

## إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

قد تواجه وحدتك أو شركتك تحديات هائلة تستلزم إستراتيجيات معرفة عملية. المقالات في هذا القسم تستكشف ثلاثة تحديات كبيرة وتقدم اقتراحات لابتكار إستراتيجيات ستساعدك في التغلب على كل هذه التحديات. في المختارات الآتية سوف تكتشف الطريقة التي ستساعد عبرها شركتك في تحقيق أرباح شركتك حتى في حقبة انكماش اقتصادي، وكذلك ستساعدك في طريقة إدراتك لقسمك أو فرعك أو فريق العمل التابع لك وفي الطريقة التي تؤكد فيها أن مؤسستك تكسب الميزة التنافسية من مورد خارجي.



## الإفادة من الانكماش

سارابجيت سينغ بافيجا وستيف إيليس وداريل ك. ريفي

اشتهرت حالات الانكماش بمقدرتها على الإجهاز على شركات، ولكن ما يدركه قليل من الناس هو أن حالات الانكماش -في الواقع- من الأرجح أن تصنع سمعة شركة. توصلت دراسة أجريت مؤخراً من قبل بن وشركته Bain & Company إلى أن الشركات التي تحولت من شركات متلكئة إلى شركات قيادية في أثناء مدة الانكماش الأخير تعادل ضعف عدد الشركات التي تحولت في أثناء مدة الهدوء الاقتصادي.

شركة وول غزيرنز Walgreens هي حالة في صميم الموضوع، وهي سلسلة مخازن أدوية. في وسط هذا الانكماش الأخير ركزت الشركة على توسيع أعمال الأدوية العامة الأقل تكلفة. نمت الأموال المكتسبة والمبيعات للربع الرابع من عام 2001 بمقدار 10,7% مقارنة مع المدة نفسها من عام 2000، ولم يقتصر الأمر على اكتساب الشركة حصة من السوق على حساب منافسيها الرئيسيين، بل تعدها إلى أنه في الوقت الذي كان يتعرض فيه كثير من تجار التجزئة إلى عوائق مالية

وافتقار إلى الصيادلة كانت تخطط لبناء 475 مخزناً جديداً ومركزين جديدين للتوزيع هذا العام. إن نجاح Walgreen ليس استثنائياً. دراسة Bain التي حللت أكثر من 700 شركة في مدة ست سنوات التي ضمت انكماش 1990 - 1991، تعرض رؤية ثاقبة في الطريقة التي تستطيع بها الشركات أن تغتتم الانكماش، ولكن أولاً عليك أن تفهم التأثير الإستراتيجي للركود.

### الانكماشات تخلط أوراق اللعب أكثر

#### مما تفضل أوقات الازدهار

وجدت دراسة بن Bain أن أكثر من خمس الشركات في الربعية الأدنى في صناعاتها قفزت إلى الربعية الأعلى في أثناء الانكماش الأخير. في غضون ذلك أكثر من خمس كل الشركات القيادية تلك التي في الربعية الأعلى من الأداء المالي في صناعاتها سقطت إلى الربعية الأدنى. نضف الشركات حققت أرباحاً جوهريّة أو منيت بخسائر دراماتيكية قبل الانكماش أو بعده. شركة أرو إلكترونيك Arrow Electronic تقدم مثلاً مدهشاً عن تبديل المواقع في الأوقات الصعبة. في أثناء الانكماش الصناعي في أواخر الثمانينيات، بدأت هذه الشركة الموزعة المضطربة مالياً للمكونات الإلكترونيّة ومنتجات الحاسوب سلسلة المكتسبات المغامرة لكن الذكيّة التي سمحت لها أن تزيد مبيعاتها نحو 500% محولة الخسائر من التشغيل إلى أرباح، واستولت على قيادة السوق من منافستها أفنت Avent التي كانت فيما مضى ذات حجم يعادل ضعف

حجم آرو Arrow. في أثناء الانكماش الأخير كانت آرو Arrow تحقق نجاحات من جديد، وتوسع قيادتها الصناعية.

### المكاسب أو الخسائر تبدو بوضوح باكراً

يتسامح كثير من المديرين مع أداء مؤسساتهم المتدني الذي يبرز في أثناء فترة انكماش معتقدين أن شركاتهم ستسرّع وتيرة النمو متجاوزة منافسيها حالما يتعافى الاقتصاد. إن هذا نادراً ما يحدث. وأكثر من ثلثي الشركات التي صنعت مكاسب رئيسية في مدة دراستنا فعلت ذلك في أثناء الانكماش وليس قبله أو بعده. في عام 2001، شركة الحواسيب Dell Computer طورت مبيعات الوحدة نحو 11% في حين أن مبيعات الصناعة انخفضت 12% وبادراكها أن مرونة السعر أحياناً تتزايد في أثناء الانكماش استخدمت شركة Dell تخفيضات أسعار كبيرة؛ كي تكسب أكثر من 6 نقاط في حصة سوق الولايات المتحدة وفي المدة الأصعب من كل المدد السابقة، مدة الربع الرابع من 2001 استولت على أكثر من 90% من الأرباح في حقل صناعتها. توجد دوماً فرص من هذا القبيل للشركات القوية ولكن أثر استخدامها يكون أعلى في أثناء الانكماش عندما يكون كثير من المنافسين إما ذاهلين أو يغطون في سبات عميق.

### المكاسب والخسائر المحققة في أثناء الانكماش

#### تتجه إلى أن تدوم طويلاً

أكثر من 70% من الشركات التي صنعت مكاسب كبيرة في الإيرادات أو الربحية في أثناء الانكماش الأخير، عززت وقوت تلك المكاسب في أثناء دورة الازدهار اللاحقة.

