

الملكية وتوليد القيمة - نحو إطار مفاهيمي

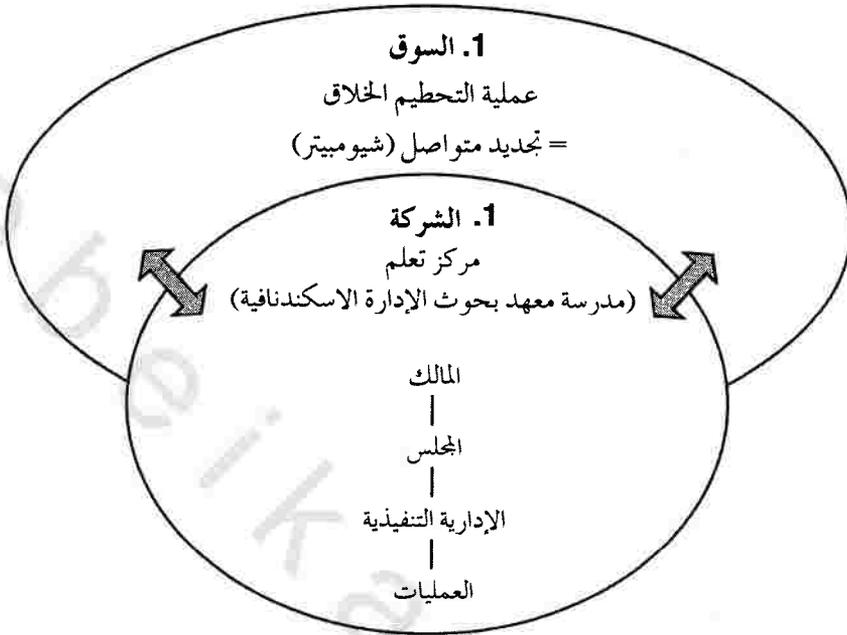
الغرض من هذا الفصل هو تحديد إطار عمل مفاهيمي للملكية وتوليد القيمة. سندرس الملكية، وظيفتها ودورها، من منظور توليد القيمة. وعليه فإن التحليل المتبع سيحاول مناقشة «لماذا» و«ما» و«كيف» الخاصة بالملكية:

- لماذا تكون الملكية ودور المالك مهمين جداً؟
- ما هي الملكية، وما يميز الملكية عن الأدوار الأخرى في عملية توليد القيمة؟
- ما الكفاءة المطلوبة ليكون المالك مولدًا للقيمة؟
- كيف تصنع مساهمات توليد القيمة، وكيف تمارس الملكية لكي تكون ناجحة؟

ولدى إجراء هذا التحليل، سنستند إلى الدراسة المعمقة لعالم وولبيرغ التي قدمت في الفصل الثاني من الجزء الثاني، وسنستعمل أيضاً أمثلة من شركات أخرى ومالكين مختصين آخرين.

نقاط الانطلاق - ثلاث قضايا أساسية

يتألف التحليل المفاهيمي للملكية وتوليد القيمة من ثلاث فرضيات أساسية. تشمل الأولى الطبيعة الإجمالية للسوق المفتوحة، وتتضمن الثانية المنطق الأساسي للشركة الفردية. أما الفرضية الثالثة، التي سنعود إليها لاحقاً، فهي حول الملكية والمخاطرة. يحاول الشكل 1.12 تلخيص الفرضيتان/ الفرضيتان الأولى والثانية.



الشكل 1.12: الدعاوى الأساسية المتعلقة بالسوق والشركة.

عملية التحطيم الخلاق

إن مفهوم شومبيتر Schumpeter المثير للإعجاب، عملية التحطيم الخلاق⁽¹⁾ هو أداة قوية لفهم الطبيعة الأساسية لرأسمالية السوق، أي، وهو الأمر الأكثر أهمية، لفهم الشروط الأولية الخارجية لتوليد القيمة. يبرز شومبيتر الطبيعة المتغيرة مع الزمن لرأسمالية السوق التي تمنحها صفة أعلى: تجديد ذاتي متواصل. وهذه الحركية المتأصلة تجعل من رأسمالية السوق المزود الأول للثروة بالمقارنة مع كل المنظومات الاقتصادية الأخرى. والقوى المحركة لحركية التطور هذا هي التجديد في كل أنواعه: منتجات جديدة وتقانات عمليات جديدة ومفاهيم خدمات جديدة وأشكال جديدة من التنظيم الخ.

إن عمليات التجديد هذه مثل الطفرات في المنظومات البيولوجية التي تعني أن «هذه العمليات تحدث ثورة متواصلة داخل البنية الاقتصادية بواسطة

تحطيم متواصل لتقديم منها وتوليد متواصل للجديد». (شومبيتر ص. 83)

يحاول المفاوض أو الشركة في السوق التنافسية، أن يأتي بمنتج أو عملية أفضل... الخ، لمنع التنافس (لا أحد يكسب شيئاً في سوق مثالية). ولكن هذه هي نعمة مؤقتة. ولدى تقديم منتج أو خدمة أفضل يحطم المبتكر ما هو معروض في حينه في السوق. وبالمثل، يجب توقع ابتكار جديد - عاجلاً أو آجلاً - والذي يكرر بدوره عملية التحطيم. وهكذا فإن التوليد والتحطيم يتكرران باستمرار. وفي النهاية، وكنتيجة لهذا التجديد المتواصل، سوف يستفيد المستهلكون من مجال خيار أوسع وقيمة أفضل مقابل النقود التي ينفقونها. وهناك الكثير من الأمثلة التي يسهل التعرف إليها، وخصوصاً في قطاع التقانات العالية للاقتصاد الجديد. وسنقدم بعضاً منها لاحقاً في هذا الفصل لتوضيح بعض المفاهيم.

وهكذا فإن جوهر السوق المفتوحة هو التجديد المتواصل. إلا أن الشرط الأولي الأساسي لمثل هذه السوق هو المنافسة التي تعمل على نحو صحيح:

- في أسواق عرض المنتجات والخدمات.
- وفي أسواق الموارد اللازمة للإنتاج بما في ذلك رأس المال.
- وتتضمن الشروط الأولية اللازمة لعمل المنافسة على نحو أمثل سوقاً للملكية. إذ يؤثر المالكون في السوق حيث يتنافسون بواسطة تخصيص التمويل بطرائق مختلفة، بواسطة طرائق مختلفة في تنظيم الأفكار والموارد، وبواسطة كيفية ممارستهم للملكية.

الشركة بوصفها مركز تعلم

لا تضمن نَعْم اقتصاد السوق، كمقدم أول للازدهار عن طريق عملية التحطيم الخلاق، الاستمرارية والنجاح للشركة الفردية. إذ يقول مفهوم شومبيتر إن العرض الأفضل الذي يقدمه أحدهم، فرداً أم شركة، سيحطم عرضاً قائماً آخر. وعليه يمكن لشركة جديدة أن تنشأ بناء على العرض الجديد، وأخرى قائمة على عرض قديم يمكن أن تصبح مفلسة.

إذن، يعتمد النجاح الدائم لشركة ما على قدرتها على التعامل مع عمليات التحطيم الخلاق، تحديات التجديد المتواصل، التي تولدها بيئة سوقها.

أحد المفاهيم الأساسية في مدرسة معهد بحوث التسيير الإداري الاسكندنافي⁽²⁾ SIAR هو النظر إلى الشركة الفردية على أنها مركز للتعلّم. وهذه الرؤية مختلفة عما تقترحه عادة نظرية الاقتصاد الشمولي كأساس منطقي للشركات الفردية. ويعزو الدارسون الكبار، مثل أوليفر ويليامسون⁽³⁾ إلى كلف المداولات على أنها عامل حاسم في تفسير سبب تنظيم بعض النشاطات في شركة ما أو سبب تنظيمها بين شركات في السوق المفتوحة. وهكذا فإن الأساس المنطقي للشركة الفردية هو كلف مداولات أقل لمجموعة من النشاطات التي تولّد قيمة محددة، بالمقارنة مع خيار القيام بنشاطات مماثلة في السوق المفتوحة.

وتعترف مدرسة معهد بحوث التسيير الإداري الاسكندنافي بمبدأ كلفة المداولة كشرط أولي أساسي لبقاء شركة ما على قيد الحياة، ولكنه ليس بالشرط الكافي. إن المقدرة الحاسمة لشركة ما هي في التعامل بنجاح مع المتطلبات المتواصلة للتجديد التي تفرضها بيئة السوق. وهكذا فإن الشروط الأولية لتكاليف المداولات تتغير باستمرار، وتصبح مقدرة الشركة على التغيير والتكيف وكذلك على التجديد والابتكار هي المؤشر الحقيقي للنجاح المستديم. وهذه هي مسألة تعلّم كيفية التعامل بنجاح مع الشروط الأولية الجديدة. وعليه فإن اعتبار شركة ما مركز تعلّم هو أقرب إلى الواقع من وجهة نظر تكاليف المداولات. ونتيجة لذلك، فإن مفهوماً للتعلّم المؤسسي هو عنصر أساسي في النظرية التي يجب تطبيقها هنا.

يرمي الشكل 1.12 إلى تبيان أن العلاقة بين الشركة الفردية وبيئتها، هي علاقة متسقة. أي أن الشركة جزء من بيئتها وهي تساهم في تشكيلها على الرغم من أنها مجبرة داخلياً، في الوقت نفسه، على التعامل بنجاح مع متطلبات البيئة الخارجية. ولهذه العلاقة المتبادلة جانب أساسي سنعود إليه لاحقاً.

في عالم توجيه الشركات اليوم فإن التوجيه يستهدف عادة مؤسسة معقدة، شركة مكونة من أعمال فردية وكيانات مستقلة ومجالات أعمال ومجموعات جزئية... الخ. ويعالج إطارنا المفاهيمي التعقيدية عن طريق تحليل التراتبية المجددة لمثل هذه الشركات.

الملكية ومحددات المخاطرة فيها

أما فرضيتنا الثالثة فهي حول الملكية والمخاطرة، وبدقة أكثر حول الملكية وجانبين من جوانب المخاطرة.

اتفاق عام حول أحد هذه الجوانب

يوجد في الأغلب اتفاق عام حول جانب أساسي للملكية له علاقة بالتزود برأس المال المخاطر. إذ يقدم المالكون رأس مال مخاطر لتمكين الشركة من الانطلاق والتوسع. والميزة الخاصة لرأس المال المخاطر ليس فقط وظيفته في التمويل أو كونه جزءاً من تمويل عمليات المشاريع؛ ومهما كان هذا هاماً وضرورياً، بل إن ميزته الخاصة هي في كونه يعمل على امتصاص الشك والريبة. فالآفاق المستقبلية لعمل مشروع ما هي غير مؤكدة. ويجب القيام بالاستثمارات وإنفاق التكاليف قبل أن تولد العائدات. وإضافة إلى ذلك فلا شيء يضمن أن العائدات ستكون كافية لتعويض التكاليف ولتحقيق الربح. وعليه فإن تقديم رأس المال المخاطر يعني أن المالك مستعد لوضع مساهمته المالية موضع الخطر. وبهذا يمتص المالك الريبة الناجمة عن الفجوة الزمنية بين النفقات والعائدات، وهي فجوة يمكن أن تتحول إلى تأخير أبدي. ولما كان رأس المال المخاطر يخمد من أثر المغامرة التي يقوم بها مساهمون آخرون في التمويل (سندات وقروض بنكية الخ)، فسيصبح له أثر ديناميكي في دفع النمو وسرعة التطوير للشركة عن طريق فتح المجال لاستثمارات أكبر.

الملكية هي أكثر من مخاطرة المرء برأس ماله

إن وضع رأس مال شخص كرأس مال مخاطر ليس المساهمة الوحيدة

للملكية في امتصاص الريبة والشك. فالمالكون لا يتعاملون مع استثماراتهم المخاطرة كما يفعل المقامرون بوضعهم قطعة نقدية في آلة الحظ وتعليقهم الأمل في حظ مؤكد. فهم يحاولون أن يتعاملوا بنجاح مع الأخطار التي تتعرض لها استثماراتهم. وتوجد أساساً وسائل مختلفة للتعامل بنجاح مع الأخطار ستناقش لاحقاً. إلا أن وظيفة الملكية، بما في ذلك كل أنماط المالكين في السوق لرأس المال المخاطر، يجب أن تعنى إجمالاً بتخفيض/ إزالة المخاطر الأساسية في أعمال المشاريع المستثمر فيها. وإلا فإن العائدات المستقبلية ستكون تحت رحمة أية قوى أخرى عاملة في الساحة.

وبضمان تخفيض/ إزالة المخاطر الرئيسية والمتأصلة في العمليات الخاصة بالأعمال تعزز أكثر فأكثر وظيفة الملكية في امتصاص الشك.

تتطلب الملكية الكفاءة

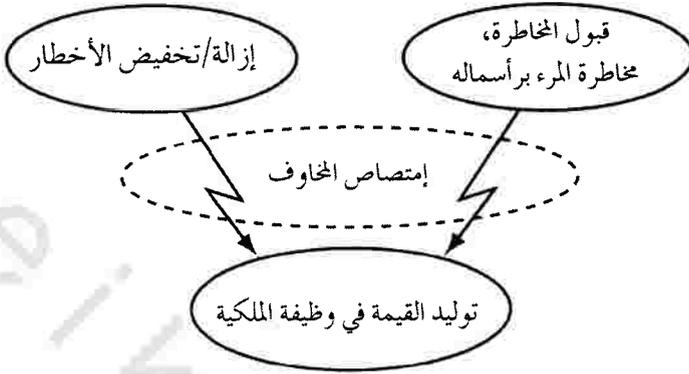
إن اختيار فرصة استثمار يتطلب بالتأكيد الكفاءة والتحليل الدقيق. ولكن اختبار الكفاءة الحقيقي هو في القدرة على خفض أو التخلص من الأخطار الرئيسية. وعليه يجب على الملكية أن تتحلى بالحكمة وتأخذ بالحسبان الضرورات الملزمة الآتية: الاستثمار في مشاريع حيث تتوافر لديك الكفاءة كي تقوم بمسؤولية خفض/ إزالة الأخطار الرئيسية أو أن تكون مدركاً بأنك تحتاج إلى الحصول على تلك الكفاءة! وستناقش إدارة الأخطار وكذلك مضمون كفاءة الملكية المطلوبة وتركيبها للقيام بذلك لاحقاً في هذا الفصل.

تلخيص لجوانب الأخطار المزدوجة للملكية

يرمي الشكل 2.12 إلى تلخيص الدعوى الخاصة بدور توليد القيمة للملكية عن طريق علاقتها المزدوجة بالأخطار وتوضيحها: القيام بالمخاطرة وتخفيض/ إزالة الأخطار.

مضامين هذه القضايا في مفاهيمية أبعد

إذن ما هي مضامين هذه القضايا في مفاهيمية الملكية وتوليد



الشكل 2.12: الخطر ودور الملكية في توليد القيمة.

القيمة؟ دعونا نراجع مضامين كل من هذه القضايا، ومن ثم نرى كيف يمكن معاً.

مضامين التحطيم الخلاق - ضرورة التجديد

المضمون الأكثر أهمية في مبدأ شومبيتر المثير، عملية التحطيم الخلاق، هو أن الازدهار - للاقتصاد ككل وكذلك لمجموعة المشاريع الفردية - تابع للتجديد المتواصل. وهذا يعني أنه مهما كان النجاح في عمل ما، ولكي يكون هذا مستديماً، فإنه يتطلب تجديداً متواصلًا للتكيف مع القوى الخارجية للتجديد.

تعمل القوى الموجهة لعملية التحطيم الخلاق على مستويين أساساً. يوجد الأول على المستوى الفردي، كمقاول أو شركة وحيدة. ويمكن للمقاول أو الشركة المجددة أن تطلق مفهوم أعمال جديد في السوق عن طريق استثمار تقانات جديدة وقوانين جديدة وطراز حياة جديد... الخ.

وهذا تهديد لبعض المشاريع الموجودة في السوق. وسيكون بعض التجديد ضرورياً لأصحاب القرار.

