

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أي شيء عن الإستراتيجية، فيكيفك قراءة هذا الكتاب

عن الإستراتيجية

نقله إلى العربية

خليل يوسف سمري

العبيكان
Obekon

سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس. وهذه المقالات مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيراً لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكاراً ثاقبةً وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذات
- عن إدارة الناس
- عن القيادة
- عن قيادة التغيير
- عن الضروريات

Original Title
**HBR's 10 Must Reads
On Strategy**

Author:
By Harvard Business Review
Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
ISBN-10: 1422157989
ISBN-13: 978-1422157985

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by **Harvard Business Review Press**, 60 Harvard Way, Boston,
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

©  2012 - 1433

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال. الولايات المتحدة.

ح

شركة العيكان للتعليم، 1436هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
عن الإستراتيجية، / مجموعة مؤلفين؛ خليل سمرين،
- الرياض 1436هـ
400 ص: 14 × 21 سم
ردمك: 2 - 782 - 503 - 603 - 978
1 - إدارة الأعمال
أ. سمرين، خليل (مترجم)
ب - العنوان
رقم الإيداع: 6096 / 1436
ديوي: 658

الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com

متجر  على أبل
<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>



امتياز التوزيع شركة مكتبة
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية،
بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

7.....	ما الإستراتيجية؟
	مايكل أي . بوتر
67.....	القوى التنافسية الخمس التي تكوّن الإستراتيجية
	مايكل أي . بوتر
127.....	بناء رؤية الشركة
	جيمس سي. كولنز و جيري أي . بوراس
169.....	إعادة بناء نموذج أعمالك
	مارك دبليو. جونسون، كلايتون إم. كريستينسن، و هيننغ كجيرمان
201.....	إستراتيجية المحيط الأزرق
	دبليو. تشان كيم ورينييه موبورنيه
233.....	أسرار نجاح تنفيذ الإستراتيجية
	غاربي إل. نيلسون، كارلا إل. مارتن، واليزابيث بورز
271.....	استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصفتها إستراتيجية نظام إدارة
	روبرت إس. كابلان و ديفيد بي. نورتون
307.....	تحويل لا مركزية اتخاذ القرار إلى تطبيق عملي
	أوريت غاديش و جايمس ل. جلبرت
335.....	تحويل إستراتيجية عظيمة إلى أداء عظيم
	مايكل سي. مانكنز وريتشارد ستيل

من الذي يمتلك اتخاذ القرار؟ ما مدى وضوح الأدوار في تعزيز أداء الشركة؟

بول روجرز ومارسيا بلنكو..... 365

نبذة عن المشاركين..... 396

فهرس المفردات..... 399

* * *

ما الإستراتيجية؟

مايكل أي . بورتر

I. الفاعلية التشغيلية ليست إستراتيجية

على مدى عشرين عامًا تقريبًا، كان المديرون يتعلمون العمل عن طريق مجموعة جديدة من القواعد، إذ يجب على الشركات أن تكون مرنة للاستجابة السريعة للتغيرات التنافسية وتغيرات السوق، ويجب عليهم وضع معايير عالية باستمرار لتحقيق أفضل الممارسات، ويجب عليهم أيضًا الاستعانة بالمصادر الخارجية بقوة لاكتساب مزيد من الكفاية، إضافة إلى تطوير بعض الكفايات الأساسية في سياق البقاء متقدمين على منافسيهم.

إنَّ التَّمَوُّضَ positioning الذي كان فيما مضى قلب الإستراتيجية ونبضها، أصبح شيئًا من الماضي؛ لأنه حالة من الجمود، لا تتوافق مع الأسواق الحيوية والتقنية المتغيرة، ووفقًا للفلسفة الجديدة، يستطيع المنافسون تقليد أيَّ موقف في السوق بسرعة، بحيث تكون الميزة التنافسية مؤقتة في أحسن الأحوال.

ولكن تلك المعتقدات هي أنصاف حقائق خطيرة، فهي تؤدي بمزيد من الشركات إلى طريق المنافسة المتبادلة المدمرة، وهذا صحيح، حيث تنهار بعض الحواجز أمام المنافسة، مع تخفيف قواعد التنظيم؛ ولأنَّ الأسواق أصبحت عالمية الانتشار. صحيح أنَّ الشركات استثمرت الطاقة على نحو صحيح لتصبح أصغر حجمًا وأكثر فطنة، ومع ذلك، فإن ما يُسمَّى في كثير من الصناعات، فرط المنافسة الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالذات، وليس النتيجة الحتمية لمفهوم التنافسية المتغير.

إنَّ أصل المشكلة الفشل في التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، فالسعي إلى زيادة الإنتاجية، والجودة، والسرعة، أوجد عددًا ملحوظًا من أدوات الإدارة والتقنيات، مثل: إدارة الجودة الشاملة، ووضع المعايير، والمنافسة المعتمدة على الوقت، والاستعانة بمصادر خارجية، وإقامة الشراكات، وإعادة الهيكلة، وتغيير الإدارة. وعلى الرغم من أنَّ التحسينات التشغيلية الناتجة غالبًا ما تكون درامية، فإنَّ كثيرًا من الشركات أُحبطت؛ بسبب عدم قدرتها على تحويل تلك المكاسب إلى ربحية مستدامة، ثم حُلَّت أدوات الإدارة مكان الإستراتيجية شيئًا فشيئًا وعلى نحو غير محسوس وبسبب محاولة المديرين تعزيز التحسين على الجبهات جميعها، فإنهم بذلك يتحركون بعيدًا عن المواقف التنافسية القابلة للحياة.

الفاعلية التشغيلية؛ ضرورة ولكنها ليست كافية

إنَّ الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية ضروريتان للأداء المميّز، الذي هو الهدف الرئيس لأيِّ مؤسسة، لكنهما تعملان بطرق مختلفة جدًا.

يمكن للشركة التفوق على المنافسين فقط إذا استطاعت أن تُحدِث بينها وبينهم فرقًا يمكن الحفاظ عليه، ويجب أن توفر قدرًا أكبر من التقدير للعملاء، أو إيجاد قيمة مشابهة بكلفة أقل، أو القيام بالأمرين معًا، عندها تتوافر الربحية الحسابية المتفوقة؛ حيث يسمح تقديم القيمة الأكبر للشركة بيع الوحدات بمتوسط أسعار مرتفعة؛ وتتسبب زيادة الكفاية في انخفاض نفقات الوحدة في المتوسط.

في نهاية المطاف، تكون الاختلافات جميعها بين الشركات في الكلفة أو السعر مستمدة من مئات الأنشطة اللازمة لإيجاد المنتج أو الخدمة، وإنتاجه، وبيعه، وتقديمه؛ مثل جذب العملاء، وتجميع المنتجات النهائية، وتدريب الموظفين، حيث تنتج النفقات من القيام بالأنشطة، وتنشأ ميزة الكلفة من أداء أنشطة معينة على نحو أكثر كفاية من المنافسين الآخرين وفي المثل ينشأ التمايز من كلٍّ من اختيار الأنشطة وكيفية تنفيذها؛ لذا، فالأنشطة هي الوحدات الأساسية لميزة التنافس، وتنتج الميزة الشاملة أو الضرر من أنشطة الشركة جميعها، وليس من بعضها فقط.¹

تعني الفاعلية التشغيلية (Operational Efficiency – OP) أداء الشركة أنشطة مماثلة على نحو أفضل من أداء المنافسين لها، وهي لا تقتصر على الكفاية، فهي تشير إلى مجموعة من الممارسات التي تسمح لشركة ما بالاستفادة من المدخلات على نحو أفضل عن طريق الحد من عيوب المنتجات، أو تطوير منتجات أفضل بسرعة أكبر على سبيل المثال، ويعني التوضع الإستراتيجي في المقابل القيام بأنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة. إن الاختلافات في الفاعلية التشغيلية بين الشركات واسعة الانتشار؛ فبعض الشركات قادرة على الحصول على مزيد من النتائج من مدخلاتها أكثر من غيرها؛ إما لأنها تتخلص من الجهد الضائع، وتوظف كثيرًا من التقنية المتقدمة، وتحفز الموظفين على نحو أفضل، أو أنها تملك نظرة ثاقبة أفضل في إدارة أنشطة معينة أو مجموعات من الأنشطة. وعليه، تعدّ مثل هذه الاختلافات في الفاعلية التشغيلية مصدرًا مهمًا للاختلافات في الربحية بين المتنافسين؛ لأنها تؤثر مباشرة في الكلفة النسبية ومستويات التمايز.

الفكرة باختصار

تعد الأنشطة الكثيرة التي تدخل في إيجاد المنتج أو الخدمة وإنتاجه، وبيعه، وتقديمه هي الوحدات الأساسية للميزة التنافسية، فالفاعلية التشغيلية تعني أداء هذه الأنشطة على نحو أفضل؛ أي أسرع، أو مع عدد أقل من المدخلات والعيوب مما لدى المنافسين الآخرين، يمكن للشركات جني مزايا هائلة من الفاعلية التشغيلية، مثلما برهنت على ذلك الشركات اليابانية في السبعينيات والثمانينيات من خلال ممارسات معينة، مثل إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ولكن من وجهة نظر تنافسية، تكمن

مشكلة الفاعلية التشغيلية في أنها تجتذب أفضل الممارسات بسهولة، وعندما يتنافس المنافسون جميعهم في صناعة ما، فإنَّ الحدود الإنتاجية؛ مثل الحد الأقصى للقيمة التي يمكن للشركة تقديمها بكلفة معينة، وبتوافر أفضل، التقنية المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة، تنتقل إلى الخارج، ما يؤدي إلى خفض النفقات وتحسين القيمة في الوقت نفسه. تنتج هذه المنافسة تحسناً مطلقاً في الفاعلية التشغيلية، ولكنَّ التحسُّن النسبي لا يكون في مصلحة أحد، فكلما زادت الشركات من المقارنات المعيارية مع الشركات الأخرى، تقاربت القدرة التنافسية، وهذا يعني مزيداً من عدم القدرة على تمييز الشركات بعضها عن بعض.

أمَّا التَّموُّع الإستراتيجي، فيعني القدرة على المنافسة وخدمة العميل؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحفاظ على ما هو مميز للشركة، وهذا يعني أداء أنشطة مختلفة عما يقوم به المنافسون، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة.

كانت الاختلافات في الفاعلية التشغيلية في قلب التحدي الياباني للشركات الغربية في مرحلة الثمانينيات من القرن العشرين حيث تقدَّم اليابانيون كثيراً على منافسيهم في الفاعلية التشغيلية، إلى حدٍّ مكَّنه من تخفيض النَّفقات، ورفع سوية الجودة في الوقت نفسه، وهذه نقطة جديرة جدًّا بالبحث؛ لأنَّ التفكير في المنافسة في الآونة الأخيرة يعتمد عليها، تحيَّل للحظة الحدود الإنتاجية التي تكوَّن مجموع أفضل الممارسات الموجودة في أيِّ وقت من الأوقات، وفكَّر في ذلك كونه القيمة القصوى التي تستطيع شركة ما تقديمها بوساطة منتج أو خدمة معينة يمكن إنتاجها بكلفة معينة، باستخدام أفضل التقنيات المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة، والمدخلات التي يمكن شراؤها.

من الممكن أن تنطبق الحدود الإنتاجية على الأنشطة الفردية، وعلى مجموعات من الأنشطة المرتبطة، مثل التصنيع وإعداد الطلبات، وعلى أنشطة الشركة كلها. وعندما تحسّن شركة فاعليّتها التشغيلية، فإنّها ستتجه نحو الحدود الإنتاجية، غير أن ذلك قد يتطلب القيام بذلك استثمار رأس المال، وأفرادًا مختلفين، أو ببساطة طرقًا جديدة للإدارة. تتحرك الحدود الإنتاجية باستمرار نحو الخارج كلما تطورت التقنيات وأساليب الإدارة، وكلما أصبحت مدخلات جديدة متاحة، فقد عملت أجهزة الحاسوب المحمولة، والاتصالات المتنقلة، وشبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت)، والبرمجيات مثل لوتس نوتس Lotus Notes، على إعادة تعريف الحدود الإنتاجية لعمليات قوة المبيعات، وإيجاد إمكانات غنية لربط المبيعات بأنشطة أخرى، مثل تجهيز ما بعد البيع ودعمه، وفي المثل، قد يسمح ضغط الإنتاج الذي ينطوي على مجموعة من الأنشطة، بإدخال تحسينات جوهرية في إنتاجية الصناعة واستخدام الأصول.

تطبيق الفكرة

توجد ثلاثة مبادئ رئيسة تكمن وراء التوضع الإستراتيجي، هي:

1. الإستراتيجية هي إيجاد موقف فريد وقيم، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة. وينبثق التوضع الإستراتيجي من ثلاثة مصادر مختلفة، هي:
 - تلبية عدد قليل من احتياجات كثير من العملاء (توفر شركة Jiffy Lube موادّ التشحيم للسيارات فقط).
 - خدمة احتياجات كثيرة لعدد قليل من العملاء (تستهدف مجموعة بيسيمر ترست Bessemer Trust فقط العملاء الأثرياء جدًا).

- خدمة احتياجات كثيرة لعدد كبير من العملاء في سوق ضيقة (تعمل سينما كارمك Carmike Cinemas فقط في المدن التي يبلغ عدد سكانها دون مئتي ألف نسمة).

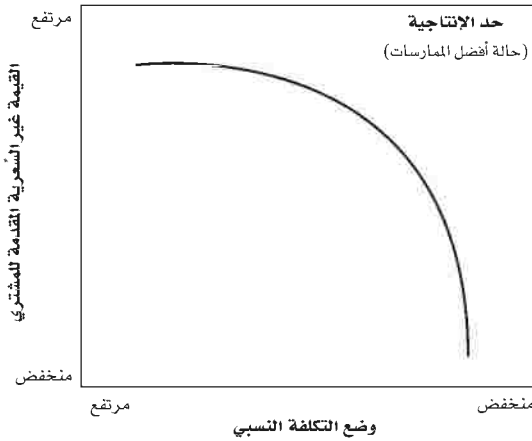
2. تتطلب الإستراتيجية منك المفاضلة في التنافس لاختيار ما لا يجب عليك فعله. تتعارض بعض الأنشطة التنافسية؛ لذا لا يمكن تحقيق المكاسب في مجال معيّن إلا على حساب مجال آخر؛ مثلاً: يصنع صابون نيوتروجينا Neutrogena أكثر بصفته منتجاً طبيّاً لا منتج تطهير، فالشركة تقول: لا للمبيعات بناءً على إزالة الروائح الكريهة، ومن ثمّ تتخلّى عن حجم كبير من المبيعات، وتضحي بكفاية التصنيع. وعلى النقيض من ذلك، قررت شركة ماي تاغ Maytag توسيع خطّ منتجاتها، والحصول على ماركات أخرى يمثل الفشل في إحراز المقايضات الصعبة: فجاءت الزيادة الكبيرة في الإيرادات على حساب العائد على المبيعات.

3. تنطوي الإستراتيجية على إيجاد (تناسق) بين أنشطة الشركة. للتناسق علاقة مع طرق تفاعل أنشطة الشركة بعضها مع بعض، وتعزيز كلّ منها الآخر؛ على سبيل المثال: توافق مجموعة فانجارد Vanguard أنشطتها جميعها مع إستراتيجية منخفضة النفقات؛ فهي توزع الأموال مباشرة على المستهلكين، وتقلّل من خاصية الدوران، إذ يعزز التناسق الميزة التنافسية والاستدامة على حدّ سواء: فعندما تعزز الأنشطة بعضها، يصبح من الصعب على المنافسين تقليدها بسهولة، فعندما حاولت شركة كونتيننتال لايت Continental Lite تقليد عدد قليل من أنشطة شركة طيران ساوث وست South West، ولكن ليس نظام التفاعل كله، كانت النتائج كارثية.

إنّ الموظفين في حاجة إلى الإرشاد عن كيفية تعميق التموضع الإستراتيجي، بدلاً من توسيعه أو التوصل إلى حلّ وسط، وكذلك عن كيفية توسيع تفرد الشركة في حين تعزّز التناسق بين أنشطتها. يتطلب هذا

العمل البحث في المجموعة المُستَهْدَفَة من العملاء وخدمة احتياجاتهم والانضباط، والقدرة على ضبط الحدود، والاتصالات الصريحة، وبذلك تكون الإستراتيجية والقيادة مرتبطتين ارتباطاً لا ينفصم.

الفاعلية التشغيلية مقابل التموضع الاستراتيجي



على مدى العقد الماضي في الأقل، كان المديرون منشغلين في تحسين الفاعلية التشغيلية، عن طريق برامج مثل إدارة الجودة الشاملة، والمنافسة القائمة على الوقت، والقياس، حيث غيروا طريقة قيامهم بالأنشطة من أجل القضاء على أوجه القصور، وتحسين رضا العملاء، وتحقيق أفضل الممارسات. وعلى أمل مجازاة التحولات في جبهة الإنتاجية، تبنى المديرون التحسين المستمر، والتمكين، وإدارة

التغيير، وما يسمى منظمة التعلم. وتعكس شعبية الاستعانة بمصادر خارجية، والشراكة الافتراضية الاعتراف المتزايد بصعوبة أداء الأنشطة جميعها بصورة منتجة مثلما يفعل المتخصصون.

عندما تنتقل الشركات إلى الحدود الإنتاجية، فقد تستطيع أن تحسّن كثيرًا مجالات متعددة من الأداء في الوقت نفسه؛ مثلًا: كانت الشركات المصنعة التي اعتمدت الممارسة اليابانية في التغيير السريع خلال الثمانينيات من القرن الماضي قادرةً على خفض النفقات وتحسين التمايز في وقت واحد؛ فعلى سبيل المثال: ما اعتُقد فيما مضى أنّه أمر حقيقيّ للمفاضلة بين العيوب والنفقات، ثبت أنه مجرد أوهام أنشأتها الفاعلية التشغيلية الضعيفة، وقد تعلم المديرون رفض مثل هذه المقايضات الخادعة.

إنّ التحسين المستمر في الفاعلية التشغيلية ضروري لتحقيق الأرباح المرتفعة، ومع ذلك فهو ليس كافيًا دائمًا، فقد تنافس عدد قليل من الشركات بنجاح على أساس الفاعلية التشغيلية مدّة طويلة، وكان البقاء في مقدمة المنافسين أكثر صعوبة كلّ يوم؛ ويُعزى السبب الأكثر وضوحًا على ذلك إلى الانتشار السريع لأفضل الممارسات، حيث يمكن للمنافسين تقليد تقنيات الإدارة، والتقنيات الجديدة، وتحسين المدخلات، والسبل المتفوقة في تلبية احتياجات العملاء بسرعة. أمّا الحلّ الأكثر عمومية، الذي يمكن استخدامه في كثير من الأوضاع، فهو الانتشار بأسرع ما يمكن، لاحظ انتشار تقنيات الفاعلية التشغيلية المدعومة من الاستشاريين.

إنّ تنافس الفاعليّة التشغيلية ينقل الحدود الإنتاجيّة إلى الخارج، ويجعل العمل صعباً على الجميع، ولكن على الرُّغم من إنتاج هذه المنافسة تحسّناً مطلقاً في الفاعليّة التشغيلية، فإنّها لا تؤدي إلى التحسّن النسبيّ لأحد، فعند النظر إلى صناعة الطباعة التجارية في الولايات المتحدة، التي تبلغ خمسة بلايين دولار، يتنافس اللاعبون الرئيسون: شركة دونولي وأبنائه، وكيويكور، وورلد كلور برس، وبيغ فلور، R.R.Donnelley&Sons Company,Quebecor, World Color، Press, Big Flower Press، ويخدمون أنواع الزبائن جميعهم، ويقدمون مجموعة من تقنيات الطباعة نفسها (الحفر والويب أوفست)، ويستثمرون بكثافة في المعدات الجديدة ذاتها، ويديرون مطابعهم بوتيرة أسرع، ويخفضون من أعداد العاملين، ولكنّ من يجني المكاسب الإنتاجيّة الرئيسة هم العملاء وموردو المعدات، إضافة إلى عدم تحقيق أرباح مجزية. حتى إنّ هامش الربح الذي كان يجنيه زعيم الصناعة دونولي، الذي كان باستمرار أعلى من (7%) في ثمانينيات القرن الماضي، انخفض إلى أقلّ من (4.6%) عام 1995م. إنّ مثل هذا النمط يتكرّر في شركات صناعية أخرى، فحتى اليابانيون رواد المنافسة الجديدة يعانون انخفاض الأرباح باستمرار. (انظر الشريط الجانبي: الشركات اليابانية نادراً ما يكون لديها إستراتيجيّات).

والسبب الثاني الذي دلّل على أنّ الفاعليّة التشغيلية المحسنة غير كافية، هو أنّ تقارب المنافسة أصبح مراوفاً أكثر، فكلما زادت الشركات

من اعتمادها على المقاييس، تشابهت أكثر، وكلما زاد المتنافسون من اعتمادهم على الأنشطة الخارجية، وتولى القيام بها طرف ثالث أكثر كفاية، فغالباً ما يكون الطرف نفسه للشركات جميعها - أصبحت تلك الأنشطة أكثر عمومية. وكلما قلَّ المتنافسون تحسينات بعضهم في الجودة، ودورة التغيير، أو شراكات المورد، أصبح المنافسة وتلاقي الإستراتيجيات سلسلة من السباقات أسفل مسارات متطابقة وفوقها إلى درجة أن أحداً لا يستطيع الفوز، فالمنافسة القائمة على الفاعلية التشغيلية وحدها مدمرة للمتنافسين جميعهم، وهذا يؤدي إلى حروب استنزاف لا يمكن التخلص منها إلا عن طريق الحد من المنافسة.

تعدّ موجة تعزيز الصناعة الأخيرة، من خلال عمليات الدمج، ذات معنى في سياق المنافسة اعتماداً على الفاعلية التشغيلية. مدفوعة بضغوط الأداء، والافتقار إلى رؤية إستراتيجية، لم يكن لدى أي شركة من خيار أفضل من شراء الشركات المنافسة لها واحدة تلو الأخرى. والمتنافسون الذي بقوا واقفين على أقدامهم هم في كثير من الأحيان من استطاعوا التغلب على الآخرين، وليس الشركات التي تتمتع بميزة حقيقية.

بعد عقد من المكاسب المثيرة للإعجاب في الفاعلية التشغيلية، تواجه كثير من الشركات تناقص العوائد، فقد أصبحت عقول المديرين مشبعة بفكرة التحسين المستمر لدرجة أن هذه الفكرة تغلغت في عقولهم، ولكن أدوات الفاعلية التشغيلية قد دفعت الشركات نحو التقليد والتجانس دون قصد. وتدرجياً، سمح المديرون

للفاعلية التشغيلية أن تحل محل الإستراتيجية، فكانت النتيجة منافسة محصلتها صفر، وأسعاراً ثابتة لا تتغير أو في انخفاض مستمر، وضغوطاً على التّفقات، أجبرت قدرات الشركات على اللجوء إلى حل وسط عند الاستثمار في الأعمال التجارية على المدى الطويل.

الشركات اليابانية نادراً ما يكون لديها إستراتيجيات

بدأ اليابانيون ثورة عالمية في الفاعلية التشغيلية في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين. آنذاك، كانوا رائدين في ممارسات، مثل إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، ونتيجة لذلك تمتعت الشركات اليابانية الكبيرة بمزايا الكلفة المنخفضة والجودة لسنوات عدّة.

ولكنّ الشركات اليابانية نادراً ما طوّرت مواقع إستراتيجية مميزة، كالأنواع المذكورة في هذه المقالة، في حين كانت الشركات التي طوّرت مثل تلك الإستراتيجيات، مثل شركات: سوني، وكانون، وسيجا Sony, Canon & Sega، الاستثناء وليست القاعدة، فقد كانت معظم الشركات اليابانية تقلد وتحاكي بعضها. حيث يقدم المتنافسون جميعهم معظم أصناف المنتجات، والميزات، والخدمات إن لم يكن جميعها، وقد وظّفوا الإمكانيات كلّها، وقلّدوا بعضهم حتى في طريقة تصميم مصانعهم وبنائها.

لقد أصبح تعرّف أخطار المنافسة على الطريقة اليابانية الآن أكثر سهولة؛ ففي ثمانينيات القرن الماضي، حيث عمل المتنافسون بعيداً عن الحدود الإنتاجية، كان من الممكن الفوز في الكلفة والجودة إلى أجل غير مسمى، فقد كانت الشركات اليابانية جميعها قادرة على النمو في الاقتصاد المحلي المتنامي، وعن طريق اختراق الأسواق العالمية، وكأنه لا يمكن وقف اندفاعها، ولكن بعد أن ضاقت فجوة الفاعلية التشغيلية، وقعت هذه الشركات على نحو

متزايد في فخٍّ من صنع أيديها وإذا كانت تنوي الابتعاد عن تدمير بعضها من خلال المعارك المدمرة التي تعصف الآن بأدائها، فسيكون على الشركات اليابانية تعلُّم الإستراتيجية واعتمادها.

وللقيام بذلك، قد يكون على تلك الشركات التغلب على الحواجز الثقافية القوية، فاليابانيون معروفون بحبهم المطلق للإجماع، وللشركات اتجاه قوي للتوسط لحل الاختلافات بين الأفراد بدلاً من إبرازها لهم، ولكن الإستراتيجية - من الناحية الأخرى - تتطلب خيارات صعبة، إضافة إلى أن تقليد الخدمة متأصل بعمق في نفوس اليابانيين، وهذا قد يدفعهم إلى الذهاب إلى أبعد حدٍّ لتلبية أي حاجة يعلن عنها العميل، وبذلك تنتهي الشركات التي تتنافس بهذه الطريقة إلى عدم وضوح موقعها المُميّز، ليصبح الواقع كل شيء للعملاء جميعهم.

