

## اتخاذ قرار الدورة السريعة

### إدوارد بريويت

على مدى العقد الأخير اعتنقت عدة شركات -حتى الصناعات الكاملة- تقنيات الدورة السريعة وسيلةً لإسراع جذري للإنتاج وتطويره، ولكن مع كل فوائدها فإن التركيز على السرعة قد جعل أعمال المديرين غالباً أكثر صعوبة، تغيير العلاقات التجارية السريع قد أضعف التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم -المهام الأساسية للإدارة- وجعلها سريعة وغير موثوقة على نحوٍ خطِر.

كيف تخطط قائمة الموجودات للربع القادم إذا كان كتاب العمل يتغير أسبوعياً؟ كيف تركز على برنامج تطوير الإنتاج عندما يستطيع السوق أن يجعل جهودك مهمة بين عشية وضحاها؟ باختصار، كيف تتخذ قرارات عمل تجاري جيدة في الوقت الذي يتغير فيه عملك التجاري بسرعة كبيرة؟

أضف سهماً جديداً إلى الجعبة الإدارية: اتخاذ قرار العجلة السريعة، هذا القرار لا ينجز ببساطة «بدراسة أسرع»، بل بتغيير منتظم للطريقة التي يتعامل بها فريقك مع المعلومات.

هنا الماعاة مفيدة من مفكرين إداريين طلائعين وشركات لمساعدتك في شحذ قدرتك على العمل بحكمة، حتى في وجه الوقت غير الكافي والمعلومات غير الكافية.

## 1- أعد التفكير في نموذج القرار

النموذج القياسي لبحث السوق - الجهد الزمني الكثيف من أجل جمع أكثر ما يمكن من المعلومات ثم توليفها - كان دوماً غير مُرضٍ على نحو ما، نظراً لأن «المعلومات الكاملة» وهم. ولكن الحاجة إلى السرعة تحطم هذا البناء التقليدي للقرار. الأسواق تتحرك بسرعة بالغة بحيث إن مديراً ينتظر معلومات خَطرة يخاطر بترك البوابة متأخراً جداً. آسيا براون بوفيري (ABB) والمدير التنفيذي لـ (بيرسي بارنفيك)، فهم هذه الحقيقة الجديدة عندما شكّل «صيغة 3-7» في أواخر الثمانينيات: اتخاذ قرار بسرعة، وأن تكون على صواب سبع مرات من عشر أفضل من أن تتأخر وأنت تبحث عن الحل الكامل، كما قال لمديره. القبول بمثل هذا المعدل المرتفع من الخوف «قد يبدو مريعاً في البداية، ولكن عندما تفكر فيه أكثر قليلاً، سوف يعطيك القرار السريع خيارات لا يوفرها لك القرار البطيء»، كما يقول البروفيسور ولتر رايمان الباحث في معهد بولي تنيك، والخبير في الإدارة «إذا اتخذت القرار بسرعة وحصلت في أسبوع أو اثنين أو ثلاثة مصاعب لم يتوقعها أحد، لديك فرصة جيدة جداً أن تكون قادراً على أن تعكسها أو تعدلها، ولا يزال لديك الوقت للتعامل مع مشكلات السوق»، وعلى العكس من ذلك، القرار المتأخر قرار ضائع، شعار مانترا هو حجر الزاوية لنجاح ABB:

«السرعة والقساوة أفضل من العناية والبطء، الشيء الوحيد الذي لا نستطيع أن نقبل به هم الناس الذين لا يفعلون شيئاً».

كيف تضمن أن تأخذ قراراتك المسار الصحيح بنسبة 70% على الأقل من الوقت؟

يجيب بول مانميل المستشار الكبير في «شركة مونيتور»: بالاعتماد على حدس إداري، الحدس قد يبدو في البداية مُنزلقاً منحدرًا نضع عليه أحكام العمل، ولكنه في الواقع طريق موثوق للوصول إلى معرفة المديرين المتراكمة. يقول ماغيل: «الناس الذين يضعون قراراً حدسياً جيداً يرفعون معلوماتهم»، ويقول أيضاً: «الحدس يناسب أيضاً اتخاذ القرار السريع»، ويضيف: «إنه إبداع عميق، ولا يحصل عليه بأشهر وأشهر من التحليل».