ولما كان السوق نظاماً مستقلاً، فإن التغيير في نقطة ما سيولد سلسلة تفاعلات من التغييرات. وعليه يمكن القول إن عملية التحطيم الخلاق هي تابع أيضاً للديناميكية التنافسية لسوق ما. ولا تقتصر المضامين التجديدية على الآثار المباشرة والمعزولة لمقاول جديد يدخل السوق. وعلى مجال التجديد الضروري لأصحاب القرار أن يأخذ بالحسبان مضامين الديناميكية التنافسية الجديدة. وعندما قامت أيكيا IKEA، وهي شركة بيع تجزئة للأثاث، بتحقيق نجاح باهر، فلم تكن مجرد بائع تجزئة منافس آخر يدخل السوق. إذ إن أجزاء كبيرة من صناعة الأثاث ككل كانت في حالة ثورة.

هل يمكن التنبؤ؟

إذا كان لعملية التحطيم الخلاق أن تولد مثل تلك السلسلة من التفاعلات، وإذا كانت الديناميكيات التنافسية تزيد أكثر من قوة العملية، فماذا عن التنبؤ؟ فهل يمكن توقع التنافس المستقبلي وتوجهات السوق ومتطلبات التجديد؟ وكتيجة لذلك، فهل سيكون ممكناً التنبؤ بمستقبل الازدهار أيضاً؟

قام شومبيتر بتوقع مثير بما فيه الكفاية، ولكنه مدعاة للتشاؤم. ففي الوقت الذي شدد فيه على تفوق اقتصاد السوق كمصدر للازدهار - بفضل عملية التحطيم الخلاق - توقع محدودية قوى الابتكار والتجديد في دوام العملية. ويخلص شومبيتر إلى أنه عندما تتوقف عملية التجديد ويركد نمو الازدهار ستعود الاشتراكية. وضمن هذا المنظور، فإن النظام الاشتراكي سيكون أقدر على إدارة مستوى معين من الازدهار.

ويمكن القول إنه لمن حُسن الطالع أن مفهوم شومبيتر كان أكبر من إمكانيته الخاصة في تطبيقه⁽⁴⁾. ليس لأن العالم قد بدأ يسير فقط على نحو أفضل لحسن الحظ. فالأنظمة الاستبدادية قد هزمت واستبدلت، ورفعت القيود التجارية تدريجياً وهلم جرأً. والديناميكية المتأصلة للمبادرة الفردية

والإبداعية والديناميكيات التنافسية لاقتصاد السوق - الذي أمسك به مفهوم عملية التخطيم الخلاق - هي من القوة بحيث يمكن التغلب، في الأغلب، على أية عقبات. وهي بالأحرى مسألة سرعة التطور وتحسين الازدهار التي ستتغير معتمدة على نجاحنا في تخطيم الحواجز التجارية الباقية، واستبدالنا المجتمعات المفتوحة بالدكتاتوريات البالية الخ.

وعلى المرء أن يعي عند تأويله مفهوم عملية التخطيم الخلاق، أن التخطيم يُرجع إلى طريقة محددة في القيام بالأعمال في استخدام التقانة... الخ، وليس في التخطيم النهائي لتلك التقانة. فنحن لا نزال نستعمل العربة والحصان والمحركات البخارية وهلم جرأً، وذلك بعد إدخال السكك الحديد والمحرك والسيارة. ولكن استعمال التقانات القديمة قد تغير. فلا يزال للتقانة القديمة بعض الإيجابيات النسبية في بعض الاستعمالات المحدودة. وفي الوقت نفسه، وفي بعض الاستعمالات، يتعزز الازدهار أيضاً بمزاوجة التقانات القديمة والجديدة. فمن الممكن أنك تستمتع بركوب الخيل في القفار، ولكن للذهاب إلى هذه الأماكن فإنك تفضل استخدام الطائرة وسيارة الأجرة. وفي بعض أنماط عمليات قطع الأخشاب وتحضيرها يمكن أن تفضل مرونة الخيل (من نسل معين) على التوازي مع آلات قطع شائعة.

وعليه فإن عملية التخطيم الخلاق لمنظومة السوق ككل، تتيح فرصاً لا حصر لها: تشكيلات جديدة وابتكارات جديدة ومنتجات إضافية وخدمات... الخ. لقد ولدت ابتكارات هنري فورد - سيارة فورد ذات الطراز T وخط التجميع - سوقاً واسعة النطاق للسيارات، محدثة ثورة في تقانات الإنتاج، ومحطمة بعض الطرق التي كانت تمارس في الصناعة. ولكن هذه الابتكارات ولدت أعداداً هائلة من فرص الأعمال؛ تجارة السيارات وبناء الطرق ومحطات الوقود والضواحي الجديدة وأشياء أخرى. وبالمثل، فإن زيادة الهاتف النقال الحديث من قبل إيركسون وشركة الاتصالات السويدية منذ قرابة عشرين عاماً خلت أدت إلى سوق اتصالات لاسلكية تضم في جنباتها حالياً الكثير من الأعمال الجديدة.

تنبؤ محدود ولكنه منطوق مؤكد

إن لم نكن مفرطين بالتشاؤم مثل شومبيتر، ونؤمن بدلاً من ذلك بالاندفاع المتواصل للإنسان نحو الإبداع والابتكار، فإن عملية التحطيم الخلاق سوف لن تنتهي في سيناريو أخير. (وهكذا تبدو حتى الآن العودة إلى الاشتراكية ضئيلة في الأغلب). وفي هذا المعنى، لا نستطيع التنبؤ بالحصيلة النهائية لهذه العملية. ولكن هناك قوى تعمل على توجيه هذه العملية ودفعها في اتجاه محدد، وكذلك على تمايزها من صناعة إلى أخرى يمكننا التعرف إليها وتحليلها.

- إن عملية التحطيم الخلاق تقوي المنافسة وتقود التخصص في الصناعة على التوالي. والنتيجة النمطية لذلك هي أن الشركات المتكاملة عمودياً تجد صعوبة متزايدة في البقاء منافسة في كل مستويات سلسلة العمليات. لذلك تجري أعمال التلزم والتشهير لما هو غير جوهري للشركة.
- يقود التنافس الشديد الشركات إلى الاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الكبير بالبحث عن أسواق أكبر. وعليه يمكن القول إن عملية التحطيم الخلاق تقود إلى العولمة.
- ولكن هذه الحركة نحو العولمة لا يمكن أن تكون خطية. على العكس، فخلال تطوير صناعة ما يمكن أن تتغير من مرحلة عولمة إلى شيء آخر، ومن ثم تعود ثانية إلى التنافس العالمي. فقد انتشر طراز سيارات فورد T في أسواق المعمورة لكونها وحيدة من نوعها. وعلى التوالي بدأ منتجو سيارات آخرون على نطاق واسع في الظهور، جاعلين المنافسة محلية وإقليمية، ولوقت طويل أساساً. ونحن نشهد حالياً إعادة هيكلة مركزية لصناعة السيارات على المستوى الإقليمي، وخاصة في أوروبا، على التوازي مع جهود مركزية من قبل الفاعلين الأساسيين في هذه الصناعة لبناء تنظيماتهم العالمية، بعد قرن تقريباً من اكتساح سيارة فورد للسوق العالمية.

وهذا النمط من التطور هو أكثر وضوحاً حتى في صناعة الورق وعجينه. فبعض المنتجين السويديين كانوا المبتكرين لعجين الكرافت (ورق قوي يصنع من لب الشجر) في مطلع القرن العشرين. وحتى بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية بقي المنتجون السويديون مهيمنين على الأسواق العالمية. تلى ذلك توسع هائل في المقدرة على إنتاج عجين الورق في عدة أنحاء من العالم، جاعلة المنافسة إقليمية أولاً. وحديثاً (بداية عام 2000) بدأت محاولات من الشركات السويدية الكبيرة (وهي شامبيون التابعة لشركة يوب.إم-كيممن وشركة كونسوليديت بيبيرس التابعة لأستورا إينسو) حيازة شركات الورق وعجينه الرئيسية في أمريكا دالة بذلك إلى بداية العولمة الثانية.

- من الممكن تمييز عملية التحطيم الخلاق بناء على الخصائص الرئيسية لصناعة محددة. سنوضح هذه الجوانب لاحقاً في هذا الفصل لدى تحليل أشكال وديناميكيات المخاطرة المختلفة.

منظور المخاطرة

علينا عند أخذ وجهة نظر المالكين بالاعتبار أن نطبق منظور المخاطرة على عملية التحطيم الخلاق. ومن الواضح أن هذه العملية تولد الأخطار عندما تهدد الابتكارات الجديدة أعمالاً قائمة. وما لم تنجح الشركة التي تواجه مثل ذلك في تكيفها مع الحالة التنافسية الجديدة وفي تجديدها طريقتها القديمة في ممارسة الأعمال، فإن قيمة الشركة بأسعار السوق ستدهور مع ثروة المالك المتمثلة في استثماره في الشركة. ولكن التجديد يستتبع أخطاراً جديدة يجب أن يلم بها المالك جيداً. كما تستتبع الفرص الجديدة خطراً مزدوجاً أيضاً. ويعرض استثمار فرصة جديدة المالك إلى أخطار جديدة. لكن الإحجام عن الفرصة قد يستتبع فرصة مخاطرة ذات خيارات استثمار أقل جاذبية. وهكذا فإن عملية التحطيم الخلاق تولد على نحو متواصل أخطاراً جديدة للمالك.

قضايا تحتاج إلى تحليل أكبر

لدراسة مضامين عملية التحطيم الخلاق والتجديد الضروري على نحو أفضل، فإننا نحتاج إلى تحليل القضايا الثلاث الآتية:

1. ما هي الأنماط المختلفة للأخطار وما هو المهم منها؟
2. ما هي الوسائل - العام منها والخاص - للتعامل بنجاح مع هذه الأخطار؟
3. وما هي متطلبات الكفاءة لدى المالكين التي تستتبع ذلك؟

وقبل أن نباشر هذا التحليل، سنتفحص أولاً مضامين القضيتين الأخيرتين.

مضامين الشركة بصفتها مركز تعلم

تحتاج الشركات لكي تصبح ناجحة ولكي تحافظ على موقع ناجح، إلى أن تتعامل بنجاح مع متطلبات التجديد التي تولدها عملية التحطيم الخلاق. وسنسمي هذا قدرة التعلم لدى الشركة ويمكن أن نعتبر الشركة، مركز تعلم.

تمييز هام

تستمر متطلبات التجديد متواصلة كما أشير إليها سابقاً. ولكن متطلبات التجديد في أعمال خاصة في شركة ما قد تكون مثيرة بطريقة ما. فابتكار أساسي قد يحدث ثورة في شركة وقد لا يكون له قيمة تذكر في شركة أخرى. وإدخال تقانة عمليات على سبيل المثال، يمكن أن يكون قضية تقرر مصير منافس ما في السوق، في حين أن المسألة للمستعمل المحتمل لهذه التقانة هي مسألة استخدام أمثل لاستثمار ما لاستبدال التقانة القديمة.

تميّز نظرية المنظومات العامة بين نمطين من التغييرات يتماشيان وهذا المثال: مبادئ التغذية المرتدة السالبة والموجبة على التوالي. فالنمط البيهبي

من التغيير يقابل مبدأ التغذية المرتدة السالبة. وهذا النمط من التغيير/التجديد يمكن التلاؤم معه ضمن نظام ما دون تغيير النظام نفسه. ويمكن تمثيل ذلك بالمشابهة المألوفة بين هذا والتنظيم الترموستاتي للحرارة لبناء ما. فعند انخفاض درجة الحرارة الخارجية سيقوم نظام التسخين بتوليد حرارة أكثر لتعويض فقدانها والمحافظة على الحرارة المرغوب بها في الداخل. أما مبدأ التغذية المرتدة الموجبة، من ناحية أخرى، فيستند إلى متطلبات تجديد ثورية. وهذا يعني أن التكيف يتطلب تغييراً أساسياً في النظام نفسه. فمثلاً إذا كان الانخفاض الخارجي في درجة الحرارة سببه الوصول إلى حقبة تجمد جديدة، فلا طائل من تشغيل المسخن؛ فإما إعادة بناء البيت بالكامل وإما انتقال السكان للعيش في منطقة مناخية أخرى.

توليد القيمة ومفاهيم التعلم

في حال تطبيق مبادئ التغذية المرتدة الموجبة والسالبة على واقع الأعمال، يمكن أن نقوم بتمييز مماثل كما يأتي:

- تجديد طريقة قائمة في القيام بالأعمال من دون تغيير بنيتها الأساسية (التغذية المرتدة السلبية).
- تطوير طريقة جديدة للقيام بالأعمال أو تغيير جذري في طريقة قائمة (التغذية المرتدة الموجبة).

ولمطابقة هذه مع مبدأ «الشركة مركز للتعلم»، فإن علينا تحليل كيفية توليد القيمة، في الأعمال الوحيدة كبدائية.

مفهوم هدف الأعمال

يمكن تعريف الأعمال الوحيدة بأنها مجموعة متتالية من النشاطات العملية؛ كالبحت والتطوير والإنتاج والتسويق والبيع والتوزيع التي ينجم عنها منتج أو خدمة يستهلكها شخص ما في النهاية. ولكن ما الذي يفسر الفارق في المحصلة؟ أي ما الذي يميز النجاح من الضحالة أو الإخفاق؟

وبالاعتماد على التحليل السابق، مع بعض الإضافات، يجب تحقيق معايير النجاح الآتية:

- 1 . يجب التخلص من المنافسة أو تخفيضها على نحو مناسب. فلن يجني أحد مالا في سوق تكون فيها المنافسة مثالية، حيث يتساوى كل المتنافسين.
- 2 . يتطلب مثل هذا التفوق التنافسي، أو هيمنة السوق، نظاماً من عدة عناصر متوافقة بعضها مع بعض ويساند الواحد منها الآخر⁽⁵⁾. ولا يمكن تفسير النجاح الرائع الذي حققته تيترا باك بواسطة ابتكاراتها التقنية فقط، فمفهومها التجاري في تقديم عملية التعليب بتأجيرها لآلات التعبئة للمستهلكين، وطريقتها في ضبط تدفق مواد التعبئة عبر خط الإمداد بكامله من المزودين للمواد الأساسية وصولاً إلى المستهلك، هي عناصر أساسية في صيغة نجاحها. وبالمثل تقوم زيادة إيركسون للسوق العالمية في أنظمة الهاتف النقال على مزاجية بين تقانة متطورة جداً، وهي ربما الأكبر في مبيعات نظم الاتصالات النقالة، وتنظيم للمبيعات لا يضاهي على مستوى العالم، هذا إذا لم نذكر سوى أهم العناصر. ففي كل جيل من أجيال نظم الهاتف النقال تكون إيركسون في الطليعة معززة بذلك موقعها الاستراتيجي. ويمكن أن نلاحظ آلية مماثلة في ميكروسوفت مثلاً. ولكسر مثل تلك الحلقة القائمة في تعزيز الموقع فإن الأمر يتطلب جذرياً ابتكارات جديدة.
- 3 . تؤدي مساهمة كل الأطراف - المستهلكين والموزعين والمزودين والشركة نفسها - إلى التعزيز الديناميكي لكل منهم. فهناك سبق ذي مجموع موجب plus-sum game للنمو (أي نمو لدى كل الأطراف: المترجم) ورضا للزبون وتعزيز للأرباح. لقد كان الطراز T لسيارات فورد قفزة عملاقة في الإنتاجية قامت على ابتكارات في الإنتاج - انتشرت في أجزاء كبيرة في صناعة السلع - ممكّنة أيضاً العمال من شراء سيارات بسبب انخفاض كلفتها، وهذا ما قوى من نمو سوق

السيارات وكذلك الاقتصاديات القائمة على الإنتاج الكثيف أيضاً.

4 . ولكي يكون نظام الأعمال ناجحاً دائماً، فيجب أن يتمتع بمرونة ديناميكية للاستجابة لمتطلبات تجديد فرضها عملية التحطيم الخلاق. كأن يتضمن على الأقل نوعاً من التغييرات التي ذكرت سابقاً، والتي يحكمها مبدأ التغذية الراجعة السالبة.