أخذَ هذا النقاش عن اليابان من بحث المؤلف المقدم بالتعاون مع هيروتاكا تاكوشي، ومساعدة ماريكو ساكاكيبارا.

II. تستند الإستراتيجية إلى أنشطة فريدة

تعني الإستراتيجية التنافسية أن تكون مختلفاً عن غيرك، وهذا يعني الاختيار المتعمد لمجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة، فشركة الخطوط الجوية ساوث ويست مثلاً، تقدم خدمات النقل لمسافات قصيرة بسعر متدنٍّ، وخدمة الطيران من نقطة إلى أخرى بين المدن متوسطة الحجم، والمطارات الثانوية في المدن الكبيرة، وتتجنب هذه الشركة المطارات الكبيرة، ولا تطير طائراتها إلى مسافات طويلة. أما عملاؤها المسافرون، فهم من رجال الأعمال، والعائلات، والطلاب. إن رحلاتها المتكررة وأسعارها المنخفضة تجذب الزبائن الذين يبحثون

عن السعر المنخفض، ولولاها لسافروا عن طريق الحافلات أو السيارات، وتجذب أيضاً المسافرين الباحثين عن الراحة، الذين سيختارون شركات طيران أخرى تقدم خدمات متكاملة على الرحلات الأخرى.

يصف معظم المديرين الموقع الإستراتيجي استناداً إلى عملائهم (حيث كان اهتمام شركة طيران ساوث ويست المسافرين الباحثين عن السعر الزهيد والراحة). ولكن، يكمن جوهر الإستراتيجية في الأنشطة، وذلك باختيار الأنشطة على نحو مختلف، أو أداء أنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين، وخلاف ذلك تصبح الإستراتيجية ليس أكثر من مجرد شعار للتسويق لن يصمد طويلاً أمام المنافسة.

تكوّنت شركة الطيران كاملة الخدمات لنقل الركاب من أي نقطة إلى أي نقطة أخرى تقريباً، وكذلك الوصول إلى عدد كبير من وجهات الطيران وخدمة المسافرين، من خلال بربط الرحلات الجوية بشركات طيران الخدمة الكاملة الأخرى، وتوظيف نظام محوري يعتمد على المطارات الرئيسة. ولجذب الركاب الذين يرغبون في مزيد من الراحة، توفر هذه الشركات خدمة الدرجة الأولى، أو خدمة درجة رجال الأعمال، أما لاستيعاب الركاب الذين يحتاجون إلى تغيير الطائرات، فإنها تنسق جداول طيرانها الزمنية وخدمة فحص الأمتعة ونقلها مع الشركات الأخرى، ولأن بعض الركاب سوف يسافرون لساعات عدّة، فإن الخطوط الجوية كلّها تقدم خدمة الوجبات الغذائية على متن رحلاتها.

في المقابل، تنسق شركة طيران ساوث ويست أنشطتها جميعها لتقديم خدمات منخفضة الكلفة، ومريحة على رحلات طيران خطوطها

جميعها، وكلُّ ذلك أصبح ممكناً من خلال الخدمات السريعة عند البوابة، التي لا تتعدى خمس عشرة دقيقة فقط، وتستطيع ساوث ويست الحفاظ على تحليق طائراتها لساعات أطول من منافسيها، وتقديم حركات مغادرة متكررة مع عدد أقل من الطائرات. لا تقدم ساوث ويست وجبات الطعام، ولا تحدّد المقاعد لركابها، ولا تتحقق من الأمتعة بين الشركات الناقلة الأخرى، ولا تقدم فئات مميزة من الخدمة، إضافة إلى أنَّها تشجع الخدمات الآلية للحصول على التذاكر عند البوابة للزبائن بحيث يتجاوزون وكلاء السفر، ودفع عمولات لهم، وإضافة إلى ذلك كله، يعزّز أسطول طائراتها من طراز (737) كفاية الصيانة.

لقد حافظت شركة طيران ساوث ويست على موقع إستراتيجي فريد استناداً إلى مجموعة من الأنشطة المخططة بعناية، وبذلك لن تكون شركات الطيران التي تقدم الخدمات الكاملة والعاملة على خطوط طيران ساوث ويست نفسها قادرة على تقديم الخدمات المريحة ذاتها بالسعر المنخفض نفسه.

تتمتع شركة إيكيا Ikea، لمتاجر التجزئة لبيع الأثاث، ومقرها الرئيس في السويد، بموقع إستراتيجي ذي قيمة عالمية، وتستهدف الشباب الذين يريدون نمطاً من الأثاث زهيد الثمن، وما ساعد على تحويل مفهوم التسويق هذا إلى موقع إستراتيجي هو مجموعة مصممة من الأنشطة تقوم بها بطريقة تختلف عن منافسيها.

دعنا نطلع على مخزن الأثاث النموذجي لها حيث تعرض في معارضها عينات من البضائع، وقد تضم منطقة واحدة خمساً

وعشرين أريكة، في حين تعرض منطقة أخرى خمس طاوالات للطعام، لكن المعروضات لا تمثل سوى جزء بسيط من الخيارات المتاحة للعملاء، فعشرات الكتب تعرض حوامل النسيج، أو عينات الخشب، أو الأنماط البديلة التي تهيئ للعملاء الآلاف من أصناف المنتجات للاختيار من بينها. يرافق مندوبو المبيعات في كثير من الأحيان العملاء في جولة في المتجر، ويجيبون عن أسئلتهم، ويساعدونهم على التنقل عبر هذه المتاهة من الخيارات، وعندما يقع اختيار العميل على سلعة ما، يُرسل الطلب إلى مُنتج آخر. ومع قليل من الحظ، يُسلم الأثاث إلى منزل العميل في غضون ستة إلى ثمانية أسابيع. وهذه سلسلة قيمة تزيد من الخدمة والتخصيص ولكنها ذات كلفة عالية.

في المقابل، تخدم إيكيا العملاء الذين يرغبون في مقايضة الخدمة بالكلفة؛ فبدلاً من وجود مندوب مبيعات يصطحب العميل خلال تجواله في المخزن، تستخدم إيكيا نموذج الخدمة الذاتية على أساس ما هو معروض في المخزن، وبدلاً من الاعتماد على الشركات المصنّعة الخارجية فقط، تعدُّ إيكيا التصاميم الخاصة ذات الكلفة المنخفضة، والقائمة على الاستعداد لتجميع الأثاث ليتناسب مع موقعه في المنزل، اصف إلى ذلك تعرض إيكيا في مخازنها الضخمة كلَّ ما تبيعه من المنتجات في غرف مشابهة لغرف الجلوس؛ لذا لا يحتاج العملاء إلى مختص في التنسيقات (الديكورات) المنزلية لمساعدتهم على تخيُّل كيفية ترتيب القطع في المنزل، وعلاوة على ذلك تقع بجانب غرف العرض مخازن مليئة بالمنتجات الموضوعة في

صناديق مرصوفة فوق المنصات، ويتوقع العملاء أن يقوموا بخدمة تسليم قطع الأثاث ونقلها بأنفسهم، حتى إن إيكيا على استعداد أن تبيع لك حامل السقف لسيارتك الذي يمكن إعادته واسترداد ثمنه عندما تزورهم في مرة مقبلة.

على الرغم من أن كثيرًا من مزاياها يعود إلى وجود خدمة (أخدم نفسك بنفسك)، تقدم إيكيا عددًا من الخدمات الإضافية التي لا يقدمها منافسوها، مثل خدمة رعاية الطفل في أثناء زيارة المتجر، إضافة إلى ساعات الدوام الطويلة جدًا، التي تتوافق مع احتياجات عملائها، الذين هم من الشباب، وليس الأثرياء، ويرغبون في إنجاب الأطفال (ولكن ليس لديهم مربية)، ولأنهم يعملون من أجل لقمة العيش، فهم في حاجة إلى التسوق خلال ساعات خارج الدوام المعتاد.

البحث عن مواقع جديدة: النجاح والأفضلية في ريادة الأعمال

يمكن النظر إلى التنافس الإستراتيجي بأنه عملية إدراك لمواقف جديدة تبهر العملاء، وتجذبهم عن المواقف الحالية أو جذب عملاء جدد إلى السوق؛ مثلاً: المتاجر الكبرى التي تقدم كميات كبيرة من البضائع في فئة منتج واحد، تأخذ حصتها في السوق من مجموعة كبيرة من المتاجر الصغيرة التي تقدم كميات محدودة في مجموعة أكبر من الفئات، وتجذب أوامر الشراء من خلال جداول بالبضائع وأسعارها (كتالوجات) عن طريق البريد العملاء الذين ينشدون السهولة والراحة، أما من حيث المبدأ، فيواجه أصحاب المشروعات ورجال الأعمال التحديات نفسها في أثناء البحث لإيجاد مواقع إستراتيجية جديدة، وأما في الممارسة العملية، فغالبًا ما يملك أول الداخلين الجدد إلى تلك المواقع الأفضلية.

لا تكون المواقع الإستراتيجية ظاهرة للعيان بوضوح في الأغلب، ويتطلب العثور عليها الإبداع والبصيرة، ويكتشف الداخلون الجدد في كثير من الأحيان المواضيع المميزة التي كانت متاحة للمنافسين ولكنهم تجاهلوها، فإيكيا على سبيل المثال، تعرفت إلى مجموعة من العملاء تم تجاهلها، أو خُدمت على نحو غير موفق. يستند دخول دائرة متاجر السيارات المستعملة في المدينة، ودخول شركة كارل ماكسفي هذا المجال، إلى طريقة جديدة لأداء أنشطة واسعة لتجديد السيارات، وضمانات المنتج، وعدم المساومة في التسعير، والاستخدام المتطور للتمويل الداخلي الذي كان مقصوراً مدة طويلة على شاغلي الوظائف العليا.

يمكن للداخلين الجدد التطوّر من خلال احتلال المكان الذي تخلّى عنه منافس كان يشغله في الماضي، وتراجع عن البقاء فيه بعد سنوات من التقليد والتداخل في المناطق المجاورة، وقد يتمكن الداخلون الجدد من إيجاد فرص ووظائف جديدة؛ بسبب الأنشطة المميزة المستمدة من شركاتهم الأخرى، فـشركة كارل مارك ستستفيد جداً من خبرة دائرة سيارات المدينة في إدارة المخزون، والائتمان، وغيرها من الأنشطة في مجال تجارة التجزئة للإلكترونيات.

ولكن الأكثر شيوعاً في طرح وظائف ومواقف جديدة هو التغيير، حيث تنشأ مجموعات جديدة من العملاء أو مناسبات الشراء؛ وتبرز احتياجات جديدة نتيجة لظهور المجتمعات وتطورها، إضافة إلى ظهور قنوات توزيع جديدة، وتطوير تقنيات متنوعة، إضافة إلى أن آلات جديدة أو نظم معلومات حديثة صارت متاحة، وعندما تحدث مثل هذه التغييرات، فإنّ الوافدين الجدد، غير المرتبطين بتاريخ طويل في هذه الصناعة في كثير من الأحيان، يقتنصون تلك الفرص والمواقف المحتملة بسهولة أكبر؛ بسبب توافر طرق جديدة للمنافسة مع غيرهم من المنافسين. وعلى عكس من يعملون في الوظائف مدة طويلة، يمكن أن يكون القادمون الجدد أكثر

مرونة؛ لأنهم ليسوا مضطرين للقيام بأيّ من المقايضات مع أنشطتهم القائمة.

أصول المواقع الإستراتيجية

تتبع المواقع الإستراتيجية من ثلاثة مصادر مختلفة، لكنها متناغمة، وكثيراً ما تتداخل، هي:

1. يمكن أن تبنى المواقع على إنتاج مجموعة فرعية من المنتجات أو الخدمات الصناعية. وأنا أسمى هذه المواقع المواقع المستندة إلى التنوع؛ لأنها تختار صنف المنتج أو الخدمة بدلاً من شرائح العملاء، إذ يصبح لهذه المواقع منطق اقتصادي عندما تستطيع شركة إنتاج أفضل المنتجات أو الخدمات باستخدام مجموعات مميزة من الأنشطة.
- جيفي لوب إنترناشيونال، مثلاً، متخصصة في مواد تشحيم السيارات، ولا تقدّم أيّ خدمة إصلاح أخرى للسيارات أو خدمات الصيانة، إذ تقدّم الشركة خدمة أسرع، وبكلفة أقلّ من محال إصلاح السيارات، وهذا مزيج جذاب، حيث إنّ كثيراً من الزبائن يقسمون مشترياتهم؛ فيشترون زيوت التشحيم من المنافس المتخصّص في ذلك؛ جيفي لوب، في حين يتوجهون إلى المنافسين الآخرين للخدمات الأخرى.

فانجارد جروب، الشركة الرائدة في صناعة صناديق الاستثمار المشترك، مثال آخر للحالات المستندة إلى التنوع، فهذه الشركة تهیئ مجموعة الأسهم العادية، والسندات، وصناديق أسواق المال التي تقدم

أداء يمكن التنبؤ به، وهي ذات نفقات منخفضة جداً؛ لذا تنهج الشركة نهج الاستثمار الذي يضحّي عن قصد بالأداء الاستثنائي في سنة واحدة وضمان الأداء الجيد النسبي كل عام. فانجارد معروفة بصورة مُميّزة - مثلاً - بمؤشرات صناديقها، فهي تتجنب القيام بالرّهون على أسعار الفائدة، وتدير بصورة واضحة مجموعات الأسهم الصغيرة، ويحافظ مديرو الصناديق على إبقاء مستويات التداول منخفضة، ما يبقي النفقات متدنية، إضافة إلى ذلك لا تشجع الشركة الزبائن على الشراء والبيع السريعين؛ لأنّ ذلك يزيد النفقات، ويمكن أن يجبر هذا الطلب مدير الصندوق على التداول من أجل استثمار رأس مال جديد، وجمع المال لفكّ الرّهون. أيضاً، تنهج فانجارد باتساق نهجاً منخفض الكلفة لإدارة التوزيع، وخدمة العملاء، والتسويق، وبذلك يحتفظ كثير من المستثمرين بواحد أو أكثر من صناديق فانجارد في محافظهم، في حين يشترون السندات بقوة من المنافسين الآخرين.

إنّ الأشخاص الذين يتعاملون مع فانجارد أو جيفي لوب يستجيبون عادة لخدمات قيّمة متفوّقة لنوع معين من الخدمات، حيث يمكن للشركات المستندة إلى مجموعة متنوعة من المواقع أن تخدم مجموعة واسعة من العملاء، ولكن بالنسبة إلى معظمهم فهي تلبّي مجموعة فرعية فقط من احتياجاتهم.

2. خدمة معظم أو جميع احتياجات مجموعة معينة من العملاء. وأنا أسمى هذه المواقع على أساس الاحتياجات التي تأتي أقرب إلى التفكير التقليدي في استهداف شريحة

من العملاء، فهي تنشأ عندما توجد مجموعة من العملاء مختلفين في احتياجاتهم، وعندما يمكن أن تكون مجموعة مصممة خصيصاً للأنشطة تخدم أولئك بصورة أفضل. بعض مجموعات من الزبائن أكثر حساسية للأسعار من غيرها، وتتطلب ميزات مختلفة للمنتج، وتحتاج إلى كميات متفاوتة من المعلومات والدعم، والخدمات ويعد عملاء إيكيا مثلاً جيداً لمثل هذه المجموعة؛ فإيكيا تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء المستهدفين جميعها من أثاث المنزل، وليس مجرد مجموعة فرعية منهم.

تنشأ المواقع البديلة المستندة إلى الاحتياجات عندما يحتاج العميل نفسه إلى احتياجات مختلفة في مناسبات مختلفة، أو لأنواع مختلفة من المعاملات، فالشخص نفسه - مثلاً - قد يحتاج عند السفر في رحلة للأعمال التجارية إلى احتياجات تختلف عما يحتاج إليه عند السفر للمتعة مع أسرته. وستكون لشركات العصائر، المشتري الأكبر للعلب، مثلاً، احتياجات مختلفة ما بين الشراء من المورد الأساسي والشراء من المورد الثانوي.

إذن، من البديهي لمعظم المديرين تصوّر أعمالهم من حيث احتياجات العملاء الذين يجتمعون معهم، ولكن العنصر الحاسم للمواقع المستندة إلى الاحتياجات ليس بديهيًا كما يبدو، وغالبًا ما يتم التغاضي عنه، فالاختلافات في الاحتياجات لا تُترجم إلى مواقف ذات معنى ما لم تختلف مجموعة الأنشطة الممتازة التي ستليها، وإذا لم يكن هذا هو الحال، فيستطيع كلٌّ من المتنافسين تلبية تلك الاحتياجات

نفسها، وبذلك لن يكون أي شيء فريداً أو قيماً في تحديد المواقع.

الاتصال مع الإستراتيجيات العامة

في كتاب الإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy, the Free Press, 1985)، أدخلت مفاهيم الإستراتيجيات العامة، وكلفة القيادة، والتمايز، والتركيز؛ لتمثيل المواقف الإستراتيجية البديلة في أي صناعة، حيث تبقى الإستراتيجيات العامة مفيدة لتوصيف المواقف الإستراتيجية عند أبسط وأوسع مستوى؛ فشركة فانجارد على سبيل المثال، مثال على إستراتيجية كلفة القيادة، في حين أن إيكيا مع مجموعة عملائها الضيقة، مثال على التركيز على أساس الكلفة، أما نيوتروجينا، فمثال يحرص على التمايز. تعمل أسس تحديد المواقف وفي ذلك التنوع، والاحتياجات، وإمكان الوصول، على رفع فهم تلك الإستراتيجيات العامة إلى المستوى الأكبر من الدقة، حيث تشدد كل من إيكيا، وساوث ويست على أساس الكلفة على سبيل المثال، ولكن اهتمام إيكيا يستند إلى احتياجات مجموعة العملاء، في الوقت الذي تحرص فيه ساوث ويست على تقديم مجموعة متنوعة من خدمة محدّدة.

أظهر إطار الإستراتيجيات العامة الحاجة إلى الاختيار؛ لتجنب الوقوع في شباك ما وصفته بالتناقضات المتأصلة في الإستراتيجيات المختلفة، وتظهر المفاضلات بين أنشطة المواقف المتعارضة هذه التناقضات وتفسرها. وأفضل مثال على ذلك شركة كونتينتال لايت Continental Lite، التي حاولت المنافسة بطريقتين في آن واحد، ولكن الفشل كان مصيرها.

في الخدمات المصرفية الخاصة، تستهدف شركة بسمر الاستثمارية الائتمانية الأسر التي تملك ما يساوي خمسة ملايين دولار حداً أدنى من الأصول القابلة للاستثمار، والتي تريد المحافظة على رأس المال جنباً إلى جنب مع تزايد الثروة، فعندما عيّنت شركة بسمر

ضابط حساب متطورًا واحدًا لكل أربع عشرة أسرة، تكون قد أسست أنشطتها للخدمات الشخصية، ومن المرجح أن تعقد الاجتماعات في مزرعة العميل أو يخته، وليس في مكتب الشركة. تقدم شركة بسمر مجموعة واسعة من الخدمات المتخصصة، ومن ذلك إدارة الاستثمار والعقارات، والإشراف على الاستثمارات النفطية والغاز، والمحاسبة لخيول السباق والطائرات، أما القروض التي تعدُّ العنصر الرئيس في معظم المصارف الخاصة، فهي نادرًا ما يحتاج إليها عملاء بسمر، وتكوّن نسبة ضئيلة من أرصدة العميل ودخله. وعلى الرغم من التعويض الأكثر سخاء لضباط الحساب وأعلى كلفة للموظفين بصفقتها نسبة مئوية من النفقات التشغيلية، تنتج تمايز بسمر مع أسر المستهدفة عائدًا على حقوق المساهمين يقدر بأن يكون أعلى من أي منافس مصرفي خاص.

في المقابل، مصرف سيتي الخاص، يقدم خدماته للعملاء الذين يملكون من الأصول نحو مئتي وخمسين ألف دولار حدًا أدنى، والذين يريدون سهولة الحصول على القروض من قروض الرهن العقاري الكبيرة للتعامل مع التمويل، ومديرو الحسابات في (سيتي بنك) هم في المقام الأول المقرضون، أما عندما يحتاج العملاء إلى خدمات أخرى، فيحيلهم مدير الحسابات إلى المختصين في المصرف، الذي يقوم كلٌّ منهم بمعالجة المنتجات الجاهزة. فقرة جديدة نظام (سيتي بنك) أقلّ تخصصًا بحسب الطلب من بسمر، ويسمح أن تكون نسبة المدير إلى العميل أقل من (1:125)، وتعقد اجتماعات المكتب مرتين في السنة فقط لأكبر العملاء، وقد خصّص كلٌّ من بسمر وسيتي بنك أنشطتهما لتلبية احتياجات مجموعة مختلفة من عملاء الخدمات المصرفية الخاصة، حيث لا تكون سلسلة القيمة

نفسها قادرة على تلبية احتياجات المجموعتين بصورة مربحة على حدّ سواء.

3. تجزئة العملاء الذين يمكن الوصول اليهم بطرق مختلفة، وعلى الرغم من تشابه احتياجاتهم لاحتياجات العملاء الآخرين، تكون الطرق المخصصة لأنشطة الوصول اليهم مختلفة. وأنا أسمي هذه العملية التموضع المستند إلى سهولة الوصول إلى حيث يوجد العميل. أو أي شيء يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى الزبائن بأفضل طريقة.

تجزئة العملاء على وفق سهولة الوصول أقل حدوثًا، وأقل فهمًا من غيرها من القاعدتين الآخرين، فشركة سينما كارمك مثلًا، تشغل دور السينما حصراً في المدن والبلدات ذات الكثافة السكانية الأقل من مئتي ألف نسمة. فكيف تكسب كارمك المال في الأسواق التي هي ليست صغيرة فحسب، بل أيضاً لن تدعم أسعار التذاكر في المدن الكبرى؟ إنها تقوم بذلك عن طريق مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى هيكल نفقات منخفض، ويمكن تقديم الخدمة لعملاء بلدة كارمك الصغيرة من خلال تجمعات دور سينما موحدة، ومنخفضة النفقات، وتتطلب عددًا قليلاً من الشاشات، وتقنية عرض ضوئي أقل تطوراً من دور عرض المدن الكبرى.

يساعد نظام معلومات ملكية الشركة وإدارتها على القضاء على الحاجة إلى موظفين إداريين محليين أكثر من مدير مسرح واحد، حيث تجني كارمك المزايا الإضافية من مركزية الشراء، وانخفاض نفقات

الإيجار والرواتب (بسبب مواقعها)، وصغر حجم النفقات العامة للشركات التي تصل إلى أقل من (2%) (متوسط نفقات الصناعة 5%)، ويسمح العمل في المجتمعات الصغيرة لكارك بممارسة التسويق الشخصي، حيث يعرف مدير تجمع دور السينما الناس المحليين شخصيًا، ويعزز حضورهم باتصالات شخصية. ولأنها المهمة - إن لم تكن الوحيدة - في السوق، تكون المنافسة الرئيسية في كثير من الأحيان مباريات فريق كرة القدم في المدرسة الثانوية، ولكن تبقى كارك أيضًا قادرة على اختيار الأفلام، والتفاوض على شروط مع الموزعين على نحو أفضل.

إن الوصول إلى عملاء المناطق الريفية مقابل عملاء المناطق الحضرية واحد من الأمثلة على سهولة أنشطة الوصول إلى مناطق البيع المختلفة، إضافة إلى أن خدمة مجموعة قليلة من العملاء بدلاً من مجموعة كبيرة، وخدمة مجموعة مكتظة في مكان واحد بدلاً من خدمة عملاء موزعين على مساحة سكانية واسعة هي الأخرى أمثلة على أفضل وسيلة لتخطيط للتسويق، وإعداد الطلبات، والخدمات المعلوماتية (اللوجستية)، وأنشطة خدمات ما بعد البيع؛ لتلبية الاحتياجات المتماثلة كثيرًا للمجموعات المميزة، ولكنها مختلفة أيضًا.

إنَّ تحديد المواقع ليس فقط الخروج من البيئة المكانية، حيث يمكن أن يكون الموقف الناشئ من أيِّ من المصادر كبيراً أو ضيقاً، ولكنَّ منافساً حريصاً على التركيز مثل إيكيا، يستهدف الاحتياجات المخصصة بمجموعة فرعية من العملاء، ويصمِّم أنشطته وفقاً لذلك. عادة ما ينجح المتنافسون الذي يحرصون على استقطاب مجموعات العملاء الذين يتطلبون خدمات زائدة (يدفعون سعراً أعلى) أكثر من المنافسين المطلوبين على نطاق أوسع، أو الذين يرغبون في خدمات قليلة (يدفعون سعراً أقل). مثال ذلك، يخدم المنافسون على نطاق واسع مثل، فانجارد أو دلتا إير لاينز، مجموعة واسعة من العملاء، ويقومون بمجموعة من الأنشطة المصممة لتلبية احتياجات هؤلاء العملاء المشتركة، ولكنَّ هؤلاء المنافسون يتجاهلون أو يلبون احتياجات مجموعات العملاء الأكثر طلباً جزئياً بصورة خاصة.

مهما كانت أسس التنوع، والاحتياجات، وسهولة الوصول، أو بعض من مزيج هذه الأسس الثلاثة، فإنَّ تحديد المواقع يتطلَّب مجموعة من الأنشطة مصممة خصيصاً؛ لأنَّها مرتبطة باختلافات العرض دائماً؛ أي الاختلافات في الأنشطة، ومع ذلك لا يكون تحديد المواقع مرتبطاً بجانب اختلافات الطلب، أو العملاء، فالتنوع وسهولة الوصول - على وجه الخصوص - لا يعتمدان على اختلافات أيِّ عميل، ومع ذلك وفي الممارسة العملية، عادة ما يترافق التنوع أو سهولة الوصول مع اختلافات الاحتياجات؛ فالأذواق، (احتياجات عملاء بلدة كارمك الصغيرة مثلاً) تميل إلى الأفلام الفكاهية، وأفلام رعاية البقر، وأفلام الحركة، والترفيه العائلي.

