



## الفصل الثامن

### انظر بعمق إلى نيسك

تصنع شركة وينسبيك الرقائق الإلكترونية لمصنعي التجهيزات الأصلية للحواسيب الشخصية. وكانت قد بدأت أعمالها في عام 1997 في نيويورك ولديها الآن منشآت في كاليفورنيا وتايبيه في تايوان. وتم إدراج وينسبيك في قائمة مجلة انتريينور التي تضم أسرع الشركات نمواً على مدى ثلاثة أعوام متتالية. ورغم أن نموها السريع - أو ربما بسببه، حافظت الشركة على تميزها بجودة منتجاتها. وفي الواقع، فإن تلك الجودة كانت إحدى نقاط القوة لديها.

وبحلول عام 1999 أطلقت الشركة نموذجاً يتطابق بشكل خاص مع العلامات التجارية، وهدفها من ذلك الوصول إلى بيع مصنعي الأجهزة الأصلية النموذج الذي يتمتع بأعلى جودة في السوق، وقد توصلت إلى تحقيق ذلك الهدف بعد خمس سنوات. وتقوم الشركة بإخضاع معظم الرقائق إلى اختبارات دقيقة جداً واستخدام طرائق للتحقق من صحة الاختبار أفضل من تلك التي يستخدمها منافسوها. ويشتمل الموقع الإلكتروني للشركة على العبارة التالية: «إننا بوساطة الأتمتة الكاملة التي لا يتدخل فيها أي عامل بشري وباستخدام الطباعة بالاستتيل من البداية للنهاية نكفل أن تكون حصيللة النجاح 99.9 بالمائة من المرة الأولى، مما يضمن لك انخفاضاً حاداً في حالات النماذج المعاد تصنيعها، ونلغي بذلك إمكانية الفشل في العمل الذي يعزى إلى تضرر الأجزاء بالحرارة.» وهذا في جوهر الأمر، يضمن عدم حدوث أية عيوب في إنتاجها.

واليوم، تعتبر وينسبيك شركة تسويق ديناميكية جمعت ما بين الخبرة التقنية الجوهرية في الانتشار التقني ومنظور الأعمال العالمية. ولقد أدركت وينسبيك أن الجودة مفتاح نجاحها. فولد هذا الاستبصار دفقاً ثابتاً في عوائد الأرباح الناتجة من توزيع تقنياتها وأنشطتها التسويقية. (1)

وما إن تنتهي من القيام بدراسة شاملة للعالم من حولك، يكون الوقت قد حان للنظر إلى الداخل. وكما فعلت وينسبيك، عليك أن تنظر بعمق إلى نفسك لترى ما إذا كنت تملك ما يتطلبه الأمر لاقتناص الفرص في السوق.

### قيمة النظر إلى الداخل

يعد إلقاء نظرة متعمقة إلى نفسك أمراً أساسياً لسببين اثنين على الأقل.

أولاً، لدى العديد من مدراء الأعمال ذات التوجه نحو النمو، فهماً لا يتسم بالدقة للأوضاع الداخلية للشركة. وغالباً ما يعتمدون على الرأي الشخصي أو «الشعور» في تقويم حالة شركتهم، مما قد ينتج عنه منظوراً غير واقعي لاستطاعة الشركة وإمكانياتها والنواحي التي يجب الاهتمام بها. ولا يمكن الحصول على لمحة موجزة للشركة معقولة وذات معنى إلا عبر تحليل دقيق ومنهجي.

أما السبب الثاني للقيام بتحليل داخلي وبعد أكثر أهمية. إذ أن النظر إلى الداخل يكشف بشكل أساسي ما إذا كانت تتوفر لديك الوسائل للتعامل مع فرص النمو - وهذا كشف حاسم. إذ يمكن لامتلاك إدراك جيد للذات أن يغير بؤرة اهتمام أنشطة الشركة واستراتيجياتها ويمكنه في بعض الأحيان أن ينقذ الأعمال من الكارثة. ومع ذلك فإنها خطوة منسية في التسلسل المنطقي للتخطيط بالنسبة للعديد من الشركات والمدراء، حيث ينزع مدراء الأعمال إلى التحرك استراتيجياً لاقتناص الفرص دون القيام بدراسة متأنية لقدرتهم على إنجاز ذلك بنجاح.