نتيجة عملية التعلم

إن تحقيق هذه المعايير لا يمكن أن يحدث بالصدفة. فالعمل الذي يتميز بهذا النوع من التوافق الحسن هو نتيجة لعملية تعلم تحتاج غالباً إلى الكثير من الوقت. فقد استغرق الأمر في كل من إيكيا وتيترا باك على سبيل المثال، قرابة عشرين عاماً لتطوير أرضية أعمال دائمة انطلقت منها عملية الولوج إلى الأسواق العالمية. أما مايكروسوفت فكانت أسرع عندما بدأت نظام تشغيل الكومبيوتر م.س-دوس MS-DOS على أكتاف أي.ب.إم. IBM في عام 1981، بعد ست سنوات من بدء بيل غيتس وبول ألين «حرتقتهم» في مرآب العائلة. ثم جاء تعويم IPO (الطرح العمومي الأول) ميكروسوفت في عام 1986 لكنه استمر حتى 1994، تسعة عشر عاماً بعد انطلاق العمل، قبل أن يصدر نظام ويندوز 95، وهي البرمجة التي حازت توزيعاً في السوق لا مثيل له. فكم هو الوقت الذي ستحتاج إليه بعض شركات الاقتصاد الجديد لإرساء أعمال مستديمة تولد عائدات تقابل قيمة الشركة بأسعار السوق الحالية؟

فالتوافق الحسن هو منظومة أعمال ناجحة للعناصر المادية ولموارد نشاطات الأعمال... الخ من جهة، وله من جهة أخرى نظيره في منظومة أهداف، تسمى هدف الأعمال⁽⁶⁾. وتعتبر هذه عقل وذاكرة الأعمال، جُسدت من قبل الذين أقاموا عملية التعلم ومن خَلَفهم الذين تدبروا أمر استيعابها. ولكن يجب الاعتراف بأن مثل هذا الاستيعاب قد ساعدت عليه الترتيبات المختلفة الكثيرة والإجراءات والأنظمة الإدارية... الخ التي تعاقبت في الظهور لدعم طرق قيام الشركة بأعمالها.

هدف الأعمال وعمليات التحطيم الخلاقة

إن التعلم الذي يمثله هدف الأعمال، في ما يخص عملية التحطيم الخلاق، هو القدرة على التعامل بنجاح مع عمليات التجديد النموذجية في بيئة السوق خاصة. ويتضمن هذا كل التغييرات التي يمكن التكيف معها بدون تغيير البنية الأساسية لهدف الأعمال ومنظومة التكيف الحسنة. ستوضح عملية التجديد النموذجية هذه في فقرة أخرى من هذا الفصل لدى تحليل ديناميكيات المخاطرة.

وإذا كانت عملية التحطيم الخلاق تولد الابتكارات التي تستدعي إجراءات تجديدية أساسية، فإن هدف الأعمال نفسه يصبح موضع تساؤل. وهذا يستدعي التعلم على مستوى آخر.

تراتبية التجديد والتعلم على مختلف المستويات

إن الشركات الكبيرة النموذجية في يومنا هذا، وحتى بعد عملية التطهير في بداية التسعينيات من القرن العشرين لجعلها تركز على أعمالها الأساسية، تقوم بأعمال كثيرة ومختلفة. ومنطق مجموعات الأعمال المتعددة هذه هو توليد القيمة الإضافية. وعلى القيمة الإجمالية أن تكون أكبر من مجموع القيمة إذا أخذ كل جزء على حدة. وتوجد طريقتان أمام إدارة الشركة لتوليد مثل تلك القيمة المضافة. الأولى هي التعاون بين الأعمال المنفردة. مثال على ذلك هو التعاون المزعوم بين أعمال منظومات الهاتف النقال وأعمال جهاز الهاتف النقال. (يزعم بعض النقاد، مع ذلك، وخاصة عندما يواجه جهاز هاتفها النقال صعوبات، أن إيركسون تكون في أفضل حالاتها لتجديد هذه الأعمال وتحويلها إلى شركة موجهة نحو السلع الاستهلاكية). ويفترض بالتعاون أن يكون في البحث والتطوير وكذلك في السوق نفسها، في بيع نظم الهاتف وجهاز الهاتف إلى مشغليه.

الطريقة الأخرى في توليد القيمة المضافة هي في تجديد الأعمال نفسها حيث سيصبح هدف الأعمال القديم بالياً.

مسألة القرارات الصعبة - أو هل يمكن للمرء أن يحسن موقعه بقواه الذاتية؟

بينما يتفوق الناس الذين يديرون ويجسدون هدفاً راسخاً للأعمال في التعامل بنجاح مع التنافس التقليدي، فإنهم غالباً ما يكونون آخر من يعترف ويقبل بضرورة التغيير الأساسي عندما يحتاج الأمر إلى ذلك. سنناقش هذه الظاهرة بعمق أكبر في فقرة لاحقة لدى تحليل الأخطار التنظيمية. ويكفي هنا أن نقول إن التغيير الأساسي الذي يتعلق بالأعمال الخاصة لامرئ ما أو بوجوده المهني يتطلب حقيقة بعض القرارات الصعبة. وحالات كهذه تبدو أحياناً استخدام تشبيه أن يجزّ المرء نفسه بنفسه. إذ يحتاج الأمر للحصول على الأثر المطلوب إلى قوة خارج منظومته. إن للمستوى الأعلى، مثل إدارة الشركة في علاقتها مع أعمال منفردة بحاجة إلى تجديد أساسي، يؤدي دوراً طبيعياً في هذه الحالة.

هدف المجموعة - مفهوم توليد القيمة المضافة على مستوى المجموعة

إذا كان لشركة متعددة الأعمال سجل مؤكد في توليد القيمة المضافة - مبني على التعاضد بين أعمالها المختلفة وكذلك عبر مقدرتها على تجديد أهداف أعمال بالية وخلق أهداف جديدة - فهذا أمر لم يحدث بمحض الصدفة. فتوليد القيمة ولد من توافق حسن آخر هو هدف المجموعة. وكما هو الحال في هدف الأعمال، فإن هدف المجموعة قد يكون ضمن عملية تعلم امتدت مدة طويلة. ومثال ذلك هي حالة شركة 3M وهي شركة مينوسيتا للتعددين والتصنيع. فالعناصر الجوهرية في هدف المجموعة لديها هو إنتاج تراكيب من وسائل نقل دقيقة مصنوعة من مواد مختلفة، وإنتاج أنواع كثيرة من مواد تغليف السطوح لتنفيذ الكثير من الوظائف، مثل مختلف أنواع أشرطة التسجيل ومنتجات أخرى.

وفي الواقع فقد تبين أن هدف المجموعة والنمو لدى 3M يملكان مثل هذه القدرة والقابلية العريضة للتطبيق بأسلوب مكن من تكوين مجموعات

جزئية كثيرة داخل الشركة مختصة في أسواق محددة، نذكر منها أسواق السلع الاستهلاكية وأسواق المواد المكتبية والأسواق الصناعية وأسواق العناية بالصحة. وبهذه الطريقة يمكن القول إن هدف مجموعة 3 إم قد انتقل ليصبح هدفاً مالكا عن طريق تملكها القدرة على توليد عدة مجموعات من غايات الأعمال. وسناقش مفهوم هدف المالك في فقرة لاحقة.

بدأت القصة المثيرة وعملية التعلم الخلاق لدى 3 إم عن طريق مشروع تعدين غير ناجح. فبدلاً من إيجاد المعدن الذي كانوا يبحثون عنه، وجد مقاولو التعدين رملاً. ولكن هذا يمكن استخدامه في الورق الرملي (ورق السنفرة)، وكانت هذه أول تركيبة يستعمل فيها ورق رقيق وعملية تغليف لسطح يمكن أن تقوم بوظيفة الشحذ أو الصقل. وقد قطعت 3 إم مشواراً كبيراً منذ تلك التركيبة البسيطة لتصل إلى منتجاتها المعقدة في يومنا هذا (كاستخدامها في الطب الحديث والتطبيقات التقنية العالية وكونها أيضاً عملية جداً في الاستخدام اليومي مثل أشرطة التسجيل العادية)، ولكنها قائمة على المبدأ الأساسي نفسه.

هدف مجموعة: تضافر ونمو جديان

وهكذا فإن هدف مجموعة يضم عدة أهداف أعمال ويولد قيمة مضافة باستثمار التضافر في ما بينها. وأكثر من ذلك فإن هدف مجموعة هو أيضاً تجديد وهدف نمو جديان، نوع من الرمز code الوراثي لتجديد أهداف الأعمال القائمة وتوليد نسل جديد، أي أن لأهداف الأعمال الجديدة ملامح مشتركة مع الأعمال السابقة والقائمة.

المالكون - المستوى النهائي لتراتبية التجديد في شركة ما

«ليتوقف التبجح هنا، لنسمع المالكين» هو قول لبيتر وولنبيرغ، الرئيس الفخري لأنفستور وسيد عائلة وولنبيرغ وكذلك رئيس مؤسسات العائلة الخيرية (انظر الجزء الثاني!) نيابة عن المالكين. وعليه فإن القرار الصعب

النهائي، التأكد أن التجديد الضروري يحدث، وينتهي عند مستوى المالك النهائي. ومن ناحية ثانية يوجد أيضاً مالكون محترفون مختصون، مثل شركة الاستثمار، أنفستور، التابعة لعالم وولنبيرغ التي تتفوق على مجموعة من الشركات المتعددة الأعمال. وإضافة إلى التحقق من أن قرارات التجديد الصعبة قد اتخذت بخصوص تلك الشركات، فإن على أنفستور أن تولد قيمة مضافة باستثمار التعاون المتاح على مستوى مالك مختص ما. إذ توجد أنواع كثيرة من المالكين المختصين، إضافة إلى شركات الاستثمار مثل أنفستور: رأس المال المخاطر ومختصو السيطرة على الشركات عن طريق رهن موجوداتها LBO/MBO مثل شركة 3I في بريطانيا وشركة CD&R وشركة Kleiner Perkins في الولايات المتحدة وشركة IndustriKapital في السويد وأيضاً مؤسسات استثمار مثل هيرمس في بريطانيا وكالبيرس في أمريكا مع ما لها في وسطها من علاقات مع مختصين في الاستثمارات، وهذا كله على سبيل المثال لا الحصر. كما توجد شركات امتزج فيها دور المالك المختص بدور الشركة المتعددة الأعمال على التوالي. وعندما ظهرت الشركات المختلطة في الستينيات، فقد كانت قائمة على مشاريع المجموعة (كما يفترض) مثل التعاون المالي والإداري العام. انظر إلى شركة أي.ت.ت. IIT يوم كان هارولد غينين رئيساً ومديراً تنفيذياً لها، كنموذج لهذا في ذلك الوقت. وبدأت الشركات المختلطة، كمالكين مختصين، مؤمنة بأن متطلب النجاح الرئيسي هو الكفاءة المالية. ولم ينجح معظم هذه الشركات.

وعلى أية حال، توجد شركات ناجحة جداً يصعب عليها تحديد شخصيتها مثل جنرال إلكتريك. فهي ليست قائمة على هدف شركة متجانس. فما هو رابط التعاون بين التوربينات الغازية والقناة التلفزيونية إن.بي.سي. NBC مثلاً؟ وإذا كانت مختصة بالملكية - فلماذا تمتلك أغلب أعمالها بنسبة 100%؟ علماً بأنه يمكن رفع كفاءتها كمالك مختص عن طريق تخفيف حصتها في الملكية وتوسيع دائرة وجودها عن طريق حيازتها على ممتلكات تناسب كفاءتها! يمكن أن يعزى نجاحها إلى المواهب الخارقة لرئيسها

ومديرها التنفيذي خلال السنوات العشرين الماضية جاك ويلش. وفي هذه الحالة، فمن الأفضل للمالكي ومجلس جنرال إلكتريك أن يعيدوا النظر في فكرة المالك وتنظيم الشركة بدلاً من استبدال رئيسها فقط عندما يذهب إلى التقاعد في عام 2001!

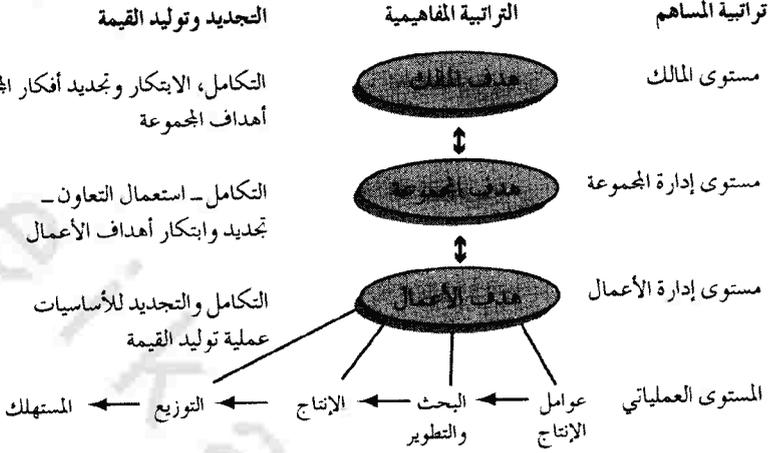
هدف المالك

إن مستوى المالك هو المستوى الأعلى في تراتبية شركة أو شركات عدة أو مجموعة أو عدة مجموعات من المجموعات المتعددة الأعمال. وبالطبع فإن مستوى المجموعة ليس له ما يبرره ما لم يكن هناك تعاون سيستثمر بين المجموعات الجزئية والشركات، والقدرة على توليد القيمة المضافة عبر أهداف مجموعات متجانسة.

إن منطق توليد القيمة عند مستوى المالك هو تخفيف الأخطار والتخلص منها كما ذكرنا ذلك سابقاً. وقياساً بمفهوم هدف الأعمال على مستوى الأعمال الإفرادية، ومفهوم هدف المجموعة على مستوى المجموعة المتعددة الأعمال، يمكننا أيضاً وضع مفهوم لهدف مالك يضم نشاطات تقليص/إزالة الأخطار للمالك وتولد قيمة مضافة. سنقوم بتحليل عميق بعد إيجاز موضوع التجديد وتراتبية توليد القيمة التي عالجنها حتى الآن.

تلخيص: التراتبية التجديدية والتنظيم العمودي لتوليد القيمة

إن تحليل مفهوم الشركة كمركز تعلم يقتضي ضرورة التمييز في الأدوار في تراتبية ما. تستفيد متطلبات التجديد التي تولدها عملية التحطيم الخلاق، وخصوصاً تلك التي تتطلب تغييرات أساسية (مفهوم التغذية المرتدة الموجبة) وقرارات صعبة، من مشاركة مستوى أعلى في مثل تلك التراتبية كما هو مبين في الشكل 3.12. ويبرر كل مستوى في هذه التراتبية وجوده نتيجة مقدرته على إضافة قيمة إلى المجموع. وتوليد القيمة المضافة هذه تكون عن طريق استثمار التعاون بين الوحدات على مستوى أدنى وكذلك عن طريق دفع



الشكل 3.12: التراتبية التجديدية والتنظيم الرأسي لتوليد القيمة.

عملية التجديد بينهما. والكفاءة المميزة لإنجاز ذلك هي نتيجة عملية تعلم تاريخية، وهدف تنظيمي، وهدف المجموعة، وهدف الأعمال، وهدف المالك على التوالي وعند كل مستوى.

مضامين الملكية والتعامل مع الخطر بنجاح

إن الدور الرئيسي لوظيفة الملكية ككل، إضافة إلى تقديم رأس المال المخاطر، هو التأكد أن المخاطر الرئيسية لعمليات الأعمال، حيث يستخدم رأس المال المخاطر، قد جرى خفضها أو التخلص منها إن أمكن. ومع هذا فوظيفة الملكية تتضمن الكثير من المعنيين ذوي الأدوار والكفاءات المختلفة. فهل عليهم جميعاً أن يكونوا فاعلين في تقليص أو إزالة الأخطار الرئيسية؟

إدارة الخطر - ما هي الخيارات المتاحة؟

ولما كنا معنيين بالتعامل بنجاح مع الأخطار الرئيسية، فيوجد خياران استراتيجيان أساساً: توسيع دائرة الأخطار أو خفضها/إزالتها.