لذا، لا تشغل كارمك أيّ أفلام مصنفة بالتصنيف (NC-17)؛
أي لا يسمح بدخول من هم دون عمر سبعة عشر.

وبعد تعريف المواقع، يمكننا الآن أن نبدأ بالإجابة عن السؤال: ما الإستراتيجية؟ الجواب: الإستراتيجية هي إيجاد موقع فريد من نوعه وذي قيمة، وينطوي على مجموعة مختلفة من الأنشطة، فإذا لم يتوافر سوى موقع مثالي واحد، لما وجدت حاجة إلى الإستراتيجية. ستواجه الشركات أمراً حتمياً بسيطاً؛ إنّه الفوز في السباق للاكتشاف واستباق الآخرين، حيث يكمن جوهر التّموّضع الإستراتيجي في اختيار الأنشطة التي تختلف عن أنشطة المنافسين، فإذا كانت مجموعة الأنشطة نفسها هي الأفضل لتحقيق التّمايز، وتلبية الاحتياجات جميعها، وسهولة الوصول إلى العملاء كافة، عندها تستطيع الشركات أن تتحول بسهولة فيما بينها، ومن ثمّ تحدد الفاعليّة التشغيلية الأداء.

III. يتطلب التّموّضع الإستراتيجي المستدام المفاضلات

إنّ اختيار الموقع الفريد من نوعه ليس كافياً لضمان ميزة الاستدامة، فقد يجذب الموقع الفريد التقليد من الآخرين، الذين من المحتمل أن يقلّدوه في واحدة من طريقتين، هما:

1. يمكن للمنافس إعادة هيكلة نفسه ليتناسب أداؤه مع الأداء المتفوق؛ فجي سي بيني J.C. Penney، مثلاً، تحاول تغيير موقفها الذي قلّد من قبل سيرز Sears لموقف أكثر رقياً، معتمداً على الأزياء، وبيع المنسوجات الرخيصة بالتجزئة.

2. المناطق المتداخلة، وهي الأكثر حدوثًا، حيث يسعى المتطفل للحصول على الفوائد المترتبة على الموقف الناجح، في حين يحافظ على مكانته الحالية، فهو يضيف ميزات جديدة، وخدمات، أو تقنيات إلى الأنشطة التي ينفذها حاليًا.

أمّا أولئك الذين يجادلون أنّ باستطاعة المنافسين نسخ أيّ موقف في السوق، فنقول لهم: إنّ صناعة الطيران حالة اختبار مثالية، فقد يبدو أنّ أيّ منافس تقريبًا يمكن أن يقلد أنشطة أيّ شركة طيران أخرى، وتستطيع أيّ شركة طيران شراء الطائرات نفسها، واستئجار البوابات، ومطابقة قوائم الطعام، وإصدار التذاكر، وخدمات نقل الأمتعة التي تقدمها شركات الطيران الأخرى.

علمت كونتيننتال إير لاينز كيف تقدّم شركة طيران ساوث ويست خدماتها على نحو ممتاز، فقررت تقليدها، مع الحفاظ على مكانتها شركةً كاملة الخدمات؛ لذا شرعت شركة طيران كونتيننتال في مجارة شركة ساوث ويست على عدد من المسارات نقطة إثر أخرى، فأُسّست خدمة جديدة، وأطلقت عليها اسم خدمة كونتيننتال لايت؛ تخلّصت فيها من وجبات الطعام وخدمة الدرجة الأولى، مقابل زيادة عدد الرحلات المغادرة، إضافة إلى تخفيض أسعار التذاكر، علاوة على تقليل الوقت المُستغرق على البوابة. ولأنّ شركة طيران كونتيننتال بقيت شركة كاملة الخدمة على غيرها من المسارات، فإنّها استمرّت في استخدام وكلاء السفر وأسطولها من الطائرات، وتقديم خدمات نقل الأمتعة، والوجبات، وحجز المقاعد.

غير أن لا يصبح الموقع لا يصبح إستراتيجياً مستداماً ما لم توجد مفاضلات ومقايضة مع غيره من المواقف، إذ تحدث المقايضات عندما تكون الأنشطة غير متوافقة، أما المقايضة، فهي تعني، وسيلة مفاضلة وجود خدمة كثيرة على حساب تقليل خدمة أخرى، حيث يمكن أن تختار إحدى شركات الطيران خدمة تقديم الوجبات، وإضافة النفقات، وقلة الوقت الذي تستغرقه عند البوابة، لا تختار ذلك لكنها لا تستطيع أن تفعل الأمرين في الوقت ذاته دون تحمّل أوجه القصور الرئيسة في أحدهما.

توجب المفاضلات وجود الحاجة إلى الاختيار والحماية ضد المتموضعين والمنتشرين، لنأخذ صابون نيوتروجينا، فقد حدّدت نيوتروجينا كوربوريشن مواقعها المستندة إلى مجموعة متنوعة من الصابون (اللطيف على البشرة)، وهو صابون خالٍ من الرّواسب، وذو درجة حموضة متوازنة، ومع كثرة مراجعات أطباء الجلدية والتناسلية، تبدو إستراتيجية نيوتروجينا في التسويق شركة دواء أكثر منها صانع صابون؛ فهي تعلن في المجلات الطبية، وترسل البريد المباشر إلى الأطباء، وتحضر المؤتمرات الطبية، وتجري البحوث في معهد مستحضرات العناية بالبشرة المخصوص بها. ولتعزيز موقعها، حصرت نيوتروجينا حملات توزيع منتجاتها على الصيدليات، وتجنبت حملات ترويج الأسعار، إضافة إلى أنّها استخدمت عملية تصنيع بطيئة لصبّ قالب الصابون الهشّ.

وباختيارها هذا الموقف، رفضت نيوتروجينا إضافة مزيلاات العرق، ومُليّئات البشرة التي يرغب كثير من العملاء في وجودها في الصابون الذي يستعملونه؛ لذا، تخلّت عن كميات البيع الكبيرة عن طريق بيع منتجاتها في المحال الكبيرة (السوبر ماركت)، وباستخدام الترويج من خلال حملات تخفيض الأسعار، وهي بذلك قد ضحت بكفاية التصنيع لتحقيق سمات الصابون المطلوب، وفي تحديد المواقع الأصلية، قامت نيوتروجينا بمجموعة كبيرة وكاملة من المقايضات، مثل تلك المقايضات التي تحمي الشركة من المقلدين.

تنشأ المقايضات لأسباب ثلاثة، هي:

1. عدم الاتساق في الصورة أو السمعة، فالشركة المعروفة بتقديم نوع واحد من العناصر، قد تفتقر إلى المصدقية، وتربك العملاء، أو قد تُلطّخ سمعتها إذا قدّمت نوعاً آخر من العناصر المختلفة، أو حتى محاولة تقديم صنفين غير متناسقين في الوقت نفسه؛ مثلاً: الصابون عاجي اللون، الذي يعدُّ صابوناً أساسياً غير مكلف، سيكون من الصعب إعادة تكوين صورته لتضاهي صابون نيوتروجينا ذا السمعة (الطيبة) الراقية، فجهود إيجاد صورة جديدة عادة ما تكلف عشرات أو مئات الملايين من الدولارات في الصناعات الكبرى، وهذا في حدّ ذاته عائق كبير أمام أيّ شركة ترغب في التقليد.

2. الأهم من ذلك، نشوء المقايضات من الأنشطة نفسها، فالمواقف المختلفة (مع أنشطتها المصممة خصيصاً

لها) تتطلب استعدادات مختلفة للمنتجات، والمعدات، وسلوك الموظفين، والمهارات، ونظم الإدارة، إذ إن كثيراً من المقايضات تظهر التشدد، وعدم المرونة في الآلات، والأفراد، أو النظم، فكلما زادت إيكيا من تخصيص أنشطتها من أجل خفض النفقات، عن طريق السماح لعمالها بالنقل والتسليم المخصوص بهم، قلَّت قدرتها على إرضاء العملاء الذين يحتاجون إلى مستويات أعلى من الخدمة.

ومع ذلك، يمكن أن تكون المفاضلات أكثر بساطة، وبصورة عامة، تدمر القيمة إذا أُعيد تكوين النشاط لإعطائه قيمة أعلى؛ مثلاً: لو كان مندوب مبيعات معين قادراً على توفير مستوى عالٍ من المساعدة لعميل واحد وليس لآخر، فستُهدر مواهبه (وبعض من نفقاته) على العميل الثاني. إضافة إلى ذلك، يمكن تحسين الإنتاجية عندما يكون النشاط محدوداً، فمن خلال توفير مستوى عالٍ من المساعدة طوال الوقت، يمكن لمندوب المبيعات ولنشاط المبيعات كلاً في كثير من الأحيان تحقيق الكفاية من التعلم وكمية المبيعات.

3. القيود على التنسيق الداخلي والسيطرة عليه، فمن خلال اختيار المنافسة بوضوح في اتجاه واحد وليس بآخر، تكون الإدارة العليا قد جعلت الأولويات التنظيمية واضحة، أما الشركات التي تحاول أن تكون كل شيء للعملاء جميعهم، فإنها تخاطر بالتسبب في الفوضى والارتباك في مواقع

الموظفين الذين يحاولون القيام بالقرارات التشغيلية يومًا
بيوم دون وجود إطار واضح لعملهم.

تنتشر مواقف المقايضات في المسابقات، وهي ضرورية
للإستراتيجية؛ فهي تتسبب في إيجاد الحاجة إلى الاختيار، وتحدُّ
بصورة هادفة ما تقدمه الشركة، وتمنع التداخل أو تغيير المواضع؛ لأنَّ
المنافسين المنخرطين في هذه المقايضات يقوِّضون إستراتيجياتهم،
ويحطُّون من قيمة أنشطتهم القائمة.

في نهاية المطاف، تسببت المقايضات في وقف عمل كونتيننتال
لايت، وخسرت شركة الخطوط الجوية مئات الملايين من الدولارات،
وفقد رئيسها التنفيذي منصبه؛ فقد تأخرت طائراتها في الإقلاع عند
مغادرتها مطارات المدن المزدحمة، أو تباطأت عند البوابات بسبب نقل
الأمّعة، وتسبب التأخُّر في مواعيد إقلاع الرحلات الجوية ووصولها،
وكذلك إلغاؤها في آلاف الشكاوى يوميًا، ولم تكن كونتيننتال لايت قادرة
على منافسة الأسعار الموجودة في السوق، في الوقت الذي تدفع فيه
العمولات الباهظة لوكلاء السفر، ولم يكن أيضًا بإمكانها القيام بالعمل
دون وساطة وكلاء السفر من أجل خدماتها للأعمال الكاملة.

خفّضت الخطوط الجوية كونتيننتال العمولات على كلٍّ من
الرحلات جميعها، وخطوط طيرانها، ولم تتمكن من تقديم خدمات
المسافرين الدائمين الذين يشترّون تذاكرها زهيدة الثمن، فقامت
بالمقايضات مرة أخرى، عن طريق خفض مكافآت برنامج المسافر
الدائم على رحلات خطوطها جميعها، فكانت النتيجة وكلاء سفر
غاضبين، وعملاء دون خدمات كاملة.

حاولت شركة خطوط كونتيننتال المنافسة تطبيق طريقتين في آن واحد؛ حاولت أن تكون شركة طيران بأسعار منخفضة على بعض من خطوط طيرانها، وشركة خدمات كاملة على خطوط طيران أخرى، فتكبّدت خسائر فادحة لتدخل أعمالها، ولو أنها لم تقايس بين الموقفين، لكان بإمكانها النجاح وعليه، فإن عدم وجود المقايضات وغيابها أمر خطير، يمثل نصف الحقيقة التي يجب على المديرين نسيانها، فالجودة لا تكون دائماً حرة.

لقد تصادف أن كانت المواقف المناسبة لشركة طيران ساوث والجودة العالية من خلال عمل واحد، متوافقة مع النفقات المنخفضة؛ لأنّ رحلاتها المتكررة دُعمت بعدد من الممارسات المنخفضة الكلف، وأوقات الانتظار القصيرة عند البوابات، والتذاكر الإلكترونية، على سبيل المثال لا الحصر، ومع ذلك فالجوانب الأخرى لجودة الخطوط الجوية، مثل تحديد المقاعد، أو تقديم الوجبات، أو نقل الأمتعة، تتطلب نفقات مرتفعة لتوفيرها.

عموماً، عادة ما تقوم المقايضات الزائفة بين الكلفة والجودة في المقام الأول عندما توجد جهود ضائعة أو قد تم تجاوزها، ومراقبة أو دقة ضعيفة، أو ضعف في التنسيق، إذ يصبح التحسين من حيث الكلفة والتمايز في وقت واحد ممكن التحقيق فقط عندما تبدأ الشركة متخلفة عن الحدود الإنتاجية، أو عندما تتحول الحدود بعيداً نحو الخارج. فعند الحدود الإنتاجية، وعندما تكون الشركات قد حققت أفضل الممارسات الحالية، تصبح المقايضات بين الكلفة والتمايز أمراً حقيقياً جداً في الواقع.

بعد عشر سنوات من الاستمتاع بالمزايا الإنتاجية، اصطدمت حديثاً كل من شركة هوندا موتور وتويوتا موتور كوربوريشن بالحدود الإنتاجية العليا، ففي عام 1995م، واجهت كل من الشركتين زيادة مقاومة العملاء لارتفاع أسعار السيارات، فوجدت هوندا أن الطريق الوحيد لإنتاج سيارة ذات كلفة أقل هو إنقاص عدد الميزات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، استبدل قرص الفرامل المنخفض السعر بقرص الفرامل الخلفي في سيارات هوندا سيفيك، إضافة إلى استعمالها نسيجاً زهيد الثمن لتغطية المقاعد الخلفية، على أمل ألا يلاحظ العملاء ذلك.

وعندما حاولت شركة تويوتا بيع سيارة كورولا الأكثر مبيعاً في اليابان دون دهان مخفف الصدمات، واستعمال مقاعد رخيصة، تمرد الزبائن، فتوقفت الشركة بسرعة عن إنتاج النموذج الجديد.

على مدى العقد الماضي، ومع تحسين المديرين الفاعلية التشغيلية إلى حد كبير، استوعبوا أن فكرة القضاء على المقايضات أمر جيد، ولكن إذا لم تتوافر المقايضات، فلن تكون الشركات قادرة على تحقيق ميزة الاستدامة، وهذا يوجب التسارع المستمر للبقاء في مكانهم فقط.

بالعودة مرة أخرى إلى السؤال: ما الإستراتيجية؟ سنجد أن المقايضات أضافت جانباً جديداً إلى الإجابة، فالإستراتيجية هي القيام بالمقايضة عند المنافسة، حيث يكون جوهر الإستراتيجية في اختيار ما الذي يجب عدم القيام به، فدون المقايضات، لن توجد حاجة

إلى الاختيار، وعليه لا حاجة إلى وجود الإستراتيجية؛ حيث يمكن تقليد أي فكرة جيدة بسرعة، وسيعتمد الأداء كلّ مرة أخرى على الفاعلية التشغيلية.

IV. يحفّز التوافق كلاً من ميزتي التنافس والاستدامة

لا تحدّد خيارات المواقف الأنشطة التي يجب على الشركة القيام بها، وكيفية تكوين الأنشطة الفردية فقط، بل تحدّد كيفية ارتباط هذه الأنشطة ببعضها أيضاً، ففي حين أنّ الفاعلية التشغيلية تعنى بتحقيق التّمييز في الأنشطة الفردية، أو الوظائف، فإنّ الإستراتيجية تعنى بالجمع بينهما.

فوقت الانتظار القصير عند بوابة شركة طيران ساوث ويست، الذي يسمح برحلات مغادرة متكررة، والتوسع في استخدام الطائرات، ضروريّ لمواقفها المريحة، ذات الكلفة المنخفضة، ولكن: كيف تحقق شركة ساوث ويست ذلك؟ يعزى جزء من الجواب إلى طواقم البوابات، والطواقم الأرضية ذات الأجور المرتفعة، التي تُعزّز إنتاجيتها مرونة قواعد الاتحاد، أما الجزء الأكبر من الجواب إلى كيفية قيام الشركة بتنفيذ الأنشطة الأخرى، ففي غياب خدمات تقديم وجبات الطعام، وعدم وجود حجوزات للمقاعد، وعدم وجود خدمات نقل الأمتعة بين شركات الطيران الأخرى، تتجنب ساوث ويست الحاجة إلى القيام بأنشطة تؤخر شركات الطيران الأخرى، إضافة إلى أنّها تختار المطارات وخطوط الطيران التي تؤدي إلى تجنب أي تأخير نتيجة الازدحام الذي يؤدي إلى التأخير، فحدود ساوث ويست الصارمة

على نوع خطوط الطيران وطول الطريق منها وإليها، يجعل استخدام نوع موحد من الطائرات ممكناً؛ ولذلك فإن كل طائرة تسيّرهما ساوث ويست هي من طراز بوينغ (737).

ما كفاية ساوث ويست الرئيسة؟ وما عوامل نجاحها الأساسية؟ الجواب الصحيح هو أن كل شيء مهم في نظرها، حيث تتضمن إستراتيجية ساوث ويست منظومة متكاملة من الأنشطة، وليس مجموعة من الأجزاء، وبذلك تأتي ميزتها التنافسية من توافق أنشطتها، وتعزيز الواحد منها الآخر.

يعمل التوافق على منع المقلدين من إنشاء سلسلة قوية بقوة أقوى روابطها، وكما هو الحال في معظم الشركات الجيدة، تكمل أنشطة ساوث ويست بعضها بطرق توجد قيمة اقتصادية حقيقية، حيث تنخفض كلفة أحد الأنشطة مثلاً؛ بسبب طريقة تنفيذ الأنشطة الأخرى. وفي المثل، يمكن تعزيز قيمة أحد الأنشطة للعملاء عن طريق تعزيز أنشطة الشركة الأخرى، وبهذه الطريقة يعمل التوافق الإستراتيجي على إيجاد ميزة تنافسية وربحية متفوقة.

أنواع التوافق

يُعدُّ التوافق بين السياسات الوظيفية واحداً من أقدم الأفكار التي تتناول سمة الإستراتيجية، مع ذلك فقد نُحيت جانباً تدريجياً بنظر الإجراءات الإدارية، فبدلاً من النظر إلى الشركة ككل، تحوّل المديرون إلى الكفايات (الأساسية)، والموارد (الحرية)، وعوامل النجاح (الرئيسية)، وفي الواقع، يعدُّ التوافق عنصراً مركزياً للميزة التنافسية أكثر بكثير مما يتخيّله المديرون.

إنَّ التوافق مهمٌ بسبب تأثير الأنشطة المنفصلة بعضها مع بعض، حيث تحصل فرق التسويق المتطورة - مثلاً - على ميزة أكبر عندما يجسّد منتج الشركة تقنية استثنائية، ويؤكد نهجها مساعدة العملاء ودعمهم، إضافة إلى أنَّ خطَّ الإنتاج الذي ينتج أصنافاً مختلفة ذات جودة عالية هو أكثر قيمة عندما يتوافق مع نظام المخزون ونظام الطلبات وعملياتها التي من شأنها تقليل الحاجة إلى تخزين البضائع المنتجة، وعمليات البيع المعدّة لشرح التخصيص وتشجيعه، وشعار ترويج يؤكد منافع تنوّع المنتج الذي يلبي احتياجات العميل المحدّدة. مثل هذا التكامل الواسع الانتشار في الإستراتيجية، وعلى الرُّغم من أنَّ التوافق بين الأنشطة أمر عام وكثير الحدوث، وينطبق على كثير من الشركات، فإنَّ التوافق الأكثر قيمة هو الذي يحدّد بالإستراتيجية؛ بسبب تعزيزه لموقف متفرد ويضخم المقايضات.²

توجد ثلاثة أنواع من التوافق متكاملة لا متناقضة، هي: التوافق من الدرجة الأولى، الذي يعني الاتساق البسيط بين كلِّ نشاط أو وظيفة مع الإستراتيجية الكلية، ومثال ذلك: شركة فانجارڊ التي تعمل على توافق أنشطتها جميعها مع إستراتيجية منخفضة النفقات، فهذا يقلل من تبدُّل المحافظ، وبذلك لا تحتاج إلى مديرين ذي كلفة مكافآت عالية، حيث توزّع الشركة الموارد المالية مباشرة، وتتجنب عمولات الوسطاء، إضافة إلى أنَّها تحدُّ من نفقات الإعلانات، معتمدة على العلاقات العامة والتوصيات الشخصية، أضف إلى هذا أنَّها تربط مكافآت الموظفين بالتوفير في النفقات.

يضمن الاتساق جعل المزايا التنافسية للأنشطة تراكمية، حيث لا تتآكل ولا تلغى بعضها، ما يجعل تواصل الإستراتيجية أسهل مع العملاء، والموظفين، والمساهمين، ويحسن التنفيذ من خلال أفق واحد في الشركة.

أمّا التوافق من الدرجة الثانية، فيحدث عندما تُعزز الأنشطة، فشركة نيوتروجينا مثلاً، تسوّق منتجاتها في أسواق الفنادق الراقية الحريصة على تقديم صابون لضيوفها، نصح به أطباء الأمراض الجلدية، وتمنح الفنادق نيوتروجينا امتياز استخدام التعبئة والتغليف المتبع من قبل الفندق، في حين يُطلب إلى شركات الصابون الأخرى وضع اسم الفندق على غُلف منتجاتها، فمتى استعمل الضيوف صابون نيوتروجينا مرة واحدة في أحد الفنادق الفاخرة، يصبحون أكثر احتمالاً لشرائه من الصيدلية، أو سؤال طبيب الجلدية عن منافعه. في هذه الحالة، تُعزز أنشطة تسويق نيوتروجينا الطبية والفندقية كلٌّ منهما الآخر، وتخفض نفقات التسويق.

وفي مثال آخر، تبيع مؤسسة بيك خطاً ضيقاً من الأقلام المألوفة، المنخفضة الأسعار عملياً إلى أسواق العملاء الكبرى كلها إلى حدٍّ ما (التجزئة، والتجارية، والترويجية، والهدايا)، عن طريق كلّ ما هو متاح من القنوات تقريباً، وكما هي الحال مع أيّ مجموعة من المواقف المتنوعة التي تخدم مجموعة واسعة من العملاء، تؤكد بيك على حاجة مرغوبة عند الناس؛ سعر منخفض لقلم مقبول، فتلجأ المؤسسة إلى

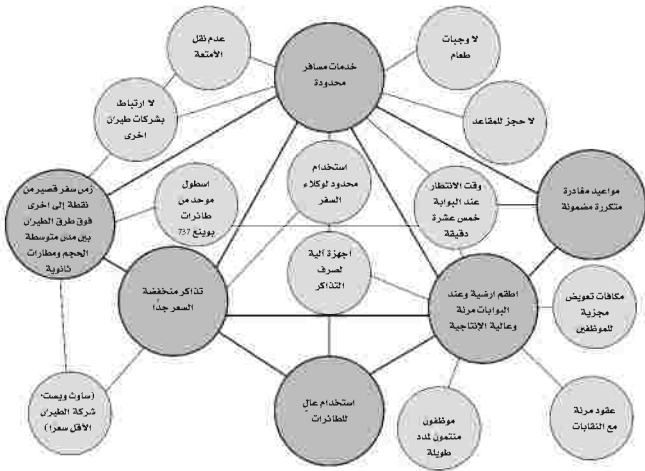
ومع ذلك، تذهب شركة بيك إلى ما هو أكثر من الاتساق البسيط بسبب تعزيز أنشطتها؛ مثلاً: تستخدم الشركة العروض في أمكنة البيع، وتغير في أنماط التعبئة والتغليف على نحو متكرر؛ لتحفيز عملية الشراء، وللتعامل مع مهام نقاط البيع، تحتاج الشركة إلى قوة تسويق ومبيعات كبيرة، فشركة بيك هي الأكبر بين الشركات جميعها العاملة في مجال صناعتها، وهي تتعامل مع أنشطة نقاط البيع بصورة أفضل من منافسيها. إضافة إلى ذلك، فإن الجمع بين نقاط أنشطة البيع، والإعلانات التلفازية المكثفة، والتغيير في نمط التعبئة والتغليف، تنتج جميعها عمليات شراء باندفاع أكثر من أي نشاط منفرد.

نظام نشاط فانجارد

يمكن أن يكون نظام خرائط النشاط مفيداً للتحقق من التكيف الإستراتيجي وتعزيزه، وينبغي لمجموعة من الأسئلة الأساسية توجيه العملية؛ الأول: تناسق كل نشاط مع مجمل الوضع والأصناف المنتجة، واحتياجات الخدمة، ونوع العملاء المنوي الوصول اليهم وعليه، اسأل المسؤولين عن كل نشاط لتحديد أولاً: كيف تحسن الأنشطة الأخرى داخل الشركة أداءهم أو تعيقه؟ ثانياً: هل من سبل لمعرفة كيفية تعزيز الأنشطة ومجموعات الأنشطة بعضها بعضاً؟ ثالثاً: هل يمكن أن تؤدي التغيرات في أحد الأنشطة إلى إلغاء الحاجة إلى أداء أنشطة أخرى؟

ذلك أن إعادة التخزين السريعة تعمل على تقليل كلفة تنفيذ نماذج دورتها القصيرة، التي تستغرق من ستة إلى ثمانية أسابيع.³

نظام أنشطة شركة طيران ساوث ويست



يعدُّ التعاون، والتنسيق، وتبادل المعلومات بين الأنشطة؛ بهدف القضاء على التكرار وتقليل الجهد الضائع أبسط أنواع تعظيم الجهد أو تعزيزه، ولكن توجد مستويات أعلى من ذلك، فخيارات تصميم المنتج - مثلاً - يمكنها التخلص من الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع، أو أنَّها تجعل العملاء قادرين على القيام بأنشطة الخدمة الذاتية، وفي المثل فإنَّ التنسيق مع الموردين أو مع قنوات التوزيع يقضي على الحاجة إلى أنشطة داخلية، مثل تدريب المُستخدم النهائي.