النتيجة الطبيعية أيضاً كانت صحيحة: أقل من 30% من تلك التي خسرت موقعها كانت قادرة على أن تسترده. بعد خسارة موقعها المهم في أثناء الانكماشات التي حدثت عامي 1987 و1991 استمرت شركة Kmart بالانزلاق نحو وضع أدنى، وقد انتهى بها الأمر إلى الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الأمريكي (7). في أثناء ذلك استمرت شركة وول مارت Wal - Mart في الاستثمار في البنية التحتية للخدمات. وبإعادة الأسعار إلى طبيعتها كسبت ما بين 2% إلى 4% في مبيعات مخازن مشابهة أكثر من مارت Kmart وتارغت Target.

تبين هذه النتائج أن الانكماشات ليست «تباطؤات في الإنتاج» بقدر ما هي اختبارات قاسية للفرص. لماذا هي هكذا؟ تستطيع الأوقات الجيدة أن تلتطف الحقائق القاسية لأداء شركة، لكن الأوقات الصعبة تكشف مواطن القوة ومواطن الضعف الحقيقية. بعد ذلك، أيضاً، عدد الفرص الإستراتيجية لصنع صفقات أو للاستفادة من وجود اللاعبين الأضعف يزداد في أثناء الانكماش. وشركات كثيرة إما تتحني أو تتوه خارج نطاق أعمالها الرئيسية في محاولة يائسة من أجل النمو، وهي بفعلها هذا تُوجد الفرص الملائمة للشركات المستعدة للسعي من أجل إستراتيجيات انكماش متوازنة وجديدة. الحكم الناجم عن تجارب أفضل المؤسسات أداءً في الانكماش الأخير هو أن الأمر الأساسي أن تبقى مركزة.

## اعرف نقطة انطلاقك

الشركات الأكثر إخفاقاً في الانكماش الأخير كانت الشركات التي أساءت فهم نقطة انطلاقها، واستثمرت على نحو غير مناسب. مثلاً منتجات بوردن ميلك Borden Milk تحولت عن عملها الرئيس في منتجات الألبان وخسرت قيادة السوق. تباشر الشركات الرابحة بالاستقصاءات التشخيصية الخارجية والداخلية في بداية الانكماش. بتحديد مواطن قوتها ومواطن ضعفها الرئيسة تطور التعريف الذي لا لبس فيه لعملها الرئيس وإستراتيجيتها، وهذا يزودها بمقياس معياري موثوق تستطيع أن تقيس به الخيارات الإستراتيجية الجديدة.

## حافظ على النظام الإستراتيجي

إذا كانت المعطيات تقول: إن عملك الرئيس ضعيف، لا تحاول أن تستثمر في أثناء الانكماش حتى تحل المشكلة. في أثناء الانكماش الأخير حافظت شركة ماتل Mattel على صورة واضحة عن حاجات أعمالها. لقد قلصت القدرة وتخلصت من التكاليف وأعدت تركيز موارد الإدارة والتصنيع على علاماتها التجارية الرئيسة باربي Barbie وهوت ويلز Hot Wheels. كما أنها أيضاً شكلت تحالفاً إستراتيجياً مع ديزني Disney. وبالتوجه إلى عملها الرئيس كانت ماتل Mattel قادرة على أن تتمو بالرغم من الاضطراب؛ في الواقع أنجزت نمواً سنوياً مضاعفاً في المبيعات والدخل في أثناء الازدهار الذي أتى فيما بعد. في أواخر التسعينيات بدت Mattel أنها تنسى أهمية النظام الإستراتيجي

مع اكتسابها غير الحكيم لشركة ذا ليرنينغ كومباني The Learning Company ولكن منذ تخليص نفسها من هذه الشركة فإن «Mattel عادت إلى Barbie».

### صحح اتجاهاتك الخاطئة فوراً من غير إبطاء

إن الشركات التي كانت الأمور معها تسير في مسار ضعيف في أثناء الانكماش الأخير أظهرت استجابة شائعة: لقد استجابت على نحو مفرط وفوق ذلك «واصلت مسارها» عندما كمنت لها اضطرابات أفسى في طريقها إلى الأمام. ما هو الدرس؟ إذا كانت إستراتيجيتك لا تُظهر نتائج، عليك أن تعيد تقويمها. لا تتوقع أنها ستبدأ دفع حصص الأرباح فقط لأن الاقتصاد يتعافى. الشركات الرابحة تستجيب للمشكلات باكراً. متخلصة من الأفكار التي لا تعمل على تحقيق النجاح ومعززة تلك الأفكار التي تعمل على تحقيق النجاح. الشركات التي تنحني يمكن أن تفقد الفرص وتوجد مشكلات أكبر في المستقبل.

في الانكماش الذي حدث أواخر الثمانينيات انهمكت مارت Kmart في أعمال مختلفة إلى حد رهانها على صراع أعمال التجزئة التي تباع بحسم جوهري، لكن اكتساب مقدار كبير من أعمال التجزئة غير المرتبط بعضها ببعض استنزف موارد ضرورية جداً وكذلك اهتمام العمل الرئيس لـ Kmart. وعندما كافحت الشركة كي تتدبر أمرها ولاحقاً كي تتحرر من عبء هذه الأعمال غير المترابطة فإن Wart - Wall Target كانتا قادرتين على صنع هجمات كبيرة في كثير من

الأسواق الأساسية لـ Kmart وأقسام زبائننا. حتى الانكماشات الأعمق كان لها نقاط مضيئة. الإسكان وبعض قطاعات السلع الاستهلاكية مثلاً، استمرت بالسرعة نفسها بصورة معقولة عام 2001. وبخلاف ذلك فإن أوقات الازدهار تمتلك نقاط قائمة مثلاً: تقريباً 20% من صناعات الولايات المتحدة تصارع انكماشات في أي سنة مفترضة. وأما الشركات التي تأمل أن تفوز في أثناء أوقات الانخفاض فإن الأخبار الجيدة هي أنه قد لا يكون عليك أن تنتظر طويلاً: فإن قطاعك قد يعاني بعض الاضطراب قبل الانكماش المقبل مباشرة.





## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

بول ميكلمان

ميت تشيرل أندروس هي مديرة باقية حتى الآن ونائبة رئيس مسؤولة عن شركة وعن تسويق المنتجات في Franklin Covey. وقد طُلب منها في آب (أغسطس) 2002 أن تضطلع بمسؤولية إحدى خطط أعمال الشركة. مع هذه المسؤوليات فوّضت بتحقيق 50% تحسينات على النتيجة النهائية في أثناء العام القادم.

من أجل إنجاز هذا الأمر، عرفت أندروس أنها ستحتاج إلى فريق متخصص ومكرس لهذه المهمة، وقد كان ما ألقى على عاتقها عبئاً ثقيلاً، في الواقع أظهرت دراسة استطلاعية للشركة أن 60% من مرؤوسى أندروس الـ 48 اعتقدوا أنهم يعملون أقصى ما يستطيعون وأنهم غير قادرين على الاضطلاع بأي عمل إضافي ( المعدل القومي في مسح فرانكلين Covey كان 50% ).

وما هو أكثر من ذلك هو أنه على مدى الأشهر الستة اللاحقة تقلصت هيئة الموظفين المرهقة التابعة لأندروس من 48 موظفاً إلى 35

موظفاً ولكن توقعات الشركة لم تُخَفَضْ. كان أمام أندروس تحدٍّ قائم. ربما أنت تحاول أن تدير طريقتك عبر سيناريو مُلحَّ على نحو مشابه. بمحاولتك إنجاز كل الأمور التي يقتضي إنجازها عادة وجود موظفين اثنين أو ثلاثة موظفين وربما تشعر قليلاً بأنك لا تقدر حق قدرك. ولكن استعدّ رباطة جأشك: إنك تستطيع أن تتجو من هذه العاصفة وتتقدم إلى القمة إذا كان لديك إستراتيجية.

اجتماعات الفريق المنتظمة بالإضافة إلى اجتماعات شخص  
مع مجموعة أشخاص تساعد على ضمان أن الأهداف  
قصيرة الأمد تدعم الأهداف طويلة الأمد.

إن خطة محكمة أكثر من المعتاد لإدارة نفسك وفريقك وحتى رئيسك في هذه الأوقات الصعبة لن تساعدك فقط على أن تتطرق إلى المطالب الجديدة كونها تراكمت عليك، بل إنها أيضاً ستساعدك كي تحول هذا الوضع المرهق إلى نقطة انطلاق لنموك المستقبلي.

دعنا نبدأ مع الأمور التي يجب ألا تقوم بها: «إن الوصفة الموثوقة الناجعة في معالجة الفشل هي امتصاصه، وحاول أن تقوم بهذا العمل تماماً» تقول إيزابيل بارليت من مؤسسة بارلنس للتدريب Parlance Training وهي شركة متخصصة في اتصالات الأعمال: «إنك بأي حال». وعلى نحو مغاير، إذا كنت تُبدي مقاومة لواجباتك الجديدة عندما تكون الشركة في ركود فإنك قد لا تحب ردة فعل الشركة. حتى إذا كنت لا

## استراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

تجد نفسك في النهاية الخاطئة لتقليل قوة العمل المستقبلية فإنك من المحتمل أن تكون قد وُسِّمت بالعبارة المخيفة «ليس لاعب فريق» وتكون فرصك المستقبلية محدودة على نحو يندر بالخطر.

إذن ما هي الوصفة لإدارة نفسك في هذا المناخ الاقتصادي؟

إنها تتضمن مكونات التوازن والتركيز والاتصال الفاعل وأكثر من مقدار قليل من الديناميكية وتلك كانت واضحة وضوحاً مؤكداً في استجابة أندروس لمفصلتها الكبيرة نوعاً ما.

إنها تقول: كان «لدي مشكلة» لكن كان يوجد أشياء محددة جداً ركزتُ عليها كي تساعدني في الأيام الكئيبة وتعطي قيمة للشركة». هنا يوجد مظهران لمقاربتها.

### ابقِ مركّزاً

بما أن أندروس لم تستطع أن تنجز كل شيء على جدول أعمالها كما تقول فإنها قامت بتركيز «مكثف جداً» على تقرير أي من أهدافها الكثيرة كانت فعلاً حاسمة عندها وعند فريقها والشركة. وكي تفعل ذلك فإنها طبقت اختبار عباد الشمس ذي الأجزاء الخمسة لكل هدف من أهدافها القائمة، وذلك عن طريق طرح هذه الأسئلة:

- «ما تأثيره الاقتصادي؟» كيف سيؤثر هذا الهدف في الشركة اقتصادياً ويساعدها على التقدم؟
- «هل هو منسجم مع إستراتيجية الشركة؟». في وقت تكون فيه إستراتيجية الشركة متغيرة بسرعة، فإنه من الضروري أن تعيد

تقويم أهداف الفريق والأهداف الفردية بانتظام كي تضمن أن كلاً منها لا يزال يناسب أهداف الشركة.

● «كيف ستقنع أصحاب المصلحة؟ كم هو مهم لرئيسك وفريقك وللأطراف المهتمة الأخرى؟»

● «ما هو مستواي على صعيد التصنيف الذي يشمل العاطفة والموهبة والطاقة له؟» إذا كنت لا تستطيع أن تحضر هذه العناصر الثلاثة جميعاً فإنك لن تحقق عائداً كبيراً لقاء جهودك.