يلقي الجدول 1.12 نظرة عامة على هذين الخيارين (طريقتان مختلفتان تماماً في إدارة الأخطار)، ويتضمن بديلين لمنظورات الأخطار التي تبرر كل خيار. ويتضمن الشكل أيضاً مقارنة مع أعمال التأمين التي تحتاج إلى مزيد من الشرح.

منظورات بديلة للموقع والخطر

بينت المقارنة مع مجال التأمين للمؤلف أهمية التمييز بين هذين المنحيين، وكذلك في ما يتعلق بالملكية واستثمار رأس المال المخاطر. وهي تساعد أيضاً على تحديد موقع الأنماط المختلفة للمشاركين في سوق رأس المال المخاطر، وعلى معرفة أي نوع من المشاركة يمكن توقعها من قبل المالك.

وعليه فالاستراتيجية التي يمكن أن يختارها مستثمر ما، تعتمد على الدور الذي يريد أن يمارسه أو الكفاءة التي يمتلك للقيام به. وهذا يعتمد على منظور المرء لموقعه الخاص. وتقوم استراتيجية توسيع دائرة الخطر على فكرة أن الأخطار الرئيسية في استثمار (أو أعمال) ما هي محددة مسبقاً ومن المستحيل التأثير فيها من الموقع الخاص لمساهم. وللمرء أن يطبق استراتيجية تنويع الاستثمارات، بالاستناد مثلاً إلى نوع ما من مؤشرات سوق المال. والدعاة النموذجيون لهذا النمط من استراتيجية التعامل مع الخطر هم شركات الائتمان (شركات تستثمر أموال المساهمين في استثمارات مضمونة)، مثل بعض أنواع صناديق التقاعد... الخ. والخيار الآخر هو أن يعتبر المرء نفسه مالكاً فاعلاً، بمعنى أن المرء يريد أن يدير الأخطار التي يكون معرضاً لها عن طريق محاولة التخفيف والتخلص، إن أمكن، من الأخطار الأساسية للعمل المعني. وعليه فإن هذا يشير إلى نوع مختلف من المالك - مثل بعض شركات الاستثمار، وشركات رأس المال الخاصة، وشركات رأس المال المخاطر، والمجموعات المتنوعة الأعمال.

الجدول 1.12 الطريقتان المختلفتان أساسياً في إدارة الأخطار

المالكون الفاعلون	مديرو تنوع الممتلكات	
يمكن خفض/إزالة الأخطار	الأخطار محددة سلفاً ولا يمكن التأثير فيها	منظور الأخطار
تخصيص رأس مال للأخطار التي يمكن التعامل معها	بعثرة الأخطار	استراتيجية إدارة الأخطار
الخفض/الإزالة الفاعل للأخطار	جعل التنوع في الممتلكات أمثلياً	
الخطر المحمي جداً/منظور إدارة الخطر	طريقة خبرة التأمين	قارن مع: أعمال التأمين

تذييل: التشابه بين خبراء التأمين ومديري الأخطار

لهذا علاقة مع عملية التعلم الخاصة للمؤلف، وكيف أن تجربة سابقة في صناعة التأمين قد أوحى بهذا التمييز الجوهرى المتعلق باستراتيجيات إدارة الأخطار داخل وظيفة الملكية. وعندما عمل المؤلف مستشاراً لإدارة مع شركة تأمين اسكندنافية رئيسية منذ نحو عشرين سنة، كانت السمة اللافتة للنظر وجود ثقافتين مختلفتين سائدتين في الشركة. نجم عن ذلك أن سلم الترقى الوظيفي الإداري انبثق من قسم خبراء الإحصاء والاحتمالات الخاصة بالتأمين. المجموعة الأخرى من الإداريين جرى انتقاؤهم من بين المهندسين والفنيين الذين كشفت عنهم برامج الوقاية من الأخطار الخاصة بالشركة، التي اشتهرت بها الشركة وكانت موضع فخرها. تصادمت هاتان الثقافتان عندما عين خبير تأمين سابق رئيساً للخط التجاري للتأمين. وعانت الشركة من خسائر فادحة في أحد قطاعاتها بسبب تكاليف المطالبات العالية. ومع أن المسبيين لهذه الخسائر كانوا زبائن قلة يسهل تحديدهم، فإن المدير الجديد لم يكن يرغب في اتخاذ الإجراء الضروري. فقد كان يريد انتظار الدليل الإحصائي بحسب ما علمته خبرته في السوق الواسعة في التأمين. وعليه رأى خبراء إدارة الأخطار في الشركة الموضوع من وجهة نظر إدارية. وكانوا يريدون القيام بفعل ما لمنع المزيد من الخسائر التي كان يسببها هؤلاء الزبائن. إلا أن خبير التأمين السابق طبق منظوره في أمثلة التنوع الكبير في أخطار التأمين. وعند تغيير البنية الإجمالية لهذا التنوع فقط فإنه سيتخذ إجراءات عامة لتغيير بنية التعويضات.

الفوضى أو التركيبة البناءة

في الحقيقة، نادراً ما يكون تطبيق هذين النمطين من استراتيجيات إدارة الأخطار غير مختلطين. ويرتبط هذا إلى حد ما بعملية خلط لاواعية لاستراتيجيات إدارة الأخطار، والتي قادت غالباً إلى نتائج مأسوية إلى حد ما. وأكثر الحالات نموذجية في هذا الخصوص هي عندما يقوم المالكون لأعمال رئيسية بالتنوع أو البعثة على أساس أن تلك الأعمال القائمة تكتنفها أخطار كثيرة ويجب بعثة أخطارها، من دون أن تكون لديهم فكرة واضحة إن كان هناك شيء آخر يمكن فعله لتخفيف أو إزالة الأخطار في أعمالهم الحالية. ويمكن من دون أدنى أي شك، إرجاع الكوارث المالية التي نجمت عن مضاربات استثمارات المصالح العقارية في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات إلى هذا النوع من الأخطاء.

ولكن الواقع يقدم أمثلة إيجابية حيث جرت المزاجية بين استراتيجيتي التعامل مع الأخطار بطريقة بناءة. أعطي مثال على ذلك في الفصل الثاني لدى وصف كالبيرس، التي بدأت بعد ثورة جيس يونريوه الحانقة في عام 1984 («إنه الجحيم») بمزاجية الاستراتيجية التقليدية في تنوع الاستثمارات المبينة على المؤشرات مع الضغط الفاعل لتخفيف أو التخلص من أخطار الأعمال الرئيسية في الممتلكات الرئيسية التي كانت عائداتها منخفضة (لائحة الشركات الضعيفة، انظر الفصل الثاني!).

سيركز التحليل التالي على منظور المالك الفاعل، أي بكلمات أخرى مناقشة خفض أو التخلص من الأخطار الرئيسية في أنواع مختلفة من الأعمال.

الاحتمالات الرئيسية لتقليص /إزالة الأخطار

ستنطلق عملية هيكلية وتحليل المنطق المختلف وديناميكيات أخطار الأعمال في الفقرة التالية من المقولة: تتولد الأخطار المتعلقة بالأعمال نتيجة التغيرات في أولويات المستهلك، وعمليات التحطيم الخلاق... الخ. وقبل

أن نبدأ بتمييز منطق وديناميكيات أخطار الأعمال، فإننا نحتاج أولاً إلى أن نبحث بإيجاز في الإمكانيات الرئيسية، التي يمكن تمييزها لتخفيف أو إزالة مثل هذه الأخطار. يقدم الجدول 2.12 نظرة عامة عن هذه الإمكانيات.

الجدول 2.12

الطرق المختلفة في تخفيف/إزالة الأخطار المتعلقة بالأعمال

عن طريق:	
الهيمنة	التأثير في تطور الأسواق قدرة تنافسية أعلى قيادة للسوق
التعلم المؤسستي	عند تغير الحالة التنافسية بنويماً
التخطيط	تطوير أعمال جديدة كلياً
التنبؤ	التخطيط للطوارئ
«الحماية» مثلاً عن طريق	تجنيد القوى - السياسية والعسكرية والمافيا تشكيل اتحاد مع المنتجين لتخفيف وطأة التنافس

هيمنة السوق

يمكن تمييز ثلاث طرائق مشروعة ومختلفة أصلاً وأساسية في تخفيف أو إزالة الأخطار. الإمكانية الأولى هي في الهيمنة، وبكلمات أخرى إذا كانت أعمال امرئ ما من القوة بحيث إنها إما أن تخلق سوقاً أو تؤثر بقوة على كامل السوق و/أو هي متفوقة في المتنافسين في السوق نفسه. وما يميز الابتكارات الجديدة الناجحة، مثلاً، هو أنها تخلق سوقاً جديدة بتلييتها حاجة تم تلييتها في الماضي على نحو غير مرض، أو لم تلبَّ على الإطلاق. وأنظمة استثمار ميكروسوفت خير دليل للاقتناع بذلك. يمكن التخلص من أخطار السوق والمنافسة لمدة طويلة مع هذا النوع من المقدره على توليد الأسواق والتفوق بين المتنافسين. كما في حالة ميكروسوفت، بالرغم من أن الشركة متورطة الآن في قضية قانونية مطولة بتهمة محاولتها

السيطرة على السوق. وحتى في الصناعات الراسخة ذات القدرة على التنافس الحاد، فإن الشيء المهم هو تحقيق التفوق بواسطة هدف أعمال، عن طريق المزاجية الفريدة بين عدد من عوامل التنافس - مثل الجودة أو الكلفة المقبولة الخدمات... الخ. فقد حققت مثلاً شركة كورسناس Korsnas، وهي شركة سويدية في الورق وعجينه، أرباحاً أعلى بكثير - على أساس مستديم - عن طريق منتج محدد جيداً مثل أكياس الورق بفضل هذا النوع من التفوق. وبذلك كانت كورسناس ومالكوها أفضل من غيرها في إزالة/ خفض الأخطار في سوق أكياس الورق.

تعلم مؤسساتي بغية تجديد جذري

عندما غيرت عملية التحطيم الخلاق بنويماً شروط الأعمال أو عندما يجب تطوير أعمال جديدة بكاملها، فإن الأمر يتطلب تجديداً جذرياً قائماً على مبدأ التغذية المرتدة الموجبة التي شرحت سابقاً. وهي مسألة إعادة هيكلة منظومة أو تكوين منظومة أعمال جديدة تماماً. وفي مثل هذه الحالات، تتكوّن القدرة على إدارة الأخطار من التعلم المؤسساتي. وسنأتي على ذلك في المناقشة التالية لمختلف أنواع الأخطار.

التخطيط - أداة تجديد نافعة للنظام

يمكن إزالة الأخطار أو تخفيفها عن طريق التخطيط ما دامت التغيرات في العالم المحيط والأخطار المتصلة بها يمكن توقعها. ويمكن اعتبار متطلبات التجديد هذه مفيدة للنظام. ويمكن إدخال التجديد دون تغييرات أساسية في نظام الأعمال القائمة. وكأمثلة على هذه التغييرات التي يمكن التنبؤ بها إلى حد ما: التقلبات الاقتصادية والتغيرات الموسمية التي لها أنماط متكررة. ويمكن تخفيف الأخطار تخفيفاً كبيراً أو تجنبها وخاصة تلك التي تأخذ شكل فائض في مخزون البضائع في مواجهة انكماش وشيك في الاقتصاد، أو نقصاً في المواد الأولية في مواجهة تحسن في الاقتصاد.

الحماية

تظهر أنماط إزالة أو خفض الخطر، الذي يحدث والذي قد يكون مشروعاً إلى حد ما في اقتصاد السوق الحر، تحت الخط المنقط في الجدول 2.12. ويمكن للتعرفات المعقولة أن تكون مقبولة كشيء شرعي في السوق في حالات معينة وفي مراحل انتقالية، ولكن في ما عدا ذلك فإن هذا النوع من طرائق إزالة الخطر عائد إلى عالم السياسة الفعلية أو أنه غير مشروع صراحة (إجرامي مباشر).

توليد القيمة وأنواع الأخطار المختلفة

تعرض الأعمال وعمليات توليد القيمة لعدة أنماط من الأخطار، مثل:

- الأعمال (المحددة أو نوع خاص من الأعمال) والأخطار المتعلقة بالصناعة
- الأخطار التنظيمية
- الأخطار المالية
- الأخطار المتفردة (محددة بمشروع استثمار خاص مثل إقامة إنتاج محلي في سان بيترسبورغ في روسيا)
- الأخطار السياسية
- الأخطار القانونية
- (أخطار الملكية والكوارث - أخطار التأمين)

تعالج المناقشة الآتية أساساً النمطين الأولين من المخاطرة نظراً لأن المقدرة على التعامل معهما يمكن أن ينظر إليها على أنها أهم الأنماط في توليد القيمة، وفي الوقت نفسه لأن مثل هذه المهارة يجب أن تكون جزءاً من كفاءة المالك. وهذا لا يعني أن الأنواع الأخرى من الأخطار هي غير مهمة. والوعي بهذه الأخطار (المالي والسياسي الخ) هو عنصر مهم جداً في كفاءة المالك، ولكن التحليل الفعلي لهذه الأخطار يمكن أن يفيد كثيراً من الخبرة في الحقل المعني. إن الأخطار المالية التي تتعرض لها الشركات على

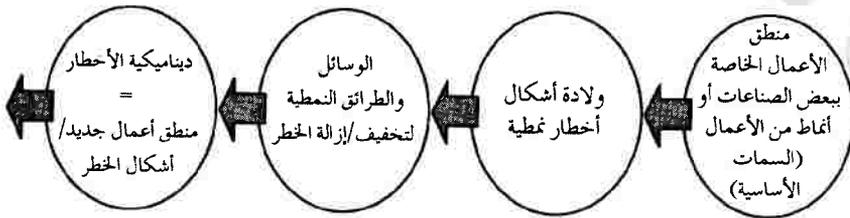
نحو متزايد عبر مداوات دولية متزايدة، الاضطرابات النقدية، وطيف الإمكانات المختلفة في التعامل مع الأخطار المالية... الخ، تتطلب كفاءة عميقة وبراعة في هذا الحقل التخصصي، التي يمتلكها الخبير المالي فقط. والشيء نفسه ينطبق على الأخطار السياسية (معرفة معمقة في البلدان ذات العلاقة الخ)، وأخطار قانونية (خبرة قانونية - عامة ومتخصصة في القطاعات الجزئية المختلفة)، وأخطار التأمين (خبراء إدارة الأخطار... الخ). ونادراً ما يكون لمثل هؤلاء الخبراء نظرة شاملة وكفاءة عامة مطلوبة لممارسة دور المالك في عملية توليد القيمة ككل. ولذلك فإن وجهات نظر الخبراء يجب أن توضع في السياق المطلوب من قبل أناس لهم مثل هذه المقدرة.

وفي ما يتعلق بالأخطار المعزولة، فحل المسألة يكون بحسب الحالة. فكل حالة هي فريدة من نوعها، ولكنها تتضمن تقاطعاً من مختلف أنواع الخطر.

أشكال الأخطار وديناميكياتها المرتبطة بمنطق الأعمال والصناعة المختلفة

لأنواع مختلفة من الأعمال ملامح مختلفة من الخطر وديناميكية الخطر، التي تتعلق بنمط العوامل التي تصف شروط النجاح في بعض أنواع الصناعة⁽⁷⁾. يبنى تحليلنا هذا على العلاقة السببية المبينة في الشكل 4.12.

سيساعد على تفسير وجهة النظر هذه مثالان واقعيان. سنأخذهما بغية



الشكل 4.12 : ديناميكية الأخطار لمنطق أعمال خاصة.

التبسيط من عالم صناعة الورق وعجينه، ولكن المنطق في كل منهما - صناعة العجين وصناعة التجهيزات لإنتاج العجين - مختلف جذرياً. يوضح الجدولان 3.12 و 4.12 هذا التحليل ويلخصانه.

