما تعلق الأمر بأسواق بالحجم والخصوصية التي تتمتع بها بلاد مثل الصين أو الهند، التي نستطيع أن نقول أنها أثرت وغيرت ثقافة الشركات متعددة الجنسيات إلى أن استقرت على الشكل الذي هي عليه الآن.

لسنوات طويلة ظل رؤساء الشركات متعددة الجنسيات (م.ج) على اعتقادهم بأن بإمكانهم «تصدير» نماذج الأعمال الخاصة بهم إلى كل بلاد العالم، وقد آن الأوان لكي يتغير هذا الاعتقاد.

فشركة (سيتي كورب) مثلاً، التي تطمح إلى أن يصل عدد عمالها إلى مليار بحلول عام 2010 ، لا تستطيع، بأسعار خدماتها الحالية، أن تخدم مستهلكين في بicken أو نيودلهي، لأن أغلبهم يحصل على دخل شهري أقل من 5000 دولار، ولكن ما إن تتمكن من إعادة النظر في نموذج عملها وسياساتها التسويقية، فستستطيع توسيع قاعدة عملائها، ليس من خلال العملاء الصغار في الأسواق الناشئة فقط، وإنما من خلال مدعاتها إلى العملاء الصغار الذين كانت تتغاضى عن تقديم الخدمات لهم في البلد الأم أيضاً. فثمة حاجة إلى ابتكار طرق جديدة لخدمة العملاء، طرق تعزز الميزة التنافسية للشركة في بلدها الأم، كما في باقي الأسواق.

وبمضي الوقت، سيدرك رؤساء الشركات خطأ فكرة أن الإبداع لا يأتي إلا من المركز (البلد الأم). بالمقابل، ومع تطور قدرة الشركات (م.ج) على صنع منتجات أكثر تكيفاً مع حاجة الأسواق الناشئة، سيدركون أن الأخيرة صارت مصدرًا هاماً للإبداع والخلق.

صارت بعض الشركات، مثل شركات الاتصالات، تدرك أن الأسواق الناشئة التي حرم مستهلكوها من التكنولوجيا، يكون تقبّلهم للتقنيات الجديدة أسرع من نظرائهم في العالم المتقدم، وقد أدى هذا بشركات مثل تكساس إنسترومنت وموتورولا إلى المبادرة بتحويل جزء من عملياتها إلى الهند. وصارت

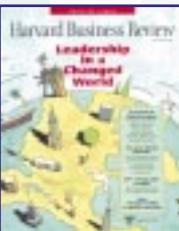
الصين سوقاً هاماً لأجهزة الـ فيديو- سيدى، ويتوقع أن يأتي الجيل الجديد من هذا الأجهزة بأيدي صينية.

ستتبادل مع الأولى الكثير من التأثير والتأثير، سعياً من كليهما لتحقيق أعظم منفعة مع استقرار ملامح الاقتصاد الجديد. فمن ناحية ستعمل الشركات على تطوير وتكيف منتجاتها للأسوق التي تدخلها، وستسعى الأسواق التي اعتادت على كبت وتغطية المعلومات إلى اتباع نماذج عمل أكثر شفافية، على أن هذا ليس بالأمر السهل. بل تحفه المخاطر من كل صوب، ولكن اتجاه يتفق الجميع على الأهمية القصوى للسير فيه.

للحصول على مشاركة فاعلة في الأسواق الناشئة، على الشركات متعددة الجنسيات أن تعيد النظر في مصادر قوتها، وسياساتها التسعيّرة والإنتاجية، وفي الدور الذي يمكن أن يلعبه «الخلط العرقي» في هيكلها الإداري. باختصار، على الشركات أن تطور عقلية جديدة قادرة على تبني نماذج عمل مختلفة لتحقيق تميز تنافسي عالي، وفق المعطيات الجديدة. 

## المصدر:

The End of Corporate Imperialism.  
By C.K. Prahalad and Kenneth Liebreth.  
**Harvard Business Review**, August 2003.  
Pages 116 and 117.



ستمثل تلك الخلطة الإدارية عبئاً على الإدارة العليا من أجل توصيل الثقافة المؤسسية، وتحديد السلوك المتوقع من كل موظف عبر كل مراحل السلسلة الإداري، وهذا يعني المزيد من الاستثمار في التدريب لتذويب الفوارق بين الثقافات المختلفة. وهذا أحد التحديات الكبيرة، التي ستزيد وطأتها مع التحول الوشيك في مراكز القوى داخل الشركات متعددة الجنسيات نفسها، وهذا يستدعي أكثر من مجرد البحث عن إطار جديد للعلاقة بين الأسواق المتقدمة والناشئة، كما يمثل نهاية للحقبة التي سادت فيها فكرة أن المركز الرئيسي للشركة (في البلد الأم) هو العقل المتحكم في فروع الشركة في جهات العالم الأربع. وهذا يعني الاتجاه نحو توسيع قاعدة التأثير والقوة في الشركة.