● «هل لدينا موارد؟» هل يوجد وقت وأموال كافية وأي موارد ضرورية أخرى كافية لإنجاز هذا الهدف؟

من المؤكد، أنك لا تستطيع أن تقرر نسبة الأهداف التي يجب أن تنجزها كلها وحدك. تقول أندروس: «بعد أن أنهيت هذه العملية بنفسني، ذهبت لأرى رئيسي؛ كي أتأكد من أنني منسجمة معه ومع أصحاب المصلحة رهانه. إنك تستطيع أن تتعلم أن تكون صريحاً وأن تصغي إلى الطريقة التي سيستجيب بها رئيسك إلى تحليلك. وبالتركيز على التأثير الاقتصادي والإستراتيجية بصورة خاصة، إنك تتحدث بلغته وهذا يجعلك تبدو ذكياً».

كثير من المديرين تثبط همهم من احتمال امتلاك هذه النماذج من المحادثات مع رؤسائهم كما يلاحظ توماس ديلونج الذي يعلم السلوك التنظيمي في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد حيث يقول: «إنني مشدود من أنه بالرغم من أن المؤسسات مستعدة لوضع مقاييس

## استراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

للتجّاح في الأوقات الصعبة فإن عدداً قليلاً جداً من الأفراد مستعدون للخوض في نقاشات عما يحتاجونه كي ينجزوا. إن الأمر الأصعب لمعظم الناس هو المبادرة لخوض نقاش من هذا النوع».

وجد ديلونج في عمله مع شركات مهنية أن كثيراً من الموظفين قد يفضلون أن يعملوا 80 ساعة أسبوعياً على أن يعقدوا محادثات صعبة تتعلق بأعباء عملهم.

### إذا تعلم فريقك دروساً قيمة

يمكن أن تقدم فوائد إلى مجالات أخرى في نطاق عمل مشرفك، اعرض أن تسهل تعلم فريق متقاطع الوظائف.

إذن كيف تطرق هذا الموضوع الدقيق؟ «عندما تكون مرتاباً، شارك في المعضلة» كما يقول ديلونج. مثلاً، قد تبدأ محادثة مع رئيسك مثل «إنني متحمس للفرص التي لدي ولكن لدي عشر فرص عظيمة ولدي الوقت لأربع فقط، لو كنت مكاني كيف كنت ستبدأ؟».

### تذكر الصورة الصغيرة

عندما كان فريقها يشعر بالخوف الشديد والإرهاق يعصف بصحته وأعضابه استخدمت أندروس نجاحات صغيرة بوصفها أداة تحفيزية. أولاً تأكد من أن كل موظف يفهم الإستراتيجية طويلة الأمد.

كما تقول: «إذا كنت قد جعلت الموظفين بالطاقة يركزون على النتائج الحالية فإنه حتى المعالم والنجاحات الصغيرة يمكن أن تزود الموظفين بالطاقة بسرعة فعلاً». تطبق أندروس ما تلح عليه منتجات شركتها: إنها تعقد اجتماعات فريق منتظمة واجتماعات شخص مع مجموعة أشخاص مع مرؤوسيهها المباشرين. وأيضاً تؤكد أهمية امتلاك أولويات أسبوعية ويومية. إنه عموماً التأكد من أن الأهداف قصيرة الأمد تدعم الأهداف طويلة الأمد. يبدو أن إستراتيجية أندروس تعمل جيداً، إنها لا تزال تمتلك القدرة على إطلاق الأحكام الصحيحة على الأمور وفريقها يتقدم إلى الأمام. وتقول أندروس: «إنها كانت بداية بطيئة لكننا نجعل التقدم أسرع كل شهر، وحتى الآن يبدو أننا نستطيع أن نقوم بذلك [تحقيق يصل إلى 50% في نهاية العام].»

إن تجارب أندروس الإستراتيجية التي استخدمتها تتداخل بدقة مع النصيحة الأفضل التي سمعناها من عدد من خبراء الإدارة الذاتية. نعرض فيما يأتي اقتراحاتهم من أجل المديرين المرهقين بالأعباء.

### كن في المقدمة

تقول بارليت من شركة بارلنس ترينينغ Parlane Training: «ليس هناك أحد في المؤسسة يريد أن يكون الشخص الذي يقرر ماذا عليه أن يعطي»، عندما يكون هناك نقص في هيئة الموظفين، وهكذا فإن كل شخص يمثل حبة البطاطا الساخنة للشركة (الأمر الذي يحرق من يتصدى له فيتحاشاه لما فيه من مشكلات) متجاوزاً المشكلة من

البداية إلى النهاية حتى ينتهي الأمر بشخص ما ليكون كبش الفداء لعدم إنجازه معجزة. إن الاضطلاع بالمسؤولية وقبول التحدي بالدعوة إلى ما يجب أن ينجز وما يجب ألا ينجز يمكن أن يجعلك البطل. إنك تقوم بالعمل الذي لا يريد أحد آخر القيام به وتركز كل جهودك في اتجاه صنع النتائج التي قررت أنها ذات الأهمية الأكبر.

### أوجد تحالفات

يقول لارين سينغل مؤلف كتاب القائد الديناميكي والمؤسسة القابلة للتكيف: ميزات المديرين العشرة الضرورية, Dynamic Leader, Adaptive Organization: Ten Essential Traits of Managers: «يجب على المديرين الكبار أن يطوروا شبكات التحالفات الداخلية». توجد علاقات جماعية متقاطعة منظمة إستراتيجياً كي تضم أصحاب المصلحة عبر علاقات مباشرة بمجالات نفوذ المديرين. مثل هذه التحالفات لا تزيد فقط جهودك الحالية بل إنها تساعد على أن يكون عملك ملحوظاً.

