

لماذا تقوم الشركات بالعمل أصلاً « الأمومة وفطيرة التفاح »

ربما يبدو هذا السؤال سطحياً، لكنه ليس دوماً قضية يتم فهمها بالوضوح اللازم.

فقد تعرضت الحوافز التي تؤثر على الإدارة إلى تغييرات جذرية عبر العقد الأخير وهذه الحوافز هي الدافع الأساسي للطريقة التي تتنافس فيها الشركات.

وليس هنالك شك بأن الهدف الرئيسي للإدارة في هذه الأيام هو زيادة قيمة حامل الأسهم. وهذا يعني زيادة العائدات الناتجة لهؤلاء الأشخاص الذين لديهم رهان ملكية في الأعمال.. إن قيمة حامل الأسهم هي تعبير آخر عن القيمة الكلية لمبادئ شركة أو «تمويلها للسوق». وإن غطاء السوق لشركة تجارية عامة يعتبر جلياً إلى حد كبير. فهو بكل بساطة عبارة عن عدد الأسهم الموضوع في لائحة في السوق مضروبة بالتسعيرة العادية لكل سهم.. ويعتبر بالنسبة إلى الشركات الخاصة عدداً لا يمكن قياسه بتلك السهولة، ولكننا سنتجاهل هذا التعقيد للحظة. وكحامل أسهم، سواء أكانت الإدارة تكون قيمة أم لا فإن ذلك ينعكس في حركة رأس المال بوضوح كالنهار.

ولقد أصبحت أسواق رأس المال محنكة إلى حد كبير في مطابقة الشركات التي يعتبر أداؤها سيئاً على أساس كمية القيمة التي تكونها بالنسبة إلى حملة الأسهم. وبالنسبة إلى جميع الشركات الكبيرة التي يُستشهد بها فإن هناك مجموعة كبيرة من المحللين الذين ينفقون أوقاتهم في تقرير مدى فعالية الشركة في تقديم قيمة حامل الأسهم، فإذا انخفضت قيمة رأسمال شركة إلى ما هو أقل مما يعتبرونه مستوى ملائماً، فإن تلك الشركة ستصبح هدفاً لتغيير الإدارة. وإذا كان هذا التغيير بطيئاً في الحدوث فربما تصبح الشركة هدفاً

للاستيلاء. وهذا يشكل حافزاً واضحاً للإدارة لضمان أن أسعار الأسهم لن تنخفض إلى ما دون المستويات التي تعتبر مقبولة من الأسواق مهما حدث غير ذلك.

ويقرر قيمة مبادئ شركة ما بشكل مهيم (وليس كلياً) مستوى النمو الثابت في مربحيها والعلاقة الوثيقة بالكسب- القوة المتوقعة في تدفق المال للشركة (وسنميز بين هذين المقياسين حالياً بما أنهما يختلفان في مجالات مهمة).

ولذلك تتركز كل الأعين على مدى جودة تحرك الأرباح بالتساوق مع التوقعات. وبصورة أكثر دقة فإن الأسواق ستميل إلى النظر إلى الازدهار في المكاسب لكل سهم أو EPS⁽¹⁾. وإن حجم فعالية التشاور الذي يتم في معظم الشركات هو زيادة المكاسب المتوقعة لكل سهم- سواء كانت تسير ضمن إعادة تنظيم لتخفيف النفقات أو عملية عقلنة للتخلص من أية ممتلكات غير جوهرية. وهذا يؤثر مباشرة على تقييم السوق للشركة وبالتالي العائدات التي يتمتع بها حملة أسهم الشركة.

إن الأسواق لا تعتبر المضاربات القصيرة الأمد التي تتهم بها في معظم الأحيان فهي ستهتم بالتوقعات الطويلة الأمد لازدهارها الأرباح أكثر من الرقم المطلق في سنة منفردة. مثلاً، إذا كانت شركة ما تقوم بالاستثمار في البناء، فإن أرباح أسهم السوق ربما تنخفض مؤقتاً. وربما يكون النمو القوي للعائدات، دليلاً على كسب مفاجئ للأرباح المستقبلية متى رسخت الشركة موقعاً سائداً في السوق.