لقد بدأنا نرى أنماطاً جديدة من الانسياقات المعرفية، حيث قامت شركة مثل (يونيليفر) بنقل خبرة مديرها الهنود إلى الصين لتصميم شبكة توزيع منخفضة التكلفة، وأخرين إلى البرازيل لخبرتهم في تقديم الخدمات للمستهلكين محدودي الدخل. وعلى الرغم من أن ظاهرة تناقل الخبرة الإدارية حديثة نسبياً، إلا أنها سرعان ما ستنتشر لتصبح النموذج المحتذى في كل شركة (م.ج)، لتصبح شركة متعددة المراكز الخبرائية والإبداعية. ستلعب العديد من العوامل دورها في تشكيل الشركات (م.ج) في العقود المقبلة، والثقافات الوطنية أحد أهم هذه العوامل، التي

## قل رأيك ليصرّفه الصالح!.. التبادل (الرقمي) للآراء ..

(العالم)، وقد أثار انتباذه نجاح الشركة، بعدد عملائها المسجلين الذي يصل عددهم إلى 49.7 مليوناً، أثار انتباذه أن الشركة تعتمد على طريقة قديمة نسبياً و«مجربة» في نشر الثقة بين عملائها، إذ أنها تستفيد مما يأتيها من معلومات من عملائها في مواصلة سعيها لجعلهم أكثر نزاهة في تعاملاتهم ببعضهم مع بعض خلال المزادات، وبهذا فإنها ترفع معدل الأمان في التعاملات التي تحدث من خلالها بصفة عامة، والت نتيجة هي أن 99.1% من التعليقات التي

ترد عن التعاملات بين رواد الموقع تعليقات إيجابية.

والحق أن التبادل الرقمي للآراء يتميز بانتشار أوسع، فهو ليس شخصياً كما هو الحال في التبادل العادي للآراء بين الأصحاب أو المارف فحسب، ولكنه يمكن أن يستخدم في التضليل والتزييف إذا ما أساء القائمون عليه استخدامه.

لإحداث الصدى المنشود على سمعة منتج أو خدمة ما، ثمة متطلبات يجب توافرها مثل بلوغ المجتمعات الإلترنطية (على الإنترنط) حجماً معيناً، وكذلك الحاجة لفهم التصميم الذي تبني به آليات قياس ردود فعل المستهلكين. مثلاً، هل يجب أن يكون الإدلاء بالرأي أمراً تطوعياً؟ هل التقييم على مقياس من 1 إلى 5 أفضل (كما تفعل شركة أمازون) أم التقييم على مقياس (إيجابي - متوسط - سلبي) كما تفعل شركة إي باي؟ وكيف تقيم الشركات آليات قياس ردود فعل المستهلكين لديها؟

يبقى أن نقول أنه على الرغم من أننا ندرك أن آليات قياس آراء المستهلكين يضمّنها أشخاص وشركات،

إلا أننا لا نزال في حاجة إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع لنறع على كل آفاقه وإمكاناته. 

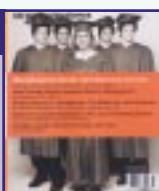
حظي تناقل الآراء (عن منتج أو خدمة ما) بالاهتمام دائماً، لأن الشركات أدركت فائدته كوسيلة تجارية فعالة، ولكنها ظلت - مع ذلك - وسيلة محدودة الأثر. ثم أتت الإنترنط لتغير هذا تماماً، ولتعطي لآراء المستهلكين على أي منتج، سواء كان تمللاً خافتاً أو إطراً لافتًا، قوة وتأثيراً، ليصل الأمر إلى إمكانية تناقل هذا التعليق بين المستهلكين حول الكورة الأرضية.

هذا ما وصفه (كريزانثوس ديلاروكاس) الأستاذ المساعد في كلية إدارة الأعمال التابعة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. وهو يصف هذا الأسلوب بأنه «أرقمة» تناقل الآراء (أي تناقلها عبر وسيط رقمي)، ويرى أنه إذا ما تمت إدارة هذه الأرقمة ببرمجيات وتطبيقات مناسبة، فستكون لها آثار جمة على نشاط العلامات التجارية بأكمله، وذلك في مجالات هامة مثل بناء العلامات التجارية الناجحة، واجتذاب عملاء جدد وفي تطوير المنتجات الجديدة، وقياس الجودة والتحكم فيها وأتمتها شبكات الموردين.

نستطيع التحكم في التبادل الرقمي للآراء باستخدام آليات رد الفعل (يطلق عليها أيضاً «أنظمة السمعة») التي توجد عادة على موقع الإنترنط، حيث يتم تقييم المنتجات أو الخدمات، من [epinion.com](http://epinion.com), [citysearch.com](http://citysearch.com) ... في بحثه، اختار (ديلاروكاس) آلية التعامل مع ردود أفعال المستهلكين التي تستخدمها شركة eBay (أكبر موقع المزادات في

## المصدر:

Digital Word of Mouth  
By Chrysanthos Dellarocas  
**Strategy+Business**, Issue 32, Fall 2003, page 107.