## 2- الترابط

الوقت الحقيقي للترابط الإلكتروني جديد جداً، لدرجة أن كثيراً من الشركات تحاول أن تدرك كيف يمكن أن تحدث تغييراً كاملاً في اتخاذ القرار، تقنية الاتصالات اليوم «مركزة على الضغط حتى الصفر على مقدار الوقت الذي تستغرقه للحصول على المعلومات واستخدامها، وأن تتعلم أن تتخذ قرارات، وأن تبدأ عملاً، وأن تنشر المصادر، وأن تبتكر»، وهذا ما يلاحظه بعناية ريجيس مكينا في كتابه «الزمن الحقيقي». مثل هذا الضغط الزمني ليس متأثراً بارتباط مدير ما بجميع مصادر

المعلومات، فتحمة المعلومات يمكن أن تكون سيئة مثل الافتقار إليها، ولكن بربط عدة مديرين فيما بينهم. بالاستفادة من التواصل الذي أوجده البريد الإلكتروني (إي ميل)، والإنترنت، والشبكة العالمية، والمشاركة في المعلومات (سوفت وير)، مثل ملاحظات لوتس، يستطيع المديرون أن يدمجوا قواعد معرفتهم وقدرات اتخاذ القرار لمعالجة المشكلات بصورة أسرع وفي مرحلة أبكر مما كان ممكناً في السابق، «التقنية المخزنة والمتقدمة... تسمح للأفراد في المنظمات بالانشغال بعدد أكبر من الأمور، ليس باتخاذ قرارات تجاهها، بالضرورة، بل بعرض رأي أو نقله إلى شخص آخر، «هذا ما يقوله كريستوفر مير مدير مركز إيرنيست ويونغ لابتكارات العمل، «المسائل تأخذ شكلاً كأفكار متصلة بعضها ببعض. الناس يسكون بالكثير الكثير من جداول الفكر».

هذا التعاون يغير ما هو أكثر من مجرد السرعة التي تتخذ فيها القرارات، إنه يغير صناعتها، ويضيف «مير»: «بعض المسائل يمكن أن تحل نفسها، لأنه بالتجول على عدد من المفكرين المختلفين، تأخذ شكلاً يصبح قراراً»، هذا ما يضيفه «مير» الذي يسمي هذه العملية «صنع القرار الداخلي».

### 3- امتحان السوق

يمكن للسوق الذي ينظر إليه تقليدياً على أنه امتحان أخير للمنتجات، يُمكن أن يُستخدم السوق أحياناً للاختبار والتغذية الراجعة المُبكرين،

وتغذية راجعة تضع ترجمة آلية، من جاذبة المجرابين بتقديم المنتجات مجاناً، هذا الإجراء عملياً يساعد كثيراً قوة اتخاذ القرار للزبائن المحتملين، «وضع نموذج أصلي في السوق والحصول على رد فعل، وترك السوق يصوغها، حتى إلى نقطة تحديد العلة وفي بعض الحالات اقتراح حلول... تسرع اتخاذ قرارك، وبذا تستجيب لمعلومات السوق أولاً بدلاً من نهاية دورة القرار».

كما يشرح مير: «دع السوق يدير منتجك» هذا موضوع رئيس في الكتاب، يشارك فيه مير».

أمازون دوت كوم يأخذ هذا المفهوم أبعد من ذلك، السعي إلى التغذية الراجعة للزبون في كل فرصة، بائع الكتاب إلكترونياً (online) قادر على أن يتعلم أفضليات المشتري بسرعة بالغة، وبالنتيجة، فإن أمازون يختزن الكتب على مستويات أمثل، يحسن الطريقة التي يوزع فيها عروضه، وتصل إلى الزبائن الدائمين والعملاء المحتملين بطرق جديدة وغير متوقعة، ويقول مير: «أمازون تجلب طريقة جديدة مع تواتر واسع بالدوران ما بين ما يخبرهم به السوق والاستجابة له».

على الرغم من أن الترابط الحالي المتولد بالشبكة يعطي شركات فعلية مثل (نتسكاب) و (أمازون) ميزة سريعة، فإن الصانعين وشركات الخدمة يمكن أن تستخدم أيضاً «الإنترنت» لتحريك اتخاذ القرار بصورة أقرب نحو الزبائن، وقد استخدمت شركة «ديل كومبيوترز» الاعتماد على الهاتف للبيع مباشرة إلى الزبائن، وعلى الشبكة نرى شركة ديل

قادرة على إعطاء زبائنها معلومات كثيرة جداً عن خيارات الشراء في الوقت نفسه الذي تتابع فيه أفضلياتها، هذه القدرة الجاهزة قد سمحت لشركة «ديل» أن تخفض وقت التسليم من 14 يوماً إلى يومين.