وإذا قامت شركة بتخفيض استثمارها في الاعلانات لزيادة المكسب القصير الأمد، فإن ذلك ربما يقلل إلى حد كبير من قوة المكاسب الطويلة الأمد لعلاماتها التجارية.

(1) EPS تحسب عادة من خلال تقسيم مكاسب مابعد الضريبة لشركة ما على عدد الأسهم التي أصدرتها.

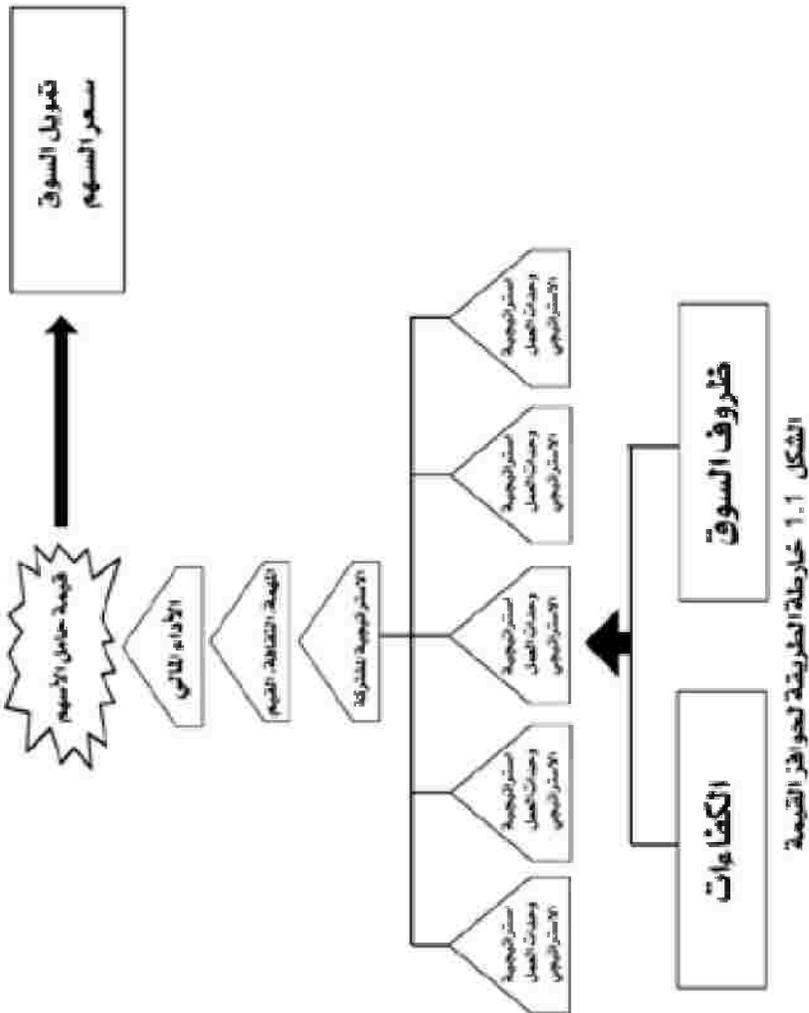
وعادة ما تعتمد الأسواق على تلك التوقعات من خلال تكييف قيمة السهم، وكما سنرى فهناك عدة طرق لزيادة الأرباح البعيدة الأمد وهناك الكثير من الدلائل على ما إذا كانت الشركة ستصل إلى هناك أم لا. ولكن مهما كانت طريقة الشركة في القيام بذلك. فإن الازدهار الطويل الأمد في الأرباح للسهم الواحد هو الذي تهتم به الأسواق.