## 30 فكرة لتوغير وقتك وزيادة إنجازاتك

بقلم بيتر لوبي

- تقضي فيه أغلب وقتك، فإذا كنت لا تستحسن فكرة التنظيم والترتيب من أصلها، فاستعن بشخص آخر لديه هذه الموهبة.
- 9. استغل الوقت الذي تقضيه في السيارة -** بدلًا من الانغماض في الضغط الذي يولد الإنتظار في الازدحامات المرورية، نشط ذهنك بالاستماع إلى الشرائط التعليمية، فتتعلم لغة جديدة أو تطور قدراتك ال碧عية أو الإدارية.
- 10. اجعل وقت الانتظار وقتا إيجابيا -** احتفظ دائمًا في حقيبتك بكتاب تريده أن تقرأ، بحيث تنشغل به إذا ما وجدت نفسك في انتظار لوعد.
- 11. نظم أوقات راحتك وعطلاتك -** حتى أوقات الراحة تحتاج لجدول ونظام. جهز جدولًا مع أسرتك لتحقق أفضل استفادة من الوقت الذي تقضيه بعيدًا عن ضغط العمل.
- 12. لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد، ولا تسوف.** اعمل مسبقاً ما ستضطر لعمله لاحقا.
- 13. اقرأ الجملة الأولى فقط من مقالات الصحف -** وهذه هي عادة الموظفين المشغولين، لأن الموضوعات التي تثير اهتمامهم غالباً ما تُوجز في أول فقرة.
- 14. اعرف مدینتك جيدا -** فكلما عرفت طرقاً أسرع وأيسر للوصول إلى مقاصدك داخل المدينة، كلما رشد هذا من وقتك.
- 15. استثمر في الأدوات والوسائل التي تحسن آداء وظيفتك ورفع إنتاجيتها -** لأن إصرارك على الأدوات القديمة سيؤثر سلباً على أدائك لوظيفتك وعلى وقتك أيضاً.
- 16. قاوم «التهريج» -** لا تجعل زملاءك في العمل يضيعون وقتك، ربما تستطيع أن تقضي معهم وقتاً طيفاً أثناء الغداء أو خارج العمل، فيما عدا ذلك، ركّز في عملك.
- 17. احتفظ بمليف بطاقات المناسبات -** اشتري بضعة بطاقات لمناسبات مختلفة مثل عيد الميلاد، الاحتفالات السنوية، الشكر والامتنان، التعافي من المرض والتهاني وغيرها، ثم ربّيها وفق مناسبة استعمالهم. لأن إرسال البطاقات في أوقاتها يوفر عليك مشقة الذهاب شخصياً إلى كل مناسبة.
- 18. احتفظ بمخزون من الهدايا -** كلما ظهر تخفيض (أو كازيون) على هدية ما، بادر بشراء بعضها، وهذا يعني أنه سيكون لديك دائماً هدايا لمناسبات المفاجئة.
- 19. تعلم كيف تقرأ بسرعة وتكتب (على الحاسوب)**

**1. أعد قائمة بما يجب عمله -** ول يكن هذا آخر شيء تفعله في المساء أو أول شيء تفعله في الصباح، لأن هذا يساعد على ترتيب أولوياتك، ويجعلك تركز على أهدافك طوال اليوم.

**2. تعامل مع الرسائل التي تصلك أولاً بأول -** عندما تفتح الرسالة قم مباشرة إما بالرد عليها أو وضعها في السجل الملائم أو حتى بالخلص منها، فهذا أفضل من تكدس الرسائل وتبعثرها، وهذا يعني أنك ستقوم بتنظيم نفس الرسائل بين العينين والحين.

**3. ضع حدا للأمور التي تبدد وقتك -** أغلق باب مكتبك (وإذاً كانك أن تضع لافتة «لدي اجتماع الآن» إذا تطلب الأمر). دع سكريبتوك أو بريدك الصوتي أو جهاز الرد الآلي يسجل الرسائل التي تريده إلىك، لترد عليها في وقت لاحق.

**4. أعط نفسك وقتا للراحة -** أحياناً عليك أن تتراجع قليلاً لتكون انطلاقتك أقوى. وليس من الحكمة في شيء أن تحرق نفسك في العمل، بل ربما يبدد هذا المزيد من الوقت في النهاية. ولا تننس أن الكثير من الأفكار الكبيرة إنما تصادفنا عندما تكون أجسادنا مستريرة وأندھانا صافية.

**5. لا تبدأ مهمة جديدة قبل أن تنتهي من سابقتها -** أو على الأقل، ليس قبل أن تنهي قدرًا كافياً من المهمة السابقة. فإذا ما توجب عليك أن تقوم بوظيفتين في وقت واحد فمن الأفضل أن تقسم المهمتين إلى وظائف صغيرة، لتستطيع أن تتقدم في كليهما.