وينبغي عليك أن تجعل معرفتك واستبصارك بالفرص متناغماً مع فهم مماثل للقدرات الداخلية لأن من شأن التحرك باندفاع في البيئة الخارجية دون دعم داخلي مناسب، أن يؤدي في الكثير من الحالات إلى صعوبات خطيرة.

## ما الذي يتطلبه تقويم الذات؟

يتطلب تحليل ما لديك من نقاط قوة وضعف وتقويمها وقتاً والتزاماً. وليس من المستبعد أن تمضي الشركات عدة أسابيع في تحليل نقاط قوتها وضعفها. وتعتبر دراسة شركتك أصعب نوعاً ما من دراسة البيئة التي تواجهها. إذ أن معظم المعلومات التي تجمعها عن البيئة والمتعلقة بالاقتصاد والصناعة والمنافسة تكون منشورة مسبقاً. وفي متناولك. وما عليك إلا التأمل فيها ودراستها، وتحليلها بدقة، فالمعلومات تكون متوفرة بشكل عام ويمكن تصديقها نسبياً. أما العثور على معلومات تخص شركتك فقد يكون بالفعل أكثر صعوبة ويمكن أن تكون هذه المعلومات متحيزة.

فلندرس، مثلاً، استراتيجيات التسويق فقد يكون من السهل تقدير كمية الأموال التي أنفقت في حملة التسويق التي تمت مؤخراً. أما تحديد مدى فعاليتها فقد يكون أكثر صعوبة. كما قد يصعب تقدير جوانب أخرى للشركة، مثل معنويات الموظفين والاستعداد للتغيير، بشكل صحيح. وفي بعض الأحيان يمكن أن تكون المعلومات مغلوطة تماماً، وذلك يتوقف على طريقة جمعها. وحتى النتائج المالية التي ينبغي أن يكون فهمها سهلاً، قد تكون محيرة بسبب تنوع المتغيرات التي يمكن استخدامها لتحديد النسب المالية.

وهكذا، فمن المهم أن تكون موضوعياً حيال المعلومات الداخلية بقدر موضوعيتك تجاه المعلومات الخارجية. وإنه لأمر حاسم أن تكون متيقظاً لأي تحيز في التحليل قد يتسلل إلى تقويمك لقدرة الشركة على المنافسة والنمو.

وإليك تحذير أخير قبل أن نصل إلى تفاصيل هذه النظرة المعمقة إلى القدرات التنافسية لشركتك. فربما تكون قد لاحظت وضع هذه الفصول الثلاثة بعد الفصول الثلاثة التي تتحدث عن البحث عن الفرص. فلقد كان ذلك أمراً مقصوداً. إذ أننا نريدك أن تنظر إلى الخارج أولاً، ومن ثم إلى الداخل. فبالنظر إلى الخارج أولاً، ستعرف ما هي فرص النمو ومدى سهولة تحقيق مستوى النمو المرغوب. والآن، عندما تنظر إلى الداخل، يكون لديك السياق والمنظور والإحساس بما تحتاج إليه فعلاً لتحقيق النمو.

إن أحد أكثر أسباب الفشل انتشاراً بين الشركات النامية محاولة اقتناص فرصة للنمو دون وجود موارد كافية. ولا يمكننا أن نتوقع النجاح إلا عندما نزاوج ما بين الفرص والقدرات القوية للشركة.

فإذا قمت بدراسة حالتك في الفراغ، فلن تعرف سوى القيم المطلقة لما تقوم بدراسته أياً كان. ولكن إذا نظرت إلى الخارج أولاً، ثم قمت بدراسة قدراتك، فسيكون لديك تقدير مطلق وآخر نسبي لتوجهك. ذلك أن معرفة المعلومات في إطار نسبي يكون أكثر منطقية من مجرد معرفتها بشكلها المطلق.