يشير سينغل إلى أن «إبقاء رأسك مثقلاً: بعبء المسؤوليات سيعني أن رؤيتك الإستراتيجية والشخصية ستكون محبطة ضمن مؤسستك وإذا فوّت فرصة التودد إلى الأشخاص المؤثرين بأرائهم الأساسية، فإنهم لن يكونوا قادرين على مساعدتك إذا احتجت إلى المساعدة لاحقاً. ويحث ديلونغ المديرين التنفيذيين كي يوجدوا شبكات دعم «قائلي الحقيقة». وضمن مؤسستك يجب عليك أن تعثر على شخصين أو ثلاثة وهؤلاء هم من سيخبرونك بالأشياء التي لا تريد أن تسمعها وهم الذين سيعطونك

تمثيلاً عادلاً عمّن تكون أنتَ عندما لا تكون في الغرفة. و «الشيء الأخير الذي نحتاجه عندما تكون الأشياء صعبة هو أن نجعل الناس يخبروننا الشيء الذي يعتقدون أننا نريد أن نسمعه».

### تدبر الأمر

تقول سوزان باتلي المديرية التنفيذية الرئيسة لشركة باتلي لاستشارات الأداء Battley Performance Consulting وعالمة نفس قيادية كثير من الشركات المئة الأفضل Fortune 100: «ذكر رؤساءك بمسؤولياتك الإضافية، وبسبب الطبيعة البشرية فإنه من الأرجح أنهم سينسون هذا التغيير أو سيتغاضون عنه إذا لم تفعل». يمكن لهذا الأمر أن يكون متطلباً للبراعة والحذر بما أنك لا تريد أن يُنظر إليك بوصفك انتهازياً في أثناء الأوقات العصيبة. ابحث عن تغذية راجعة من مديرك بشأن واجباتك الواسعة حيث إن «هذا يمكن أن يكون مذكراً فاعلاً وبارعاً»، كما توصي باتلي قائلة: «إنها تبقي واجباتك الجديدة في طليعة التفكير المنهك غالباً لرؤسائك، في حين أنها تضمن أنك تسهم في الطريقة الممكنة الأكثر فاعلية».

### ركز على واجباتك الجديدة

إن الشيء الأسهل فعله عندما تكون مرهقاً من مشروعاتك الجديدة هو أن تعطيهما قليلاً من الاهتمام. باسم البقاء يكون من المغري أن تتأكد من أنك تعرف على نحو كافٍ أن تدير العمليات الحالية وتترك الأمر

## استراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

على ما هو عليه. إن هذه المقاربة تقوّت فرصة كبيرة كما تقول فيليبيا زيمرمان مؤلفة كتاب: أعد ابتكار عملك: كيف تزود عملك بروح جديدة، أو تصلح حاله، أو تعيد ابتكاره؟ Reinvent Your Work: How to Rejuvenate, Revamp or Recreate Your Career. ومديرة مؤسسة زيمرمان للاتصالات Zimmerman Communication أيضاً: إذا تأنيت كي تفهم فعلاً مسؤوليات فريقك فإنك تستطيع أن تأتي بمنظورات جديدة عن الطريقة التي ستجعل عملهم قيماً بنسبة أكبر على الصعيد الإستراتيجي. تقول زيمرمان: «اجعل الفريق مركزاً أكثر على ما يمكن أن يفعلوا بصورة مختلفة كي يقدموا نتائج أفضل بفاعلية أكبر». وحسب رأي زيمرمان فإنه بفعلك هذا تستطيع أن تقدم قيمة أكبر في الوقت الحاضر وتؤسس نفسك كي تقدم قيمة أكبر في المستقبل.

### كي تضع نفسك في موقع ملائم

#### ابدأ مع فريقك

عندما تضطلع بمسؤوليات جديدة أساسية يكون من المغري أن تتصور نفسك عنصراً ضرورياً لبقاء الشركة أو على الأقل نجاحها قصير الأمد. مع ذلك فإن زيمرمان تحذر من محاولة استغلال مثل هذا الوضع قبل أن تكون قد أظهرت نتائج ملموسة. وعندما تفعل، اجعل خطوتك حذرة كي تصنع نجاحاتك في ضوء أداء فريقك. وتتابع زيمرمان قائلة: «يجب عليك أن تتحدث بعدم تكلف إلى رئيسك على نحو منظم. عند تناول القهوة تستطيع أن تذكر يستجيب الفريق جيداً

إلى التحديات والنتائج التي يرونها مع التركيز دوماً على الفريق وليس عليك بصورة فردية».

استخدم هذه المحادثات كي تؤسس للخطوات القادمة. مثلاً، إذا تعلم فريقك دروساً قيمة يمكن أن تقدم الفوائد إلى مجالات أخرى في نطاق عمل مشرفك، اعرض أن تسهل تعلم فريق متقاطع الوظائف. هذا النوع من الطرق التوقعية يؤدي قيمة قصيرة الأمد ويظهر التزامك بالمؤسسة. ما تستخلصه من قصة أندروس وكيف تطبق نصيحة الخبراء هو فقط ما تستطيع أن تقرره ولكن تقريباً يجب على كل موظف أن يكون قادراً على أن يستنتج على الأقل درساً صغيراً من هذه الملاحظة: «كثير من المديرين التنفيذيين يجلسون منتظرين من أجل أن يحدث شيء، والأسوأ من هذا أن كثيرين منهم دفنوا رؤوسهم في الرمال مثل النعامات. وعندما تفعل ذلك فإن جزءاً آخر من تحليلك للأمور ينكشف.



## كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على المورد الخارجي؟

مارثا كرومر

تم الاعتماد على النظر إلى الحصول على مورد خارجي على أنه أكثر بقليل من تخطيط مضجر لتخفيض تكاليف وظائف الغرف الخلفية مثل جداول الرواتب وتكنولوجيا المعلومات. إنه لم يتمتع بكثير من الجاذبية ولم يكن مشوشاً بفكرة الإدارة الاختراقية، لكن الأمور بدأت تتغير في أوائل التسعينيات عندما بدأت الشركات تحصل من الخارج على وظائف مهمة إستراتيجياً مثل وظائف الدعم اللوجستي والتصنيع وحتى تصميم المنتج والأنشطة الأخرى المتعلقة بالابتكار. كل هذه الموارد الخارجية السريعة شكلت أداة إدارة حاسمة.