**6. أنجز كل مهامك في «مشوار» واحد -** انجز كل أعمالك في مشوار واحد. قم بالتسوق واشتري الدواء والبقالة وتنظيف الملابس وربما الحلقة أيضاً، هذا أفضل من أن تقضيها في أربعة مشاور. احتفظ دائمًا بقائمة طلباتك حتى لا تنسى أحداً أو تستهلك وقتاً في المرور بنفس طريق مرتين.

**7. أنجز المهام المشابهة في جلسة واحدة -** ستكون فاعليتك أكثر لو قمت بعمل كل اتصالاتك مرة واحدة، بعدها تنتقل إلى المراسلات فتنتهي منها، ثم إلى البريد الإلكتروني. أليس هذا أفضل من الحيرة بين كل هذه المهام؟!

**8. هيئ أماكن للعمل وأماكن للمعيشة -** لأن الأماكن المهملة غير المنظمة لا تقلل من كفاءتك فقط، وإنما لها تأثير نفسسي سلبي. اختر مكاناً وقم بتنظيمه يومياً لمدة شهر، ابدأ بالمكان الذي يضايقك أكثر من غيره، فإذا كان اللانظام لا يضايقك على الإطلاق، فابدأ بالمكان الذي

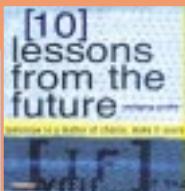
- 26- اقرأ سير العظماء** - لست بحاجة إلى اكتشاف كل شيء من جديد، اعرف ماذا فعل هؤلاء الذين اكتشفوا قبلك! تعرف على الأساليب التي اتبعها أفضل مديري الوقت في العالم، ووفر على نفسك المزيد من الوقت.
- 27- البريد .. البريد** - حاول أن تنجز أكبر قدر من أعمالك عبر البريد (الإلكتروني)، فهذا أرشد للوقت والمال.
- 28- استخدم كلمة «لا»** - انت لست سوبرمان، ولكل محدود من الطاقة والوقت والتحمل، ولا مفر من قول «لا» في بعض الأحيان، أمام الهمام الأقل أهمية. تستطيع أن تتخلص من الموقف المحرجة في هذا الصدد ببعض الدبلوماسية: إنه حقاً مشروع رائع، ووددت لو كنت أستطيع القيام به، ولكنني متلزم في مشروع آخر. لك مني كل الشكر والتقدير.
- 29- اخجز المهام ذات الطبيعة السنوية في شهر عيد ميلادك** - مثل فحص الأسنان، وتتجدد الرخص وما شابه. فمن المستحيل أن تنسى هذه التجديدات إذا جعلتها في شهر ميلادك.
- 30-أغلق التلفزيون، أو ألق به من النافذة.**

## المصدر:

[www.ipriority.com](http://www.ipriority.com)

## المصدر:

10 Lessons From The Future  
Wolfgang Grulke  
Financial Times - Prentice Hall. 2001.



الجيل الثاني من الثورة الصناعية نموذج الرايخين مقابل الخاسرين، نتيجة المنافسة المستمرة بين الجميع. وبختلاف الأمر عندما نفكر في الأسواق الجديدة التي لم يلجهما أحد. حيث يتم تطوير علامات تجارية جديدة في أسواق جديدة أيضاً.

## المجهول منجم الاحتمالات والفرص

يمنحنا المجهول لحظة من الحرية الحقيقية، فعلينا أن نستغلها تاركين وراءنا حقائب الخبرة، وقفزين إلى بحر المجهول الكبير.

الخبرة خطيرة لأنها تغوينا لكي نؤدي العمل بنفس الطريقة التي نعرفها، أو كما يؤديها الآخرون. إدارة المجهول تقضي بأن نجري طرقاً جديدة، لنعبر مسالك مختلفة باتجاهات متعددة. جرب إدارة المجهول، ولسوف تجد فرضاً لم يفكّر بها أحد قبلك.

9

**بسريعة أيضاً** - تستطيع أن تشتراك في «دورة» تدريبية لتعلمها، وأن تفعل ذلك من خلال حاسبك الشخصي، فاستثمار بعض الوقت في هذين النشاطين سيوفر عليك وقتاً أكثر في المستقبل.

- 20- وقت أم نقودك؟** - عليك أن تسأل نفسك دائماً، هل الأوفر أن أقوم بهذا العمل بنفسي، أم أن أدفع شخص آخر مقابل القيام به؟ وستكتشف أحياناً أن تكليف شخص آخر سيحفظ لك وقتاً أثمن من النقود.
- 21- إذا كنت مغرماً بالحيوانات الأليفة، فاختار أقها احتياجاً للوقت والرعاية** - فالقطط تحتاج لرعاية أقل من الكلاب، وأقل من القطط الطيور الصغيرة، وأقل منها الأسماك.

