

بعد إبرام الصفقة

أربعة مفاتيح لإدارة التحالف



ستيفن بيرنهام

عبارة «صفقة مبرمة» هي من العبارات القليلة التي استحوذت على الموقف المتفاخر العازم على التطور- دونما تبصّر في العواقب- الذي ساد في تسعينيات القرن العشرين. وما كانت تلك العبارة لتتكرر في أي مكان تكرارها إزاء آلاف التحالفات التي تكوّنت في تلك السنوات الزاخرة بالنجاحات الوهمية.

إن التحالف اتفاق بين شريكين أو أكثر لاتخاذ قرارات معينة- قرارات تسويق وتوزيع مثلاً- على نحو مشترك. إذًا، هو ليس اندماجاً لكيانين في واحد، وليس حيازة كيان لآخر، وهو لا يعني أيضاً إيجاد كيان جديد. وها هي الكثير من تحالفات «الصفقة المبرمة» الموجودة في السنوات الأخيرة تواجه انقراضاً عقدها سريعاً. يقول جيف ويس من شركة «فانتيج بارتترز للاستشارات- ماساتشوستس» المتخصصة بالتحالفات، التي نشرت حديثاً دراسةً مدة ثلاث سنوات من ممارسات التحالف: «إن إدارة التحالفات في أيامنا هذه تمرُّ في أزمة. وعلى الرغم

من الازدياد المستمر في عدد التحالفات الموجودة إلا أنّ معدلات عالية من الإخفاق ما تزال تحدث». لقد أظهرت دراسة شركة «فانتيج» أنّ 70% من التحالفات قد فشلت، وقد كان سبب فشل 64% منها هو سوء إدارة علاقة التحالف على أساس يوميّ. وهكذا في بضع سنوات، تحوّل التركيز من الاهتمام بالصفقة إلى الاهتمام بإدارة الصفقة. يقول ويس: «يُنظر اليوم إلى التحالف- على نحو متزايد- على أنه علاقة إستراتيجية، ويُعزى نجاحه إلى تنفيذ أسلوبٍ منهجي واستدامته لإدارة هذه العلاقة على أساس يوميّ. وعلى الرُغم من وجود ممارسات فضلى واضحة لإدارة التحالف، إلا أن معظم الشركات لا تأخذ هذه المسألة على محمل الجدّ». يبدو أن كثيراً من شركاء التحالف يعتقدون أنّ يداً خفيّة ستقوم بتوجيه تحالفاتهم في الاتجاه الصحيح. يقول أنطوان جيث أحد المديرين في شركة «إيلي ليلي» لإدارة التحالف في إنديانا بوليس: «كي تفعل هذه العلاقات، عليك أن تكونَ منهجياً جداً، وأن تطوّر خريطة إستراتيجية مُفصّلة، وخطّة اتصالات مدروسة بعناية، وخططاً تتعلّق بعدد الاجتماعات المتوالية».

لقد أثار حلُّ التحالف الذي دام ثماني سنوات بين شركة «هيوليت باكارد- بالو ألتو- كاليفورنيا» وشركة «دل للحواسيب- أوستن- تكساس» تساؤلات لدى بعضهم فيما إذا كانت التحالفات غير مرغوبة. يقول بينجامين غوميز كاسيريس، أستاذ الأعمال الدولية في جامعة برانديز وولثام- ماساتشوستس: «ما كنتُ لأعمم انطلافاً من فضّ التحالف بين «هيوليت باكارد» و«دل»، لكن لطالما كان صحيحاً أنّ من غير المحتمل نجاح التحالفات بين الأنداد المتنافسين». لقد تغيّرت ظروف تحالف

الشركتين المذكورتين فور دخول شركة «دل» في أسواق الطباعة التي تهتم شركة «هيوليت باكارد»: «إن كان هذا يعني أن الشركات ستصبح أكثر تردداً إزاء تكوين تحالف مع شركة منافسة، فالأمر برمته يتجه نحو الأفضل إذ دخلت كثير من الشركات في تحالفات غير آخذة كل جوانب الأمر في حساباتها، ثم راحت تزعم أنها لم تشهد أي نزاع. خلاصة الأمر على كل حال أنه ليس بالضروري تناقص عدد التحالفات التي سيجري تكوينها، «وها هي شركة «دل» تثبت صحة ذلك. فمع توسعها في سوق أنظمة النقص، دخلت حديثاً في تحالف مع شركة «إي. إم. سي- هوبكينتن ماساتشوستس».

مع فشل (إم. آند. إيه. إس.) أصبحت التحالفات وسيلةً تُختار لزيادة نمو الشركات

يضيف بيتر بيكار، المدير الوطني للتحالفات لدى مصرف الاستثمار «هوليهان لوكي هاوارد آند زاكين- واشنطن العاصمة»: «لا شك أن الشركات ستواصل اختيار الارتباط في تحالفات بدلاً من البناء أو الشراء لتحفيز النمو وزيادة الثروة، وأحد أسباب ذلك أنه مع فشل «إم. آند. إيه. إس.» أصبحت التحالفات وسيلةً تُختار لزيادة نمو الشركات، على الرغم من المشكلات الإدارية التي تواجهها تلك التحالفات.