### نقاط قوة وضعف الشركة

تركز إحدى مقاربات التقويم الذاتي الأبسط ولكن ذات النظرة العميقة على تحديد نقاط القوة والضعف. ومن حيث المصطلحات المستخدمة هنا، فالقوة تعني أي مورد أو قدرة تساعد الأعمال على تحقيق أغراضها واستراتيجياتها، أو الإفادة من الفرص التي تتاح لها، أو تدفع عنها المخاطر. وعلى العكس من ذلك، فالضعف يعني أي عامل يعيق الأعمال عن تحقيق أغراضها واستراتيجياتها أو الإفادة من فرصها أو تترك الشركة عرضة للأذى من المنافسة.

تركز إحدى مقاربات التقويم الذاتي الأبسط ولكن ذات النظرة العميقة على تحديد نقاط القوة والضعف.

ولنذهب أبعد قليلاً في موضوع نقاط القوة والضعف. فالقوة أي شيء يساعدنا على تحقيق أهدافنا. ولكن نقاط القوة تقع على طول سلسلة تبدأ من مجرد القيام بشيء على نحو لا بأس به إلى القيام بشيء على نحو جيد جداً. أما القوة ذات الشأن فشيء نقوم به على نحو جيد بشكل استثنائي، في كل من الناحيتين المطلقة والتنافسية. وذلك أمر يمكننا استغلاله. إنه شيء تحاول الشركات الأخرى محاكاته، لأنها ترى مدى نجاحنا. وبالمثل فنقاط الضعف تلك الأشياء التي لا نقوم بها بشكل جيد إنها أجزاء من الأعمال لا تتوافق فيها الأمور بشكل صحيح أو التي نكون ضعفاء فيها. ونقاط الضعف، شأنها شأن نقاط القوة، تقع على طول سلسلة تبدأ من المجالات التي ربما نكون فيها في مستوى متوسط وحسب إلى المجالات التي نكون فيها معرضين للأذى بشكل خاص أمام المنافسة. ونطلق على هذه المجالات الأخيرة نقاط الضعف الشديد.

يمكن لنقاط القوة أن تقع على طول سلسلة متصلة تبدأ من شيء نقوم به على نحو لا بأس به إلى شيء نقوم به بشكل جيد جداً.

والآن دعونا نخطو خطوة إضافية. بحيث ننظر إلى عملياتنا ووضعنا المالي، ومهاراتنا التسويقية، وقضايا الإنتاج، والموارد البشرية، وسواها، ويمكننا أن نحلل مجالات الشركة هذه من وجهة نظر العمليات اليومية. ولكن

لأغراضنا الخاصة، فإن القيام بذلك من منظور استراتيجي يعد أمراً أكثر أهمية. أي، هل نحن في وضع يمكننا من تطبيق الاستراتيجيات التي نضعها بنجاح؟ فلنتأمل هذا القياس التمثيلي التالي.

ربما تقوم بزيارة طبيب العائلة لإجراء الفحص السنوي. وفي تلك الحالة، فإنك تزور طبيبك للحصول على تقدير عام لحالتك الصحية. والآن لنفترض أنك قررت التدريب من أجل سباق الماراثون. عندئذ ستزور الطبيب لإجراء فحص سريري قبل التدريب وسينظر الطبيب إليك عندئذ من المنظور الذي يحدد كيف يمكنك القيام بالأداء الرياضي تحت الضغط. وهذا يختلف عن الفحص السريري العادي. وبالطريقة نفسها، تقوم بإعداد التقارير المالية السنوية والفصلية التي تخبرك عن الحالة الصحية العامة لشركتك. ولكنك بحاجة إلى النظر بعناية أكبر إلى شركتك - ودراساتها بعمق أكبر - إذا كنت تخطط للنمو.