#### 4- إعادة تصميم عملية القرار

كما أن عمليات التصنيع يمكن أن يعاد تصميمها لتقليص وقت العملية، فإن عملية اتخاذ القرار يمكن أن يعاد تشكيلها من أجل الوصول إلى حل أسرع، كما يلاحظ مدير «شركة مونيتور»: دوغ روهال، إنه يساعد الزبائن المشتركين على تحديد الخيارات الحاسمة التي يواجهونها بامتحانهم بشأن متعهد السوق التي يعملون بها، ثم يساعدهم على زيادة تركيزهم على النقاط القليلة التي تتطلب الانتباه الفوري الشديد، مثل عمليات المعالجة أو إستراتيجية تسعير الشركة، ويقول روهال: «جوهرياً نحن نشخذ المسألة، ونصمم الخاص»، هذه المقاربة تساعد على نحو خاص الأوضاع التي تتضمن مقداراً كبيراً من الشك، مثل إطلاق منتج جديد حيث احتياجات الزبون تكاد لا تفهم، أو حركات السوق حيث يكاد يكون من المستحيل التنبؤ برد فعل المنافسين. وما عدا ذلك يساعد روهال المديرين على أن يقرروا كيف يستطيعون تعلم ما يحتاجون أن يعرفوه، يقول روهال: «إنه من الصعب حقاً التفكير في رد فعل تنافسي، ولكن من السهل أن تتحدث إلى 50 زبوناً، إذاً أفضل ذلك أولاً». وأسلوبه يتناول أيضاً مناطق حيث يكون اليقين مستحيلاً: «ما كل شيء يمكن أن يكون قابلاً للقياس جيداً، المهمة هي أن يعين حدود الخيارات بدقة بالغة قدر الإمكان».

يطبق ماغيل تصنيفاً مشابهاً لاتخاذ القرار الإستراتيجي عند زبائنه، إنه يدرس السياق التنافسي الذي يعملون به: أقسام الصناعة والزبائن والمستخدمون والمتنافسون وتطور الإنتاج والعمليات والتسويق والتسعير، وقنوات التوزيع والشركاء والمنظمات، ويعلن قائلاً: «أحد أكثر الأشياء مساعدة التي يستطيع المدير أن يقوم بها هو أن يفهم المدى الكامل للمسائل الإستراتيجية». في كثير من الأحوال، تكشف هذه المراجعة المنتظمة النقاط التي يتجاهلها المديرون أو لا يريدون فهمها، أو لا يقدرّون على ذلك، يُبيّن ماغيل على سبيل المثال:- «يركّز بعض المديرين على ما أخبرهم الزبون لتوّه، فيما يركز آخرون على استخدام القدرة؛ لأنهم يمرضون الأرقام، ويعرفون أن ذلك ما يؤدي إلى الربح، كلاهما على صواب، ولكن عندما يواجهان قراراً إستراتيجياً لا بد من اتخاذه فإنهما لا يستطيعان أن يوحّدا هذه الاهتمامات».

## 5- الجأ إلى لا مركزية القرار

على الرغم من أن دفع سلطة اتخاذ القرار إلى ما دون التسلسل الهرمي إلى مستوى أدنى ومتوسط من المديرين ينتشر بازدياد، فإن هذا الشرط السابق لاتخاذ القرار سريع الدورة ينبغي ألا يهمل، يقول ريثمان: «كثير من بنى اتخاذ القرار القديمة كان موروثاً عن أناس خدموا في الجيش، حيث كان يفترض أن الشخص الأدنى منك كان أبله»، ذلك الافتراض لا يتعارض مع توقعات مستخدمي اليوم فحسب، بل إنه يهدر الموارد أيضاً. حتى في الجيش -المنظمة القيادية

والانضباطية التقليدية- يتمسكون بمزايا المستخدمين المفوضين: يشير مير إلى أن البحارة الأمريكيين اليوم قد تعلموا أن يقوموا باستقلالية وضعاً ما، ويتخذوا ببساطة قراراً بدلاً من الانتظار.

دورات الحياة الإنتاجية الأقصر، دورات تطور الإنتاج الانسيابية، الانفتاح السريع والانغلاق لفرص السوق، جميعها تؤكد الحاجة إلى شمول طريق قرارات العمل التي تتخذ.

إستراتيجيات الدورة السريعة تساعدك على العمل بطريقة أذكى وأسرع وعلى إعادة تشغيل عمليات اتخاذ القرار وتجهيزها في شركتك من أجل فائدة قصوى.

### قراءات إضافية

*Blur: The Speed of Change in the Connected Economy* by Stan Davis and Christopher Meyer (1998, Addison-Wesley)

*Real Time: Preparing for the Age of the Never-Satisfied Customer* by Regis McKenna (1997, Harvard Business School Press)

*The Death of Distance: How the Communications Revolution Is Changing Our Lives* by Frances Cairncross (2001, paperback edition, Harvard Business School Press)