في أنواع التوافق الثلاثة، الكلُّ أكثر أهميَّة من الأجزاء المنفردة، فالميزة التنافسية تنشأ من نظام الأنشطة ككله، إضافة إلى أنَّ التوافق بين الأنشطة ينقص الكلفة والنفقات، أو يزيد من التمايز، وعلاوة على ذلك، لا تستطيعُ القيمةُ التنافسية للأنشطة الفردية، أو المهارات المرتبطة بها، والمهارات، والكفايات، أو الموارد - الانفصالَ عن النظام أو الإستراتيجية، لذا يمكن أن يكون الأمر في الشركات المتنافسة مُضللًا إذا فسَّر النجاح بأنه ناتج من نقاط قوة الفرد، أو الكفايات الأساسية، أو الموارد الحيوية، فقائمة نقاط القوة تمتد إلى كثير من الوظائف، وحيث تتوافق قوة واحدة مع الأخريات؛ لهذا، من المفيد أن نفكر في الموضوعات والأفكار الرئيسة التي تشمل كثيرًا من الأنشطة، مثل النفقات المنخفضة، وهي فكرة معينة تقع ضمن خدمة العملاء، أو من خلال تصوُّر معين للقيمة المُسلَّمة للعملاء، فهذه الموضوعات، تتجسد في الأنشطة المرتبطة بإحكام.

التوافق والاستدامة

لا يعدُّ التوافق الإستراتيجيَّ عبر كثير من الأنشطة أساسيًا فقط للميزة التنافسية، ولكنه ضروري أيضًا لاستدامة هذه الميزة، حيث من الصعب على المنافس تقليد مجموعة واسعة من الأنشطة المترابطة أكثر من مجرد تقليد نهج قوة التسويق الخاصة، أو تقليد عملية تقنية، أو نسخ مجموعة من مواصفات المنتج؛ لذا تكون المواقف المبنية على أنظمة الأنشطة أكثر استدامة من المواقف المبنية على الأنشطة الفردية.

لندرس هذا التمرين البسيط: إنَّ احتمال قيام المنافسين بتقليد أحد الأنشطة أقل في كثير من الأحيان من واحد؛ وعليه، تصبح احتمالات تقليد الأنشطة جميعها والنظام كلاً على درجة كبيرة من الصعوبة ($0.66 = 0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9$; $0.81 = 0.9 \times 0.9$)، وهلمَّ جراً؛ لذا ستضطر الشركات القائمة الحالية، التي تحاول إعادة تموضعها أو التمدد إلى إعادة تكوين كثير من الأنشطة، وحتى الشركات الحديثة التي هي في طور التكوين، وعلى الرُّغم من عدم ضرورة قيامها بالمقايضات لمواجهة المنافسين الحاليين، ستكون مضطرة إلى التعامل مع الحواجز التي تحول دون التقليد.

كلما اعتمد موقع الشركة على أنظمة الأنشطة من الدرجتين؛ الأولى والثانية من التوافق، كانت ميزة الموقع أكثر استدامة، ومثل هذه الأنظمة وبحكم طبيعتها عادة ما يصعب حلها من خارج الشركة؛ لذا يصعب تقليدها، وحتى لو استطاع المنافس معرفة العلاقات المتشابكة ذات الصلة، فإنه سيواجه صعوبة في تكرارها، فتحقيق التوافق شديد الصعوبة؛ لأنه يتطلب تحقيق التكامل بين القرارات والإجراءات عبر كثير من الوحدات الجزئية المستقلة.

إن المنافس الذي يسعى إلى تقليد نظام الأنشطة، قد ينجح في تقليد بعضها، ولكن ليس كلها؛ وعليه، لا يتحسن الأداء، ولكنه على العكس من ذلك؛ قد يتدهور. تذكّر محاولة كونيغنتال لايت الكارثية في محاولتها تقليد ساوث ويست.

أخيراً، يُنتج التوافق بين أنشطة الشركة ضغطاً وحافزاً لتحسين الفاعلية التشغيلية، الأمر الذي سيجعل التقليد أكثر صعوبة، فالتوافق

يعني أنَّ الأداء الضعيف في أحد الأنشطة يؤدي إلى تدهور الأداء في أنشطة أخرى، وبذلك يسهل معرفة جوانب الضعف، التي ستأخذ الاهتمام والرعاية. وعلى العكس من ذلك، فإنَّ التحسينات التي تدخل إلى أحد الأنشطة ستؤتي ثمارها في الأنشطة الأخرى، فالشركات التي تتمتع بالتوافق القوي بين أنشطتها، نادرًا ما تكون عرضة للاستهداف من قبل المنافسين، فتفوقها في الإستراتيجية وفي تنفيذها يزيد من تفرُّدها، ويجعل تقليدها أكثر صعوبة.

عندما تكمل الأنشطة بعضها، لن يحقق المنافسون المقلِّدون سوى نزر يسير من الفائدة، إلا إذا نجحوا في تقليد النظام كله، حيث تعمل مثل هذه المواقع جاهدة لتعزيز القول (الفائز يحصل على كل شيء في المنافسة)، فالشركة التي تبني أفضل نظام للأنشطة - الألعاب هي نحن، Toys R Us - تفوز، في حين يفشل المنافسون الذين يملكون إستراتيجيات مشابهة، مثل تشايلد وورلد آند ليونيل ليجر Child World & Lionel Leisure لذا يكون البحث عن موقف إستراتيجي جديد أفضل في الغالب من أن يكون تابعًا من الدرجتين؛ الثانية أو الثالثة لمواقف يحتلها آخرون.

إنَّ المواقف الأكثر قابلية للحياة هي الأنشطة التي تتعارض نظمها بسبب المقايضات؛ لذا تحدّد المواقع الإستراتيجية قواعد المقايضات التي تحدّد كيفية تكوُّن الأنشطة الفردية وتكاملها؛ ولذلك، فإنَّ النظر إلى الإستراتيجية من حيث نظم الأنشطة يبين السبب وراء أن يكون الهيكل التنظيمي، والنظم، والعمليات إستراتيجية محدّدة أكثر وضوحًا، وهذا يعني أنَّ توافق المنظمة مع الإستراتيجية يجعل التكامل أكثر قابلية للتحقيق، ويسهم بصورة فاعلة في الاستدامة.

إحدى تداعيات المواقف الإستراتيجية ضرورة استمرارها مدة عقد من الزمن أو أكثر، وليس دورة تخطيط واحدة، حيث تعزّز الاستمرارية التحسينات في الأنشطة الفردية والتوافق عبر الأنشطة جميعها، ما يسمح للمنظمة ببناء قدرات ومهارات فريدة من نوعها، مصممة خصيصاً لإستراتيجيتها، إضافة إلى أن الاستمرارية تعزّز هوية الشركة أيضاً.

العكس صحيح؛ فالتحولات المتكررة في المواقف مكلفة، ليس فقط بسبب اضطراب الشركة إلى إعادة تكوين الأنشطة الفردية، ولكن بسبب حاجتها إلى إعادة مواءمة الأنظمة بصورة كلية أيضاً؛ حيث إنّ بعض الأنشطة قد لا تتمكن من اللحاق بالإستراتيجية المتذبذبة، وحيث إنّ النتيجة الحتمية للتغيّرات المتكررة في الإستراتيجية، أو الفشل في اختيار نمط مميز من المواقف في المقام الأول يؤدي إلى تبني ما يقوم به الآخرون، أو التملّص من تنفيذ الأنشطة، والتناقض بين الوظائف، والتنافر التنظيمي.

فما الإستراتيجية؟ يمكننا الآن إكمال الإجابة عن هذا السؤال: إنّها إيجاد التوافق عبر أنشطة الشركة. ويعتمد نجاحها على القيام بإجراءات كثيرة بصورة صحيحة لاقليلة، والدمج فيما بينها، فإذا لم يتوافر توافق بين الأنشطة، فلن توجد إستراتيجية مميزة، وستعثر الاستدامة، وتعود الإدارة عندها إلى مهمة الإشراف على الوظائف المستقلة الأكثر بساطة، وتحدّد الفاعلية التشغيلية عندئذٍ أداء المنظمة النسبي.

V. إعادة اكتشاف الإستراتيجية

الفشل في الاختيار

لماذا تفشل كثير من الشركات في امتلاك إستراتيجية ما؟ ولماذا يتجنب المديرون اتخاذ الخيارات الإستراتيجية؟ أو، لماذا يتغاضى المديرون عن الإستراتيجيات التي تبنيها سابقاً؟

تنبثق عادة تهديدات الإستراتيجية من خارج الشركة؛ بسبب التغيرات في التقنية أو سلوك المنافسين، وعلى الرغم من أن التغيرات الخارجية قد تكون مشكلة، فإن التهديدات الكبرى للإستراتيجية تنبثق من داخلها، فغالباً ما تُقوّض الإستراتيجية السليمة من قبل وجهة نظر منافسة مضللة، أو بسبب إخفاقات الشركة، ولا سيّما من الرغبة في التطور والنمو.

أصبح المديرون مرتبكين بشأن ضرورة اتخاذ الخيارات، فعندما تعمل كثيراً بعيداً عن الحدود المرسومة للإنتاج، تصبح المقايضات غير ضرورية؛ لذا يجب على الشركة التي تُدار على نحو جيد أن تنجح في التغلب على عدم كفاية منافسيها عند المستويات جميعها، وقد اكتسب المديرون وبالترامن مع ذلك شعوراً بالقوة، وهذا ما دعاهم إلى الاعتقاد بأن القيام بالمقايضات علامة ضعف، مثلما تعلموا ذلك من مفكري الإدارة المشهورين.

وبسبب التوتر الناتج من توقعات المنافسة الشديدة، يعمل المديرون على زيادة احتمال حدوث هذا التوتر من خلال تقليد كل شيء يقوم به منافسوه، إذ يطارد المديرون كل تقنية جديدة من أجل ذاتها؛ نتيجة حضمهم على التفكير بطريقة جذرية.

أفكار بديلة للإستراتيجية

النموذج الإستراتيجي الضمني من العقد الماضي

- موقف تنافسي مثالي واحد في الصناعة.
- مقارنة معيارية للأنشطة جميعها، وتحقيق أفضل الممارسات.
- الاستعانة بمصادر خارجية بقوة، والشراكة لتحقيق الكفايات.
- تعتمد المزايا على عدد قليل من عوامل النجاح الرئيسة، والموارد الحرجة، والكفايات الجوهرية.
- المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق والمنافسين جميعهم.

الميزة التنافسية المستدامة

- موقع تنافسي فريد للشركة.
- أنشطة مصممة خصيصاً للإستراتيجية.
- مقايضات واضحة وخيارات المنافسين وجهاً لوجه.
- تنبثق الميزة التنافسية من التوافق بين مختلف الأنشطة.
- تأتي الاستدامة من نظام الأنشطة كله، وليس من الأجزاء؛ فالكل أكبر من مجموع الأجزاء.
- الفاعلية التشغيلية أمر مسلّم به.

إنَّ السَّعيَ إلى تحقيق الفاعلية التشغيلية مغرٍ؛ لأنَّه ملموس وقابل للتنفيذ، وقد تعرَّض المديرون طوال العقد الماضي لضغوط

متزايدة لتقديم تحسينات أداء ملموسة وقابلة للقياس، حيث تحقق برامج الفاعلية التشغيلية تقدماً مطمئناً، على الرغم من بقاء الربحية المرتفعة لا تزال بعيدة المنال. لقد أغرقت المنشورات ومستشارو الأعمال السوق بالمعلومات بشأن ما تقوم به الشركات الأخرى، وتعزيز عقلية أفضل الممارسات، وعندما وجد المديرون أنفسهم محاصرين في السباق نحو الفاعلية التشغيلية، أصبحوا غير قادرين على فهم الحاجة إلى تبني إستراتيجية ما.

تتجنب الشركات الخيارات الإستراتيجية أو تطمسها لأسباب أخرى عدّة، فغالباً ما تكون الحكمة التقليدية في الصناعة في كثير من الأحيان قوية في جعل المنافسة متجانسة ويخطئ المديرون فهم مبدأ (التركيز على العميل)، ظانين أنه يعني خدمة احتياجات العميل جميعها، أو الاستجابة إلى كل طلب من طرف قنوات التوزيع، في حين فهمه آخرون بأنه الرغبة في المحافظة على المرونة.

إعادة التواصل مع الإستراتيجية

تعزو معظم الشركات نجاحها الأولي إلى الموقف الإستراتيجي الذي ينطوي على المقايضات الواضحة؛ حيث كانت الأنشطة في الماضي تتسجم مع مثل هذا الموقف، ولكن مرور الوقت، والخوف من ضغوط النمو، أدّى إلى تنازلات لم تكن أول وهلة محسوسة، وعن طريق سلسلة تدريجية من التغيير التي بدت معقولة محسوسة في حينها، فإن كثيراً من الشركات قبلت بالتنازلات لجعل طريقها متجانساً مع منافسيها.

والقضية هنا ليست مع الشركات التي لم يعد وضعها السابق يؤهلها للاستمرار في الحياة؛ وتحديها هو البدء من جديد، تمامًا مثلما الوافد الجديد، لكن الظاهرة الأكثر حدوثًا، هي تحقيق الشركة الراسخة في تأسيسها أرباحًا متوسطة، وافتقارها إلى إستراتيجية واضحة، ومن خلال الإضافات التدريجية من أصناف المنتجات، والجهود الإضافية التدريجية لخدمة مجموعات جديدة من العملاء، ومحاكاة أنشطة المنافسين - تفقد الشركة القائمة موقفها التنافسي الواضح وتقلد في العادة ما تقدمه الشركات المنافسة، وممارساتها في محاولة للبيع لمجموعات العملاء أنفسهم.

يمكن لعدد من النهج مساعدة الشركة على إعادة التواصل مع الإستراتيجية؛ أولها إعادة النظر فيما تقوم به بحذر، وتتفرد كل شركة مؤسسة تأسيسًا راسخًا بتفرد رئيس، ويمكن معرفته من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر تميزًا؟
 - أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر ربحية؟
 - أيُّ عملائنا الأكثر رضا؟
 - أيُّ العملاء، أو قنوات التواصل والبيع، أو فرص الشراء أكثر ربحية؟
 - أيُّ الأنشطة في سلسلة أنشطتنا التي نقيمها هي أكثر فاعلية واختلافًا؟
- على هذه النواة من التفرد كانت القشور تُضاف تدريجيًا طوال الوقت، ومثلها مثل فروع الشجر، يجب التخلص منها للكشف عن الموقع الإستراتيجي القابع وراءها. توجد نسبة صغيرة من الأصناف أو العملاء قد تكون مسؤولة عن معظم مبيعات الشركة وبخاصة أرباحها؛ لذا فإن التحدي هو في إعادة الاهتمام بالجواهر الفريد، وإعادة ترتيب أنشطة الشركة لتتلاءم معه، ويمكن أيضًا التخلص من العملاء وأصناف المنتجات في المحيط، عن طريق بيعها أو زيادة سعرها، ويمكن كذلك أن يكون ماضي الشركة مفيدًا. ماذا كانت رؤية المؤسس؟ ما المنتجات والعملاء التي أسهمت في نجاح الشركة؟ وبالنظر إلى الوراء، يمكن للمرء إعادة النظر في الإستراتيجية الأصلية؛ لمعرفة أصالحة هي الآن أم لا.

وهل يمكن تنفيذها من خلال رؤية حديثة متسقة مع التقنيات والممارسات الحالية، فقد يؤدي هذا النوع من التفكير إلى التزام بتجديد الإستراتيجية، وربما تحرص المنظمة على استرجاع تميزها واسترداده، ويمكن أن يكون مثل هذا الحرص والتحدي مثيراً، ويمكن زرع الثقة في المقايضات اللازمة.

إنَّ الحقائق التنظيمية تعمل ضد الإستراتيجية أيضاً؛ فالمقايضات مخيفة، إضافة إلى أنَّ عدم القيام بأيّ خيارات أفضل من المخاطرة أحياناً من سوء الاختيار، فالشركات تقلد بعضها في سلوك يشبه سلوك القطيع، حيث تفترض كلُّ شركة أنَّ الشركات المنافسة تعرف شيئاً لا تعرفه، ويُحَثُّ الموظفون الجدد في السلطة نحو السعي إلى الحصول على كلِّ مصدر تحسين ممكن، وغالباً ما يفتقرون إلى الرؤية الجامعة لمنظور المقايضات. إنَّ الفشل في اختيار الأفضل يعزى أحياناً إلى عدم الرغبة في تخيب ظنَّ المدير أو الموظفين.

فَخَّ النَّمُو

من بين التأثيرات الأخرى كلها، ربما تبقى الرغبة في النمو أكثر التأثيرات الضارة في الإستراتيجية؛ حيث يبدو أن المقايضات وحدود الإنتاج تقيد النمو؛ فالعمل على خدمة مجموعة واحدة من الزبائن واستبعاد الآخرين - مثلاً - يضع قيوداً حقيقية أو وهمية على نموّ الإيرادات. وبصورة عامة، تتسبب الإستراتيجيات المُستهدفة في التأكد من تخفيض السعر في خسارة الزبائن الحساسين لمثل هذه الميزات أو الخدمات، حيث يخسر المتمايزون المبيعات للعملاء الحساسين للسعر.

يميل المديرون باستمرار إلى اتخاذ خطوات تدريجية تفوق تلك التي تقوِّض مكانة الشركة الإستراتيجية، وفي نهاية المطاف ونتيجة لتزايد الضغوط على النمو، أو التشبع الظاهري للأسواق المستهدفة، يوسّع المديرون خطوط الإنتاج، ويضيفون ميزات جديدة، ويقلّدون خدمات المنافسين الشعبية، ويطابقون عملياتهم، ويقومون بالاستحواذ أيضًا، فقد استند نجاح مؤسسة ميتاج - لسنوات عدة - إلى الاهتمام بغسالات الملابس ومجففاتها، ثم أضافت لاحقًا غسالات الصحون إلى قائمة منتجاتها، ومع ذلك أيدت الحكمة التقليدية في الصناعة الناشئة فكرة بيع مجموعة متكاملة من المنتجات.

بسبب قلقهم من تباطؤ النمو في الصناعة، والمنافسة من صانعي الأجهزة المتنوعة، وسّعت المؤسسة خط الإنتاج؛ نتيجة لضغوط التجار الموزعين وتشجيع العملاء، ليشمل الثلاجات ومنتجات الطهي، تحت شعار العلامة التجارية ميتاج، إضافة إلى منتجات أخرى استحوذت عليها من العلامات التجارية؛ جينا-اير، وهاردويك ستوف، وهوفر، وادميرال، ومجيك شيف التي كانت جميعها في مواقف يائسة؛ وعليه، نمت قيمة ميتاج بصورة كبيرة من ستّ مئة وأربعة وثمانين مليون دولار عام 1985م إلى ثلاث مئة وأربعة مليارات دولار عام 1994م، ولكنّ العائد على المبيعات انخفض من (12%) إلى (8%) في المدة الواقعة ما بين (1970 و1980م)، ومن ثمّ إلى أقلّ من (1%) بين عامي (1989 و1995م)، سيعمل تخفيض النفقات على تحسين هذا الأداء، ولكن ستبقى غسالات ومجففات الملابس إضافة إلى جلايات الصحون المرتكزات الأساسية لربحية ميتاج.

قد تكون شركة نيوتروجينا وقعت في الفخ نفسه، ففي بداية عام 1990م، وسَّعت مبيعاتها في الولايات المتحدة لتشمل التجارة الشاملة، مثل متاجر وول مارت، وتوسعت شركة نيوتروجينا تحت اسمها، لتشمل مجموعة متنوعة واسعة من المنتجات، مثل مزيل مساحيق تجميل العين، وسائل رغوة الحمام مثلاً، وهي منتجات لم تكن نيوتروجينا فريدة في إنتاجها، وهذا ما تسبب في تشويه صورتها الفريدة، وبذلك تحولت إلى الترويج عن طريق استعمال الأسعار.

تؤدي المقايضات والتنازلات في أثناء البحث عن النمو إلى إضعاف الميزة التنافسية التي تمتعت بها الشركة من خلال منتجاتها الأصلية وعملائها المُستهدفين، حيث تتسبب المحاولات للتنافس بطرائق عدة في آن واحد إلى الارتباك والفوضى والبلبلة، وإضعاف الحافز التنظيمي والتركيز، ونتيجة لذلك تناقصت الإيرادات، ونُظر إلى مزيد من مصادر الدخل بأنه الحلُّ المناسب، فأصبح المديرون غير قادرين على اتخاذ الخيارات، ومن ثَمَّ تشرع الشركة في جولات جديدة من التوسع والتنازلات، ففي كثير من الأحيان، يستمر التقليد بين المتنافسين بعضهم مع بعض، حتى يكسر اليأس تلك الدورة من التقليد وإعادة التقليد، ما يؤدي إلى الاندماج، أو تقليص الحجم إلى ما كان عليه في الأصل.

ربحية النمو

بعد عقد من إعادة الهيكلة وخفض النفقات، حوّلت كثير من الشركات انتباهها إلى النمو، وفي كثير من الأحيان، تعمل الجهود

المبذولة للنمو على طمس التفرد، والرّضوخ إلى التنازلات، والحدّ من التوافق، وفي نهاية المطاف تراجع الميزة التنافسية؛ لذا تعدّ حتمية النمو في الواقع خطراً على الإستراتيجية.

فما نهج النموّ التي تحافظ على الإستراتيجية وتعزّزها؟ تحرص الوصفة على نطاق واسع على تعميق مواقف الإستراتيجية بدلاً من التوسّع والمساومة عليها، فأحد هذه النهج البحث عن توسّعات في الإستراتيجية تقوي نظام الأنشطة الحالي، بتقديم مزايا أو خدمات يراها المنافسون مكلفة جداً، أو من المستحيل تقليدها، بناءً على قاعدة التقاليد وحدها، وبعبارة أخرى: يستطيع المديرون سؤال أنفسهم عن الأنشطة، والميزات، والأساليب، وصور المنافسة الأقل كلفة أو المجدية لهم؛ بسبب الأنشطة المكملّة التي تنفذها الشركة.

ينطوي تعميق الموقف على جعل أنشطة الشركة أكثر تميّزاً، وتعزيز التوافق، وتواصل الإستراتيجية بصورة أفضل للعملاء الذين يقدرونها حقّ قدرها، لكنّ كثيراً من الشركات تستسلم إلى إغراء مطاردة النمو (السهل) بإضافة ميزات حديثة، ومنتجات أو خدمات دون التدقيق فيها، أو جعلها ملائمة لإستراتيجيتها أو متوافقة معها، أو باستهداف أسواق أو عملاء جدد، دون أن يكون لدى الشركة سوى قليل مما تستطيع عرضه بصورة مميّزة، فعالباً ما تكون الشركة قادرة على النمو السريع، وربحية كبيرة جداً، عن طريق اختراق الاحتياجات والأصناف المختلفة المميّزة بدلاً من الانخراط في مجالات عالية النمو، حيث لا يكون للشركة أيّ تفرد فيها، فكارماك هي الآن أكبر سلسلة مسارح ودور عرض للسينما في الولايات المتحدة، ويعزى نموها

السريع إلى التشديد المنضبط على الأسواق الصغيرة، حيث تباع الشركة لأي مدينة كبرى دور العرض السينمائي التي حصلت عليها من عمليات الاستحواذ بسرعة.

تسمح العولمة في كثير من الأحيان بالنمو المتسق مع الإستراتيجية، عن طريق فتح أسواق أكبر للإستراتيجية القادرة على اختراق الأسواق، وخلافًا للتوسع محليًا، من المرجح أن يعزز التوسع عالميًا هوية الشركة وتفرداها.

تستطيع الشركات التي تسعى إلى النمو من خلال توسيع صناعتها احتواء الأخطار على الإستراتيجية، بإنشاء وحدات منفصلة تمامًا، لكل منها علامتها التجارية وأنشطتها المخصصة لها، وقد كافحت ميتاج بوضوح في هذا الجانب، حيث، وزعت - من ناحية - علاماتها التجارية إلى وحدات منفصلة، لكل منها مواقعها الإستراتيجية وأنشأت من ناحية أخرى شركة أجهزة عامة تشمل علاماتها التجارية، بحيث أصبحت كبيرة الحجم جدًا. وبتقاسم هذه الشركات التصميم، والتصنيع، والتوزيع، وخدمات العملاء، سيكون من الصعب تجنب التجانس، فإذا أرادت وحدة أعمال محاولة التنافس مع مواقف مختلفة تنتج منتجات مختلفة، أو تعمل لعملاء مختلفين، عندها يصبح من المستحيل تقريبًا تجنب التنازل.