وهذا ما يقوم به الرأسماليون المغامرون طوال الوقت. فإذا قدم منظم أعمال مشروع عمل لأحد الرأسماليين المغامرين، فمن المرجح أن يرفض الأخير الخطة لعدد من الأسباب. ولكن لنفترض أنك قدمت اقتراحاً لإحدى شركات الرأسمال المغامر وأنه فاز بالجولة الأولى. عندئذ سيدخل الرأسمالي المغامر بما نسميه مرحلة الجهد المستحق. وهذا مؤداه أنهم سوف يحللون الشركة بعناية من منظور ما هو ضروري لتحقيق النمو السريع الذي يتطلبه الرأسماليون المغامرون. ومن المؤكد أنهم سينظرون إلى الأسواق، كما سبق أن اقترحنا في الفصول السابقة. ولكنهم سيركزون على نقاط قوة فريق الإدارة، وتوفر المنتجات أو العمليات التي تتمتع ببراءة الاختراع، وحجم رأس المال اللازم بالمقارنة مع الحجم المتوفر حالياً، وحجم الملكية التي سيطلبونها من أجل القيام بالاستثمار، والمدة الزمنية التي ستمضي قبل أن يستردوا أموالهم.

### **الرسم بضربات الفرشاة العريضة أولاً**

يقوم الرسام انطلاقاً من قطعة القماش البيضاء بتخيل المدى الذي ستستخدمه اللوحة، ثم يحدد مظهر اللوحة بضربات عريضة، وما إن يتشكل الإطار الخارجي

الأساسي، ومن الممكن أن يكون ذلك حتى بقلم الرصاص أولاً، يعمل على إضافة المزيد من التفاصيل. وأخيراً، يستخدم ريشة رفيعة لملء التفاصيل الدقيقة - مثل أهداب الطفل أو الأوراق المفردة للشجرة. وهنا تولد كل طبقة من التفاصيل الطبقة التي تليها. فإضافة ثوب أزرق للفتاة الصغيرة يقود الرسام إلى إضافة ألوان تكميلية للأزرار أو الحلبي أو المناديل.

وإن تحليل نقاط القوة والضعف للشركة يشبه هذا الأمر. إذ نبدأ بالقيام بضربات عريضة بالريشة حول كيفية أداء الشركة. وتقودنا هذه الضربات العريضة إلى المزيد من التفاصيل أينما يحتاج الأمر لذلك. وتظهر الفرشاة العريضة أن وضعنا المالي يعاني من بعض المشكلات. عندئذ نوجه انتباهنا إليها لنحدد تلك العوامل التي يحتمل أن تكون قد ساهمت في خلق هذه المشكلات. وبعد ذلك نقرب العدسة أكثر لنتساءل عن سبب هذا الارتفاع الكبير في الحسابات المدينة. عندئذ يمكننا النظر في كل مشتر إذا لزم الأمر لنحدد الأسباب التي جعلت هؤلاء المشترين بالذات لا يدفعون ما عليهم في الوقت المحدد.

يظهر الشكل ٨-١ أداة التحليل ذات الفرشاة العريضة والتي نبدأ بها لتحديد أين تقع نقاط القوة والضعف ذات الشأن. ومن ثم نصل إلى المهمة التالية لتعيين أسباب ما لدينا من نقاط قوة أو ضعف محددة.

تضم مناطق الفرشاة العريضة التي افترضناها الفئات التي تتعلق بالوضع المالي والقدرات التسويقية والكفاية العملياتية والموارد البشرية. وعليك أن تتذكر دائماً أن هذه الفئات المختارة والمتغيرات التي تم تحليلها قد تختلف تبعاً لنوع الشركة والصناعة المعنيين.

### استخدام الفرشاة العريضة

تأمل طريقة استخدام أداة الفرشاة العريضة. فقد ترغب في البدء بإجراء مسح للجدول وتحويله إلى نشرة أو شريحة ضوئية لاستخدامه في النقاش الجماعي. وإليك طريقة استخدامه.

لا تتمتع أي شركة بالقوة في كافة أجزاء العملية. لذا عليك أن تجد تلك المجالات التي تمتلك فيها القوى الأكبر وتستغلها إلى أقصى درجة ممكنة.