- 22- لا تترك الأشياء تسد حوك** - نظر أول بأول.
- 23- تحاشِ الأشخاص الذين يستهلكونك!** - ربما يكون جيداً أن تستثمر ببعض من وقتك في تنمية علاقاتك الاجتماعية، المشكلة هي أن هناك أناساً متخصصين في استهلاك وقتنا وإغرaciنا في ما لا طائل من ورائه، وإنها فنا بتفضيل تافهة. حدد هؤلاء الأشخاص، وقلص علاقاتك معهم إلى أضيق الحدود.

- 24- مارس الرياضة** - هذا سيمد في عمرك، ويجعلك تؤدي مهامك لفترات طويلة وبإرهاق أقل.
- 25- نظم غذائك** - احرص على تناول الأطعمة المغذية حقاً، وقاوم الرغبة في الإفراط.

## CORS من المستقبل

### لا تنافس!

نعيش في عصر فيه المنافسة أشد ما تكون، وبصورة غير مسبوقة. ولهذا نقول لك لا تنافس. ابحث عن شرائح السوق التي لم ينتبه إليها المنافسون، وعن الفرص التي لم يستغلها أحد بعد، حيث لا منافسون. أن بناء حضور تسوقي متميز في أسواق مختلفة وجديدة هو أرخص الطرق للحصول على حصة سوقية كبيرة. لقد ساد في



## من المنتجات إلى الحلول المتكاملة

دعونا نتفق أولاً على أن تقديم الحلول المتكاملة ليس الطريق الوحيدة لتحقيق النجاح، فهناك الكثير من الشركات مدوية النجاح، التي تكتفي بتقديم منتجات أو خدمات فحسب. أما الذين ينونون تقديم الحلول

المتكاملة فعلهم أن يدركون أن هذا سيؤثر على الأولويات الاقتصادية للشركة وعلى نموذجها الإداري كخطوة قالية. لأنه إن لم يتتوفر هذا الفهم، وأقدمت شركة على «تعبئة» عدة منتجات معًا وأطلقت عليها «حلاً متكاملًا»، فإن المنافسين قد يكشفون هذه العزمه عبر تفكيرها وتقديم أجزائها بأسعار أقل!

نستطيع أن نعرف الحل المتكامل بأنه مجموعة المنتجات والخدمات التي تقدم قيمة مضافة أكبر من مجموع أجزائها، وهو عادة ينتج عندما تنجح شركة ما في «تضفير» منتج مع خدمة ليقدمما معاً ما هو قادر على حل مشكلة يواجهها العميل. وكما ذكرنا، فإن التكامل والتواافق عنصران مميزان لأي حل متكامل، فهما يحددان، في نهاية الأمر، القيمة المضافة للعملاء والعائد المالي على المنتجين.

لو أخذنا مطعماً على سبيل المثال، فإن المستهلك يستطيع أن يشتري أصناف اللحوم والبطاطس المقلية والمياه الغازية منفصلة أو مجتمعة في وجبة واحدة، مقابل خصم سعري (نتيجة شرائه عدداً أكبر من المنتجات)، وفي الحالين يتغلب المستهلك على جوعه، ولكننا نلاحظ أن تجميع المنتجات في وجبة واحدة لم تصاحبه قيمة مضافة على المكونات الأساسية لها، أي ليس فيها من التكامل أو التوافق (مع حاجات عميل ذاته) ما يجعل المطعم يطلب سعراً أكبر مقابل الوجبة، بل عليه أن يمنح خصماً!

بالقابل تستطيع إحدى الشركات التي تنتج أنظمة مراكز الاتصال Call Centers أن تقدم خليطاً متكاملاً من خدمات استقبال وتحويل وتوزيع الاتصالات من خلال خليط من الأجهزة والبرامج والتطبيقات، إضافة إلى تدريب العاملين على هذه الإمكانيات. في هذه الحالة تستطيع الشركة أن تطلب مقابل هذا الحل المتكامل سعراً أعلى من مجموع أسعار المنتجات والخدمات المكونة له وذلك لأنه يقدم قيمة مضافة أكبر من مجموع أجزائه.

الشركات التي تفلح في تقديم حلول متكاملة حقيقة تحقق



سعت الكثير من الشركات في السنوات العشر الأخيرة إلى تعظيم عائد فرق مبيعاتها وذلك بالتحول من بيع منتجاتها منفصلة إلى بيع ما أطلق على حلول ملء المجموعة المتكاملة من المنتجات والخدمات تقدم في حزمة واحدة. ولكن الأمر ليس بهذه البساطة، فقد رأينا من خلال دراسة 60 شركة من مقدمي الحلول المتكاملة أنه على الرغم من أن الشركة التي تنجح في تقديم حلول متكاملة تحظى بهامش ربح إضافية تتراوح بين 3 إلى 7٪، إلا أننا نستطيع أن نقول أن 3 من كل 4 شركات من هذه الفئة لا تقدم قيمة مضافة.