ولذلك فإن هدف الشركة هو في خلق قيمة للمكيها. ألا يشبه ذلك علم الصواريخ! في أية حال. لم يكن ذلك واضحاً دوماً في الماضي. فقد كان الهدف غير المعلن هو منح كبار المدراء انطلاقة لطيفة وأنيقة، بغض النظر عما يؤثره ذلك على أداء خط الأرباح وربما كان ذلك يعني أيضاً مشتركاً ومجموعات أثرية في مركز القيادة.

وللعديد من الشركات آداب مهنة في التعيين مدى الحياة، كما أن هدف الشركة كان في ضمان نوعية مشرفة من الحياة لموظفيها. وهذا ما كان يُجد في عدد كبير من شركات القطاع العام. وكان هناك تناوب دقيق ونموذجي بين الهدف السالحق في زيادة الربح السنوي إلى أعلى حد ومدى أوسع من الأهداف مثل القيادة الأخلاقية أو الفكرية، حتى في الشركات التي تميل إلى «الشكل الإعلاني»: ويرى الكثيرون من المدراء الحجم كهدف، وعادة ما يقاس في مجال مجمل العائدات أكثر من التمويل. وينظر إلى الحجم في معظم الأحيان على أنه يمنح المكانة للشركة. وإن العائدات الكبيرة لا تتساوق طبعاً بالضرورة مع الأرباح الكبيرة. ويمكن للعمل أن يزدهر على حساب قيمة متآكلة وخاسرة لحامل الأسهم.

لقد ذهبت تلك الأيام إلى حد كبير وبالتالي فإن كل واحد، بما في ذلك المشاريع التي تملكها الدولة قد استيقظ على تلك الحقيقة. وقد قام المغيرون المتحدون والمدراء المتحولون بكسر ظهور الأقوياء الذين سبقوهم. وقد حقق ازدهار أموال الاستثمار مجموعات من حملة الأسهم. أكبر من معظم الشركات

التي يستثمرون فيها، وهم بالتالي قادرون على استعراض عضلاتهم. ويقاس كل شيء الآن في مصطلحات قيمة حامل الأسهم.
 وتميل الشركات غير الواضحة بخصوص ذلك إلى أن تكون تلك الواقعة في اضطراب عميق. والسؤال الوحيد الذي يتوجب علينا طرحه هو ما إذا كانت الشركة تقوم بالأمور الصحيحة لزيادة عودتها إلى حملة الأسهم بالتركيز على تلك النشاطات التي تحفز فعلاً تكوين القيمة. (انظر الشكل 1.1)



المهمة والاستراتيجية المشتركة « رؤية الخشب للأشجار »

إن معظم الشركات الحديثة هي عبارة عن كيانات معقدة إلى حد كبير ومنغمسة في إدارة مجموعة كبيرة من الفعاليات والمنتجات والخدمات. ولذلك فإن أية شركة ذات أهمية تعمل على أساس دولي. وبما أن جميع الشركات لها الكثير من الوجوه فمن الصعب عادة الإجابة عن سؤال كيف تعتزم تقديم أرباح إلى حملة الأسهم.

والسمة المميزة للمدير الممتاز هي في رؤية الخشب للأشجار في فهم إلى أين تسيير الشركة وكيف يسهم أولاً يسهم كل جزء في تكوين القيمة الشاملة. ما هي المهمة الشاملة للشركة؟ ما هو هدفها الاستراتيجي؟ ما هي الفرصة التي حصلت عليها بالوصول إلى هناك؟ إن المهمة تختلف عن الاستراتيجية المشتركة، بوصفها قضية تسمية. فالمهمة هي هدف فكري بالترؤس في اتجاه معين، وتحدد الاستراتيجية الطريقة التي تنوي الشركة الوصول إليها. وبالرغم من أنك ربما تعتقد أن مهمة شركة ما يجب أن تكون شيئاً سهل التحديد، فإنها في الحقيقة إحدى أصعب الأمور من حيث اختيارها. وربما تشير إلى بيان المهمة الذي أصدره الرئيس والذي سيظهر في التقرير السنوي. وعادة ما يبدو ذلك مشابهاً لشعر كيتس keatsian بدلاً من أن يكون تفسيراً واضحاً لهدف الشركة. وربما تقرأ أيضاً بيانات عامة عن الشركة في الصحافة. لكن الغالب هو أنها عملية محبطة إلى حد كبير للحصول على حس واضح لعرض مبادئ العمل بشكل واضح. وهذا هو السبب في أن القليل من الشركات تستجيب لمقاييس المنافسة الدولية.