التقنيات والصناعات الناشئة

إن عملية تطوير إستراتيجية لصناعة ناشئة حديثًا، أو لمؤسسة أعمال تمر في عملية تغييرات تقنية جذرية، تعدُّ اقتراحًا غير مأمون العواقب، ويواجه المديرون في مثل هذه الحالة، مستوى عاليًا من عدم اليقين بشأن احتياجات

الزبائن، وتوفير المنتجات والخدمات التي ستكون مرغوبة بصورة كبيرة من قبل العملاء، إضافة إلى أفضل صيغ الأنشطة والتقنيات التي ستوفر لهم، وبسبب هذا الغموض كله، يتفشى التقليد والتخوف وتهيئ تلك الشركات الميزات جميعها، وتقدم الخدمات والتقنيات الجديدة جميعها؛ بسبب خوفها من أن تكون غير مصيبة أو متأخرة عن غيرها.

في هذه المدد من مرحلة تطور الصناعة، يُصار إلى إنشاء الحدود الإنتاجية الأساسية، أو يُعاد تأسيسها، فمن الممكن أن يؤدي النمو الهائل إلى جعل مثل هذه الأوقات ذات ربحية عالية لكثير من الشركات، ولكن هذه الأرباح ستكون مؤقتة؛ لأن التقليد والتقارب الإستراتيجي في نهاية المطاف سيقضي على ربحية الصناعة، وستكون الشركات التي ستبقى قادرة على النجاح بقوة، هي الشركات التي نجحت بقوة في تحديد مواقف تنافسية فريدة في أنشطتها ودمجها في أسرع وقت قبل الآخرين، وقد لا يتوافر مفر من وجود مدة من التقليد في الصناعات الناشئة، ولكن تعكس تلك المدة مستوى عدم اليقين بدلاً من حالة الأعمال المطلوبة.

في صناعات التقنية الفائقة، غالباً ما تستمر مرحلة التقليد هذه مدة أطول مما ينبغي، ولشدة دهشة الشركات من تغير التقنية نفسها، فهي تتبنى حزمة كبيرة من الميزات، ولن يستعمل كثير منها في منتجاتها، في حين تخفض الأسعار في المجالات جميعها، ونادراً ما تؤخذ المقايضات في الحسبان. ويدفع النمو لتلبية ضغوط السوق الشركات للعمل في كل منطقة وكل منتج محتمل، على الرغم من أن عدداً قليلاً من الشركات يحالفه النجاح، في حين يحكم على الأغلبية الدخول في سباق لا فائز فيه، ومن المفارقات أن الصحافة الاقتصادية الشعبية، التي تشدد على الصناعات الناشئة الحديثة، تصبح أكثر ميلاً وتعريضاً لتقديم هذه الحالات المحددة دليلاً أكيداً على دخولنا حقبة جديدة، حيث لم تعد أي من القواعد القديمة صالحة، ولكن الواقع أن العكس هو الصحيح.

دور القيادة

في كثير من الأحيان، يكون التحدي المتمثل في تطوير إستراتيجية واضحة، أو إعادة تأسيسها، عملية تنظيمية تعتمد على القيادة، ومع ذلك وبوجود كثير من القوى العاملة ضد اتخاذ الخيارات والمقايضات في المنظمات، يصبح وجود إطار فكري واضح لتوجيه الإستراتيجية ضروريًا، إضافة إلى ضرورة وجود قادة أقوياء على استعداد للقيام بالخيارات اللازمة.

تحوّلت القيادة في كثير من الشركات إلى أن تزاوج بين عروض التحسينات التشغيلية وعقد الصفقات، ولكن دور القائد أوسع من ذلك وأكثر أهمية، فالإدارة العامة هي أكثر من عملية الإشراف على المهام الفردية؛ نظرًا إلى أن جوهرها الإستراتيجي هو: تعريف مكانة الشركة الفريدة وتحديدها، والقيام بالمقايضات، وتعزيز التوافق بين الأنشطة؛ لذا على القائد توفير الانضباط لتحديد أي المتغيرات في الصناعة واحتياجات العملاء يجب على الصناعة الاستجابة لها، بتجنّب المشتتات التنظيمية، والحفاظ على تفرّد الشركة، فالمديرون في المستوى الإداري الأدنى يعوزهم المنظور والثقة للحفاظ على الإستراتيجية، وسيتوافر أيضًا ضغط مستمر لتقبل الليونة في المقايضات، والاقتراء بالمنافسين؛ لذا فإحدى وظائف القائد هي تعريف الآخرين في الشركة بشأن الإستراتيجية، وأن يتعودوا قول لا إذا لزم الأمر.

تجعل الإستراتيجية خيارات ما لا يجب القيام به على الدرجة نفسها من أهمية خيارات ما يجب القيام به، ويُعدُّ -بالتأكيد- تحديد الحدود ووظيفة القيادة الأخرى؛ لذا يعدُّ تحديد مجموعة العملاء المستهدفة، وأصناف المنتجات المتنوعة، والاحتياجات التي يجب على الشركة القيام بها ضروريًا لتطوير الإستراتيجية، ويُعدُّ أيضًا اتخاذ قرار عدم خدمة بعض العملاء، أو تلبية بعض الاحتياجات، وعدم توفير ميزات أو خدمات معينة ضروريًا أيضًا لتطوير الإستراتيجية؛ وعليه، تتطلب الإستراتيجية الانضباط الدائم والتواصل الواضح.

في الواقع عند قيام الموظفين بأنشطتهم الفردية، وفي أثناء اتخاذ القرارات اليومية، فإنَّ توجيههم هو الوظيفة الأهم للإستراتيجية الواضحة.

تعدُّ عملية تحسين الفاعلية التشغيلية جزءًا ضروريًا من الإدارة، لكنها ليست ضرورية للإستراتيجية، وبسبب الخلط بين العمليتين؛ الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، حصر المديرون أنفسهم، من دون قصد بطريقة واحدة من التفكير فيما يتعلق بالمنافسة، التي تقود كثيرًا من الصناعات نحو منافسة تقاربية، هي في أفضل الحالات ليست في مصلحة أحد وليست حتمية.

يجب على المديرين التمييز بوضوح بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، فكلاهما ضروري، ولكن لكل منهما برامج مختلفة، إذ ينطوي برنامج الفاعلية التشغيلية على التحسين المستمر في كل مكان لا يشتمل على المقايضات، إذ إنَّ الفشل في التحسين المستمر

يُضعف مكانة الشركة، حتى للشركات التي تمتلك إستراتيجية جيدة، فبرنامج الفاعلية التشغيلية هو المكان المناسب للتغيير المستمر، والمرونة، والجهود الدؤوبة لتحقيق أفضل الممارسات. في المقابل، يعدُّ برنامج الإستراتيجية المكان المناسب لتحديد الموقف الفريد، والقيام بأفضل المقايضات وتعميق التوافق، وينطوي أيضاً على البحث المستمر عن طرق لتعزيز مواقف الشركة وتوسيعها، ويعتمد برنامج الإستراتيجية الانضباط والاستمرارية؛ في حين يعدُّ التشتُّ والحلول الوسطى الدُّ أعدائه.

لا تعني الاستمرارية الإستراتيجية وجهة نظر تنافسية ثابتة، فعلى الشركة تحسين الفاعلية التشغيلية باستمرار ومحاولة تغيير الحدود الإنتاجية، وفي الوقت نفسه توجد حاجة إلى بقاء الجهد متواصلًا؛ لتوسيع تفرد الشركة، في الوقت الذي تعزّز فيه التوافق بين أنشطتها. في الواقع، يجب على الاستمرارية الإستراتيجية أن تبقي تحسين الشركة المستمر أكثر فاعلية.

تستطيع الشركة تغيير إستراتيجيتها إذا توافرت تغيرات هيكلية رئيسة في الصناعة، فالمواقف الإستراتيجية الجديدة تنتج بسبب التغير في الصناعة، ويمكن استغلال التغيرات الجديدة غير المرتبطة بتاريخ الصناعة نفسها في كثير من الأحيان بسهولة، ومع ذلك يكون الدافع وراء اختيار الشركة لوظيفة جديدة عن طريق القدرة على البحث عن مقايضات جديدة، والاستفادة من نظام جديد لأنشطة تكميلية للأنشطة الحالية، وتحويله إلى ميزة مستدامة.

ملحوظات

1. كنت قد وصفت مفهوم الأنشطة واستخداماتها في فهم الميزة التنافسية أول مرة في كتاب (الميزة التنافسية) (Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985). والأفكار الواردة في هذه المادة بناء على ذلك الكتاب وتوسعة للأفكار الواردة فيه.
2. بدأ بول ميلجروم وجون روبرتس Paul Milgrom & John Roberts باستكشاف النظم الاقتصادية ذات الأنشطة التكميلية، والأنشطة، والوظائف، وكان تشديدهما على نشوء (التصنيع الحديث) بصفته مجموعة جديدة من الأنشطة التكميلية، وعلى ميل الشركات إلى الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية بوجود حزم متماسكة من ردود الفعل الداخلية، وعلى الحاجة إلى التنسيق المركزي، وإستراتيجية تنظيم قوى المديرين التشغيليين، وكانا في الحالة الأخيرة، يمدجان ما عرف لي أنه المبدأ الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجية.
3. اقتبست بعضاً من المواد في إستراتيجيات التجزئة من جون ريفكين، (صعود قاتل فئة التجزئة) (The Rise of Retail Category Killers)، ورقة عمل غير منشورة، يناير 1995م.



القوى التنافسية الخمس التي تكوّن الإستراتيجية

مايكل أي . بورتر

إنَّ جوهرَ وظيفة الإستراتيجيِّ فَهْمُ المنافسة والتعاملُ معها. في كثير من الأحيان، يعرف المديرون المنافسة على نحو ضيقٍ جدًّا، كما لو المنافسة لتحقيق الأرباح تتجاوز المنافسين الصناعيين المؤسسين على نحو جيد لتشمل أربع قوى تنافسية أخرى، هي: العملاء، والموردين، والداخلين المحتملين إلى المجال نفسه، والمنتجات البديلة، حيث تعمل المنافسة الموسعة الناتجة من القوى الخمس جميعها على تحديد هيكل الصناعة، وتكوّن طبيعة التفاعل التنافسي داخل الصناعة.

وعلى الرُّغم من اختلاف الصناعات بعضها عن بعض كما قد يبدو ظاهريًّا، تبقى الدوافع الكامنة وراء الرِّبْحِيَّة هي نفسها، فصناعة السيارات العالمية - على سبيل المثال - تبدو كأنها لا يوجد بينها أيُّ شيء مشترك مع السوق العالمية لروائع الفن، أو مع منظمات صناعة تقديم الرعاية الصحية في أوروبا، ولكن لفهم المنافسة الصناعة والرِّبْحِيَّة في كلٍّ من هذه الحالات، يجب على المرء تحليل البنية

الأساسية في هذه الصناعة من حيث القوى الخمس السابقة. (انظر: القوى الخمس التي تكوّن تنافس الصناعة).

إذا كانت تلك القوى شديدة التأثير كما هي الحال في صناعات، مثل الطيران، والمنسوجات، والفنادق، عندها لا تستطيع أي شركة تقريباً كسبَ عوائد مجزية على الاستثمار، وإذا كانت القوى خفيفة التأثير كما الحال في صناعات، مثل صناعة البرمجيات، والمشروبات الغازية، ومواد التجميل، وصناعات اللوازم المنزلية، عندها يصبح عمل عدد كبير من هذه الشركات مربحاً. عادة ما يكون هيكل الصناعة سبباً في المنافسة والربحية، سواء كانت الصناعة تنتج اللوازم أو الخدمة، وسواء كانت الصناعة ناشئة أو راسخة في مجالها، وسواء كانت تستعمل التقنية المتقدمة أو البسيطة. في حين أن عددًا لا يحصى من العوامل قد تؤثر في ربحية الصناعة في المدى القصير، فإنَّ الطقس، وهيكل الأعمال، ودورة الصناعة، التي تتجلى في القوى التنافسية، تحدد ربحية الصناعة في المدى المتوسط والطويل. (انظر: الاختلافات في ربحية الصناعة).

يكشف فهم القوى التنافسية، والأسباب الكامنة وراءها، عن جذور الربحية الحالية في الصناعة، ويوفر مع مرور الوقت إطاراً لتوقع المنافسة، والربحية، ويجب أن يكون هيكل الصناعة الصحي سبباً للمنافسة ويقلق الإستراتيجيين بصفته ملكاً لهم، إضافة إلى أن وفهم هيكل الصناعة هو أيضاً ضروريّ لفاعلية المواقع الإستراتيجية. وكما سنرى في الصفحات اللاحقة تُعدُّ مواجهة القوى التنافسية وتكوينها لمصلحة الشركة أمراً حاسماً بالنسبة إلى الإستراتيجية.

القوى التي تكوّن التنافسية

يختلف ترتيب القوى الخمس المؤثرة في التنافسية بحسب الصناعة، ففي سوق الطائرات التجارية، تكون المنافسة قوية وشرسة بين المنتجين المهيمنين؛ إيرباص وبوينغ، والقوة التفاوضية لشركات الطيران التي تتقدم بعروض شراء ضخمة للطائرات، في حين أنّ تهديد دخول أبدال، وقوة الموردين أكثر اعتدالاً. أمّا في صناعة السينما والمسرح، فإنّ انتشار صور ترفيه بديلة، وقوة منتجي الأفلام والموزعين الذين يمدون الأفلام بالمال، والمدخلات الحرجة، مهمةٌ جميعها.

لقد أصبحت القوى التنافسية القوية، أو القوى التي تحدد ربحية الصناعة أكثر أهمية في عملية صياغة إستراتيجية لاختيار أنسب مسار للعمل؛ من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ومن ثمّ تحقيق الرؤية التنظيمية، ومع ذلك لا تكون القوة الأكثر بروزاً واضحة دائماً.

مثلاً، على الرُّغم من المنافسة الشرسة في كثير من الأحيان في صناعات السلع، فقد لا تكون العامل المحدد للربحية؛ على سبيل المثال: إنّ انخفاض العائدات في صناعة الأفلام الفوتوجرافية، هو نتيجة توافر منتجات متفوقة بديلة؛ حيث أدركت شركتا كوداك وفوجي، وهما الشركتان الرائدتان في عالم منتجي الأفلام الفوتوجرافية، هذا الواقع مع ظهور التصوير الفوتوجرافي الرقمي، وفي مثل هذه الحالة، يصبح التعامل مع المنتج البديل الأولوية الإستراتيجية الأولى.

ينمو هيكل الصناعة من مجموعة خصائص اقتصادية وتقنية تحدّد قوة كلّ قوة تنافسية. سندرس هذه الدوافع في الصفحات

اللاحقة من وجهة نظر موظف عيّن حديثاً في الوظيفة، أو شركة موجودة فعلاً في هذه الصناعة، ويمكن توسيع التحليل بسهولة؛ من أجل فهم التحديات التي تواجه الوافد المحتمل.

الفكرة باختصار

تعلم أنه يجب الاستجابة للمنافسة على نحو إستراتيجي؛ من أجل الحفاظ على الربحية على المدى الطويل، إضافة إلى مراقبة المنافسين المؤسسين جيداً، ولكن وفي أثناء تفحص الساحة التنافسية كلها، هل ستبحث أيضاً عما يكمن وراء منافسيك المباشرين؟ يوضح بورتر في هذا التحديث لمقالته ذات التأثير الجذري، التي وردت في مجلة هارفارد للأعمال عام 1979م، أن أربعة قوى تنافسية إضافية يمكن أن تلحق ضرراً بأرباحك المستقبلية:

- يستطيع العملاء الأذكياء خفض الأسعار عن طريق التلاعب بك وبمنافسيك بعضكم ضد بعض.
- قد يتحكم الموردون الأقوياء في أرباحك ويقيّدونها إذا تقاضوا أسعاراً مرتفعة لمنتجاتهم.
- قد يطمح الداخلون الجدد، المتسلحون بقدرات جديدة ومتعطشون للحصول على حصتهم في السوق، إلى تصعيد الاستثمارات المطلوبة لبقائك في اللعبة.
- قد تجذب العروض البديلة الزبائن بعيداً عنك. لنأخذ الطيران التجاري مثلاً: حيث إنه واحد من الصناعات الأقل ربحية كون القوى الخمس جميعها قوية، حيث يقوم المنافسون المؤسسون بالمنافسة بشدة وعلى نحو مكثف على السعر أيضاً، ثم إنَّ الزبائن متقلبون، ويبحثون للحصول على أفضل صفقة للأسعار بصرف النظر عن الشركة الناقلة أما الموردون، صانعو الطائرات

والمحركات، جنباً إلى جنب مع القوى العاملة مع النقابات، فيساومون على حصة الأسد من أرباح شركات الطيران، إضافة إلى دخول لاعبين جدد في الصناعة على نحو مستمر، زِدَّ على هذا أنَّ البدائل متاحة بسهولة، مثل القطار أو السفر بالسيارة.

لذا، بتحليل القوى التنافسية الخمس جميعها، تستطيع الحصول على صورة كاملة عما سيؤثر في الربحية في مجال عملك، ويجب عليك تحديد اتجاهات تغيير قواعد اللعبة في وقت مبكر؛ كي تتمكن من استغلالها بسرعة، ويجب أيضاً أن تتعرف سبل العمل لتخطي القيود على الربحية، أو حتى إعادة تكوين القوى لِتَصُبَّ في مصلحتك.

خطر الدخول

يحمل الداخلون الجدد إلى الصناعة قدرة إنتاجية كبيرة، ورغبة في كسب حصتهم في السوق، ما يؤدي إلى ضغوط على الأسعار، والنفقات، ومعدل الاستثمارات اللازمة للتنافس، وإذا كان الداخلون الجدد قادمين من أسواق أخرى، فيكون بإمكانهم الاستفادة من القدرات والتدفقات النقدية الحالية لرفع حدة المنافسة، كما فعلت شركة بيبسي كولا عندما دخلت صناعة المياه المعبأة في زجاجات، ومثلما فعلت مايكروسوفت عندما وفّرت متصفحات الإنترنت، وكما فعلت شركة أبل عندما دخلت أعمال توزيع الموسيقى.

ولذلك، يتسبب خطر الدخول في صناعة ما في وضع حواجز على الأرباح الممكنة في تلك الصناعة. وعندما تكون الأخطار مرتفعة،

يجب على الداخلين الجدد تخفيض أسعارهم، أو زيادة الاستثمار لردع دخول منافسين آخرين، ففي الشركات المتخصصة في بيع القهوة بالتجزئة مثلاً، إذا كانت الفروقات بين الداخلين الجدد والمؤسسين منخفضة، فيجب على شركة ستاربكس Starbucks الاستثمار بقوة في مجال تحديث محالها وقوائم خدماتها.

يعتمد خطر الدخول في مجالات الصناعة على ارتفاع حواجز الدخول القائمة، وعلى ردة الفعل التي يتوقعها الداخلون الجدد من المنافسين المؤسسين، فإذا كانت تلك الحواجز منخفضة، وتوقع الداخلون الجدد مقاومة ضعيفة من المنافسين المؤسسين على نحو ممتاز، فإنَّ خطر الدخول يكون مرتفعاً، وستعدل ربحية الصناعة القائمة حالياً.

الحواجز أمام الدخول. لحواجز الدخول فوائد ومزايا للصناعات القائمة نسبة إلى الوافدين الجدد؛ حيث توجد سبعة مصادر رئيسة هي:

1. اقتصاديات العرض ذي الحجم الكبير: تنشأ هذه الاقتصاديات عندما تنتج الشركات كميات كبيرة بالتزامن مع انخفاض نفقات كل وحدة؛ بسبب توزيع النفقات الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتوظيف تقنية أكثر كفاية، أو الحصول على شروط أفضل من الموردين.

تطبيق الفكرة

من خلال فهم كيفية تأثير القوى التنافسية الخمس في الربحية في مجال عملك، يمكنك وضع إستراتيجية لتعزيز أرباح شركتك طويلة الأجل، وقد اقترح بورتر ما يأتي:

ضع شركتك حيث تكون القوى المؤثرة أضعف ما يمكن

مثال: في صناعات الشاحنات الثقيلة، يدير كثير من المشترين أساطيل كبيرة من الشاحنات، ولديهم دوافع كبيرة جداً لخفض أسعار تلك الشاحنات، فالشاحنات مبنية على وفق معايير منظمة وتوفر ميزات مشابهة؛ وعليه، تكون المنافسة على السعر شديدة، وتمارس النقابات نفوذ المورد القوية، ويستطيع المشترين استخدام بدائل أخرى، مثل تسليم البضائع عن طريق السكك الحديدية.

ولتوفير الربحية في هذه الصناعة على المدى الطويل والحفاظ عليها، اختار صانع الشاحنات الثقيلة باكار Paccar التشديد على مجموعة واحدة من العملاء، حيث القوى التنافسية ضعيفة جداً: السائقون الذين يملكون شاحناتهم ويتعاقدون مباشرة مع الموردين.

حاولت شركات التسجيل تطوير تقنية منصات التوزيع الرقمي بنفسها، ولكن العلامات التجارية الكبرى لم ترغب في بيع موسيقاهم من خلال منصات يملكها منافسوها.

استغلت شركة أبل هذا الفراغ من خلال متجر آي تيونز للموسيقى، الذي دعم مشغلات الموسيقى آي بود، فقد عملت ولادة هذه البوابة الجديدة والقوية على تفكيك شركات العلامات الكبرى وخفضها من ست عام 1997م إلى أربعة اليوم.

أعد تكوين القوى في مصلحتك

استخدم إجراءات مصممة خصيصاً لخفض حصة الأرباح المتسربة للاعبين الآخرين. مثلاً:

- لتحديد قوة المورد وسلطته، وخذ مواصفات الأجزاء بحيث تستطيع شركتك التبديل بسهولة بين أكثر من مورد.

- وللتصدي لسلطة العملاء، وسّع مجال خدماتك لهؤلاء المشغلين كونهم مشترين، ولهم حساسية أقل للأسعار بسبب ارتباطهم العاطفي باستقلاليتهم الاقتصادية، واعتمادهم الكلي على شاحناتهم الذاتية؛ ولذلك طورت باككار لهؤلاء العملاء، ميزات مثل كابينة النوم الفاخرة، والمقاعد الجلدية الفخمة، والتصميم الخارجي الأنيق. حيث يمكن للمشتريين الاختيار من بين آلاف الخيارات لوضع بصمتهم الشخصية على هذه الشاحنات المصنوعة وفقاً لرغباتهم.
- يدفع الزبائن ما قيمته (10%) من قيمة الشاحنة دفعة مقدمة، وبذلك ما زالت الشركة تحصل على أرباح مجزية مدة ثمانية وستين عاماً متواصلة، إضافة إلى حصولها على عائد طويل المدى على حقوق المساهمين يزيد على (20%).

استغل التغييرات في القوى

- مثال: مع استخدام الإنترنت والتوزيع الرقمي للموسيقى، أوجد التحميل غير المصرّح به بديلاً غير قانوني، ولكنه قوي وفاعل لخدمات شركات التسجيل. كثيرا حتى يصبح من الصعب على العملاء التخلي عنك لمصلحة المنافسين الآخرين.
- وللتخفيف من حدة حروب الأسعار التي يبدؤها المنافسون الآخرون، استثمر بصورة كبيرة في منتجات تختلف على نحو واضح عن المنتجات التي يعرضها هؤلاء المنافسون.
 - لردع الداخلين الجدد، أرفع النفقات الثابتة على المنافسة؛ مثلاً، عن طريق زيادة النفقات على البحث والتطوير.
 - وللحد من تهديد البدائل، قدم قيمة أفضل بتوسيع إمكانية الوصول إلى منتجاتك، فقد قام منتج المشروبات الغازية بذلك عن طريق إدخال آلات البيع وقنوات المخازن المريحة، التي حسنت كثيراً توافر المشروبات الغازية نسبة إلى المشروبات الأخرى.

إنَّ وفورات الحجم الكبير في جانب العرض تردع دخول الوافدين الجدد الطموحين، عن طريق إجبارهم على الدخول في الصناعة على نطاق واسع، الأمر الذي يتطلب طرد المنافسين الراسخين، أو قبول وضع غير مناسب من حيث النفقات.

يمكن العثور على اقتصاديات الحجم الكبير في كل نشاط تقريباً في سلسلة القيمة؛ ولكنَّ أيَّ هذه الاقتصاديات هي الأهم يختلف بحسب الصناعة،¹ ففي شركات المعالجات الميكرووية، تكون شركات مثل إنتل محمية باقتصاديات التوسع الحجمي في مجال البحوث، وإنتاج الرقائق الحاسوبية، والتسويق الاستهلاكي. أمَّا الشركات التي تنتج معدات رعاية الحديقة مثل سكوتس ميراكل - غرو Scotts Miracle-Grow، فيمكن العثور على وفورات الحجم في سلسلة التوريد والإعلان في وسائل الإعلام. أما في مجال تسليم الطرود الصغيرة، فتنشأ وفورات الحجم الكبير في الأنظمة المعلوماتية (اللوجستية) الوطنية وتقنية المعلومات.

2. فوائد جانب الطلب من الحجم الكبير: تعرف هذه الفوائد أيضاً باستثمار الشبكة، التي تنشأ عادة في الصناعات، حيث يزداد استعداد المشتري للدفع مقابل شراء منتج الشركة مع ازدياد أعداد المشتريين الآخرين الذين يعاضدون الشركة، فقد تكون ثقة المشتريين أكبر في الشركات المنتجة لبضائع حاسمة: تذكر القول القديم المأثور: لا أحد يُطرد لشرائه

الحواسيب من شركة آي بي أم (عندما كانت الشركة مهيمنة على صناعة الحواسيب). ويثمن المشترون أيضاً أن يكونوا ضمن (شبكة) فيها عدد كبير من العملاء الآخرين؛ على سبيل المثال: يجذب المشاركون في المزاد على الإنترنت على موقع آي باي؛ لأنها تهيئ إمكانيات أفضل للشركاء التجاريين، حيث تكمن فوائد جانب الطلب من الحجم الكبير في تثبيط الدخول عن طريق الحد من رغبة الزبائن في الشراء من الوافد الجديد، وبتخفيض السعر الذي لا يستطيع الداخل الجديد التحكم فيه حتى ينشئ قاعدة كبيرة من العملاء.