تلجم الشركات إلى تقديم الحلول المتكاملة إما طموحاً وإما قلقاً من المستقبل. الشركات الطموحة تسعى إلى تحقيق هامش ربح أعلى من التي تتحقق من المنتجات منفصلة، وإلى تعاقدات أطول وأكثر ربحية، وإلى دخول أسواق جديدة. أما الشركات القلقة فإنها تخشى تحول منتجاتها إلى سلع (بلا ميزة تنافسية)، وتخشى الضغط السعري الذي يمارسه العملاء الذين صاروا أكثر دراية من ذي قبل، كما تخشى ظهور منافسين أو وسطاء يؤثرون على حصصهم السوقية.

تراجمت الشركات على تبني هذا المفهوم، فانتهى الأمر بالكثير منها للفشل، وذلك يرجع - في رأينا - إلى واحد أو أكثر من الأسباب الثلاثة التالية :

**\* أولاً:** تظن بعض الشركات أنها تقدم حلولاً متكاملة في حين أنها لا تقدم أكثر من حزمة من منتجاتها، التي لا تصحبها قيمة مضافة أكثر مما لو قدمت المنتجات منفصلة، وتواجه تلك الشركات صعوبات في استرداد النفقات الزائدة التي أنفقتها في التغليف والإعلان عن المنتجات كحلول متكاملة.

**\* ثانياً:** تخطئ بعض الشركات عندما تقلل من صعوبة بيع الحلول المتكاملة التي تستهلك بطيئتها استثمارات أكثر في التطوير، ودورات بيعية أطول، كما تتطلب معرفة أعمق بطبيعة نشاط كل عميل.

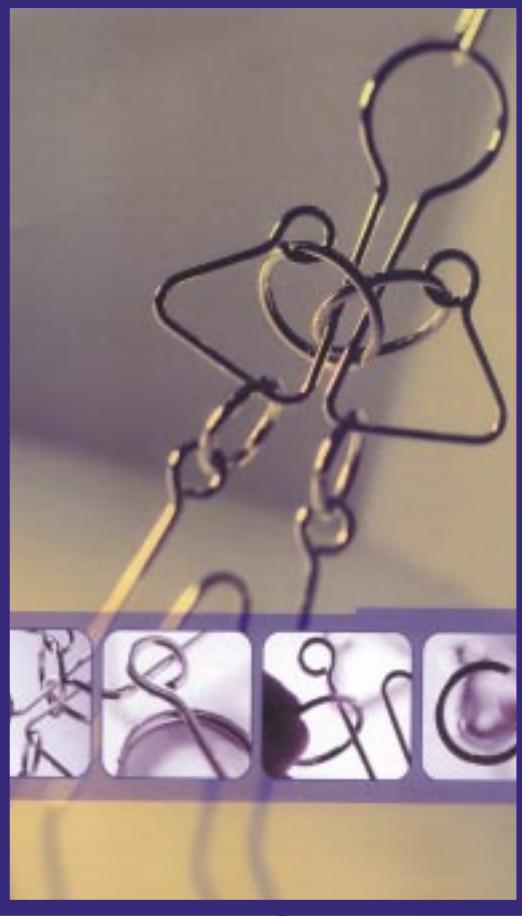
**\* ثالثاً:** لا تفرق الكثير من الشركات بين بيع المنتجات وبيع الحلول المتكاملة، فتناول الأخيرة بنفس أسلوب تناول الأولى، مع أن بيع الحلول المتكاملة يحتاج إعادة النظر في مستوى فريق المبيعات، ومقاييس أدائه وتصور أفراده لطبيعة العلاقة مع العملاء.

نستطيع أن نقول إذن أن على كل شركة أن تتأتي قبل أن تتوجه إلى الحلول المتكاملة، وأن تتأكد من أن ما تقدمه هو بحق زحل متكامل سُمّ على أساس راسخ من التكامل (بين المنتجات المكونة له) والتواافق (مع حاجات العميل).

## 2- حدد سعر حلولك المتكاملة

### بناء على ما تضيفه من قيمة

وتذكر أنه يجب أن يكون حلاً متكاملًا حقيقيا ولا «فصل» المنافسون منتجاته ويعاوهها بأسعار أرخص. فعندما يكون حلاً متكاملًا وأصيلاً، فإنه يجذب فئة من العملاء لشرائه، حتى من هؤلاء الذين لا يحتاجون كل المنتجات المدمجة، وهذا بدوره سيؤدي إلى مبيعات أكبر. وثمة ملاحظة مهمة هنا، وهي أنك يجب أن تدرس جيداً الأثر الذي يمكن أن يحدثه حل المتكامل على العملاء، حتى تستطيع تحديد هامش ربح مناسب. وتنصح هنا بأن تبدأ بسعر عال نسبياً، لأنك تستطيع أن تخفضه في مرحلة لاحقة، أما إذا بدأت بهامش ربح متواضع فإنه يقاد يستحيل إقناع السوق بسعر أعلى بعد ذلك.