ما هي إذًا لبنات التحالف الناجح؟ فيما يلي أربع ممارسات عملية تؤكد جميعاً حقيقة أن التحالف علاقة طويلة الأمد تبدأ وحسب بعد إبرام الصفقة:

1- اجعل إدارة التحالف مقدرَةً جوهرية

قد يكون النقص الأكثر وضوحاً لدى شركات أيامنا هذه فشلها في جعل الممارسات الفضلى، التي تمثل قوام إدارة التحالفات الناجحة، ذات نظام مؤسسي، يقول بيكار: «تحقق الشركات التي تجعل مقدرَةً تحالفية ذات نظام مؤسسي فيها معدل نجاح يصل إلى 80% - مقابل معدل 10% فقط للشركات التي لا تقوم بذلك- بل تحقق عائداً استثمارياً أعلى- من تلك- بنسبة 100%». يقدم دليل هيوليت باكارد في إدارة التحالفات والواقع في مئتي صفحة واحداً من أنجح برامج إدارة التحالفات وأكثرها شمولية، يقول جيسون واكيم مدير عمليات التحالفات العالمية في شركة هيوليت باكارد: «يضمُّ هذا الدليل عشر سنوات من الخبرة والتعلم، ويقدم أربعين وسيلةً لإدارة التحالف تضمُّ فيما تضمُّ طريقةً بثماني خطوات لإرشاد المديرين عبر مراحل دورة حياة التحالف».

يقول بيكار: إن هناك خياراً آخر وهو بناء «مركز للتفوق»: يمكن فيه للمديرين «أن يتعلموا شؤون العقود والحسابات والممارسات العملية الفضلى، وسوف لن ترغب الكثير من الشركات عندئذ بتكوين تحالفات مع شركة لا تمتلك مثل هذا المركز؛ لأن ذلك سيكلفها وقتاً طويلاً في تدريب الموظفين».

2- قم ببناء الثقة وإدارتها

لكي ينجح تحالفٌ ما يجب على الموظفين أن يكونوا قادرين على تجاوز مصالح شركتهم والعمل للمصلحة الكبرى للتحالف، يقول دوغلاس

ريد، الأستاذ المساعد في الإستراتيجية بجامعة كوينز يونيفيرستي في كينغستون- أونتاريو: «إن اللعبة الحقيقية هي في تكبير الفطيرة كلها، لا في تقطيعها بحيث تحظى شركتُك بالجزء الأكبر. ويمكنك فعل ذلك عبر الوثوق بالأشخاص الذين تحالفت معهم، وعبر طريقةٍ وحيدة تتمثل بإدراكك أن الثقة تُبنى من قبل الأشخاص- لا الشركات- وفيما بينهم». ولإرساءِ أساس صحيح لعلاقة تعاونية تسودها الثقة:

● توثق من أن بعض الأشخاص الذين يتفاوضون لبناء التحالف سوف يقومون بإدارته أيضاً. يقول ريد: «إن الشركات الناجحة تحاول تجنّب منع المفاوضين للمديرين من التدخّل؛ لأنه كلما حصل ذلك المنع فإنك تستنزف مقدار الرأسمال الاجتماعي المتوافر لديك، في حين نَعْنَمُ عبر إتاحة الفرصة أكثر بدءَ الموظف بالعمل الدؤوب من نقطة الصفر؛ لأن الإحساس بالشركة المتحالفة معك على أنها شركةٌ أخرى يغيب تماماً».

● قُم بالإيفاء بالتزاماتك وعودك، سواء تعلّقت بموعد اجتماع أم بمسؤولية إيداع أموال، يقول ريد: «سيفسّر أيّ انحراف عمّا هو مُتفق عليه على أنه كسرٌ للإيمانِ بالثقافة التعاونية للتحالف، ويمكن لعدم الانسجام بين الوعد والتطبيق أن يُخلف انعدامَ الثقة».

● كُن على علمٍ بأهداف شريكك، يقول ريد: «تتكسر الثقةُ أحياناً بسبب عدم الانتباه لا بسبب تعمد الأذى»، ويضيف جيث: «يمكنك

عبر معرفة الأمور التي تهتمّ شريكك أن تزيل التوتر الذي قد ينشأ من محاولة تفسير تصرفاته، وسوف يكون أصعب عليك أن تفترضُ حُبَّ الطرف الآخر عندما تعرف شخصيته أكثر.

● توصل إلى إجماع في الرأي، إذ من المفيد عند معالجتك مسائل معينة عدم القفز إلى الحلول. يقول ديفيد ستراوس، مؤلف كتاب «كيف تنجز عملاً تعاونياً» (منشورات بيريت- كوهلر، 2002) عن القفز إلى الحلول إنه «يسبب استقطاب الأشخاص»، وبدلاً منه عليك بناء الإجماع في الرأي خطوةً خطوة «اطلب الدعم والعون واحصل على الموافقة حول توصيف المسألة المدروسة وتحليلها».