3. كُلف تحول العملاء: نفقات ثابتة تواجه المشتريين عند تغيير الموردين، وقد تنشأ هذه بسبب أن على المشتري الذي يبدل الموردين مثلاً، تغيير مواصفات المنتج، وإعادة تدريب الموظفين على استخدام المنتج الجديد، أو تعديل العمليات، أو نظم المعلومات كلما كانت كُلف التحول أكبر، تكون قدرة الوافد الجديد على كسب الزبائن أكثر صعوبة، حيث تعدُّ برمجية مشروع تخطيط الموارد (ERP) مثلاً على المنتج الذي تكون كُلف التحويل عنه عالية جداً، فحال تثبيت الشركة (SAP) لبرمجية نظام تخطيط موارد المؤسسات مثلاً، تصبح كُلف الانتقال إلى مورد جديد عالية جداً؛ بسبب البيانات المتضمنة في البرمجية التي تعدُّ جزءاً لا يتجزأ منه، وهذا يعني حقيقة أن العمليات الداخلية قد تُكَيَّف على وفق برمجية (SAP)، وتوجد احتياجات كبيرة

لإعادة التدريب الرئيسية، إضافة إلى طبيعة مهام التطبيقات الحرجة.

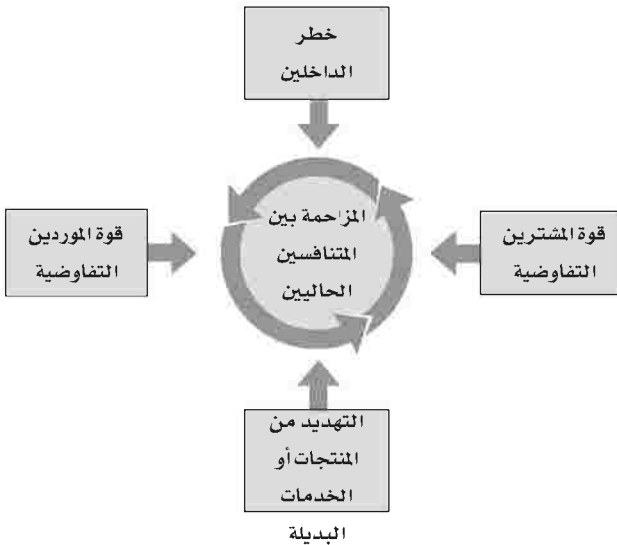
4. متطلبات رأس المال: إنَّ الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة من أجل المنافسة يمكن أن تردع الداخلين الجدد، فلا يكون رأس المال ضروريًا فقط للمرافق الثابتة، ولكن أيضًا لتوسيع بطاقات ائتمان العملاء، وبناء المخزون، وصندوق خسائر البدايات، وسيكون الحاجز على نحو خاص كبيرًا إذا كان رأس المال المطلوب لا يمكن استرداده، ومن ثمَّ يصبح تمويل النفقات أصعب، مثل الإعلان قبل البدء أو البحث والتطوير. وفي حين تمتلك الشركات الكبرى الموارد المالية لغزو أيِّ صناعة تقريبيًا، فإنَّ متطلبات رأس المال الضخمة في مجالات معينة تحدُّ من مجموعة الداخلين المحتملين، والعكس صحيح؛ ففي مجالات مثل إعداد الخدمات الضريبية، أو نقلات المسافات القصيرة بالشاحنات، تكون متطلبات رأس المال في حدها الأدنى، ويكون عدد الداخلين الجدد كبيرًا أيضًا.

5. من المهم عدم المبالغة في قدرة حجم متطلبات رأس المال وحدها في ردع الدخول، فإذا كانت عوائد الصناعة جذابة، ومن المتوقع أن تظل كذلك، وإذا كانت أسواق رأس المال تتسم بالكفاية، فسيوفر المستثمرون الداخلون رؤوس الأموال التي يحتاجون إليها. فللطامحين إلى دخول مجال شركات النقل الجوي مثلاً، يكون التمويل متاحًا لشراء الطائرات الباهظة الثمن؛ بسبب القيمة العالية لإعادة بيعها، وهذا هو

أحد الأسباب الذي جعل كثيرًا من شركات الطيران الجديدة تنشأ في كل منطقة تقريبًا.

6. مزايا شغل الوظائف مستقلة عن حجمها: مهما كان حجم الوظائف، فإن شاغليها يتمتعون بمزايا نوعية غير متوافرة لمنافسيهم المحتملين، التي يمكن أن تتبع من مصادر، مثل ملكية التقنية، والوصول التفضيلي إلى أفضل مصادر المواد الخام، والاستباق لامتلاك المواقع الجغرافية الأكثر ملاءمة، وهويات العلامة التجارية المؤسسة، أو الخبرة المتراكمة التي تسمح لمالكها معرفة كيفية الإنتاج بكفاءة أكبر.

القوى الخمس التي تكون المنافسة الصناعية



يحاول الداخلون الجدد تجاوز مزايا، مثل التوزيعات المحمومة التي تقوم بها سلسلة متاجر، مثل تارجت و وول مارت، التي تضع مخازنها في مواقع مستقلة بذاتها، بدلاً من مراكز التسوق الإقليمية حيث المتاجر القائمة عادة ما تكون محصنة جيداً.

7. عدم المساواة في الوصول إلى قنوات التوزيع: يجب أن يتمكن الوافد الجديد من التوزيع الآمن لمنتجاته أو خدماته بصورة طبيعية؛ فعلى سبيل المثال يجب أن تحل مادة غذائية جديدة، محل غيرها على الرفوف في المحال التجارية الكبيرة (السوبر ماركت)، عن طريق فوارق الأسعار، والعروض الترويجية، وجهود البيع المكثفة، أو بعض الوسائل الأخرى؛ لأنه كلما تضاعف توافر قنوات الجملة أو بيع التجزئة، وكلما تشدّد المنافسون الحاليون في تضيق الخناق عليها، فإنّ احتمالات دخول الجدد إلى مثل هذه الصناعات ستكون أكثر صعوبة.

8. في بعض الأحيان، تكون الحواجز أمام عملية الوصول إلى قنوات التوزيع عالية جداً، لدرجة أنه يجب على الداخلين الجدد تجاوزها تماماً، أو إنشاء القنوات المخصصة بهم؛ لذا فقد تجاوزت شركات الطيران الناشئة حديثاً ذات النفقات المنخفضة التوزيع عن طريق وكلاء السفر (الذين يميلون إلى تفضيل شركات ذات أجور أعلى)، وشجعت الركاب على حجز رحلاتهم الشخصية عن طريق شبكة الإنترنت.

9. سياسة الحكومة المقيدة: يمكن أن تتسبب سياسة الحكومة في إعاقة الداخلين الجدد أو مساعدتهم على نحو مباشر، إضافة إلى تضخيم (أو ردم) حواجز الدخول الأخرى، فقد تعمل الحكومة على الحد المباشر، أو حتى منع دخول الصناعات الجديدة بوساطة متطلبات الترخيص، والقيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي مثلاً، حيث إن الشركات المقيدة مثل خدمات سيارات الأجرة، وشركات الطيران تعد أمثلة واضحة على تلك السياسات. ويمكن لسياسة الحكومة أن تزيد من حواجز الدخول الأخرى عن طريق وسائل مثل القواعد التي تحمي براءات الاختراع من التقليد، أو الأنظمة البيئية، أو أنظمة السلامة التي تزيد من اقتصاديات وفورة الحجم التي تواجه القادمين الجدد.

10. وبطبيعة الحال، فقد تعمل سياسات الحكومة أيضاً على جعل الدخول المباشر أسهل من خلال الإعانات مثلاً، أو على نحو غير مباشر، بتمويل البحوث الأساسية وجعلها متاحة للشركات جميعها؛ الجديدة والقديمة منها هل حدّ سواء، والحدّ من وفورات الحجم.

ينبغي تقييم حواجز الدخول مقارنة بقدرات الداخلين المحتملين، التي قد تكون شركات حديثة النشوء، أو شركات أجنبية، أو شركات صناعات ذات صلة. وكما توضح بعض أمثلتنا، يجب أن يكون واضح الإستراتيجية مدركاً للطرائق الإبداعية التي قد يملكها

القادمون الجدد، التي تساعدهم على التحايل على الحواجز بصورة واضحة.

الانتقام المتوقع. كيف يرى الداخلون المحتملون مدى تأثير ردّة فعل القائمين في الصناعات المؤسسة، وتفاعلهم مع قرارهم بالدخول أو البقاء خارج الصناعة؟ فإذا كانت ردّة الفعل قوية وواسعة، فيمكن عندها انخفاض إمكانات الربح عند الدخول في هذه الصناعة دون كلفة رأس المال. وغالبًا ما يعتمد أحد أصحاب الصناعات القائمة إلى استخدام التصريحات العلنية والاستجابات لأحد الوافدين الجدد عن التزامهم الدفاع عن حصتهم في السوق؛ من أجل إرسال رسالة ردع إلى الداخلين المحتملين الآخرين.

ومن المرجح أن يخشى الداخلون الجدد من الانتقام المتوقع إذا:

- سبق أن انتقم أحد أصحاب الصناعات القائمة في الماضي بقوة من أحد الداخلين الجدد.
- كان أحد أصحاب الصناعات القائمة يمتلك الموارد الكبيرة للانتقام ومن ذلك الوفورات النقدية الزائدة، والطاقة الافتراضية غير المستخدمة، والقدرة الإنتاجية المتاحة، أو النفوذ مع قنوات التوزيع والعملاء.
- كان من المرجح أن يخفّض أصحاب الصناعات القائمة الأسعار بصورة كبيرة؛ لأنهم ملتزمون بالمحافظة على حصتهم

في السوق مهما كانت العواقب، أو لأنَّ نفقات الصناعة ثابتة وعالية، ما يوجد دافعاً قوياً إلى خفض الأسعار لملء الطاقة الفائضة.

- كان نموُّ الصناعة بطيئاً بحيث يستطيع القادمون الجدد الحصول على حصصهم فقط عن طريق الاستيلاء عليها من الصناعات القائمة.

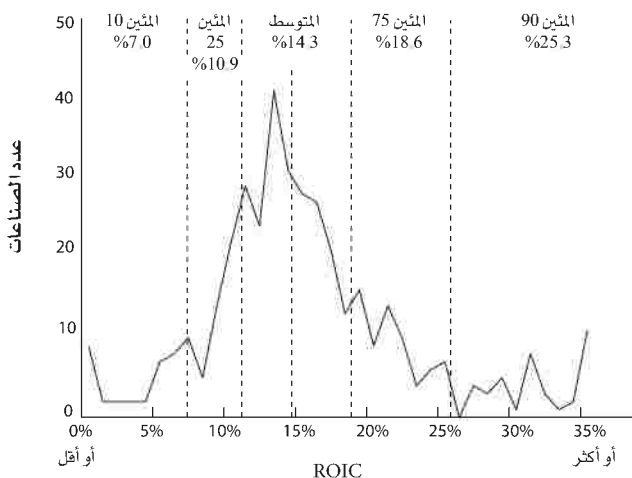
من الواضح تماماً أهمية تحليل الحواجز أمام الدخول والانتقام المتوقع لأي شركة تحاول الدخول في مجال صناعة جديدة، ويتمثل التحدي في إيجاد طرائق للتغلب على حواجز الدخول دون إبطاء، من خلال الاستثمار المكثف، وربحية المشاركة في هذه الصناعة.

الاختلافات في ربحية الصناعات

إنَّ معدَّل العائد على رأس المال المُستثمر، يختلف على نحو ملحوظ من صناعة إلى أخرى، فبين عامي 1992 و2006 م، على سبيل المثال، تراوح معدَّل العائد على استثمار رأس المال في الصناعات الأمريكية من قيم منخفضة وصلت إلى الصفر، أو حتى سلبية، إلى أكثر من (50%)، وتمثَّلت الصناعات ذات معدل العائد المرتفع في صناعات المشروبات الغازية والبرمجيات الجاهزة، التي كانت أرباحها أكثر بسَّط مرات تقريباً من ربحية صناعة الطيران في أثناء تلك المدة.

معدّل العائد على استثمارات رأس المال في الصناعات الأمريكية من عام (1992 – 2006م)

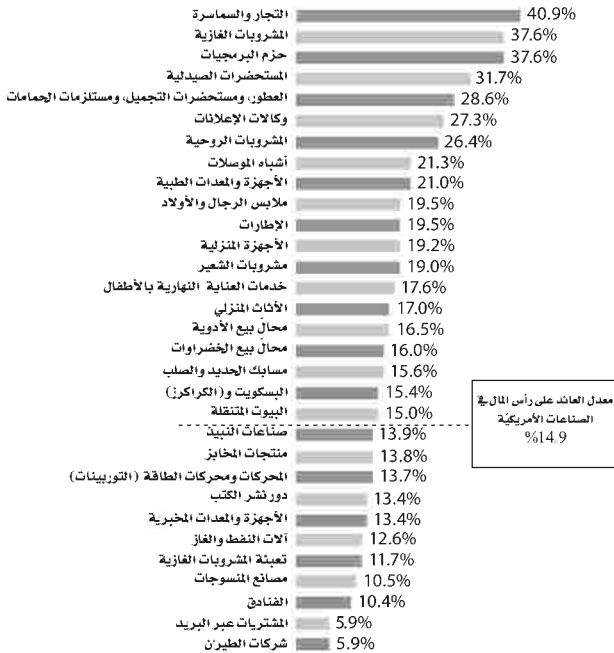
العائد على رأس المال المستثمر (Return on invested capital) هو المقياس المناسب للربحية عند صياغة الإستراتيجية، ناهيك عن المستثمرين في الأسهم، حيث يفشل العائد على المبيعات، أو معدّل نمو الأرباح لحساب رأس المال المطلوب للمنافسة في الصناعة، وهنا نستفيد نحن من الأرباح قبل تقسيم الفوائد والضرائب على متوسط رأس المال النقدي المستثمر، منقوصاً منه المال النقدي الزائد بصفته مقياساً لمعدّل العائد على رأس المال المُستثمر، حيث يتحكم هذا المقياس في الاختلافات الغريبة في هيكل رأس المال والمعدلات الضريبية لدى الشركات والصناعات جميعها.



المصدر: ستاندر أند بورز، كومبوستات، وحسابات المؤلف

ربحية بعض الشركات الصناعية المختارة في الولايات المتحدة الأمريكية

معدل العائد على رأس المال، بين عامي (1992 - 2006م):



قوة الموردين

يستولي الموردون الأقوياء على الجزء الأكبر من القيمة لأنفسهم، بفرض أسعار أعلى، والحد من الجودة أو الخدمات، أو تحميل النفقات للمشاركين في الصناعة. يستطيع الموردون الأقوياء، ومنهم موردو العمل

والعمال، اقتناص الربحية من الصناعة التي لا تكون قادرة على تمرير تلك الزيادات في النفقات إلى الأسعار المخصصة بها، فمايكروسوفت - مثلاً - أسهمت في تآكل الربحية بين شركات صناعة أجهزة الحاسوب الشخصية، برفع أسعار أنظمة التشغيل، حيث كانت شركات صناعة أجهزة الحاسوب تتنافس بشدة للحصول على العملاء الذين يمكن أن يتحولوا بسهولة بينهم، وحيث حريتها في رفع أسعارها محدودة وفقاً لذلك.

تعتمد الشركات على مجموعة واسعة من مجموعات الموردين المختلفة لمشترياتهما، وتكون مجموعة المورد قوية إذا:

- كانت أقل عدداً من الصناعة التي تبيع إليها الموارد، فمايكروسوفت التي تحتكر أنظمة التشغيل، إضافة إلى تشرذم الشركات التي تجمع أجهزة الحاسوب الشخصي، أفضل مثال على هذا الوضع.
- كانت مجموعة المورد لا تعتمد كثيراً على الصناعة للحصول على إيراداتها، فالموردون الذين يخدمون كثيراً من الصناعات لن يترددوا في الحصول على أقصى الأرباح منها، أمّا إذا كانت إحدى الصناعات تكوّن الجزء الأكبر من إيرادات المجموعة من حيث حجم المبيعات أو الربح، فسيكون المورد على استعداد للإسهام في حماية هذه الصناعة عن طريق الأسعار المعقولة، والمساعدة في أنشطتها مثل البحث والتطوير، وكسب العملاء.

- واجهت الشركات الصناعية نفقات تحوّل باهظة عند تغيير المورد؛ على سبيل المثال: تكون نفقات تحويل المورد عالية جداً إذا استثمرت الشركات كثيراً في المعدات المساعدة المتخصصة، أو في تعلم كيفية تشغيل المعدات؛ كما هي الحال مع محطات بلومبرج المستخدمة من قبل العاملين في القطاع المالي، أو إذا وضعت الشركات خطوط إنتاجها بالقرب من مرافق تصنيع المورد؛ كما في حالة بعض شركات المشروبات وصناعة صناديق التعبئة والتغليف. وعندما تكون نفقات التحول عالية، يصبح من الصعب على الشركات التلاعب بالموردين بعضهم ببعض، ويجب الأخذ في الحسبان أنّ لتحويل الموردين نفقات عالية أيضاً، وهذا من شأنه الحد من قوتهم.
- قدّم الموردون منتجات مُمَيَّزَة: حيث تمتلك شركات الأدوية التي تقدم أدوية مميزة من حيث الفوائد الطبية قوة أكبر من شركات الأدوية التي تقدم منتجات عامة جداً، أو لها أبدال أخرى عند المستشفيات، ومنظمات الرعاية الصحية وخدماتها، ومشتري تلك الأدوية الآخرين.
- لم يتوافر بديل لما توفره مجموعة المورد، فتقابات الطيارين - على سبيل المثال - تمارس ضغوطاً كبيرة على شركات الطيران، ويعزى بعض من هذا إلى عدم وجود بديل لطيارين مدربين تدريباً جيداً في قمرة القيادة سواهم.
- هدّدت مجموعة المورد بالاندماج في هذه الصناعة. وفي هذه الحالة، إذا كان المشاركون في الصناعة يحصلون على مال كثير من هذا الاندماج، فسوف يشجّع الموردين على الدخول إلى السوق.

تحليل الصناعة في الممارسة

يلقي تحليل الصناعة الجيد نظرة دقيقة على الأسس الداعمة للربحية، وتعدّ تلك الخطوة الأولى في فهم المدى الزمني المناسب؛ أي المدة الزمنية التي يضعها القائمون على الاستثمار من لحظة إنشائه حتى لحظة تصفيته. ومن المهام الأساسية لتحليل الصناعة التمييز المؤقت أو الدوري للتغيرات الهيكلية، حيث إن المبدأ التوجيهي الجيد المناسب للمدى الزمني هو دورة الأعمال الكاملة لصناعة ما، ويعدّ المدى من ثلاث إلى خمس سنوات مدة زمنية مناسبة في معظم الصناعات، ولكن في بعض الصناعات ذات الأعمار الطويلة الأمد، مثل التعدين، قد يمتد المدى الزمني المناسب عشر سنوات أو أكثر، ويكون متوسط الربحية خلال هذه المدة، وليس الربحية في أي سنة معينة، هو ما ينبغي أن يكون موضع تركيز التحليل.

الهدف الرئيس من تحليل الصناعة ليس للإعلان عن أنها جذابة أو غير جذابة؛ ولكن لفهم أسس المنافسة ومعرفة الأسباب الجذرية للربحية. ينبغي للمحللين النظر كمّيّاً قدر الإمكان إلى هيكل الصناعة، بدلاً من الاكتفاء بقوائم العوامل النوعية. يمكن قياس كثير من عناصر القوى الخمسة كمّيّاً، مثل: نسبة نفقات المشتري الإجمالية للمنتج الثانوي في هذه الصناعة (فهم حساسية المشتري للسعر)، ونسبة مبيعات الصناعة المطلوبة لملء المصنع أو تشغيل شبكة معلوماتية (لوجستية) على نطاق وكفاية (للمساعدة على تقييم الحواجز أمام الدخول)، وكلفة تحول المشتري (تحديد الإغراء الذي سيقدمه الوافد الجديد أو المنافس لتحويل العملاء).

تؤثر قوة القوى التنافسية في الأسعار، والنفقات، والاستثمار المطلوب للمنافسة؛ وعليه، ترتبط القوى مباشرة بقوائم الدخل وبياناته، وبالميزانيات العمومية للمشاركين في الصناعة. يحدّد هيكل الصناعة الفجوة بين الإيرادات والنفقات؛ على سبيل المثال: تؤدي المنافسة المكثفة

إلى خفض الأسعار، أو رفع نفقات التسويق، أو البحث والتطوير، أو خدمة العملاء، والحد من الهوامش الربحية، ولكن إلى أي مدى ترفع قوة الموردين مقدار النفقات؟ وإلى أي مدى تخفض قوة المشتري الأسعار، أو ترفع نفقات تلبية مطالب المشتريين، مثل اشتراط إجراء مزيد من المخزون أو تقديم التمويل؟ وإلى أي مدى يحد انخفاض الحواجز أمام الدخول أو توافر البدائل القريبة من مستوى الأسعار المستدامة؟ وإلى أي مدى تشد العلاقات الاقتصادية الفهم الإستراتيجي لمنافسة الصناعة؟

أخيراً، لا يسرد تحليل الصناعة الجيد الإيجابيات والسلبيات فقط، ولكنه ينظر إلى الصناعة نظرة شاملة ومنهجية. ما القوى التي تدعم الربحية اليوم وتمزّزها أو تقيدها؟ كيف يمكن أن يؤدي التحول في واحدة من القوى التنافسية إلى ردود فعل في القوى الأخرى؟ غالباً ما تكون الإجابة عن هذين السؤالين مصدر رؤى إستراتيجية حقيقية.

قوة المشتريين

يستطيع العملاء الأقوياء وهم الجانب الآخر من الموردين الأقوياء، الحصول على مزيد من القيمة بالعمل على خفض الأسعار، والمطالبة بتحسين جودة الخدمة، أو تقديم خدمات أكثر، ما سيؤدي إلى ارتفاع النفقات، والتلاعب عمومًا بالمشاركين في الصناعة بعضهم ضد بعض، وكل ذلك على حساب ربحية الصناعة، فالمشترون يصبحون أقوياء إذا كانت لديهم قوة تفاوضية بالنسبة إلى المشاركين في الصناعة، ولا سيّما إذا كانت لديهم حساسية للأسعار، حيث يستخدمون نفوذهم على نحو أساسي في الضغط من أجل تخفيض الأسعار.

وكما هي الحال مع الموردين، قد توجد مجموعات مميزة من العملاء الذين يختلفون في القدرة على المساومة، حيث تصبح لمجموعة العملاء قوة تفاوضية إذا:

- توافر عدد قليل من المشترين، أو يشتري كل واحد كميات تعد كبيرة الحجم بالنسبة إلى بائع واحد، ويعد المشترون الذين يشترون كميات كبيرة ذوي نفوذ قوي على نحو خاص في الصناعات ذات النفقات المرتفعة، مثل معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية، والتنقيب في جوف البحار، والمواد الكيميائية السائبة، حيث تضخم النفقات الثابتة العالية والمنخفضة هامشية النفقات الضغط على المنافسين؛ للحفاظ على القدرة التشغيلية عن طريق الخصم.
- كانت منتجات الصناعة موحدة أو غير متميزة. إذا اعتقد المشترون أنهم يستطيعون دائماً العثور على منتج ما يعادلها، فإنها تميل للعب ببائع ضد آخر.
- واجه المشترون نفقات تحول قليلة عند تغيير البائعين.
- هدّد المشترون بالدمج العكسي بمصادقية، وإنتاج منتجات تلك الصناعة بأنفسهم، إذا ثبت أن الباعة يجنون أرباحاً كبيرة جداً؛ مثال ذلك: استطاع منتجو المشروبات الغازية وشراب الشعير التحكم بقوة في مصانع التعبئة والتغليف مدة طويلة عن طريق التهديد، وفي بعض الأحيان تصنيع مواد التعبئة والتغليف بأنفسهم فعلاً.

إن مجموعة المشتري حساسة للسعر إذا:

- كان المُنتَج الذي تشتريه من هذه الصناعة يمثل جزءًا كبيرًا من المصروفات أو ميزانية المشتريات، فمن المرجح في هذه الحالة أن تتسوّق المجموعة لدى أكثر من صناعة، والقيام بالمساومة الصعبة، ومثل ذلك ما يقوم به المشترون لدى الرهون العقارية للمنزل، أما عندما تكون المُنتَجات التي تباع من قبل الصناعة جزءًا صغيرًا من مصروفات المشتريين أو نفقاتهم، فعادة ما يكون المشترون أقل حساسية للأسعار.
- كانت أرباح مجموعة المشتري منخفضة، وتعاني أزمة سيولة، أو واقعة تحت ضغط خفض النفقات الشرائية. عادة ما تكون مجموعة العملاء ذات الأرباح المرتفعة، أو تمتلك كميات كبيرة من السيولة أقل حساسية للسعر؛ وهذا بطبيعة الحال إذا كان المُنتَج لا يمثل جزءًا كبيرًا من ميزانية مصروفاتها.
- كانت جودة منتجات المشتريين أو الخدمات المقدمة لهم تتأثر قليلاً بمنتجات الصناعة أما إذا كانت الجودة تتأثر كثيرًا بنوعية منتج هذه الصناعة؛ فعادة ما يكون المشترون أقل حساسية للأسعار؛ لذا عند شراء آلات تصوير جيدة الإنتاج، على سبيل المثال، يختار صانعو الأفلام السينمائية الكبرى المعدات الموثوق بها جدًا، التي تتمتع بأحدث الميزات، وهم في هذه الحالة يبدون اهتمامًا محدودًا بالسعر.
- لم يكن لمنتج هذه الصناعة أثر يُذكر في نفقات المشتري الأخرى. فهنا يشدّد المشتري على السعر، وعلى العكس

إذا كان منتج الصناعة أو الخدمة التي تقدمها، يمكن أن يعوض عن ثمن شرائه مرات عدّة بتحسين الأداء، أو تخفيض العمالة والمواد، أو النفقات الأخرى، فعادة ما يكون المشترون أكثر اهتمامًا بالجودة من السعر، وتشمل الأمثلة المنتجات والخدمات، مثل المحاسبة الضريبية، أو تقدير الاحتياطي النفطي الذي يقيس حال آبار النفط تحت الأرض، التي يمكن أن تنقذ أو حتى توفر المال للمشتري، وفي المثل لا يميل المشترون إلى أن يكونوا حساسين لسعر الخدمات، مثل الخدمات المصرفية الاستثمارية، حيث يمكن أن يكون الأداء السيئ مكلفًا ومحرّجًا.