## الخطوة الأولى

أولاً، حدد المناطق الأساسية لشركتك مثلما نفعل هنا. وابحث عن العوامل التي يمكن قياسها وتتصل نوعاً ما بخطط الشركة للنمو. وإذا كنت تعمل مع مجموعة، فقد ترغب في إجراء عصف ذهني لتري أي المناطق أو العوامل

قوة شديدة	قوة قليلة	حيادي	ضعف قليل	ضعف شديد	الأهمية الاستراتيجية	المناطق المراد تحليلها
						الموارد المالية الأداء الإجمالي القدرة على جمع رأس المال وضع السيولة النقدية
						الموارد التسويقية حصة السوق معرفة الأسواق جودة المنتج الموقع الترويج التسعير التوزيع
						الموارد التشغيلية المنشآت إمكانية الوصول إلى الموردين الرقابة على المخزون بنية المنظمة
						الموارد البشرية عدد الموظفين قدرات الإدارة العليا المزيج المناسب من الموظفين التعويضات معنويات الموظفين

الشكل 8-1 تحليل الفرشاة العريضة

الجديرة بالتحليل. ولكي تجعل الجميع يحافظون على تركيزهم في تحديد المتغيرات وعدم تحليلها مسبقاً، قدم لهم العمود الأول فقط (المناطق التي يجب تحليلها) أو العمودين الأولين فقط (المناطق التي يجب تحليلها والأهمية الاستراتيجية). قم بترتيب الأهمية الاستراتيجية وامنحها علامات تتدرج من 1 لتصل إلى 10، على أن يكون الرقم 10 الأكثر أهمية والرقم 1 ليس لها أهمية استراتيجية. والآن، حافظ على جميع العوامل في قائمتك، بغض النظر عن درجتها. ويمكنك أن تعود لاحقاً لإلغاء المناطق ذات الدرجات الأدنى. وما إن تحدد 20-25 متغيراً، بالإضافة إلى الأهمية الاستراتيجية لها، يمكن الانتقال للخطوة الثانية - تحليل العوامل.

### الخطوة الثانية

أعط كل واحد من العوامل أو الموارد الداخلية درجة من خمس درجات: ضعف شديد، وضعف قليل، وحيادي، قوة قليلة وقوة شديدة. من الواضح أن هنالك درجات من القوة والضعف. ويجب تقويم كل عامل أو مورد وقياسه وتحديد ما إذا كان ضعيفاً أو حيادياً أو قوياً. وقد تكون علامات بعض المتغيرات - مثل النسب المالية، أو معدلات المنتجات ذات العيوب، أو بيانات معدل دوران العمالة - متوفرة عند الطلب، لأن معايير الصناعة موجودة لأغراض المقارنة. أما في الحالات الأخرى، فغالباً ما لا تتوفر البيانات الموضوعية. وقد ترغب في معرفة فعالية الإعلان، ولكنك لا تملك الأرقام التي تربط المبيعات بالجهود الإعلانية، ولهذا تستخدم مقارنة تعتمد على الحكم. وهنا سوف تكون التقديرات كافية لتحليل الفرشاة العريضة. ويمكنك التقاط المزيد من التفاصيل لاحقاً لبناء الثقة والموضوعية في هذه الأحكام.

وعليك أن تحاول أنت أو فريقك القيام بتقدير دقيق قدر الإمكان عما إذا كان كل متغير من هذه المتغيرات يتصف بأنه شديد القوة، أو قوي، أو حيادي، أو ضعيف، أو شديد الضعف. ولا بأس من أن تصرف وقتاً طويلاً في هذا التمرين. فهو جدير