3- ادرس العلاقة بعناية

كتب المستشاران جيمس بامفورد وديفيد إرنست في مقالة «إدارة أوراق التحالف» ضمن مجلة ماكنزي ربع السنوية في عددها الثالث للعام 2002: «على الرغم من وجود التحالفات في كل زمان ومكان، إلا أن عدداً قليلاً من الشركات يقوم بمراجعة الأداء على نحو منهجي... وهكذا تُدار كثيرٌ من التحالفات عبر الحدس والمعلومات غير الكاملة».

وليس قياسُ المعالم العملية والفنية للتحالف كافيًا بمفرده، وكما يقول جيث: «قياس صحة التحالف العاطفية مهم قدر أهمية قياس عوامله الفنية وربما أكثر». وهذا هو سبب النفع الذي يأتي به تعيين مدير للعلاقة التحالفية يكون مسؤولاً عن الاهتمام بالتحالف بذاته لا عن شؤون العمل وحسب. من بين الاختبارات التي تستخدمها شركة

«ليلى» لفحص التحالفات اختباراً يدعى «صوت التحالف»، إذ ترسلُ شركةً - طرفٌ ثالث - مرةً كل عام مسحاً عبر شبكة الإنترنت يحوي سبعين سؤالاً إلى فريق الموظفين المسؤولين عن التحالف في كلتا الشركتين المتحالفتين، وتركّز الأسئلة على أربعة عشر بعداً إستراتيجياً متعلقاً بالنواحي التشغيلية والثقافية، وهي الأبعاد التي حدّتها شركة «ليلى» على أنها مفاتيح أساسية لنجاح التحالف مثل التواصل، وإدارة النزاع، والمعتقدات السائدة في الشركات. يقول جيث: «لقد قادتنا النتائج إلى تغييرات مهمة وإيجابية جداً، فقد غيرنا الأشخاص أحياناً؛ لأن الكيمياء بينهم لم تكن جيدة، في حين غيرنا في أحيان أخرى البنية القائمة وعمليات تقديم التقارير والمعلومات لدى لجان معينة».

4- طورُ بروتوكولاً

لاتخاذ القرارات على نحو مشترك

يقول غوميز كاسيرس من شركة «برانديس»: «إن اتخاذ القرارات على نحو مشترك هو روح كل تحالف، وهو أيضاً سبب وجود التحالف؛ لذلك ينبغي القيامُ به على نحوٍ سليم». وكما هي الحال في إدارة التغييرات المفاجئة، فإن اتخاذ القرارات بطريقة مشتركة يكون أقلّ مشقّة عند استخدامك نموذجاً يحيط بالعناصر الأساسية كافة. يصف كتاب «البراعة في إستراتيجيات التحالف»، الذي شارك غوميز كاسيرس في تأليفه، بروتوكولاً للغاية المذكورة، ومن بين الخطوات الأكثر أهمية التي يقدمها:

● أنشئ قبل التوصل إلى الصورة النهائية للصفقة فريق عمل لاتخاذ القرارات على نحو مشترك يكون مؤلفاً من موظفين تنفيذيين أو أربعة من مناطق عمل مختلفة في كل من الشركتين المتحالفتين.

● دون قائمةً بالقرارات الأكثر أهمية (من عشرين إلى خمسين قراراً) التي يلزم اتخاذها، وقسمها إلى فئات مرتباً إياها وفقاً لتدرج الأهمية.

● حدّد المعنيين بالضبط في كل قرار مهم وشجّع صانعي القرار المحتملين مستقبلاً الذين يمكن لهم اتخاذ قرار ما أو إعاقته على إبراز أنفسهم وآرائهم.

● طور مجالاً محدد الأدوار لإظهار الدور الذي سيقوم به كل واحد من صانعي القرار في اتخاذ قرار معين: التعمّد، أو التفاوض، أو الاستشارة، أو إعطاء الملاحظات، أو التفويض.

● ارسم مسارَ القرار المتّخذ بتمثيل بياني لمسار القرارات الضرورية والأشخاص المعنيين باتخاذها، وسوف يساعد هذا الأمر في إزالة القلق الذي يمكن تزايدُه عند عدم معرفة هؤلاء الأشخاص بما قد يواجهونه مستقبلاً.

إن تنفيذ هذه الممارسات العملية الفُضلى سيفيد الشركات أكثر بكثير من مجرد تمكينها من إدارة التحالف على نحوٍ فاعل. يقول جيفّ كيريليك من شركة «هيوليت باكارد- كندا»: «عند تحقيق نموّ التحالفات للعائدات، فإن هذه التحالفات ستبرهن على كونها أدوات مهمة للتوصل إلى حلول لم تكن بذلك الوضوح».