بعدئذ أتت الحركة الارتجاعية المحتومة. الاستعانة بخدمات أناس من خارج المؤسسة -بسيط جداً في النظرية- أثبت في النهاية أنه صعب نوعاً ما أن ينجز شيئاً حسناً. إنه لم يكن على مستوى ما وعد به حيث إن الشركات كانت قد حصلت من الخارج على أشياء خاطئة من أجل

أسباب خاطئة أيضاً وبدأته بطريقة خاطئة. في الواقع بينت دراسة أجريت من قبل كاب جميني أنديونغ Cap Gemini Ernst & Young أنه فقط 54% من الشركات مقتنعة بالحصول على خدمات من مورد خارجي «من أكثر من 80%» منذ عقد مضي.

مع ذلك، ليس الوقت الحاضر هو الوقت المناسب كي يُلقى بالحصول على المورد الخارجي خارج الأبواب. إن وضعه بوصفه إدارة إستراتيجية يبقى مأموناً حتى إذا كان تطوره إلى هذه النقطة بعيداً عن السلاسة. ولكن كي تحصل على قيمة إستراتيجية حقيقية من علاقاتك بطرف ثالث، فإنه غالباً ما يجب عليك أن تقصي كثيراً مما اعتقدت أنك عرفته، مثلاً الكلام حول المحافظة دوماً على السيطرة على نقاط التماس. إن بعض أكبر قصص النجاح في الخارج تقلب هذا القول المأثور القديم تماماً. إن حلول سلسلة الإمداد لشركة UPS تعالج كل شيء من تلقي الأوامر إلى التسليم إلى خدمات الزبائن لأجل زبائنها.

يمكن للحصول على مورد خارجي أن يحزر المديرين ليركزوا على أنشطة أكثر إستراتيجية وأعلى قيمة ولكن فقط إذا دربوا أنفسهم على استخدام وقت الفراغ استخداماً مناسباً. يقول إيد فري نائب رئيس في مؤسسة بوز ألن هاملتون Booz Allen Hamilton: إنه رأى الزبائن يتبنون مقاربة الحصول على مورد خارجي وبعدهن يفشلون في أن يجنوا فوائدها؛ لأنهم أداروا على نحو ضئيل جداً شركاءهم في الحصول على المورد الخارجي. كي تحصل على أشياء كثيرة من استعانتها بمورد خارجي، تحتاج الشركات إلى أن تفكر في «خطوات أطول أمداً مع نتائج

## كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على المورد الخارجي؟

على مستوى مشروعات مثل العوائد المحسنة على الاستثمار أو عائدات أكبر لصاحب المصلحة». وتوضح جين ليندر وهي زميلة بحث كبيرة ومدير مساعد لمعهد أكسنتشر للتغيير الإستراتيجي Accenture's Institute for Strategic Change حيث تقول: «عادة هذا يعني الحصول على مورد خارجي مع التركيز على النتائج الخارجية مثل تغيير موقعك في السوق أو تغيير عرضك للقيمة عند الزبائن بطريقة رئيسة إزاء استخدامك المورد الخارجي؛ كي توفر 5% من تكلفة العملية الإدارية الداخلية».

إن العمل الحقيقي مع الحصول على المورد الخارجي، بكلمات أخرى، هو أن تستخدمه أداة لتحفيز القيمة الإستراتيجية وأن تحول الأعمال وحتى أن تغير، أساساً، ديناميكية الصناعة. وهنا الطريقة:

### أخرج التكاليف، أدخل القيمة

عندما يستمر الحصول على موارد خارجية بالتحرك خلف وظائف الغرفة الخلفية في مجالات الأعمال الأكثر إستراتيجية، فإن عملية المزايدة المعيارية تفقد امتيازها؛ وشركات أكثر فأكثر تدرك أن شريكها الأفضل هو الذي يقدم لها القيمة الأعظم وليس بالضرورة التكلفة الأقل. في صناعة التكنولوجيا المتطورة، كانت شركات صانعة للمعدات الأصلية مثل بالم، وكومباك، وأومس، وسيسكو، ونورتل (Compaq)، و Palm و Nortel و Cisco و OEMS) قد حصلت من الخارج على مواد تصنيع للمختصين مثل: سلستيكا وسلكترون Celestica و Solectron

هؤلاء المصنعون المتعاقدين وسَّعوا خدماتهم كي تشمل الشحن بالسفن والإصلاحات وحتى تصميم المنتج، ولهذه الغاية يشتري كثيرون شركات هندسية وبتقديم خدمات التصميم، فإن المصنعين المتعاقدين يأملون أن يساعدوا في ابتكار المنتجات بطريقة أكثر معيارية كي تخفض التكاليف وتقلل من خطر نقص المكونات التي يمكن أن تؤذي سيسكو أو كومباك Cisco أو Compaq ولا سيما عندما تمتلك منتجاً ناجحاً في متناول يدها.