منطق الخطر المتباين

بالرغم من النقاط والعلاقات المشتركة واعتماد أحدهما على الآخر، فإن هذين القطاعين الصناعيين مختلفان. فسوق عجين الورق هي سوق زاخرة (طلب مستمر على العجين) مع أن التغيرات في التوقعات والطلب على التخزين يولدان نمطاً مهماً من الخطر. أما في صناعة التجهيزات فإن منطق السوق الأساسي مختلف تماماً، ذلك أن الطلب يرد عشوائياً على شكل مشاريع استثمار، مثل طلبات صغيرة أو كبيرة جمعت معاً على شكل مصانع عجين كاملة، أو خط تصنيع عجين كامل أو مجموعة تجهيزات لإعادة الاستفادة من الورق المستعمل (مرجل استخلاص العجين وغيره). ولهذا صفة رقمية - بمعنى لا شيء أو الطلب بكامله - مع عواقب رئيسية مهما كانت المحصلة.

غالباً ما يولد تقليص الخطر منطق خطرٍ جديداً

وعليه فإن هذين القطاعين الصناعيين يقدمان شكلين مختلفين من الأخطار، ومن ثم يطرحان متطلبات مختلفة لكفاءة إدارة الأخطار. وهناك تشابه أساسي هو أن طريقة تخفيف الخطر في كلتا الحالتين هي نوع من التكامل حتى وإن كانت القوى المحركة الخاصة مختلفة. ففي إنتاج عجين الورق، فإن الأخطار هي أساساً تلك الناجمة عن الطبيعة الدورية أو الحلقية للأعمال، وعن التغيرات في الدورة الاقتصادية. ويمكن للتكامل العمودي أن يرفع من الاستخدام الواسطي لقدرة الشركة ويخفض من تغيرات الأسعار. أما في قطاع التجهيزات فإن التكامل العمودي عن طريق المُلْك والتأثير مثلاً هو أحياناً الطريقة الوحيدة للدخول إلى السوق/ قاعدة الزبائن. وفي كلتا الحالتين، فإن النتيجة هي أن الشركة تكون معرضة لأنماط جديدة من منطق

الجدول 3.12: شكل الخطر وديناميكيته في صناعة عجينة الورق

ديناميكية الخطر	إدارة الخطر (تخفيف/إزالة)	الأخطار النمطية/ أشكال الأخطار	السمات المميزة لمنطق الصناعة
منطق صناعة جديد وأنماط جديدة من الخطر، الصالحة إلى كفاءة للتعامل مع الأخطار الجديدة	التكامل الشاقولي - صناعة الورق - توزيع الورق - منتجات قائمة على الورق	المقدرة على الاستعمال العراقة وحديث المهد توقيت الاستثمارات جديد، أكثر اقتصادية	السلع الراسمة الانتشار - سعر محدد سلفاً من قبل عالم السوق والبنية الصناعية - الكفاءة الاقتصادية (فاعلية الكلفة)
	موازن الرعب رابطات المستهلكين - تطوير التعاون تمايزية الجودة إنتاج «سلال خشبية» جديدة تطوير التعاون مع مزودين التجهيزات القوة المالية	سلال خشبية تقانة جديدة المطلبات البيئية (المحيطية)	وهو «حتمي» لتأمين الربح ما هو قائم على المواد الأولية العنصر الأكبر كلفة - ضبط كمية الإنتاج : الجودة - نظرة بعيدة المدى
			تركيز رأس المال - مقدرة عالية للكلف - الإلتزامات الطويلة الأمد دورياً - الارتباط بالدورة الاقتصادية - الاعتماد على كل عناصر سلسلة المعالجة - دورات الاستثمار - الدورات التقانية

الجدول 4.12: شكل الخطر وديناميكيته في صناعة عجينة الورق

ديناميكية الخطر	الأخطار النمطية/ أشكال الأخطار	أداة الخطر (تخفيف/ إزالة)	ديناميكية الخطر
سوق عشوائية، مشاريع	الأساطير الناجمة عن المشاريع	شركاء محلين، روابط ومؤسسات محلية	ديناميكية الخطر
- تكبات كبيرة	- تعتمد على الزبون وعلى المزودين الآخرين	- تعتمد على الزبون وعلى المزودين الآخرين	ديناميكية الخطر
- كل عشرين سنة	- عوائق في تقدم المشروع	- تكامل مفطرد	ديناميكية الخطر
دورات الاستثمار	- القسومات، الأخطار المالية	- خدمات قطع الخيار	ديناميكية الخطر
- السعي وراء الأرباح فقط	الأخطار المتعلقة بالزبون	- التعهد بالخدمات الكاملة	ديناميكية الخطر
- توقعات النمو	- الفترات الطويلة بين الاستثمارات	اتحاد الرسائل، القوة المالية	ديناميكية الخطر
موجات الاستثمار	- توقف الوصول	الوصول إلى القنات المتعممة	ديناميكية الخطر
- التوجه بحسب السوق	الأخطار المتعلقة بالقنات	- الترجييس	ديناميكية الخطر
- التوجه بحسب القنات	- الوصول إلى «أفضل القنات» - الشراكة المتاحة»	- الشراكة	ديناميكية الخطر
- التوجه بحسب القناتين	المرونة التنظيمية	البحث والتطوير معاً والزبائن	ديناميكية الخطر
التنافس الممكّد	تجديد الطاقة القصوى من أجل:	والمزودين الإضافيين	ديناميكية الخطر
- مع نفس القنات	- المشاريع العمودية	كفءات الدور الوسيط	ديناميكية الخطر
- القنات الجديدة	- موجات الاستثمار الجديد	- مدير المشروع هو ملك	ديناميكية الخطر
- العودة الإجمالية	- التعامل بحسب دورات الاستثمار	- الموارد الاستراتيجية الخاصة فقط	ديناميكية الخطر
- داخلياً	- استخدام الطاقة القصوى	- التنسيق بين الموارد الداخلية	ديناميكية الخطر
- تقاسم التمهيدات (الاستثمارية،		والخارجية	ديناميكية الخطر
المزودين بالأنظمة الجزئية، مصنعمو المكونات)		- تقاليد متباينة في أسواق متباينة	ديناميكية الخطر

الصناعة ولأخطار العمل. لقد عانت شركات الورق وعجينه - التي تكاملت أفقياً - صعوبات كبيرة في فهم منطق الأعمال المختلف تماماً للتعليل باستعمال الكرتون المتموج مثلاً. على حين واجهت شركات هندسة التجهيزات أشكال خطر مختلفة تماماً في الصناعة الاستهلاكية نتيجة لالتزامات المُلْك والتأثير.

يؤثر التشابه في قطاعات صناعة محددة تقليدية

يمكن تحديد أشكال خطر نمطية في كل نوع من الأعمال وربطه بمنطق الصناعة القائمة في هذه الأعمال. وتختلف قطاعات التصنيع في ما بينها، كما هو الحال في مختلف قطاعات الخدمات. فملاح الأخطار وديناميكيته تختلف في قطاع الخدمات المالية كالتأجير، عنها في قطاعات خدمات النقل أو الخدمات الصحية. الشيء الجديد، وهي صناعات الاقتصاد الجديد - التقانات المتقدمة في تقانة المعلومات والتقانات الحيوية والشركات التي تستخدم الإنترنت... الخ - يزيد هذا التنوع من خلال طرح سمات جديدة لأشكال الخطر وديناميكيته، مثل معدل النمو السريع والتعويم (العرض العمومي الأول) القائم على توقعات غير واقعية وحتى يائسة أحياناً. ويبدو أن زمن الدخول إلى السوق هام جداً للشركات القائمة على الإنترنت - قوة محرّكة للعروض العمومية الأولى في بداياتها - اما في الصناعة الدوائية الحيوية فإن اختبار أدوية جديدة وتسجيلها يحتاج إلى وقت طويل، حتى وإن كانت هذه الصناعة تشهد قفزات إنتاجية هائلة في طرائق البحث. وفي الوقت نفسه يمكن للمرء أن يجد تشابهاً في منطق الخطر وديناميكية الخطر التي تمتد إلى تعاريف القطاعات التقليدية. تتقاسم الصناعات الاستهلاكية الشائعة القائمة على المواد الأولية أشكالاً مشتركة، وكذلك الأمر لصناعة أعمال المشاريع النمطية، فهناك ما تشابه فيه. تتطلب سمات منطق الأخطار الجديد للاقتصاد الجديد مزيداً من السبر والتحليل، ولكن مثل ذلك المسعى سيبرر بسهولة كتابة كتاب جديد كامل. ولكن حتى وإن كان الكثير جديداً، فعلى المرء ألا يدهش لأن «ليس كل ما هو تحت الشمس جديداً».

خلاصة تحليل خطر الأعمال

ركز هذا التحليل لأشكال الخطر المتعلقة بمنطق الأعمال والصناعة وديناميكية الخطر على الفروق بين أنماط الأعمال. وبالعودة إلى دراسة التطورات في عالم وولنبيرغ في الفصل السابق، فإننا سنعترف بهذا الجانب كمكون أساسي من مكونات الملكية الناجحة. وأحد أهم المكونات الرئيسية في كفاءة المالك في عالم وولنبيرغ كانت بالضبط هي تعرّفه أنماطاً معينة من الأعمال ومنطق الخطر، في حين كانت الملكية لديه أقل نجاحاً في التعامل مع أنماط أخرى من المنطق.

الملكية والتخصص في أخطار الأعمال

وهذا يقودنا إلى أن الأنماط المختلفة لأشكال الأخطار المتعلقة بقطاع الصناعة والأعمال والديناميكيات المختلفة للأخطار تتطلب أنماطاً مختلفة من الكفاءة. وعليه فيجب على الملكية أيضاً في هذا الخصوص أن تكون متخصصة إن هي أرادت النجاح.

التمايز التراتبي للأدوار

يمكننا أيضاً أن نحدد تراتبية تجديد، أي حقيقة أن ديناميكيات الخطر تتطلب تجديداً على عدة مستويات، في المستوى العملياتي، وفي تكامل أعمال وفي تجديد التجديد، وفي الطريقة التي تجدد فيها الأعمال وهكذا. وهذا يعني أن هدف التنظيم في كل مستوى من التراتبية يجب أن يحتوى على صيغة تجديد للمستوى الأدنى.

تجديد على المستوى الكبير؟

إن ضرورة التجديد ليست مقصورة على الشركة الفردية، مع أنها خارج سلطة القرار المباشر لمالكي الشركة. وكما أشير في تحليل حالة فرنسا وألمانيا واليابان، فإن إمكانات تحسين توجيه الشركات يعتمد على إصلاحات

قانونية من أنواع مختلفة. فعلى الحكومات أن تتكيف مع سياسات سوق العمل والصناعة والاقتصاد... الخ، لتحسين الشروط الأولية لازدهار الشركات الفردية. ومن الضروري أن يعكس الإطار القانوني والمؤسسي حقيقة عالمية الأسواق، وذلك لحماية مساءلة المجلس والإدارة التنفيذية أمام المالكين، ممن هم من دولة الشركة أو من دول أخرى.

الأخطار التنظيمية

في كل مرة يجري فيها تخفيف أخطار العمل أو إزالتها يترافق ذلك مع تغييرات تنظيمية وتجديد. ومهما كان تحديد حاجة الأعمال للتجديد وتعريفها جديدين، وعلى التوازي مع: كيف يمكن إزالة أو تخفيف أخطار الأعمال التي تولدها عملية التحطيم الخلاق؟ فلا شيء سيحدث حتى تلقى كل هذه الآراء قبولاً من الإدارة الفعلية لتطبيقها في كامل المؤسسة. والتجديد التنظيمي يتطلب تفعيلاً هادئاً للتعلم التنظيمي. وتعني الأخطار التنظيمية إذن أي شيء قد يعوق التعلم التنظيمي أو يقود عملية التجديد في اتجاه خاطئ.

تتضمن بعض الأخطار التنظيمية الرئيسية ما يأتي:

- **نقص في المعرفة التقانية والكفاءة:** إذ تتطلب المعرفة التقانية والكفاءة في جوانب عدة تجديداً مستمراً. ويظهر الخطر الأكثر جدية عندما لا يوجد إدراك للحاجة إلى تجديد نوع معين من الكفاءة أو تطوير كفاءة جديدة كلياً ودمجها في المؤسسة.
- **الخرافات والتصورات الخاطئة:** تكثر الخرافات في المؤسسات. وهي جزء من النسيج الثقافي لقيمها-الصحيح منها والتمخيل والمضلل للذات. وتحرر أفراد المؤسسة من هذه الخرافات الكاذبة هو عامل أساسي في تعزيز التعلم التنظيمي.
- **العوائق العاطفية:** عائق شائع جداً للتجديد هو التعلق العاطفي في كل من العلاقات بين الأفراد والعلاقات القائمة بين المجموعات. فحاجة الناس إلى الأمان يمكن أن تتوفر إذا سمح لهم بالحركة

على مسارات معروفة، في حين ينظر إلى طلب التغيير ببساطة على أنه تهديد خارجي.

- **البنية التنظيمية:** صممت البنية التنظيمية القائمة في الأصل و/أو انبثقت لدعم الأعمال القائمة وطريقتها في بلوغ النجاح. وتبرز هذه البنية التخصص وعملية تطوير المهارات... الخ، التي كانت لها أهميتها حتى الآن. وبتلك الطريقة تشكل البنية القائمة عائقاً في وجه تحديد المهارات الجديدة المطلوبة وتطويرها. وتدعم المؤسسة الوظيفية التخصص واقتصاديات المنتجات الواسعة الانتشار في كل وظيفة من وظائفها. وعند ظهور حاجة للتمييز بين حاجات الأسواق المختلفة، فإنها غالباً ما تعارض من قبل مجموعة الوظائف الموجودة. فمثلاً، نادراً ما تحدث عملية التجزئة إلى أقسام عفوية، التي قد تكون الحل لمواجهة الحاجة إلى التمايز، في الشركة المنظمة وظيفياً.

جانب تنظيمي آخر، قد يكون له أثر إعاقة أيضاً، هو حالة الملكية في الشركة والطريقة التي تمارس فيها الملكية. وهذا يتعلق بالتنظيم العمودي للشركة، أي بكيفية عمل توجيه الشركة. والفارق بين المالك الجيد والسيئ، كما ذكر مراراً في هذا الكتاب، وهو غاية في الأهمية. الملكية هي التي تصنع الفارق!

- **الغطرسة:** وهي ظاهرة ليست غير عادية وتسبب غالباً مشاكل عميقة ومفجعة، تتمثل في نفاذ الغطرسة إلى المديرين والثقافة التنظيمية. ولهذا أسباب مختلفة جداً في الشركة تقع بين السمات الشخصية والنجاح الشخصي في الشركة، التي فقدت تماماً محاكمتها ومقدرتها على فهم الظروف المتغيرة والمتطلبات الجديدة. «فهذه ليست شركة، وإنما نادي الضاحية» كما جاء في تعليق نسب إلى مستشار أمريكي دعي لإعادة إحياء شركة الثقب السويدية، وهي شركة الاحتكارات السابقة، إحدى أهم شركات إمبراطورية كروغير

(انظر الجزء الثاني) في وقت ما من الستينيات.

- **ميزان القوى:** إن الغطرسة، التي لها عواقب واضحة، هي غالباً مؤشر ونتيجة لعدم تجانس في بنية السلطة، ولذلك فهي تعبير عن إساءة استعمال السلطة. والخطرسة وإساءة استعمال السلطة الفاضحتان يمكن أن يقال عنهما إنهما المحرضان لحركة توجيه الشركات في الولايات المتحدة. فتغيير بنية السلطة هو غالباً الشيء الحيوي جداً في التجديد التنظيمي وفي معالجة الأخطار التنظيمية، وهي نقطة سنعود إليها لاحقاً.
- **مقاومة التجديد الديناميكية:** قد تحدث الأخطار التنظيمية ليس فقط على أساس معارضة ساكنة، التي يجب التخلص منها لتسهيل التعلم التنظيمي/التجديد. فغالباً ما تعارض محاولات التجديد بفاعلية من قبل المؤسسة بكاملها أو جزء كبير منها. وهكذا فإن للأخطار التنظيمية خاصة ديناميكية هي مقاومة التجديد الديناميكية⁽⁸⁾.
- **الصراعات على السلطة والتسييس:** إن الأخطار التنظيمية الديناميكية لا تعني فقط مقاومة نشطة للتغيير، التي يمكن أن تكون نفسها سبباً في الصراعات على السلطة، بين قوى التغيير وقوى المقاومة النشطة. فالصراعات على السلطة غالباً ما تعني أيضاً أفكاراً متنافسة على التغيير، تفسيرات بديلة للتهديدات والإمكانات في العالم المحيط، ورؤى مختلفة للتغيير. «فمستقبلنا يكمن في استثمار أكبر في الفرص الجديدة التي تتيحها التجارة الإلكترونية» في مقابل «مستقبلنا هو في تعزيز أفضل لأعمالنا التقليدية وفي ترك الآخرين يدفعون ثمن الأخطاء قبل أن نعتمد هذه التقانات الجديدة» وذلك كمثال ليس غير واقعي تماماً.