## 3- أعد تصميم شركتك

على كل شركة تنوى تقديم حلول متكاملة أن تبادر بإعادة تنظيم نفسها، إعادة التنظيم هذه تعتمد على حجم الفرص المتاحة ومستوى التكامل الأمثل ومقدار إدراكها لأهمية التغيير المؤسسي. شركة (آي بي إم) أستطعت قسماً منفصلاً ليشرف على نشاط فريق المبيعات وعلاقته مع العمالء، وعلى مراحل التطوير، ثم البيع، لحلولها المتكاملة.

## 4- من يتحمل المسئولية؟ لأن الحلول

المتكاملة هي بطبعتها دمج المنتجات مع الخدمات، فإن الشركات تلجأ أحياناً إلى استقطاب شركاء في عملية تطوير الحلول المتكاملة لجعلها أكثر جاذبية وانهاء صنفقات أكثر ربحية في نهاية الأمر، وأحياناً أخرى تفضل الشركات أن تمضي منفردة في تقديم حلولها المتكاملة. في كلتا الحالتين يفضل العمالء أن يجدوا جهة واحدة تتحمل المسئولية إذا ما دعت الحاجة، سواء وكانت الشركة التي قدمت الحل المتكامل منفردة، أو قامت بالتنسيق بين مجموعة شركاء. وهذه نقطة لا يجب إغفالها.

الحلول المتكاملة ليست أمراً سهلاً، ولا تستطيع كل الشركات تطويرها، ولكنها من جهة أخرى تؤدي إلى عوائد عالية على

المبيعات إذا ما ميرت الشركات التي تقدمها بين مفهوم الحلول المتكاملة وبين مفهوم تجميع المنتجات في حزمة واحدة فحسب، واستطاعت كذلك أن تقدم الأولى في شكلها المناسب إلى السوق.

عوايد أعلى على استثماراتها من أكثر من جهة، فهي تحصل على هامش ربح أعلى، وتحقق قيمة مضافة أكبر لعملائها، وتطيل أمد علاقتها معهم، وتتمكن أحياناً من دخول أسواق جديدة، وتعمل على تقليل المنافسة أو تخفيتها عبر بروز ميزة تنافسية قوية فارقة للشركة.

الحل المتكامل في جوهره طريقة لحل مشكلة ما لدى العملاء، وهو أفضل من البدائل المتاحة في السوق لحل نفس المشكلة، وهذا لن يتاتي إلا من خلال فهم ورؤية عميقين للقطاع الذي تعمل فيه شركتك. مثلما حدث في شركة (آي بي إم) عندما تسلم قيادتها (لو جرستن) عام 1993، وقرر بعد شهرين فقط أن يغير دفتها إلى الحلول المتكاملة بعد أن حلّ المعلومات السوقية التي أدلى له بها 5 من أهم مديرية، وبعد أن أجرى كل منهم 5 لقاءات حية على الأقل مع العملاء. إن ما يمنح الحلول المتكاملة قيمتها وتميزها هو تركيزها على تقديم النتائج أولاً، ولأنها ذات أهمية لقاعدة عريضة نسبياً من العملاء ثانياً.

## عناصر النجاح

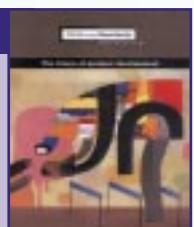
تختلف الشركات الناجحة في بيع الحلول المتكاملة عن تلك التي لم تنجح في 4 عناصر، عليك أن تضعها في الاعتبار:

### 1- أن تبعد النظر إلى فريق مبيعاتك

فالحلول المتكاملة تستغرق وقتاً أكثر في البيع من المنتجات، لأنها تعني تعاقبات أكبر وعددًا أعلى من الموظفين (لدى العميل) الذين يجب إقناعهم. ولابد من توافر مستوى عالٍ من المعرفة لدى فريق المبيعات بنشاط العميل. وثمة عنصر آخر، وهو أن الكثير من الشركات التي تتوجه إلى الحلول المتكاملة تستبدل 3 أرباع فريق مبيعاتها بحثاً عن بائعين لديهم القدرة على مد «علاقة» طويلة مع العميل. وتقع مكافأة هذه الفتاة من البائعين ليس فقط على تنفيذ الصفقات الكبيرة وإنما أيضاً على قدرتهم على التعامل مع القرارات غير المعتادة من قبل العملاء، وكذلك يتم مد هامش المكافأة ليشمل كل الفريق الذي شارك في إنتهاء التعاقد.

## المصادر:

Solving the Solutions Problem  
Juliet E. Johansson, Chandru Krishnamurthy, and Henry Schlissberg.  
*McKinsey Quarterly*, 2003 No 3.  
pages 117-125.