تضيف حلول سلسلة الإمداد في يوبي إس UPS قيمة عن طريق العمل بوصفها مستشاراً لزيائتها وغالباً ما تأخذ خبرتها من إحدى الصناعات وتطبقها على أخرى. يخبرنا رئيس الشركة دان ديماغيو كيف أن حلول سلسلة إمداد يوبي إس UPS ساعدت شركة فندر غيتار Fender Guitar كي تفكر من جديد في نموذج التوزيع (دولة بعد أخرى) اللامركزي في أوروبا. يقول دان ديماغيو: «إننا أحضرنا إليهم ما عدناه أنه بعض أفضل الممارسات في صناعة التكنولوجيا المتطورة». في الوقت الحاضر، بدلاً من المحافظة على كميات كبيرة من الجرد في كل دولة مع تأمين نوعي تم تكيفه محلياً وخدمات قيمة مضافة، فإن فندر Fender تستخدم عبر أوروبا المركزي الذي يخفّض تكاليف النقل والتخزين في المستودعات والجرد. إن حلول سلسلة الإمداد في يوبي إس UPS تقدم أيضاً خدمات قيمة مضافة مثل معاينة آلات الغيتار ومعايرتها في مستودعات الخزن وهكذا فإن مالكي المخازن يحصلون على منتجات «جاهزة للبيع» عند التسليم. وهذا يضيف السرعة والنوعية إلى معادلة القيمة ويمنح فندر Fender أفضلية تنافسية.

## محضرٌ للتغيير

تقول ليندر: «الشركات لا تكون جيدة عند التغيير سواء أكانت تغير نموذج أعمالها أم تنفيذ ابتكارات أم إعادة هندسة، إنه عمل صعب ولا يحصل الناس على كل شيء يتوقعونه». بعض المديرين التنفيذيين التقدميين في تفكيرهم يبدؤون باستخدام المورد الخارجي بوصفه أداة إدارة تغيير كي تقود التحول الكبير على مستوى المشروعات مثل تغيير في الوضع التنافسي أو زيادة كبيرة في حصة السوق أو سعر الأسهم. ويمكن للمورد الخارجي التحويلي أن ينجح لأنه يمتد إلى الخارج من أجل الحصول على الجزء المفقود الحاسم ويجتذب خبرة الشريك التي يمكن أن تبدأ مشروعاً بطاقةٍ والتزام وكفاءة كبيرة.

تستشهد ليندر بمثل من مصرف إسباني مضطرب قدم فقط صكوك رهن عقارية مدركاً أن الشركة ستفلس إذا لم تحول نفسها، فإن المدير التنفيذي الرئيس حول المصرف من عملية رهن عقاري إلى مصرف كامل الخدمة مع مركز معلومات كبير وفروع في كل المناطق الحضرية الكبرى في إسبانية و فقط في عام واحد. كيف؟ بالحصول على موارد خارجية لتطوير تكنولوجيا المعلومات وللتنفيذ. لقد تعاقد المصرف مع أطراف ثالثة كي تدير مركز المعلومات وتطوير المنتجات واستخدم مستشارين كي يساعدوا في افتتاح فروع واستخدام هيئة موظفين مدربين. والنتيجة، أصبح المصرف قادراً على إيقاف خسائره وإنجاز عمليات تغطية النفقات وجذب مشترٍ.

غالباً ما يكون المورد الخارجي التحويلي أسرع وأكثر فاعلية في المؤسسات من مبادرات التغيير الرئيسة الأخرى مثل إعادة الهندسة

أو المكتسبات. وتوضح ليندر قائلة: «أتجهت الشركات إلى استخدام الاندماجات والمكتسبات كي تدخل نفسها في صناعات جديدة وحتى تغيير حدود ما كانت تفعله. إنها أداة بليدة جداً ومن الصعب أن تعمل بصورة صحيحة. مع المورد الخارجي تستطيع أن تحصل على الرأس الأكثر دقة لقلمك الرصاص».

## هل يمكن للمورد الخارجي أن يحسن

### ديناميكيات الصناعة؟

يعتقد فري أن المورد الخارجي يمتلك إمكانية إلغاء دورات الازدهار والأزمات الاقتصادية التي تعانيها صناعات كثيرة على أساس متواصل. حالة في صميم الموضوع: الصهر الحديث للتكنولوجيا المتطورة حيث يؤكد فري أنه مستحث ذاتياً.

يوضح فري أنه في أوقات الطلب القوي أو المتنامي تضيف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية أي بي إم وسيسكو Cisco و IBM «مخففات الصدمة» إلى تنبؤات القدرة التي تعطيها إلى مصنعيها المتعاقدين حيث تعتقد أن هذا نوع من الحماية من فورة الاندفاع. وللسبب ذاته، فإن مصنعيها يضيفون مخففات الصدمة إلى تنبؤاتهم الخاصة المتعلقة بالمكونات الضرورية، وهكذا فإنهم لا يمكن أن يثبت أنهم مقصرون. وتكون النتيجة الطلب المضارب على طر في سلسلة القيمة. هذا التخفيف للصدمة يعيق الطلب الفعلي. إنه غير متوافر في نموذج متكامل عمودياً حيث التصنيع ينجز داخل المؤسسة ويمكن أن يكون تغيير التنبؤ ببساطة السير في ردهة.

## كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على المورد الخارجي؟

ويضيف المورد الخارجي طبقة إضافية إلى سلسلة الإمداد، الأمر الذي يعني نموذجاً ماصاً أمان إضافية. وهذه المخفضات لم توجد الركود الصناعي بنفسها ومن نفسها ولكن زادت شدته، وهذا لا يعني أن المورد الخارجي شيء سيئ، إنه أبعد ما يكون عن ذلك.

من المحتمل أن شركة مثل Cisco لم تستطع أن تنمو بقدر ما كبرت وبقدر السرعة التي كبرت بها كما نمت مع نموذج متكامل عمودياً. سمح المورد الخارجي للشركة أن تستخدم قدرة التصنيع لأي كان بدلاً من جعلها تبني منشآتها الخاصة. ومع ذلك فإن سلسلة إمداد التكنولوجيا المتطورة يمكن أن تكون إلى حد بعيد محسنة.

يقول فري: «أنا فعلاً أعتقد أنه حيثما يعمل المورد الخارجي هو حيث يصل إلى مصدر رئيس ما للتبديد، والمصدر الخارجي الأسهل، الذي ستجده هو مخاطرة - أو الأشياء التي ستقوم بها لتدير المخاطرة» لهذا السبب ثمة احتمال كبير جداً لوجود قيمة في المورد الخارجي في سلسلة إمداد التكنولوجيا المتطورة.