بوقتك. وقد ترغب حتى بأن يقوم كل فرد من أفراد طاقمك بتحليل كل متغير بشكل مستقل ووضع درجة له. ومن ثم، اجمع أفراد المجموعة معاً لمقارنة الملاحظات ومعرفة أين تتفقون؟ وأين تختلفون؟ ولماذا؟ وهل هنالك إجماع عام؟ وإذا كان الأمر كذلك، اخلص إلى تصنيف نهائي لكل متغير من المتغيرات، وقد تجد أنك لا تعرف بعض المتغيرات المهمة. فإذا كانت الحال كذلك، فكيف ستجد تلك المعلومات؟ وأي مقياس ستستخدمه لتحديد ما إذا كان المتغير بالفعل نقطة قوة أو ضعف؟ وقد ترغب حتى في تشكيل لجنة فرعية تكون مهمتها جمع المعلومات الموضوعية عن المتغير أو العامل في الاجتماع التالي. فاطلب منهم أن يكون لديهم دليلاً ثابتاً يدعم رأيهم بأن المتغير يشكل مصدر قوة.

وهناك سبب لكون هذا الأمر هام جداً. إذ أننا جميعاً نعتقد بأننا نتمتع بشعور جيد بكيفية أداء مجالات مسؤوليتنا. ولكن غالباً ما نكتسب ذلك مع الوقت، ويغلب على تقويمنا أن يكون ذاتياً وحدسياً بدلاً من أن يكون موضوعياً وغير متحيز. ويتطلب حث جماعتك على جلب دليل على تقديرهم - سواء كان جيداً أم سيئاً - أن يكونوا أكثر موضوعية وأن يجيبوا على السؤال المحتوم «لماذا». لماذا يتصف شيء ما بأنه جيد؛ ولماذا يتصف بأنه سيء؟ وهل هو قوي بالمعنى المطلق أو بالمقارنة مع المنافسين أو بما يتعلق بالزمن؟ ولماذا نحن أفضل أو أسوأ من منافسينا؟

### الخطوة الثالثة

لا بد أن لديك، الآن، قائمة بالمتغيرات، وتقدير بالأهمية الاستراتيجية لكل متغير، وقيمة متفق عليها لقوته أو ضعفه النسبيين. فقم بوضع الجدول النهائي على السبورة، أو شرائح الكترونية، أو أي وسيلة أخرى بحيث يمكنك إجراء التغييرات ليراها الجميع. والآن ارجع إلى الوراء لتلقي نظرة على عملك.

ضع دائرة حول العوامل ذات الأهمية الاستراتيجية المنخفضة أو سلط الضوء عليها. والآن ضع دائرة حول تلك العوامل ذات الدرجة الحيادية على المقياس أو سلط الضوء عليها. وانظر إليها بتمعن لدقيقة من الزمن. هل تتسم بالأهمية؟

من وجهة نظر استراتيجية؟ وإذا كانت كذلك، فربما ينبغي عليك زيادة الأهمية الاستراتيجية لها. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فقم بإزالتها! وإذا كانت المتغيرات غير مهمة من الناحية الاستراتيجية، فلننا بحاجة إلى دراستها بعد الآن، حتى ولو كانت تتصف بالقوة، أو الضعف الشديدين. فقد تحتاج هذه المتغيرات، بالفعل، إلى الاهتمام بها وينبغي تصحيحها إذا كانت ضعيفة. ولكنها ليست بحاجة إلى اهتمامنا الاستراتيجي. ويستثنى من ذلك عندما يكون لديك متغير أو عامل شديد القوة ويمكن أن يصبح ذا أهمية استراتيجية إذا أردت أن يكون كذلك، وهنا، أمعن النظر في هذه الناحية بعناية لترى ما إذا كانت هنالك طريقة ما يمكنك من استغلال نقطة القوة هذه.

هل أنت موضوعي تماماً في تحليلك؟ فالجميع يرغب بالأخبار الجيدة وعادة ما ننزع إلى التركيز على تلك الأمور التي تبدو جيدين فيها، ولكننا نميل إلى تجاهل الأمور التي لا تبدو فيها بشكل جيد أو إلى تبرير ذلك بالقول إن هذه البنود ليست مهمة على أية حال. فارغم نفسك على أن تكون موضوعياً تماماً.