وهكذا إذا كان بيان المهمة لا يمكنه أن يخبرك، فمن يمكنه ذلك؟ الحقيقة المفاجئة في معظم الأحيان هي أنهم أشخاص قلائل وهم أفراد من

غير المتوقع أن تصل إليهم بشكل منتظم والذين ربما يكونون غير قادرين على إخبارك بوضوح حتى لو استطعت تحديد مكانهم. وتميل مهمات الشركات إلى التطور عبر طبقات من صنع القرار عبر الزمن. ويقودها في معظم الأحيان شيء خادع كرؤية للمدير العام المؤسس. وتعلن مهمة الشركة بوضوح بين الحين والحين وستظهر وكأنها معقولة إلى حد ما نظراً لمنطقة النشاط التي تنافس فيها الشركة. وستكون تلك فرصتك لرؤية مدى جودة تناغمها في الاستراتيجية المشتركة.

إن الاستراتيجية المشتركة هي مجموعة قوانين أو أحكام تتبعها الشركة لتصبح قادرة على تقديم مهمتها ويجب توجيهها لزيادة الأرباح لحملة الأسهم. وتتشكل معظم الشركات من عدد من الأعمال التي ربما تكون متنوعة مثل التخصص في الكيماويات والبوظة أو تكون متماثلة بشكل خيالي مثل النظارات المترفة أو نظارات التزلج الواقية. وعادة ما تنقسم مناطق النشاطات تلك إلى وحدات عمل استراتيجي. ويمكن تحديد وحدة عمل استراتيجي كمجال عمل ينتج منتجاً ما أو خدمة استجابة لمطالب الزبون الواضحة وتتطلب كفاءات جلية لإرضاء تلك المطالب (سوف ندخل في ذلك حالياً) إن الاستراتيجية المشتركة هي الأساس المنطقي لعمل يربط وحدات العمل الاستراتيجي تلك في مجموعة كلية متجانسة تقدم القيمة الأكبر لحامل الأسهم. لماذا تتنافس الشركة التي تنظر إليها في اختصاص الكيماويات والبوظة في آن واحد؟ ما هي الفوائد المحتملة التي يمكن توفرها هناك للمنافسة في مجالين؟ لماذا لا تباع عملها الكيماوي وتدخل في مجال قطع الشوكولاته المستطيلة بدلاً من ذلك؟ يجب أن يكمن الجواب على هذا النوع من الأسئلة في الاستراتيجية المشتركة للشركة.

إن كلاً من مجالات العمل تلك ستكون لها استراتيجيتها الخاصة في معظم الشركات الكبيرة التي تتألف من عدد من وحدات العمل الاستراتيجي. وسينفق مدير إدارتها جزءاً كبيراً من وقته - كما يؤمل - في العمل على زيادة

تكوين القيمة في مجال أعماله. ويأتي فوقه مجلس من المدراء الذين ربما يتحكمون ضمناً بعدد كبير من وحدات العمل الاستراتيجية والذين يقررون الاستراتيجية المشتركة. وتحتاج الاستراتيجية المشتركة إلى أن تعتبر مسؤولة عن قضية منفردة؛ لماذا تتنافس الشركة في جميع المجالات التي تنافس فيها وكيف تنوي تكوين القيمة عبر ملكية تلك المجالات المنفصلة للأعمال؟