تنطبق معظم مصادر قوة المشتري على المستهلكين والأعمال الموجهة للأعمال الأخرى، ففي حالة العملاء الصناعيين، غالبًا ما يميل المستهلكون إلى أن يكونوا أكثر حساسية للأسعار إذا اشتروا منتجات غير متمايزة، ومكلفة بالنسبة إلى دخولهم، ولأداء المنتج عواقب محدودة عليهم، ويكون الفرق الرئيس هو أن تكون احتياجات المستهلكين غير ملموسة وصعبة القياس كمّيًا.

إنّ العملاء الوسطاء أو العملاء الذين يشترون المنتج ليسوا المستخدم النهائي له؛ فمثلاً: يمكن تحليل محالّ التجميع أو قنوات التوزيع بالطريقة نفسها التي يُحلّل بوساطتها المشترون الآخرون، مع وجود إضافة واحدة فقط إلى ذلك، حيث يكتسب العملاء الوسطاء قدرة كبيرة على المساومة عندما يؤثرون في قرارات العملاء النهائيين

الشرائية؛ مثال ذلك: لتجّار تجزئة الإلكترونيات الاستهلاكية، وتجّار التجزئة والجواهر، وموزعي المعدات الزراعية تأثير قوي في قنوات العملاء النهائيين.

يحاول المنتجون في كثير من الأحيان الحدّ من نفوذ قنوات التوزيع الحصرية عن طريق قناة ترتيبات مع الموزعين، وبخاصة تجّار التجزئة، أو عن طريق التسويق المباشر للمنتجات إلى المستهلكين النهائيين، حيث تسعى الشركات المصنعة للمكونات تطوير قوتها على شركات التجميع بإيجاد تفضيلات خاصة لمكوناتهم مع العملاء النهائيين، وهذا هو الحال مع مصنعي أجزاء الدراجات ومكونات المحلّيات فقد كونت شركة دوبونت لنفسها نفوذاً هائلاً بالإعلان لعلامتها التجارية الرئيسة المتعلقة بإزالة البقع عن ألياف السّجاد (ستينماستر Stainmaster)، ليس فقط لمصنعي السجاد التي تشتري منهم فعلاً تلك المنتجات، ولكن أيضاً من خلال المستهلكين النهائيين. وقد أصبح كثير من المستهلكين يطلبون (ستينماستر) على الرّغم من أنّ شركة دوبونت ليست مصنعة للسّجاد.

تهديد البدائل

يؤدي البديل وظيفة المنتج الصناعي نفسها أو وظيفة مماثلة بوسائل مختلفة، فمؤتمرات الفيديو بديل للسفر، والدائن (البلاستيك) بديل للألومنيوم، والبريد الإلكتروني بديل للبريد السريع، ويقع تهديد الاستبدال في بعض الأحيان على المستهلك النهائي، أو يكون ذا تأثير غير مباشر عندما يحل البديل محلّ المنتج الصناعي لدى المشتري.

على سبيل المثال: تصبح منتجات الرعاية بالحديقة وخدماتها مُهدَّدةً عندما تصبح مجموعة من المنازل في المناطق الحضرية بديلة عن منزل الأسرة الواحدة في الضواحي، تصبح أيضًا برمجيات بيع تذاكر السفر مُهدَّدةً عندما تلجأ شركات الطيران إلى وكلاء السفر بصفقتهم مواقع بديلة.

البدائل موجودة دائماً ولكن من السهل إغفالها أو تجاهلها؛ لأنّها قد تبدو مختلفة جداً عن المنتجات الصناعية؛ فمثلاً، لشخص ما يبحث عن هدية عيد الأب، تكون ربطات العنق والأدوات الكهربائية أبداً، ولكنّها بديل يمكن الاستغناء عنها؛ لأنه من الممكن شراء منتج مستعمل بدلاً من الجديد، أو إعداد هدية بنفسك، أو تقديم خدمة أو منتج منزلي لهذه المناسبة.

عندما يكون تهديد البدائل قويًا، تعاني ربحية الصناعة؛ فالمنتجات، أو الخدمات البديلة تحدُّ من إمكانيات الربح في الصناعة عن طريق تحديد سقف الأسعار، وإذا لم تتأ الصناعة بنفسها عن البدائل من خلال المنتج المُميّز، والتسويق، أو وسائل أخرى، فإنّها ستعاني الخسارة والتراجع في كثير من الأحيان.

لا تحدُّ البدائل من الأرباح في الأوقات العادية فقط، ولكنها تحدُّ أيضًا في الطفرة الصناعية التي يمكن أن تجنيها الصناعة في الأوقات الجيدة، ففي اقتصاديات الأسواق الناشئة - على سبيل المثال - توقفت زيادة الطلب على الهاتف الأرضي؛ بسبب اختيار كثير من المستهلكين الهاتف المحمول خطأً هاتفيًا وحيداً يرغبون باقتنائه.

يصبح تهديد البديل قوياً إذا:

- قدّم سعراً جاذباً مقابل المفاضلة في الجودة للمنتج الصناعي، وكلما كانت القيمة النسبية للبديل أفضل، كان التشديد على إمكانات ربح الصناعة أعلى؛ على سبيل المثال: عانى مقدمو خدمة الهاتف التقليدية عبر المسافات الطويلة ظهورَ خدمات الهاتف عبر شبكة الإنترنت غير المكلفة، مثل فونينغ وسكايب، وفي المثل تعاني محالُّ تأجير الفيديو ظهور خدمات فيديو الأكبال والفيديو عند الطلب عبر الأقمار الصناعية، وخدمات التأجير عبر شبكة الإنترنت، مثل نيتفليكس، وصعود مواقع الفيديو عبر الإنترنت مثل يوتيوب وجوجل.
- كانت نفقات المشتري من التحول إلى البديل منخفضة؛ فمثلاً: عادة ما يشمل التحول من استعمال أدوية أصحاب الملكية، وأدوية العلامات التجارية إلى الأدوية البديلة الحد الأدنى من النفقات، وهذا هو السبب الذي يجعل التحول إلى غير علامات الملكية، وهبوط الأسعار، أبداً جذابة وسريعة. يجب أن يكون الإستراتيجيون في حالة تأهب، ولا سيّما للتغيرات في الصناعات الأخرى التي قد تجعلها بدائل جذابة، في حين لم تكن كذلك من قبل؛ فالتحسينات في المواد البلاستيكية - على سبيل المثال - جعلتها تصبح بديلاً عن الصلب في كثير من مكونات السيارات، وبهذه الطريقة تصبح للتغيرات التقنية أو التنافسية المتقطعة في الشركات التي يبدو أن لا علاقة لها بتلك الصناعات تأثيرات كبيرة في ربحيتها،

ولا ريب في أن يتحول التهديد أيضاً لمصلحة الصناعة، ومن ثمّ يبشر بالخير لربحيّتها وإمكانات النمو المستقبلية.

التنافس بين المتنافسين الحاليين

يأخذ التنافس بين المتنافسين الحاليين صوراً مألوفة، مثل تدنّي الأسعار، وطرح منتجات جديدة، واللجوء إلى الحملات الإعلانية، وتحسين الخدمات، إفتحُ التنافسية العالية من ربحية هذه الصناعات، إذ وتعتمد درجة التنافس التي تقلل من إمكان ربح الصناعة على شدة التنافس مع الشركات التي تنافسها أولاً، وعلى الأسس التي يتنافسون فيها أيضاً.

يكون التنافس على أشده إذا:

- كان وجد كثير من المتنافسين، أو تساوا تقريباً في الحجم والقوة، وفي مثل هذه الحالات يجد المتنافسون صعوبة في تجنب الصيد الجائر للأعمال. وفي غياب قائد رائد في هذه الصناعة، تصبح الممارسات المرغوب فيها في مثل هذه الصناعة بصورة كليّة غير مطبقة.
- كان نموّ الصناعة بطيئاً؛ فبطء النموّ يتسبب في معارك للحصول على الحصة في السوق.
- كانت حواجز الخروج مرتفعة، حيث تنشأ حواجز الخروج والدخول بسبب عوامل، مثل الأصول عالية التخصص، أو تفاني الإدارة لعمل معين، فهذه الحواجز تبقى الشركات

في السوق على الرغم من أنها تكسب عوائد منخفضة أو سلبية، وتبقى الطاقة الفائضة في الاستخدام، وتعاني ربحية المنافسين الشرفاء طالما استطاع المنافسون غير الشرفاء الصمود.

- كان المنافسون ملتزمين جداً للأعمال ولهم تطلعات للقيادة، وبخاصة إذا كانت لديهم أهداف تتجاوز الأداء الاقتصادي في صناعة معينة، حيث ينشأ الالتزام نحو الأعمال لمجموعة متنوعة من الأسباب؛ على سبيل المثال: قد تكون للمنافسين التابعين للدولة أهداف تشمل الوظيفة أو الهيبة، وقد تشارك وحدات من الشركات الكبيرة في الصناعة لأسباب تتعلق بصورتها في المجتمع، أو لتقديم خطٍّ كامل للإنتاج. وأحياناً يكون التضارب بين الشخصية والأنا مبالغاً فيه عند التنافس على حساب الربحية في مجالات مثل وسائل الإعلام والتقنية العالية.

- لم تستطع الشركات قراءة إشارات بعضها جيداً؛ بسبب نقص الألفة بينها، ونهج التنافس المتنوع، أو اختلاف الأهداف. لا تشير قوة التنافس إلى شدة المنافسة فقط، ولكنها تبين أساسها أيضاً، فالجوانب التي تقام على أساسها المنافسة، وما إذا كان المنافسون يلتقون على المنافسة في الجوانب نفسها، يكون لها تأثير كبير في الربحية. يكون التنافس مدمراً للربحية على نحو خاص إذا انجذب نحو السعر فقط؛ لأنَّ المنافسة على السعر تنقل الأرباح مباشرة من

الصناعة إلى عملائها، فعملية تخفيض الأسعار تنتشر عادة بسهولة بين المنافسين، ويجارونها، ما يجعل جولات الانتقام متعاقبة في الأرجح، وغالبًا ما تؤدي المنافسة المستمرة على الأسعار أيضًا إلى جعل العملاء أقل اهتمامًا بميزات المنتج أو الخدمة.

تكون المنافسة على السعر أكثر احتمالًا للحدوث إذا:

- كانت منتجات المنافسين أو خدماتهم متطابقة تقريبًا، مع قليل من النفقات تترتب على تحويل المشتري، ومن شأن ذلك تشجيع المنافسين على خفض الأسعار لكسب عملاء جدد، حيث إن السنوات الطويلة من حروب أسعار الطيران الصّروسة مثالٌ على هذه الظروف في تلك الصناعة.
- كانت النفقات الثابتة مرتفعة والنفقات الثانوية منخفضة، وهذا من شأنه أن يولّد ضغوطًا كبيرة على المنافسين لخفض الأسعار إلى ما دون نفقاتهم المتوسطة، وحتى على مقربة من نفقاتهم الثانوية؛ من أجل استدراج بعض العملاء الإضافيين، في الوقت الذي يستطيعون فيه المحافظة على بعض الأرباح لتغطية النفقات الثابتة، إذ يوجد كثير من شركات المواد الأساسية، مثل صناعات الورق والألومنيوم، تعاني هذه المشكلة، وبخاصة إذا كان الطلب على منتجاتها غير متنام، وكذلك هي الحال مع شركات التوصيل ذات شبكات الطرق الثابتة، التي يجب أن تُخدم بصرف النظر عن حجم المطلوب.

- كان لا بدّ من توسيع القدرات من خلال زيادات كبيرة لتصبح فاعلة؛ حيث إنّ الحاجة إلى توسيع القدرات بكميات كبيرة، كما هي الحال في صناعات البولي فينيل كلوريد، يعطّل التوازن بين العرض والطلب، وغالبًا ما يؤدي إلى مُدَدٍ طويلة، ومكررة من الطاقة الزائدة وخفض الأسعار.
 - كان المنتج قابلاً للتلف؛ فالقابلية للتلف تولّد إغراءً قويًا لخفض الأسعار وبيع المنتج، في حين لا يزال ذا قيمة؛ حيث يوجد مزيد من المنتجات والخدمات القابلة للتلف أكثر مما هو معروف، تمامًا كما الحال مع الطماطم لأنها سريعة التلف بسبب التعفن، كذلك الحال مع نماذج أجهزة الحاسوب المعرضة للتلف؛ لأنّها ستصبح خلال مدة وجيزة قديمة عفا عليها الزمن، وكذلك المعلومات تصبح قابلة للتلف إذا كانت سريعة الانتشار أو تصبح قديمة، ومن ثمّ تفقد قيمتها، والحال ذاتها مع خدمات الإقامة في الفنادق القابلة للتلف، بمعنى أنّ القدرة الاستيعابية غير المستخدمة لا يمكن استردادها.
- تكون المنافسةُ في مجالات أخرى غير السعر؛ مثل ميزات المنتج، وخدمات الدعم، والتسليم في الوقت المحدد، أو صورة العلامة التجارية مثلاً، أقلّ عرضة للتأثير في الربحية وتآكلها؛ لأنّها تحسن قيمة العملاء، ومن ثم تستطيع المساهمة في دعم ارتفاع الأسعار.

يساعد تشديد التنافس في مثل هذه المجالات على تحسين القيمة النسبية للأبدال، أو في رفع الحواجز التي تواجه الداخلين الجدد، في حين يعمل التنافس على ميزات غير السعر إلى التصاعد في المنافسة إلى مستويات تقوّض ربحية الصناعة، وهذا الاحتمال هو أقلُّ من التنافس المحتمل في الأسعار.

إنَّ ما يأتي في درجة أهميَّة مجالات التنافس هو أن يتنافس المتنافسون في المجالات نفسها. عندما يرمي كثير من المنافسين أو جميعهم إلى التنافس على تلبية الميزات عينها، تكون النتيجة منافسة محصلتها صفر، ويكون ربح شركة واحدة في كثير من الأحيان خسارة للأخرى، وهذا ما يؤدي إلى تآكل الربحية، في حين أنَّ احتمال أن تؤدي المنافسة على السعر إلى نتيجة محصلتها صفر أكبر وأكثر مخاطرة من المنافسة على ميزات غير السعر، ولكن ذلك قد لا يحدث إذا أخذت الشركات في الحسبان تجزئة أسواقها إلى شرائح، واستهداف عروض الأسعار الرخيصة لعملاء مختلفين.

يمكن أن تكون نتيجة التنافس إيجابية، أو في الواقع قد تزيد متوسط ربحية الصناعة، ويحدث ذلك عندما يرمي كلُّ منافس إلى تلبية احتياجات شرائح مختلفة من العملاء، لهم أمزجة مختلفة نحو الأسعار، والمنتجات، والخدمات، والميزات، أو هويات العلامة التجارية، فهذه المنافسة لا تدعم متوسط ربحية أعلى فقط، ولكنها توسّع الصناعة أيضاً، فيتم عن طريق ذلك تلبية أفضل لاحتياجات أكثر مجموعات من العملاء.

عادة ما تكون فرص المنافسة إيجابية أكبر في الصناعات التي تخدم مجموعات العملاء المتنوعة، ومع فهم واضح للأسس الهيكلية للمنافسة، يستطيع الإستراتيجيون أحياناً اتخاذ خطوات لتحويل طبيعة المنافسة في اتجاه أكثر إيجابية.

العوامل، وليس القوى

يقرّر هيكل الصناعة احتمال المدى الطويل لإمكان ربح هذه الصناعة، كما تجلّى ذلك في قوة القوى التنافسية الخمس؛ لأنه يحدّد كيفية تقسيم القيمة الاقتصادية التي أوجدتها هذه الصناعة، ويحدّد أيضاً ما احتفظت الشركات به مقابل ما تمت المساومة عليه من قبل العملاء والموردين، وما تمّ الحدّ منه عن طريق البدائل، أو ما قيّد بسبب الداخلين الجدد المحتملين. ومن خلال النظر إلى القوى الخمس جميعها، يتعيّن على من يقوم بعمل الإستراتيجي المحافظة على الهيكل العام وأخذه في الحساب بدلاً من الانحياز إلى عنصر واحد بعينه، إضافة إلى أنه، يجب أن يُبقي اهتمامه مسلّطاً على الأوضاع الهيكلية بدلاً من التشديد على عوامل عابرة.

ومن المهم بصفة خاصة تفادي الوقوع في مأزق الخلط بين مفاهيم بعض سمات الصناعة الواضحة وهيكلها الأساسي، ولتجنب ذلك، يجب مراعاة ما يأتي:

معدّل نمو الصناعة

يوجد خطأ متعارف عليه يفترض أنّ الصناعات التي تشهد نمواً سريعاً ومطرّداً تكون دائماً جاذبة، فالنمو لا يمنع حدوث التنافس؛ لأنّ نموّ الصناعة، كما الفطيرة الكبيرة يوفر فرصاً للمنافسين جميعهم.

غير أنَّ النموَّ السريع يمكن أن يساعد على وضع الموردين في موقف قوي، إضافةً إلى أنَّ النموَّ السريع مترافقاً مع انخفاض حواجز الدخول سيجذب الداخلين الجدد، وحتى من دون الداخلين الجدد، لا يضمن معدل النمو المرتفع الربحية إذا كان الزبائن أقوياء أو البدائل جذابة. وفي الواقع، كانت بعض الشركات ذات النمو السريع، مثل شركات أجهزة الحاسوب الشخصية، من بين الصناعات الأقلَّ ربحية في السنوات الأخيرة؛ لذا يعدُّ التشديد الضيق على النمو واحداً من الأسباب الرئيسة للقرارات الإستراتيجية الخائبة.

التقنية والابتكار

التقنية المتقدمة أو الابتكارات ليست كافية في حدِّ ذاتها لجعل الصناعة جذابة في هيكليتها أو غير جذابة، فالصناعات العادية والصناعات ذات التقنية البسيطة وبوجود المشتريين غير الحساسين للسعر، وذات نفقات تبديل مرتفعة، أو تملك حواجز دخول عالية ناجمة عن اقتصاديات الحجم، غالباً ما تكون أكثر ربحية من الصناعات الأكثر إثارة، مثل تقنية البرمجيات وتقنية الإنترنت التي تجذب المتنافسين.²

الحكومة

لا يفضل فهم الحكومة بأنها القوة السادسة التي تؤثر في الصناعة؛ لأنَّ تدخل الحكومة ليس جيداً أو سيئاً بطبيعته لربحية

الصناعة، وأفضل طريقة لفهم تأثير الحكومة في المنافسة هي تحليل كيفية تأثير السياسات الحكومية المحددة في قوى التنافس الخمس؛ فمثلاً: ترفع براءات الاختراع حواجز الدخول، وتعزز إمكانات ربحية الصناعة، وعلى العكس من ذلك، قد تزيد السياسات الحكومية التي تكون في مصلحة النقابات وتحاييها قوة الموردين وتقلل من إمكان الربح، إضافة إلى أن قواعد الإفلاس التي تسمح للشركات الفاشلة بإعادة تنظيم هيكلتها بدلاً من الخروج نهائياً من ميدان عملها، قد تؤدي إلى طاقة فائضة وتنافس شديد وعليه، تعمل الحكومة على مستويات متعددة، ومن خلال كثير من السياسات المختلفة، حيث يؤثر كلٌّ منها في بنية الشركات بطرق مختلفة.

المنتجات والخدمات المكملة

الخدمات المتكاملة هي منتجات أو خدمات تستخدم جنباً إلى جنب مع منتج الصناعة. تنشأ المكملات عندما يستفيد العملاء من اثنين من المنتجات مجتمعين أكثر من مجموع ما يستفيده من كل منتج بمفرده، فأجهزة الحاسوب والبرمجيات - على سبيل المثال - ذات قيمة إذا اجتمعتا معاً، ولكنهما عديمتا القيمة عند وجودهما على انفراد.

في السنوات الأخيرة، بيّن الباحثون الإستراتيجيون دور المكملات، ولا سيّما في صناعات التقنية العالية حيث تكون واضحة تماماً³ وعلى كل حال، لا تظهر المكملات في ذلك المجال فقط، فقيمة السيارة - على سبيل المثال - تصبح أكبر عندما يكون للسائق امتياز التعبئة من محطات الوقود مجاناً، وتتوافر له خدمة المساعدة على الطريق، وخدمة تأمين السيارات.

ويمكن أن تكون المكملات مهمة عندما تؤثر في الطلب الكلي على منتج الصناعة، ومع ذلك ومثل سياسة الحكومة، لا تعدُّ المكملات القوة السادسة في تحديد ربحية الصناعة؛ حيث إنَّ وجود المكمّل القوي ليس بالضرورة أمرًا سيئًا أو جيدًا لربحية الصناعة، فالمكملات تؤثر في الربحية من خلال طريقة تأثيرها في القوى الخمس.

يجب أن يتتبع الإستراتيجي التأثير الإيجابي أو السلبي للمكملات في القوى الخمس كلها؛ للتأكد من تأثيرها في الربحية، حيث يمكن أن يتسبب وجود المكملات في رفع الحواجز أو خفضها أمام الدّاخلين؛ ففي تطبيقات البرمجيات - على سبيل المثال - أصبحت الحواجز أمام الدخول منخفضة عندما هيأ منتجو برمجيات نظم التشغيل التكميلية، وأشهرهم مايكروسوفت، مجموعة أدوات تسهل كتابة برمجيات التطبيقات، وعلى العكس من ذلك قد تتسبب الحاجة إلى جذب منتجي المكملات في رفع الحواجز أمام الدخول، كما الحال في أجهزة ألعاب الفيديو.

يمكن أن يؤثر وجود المكملات أيضًا في تهديد البدائل؛ على سبيل المثال: إنَّ الحاجة إلى محطات الوقود المناسب يجعل من الصعب على السيارات التي تستخدم الوقود البديل أن تحل مكان السيارات التقليدية. وقد تجعل المكملات الاستبدال أسهل أيضًا؛ على سبيل المثال: سارعت أي تيونز أبل Apple iTunes في استبدال الموسيقى الرقمية بالأقراص المدمجة.

يمكن أن تكون المكملات في التنافس الصناعي عاملاً إيجابياً، عندما ترفع نفقات التحول مثلاً، أو سلبياً عندما تحيد تمايز المنتجات،

ويمكن إجراء تحليلات مماثلة لقوى المشتري والمورد، تتنافس الشركات أحياناً عن طريق تغيير الأوضاع في الصناعات التكميلية لمصلحتهم؛ مثال ذلك عندما أقتع منتج شريط فيديو التسجيل (JVC) إمكانية تصوير (استوديوهات) السينما بتفضيل معايير نمودجه عند إصدار الأشرطة، على الرغم من أن معيار منافسه؛ سوني ربما يكون متفوقاً عليهم من الناحية التقنية.

إن تحديد المكملات جزء من صميم عمل المحلل. وكما هي الحال مع السياسات الحكومية أو التقنيات المهمة، يمكن فهم أهمية إستراتيجية المكملات بصورة أفضل من خلال وجهة نظر القوى الخمس.

التغيرات في هيكل الصناعة

ناقشنا حتى الآن القوى التنافسية عند وقت محدد، حيث يبرهن هيكل الصناعة على أنه مستقر نسبياً، واختلافات ربحية الصناعة ثابتة على نحو ملحوظ مع مرور الوقت في الممارسة العملية، ومع ذلك يخضع هيكل الصناعة باستمرار لتعديلات متواضعة، وأحياناً قد يتغير على نحو مفاجئ.

قد تتبع التحولات في الهيكل من خارج الصناعة أو من داخلها، وقد يعزز إمكان الربح في هذه الصناعة أو الحد منها، وقد تكون ناجمة عن التغيرات في التقنية، أو التغيرات في حاجات العملاء، أو غيرها من الأحداث. توفر القوى التنافسية الخمس إطاراً لتحديد أهم تطورات الصناعة وتوقع تأثيرها في جاذبية الصناعة.

تهديد التحوّل من داخلين جدد

إنَّ أيَّ تغييرات على أيّ من الحواجز السبعة المذكورة سابقاً يمكن أن يرفع خطر الداخلين الجدد أو يخفضه؛ فعلى سبيل المثال: قد يطلق انقضاء مدة براءة الاختراع العنان لداخلين جدد، ففي اليوم الذي انتهت فيه مدة براءات اختراع ميرك المخفض الكوليسترول زوكور Zocor، دخلت ثلاث من شركات الصناعة الدوائية السوق للمنافسة على الدواء نفسه، وعلى العكس من ذلك أدى انتشار منتجات صناعة الحلوى المثلوجة (الآيس كريم) تدريجياً إلى ملء المكان المخصص والمحدود للمجمدات في محالّ البقالة، ما جعل من الصعب على صناعات جديدة لهذه الحلوى الوصول إلى أمكنة التوزيع في أمريكا الشمالية وأوروبا.