## نشرة إدارية شهرية

تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي  
(شعاع)



تقديم للقارئ العربي

أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.  
توزيع على المشتركين فقط.

## رئيس التحرير

نسيم الصمادي

## المصران

آسر حطيبة  
وليد خليل

## تضمين

عماد عادل توفيق

## الاشتراك في «المختار الإداري»

## شركة «شعاع»

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع

20 2 2633897

20 2 4036657

20 2 4025324

20 2 2612521

مكتب الاسكندرية : 4254353

Email:nasim@edara.com

## المكاتب:

الأردن- شعاع ت : 5510492

5515636 - 5534291

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت : 29771111 ف : 29771100 - دبي

سوريا - شعاع الشام ت : 2116929

السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749887-4749929

السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6521147 - 6504053

السودان - الرزق الدولي للجودة ت : 798586 الخرطوم

اليمن - سكاي نت ت : 2069494 صنعاء

رقم الإيداع : 12126

ISSN:1687-0891

## التجربة الدانمركية:

المس استراتيجيتك بيديك

The More Imagination You Bring To Play,  
The More Strategy You Bring Out.

المح مجرد عضو مؤلف من خلايا تعمل بنفس القوانين التي تحكم الخلايا الأخرى، إلا إن له «عقليته» أو طريقة الخاصة، ولخلاياه وظائفها المتخصصة جداً. ولمؤسسات الأعمال أيضاً عقليتها الخاصة. فهي كائنات حية في بيئه ذاته متغيرة في كل لحظة. وعلى الرغم من أن لكل مؤسسة تخصصها المختلف، إلا أنها قادر بنفس القوانين التي تحكم غيرها من المنظمات.

لتتمكن المنظمات من مواكبة الأسواق المتأرجحة والمقلبة، يصبح لزاماً على مؤسسات الأعمال الحية تطوير طاقتها لكي تتغير وتتحول وتبني مهارات وسلوكيات جديدة. أي على الكائن المؤسسي والإداري الحي أن «يتعلم». والمؤسسات التي تتعمل أفضل تكسب.

أساليب التعلم والتدريب التقليدية لم تعد مواكبة أو قادرة على التعليم. التلقين والمحاضرات الثرثارة تقتل الرغبة في التجريب. حيث أثبتت الابحاث أن الناس يتعلمون الأفكار الرئيسية ويتذكرون النقاط المحورية عندما يقرأون الخلاصات والمقطفات. لا عندما يقرأون النصوص الطولة والمملة.

العقل يعرف أن عليه تنظيم المعلومات بطريق مبدعة ومبكرة لكي يساعد النظام الذي يعيش فيه على البقاء. فعندما يحدث تغير جذري في البيئة المحيطة بالكيان الحي، يعرف العقل فوراً أن عليه أن يتكيف أو يموت.

اللعب هو السياق الآمن الذي يمكننا أن نخاطر فيه ونجرب من خلاله دون أن نلقى حتفنا، حيث يمكن تخيل المستحيل وتحقيقه دون وجأ أو تردد.



يقول «فرانك ويلسون» في كتابه «اليد»:

«أي نظرية حول الذكاء الإنساني تتوجه نحو الاعتماد المتبادل بين وظائف اليد والعقل، والعلاقة التاريخية بين الاثنين، أو تأثير تلك العلاقة على تطور نظم

وآليات وдинاميات التعلم البشري والنمو الحضاري، تعتبر نظرية مضللة وخاطئة».

من هنا خرجت «ليجو» بنظرية التعلم المزدوج بين العقل واليد. فالحديث بلغة «ليجو» لا يتم إلا بتفاعل العقل واليدين في منظومة جديدة تتجاوز التدريب من خلال شاشات «باور بوينت» أو المحاضرات النظرية والكتابة على الألواح السوداء والأوراق البيضاء.

فلكي ترى أبعد مما يمكن أن تخيل، ابن نموذجك الاستراتيجي بيديك. وعندما يتوقف عقلك عن التفكير، حرك يديك ليتحرك عقلك. ولكي تصل إلى حل، عليك أن تمسك المشكلة بيديك. وعليك دائماً أن تضغط بيدك بعد أن يلمع عقلك. ويمكنك أيضاً أن تتعلم عندما تراقب زميلك وهو يلعب ويجرب.

عملية البناء وتطوير الاستراتيجية من خلال اللعب هي حوار مفتوح بينك وبين ما تبنيه. فدع عملية البناء تقودك إلى حيث يجب أن تكون أهدافك. حيث يمكنك بناء نموذجك الاستراتيجي قطعة قطعة، فتلمس استراتيجيتك بيديك.

هذه هي فلسفة وتجربة «ليجو» الدانمركية في التدريب. لأن **Lego** تعني باللغة الدانمركية «العب جيداً».