ومن المستحيل معرفة ما إذا كانت استراتيجية مشتركة مقبولة بدون إدراك تفاصيل وحدات العمل الاستراتيجي التي تعمل في ظل الاستراتيجية المشتركة. وهناك أوقات تصبح فيها الشركة المعنية منافسة فقط في مجال واحد ضيق ربما يجعلها مؤهلة لأن تكون وحدة عمل استراتيجي. وهذا ما يجعل مهمتك سهلة. وفي أية حال وفي غالبية الأحيان لن تكون تلك هي القضية. فمن أجل تقرير ما إذا كانت الشركة تملك استراتيجية مشتركة قابلة للحياة، فإنك ستحتاج إلى فهم الطبيعة التنافسية لكل وحدة عمل استراتيجي. ومن أجل فهم شركة ما يصبح من الضروري تقسيمها إلى أجزاء واضحة. وتدعى هذه العملية «تجزئة العمل».

التجزئة

يمكن لتحديد وحدة عمل استراتيجي

أن يكون مثل تحديد الأجسام الطائرة المجهولة (UFO)

تتنافس معظم الشركات الأكبر في مجال واسع من الأعمال المنفصلة. وأسهل قاعدة للفصل بينها مبدئياً هي مبادئ التصنيف الصناعي المعياري standard industrial classification Codes وهو مستخلص موضوع في الشكل ١٠٤. وتقوم شركة ما أحياناً بعدد واسع من النشاطات وفي حالات أخرى فإنها ستكون متجمعة بإحكام أكبر. وستميل مجالات الأعمال المتعددة المدرجة في تصنيف صناعي SIC معياري معين إلى التنظيم ضمن شُعب. وفي أية حال فإنك ستري فوراً قيود هذه المجموعة من التصنيفات كأساس لتحديد نشاطات شركة ما وتتنافس معظم الشركات في مجموعة من الأعمال ذات الصلة

الواضحة ولذلك ستكون لأحتك قصيرة. ويكمن تحت سطح التصنيف الصناعي المعياري بالطبع مجال واسع جداً من مجالات الأعمال. فمثلاً ربما تتنافس شعبة البوظة لدينا في أكواز ملفوفة ذات حافة عالية وكذلك في أحواض سعتها عشرة غالونات للاستخدام المؤسساتي وسيخبرنا المنطق أن تلك أعمال مختلفة بشكل أساسي.

إن المشكلة الحقيقية في تحديدات التصنيف الصناعي المعياري هي أنهم لا يخبروك عما هو ضروري لتحقيق ميزة تنافسية في تلك المجالات من الأعمال. وتعتبر متطلبات الميزة التنافسية في عمل أكواز البوظة مختلفة جداً عن المتطلبات في السوق المؤسساتي. وهذا يوصلنا إلى «التجزئة». وتعني التجزئة تقسيم الكل على أساس منطق تحتي. والخدعة هي في تحديد ذلك المنطق. وإن تجزئة الشركات إلى وحدات عمل استراتيجي يقوم عادة على التمييزات بين كيفية تكوين القيمة فيها. وربما ينقسم ذلك إلى سؤالين بسيطين:

٢٣. ٤٥ إنشاء الطرق العامة، الطرق، المطارات، وتسهيلات رياضية.

ويتضمن هذا النوع:

-إنشاء الطرق العامة، الشوارع، الطرق، وطرق أخرى للعربات والمشاة.

-إنشاء سكك حديدية.

-إنشاء مدرجات مطارات.

-عمل إنشائي آخر غير إنشاء مباني المدرجات الرياضية، برك السباحة،

الجمنازيوم، ملاعب التنس، ملاعب الغولف ومنشآت رياضية أخرى.

-رسم العلامات على الطرق وأمكنة وقوف السيارات.