يقول فري: «إن الحل هو الإدارة الإستراتيجية لأربع رافعات هي التنبؤ، والقدرة، وتصميم المنتج، والعلاقة بين الأجزاء الأخرى لسلسلة القيمة (من يسيطر على ماذا)».

بتعلم كيفية تعديل هذه البيئات كي تقلل إلى الحد الأدنى وتدير المخاطر المتأصلة وتتدبر أمرها، تستطيع الشركات أن تتجنب ماصات الأمان المؤدية إلى كثير من التلف والضياع. خذ مثلاً، تصميم منتج.

قد تكون المخاطر حول متاحة المكون منخفضة بشدة عن طريق معايرة مكونات منخفضة القيمة، ويسأل فري «هل نحتاج فعلاً 10 أو 15 نوعاً مختلفاً من محركات سواقة CD؟».

إذا قبلت الصناعة عدداً أصغر من المكونات المنمذجة فإن المخاطرة المتعلقة بنقص الأجزاء ستتقلص تلقائياً. ويتابع فري قائلاً: «إن الحصول على قيمة أكثر من سلسلة إمداد تكنولوجيا متطورة يصل إلى مخاطرة مكون تجميع ومخاطرة قدرة تجميع ومعايرة المكونات منخفضة القيمة أو عديمة القيمة لأي منتج يظهر. إن المورد الخارجي هو جزء مكمل لتلك العملية.

**ما الأعمال التي ستعود بها إلى المورد الخارجي؟ كيف ستكشف**

**النقاب عن أنشطتك الإستراتيجية وعملك غير الأساسي؟**

من الوجهة النظرية، الاستعانة بمورد خارجي تتطلب قليلاً من الجهد والتفكير وتستطيع الشركات أن تتحرر من عبء الأنشطة غير الرئيسية، وأن تعزل أصول حسابات الموازنة، وتعزز عوائدها على رأس المال باستخدام طرف ثالث لتقديم خدمات. ولكن في الواقع تظل الأشياء أكثر تعقيداً. تقول جين ليندر، وهي زميلة بحث ومديرة مساعدة لمعهد آسينتور للتغيير الإستراتيجي: «إنه أمر صعب جداً أن تقرر ما هو الشيء الأساسي وما هو الشيء غير الأساسي في الوقت الحاضر وعندما تلقي نظرة أخرى غداً فإن الأشياء تتغير.

في التاسع من أيلول (سبتمبر)، كان موظفو أمن المطار غير أساسيين وفي الثاني عشر من أيلول (سبتمبر) شركة بوز ألن هاملتون كانوا أساسيين لقدرة الحكومة الفيدرالية كي يزودوا الأمة بالأمن، إن هذا يحدث كل يوم في الشركات أيضاً. في بعض الحالات تترك الشركات نفسها عرضة لانقلاب السوق من قبل الشركاء السابقين عندما يعهدون ببعض المهام إلى مزودي خدمات خارجيين.

هذه كانت حالة شركة الإلكترونيات الاستهلاكية الألمانية Plaupunkt كما تشير إيد فري نائب رئيس شركة بوز ألن هاملتون Booz Allen Hamilton، وكي تزيد قوة المنتج الذي تقدمه للمتعاملين معها، فإن شركة بلوبنكت Blaupunkt قررت أن تضيف مسجل فيديو VCRS وتعاقدت على العمل في الخارج لشركة باناسونيك Panasonic لاحقاً مع سمعة شركة Blaupunkt المرتبطة بمنتجاتها، اقتربت Panasonic من المتعاملين بسرعة ومباشرة، فقد امتلكت شبكة توزيع جاهزة لمنتجها الخاص.

يقول فري: «في الواقع، كل ما فعلته Blaupunkt كان أن أعطت الوصول إلى شبكة متعاملينها إلى Panasonic. في مقالتهم ربط المورد الخارجي بإستراتيجية العمل Linking Outsourcing to Business Strategy ينصح المؤلفون ريتشارد س. إينسينغا ومايكل ج. ويرل الشركات أن تحافظ على سيطرتها - أو أن تكتسب السيطرة - على الأنشطة التي تعد مميزات تنافسية حقيقية أو أن تمتلك الإمكانية كي تنتج ميزة تنافسية و تعهد بالبقية إلى مورد خارجي.

لقد ميزوا بين الأنشطة الأساسية و«الإستراتيجية» إن الأنشطة الأساسية هي أمر أساسي للأعمال ولكنها لا تمنح ميزة تنافسية مثل عمليات تكنولوجيا معلومات لمصرف.

أما الأنشطة الإستراتيجية فهي مصدر رئيس للميزة التنافسية. ولأن البيئة التنافسية يمكن أن تتغير بسرعة، فإن المؤلفين ينصحون الشركات أن تراقب الوضع باستمرار وأن تتكيف وفقاً لذلك. مثال، إنهم يشيرون إلى كوكا كولا - Coco التي قررت أن تبقى خارج مجال أعمال الزجاج في مطلع القرن العشرين مشاركة بدلاً من ذلك مع صانعي الزجاج المستقلين وبناء حصة سوق بسرعة. وغيرت الشركة مسارها في الثمانينيات عندما أصبح صنع الزجاج عنصراً تنافسياً رئيساً في الصناعة.



#### قراءات إضافية

- «Third – Party Logistics Study: Results and Findings of 2001 Sixth Annul Study” by C. John Langley, Jr, Ph D: Gary R. Allen, and Gene R. Tyndall (2001, cap Gemini Ernst & young).
- «Linking Outsourcing to Business Strategy” by Richard C. Insinga and Michael J. Werle (Academy of Management Executive, November 2000).