إدارة الإدارة - دور أساسي ومهارة جوهرية في الملكية وفي إدارة الخطر

إن مبدأ اللامركزية هو ضرورة في المؤسسة العصرية. وفي الواقع الحالي، فإن تطوير الإنتاج، الذي يحدث في الشركات، يعتمد اعتماداً

متزايداً على إمكانات التحول إلى اللامركزية كونه نتيجة طبيعية لاستعمال تقانات المعلومات والاتصالات الجديدة. وينتج عن هذا أثران يقودان تطوير الإنتاجية؛ يخصص أولهما التخصص والتركيز، أما الثاني فيخصص حلقات تغذية راجعة أقصر. وعليه فإن الفاصل الزمني بين شيء يتطلب قراراً - طلب من زبون، حركة من منافس، عرض من ممول الخ - والقرار نفسه، يجب أن يكون أقصر ما يمكن. لقد خفضت التراتيبات التنظيمية نتيجة لذلك تخفيضاً كبيراً. وانبثقت فلسفة تنظيمية جديدة تتجه نحو مؤسسة بلا حدود، حيث التراتيبية الرسمية وعملية صنع القرار هي في أضيق حدودها، في حين أن الكفاءة المناسبة في كل حالة، يجري توفيرها وهي العامل الحاسم حيث تدعو الحاجة للقرارات والفعل. (ومع هذا يجب ملاحظة أن مبدأ اللامركزية لا يمكن تطبيقه أينما كان. ولكن التوسع في منطق اللامركزية أكثر يخرج عن الموضوع في هذا السياق).

اللامركزية وإدارة الإدارة

لكي تكون اللامركزية فاعلة يجب أن توضع لها القواعد وأن تخلق كذلك البنية الداعمة الملائمة. فكل القرارات والنشاطات اللامركزية يجب أن تتكامل في شيء يعمل ككل. ولهذا أيضاً فإن العمل في بيئة متغيرة ديناميكياً يتطلب تجديداً متواصلاً وبنية جديدة للامركزية وهكذا دواليك.

وتوليد هذه الشروط أو الظروف يمكن أن يسمى بإدارة الإدارة. واللامركزية لا تتوافق مع الإدارة العليا، أي شخص ما يشرف ويوافق على القرارات الجارية. وبدلاً من ذلك، فإن اللامركزية الناجحة تحتاج إلى إدارة للإدارة، تضمن التوفر الدائم للشروط الصحيحة لكي يكون مبدأ اللامركزية قابلاً للتطبيق.

أظهر تحليل الأخطار التنظيمية صحة القول القديم في أنه من الصعب أن تجر نفسك للأعلى بأربطة حذائك، وكذلك ملاءمة هذا القول للسياق بطريقة أكثر اتساقاً. فالتجديد الضروري لمؤسسة لا يمكن ضمانه ببساطة من

المنافسة الخارجية في الأسواق التي تباع فيها المنتجات أو من سوق تسيطر على الشركة. وتجري معارضة آليات التعديل، وتواجه بشراسة من قبل عوائق وقوى مختلفة في تنظيم الشركة.

استعمل تعريف إيريك رينمان⁽⁹⁾ في إدارة الإدارة غالباً السلطة أو تجنيد السلطة لتغيير السلطة. ولإنجاز التجديد الضروري في مؤسسة، فمن الضروري غالباً أن يزاح التوازن الداخلي للسلطة عن طريق إعادة الهيكلة، وأن تعطى السلطة للمهارات الجديدة، التي يجب أن تعطى الأولوية، وللإدارة أن تبدل تماماً أو تجري فيها تغييرات جذرية. وتحدث مثل هذه التغييرات فقط إذا بدأت من قاعدة سلطة موجودة خارج الشركة أو فوقها، وهي عادة من المالكين أو بعض ممن يمثل المالكين. وكما بينت الحالة المدروسة في الجزء الثاني، فإن إدارة الإدارة هي كفاءة جوهرية في عالم وولنبيرغ.

خلاصات حول الأخطار التنظيمية وإدارة الإدارة

تتطلب الفاعلية التنظيمية والتجديد إدارة فاعلة للأخطار التنظيمية بحيث تكون الشروط الصحيحة قد أوجدت وحفوظ عليها للتعلم التنظيمي. وإذا جرى فعل هذا فإن للشركة إدارة للإدارة. وعليه يمكن للمرء أن يستنتج خلاصة مفادها أن التجديد على مستوى واحد يتطلب غالباً ممارسة إدارة الإدارة من مستوى أعلى .

يمكننا أن نرى توازياً بين التجديد ودينامية إدارة أخطار الأعمال من طرف، والتجديد التنظيمي من طرف آخر. تقابل التراتبية التجديدية التي قد يمكننا تحديدها في إدارة أخطار الأعمال وديناميكية الأخطار بتراتبية تجديد تنظيمية، أي حاجة لممارسة إدارة الإدارة في مستويات عدة. وبذلك تصبح إدارة الإدارة جزءاً مهماً من دور الملكية ومن كفاءة الملكية. وهنا، وحتى في هذا الجانب، يمكن أن نستذكر مجدداً عنصراً هاماً في كفاءة الملكية في عالم وولنبيرغ.

نوعان آخران من الأخطار

قبل أن نكمل تعريف برنامج إزالة/ تخفيف الأخطار للمالكين المعنيين بالأخطار الرئيسية، فإننا نحتاج إلى توقع فئتين إضافيتين من الأخطار لم تظهرهما الصفحات السابقة. للأولى علاقة مع الأخطار التي يمكن أن تؤدي بتوليد القيمة وعمليات التجديد إلى الضياع. أما الفئة الثانية فلها أحياناً تأثير مباشر في عملية توليد القيمة، ولكن الأهم من ذلك، أهميتها أساساً في تأثيرها غير المباشر، وفي تقديمها للمتطلبات الأولية اللازمة للأعمال التي تريد تنفيذها الشركة المعنية. للفئتان شيء مشترك. فكلاهما يتعلق بالقيمة. الفئة الأولى تُوْجَّهها داخلي وتستكمل قضايا الأخطار التنظيمية، أما الثانية فهي حول علاقات الشركة الخارجية.

أهمية القيم

تروي باتريشيا بيتشر الرواية الرائعة والحزينة حول كيفية انحدار شركة ما إلى الحضيض بعد أن سلم مؤسسها الإدارة إلى مدير تنفيذي جديد، وكان عضواً رئيسياً في الفريق التنفيذي لمدة طويلة⁽¹⁰⁾.

ففي حين كان المؤسس رجلاً ذا رؤى مستقبلية وبنى الشركة ليحقق حلمه، فقد كان خليفته مديراً يعتمد على التقانة (تكنوقراطي). وبدلاً من أهداف تتطلع إلى المستقبل فقد حدد المدير التنفيذي التكنوقراطي أهدافاً جديدة للشركة تتمثل ببساطة في الأرباح. وتلا ذلك تغيير كل الأعضاء الرئيسيين في الفريق التنفيذي على نحو يتماشى مع هذه التوجهات الجديدة. ونجم عن ذلك أن كل هذا لم يكن إطلاقاً توجهاً، ذلك أن الشركة قد خرجت من السوق نتيجة لذلك.

هناك دروس كثيرة يمكن تعلمها من هذه القصة. ولكن هناك درساً ذا مغزى خاص لمناقشتنا حول الأخطار والملكية، وبالتحديد أهمية القيم. وقبل أن نأتي على مضامين هذا، فها هنا مزيد من المواضيع للتفكير...

• كيف حدث أن الصابون الذي يسمى بـ «العاج» Ivory وتنتجه شركة

بروكتر وغامبل Procter & Gamble في أمريكا، كان الصنف التجاري الرئيسي في السوق الأمريكية لمثل تلك المدة الطويلة (من القرن التاسع عشر وحتى التسعينيات)؟

• ما الذي يجعلنا، كمرضى، نرحب بتحمل الألم والجراحة التي تنطوي على مخاطرة؟

• ولماذا توجد الإنترنت برغم كل شيء؟

• القاسم المشترك بين هذه الظاهرات الثلاث هو القيم:

• إذ يعود تاريخ الصابون العاجي إلى القرن التاسع عشر، وتعود مكانة هذا الصنف التجاري إلى السمعة الطيبة التي حازت عليها شركة بروكتر وغامبل مزود للشموع والصابون للجيش الأمريكي خلال الحرب الأهلية. على حين كان الكثير من صناعات الصابون، وبسبب أسعار المواد الأولية العالية، يستعملون زيتاً بديلة، وهو ما لم يفعله مؤسس الشركة، ويليام بروكتر وجيمس غامبل، اللذان لم يخلا بمعايير الجودة الخاصة بهما بالرغم من أرباحهما القليلة على المدى القصير.

• وكيف يثق المرء بطبيبه أو يقبل بأجور الطبيب العالية إذا لم يكن بسبب اعتقادنا بأن الأطباء الذين نستشيرهم يحترمون أخلاقيات مهنة الطب وقيمتها؟

• هل يمكن للمرء أن يتخيل الصين أو الاتحاد السوفييتي السابق كمخترعين لتقانة الاتصالات التي تطورت على شكل الإنترنت، حتى وإن توفرت لديهما الشروط الأولية اللازمة لفعل ذلك؟ هذا أمر صعب! فقد طورت هذه التقانة كونها وسيلة للدفاع عن المجتمعات الديمقراطية المفتوحة لأنها تتيح الاتصال بين الوحدات اللامركزية حتى وإن كانت القيادة العليا قد أزيلت. فهذه التقانة إذن بغیضة لأي مجتمع استبدادي.

تبرر الأمثلة السابقة مقولة أن فاعلية أي نظام اجتماعي - سواء كان

أعمالاً أو شركة أو مجتمعاً بالمعنى الواسع - يعتمد كثيراً على جودة القيم السائدة في ذلك النظام الاجتماعي. وهذه المقولة قابلة للتطبيق في كل أنماط الحالات كما بينت ذلك الأمثلة السابقة.

مضامين تخفيف /إزالة الأخطار

هل يمكن للشركة أن تقاد فقط على أساس معيار قيمة المساهم؟ وما لا شك فيه أن قيمة المساهم مهمة. إنها مسألة احترام المساهمين - لمن يقدمون رؤوس الأموال المخاطرة، وكذلك لمن يقيمون الشركة عن طريق تقريرهم سعر السهم الذي سيحافظون فيه على أسهمهم. وفي الوقت نفسه، فإن قيمة المساهم بحد ذاتها فارغة. فهي لا تعطي أي توجيه في اتخاذ القرار، مثل تلك المتعلقة بالاستثمارات الطويلة الأجل. وعلى النقيض، فالتشديد القوي أيضاً على قيمة المساهم جعل المجالس والإدارة التنفيذية موجهة باتجاه سياسة المدى القصير.

إن الإدارة التنفيذية وممارسة الملكية لتخفيف أو إزالة الأخطار لا يمكن أن تلجأ إلى أدوات تكنوقراطية بمفردها. والقرارات الصعبة حقيقة - سواء كانت قضايا الناس أو الاستثمارات الطويلة الأجل - تحتاج إلى نمط آخر من التوجيه. فنحن نحتاج إلى قيم تعطي توجيهاً واضحاً حول: ماذا نريد أن نكون كمالكين أو كشركة؟ ولماذا نريد أن نكون كذلك أو كيف سنحقق ذلك؟ فنحن نحتاج إلى نظام متقن للقيم يبين لنا متى نقول لا، وما هي الفرص التي نحجم عنها؟ وما هي الطرق والوسائل التي يجب عدم سلوكها أو استعمالها... الخ.

وعلى الأقل هذه هي الحال عندما تبدأ الأعمال أو انخراط المالك الفاعل في النضج. إذ يقدم المفاوض توجيهاً لنفسه ولشركته في المرحلة المبكرة من النمو عن طريق إصراره على فكرة واحدة أو على رؤية. فجيم كلارك - رب العمل الشهير لوادي السيليكون، Silicon Valley، ومؤسس سيليكون غرافيكس ونيتسكيب وهيلثيون - كما صوره مايكل لويس (عام

(2000)، يبدو وكأن فكرة اختراع الشيء الجديد الجديد ثانية وثانية لا تزال تسيطر عليه.

وبالعودة إلى مراحل طويلة من التطور الناجح، يصبح بزوغ أو انبثاق نظام متقن للقيم واضحاً. فقد بدأ إنغفار كامبراد - مؤسس شركة أيكيي IKEA، وهي أكبر شركة تجزئة للأثاث - شركته مُوجهاً برؤيته في «تقديم أثاث ذي جودة عالية وبسعر منخفض بحيث يمكن للكثير من الناس شراؤه». (بجورك Bjork عام 1998)⁽¹¹⁾. وأصبحت مجموعة قيم أيكيي مع تطور أعمالها ونمو مؤسستها أكثر فأكثر إتقاناً. (تشابه مجموعة قيم أيكيي تشابهاً شديداً مع مجموعة قيم وال-مارت Wal-Mart. ويشير بجورك في كتابه إلى التشابه بين سام والتون مؤسس وال-مارت وإنغفار كامبراد في ما يتعلق بمنبتهما وأحلامهما وأفكار الأعمال لديهما ومجموعة قيمهما).

وفي حالة عالم وولنبيرغ (الجزء الثاني) يمكن أن نرى كيف أن الأعلام الأصلية في إقامة بنك في السويد على النمط الإسكتلندي، وأداء دور رئيسي في التصنيع السويدي، احتاج كلاهما إلى دعم ما هو أكثر من نظام متقن من القيم القوية.

تقوية الأعمال القائمة وإزالة أخطار الانتهازية والمصالح الخاصة

يجب أن يكون واضحاً أن نظاماً من القيم الراسخة يفيد في تعزيز رؤية الأعمال لشركة ما وأهدافها، ولكن يوجد أيضاً جانب إزالة أخطار محددة لمثل هذا النظام من القيم. وهو وسيلة للتحقق من أن شركة ما لن تضل طريقها لتصبح شركة انتهازية. ويمكن أن نكتفي بمثال واحد: بدلاً من القيام بإجراءات ضرورية، وأحياناً ملحة ولكنها لا تحظى بقبول الجميع، لتجديد الأعمال القائمة، فإن المجالس والإدارة التنفيذية تُغرى أحياناً بسبر المراعي الخضراء، وهي فرص أعمال جديدة ولكنها تحول انتباه الشركة عن أعمالها. ولكن مجموعة القيم المتجانسة، التي يخرسها المالك الفاعل، ستبقيها على الطريق القويم.

وبالمثل، فهذه أيضاً وسيلة في إبقاء المصالح الخاصة في وضع يائس. وفي الحقيقة فإن التوافق الحسن بين الاعتناء بتوليد قيمة مستديم، أي نمو لقيمة نفع واضح، وبين مجموعة قيم متجانسة تدعم هدف المالك، هي أفضل ضمانة من هيمنة المصالح الخاصة.

القيم ودور المالك

لا تولد القيم من فراغ، وخصوصاً ذلك النوع الجيد من القيم المطلوبة لبناء أعمال ذات قدرة مستديمة على توليد القيم. وأيضاً، فالقيم تحتاج إلى المحافظة عليها وتجديدها. ولا يمكن ترك الإبداع الأصيل لمثل تلك القيم، وكذلك التجديد الأساسي للأنظمة البيروقراطية والبيروقراطيين. إذ تتطلب عمليتا توليد القيمة والتجديد انخراطاً شخصياً من بعض أصحاب الأفكار والنظرات الثابتة والاعتقادات القوية. وعليه فإن الملكية لا يمكن أن تعمل على المدى الطويل بدون مثل هذا الانخراط الشخصي. وسيكون هناك دائماً دور للملكية الشخصية.