والآن انظر إلى المتغيرات التي حظيت بترتيب حيادي. واشطبها أيضاً! ولسوف تسأل لماذا؟ فلماذا تشطب تلك المتغيرات التي حظيت بترتيب مرتفع نسبياً من حيث الأهمية الاستراتيجية، بغض النظر عن ترتيب القوة؟ ألا يجدر بنا الاهتمام بالعوامل ذات الأهمية الاستراتيجية؟ وسيأتي الجواب مدوياً «ربما!» ولكن ليس الآن. وإليك السبب. فإذا لم نكن جيدين أو سيئين بالفعل في أداء شيء ما، فليس من المرجح أننا سوف نغدو جيدين أو سيئين فيه بالفعل. وبالتأكيد فمن غير المحتمل أننا سنتمكن من استغلاله أبداً. وفي الوقت نفسه، فنحن جيّدون بما يكفي لئلا يهزمننا المنافسون في ذلك العامل على الأرجح. ومن المؤكد أننا بحاجة إلى الاستمرار في مراقبة هذه المتغيرات لأنها ذات أهمية استراتيجية بالفعل. ولكننا لا نحتاج إلى تحليلها بشكل معمق ومنهجي على النحو الذي نحلل فيه المتغيرات الأخرى في قائمتنا.

والآن انظر إلى ما تبقى إذ يجب أن يبقى لديك لائحة بـ 10-20 متغيراً تتمتع بالأهمية الاستراتيجية سواء كانت مصدراً للقوة أو الضعف. وسيكون بعضها ذو أهمية استراتيجية ويتصف بالقوة الشديدة أو الضعف الشديد. وهذه المتغيرات هي التي تتطلب منا اهتماماً تفصيلياً، وتحليلاً موضوعياً، واستثماراً لمواردنا.

### الجيد والسيئ والقبيح

تتمتع العوامل التي اخترتها بالأهمية الاستراتيجية سواء كانت، جيدة أم سيئة. وفي كلتا الحالتين، فإن القيام بالمزيد من التحليل يعد أمراً ضرورياً. وإذا كان العامل نقطة ضعف استراتيجي، فمؤدى ذلك أنه أمر بإمكان منافسيك استغلاله. وحتى ولو لم يحصل هذا فإن الضعف سوف يمنحك من تحقيق النمو الذي ترغب به. فينبغي عليك الاهتمام بهذا العامل. وأن تنقب بعمق أكبر لترى مدى سوءه. ولنفترض أن المتغير الذي تنظر فيه هو نسبة ديونك. وهذا قد تكون له أهمية استراتيجية. ولكن ما الذي تعنيه لك ارتفاع نسبة الديون؟ هل تعني أنك على الأرجح لن تكون قادراً على الحصول على المزيد من القروض لتكفل نموك. أم أنك ستضطر للذهاب إلى سوق الأسهم لتحصل على الرأسمال الذي تحتاج إليه؟

والآن لندرس العامل الجيد. وفي هذه الحالة يكون لدى الشركة عاملاً أو ناحية تتمتع بأهمية استراتيجية وتعتبر نقطة قوة شديدة. ومرة أخرى، فأنت بحاجة إلى دراسة هذا الجانب عن قرب لتتأكد من أنه بالفعل نقطة قوة. وإذا كان الأمر كذلك، فبمقدورك استغلاله في سعيك لتحقيق النمو الذي ترغب به. ولنفترض، مثلاً، أن لديك نظام توزيع ممتاز لمنتجاتك الحالية. فإذا كنت تفكر في النمو عن طريق إنتاج منتجات جديدة، فبالإمكان استخدام نظام التوزيع الحالي لزيادة دخول منتجاتك الجديدة إلى السوق.