ويستثني هذا النوع:

-نقل التربة الأولية ١١. ٤٥ قدم مكعب.

٢٤. ٤٥ إنشاء المشاريع المائية.

ويتضمن هذا النوع:

إنشاء الـ:

-الطرق المائية، أعمال الموائى والأنهار، مرافئ التسلية (المارينا)، الهويس

(لرفع السفن أو خفضها)

-السدود والحواجز.

-التقاط المحار بشبكة.

-أعمال تحت السطح.

٦.٩٢ نشاطات رياضية.

٦١.٩٢ عمل ميادين ومدرجات رياضية.

ويتضمن هذا النوع:

-عمل تسهيلات لاحداث رياضية خارجية أو داخلية: مدرجات كرة القدم.

-برك السباحة والمدرجات.

-ملاعب غولف.

-ميادين للملاكمة.

-ميادين ومدرجات رياضية شتوية.

-مدرجات الميادين والحلبات، الخ...

-مراكز الراحة الخاصة والمحلية التي تملكها السلطة

وربما يتم إحاطة التسهيلات لتغطيتها وربما يكون فيها توفير مقاعد أو رؤية للمشاهدين.

ويستثنى هذا النوع:

-تأجير الأجهزة الرياضية ٤٠١١،٧١ قدم مكعب.

-نشاطات الحدائق العامة والشاطئ.

الشكل ١،٢ المأخوذ من «التصنيف الصناعي المقياسي» نظام التدوين.

١- ما هي طبيعة مطالب الزبون؟

٢- ما هي المهارات المطلوبة لتلبية ذلك الطلب؟

يمكن تحديد وحدة العمل الاستراتيجي لأهدافنا كعمل تتضح فيه طبيعة طلب الزبون والمهارات أو « المنافسات » الضرورية لتلبية ذلك الطلب.

وسوف تلاحظ فوراً أن تلك المعايير للتجزئة يحفزها السوق. وهذه نقطة هامة. ففي الماضي ربما تكون شركة قد انتجت شيئاً ثم تتطلع إلى الزبائن الذين ستبيعهم إنتاجها. ونادراً ما يعتبر ذلك مقبولاً اليوم. إذ أن شعور الزبون هو الذي يقرر نجاح الشركة أو اخفاقها. ويُصحح دوماً بفهم ما تقدمه شركة من وجهة نظر الزبون. وتواجه معظم الشركات منافسة متصاعدة على الدوام في أسواقها ويتعين عليها أن تصبح مركزة أكثر فأكثر على كيفية خدمة زبائنها. ويعني هذا أن عليها أن تصقل باستمرار تحديدها بالذات لماهية العمل الذي تقوم به.

فمثلاً، إذا كانت الشركة تبيع برك سباحة، فإنك ربما تعتقد أن «برك السباحة» ستكون وصفاً واضحاً بدرجة كافية لوحدة العمل الاستراتيجي. وفي أية حال، يبدو أن هناك عدة أسواق متميزة لصناعة برك السباحة، فهناك البرك المترفة. المصنوعة من البلاستيك الصريف، من أجل أسر الطبقة الوسطى في الضواحي. وفي الجهة المعاكسة هناك برك بلدية مبنية من أسس اسمنتية فوضت بها مجالس المدينة. وإن هذه المطالب لتلك المجموعتين من الزبائن اللتين تقدمانها للذي يزود بالبرك ستكون مختلفة كلياً. ففي حين يحتمل أن يركز الشاري المؤسساتي بشكل حصري على سعر عقد البناء، فإن مالك المنزل الذي لديه العملة النقدية سيهتم بخدمة ما بعد المبيعات. ولذلك ستكون المهارات التي تحتاجها الشركة للمنافسة في كل جزء مختلفة جداً. فاحداها ستتطلب كفاءات في صنع الأجزاء الأساسية وشبكات الخدمة. والأخرى في الهندسة المدنية، إدارة المشروع والتكاليف المنخفضة.