ترخيص إقامة الأعمال

من الواضح أنه يجب على الشركات في أعمالها أن ترضي مجموعات من أصحاب المنفعة الخارجيين إضافة إلى المالكين وشركاء الأعمال. فالضرائب والرسوم يجب دفعها إلى السلطات، والقوانين يجب أن تحترم كلما تطلب الأمر تقديم معلومات... الخ. ولكن مثل هذه المتطلبات يمكن ترجمتها إلى نتائج مالية مباشرة، يمكن إيجازها للمالكين في النتائج النهائية. ولكن الأمر يتعلق بشيء آخر، أكثر تجريدية، ولكنه في الوقت نفسه واقعي وملمس إلى أعلى درجة، وهو شرعية الشركة. فعلى الشركة أن تكون مقبولة ممن هم حولها، ويجب أن تكون مشروعة كي تمارس أعمالها. ويجب عليها الحصول على ترخيص لأن تقوم بأعمالها وأن تهزأ من تلك الصورة الوهمية. قد تكون أخطار الشرعية واضحة جداً ولها عواقب مالية خطيرة. وكحالة راهنة على ذلك هي ميكروسوفت. إذ يبدو أن الشركة كانت

تواقة إلى أن يكون لها موقع مهيمن في السوق إلى درجة أنها أهملت مخاطر الشرعية التي تترافق مع النظرة إليها كشركة محتكرة. ومن طرف آخر فإن درجة عالية من الشرعية تمثل قيمة كبيرة لأنها تخلق الظروف الإيجابية لتوليد قيمة مباشر. والماركات التجارية الشهيرة هي مثال على ذلك. مثل إيكبي وفولفو اللتين تتمتعان بشرعية تصل إلى ما وراء أعمالهما الخاصة، وذلك في الوقت الذي تعتبر فيه منتجاتهما منافسة جداً في أسواق الأعمال المماثلة لأعمالهما.

الإساءة للبيئة يؤثر سلباً في الشرعية

أصبحت القضايا البيئية بالمعنى الواسع حجر عثرة لشرعية الكثير من الشركات في السنوات الأخيرة. إذ يطلب الزبائن الألمان والأجانب وثائق بيئية عند شرائهم عجّين الورق أو الورق نفسه من الشركات السويدية. فلا يكفي لعمليات التصنيع أن تكون مقصورة على بعض الأفراد وأن تكون البقايا الملوثة معدومة عملياً في مصانع الورق وعجّينه. فقد أدخلت في الحساب أيضاً الغابة نفسها والتناغم البيئي للغابة وإنتاج الأخشاب. ومن السهل الحصول على أمثلة مماثلة من صناعات وشركات أخرى. واصطدمت شركة شل بمشاكل نتيجة طمرها تجهيزات النفط البالية المستهلكة، ولا تزال شركة نسلة مقاطعة في بعض الأماكن بسبب تسويقها بديل الحليب في دول العالم الثالث... الخ.

مكافآت مقبولة اجتماعياً

إن أحد أوجه الشرعية، وهو ليس مسألة الملكية لوحدها، هو التعويضات التي يتقاضاها أعضاء المجالس ورؤساؤها ومديروها التنفيذيون. فغالباً ما أضحّت مسائل التعويضات موضوع خلاف مصدره جزئياً حقيقة أن جهود توليد القيمة من المالكين المختصين ومن المجلس نادراً ما يعلن عنها للعموم. وسبب هذا في كثير من الحالات هو أنه لا يوجد توليد قيمة أصلاً ومن اللامبالاة ومن إساءة استعمال السلطة. وعدد ما يسمى «إطلاق السراح

بكفالة»، وهو مكافأة لسوء الإدارة وسوء استعمال السلطة، كان ضاراً جداً. ولكن رواتب الجهاز التنفيذي قد تجاوزت عموماً المستويات المعقولة، وفقدت الترابط المعقول مع توليد القيمة في كثير من الحالات. فقد صاغ النموذج الأمريكي التوجه في هذا الخصوص للشركات الأمريكية والعالمية. وفي هذا مؤشر قوي لمن يسيطر على الشركات في الولايات المتحدة. ولكن من يجب توجيه اللوم إليه ليس المدبرون التنفيذيون بل المالكون والمجالس! فعليهم أن يتحملوا المسؤولية، ليس فقط في جوانب قيمة السهم بالمعنى الضيق، ولكن أيضاً في الجوانب التي تتعلق بالشرعية.

القيم والشرعية والمؤسساتية

ماذا تعني الشرعية؟ وما الذي يحدد أن شركة ما أو غيرها شرعية؟

الشرعية هي مسألة قيم أو بالأحرى قيم متوافقة. إذ يجب على القيم الموجهة لتصرفات وأفعال شركة ما أن تتوافق مع القيم التي يطبقها العالم الخارجي، وخاصة من قبل هؤلاء الذين لهم الفرصة والمصلحة في تأكيد قيمهم. وهذا التوافق هو نوع من الحد الأدنى المطلوب للشركة لكي تكون مقبولة إجمالاً. وفي الحالات التي تكون فيها قيم الشركة محترمة من قبل العالم الخارجي إلى الحد التي تصبح فيه معياراً، مثل طريقة فولفو في حرصها على أمان السيارة، يتشكل نمط مؤسساتي. وبهذه الطريقة لم تتزايد قيمة فولفو فقط، أي إعطاء فولفو تنافسية قوية، ولكنها قدمت مساهمة كبيرة لما يسميه الاقتصاديون بالاقتصاد الخارجي. إن قيمة الصناعة ككل ومساهمتها في الاقتصاد ككل وفي الأمان في السير قد تزايدت.

تجديد علاقات القيمة الخارجية

يمكن مرة ثانية أن نستند إلى تحليل كفاءة الملكية في عالم وولنبيرغ. فقد كَوّن نفاذ القيم إلى المجموعة والتجديد جزءاً مهماً من كفاءة الملكية، وعليه فإن هذه القيم التي غرست بواسطة سياسة متقنة للحصول على الشرعية

وبناء علاقات ببراءة مع أهم مراكز السلطة، وطنياً ودولياً أيضاً، لعالم وولنبرغ مكانة مؤسسية. فالقيم الخاصة لعالم وولنبرغ لم تساهم فقط في جعله مالكا ناجحاً ومولداً للقيمة، ولكنها تركت بصماتها على جزء كبير من قيم الصناعة السويدية، وخاصة الشركات الموجهة نحو التعامل الدولي. وساهم هذا بوضوح في ثقافة الأعمال السويدية وجعلها موجهة أكثر دولياً وأكثر وعياً لشروط التنافس الدولي، الفرنسية مثلاً.

تلخيص التحليل المفاهيمي

أظهرت محاولة وضع مفهوم للملكية وتوليد القيمة في هذا الفصل أن للمالك دوراً مركزياً جداً في توليد القيمة في الشركات الإفرادية، وكذلك الاقتصاد عموماً. ولا يؤثر هذا الدور في تقديم رأس المال فقط ولكنه يخفف من الريبة، التي تميز النشاطات الاقتصادية عموماً والشركات المتنافسة خصوصاً، وتساهم بفاعلية في التجديد الذي هو أمر أساسي لتوليد القيمة. يمكن تلخيص ثلاثة أنماط مختلفة من التجديد بما يأتي:

- التجديد المستمر للأعمال القائمة؛
- إعادة الهيكلة وإعادة البناء حيث لم يعد ينفع التجديد المستمر أو لدى حدوث تغيرات مفاجئة في العالم المحيط؛
- تطوير أعمال جديدة تماماً أو نمو جديد (عملية التطوير وتجديدها).

تجديد متواصل على كل المستويات

إن الحاجة إلى التجديد متواصلة وحاضرة دائماً - في العمليات الأولى مثل الإنتاج وتطوير الإنتاج والتسويق... الخ، وكذلك عمليات التكامل ذات الأولوية، وذلك في تطوير طرق جديدة في تكامل هذه العمليات، وتجديدها... الخ. لقد جرى تأكيد وجود التراتبية التجديدية، حيث لوظيفة الملكية دور حساس في توليد الظروف للتجديد المطلوب في مستويات ضمنية وكذلك تجديد هدف الملكية.

وإضافة إلى تجديد توليد قيمة مباشر فقد أوضحت أهمية توليد الظروف المؤسساتية الصحيحة وتوليد الشرعية لملكية المرء وللشركة التي يرتبط بها. كما تسهل وتعزز مثل هذه الشرعية والموقع المؤسساتي القوي توليد القيمة المباشر.

وعليه فإن وظيفة الملكية ومساهمتها - فضلاً على تقديمها لرأس المال المخاطر - هي في إدارة الأخطار ضمن عملية التجديد المتواصل: تخفيف الأخطار المباشرة وإزالتها (أخطار الأعمال والأخطار التنظيمية وكذلك أخطار الانتهازية والانحراف) وغير المباشرة (الأخطار المؤسساتية) المرتبطة بالتجديد وتوليد القيمة المضافة في الشركات في اقتصاد السوق.

تتضمن كفاءة الملكية المطلوبة للقيام بوظيفة الملكية المتعددة الأبعاد في اقتصاد السوق أربعة عناصر، جرى بيانها في حالة عالم وولنبيرغ.

1 . كفاءة أخطار الأعمال: معرفة الأعمال ومنطق الخطر، وكذلك ديناميكية الخطر في الأعمال المختارة. يضاف إلى ذلك، معرفة الوسائل لتخفيف هذه الأخطار وإزالتها. ولكل نمط من الأعمال منطق أخطاره وديناميكيته الخاصين. ومع تزايد التنافس على سوق الملكية يتزايد الطلب على التخصص، على معرفة أعمق في إدارة الأخطار في نمط الأعمال المعنية وديناميكيته! ويمكن ربط هذا النوع من التخصص أيضاً مع مختلف مراحل تطوير أو إعادة هيكلة أعمال ما. فشركات رأس المال المخاطر وما يسمى صناديق السيطرة على الشركات من قبل إدارتها MBO funds هما مثالان عن التخصص في هذا المجال.

2 . كفاءة إدارة الإدارة: تتطلب إدارة الإدارة معرفة كيفية توليد الشروط الصحيحة لأنماط مختلفة من الأعمال ولأنماط مختلفة من منطق العمل الخ - دعم المؤسسة داخلياً وخارجياً وإدارة الحالات بكفاءة وصياغة المتطلبات الصحيحة وهكذا. كما تتطلب إدارة الإدارة فهماً عميقاً لكيفية القيام بعملية التنظيم، والقدرة على التعامل مع معظم العناصر المركزية في عالم الإنتاج التنظيمي وخاصة السلطة والكفاءة. وتعني

إدارة الإدارة القدرة على تجنيد السلطة وتوزيع وإعادة توزيع السلطة للتحقق من أن الرجل الأساسي الصحيح يناسب التحديات الراهنة، وبذلك يكون قد دُعِم النمط الصحيح (=النمط الذي يولد القيمة) للكفاءة وتطوير الكفاءة.

3 . هدف الملكية، الرؤية والقيم: إن على هدف الملكية بما تضمنه من رؤية وقيم أن يقدم الإرشاد للإدارة والقيادة لعمل ما. إن نظام القيم هو وسيلة ضرورية لإزالة أخطار الانتهازية والانتهازيين و«الأنبياء المزيفين» من أنواع مختلفة. فهل قيمة المساهم، التي كانت شعاراً ساخناً دائماً في السنوات الأخيرة كافية لتقديم الإرشاد؟ إن توليد قيمة المساهم ونموها ضروري دائماً، ولكنه ليس كافياً. فقد أظهرت قصة نجاحات وولنبيرغ أن هدف الملكية والقيم الداعمة لها تتضمن أكثر بكثير من مجرد زيادة الثروة الصافية. إذ يتطلب توليد القيمة الناجح على المدى الطويل رؤية بعيدة الأمد وشرعية أشمل. والمالك هو الملاذ الأخير في تراتبية توليد القيمة للتحقق من أن الشركة المعنية قد أدخل إليها النوع الصحيح من القيم.

4 . يولد الموقع المؤسساتي القوي القيمة المضافة: فالأمثلة التي تطرقنا إليها في هذا السياق تتضمن بروكير وغامبل وكذلك فولفو وإيكبي أيضاً، وبالطبع الدور المؤسساتي لعالم وولنبيرغ في الصناعة السويدية.

تعليق إضافي حول القيم

ما هي إذن القيم المشتركة في نجاح هدف المالك وفي تحقيق الشرعية؟ من الطبيعي أن تكون هناك سلسلة من القيم والمبادئ المحدودة التي تسعى إلى عكس منطق الخطر وديناميكيته التي تميز الصناعة والتجارب التاريخية للأعمال في النجاح والإخفاق... الخ. ولكنها كما يطالب غوستاف فون هيرتزن في نقاش حول قضايا الملكية⁽¹²⁾ «هي في النهاية مسألة أخلاقيات إدارة الشركة».

يمكن للمرء بالطبع أن يجني أموالاً - في وقت قصير - بتخليه عن

الممارسات الجيدة والأخلاق الحسنة، ولكنه عاجلاً أو آجلاً سيقع في مشكلة، وسيكون كما يقال في وضع «الجاني على نفسه».

كفاءة الملكية المميزة

إضافة إلى هذه العناصر الأربعة الأساسية في كفاءة الملكية، فإن واحداً منها له الأولوية المطلقة، وهو عندما تكون العناصر الأربعة متحدة ويدعم بعضها بعضاً فيوجد عندئذ كفاءة ملكية - مميزة - ناجحة وفريدة. ظهرت هذه الوحدة نتيجة لعملية تعلّم غالباً ما تكون طويلة باستثمارات وإعادة هيكلة ومشاريع جديدة وقرارات حاسمة أخرى ناجحة وغير ناجحة، بالطريقة التي ساعدنا فيها مثال وولنبيرغ على فهم هذه الجوانب. ويشير مثل كفاءة الملكية المميزة هذه إلى وجود هدف ملكية فريدة ومتجانسة، أي نظرية للملكية.

اعتقادان خاطئان معوّقان حول كفاءة الملكية

بيّنا في الجزء الأول من هذا الكتاب كيف أن وظيفة الملكية كانت قد أهملت في أجزاء كبيرة من الصناعة ولوقت طويل، وهو الأمر الذي يعني أن كفاءة الملكية لم تكن مناسبة في مجالات كثيرة وأن الآراء والمفاهيم حول الملكية كانت متخلفة بعد. إن تزايد عولمة الأسواق والشركات، الذي ينجم عنه ازدياد حدة التنافس على الملكية، يولد رغبة متزايدة وإلحاحاً لدراسة مختلف أنماط المالك الناجح - وقد أعطيت هنا بعض الأمثلة عليها - ولجعل الفرد أكثر قدرة. ولكن عملية التعلم اللازمة تعوّقت في قطاعات كبيرة من المجتمع والصناعة بسبب بعض الاعتقادات الخاطئة حول الملكية التي يجب أن نطرحها جانباً.

وسناقش في هذا الخصوص اعتقادان خاطئان مهمان: الاعتقاد الخاطئ الأول يتعلق بالخصوص - الواعين منهم وغير الواعين - لاقتصاد السوق. وتتألف من العقيدة الماركسية ومشتقاتها الإيديولوجية. ومع أن جدار برلين قد انهار منذ أكثر من عشر سنوات وأن النظام الشيوعي قد قُوّض، لكن يبدو أن حائط برلين الفكري لا يزال حياً، وبخاصة في أوروبا بما في ذلك بلد

المؤلف. فاحتكارات الدولة وهيمنة الدولة على الاقتصاد والمجتمع والسيطرة المركزية من مختلف الأنواع لا تزال موجودة بلا داع.

وأما الثانية، فيوجد بين الكثير من الناس الذين هم باستثناء هذا الأمر دعاء من نوع آخر لاقتصاد السوق. وهو الاعتقاد الخاطئ الذي يركز عليه ما يسمى بنموذج أصحاب المنفعة في الشركة والذي ينظر فيه إلى المالكين على أنهم مجرد فئة من المساهمين من بين مالكي آخرين في الشركة.