تذكر اننا اقترحنا تجاهل تلك البنود التي كانت عادية أو حيادية بالنسبة للشركة. ولنفترض أن نظام التوزيع الذي ذكرناه في الأعلى كان عادياً وحسب. أي أنه يلبي حاجات المنتجات الحالية أو ربما بالكاد يقوم بذلك. والآن إذا أردت

إضافة منتج جديد إلى مزيجك في السوق، فعليك أن تدرس أثره على نظام التوزيع لديك. فهل يمكن استخدام النظام الحالي لتسويق أو توزيع المنتج الجديد بالإضافة إلى المنتجات الحالية؟ ربما، ولكن قد لا نكون قادرين على الاعتماد عليه. ولذلك فإنه ليس بقوة قابلة للاستغلال. وتجب معالجة التوزيع عاجلاً أم آجلاً، ولكننا لا نرى في الوقت الحالي أنه أساسي بالنسبة لاستراتيجيتنا أو نقطة ضعف تمنعنا من تحقيق هدفنا.

وماذا بشأن القبيح؟ ويتألف القبيح من تلك المتغيرات أو العوامل التي لا تملك معلومات جيدة عنها. والمعلومات المتوفرة عنها غامضة في أحسن الأحوال. وربما يصر أحد المدراء لديك على أن المتغير الذي تتم دراسته يعد نقطة قوة شديدة، ولكن ليس بمقدوره إثبات ذلك. وربما مررنا جميعاً بمثل هذا الموقف حيث نكون متأكدين من أننا نحسن العمل في هذا المجال وأن أي فشل فيه أو في الشركة ككل سببه غيرنا. وقد يصبح هذا النقاش قبيحاً عندما يصر الآخرون على الإتيان بالبرهان لإثبات ذلك. وقد نحتج بأنه لا توجد طريقة لمعرفة ذلك بشكل موضوعي، ولكننا نعرف بالحدس أننا نعمل بشكل حسن. ويستمر النقاش ويستمر دون نهاية.

يتكون القبيح من تلك العوامل أو المتغيرات التي لا تملك معلومات جيدة عنها.

### الانتقال إلى فرشاة أدق

لقد رسمت الآن لمحة موجزة للشركة باستخدام ريشة عريضة. وحن الوقت لتبدأ بتحسين التحليل لتعلم المزيد عن قدرة شركتك على النمو. ومن الضروري تحليل نقاط قوة وضعف شركتك باستخدام أداة دقيقة لفهم كيف يمكن للشركة أن تنافس وتتمو. إننا بحاجة إلى التنقيب في البيانات للحصول على معلومات أكثر دقة عن الوضع الحالي للشركة بالإضافة إلى كيف يمكنها أن تغدو في حالة من النمو. فعلى سبيل المثال، غالباً ما تكون التدفقات النقدية مشكلة للشركات التي تكون لها سوق موسمية أو دورية. وأضف على ذلك الحاجة إلى النقد من أجل تأمين النمو الأمر الذي يعني أن ثمة حاجة إلى الوصول إلى كميات كبيرة من النقد ولذلك فمن الضروري أن لدينا معلومات صحيحة عن التدفقات النقدية من وإلى الشركة.

وبالمثل، ينبغي تحليل الموارد البشرية بشكل دقيق إذا كانت الشركة تسعى للنمو. ويمكن إقامة عقود خارجية مع الآخرين لإنجاز بعض المهمات، ولكن العديد من جوانب عمليات الشركة يجب أن تتم داخلياً. وبشكل خاص، سوف تنشأ الحاجة إلى المزيد من العاملين على المستوى الإداري لتوجيه التوسع. فیتعين عليك التخطيط وفقاً لذلك.

وسوف ننتقل الآن إلى فصلين آخرين يتعاملان مع مستوى أكثر دقة من التحليل. وسيبين لك الفصل التاسع كيفية النظر بعمق في الجوانب المالية للأعمال وسيتبعه الفصل العاشر بنظرة متعمقة إلى قضايا التسويق والعمليات والموارد البشرية. ومن ثم نجمع دراسة بيئية الأعمال إلى هذه الفصول الثلاثة وناقش القدرات المميزة - وما هي أحوال القوى التي لدينا بالمقارنة مع تلك التي لدى منافسينا وذلك عند دراستنا للفرص المتاحة.

#### الهوامش:

1- "Heat wave," Entrepreneur Magazine, June 2004, p. 64.