الاعتقادات الخاطئة المستمدة من الماركسية

من المبادئ الأساسية في العقيدة الماركسية مبدأ مفاده أن كل القيم المضافة يولدها عامل الإنتاج المتمثل في قوة العمل. وهذا يعني بحسب نظرة ماركس للعالم، العمل الذي ينجزه العاملون في شركة ما. أما المالكون، أي الرأسماليون، فيشكلون الخصوم، الذين كانوا يستخدمون موقعهم في السلطة - السيطرة على رأس المال الضروري - لاستغلال العمال، الذين لا حصة لهم في القيمة المضافة المولدة. فقد كانت النشاطات الاقتصادية تعتبر سبقاً ذا مجموع معدوم zero sum game، وهو سبق يكون فيه ربح طرف يساوي خسارة الطرف الآخر. فالمالكون لا يقومون بأي عمل، ولا يساهمون بأية طريقة في توليد القيمة المضافة. فالدخل الناجم عن رأس المال هو ليس بدخل جُني حتى لمالك فاعل.

ونتيجة لهذا الرأي فقد كان يفترض بالمرء أن ينظم الاقتصاد بناء على نموذج الاقتصاد الموجه (الذي عليه أن يسير بحسب خطة معدة سلفاً) في المجتمع الماركسي. وهذا يتطلب أن تصاغ كل الأهداف وأن تتخذ كل القرارات مركزياً. وأن يكون ممكناً التنبؤ بحاجات التجديد أيضاً، وأن تعتمد كل إجراءات التكيف الصحيحة باستخدام آليات مسيطر عليها مركزية. أما التغيير والحلول البديلة فتصبح عناصر مخربة في العالم الماركسي، هذا إذا لم نقل خطيرة على المجتمع وحتى إجرامية. والنتيجة العملية لهذا الرأي قد برهن عليها بوضوح في الاتحاد السوفيتي والدول التي كانت تدور في فلكه.

وبكلمات مفاهيمية، فقد برهن السبرانيون (علماء الضبط والتوجيه) على الاستحالة المنطقية للاقتصاد الموجه منذ بداية الخمسينيات في صياغة قانون التنوع الضروري⁽¹³⁾ لكل من لا يعرف شيئاً من أعمال الاقتصادي هايك⁽¹⁴⁾ Hayek مثلاً. كان السبرانيون قادرين على برهنة أن على نظام السيطرة، إذا كان للسيطرة أن تكون ناجحة وبناءة، أن يتمتع بثراء أعلى من التنوع في العلاقة مع النظام المسيطر عليه. وإلا فماذا سيحدث؟ وبالضبط! فللنظام المسيطر أن يفرض جموده على النظام المسيطر عليه بالقوة، مثل بروكروستيس (اللس الخرافي الإغريقي الذي كان يقطع أرجل ضحاياه ليجعلها تناسب فراشه) أو مثل النظام السوفيتي أو مثل فورد ونظام إنتاجه لسيارات الطراز-ت. والفارق في المثال الأخير كان بالطبع في التنافس المفتوح حيث لم تكن فورد قادرة على قسر الزبائن على الإحجام عن شراء منتجات جنرال موتورز.

يحاول نظام الاقتصاد الموجه تجنب تكاليف المبادلات الأساسية في اقتصاد السوق بسبب مجمل عمليات الشراء والبيع اللازمة في هذا الاقتصاد. فهي تزيل الارتباب في الاقتصاد الموجه بالمقارنة مع اقتصاد السوق، ولكنها تحد على نحو كبير جداً من القدرة على التعامل مع الريبة الخارجية التي لا مفر منها. لقد نسوا النقطة الأساسية في تفوق نظام اقتصاد السوق، بالتحديد القدرة على التعلم من المساهمين المستقلين الكثر الذين تمثل وظيفة الملكية لهم دوراً مهماً جداً.

ماركس والاقتصاد الجديد

طرح بعض الماركسيين الجدد أن التركيز على رأس المال الإنساني والتنافس على الموهوبين من رجال الاقتصاد الجديد، يبرهن على صحة رأي ماركس. إذ يفترض أن كل القيم المضافة قد أنتجت من قبل رأس المال الإنساني. وعليه فهذا النمط من التفكير يبقي على المثالب التقليدية في النظرية الماركسية. فالقيمة لا يقررها عامل سعر كلفة المدخل - باستثناء

مراحل مؤقتة من سوق السلع الرائجة - ولكن بالقيمة التي يولدها منتج أو خدمة بالنسبة للمستهلك. ثانياً، إن عوامل الإنتاج لا تنتج قيمة حتى يُنسق بينها من قبل هدف تنظيم، أي هدف أعمال كما شرحنا ذلك سابقاً. ويحتاج هدف الأعمال لتجديده إلى دعم المستويات العليا لتراتبية توليد القيمة، أي هدف مجموعة أو هدف مالك.

نموذج صاحب المصلحة والاعتقادات الخاطئة الخاصة به

نرحب عموماً في الحياة السياسية بالحكومة القوية، ذلك أننا نخشى النقابية. وبكل بساطة فنحن نريد أن تسيطر مصلحة الجميع على المصلحة الخاصة، كما نريد تجنب التسويات السيئة الخ. وهذا على الأقل ما نراه كنوع من الدولة المثالية. وغالباً ما تبدو الحقيقة مختلفة نوعاً ما، فمن يريد حكومة قوية إذا كانت السياسات التي تطبقها بعيدة عن الاتجاه المطلوب؟

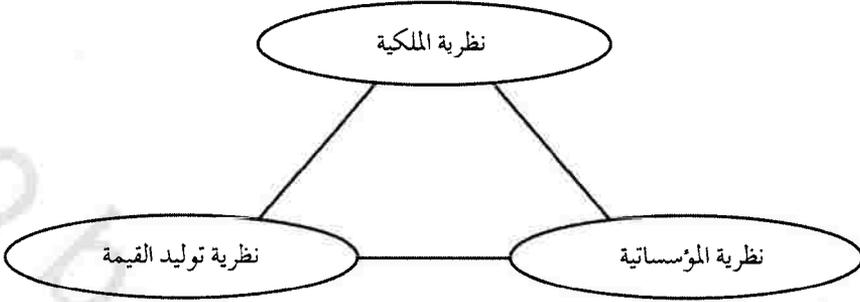
يعتمد اقتصاد السوق الرأسمالية على عدة ابتكارات اجتماعية رائعة تتضمن حقوق الملكية وحرية التبادل التجاري وتقسيم العمل والتنافس، والأهم من كل ذلك هو اقتصاد النقود بدلاً من المقايضة. وبمساعدة النقود فإننا نحرر أنفسنا من قيود الزمان والمكان للقيام بالمداومات. وكذلك لدينا نظام قياس نقيّم فيه فرص صفقات توليد قيمة في المستقبل. وبالإحجام عن التبدد المباشر لصفقات توليد القيمة الجارية، فيمكننا زيادة موارد توليد القيمة في المستقبل - بعد أن نكون قد وضعنا جانباً مقداراً محدداً من صفقات توليد القيمة الجارية لتعويض استهلاك الموارد، التي جعلت من توليد القيمة الحالي أمراً ممكناً. وفي عالم تكون فيه هذه الموارد نادرة، فإنه بالطبع لأمر هام جداً ألا تستعمل هذه المصادر بل على العكس زيادتها على نحو يمكن لتوليد القيمة المستقبلية أن ينمو. إن المقياس المالي للموارد ككل هو رأس المال. ولكن عندما يتعلق الأمر بزيادة رأس المال، زيادة مواردنا في توليد القيمة المستقبلي، فإننا نواجه هنا ورطة ذات حدين؛ فعلى أن نتعامل مع الارتباب، ولا نعرف هل كانت الموارد التي نولدها عن طريق

الامتناع عن استهلاك توليد القيمة الجاري سيزيد عملياً إنتاج القيمة المستقبلي؟ والحل الذكي لهذه الورطة هو ابتكار رأس المال المخاطر وكل المؤسسات (شركات الأموال المساهمة وأسواق المال... الخ) التي جعلتها ممكنة الاستعمال فعلاً. ويعادل نموذج أصحاب المنفعة في الشركة مصلحة رأس المال مع كل المصالح الأخرى في أعمال الشركة. ويظن الناس الذين يساندون هذا النموذج أن صنع القرار المنطقي هو في إيجاد حل وسط بين المصالح الخاصة المختلفة. ولكن المرء سيهمل عندها حقيقة أن رأس المال هو مقياس كل مواردنا وأن رأس المال المخاطر هو مورد محدود لزيادة توليد القيمة المستقبلي الممكن. وعليه فيجب أن يكون لرأس المال، وخاصة رأس المال المخاطر، موقع خاص في المؤسسة وفي السيطرة على الشركة لأن ذلك هو أفضل ما يحافظ على المصالح ككل، أفضل طريقة استعمال لزيادة مواردنا النادرة!

وقد يوافق بعض المناصرين السابقين لنموذج أصحاب المنفعة في الشركة على أن رأس المال هو الأهم، ولكن لا يمكننا أن نتجاهل مطالب أصحاب المنفعة الآخرين الموجهة للشركة! فنحن بحاجة إلى استخدام نموذج أمثل على طريقة البرمجة الخطية. فنجعل مصلحة رأس المال أكبر ما يمكن مع النظر إلى متطلبات أصحاب المنفعة في الشركة كنوع من القيود!

سَبَقُ بِمَجْمُوعٍ مُوجِبٍ

بصرف النظر عن الصعوبات التقنية لمثل هذا النموذج، فإن المؤلف يعتقد بأن مثل هذا الإجراء قد صمم تصميمًا خاطئًا وهو يشكل واحداً من الأشكال الخاطئة لنموذج أصحاب المنفعة في الشركة. وكما رأينا سابقاً في هذا الفصل، فإن توليد القيمة المباشر في الشركات يستند إلى الدعم غير المباشر الذي يتلقاه من الموقع المؤسسي الجيد للشركة. وليس من الممكن القيام بتوليد قيمة ناجح مستديم في اقتصاد تنافسي قائم ما لم يحصل كل أصحاب المنفعة في الشركة والمساهمين في عملية توليد القيمة - الزبائن



الشكل 5.12: دوتان رئيسيتان بخصوص السوق والشراكة.

والعاملين والموردين من كل الأنواع... الخ - على عائد مفيد وما لم يشعروا بأنهم يشاركون في سبق ذي مجموع موجب (وهو سبق لا يأتي فيه ربح طرف من خسارة الطرف الآخر). وينطبق الشيء نفسه على المساهمين الذين لا يمسه ذلك بطريقة مباشرة - مثل الزبائن المحتملين والعاملين والمزودين والسلطات والإعلام والجمهور وآخرين. ويجب على الشركة الناجحة والمالك الناجح أن يجدوا حلهم الخلاق الخاص بهم في طريقة إدارة الأعمال للوصول إلى سبق ذي مجموع نهائي موجب نموذجي. وتثار القضايا أحياناً من وجهة نظر كونها أخلاقية أو لا، أو في ما إذا كانت ستتبع سياسات متناغمة بيئياً أو لا. ويجب تبسيط مثل هذه القضايا جداً، فهي قد تكون مصطنعة أو مبالغاً فيها، إذا كانت الشركة/المالك ترى نفسها كمشارك في ذلك وأيضاً كمساهم بناء في سبق ذي مجموع موجب. وعليه فيمكن للمرء أن يمثل مفهوم النموذج للمالك كما في الشكل 5.12.

تقوم الملكية الناجحة جداً على تكامل التفوق في توليد القيمة المباشر والقدرة على بلوغ مكانة مؤسسية!

شرط أولي واحد

ولكن هناك عقبة خفية مهمة في هذا الخط من النقاش. إذ على المالكين أن يتحملوا مسؤولياتهم كمالكين جديين، حرصاً على توليد قيمة

مستديم. ولكن لسوء الحظ فإن الصرخات التي أطلقت من أجل قيمة للمساهم، بمبادرة من الكثير من المساهمين، هي بالأحرى علامات لسلوك صاحب منفعة في الشركة، جعل مصالحهم الخاصة أعظم ما يمكن.

هل لا يزال رأس المال بهذه الأهمية؟

قد يكون مناسباً كتعليق أخير أن نناقش مغزى رأس المال، رأس المال المالي كمقابل لمختلف أنواع رأس المال الأخرى مثل رأس المال الإنساني، أو رأس المال الفكري، أو رأس المال البيئي وما شابه من مصطلحات اشتهرت في الآونة الأخيرة. وبخاصة شركة الخدمات المالية السويدية سكانديا، ذات الجهود الرائدة لاختبار وتقويم وحساب القيم الخفية الحاضرة دائماً في تقرير الميزانية العامة «الفعلية» لسكانديا التي لا تظهر في المقاييس المالية التقليدية، اجتذبت انتباه كل من الدوائر المالية والأكاديمية. وسمي المهندس الرئيسي الذي كان وراء نظام سكانديا الخاص بذلك (المسمى ملاح سكانديا⁽¹⁵⁾ Skandia Navigator) الأوروبي الذكي لعام 1998 نتيجة لهذا الإنجاز.

وفي رأي المؤلف فلا يوجد تعارض بين الأهمية المالية لرأس المال المخاطر المالي ومفهوم رأس المال الإنساني مثلاً. ففي كل أنماط النشاط الاقتصادي يبدو رأس المال المخاطر المالي مهماً. ومن طرف آخر فإن النقاط الآتية يجب أن تبقى في الذاكرة:

1. لأنماط مختلفة من الأعمال أنماط مختلفة من المنطق. وفي المجال الخاص بعمل المؤلف مثلاً، الاستشارة في إدارة الأعمال، وهي خبرة تقنية عالية، يجب التشديد كثيراً على رأس المال الإنساني وعلى كيفية التعامل مع الأخطار الناجمة وديناميكية الأخطار. ولكن في الوقت نفسه هناك حاجة إلى رأس المال المخاطر لتسيير الأعمال وتجديد الكفاءة الاستشارية. وحل هذه المعضلة هو غالباً في أن يصبح المستشارون أنفسهم مالكيين أساسيين في شركة الاستشارات، وأن يكونوا مسؤولين

عن رأس المال المخاطر اللازم. ويمكن إلى حد ما تجنب رأس المال المخاطر هذا عن طريق مساهمات غير مالية، أي بكلمات أخرى عن طريق رواتب عالية/علاوات، ولكن هذا نادراً ما يكفي إذا كانت هناك حاجة لاستثمارات ثابتة في المستقبل.

والمثال الذي يوضح أن الملكية، إضافة إلى تأمين رأس المال المخاطر، تتطلب كفاءة خاصة بكل حالة للتعامل مع الأخطار التي تظهر، وخاصة تلك التي تستلزم رأس مال إنسانياً آخذاً في التشتت (مغادرة المستشارين وتحولهم إلى منافسين) أو لم يتجدد ولم يطور.

2 . توليد القيمة الذي سينجم في النهاية هو شيء ما نعرف فقط متى سيكون في المتناول، نتيجة الحسابات التي جرت سابقاً. ومن المهم في هذا الخصوص أن نجد الطرق ونجربها، التي تسمح لنا بفهم أفضل لتوليد القيمة المستقبلي بدلاً من تقارير الموازنة العامة. ومن المهم تطوير طرائق توضح منطق أعمال معينة في كل نمط من أنماط الأعمال وفي الشركة موضوع الدراسة. وبهذه الطريقة يمكن الحصول على إدارة أفضل وأدوات ضبط وكذلك مقاييس أدق للقيمة الحقيقية الحالية للشركة أو للأعمال.

خلاصة خاصة بقيمة الشركة

إن قيمة الموجودات الصافية الحقيقية لشركة/أعمال، أي رأس مالها الفعلي، هي مقدرتها على توليد القيمة المستقبلية (محذوف منها القيمة الحالية الصافية). وتطبيق الإطار التحليلي المعروف في هذا الكتاب يقود إلى خلاصة أن ذلك تابع لعنصرين أساسيين هما:

- الأخطار الخاصة التي ستعرض لها شركة/أعمال، الناجمة عن عملية التحطيم الخلاق.
- مقدرة الشركة على خفض وإزالة هذه الأخطار إن أمكن. وبكلمات أخرى، المقدرة على التعلم التنظيمي، حيث يكون المالك هو الملاذ الأخير على رأس تراتبية التجديد للشركة.