غالباً ما يكون لقرارات المنافسين الرائدین الإستراتيجية تأثير كبير في تهديد الدخول، فبدءاً من سبعينيات القرن العشرين - على سبيل المثال - بدأ تجار التجزئة مثل: وول مارت، وكمارت، Wall-Mart, Kmart اعتماد تقنيات جديدة في عمليات الشراء، والتوزيع، والتحكم في المخزون، ومن ذلك النفقات الثابتة الكبيرة، ومراكز التوزيع الآلي، وشريط الترميز، ونقاط البيع الطرفية. لقد زادت هذه الاستثمارات وفورات الحجم، وزادت الأمر صعوبة أكثر لدى تجار التجزئة الصغار من دخول مجال هذه الأعمال، وجعلت استمرار بقاء اللاعبين الصغار القائمين أكثر صعوبة.

تغيير قوة المورد أو المشتري

مع تغير العوامل الكامنة وراء قوة الموردين والمشتريين مع مرور الوقت، سيرتفع نفوذ تلك القوة أو ينخفض، ففي صناعة الأجهزة العالمية - على سبيل المثال - تقلص نفوذ المنافسين، ومنهم إلكترونيكس، وجنرال إلكتريك، وورلבוول؛ بسبب اندماج قنوات التجزئة وتوحيدها، ما أدى إلى تراجع المتاجر المتخصصة لهذه الأجهزة، وصعود تجار التجزئة الكبار، مثل بست باي، وهوم ديوبو في الولايات المتحدة الأمريكية. والمثال الآخر هو وكلاء السفر، الذين يعتمدون على شركات الطيران مورداً رئيساً لهم، فعندما هبَّ الإنترنت إمكان بيع الخطوط الجوية تذاكر السفر مباشرة للعملاء، تحقَّق لشركات الطيران زيادة كبيرة في قوتها على المساومة لتخفيض عمولات وكلاء السفر.

تحويل خطر البدائل

إنَّ السبب الأكثر احتمالاً لأن تصبح البدائل أكثر أو أقلَّ تهديداً مع مرور الوقت هو أنَّ التقدم في التقنية قد أوجد بديلاً جديدة، أو تحويل مقارنات قيمة الأداء في اتجاه واحد أو آخر، فأفرا (الميكروويف) الأولى - على سبيل المثال - كانت كبيرة الحجم، وثمنها يزيد على ألفي دولار، ما جعلها بديلاً غير مناسبة للأفرا التقليدية، ولكنها أصبحت مع التقدم التقني أخطر البدائل وفي المقابل، تحسنت بطاقة الذاكرة حديثاً إلى درجة كبيرة لتصبح بديلاً عن محركات القرص الثابت المنخفضة السعة، وبذلك فإنَّ توافر البدائل التكميلية أو تحسن أدائها يبعد تهديد البدائل.

قواعد جديدة من التنافس

غالباً ما يتعاظم التنافس، وتزداد حدته على نحو طبيعي مع مرور الوقت، فمع نضوج الصناعة، يتباطأ النمو، ويصبح المنافسون متساوين إلى حدٍّ ما مع ظهور الاتفاقيات، وانتشار التقنية، وتلاقي أذواق المستهلكين، وتهبط حينئذٍ ربحية الصناعة، ويخرج المنافسون الأضعف من مجال الأعمال، وقد تكررت هذه الحالة في صناعة بعد أخرى؛ في معدات التلفاز وأجهزته، وكاسحات الجليد، ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية؛ غيُض من فيضٍ أمثلة على ذلك.

ولكنَّ اتجاه المنافسة المحمومة نحو مقارنات قيمة الأداء وغيرها من صور التنافس، هو بأي حال من الأحوال أمرٌ لا مفرَّ منه؛ فعلى سبيل المثال: كان في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقود الأخيرة نشاط تنافسي هائل في صناعة منتديات الترفيه (الكازينوهات)، ولكن هذا التنافس لم يكن أكثر من منافسة إيجابية موجهة نحو مجالات جديدة وقطاعات جغرافية، مثل القوارب النهرية، وتروفي برويبرتيز، ومحميات الهنود الأمريكيين الأصليين، والتوسع الدولي، ومجموعات العملاء الحديثة مثل جماعات الأسر. أمّا المنافسة المكشوفة وجهاً لوجه، والتنافس على تخفيض الأسعار أو تعزيز الحوافز، فكان محدوداً جداً.

إنَّ طبيعة التنافس في الصناعة تتبدل بوساطة عمليات الدمج والاستحواذ التي تستدرج قدراتٍ وطرقاً جديدة للمنافسة، أو قد تعيد التقنية والابتكار تكوين المنافسة، فقد خَفَضَ ظهور شبكة الإنترنت في صناعة التجزئة النفقات الثابتة والتمايز، ما أثار مزيداً من المنافسة الشديدة على العمولات والرسوم أكثر بكثير مما كانت عليه في الماضي.

تتحول الشركات في بعض الصناعات إلى عمليات الدمج والتوحيد، ليس لتحسين الكلفة والجودة، ولكن في محاولة منها لوقف المنافسة الشديدة، ولكنَّ القضاء على المنافسين إستراتيجية محفوفة بالأخطار. وتخيرنا القوى التنافسية الخمس أنَّ الأرباح المفاجئة الناجمة عن التخلص من المنافسين اليوم غالباً ما تجذب منافسين جددًا، وتتسبب في ردود فعل عنيفة من العملاء والموردين على حدٍّ سواء؛ ففي مجال المصارف في نيويورك - على سبيل المثال، شهدت ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين توحيدًا متصاعدًا للمصارف التجارية ومصارف الادخار ومنها (مانيوفاكتشر هانوفر، وكيميكال بانك، وتشيس، ودايم سيفينغ، Manufacturers hanover، Chemical, Chase, Dime Savings) ولكن مشهد مصارف التجزئة اليوم في مانهاتن متنوعة مثل أيِّ وقت مضى؛ بسبب الداخلين الجدد إلى السوق، مثل (واكوفيا، وبانك أوف أميركا، وواشنطن ميوتشوال Wachovia, Bank of America, Washington Mutual).

الآثار المترتبة على الإستراتيجية

يعدُّ فهم القوى التي تكوّن تنافس الصناعة نقطة الانطلاق لتطوير الإستراتيجية. يجب على كلِّ شركة معرفة متوسط ربحية صناعتها، وكيفية تغيره مع مرور الوقت، ومعرفة القوى الخمس؛ لأنَّ ربحية الصناعة على ما هي عليه، وعندئذٍ فقط يمكن للشركة دمج ظروف الصناعة في الإستراتيجية.

تكشف القوى التنافسية الجوانب الأكثر أهمية للبيئة التنافسية، إضافة إلى أنها تهيئ الأساس لتقييم نقاط قوة الشركة ونقاط ضعفها؛ أين تقف الشركة بالنسبة إلى المشترين، والموردين، والداخلين، والمنافسين، والبدائل؟ والأهم من ذلك، يوجه فهم هيكل الصناعة المديرين نحو الاحتمالات المنتجة للعمل الإستراتيجي، التي قد تشمل أيًا من الإجراءات الآتية أو جميعها: تهيئة وضع الشركة لتستطيع التعامل على نحو أفضل مع القوى التنافسية الحالية، وتوقع التحولات في القوى واستغلالها، وتكوين توازن القوى؛ لإيجاد هيكل جديد للصناعة يكون أكثر ملائمة للشركة، إذ تعمل أفضل الإستراتيجيات على استغلال أكثر من واحد من هذه الإجراءات.

تحديد وضع الشركة

يمكن النظر إلى الإستراتيجية بأنها بناء دفاعات في وجه القوى التنافسية، أو العثور على وضع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يمكن، لنأخذ - على سبيل المثال - موقف باككار في سوق الشاحنات الثقيلة، فصناعة الشاحنات الثقيلة تمثل تحديًا هيكليًا، حيث يدير كثير من المشترين أساطيل كبيرة أو شركات تأجير كبيرة؛ من أجل الحصول على النفوذ اللازم لخفض سعر أكبر عمليات الشراء المخصصة بهم. تبني معظم الشاحنات وفقًا لمعايير التنظيم المتعارف عليها وتهيئة ميزات متشابهة؛ لذلك تكون المنافسة السعرية محدمة، وتؤدي كثافة رأس المال تؤدي إلى أن يكون التنافس على أشده، وبخاصة خلال مُدد الركود الدورية المتكررة، وعلى الرغم من

وجود عدد قليل من البدائل المباشرة للشاحنات التي تسير على ثمانية عشر دولاباً، يواجه مشترو الشاحنات أعباءاً مهمة لخدماتهم، مثل تسليم البضائع عن طريق السكك الحديدية.

في هذا المجال، اختارت شركة باكار (وهي شركة مقرها في بيليفو في واشنطن، وتملك 20%) تقريباً من سوق الشاحنات الثقيلة في أمريكا الشمالية) التشديد على مجموعة واحدة من الزبائن، هم: المالك والمشغل والسائق الذين يملكون شاحناتهم، ويتعاقدون مباشرة مع شركات الشحن، أو يعملون مقاولين فرعيين لشركات النقل بالشاحنات الكبرى، فلمثل صغار المشغلين هؤلاء نفوذ محدود بصفاتهم مشترين للشاحنات، بل هم أيضاً أقل حساسية للأسعار؛ بسبب علاقاتهم وروابطهم العاطفية القوية والتبعية الاقتصادية على المنتج، فهم يفخرون بشاحناتهم؛ لأنهم يقضون عليها معظم وقتهم.

لذا استثمرت باكار بكثافة في تطوير مجموعة من الميزات آخذة المشغلين في حساباتها: حجرات نوم فخمة، ومقاعد جلدية فاخرة، وحجرات معزولة عن الضوضاء، وتصميم خارجي أنيق، وهلم جرا. حينئذ، يستعمل المشترى الموجودون ضمن شبكة الشركة الواسعة من التجار والمشتريين المحتملين برنامجاً لتحديد خياراتهم من بين آلاف الخيارات التي تهيئها الشركة؛ لوضع بصمتهم الشخصية على شاحناتهم. تُصنَّع هذه الشاحنات على وفق الطلب، وليس للتخزين، وتُسَلَّم في غضون ستة إلى ثمانية أسابيع. تمتلك شاحنات باكار أيضاً تصاميم (إيردينامية)، تقلل من استهلاك الوقود، وتحافظ على قيمة

إعادة البيع على نحو أفضل من الشاحنات الأخرى، ويقلل برنامج المساعدة على جانب الطريق ونظام تقنية الاتصالات المعتمد لتوزيع قطع الغيار من الوقت الذي تقضيه الشاحنة خارج نطاق الخدمة أيضًا. تعدُّ هذه الميزات جميعها حاسمة، وعلى قدر كبير من الأهمية لكلٍّ من المالك المشغل، إذ يدفع زبائن باككار (10%) من قيمة شاحناتهم دفعة مقدمة على الحساب، وتعدُّ شاحنات كينورث وبيتربلت Kenworth & Peterbilt علاماتها التجارية رموزًا لها في مواقف الشاحنات.

توضح شركة باككار مبادئ تحديد موقع الشركة داخل هيكل صناعة معينة، وقد أوجدت الشركة لجزء من صناعتها مكانًا حيث القوى التنافسية ضعيفة، وحيث يمكنها تجنب قوة المشتري والتنافس على أساس الأسعار، إضافة إلى أنها صمّمت كلَّ جزء من سلسلة القيمة للتعامل جيدًا مع القوى في قِمتها، ونتيجة لذلك بقيت شركة باككار تجني الأرباح مدة ثمانية وستين عامًا متواصلة، وتحصل على عائد على حقوق المساهمين على المدى الطويل أكثر من (20%).

وإضافة إلى الكشف عن فرص تحديد المواقع ضمن قائمة الصناعة، يسمح إطار القوى الخمس للشركات تحليل الدخول والخروج بصرامة، وكلاهما يعتمد على الإجابة عن السؤال الصعب: ما إمكانات هذه الأعمال؟

توجد حاجة إلى الخروج عندما يكون هيكل الصناعة ضعيفًا، أو متراجعًا، ولا تملك الشركة أيَّ احتمال لامتلاك موقع متفوق، وعند

الأخذ في الحسبان الدخول إلى صناعة جديدة، يستطيع الإستراتيجيون المبدعون استخدام الإطار؛ للعثور على صناعة ذات مستقبل جيد قبل أن يؤثر هذا المستقبل الجيد في أسعار المرشحين للاستحواذ، ويمكن أن يكشف تحليل القوى الخمس أيضاً الصناعات التي ليست بالضرورة جاذبة للوافد الجديد، وما إذا كانت الشركة تملك سبباً وجيهاً للاعتقاد أنه يمكن التغلب على حواجز الدخول بكلفة أقل من معظم الشركات، أو لها قدرة فريدة على التعامل مع القوى التنافسية في هذه الصناعة.

استغلال التغيير في الصناعة

تجلب التغييرات في الصناعة فرصة معرفة المواقع الإستراتيجية الجديدة الواعدة واقتناصها، إذا امتلك الإستراتيجي فهماً متطوراً للقوى التنافسية وأسسها؛ على سبيل المثال: لنأخذ تطور صناعة الموسيقى في خلال العقد المنصرم مثلاً؛ مع ظهور شبكة الإنترنت والتوزيع الرقمي للموسيقى، توقع بعض المحللين ولادة الآلاف من الأسماء الموسيقية؛ أي شركات التسجيل التي تطور الفنانين وتقدم موسيقاهم للأسواق. من شأن ذلك، يقول المحللون: لقد كُسِرَ النمط الذي كان سائداً منذ اختراع أديسون الحاكي (الفونوغراف): حيث كان يسيطر على هذه الصناعة بين ثلاث وست من شركات التسجيل الكبرى، وتوقعوا أن الإنترنت سيشرع الأبواب أمام عدد كبير من الوافدين الجدد للدخول في صناعة الموسيقى.

ومع ذلك، فقد كشف التحليل الدقيق أن التوزيع الفعلي والمادي لم يكن الحاجز الحاسم أمام الدخول، وبدلاً من ذلك، كان الدخول

ممنوعاً؛ بسبب المزايا الأخرى التي تتمتع بها العلامات التجارية الكبيرة للموسيقا. حيث تستطيع هذه العلامات التجارية تجميع أخطار تطوير فنانين جدد عبر كثير من الرّهون، ومن ثمّ تخفيف تأثير الفشل الذي لا مفرّ منه، والأهم من ذلك تتمتع هذه الشركات بمزايا (كسر الفوضى)، وإيصال أصوات فنانهم الجدد إلى مسامع الناس، وللقيام بذلك، فقد يعدّون محطات الإذاعة ومخازن التوزيع للوصول إلى الفنانين المعروفين مقابل الترويج للفنانين الجدد، ولكنّ الشركات الجديدة تجد هذا من الأمور التي يستحيل التوصل إليها ومجاراتها، وبذلك بقيت الشركات الكبرى مهيمنة، وأصبحت شركات الموسيقى الجديدة نادرة.

ولكن هذا لا يعني أنّ هيكل صناعة الموسيقى لم يتغير بوساطة التوزيع الرقمي، فقد كوّن التحميل غير المُصرّح به بديلاً غير قانوني، بيّد أنّه قوي. حاولت الشركات الكبرى لسنوات تطوير منصات التقنية للتوزيع الرقمي بنفسها، ولكن الشركات الرئيسة تردّدت في بيع موسيقاهم عن طريق منصة يملكها منافس، وفي هذا الفراغ صعدت أبل مع متجرها الموسيقي إي تيونز، وأطلقت عام 2003م؛ لدعم مشغل الموسيقى خاصتها آي بود. وعن طريق السماح بإنشاء بوابة جديدة وقوية، سمحت العلامات التجارية الكبرى في هذه الصناعة بتحول هيكلية صناعتهم بالانقلاب ضدهم، فتقلّص عدد الشركات الرئيسة بصورة ملحوظة من ستة عام 1997م إلى أربعة اليوم؛ بسبب مقاومة تلك الشركات للتعامل مع هذه الظاهرة الرقمية.

عندما يصبح هيكل الصناعة في حالة تغير مستمر، قد تظهر مواقف تنافسية جديدة واعدة قادرة على المنافسة. تفتح التغيرات الهيكلية الباب أمام الاحتياجات والطرائق الجديدة لخدمة الاحتياجات القائمة، وقد يُغفل القادة المؤسسون في هذا المجال هذه المواقف، أو قد يكونون مقيدون بالإستراتيجيات الماضية واتباعها؛ لذا يستطيع المنافسون الصغار في الصناعة الاستفادة من هذه التغيرات، أو قد يُملأ الفراغ جيداً بالوافدين الجدد.

تكوين هيكل الصناعة

عندما تستغل شركة ما التغير الهيكلي، يكون ذلك إدراكاً، وردة فعل، لأمر لا مفرّ منه، ومع ذلك تمتلك الشركات أيضاً القدرة على تكوين هيكل الصناعة، إذ تستطيع شركة قيادة صناعتها تجاه طرائق جديدة للمنافسة التي تغير القوى الخمس نحو الأفضل، وترغب الشركة في عملية إعادة الهيكلة، تجعل منافسيها يقلّدونها، بحيث تُحوّل الصناعة بُرْمَتِها، وفي حين يستفيد كثير من المشاركين في الصناعة من هذه العملية، يبقى المستفيد الأكبر هو مبتكر التغير إذا تمكّن من تحويل المنافسة في اتجاهات يمكنه التّفوّق من خلالها.

يمكن إعادة تكوين هيكل الصناعة بطريقتين؛ بتقسيم الربحية لمصلحة شاغلي الوظائف، أو بتوسيع مصادر الأرباح الشاملة، إذ ترمي عملية توزيع الكعكة الصناعية إلى زيادة حصة الأرباح للمنافسين الصناعيين بدلاً من الموردين والمشتريين والبدائل، وإبعاد الداخلين المحتملين، وينطوي توسيع مصادر الأرباح على زيادة التجمع الشامل

للقيمة الاقتصادية الناتجة من الصناعة التي يتقاسمها المتنافسون، والمشترون، والموردون.

إعادة توزيع الربحية لاغتنام مزيد من الأرباح لمتنافسي الصناعة، يجب أن تحدد نقطة البداية أيّ قوة أو قوى هي التي تعمل حالياً على تقييد ربحية الصناعة ومعالجتها، ويمكن للشركة التأثير في القوى التنافسية جميعها، حيث يكون هدف الإستراتيجيّ تقليل نسبة الأرباح التي تتسرب للموردين والمشتريين، والبدائل، أو يُضَحَّى بها؛ لردع الداخلين الجدد.

ولتحييد قوة المورد على سبيل المثال، يمكن للشركة توحيد مواصفات القطع؛ ليسهل على المشتري التبديل بين الموردين، ما يساعد على استقطاب بائعين إضافيين، أو تغيير التقنية؛ لتجنب قوة مجموعة قوية من الموردين تماماً. لمواجهة قوة العملاء، يمكن للشركات توسيع نطاق الخدمات التي ترفع من نفقات تحول المشتريين، أو إيجاد بديل للوصول إلى العملاء؛ لتحديد قوة قنوات التوزيع. أما لتهديئة التنافس في السعر الذي يؤدي إلى تآكل الربحية، فيمكن للشركات الاستثمار على نحو موسّع في منتجات فريدة من نوعها، مثلما فعلت شركات الأدوية، أو توسيع خدمات الدعم للعملاء. ولردع الوافدين الجدد، يمكن للقائمين على الصناعة رفع النفقات الثابتة للمنافسة، على سبيل المثال، بزيادة نفقات البحث والتطوير أو نفقات التسويق. ولمواجهة تهديد البدائل، يمكن للشركات تقديم قيمة أفضل من خلال ميزات جديدة، أو طرائق أسهل للوصول إلى المنتجات، فعندما عرض منتج المشروبات الغازية خدمة آلات البيع الذاتية،

وقنوات سلسلة المتاجر المريحة على سبيل المثال، تحسن توافر المشروبات الغازية بصورة كبيرة نسبة إلى غيرها من المشروبات.

تقدّم مجموعة سيسكو (أكبر موزع للخدمة الغذائية في أمريكا الشمالية) أمثلةً تكشف عن كيفية تغيير رائد في هذه الصناعة هيكل الصناعة نحو الأفضل، إذ يشتري موزعو الخدمات الغذائية الغذاء والمواد الأخرى ذات الصلة من المزارعين ومصنعي الأغذية، ثم يخزنونها في المستودعات، وتُسَلَّم هذه العناصر بعد ذلك إلى المطاعم، والمستشفيات، ومقاصف بيع الأغذية في أمكنة العمل، والمدارس، والمؤسسات الخدمية الغذائية الأخرى. ونظرًا إلى انخفاض الحواجز أمام الدخول، أصبحت صناعة توزيع الخدمات الغذائية تاريخيًا مُجَرَّاة جدًا، مع وجود كثير من المنافسين المحليين. وبينما يسعى المتنافسون إلى كسب علاقات العملاء، أصبح المشترون حساسين للسعر؛ لأنّ الغذاء يمثل جزءًا كبيرًا من نفقاتهم الثابتة، ويمكن للمشتريين أيضًا اختيار البدائل مباشرة من الشركات المصنعة، أو باستخدام تجّار التجزئة، وتجنّب الموزعين تمامًا. مارس الموردون قوة المساومة: فهم غالبًا شركات كبيرة ذات علامات تجارية قوية، يعترف بقوتها معدو الأغذية والمستهلكون على حدّ سواء؛ لذا أصبح متوسط الربحية في هذه الصناعة متواضعًا.

تعريف الصناعة ذات الصلة

إنّ تعريف الصناعة التي تحدث فيها المنافسة فعلاً أمرٌ مهمٌ لتحليل الصناعة الجيد، إضافة إلى تطوير الإستراتيجية وتحديد حدود وحدة الأعمال، فكثير من أخطاء الإستراتيجية تُعزى إلى أخطاء تحديد الصناعة ذات الصلة،

وذلك بتحديد ما على نطاق واسع جداً أو ضيق جداً؛ فتعريفها على نطاق واسع جداً يحجب الاختلافات بين المنتجات، والعلاء، و/أو المناطق الجغرافية التي تعدُّ مهمة للمنافسة، وإستراتيجية تحديد المواقع، والرَّبحيَّة. وفي المقابل، يهمل تعريف هذه الصناعة على نطاق ضيق جداً القواسمَ والروابط المشتركة عبر المنتجات ذات الصلة، أو الأسواق الجغرافية التي تعدُّ حاسمة بالنسبة إلى ميزة تنافسية، يجب أيضاً أن يكون الإستراتيجيون حساسين إلى احتمال تحول حدود الصناعة.

تتكوَّن حدود الصناعة من عنصرين أساسيين؛ الأول: نطاق المنتجات أو الخدمات؛ فعلى سبيل المثال: هل زيت المحركات المُستخدَم في السيارات جزءٌ من الصناعة نفسها التي تنتج زيت المحركات المستخدم في الشاحنات الثقيلة والمحركات الثابتة؟ أم أنَّ هذه الصناعات مختلفة؟ أمَّا العنصر الآخر فهو النطاق الجغرافي؛ حيث توجد معظم الصناعات في أجزاء كثيرة من العالم، ومع ذلك: هل المنافسة محصورة في كلِّ دولة على حدة، أم هي شأن وطني؟ هل تمتد المنافسة إلى داخل المناطق مثل أوروبا، أو أمريكا الشمالية، أم توجد صناعة واحدة عالمية؟

إنَّ القوى الخمس هي الأداة الأساسية لحلِّ لغز هذه الأسئلة، فإذا كان هيكلُ الصناعة لِمُنتَجَيْنِ هو نفسه أو متشابهاً جداً؛ أي إذا كان لهما المشترين، والموردون، والحوافز أمام الدخول نفسها، عندها من الأفضل أن يتم التعامل مع المُنتَجَيْنِ على أنَّهما جزء من الصناعة نفسها. أمَّا إذا اختلف هيكل الصناعة على نحو ملحوظ، فعندئذٍ يمكن النظر إلى المُنتَجَيْنِ على أنَّهما صناعتان منفصلتان.

ففي حال مواد التشحيم، عادة ما تكون الزيوت المستعملة في السيارات متشابهة، أو حتى متطابقة مع الزيت المستخدم في الشاحنات، ولكن التشابه ينتهي إلى حدٍّ كبير عند هذا الحد، حيث يباع زيت محركات السيارات بالتجزئة إلى عملاء بسطاء عموماً من خلال كثير من القنوات، تكون في كثير من الأحيان قوية، باستخدام الدعاية الشاملة الواسعة النطاق. تُعبأ المنتجات في حاويات صغيرة حيث تكون الكُلفُ (اللوجستية) مرتفعة، مما يستلزم الإنتاج المحلي. تباع زيوت الشاحنات، ومواد التشحيم، ومولدات

الطاقة لمشتريين مختلفين تماماً بطرق مختلفة تماماً باستخدام سلسلة توريد منفصلة؛ لذا فإنَّ هيكل الصناعة من حيث؛ قوة المشتري، والحواجز أمام الدخول، وغير ذلك، تختلف إلى حدٍّ كبير. وعليه، تُعدُّ زيوتُ السيارات وموادَّ التشحيم لها صناعةً مختلفة عن زيوت الشاحنات و موادَّ التشحيم للمحركات الثابتة. لذا، ستختلف ربحية الصناعة في هاتين الحالتين. وبذا، ستحتاج شركة زيوت التشحيم إلى إستراتيجية منفصلة للمنافسة في كلِّ منطقة.

تكشف الاختلافات في القوى التنافسية الخمس تنافسية أيضاً عن النطاق الجغرافي للمنافسة، فإذا كان للصناعة بُنى متماثلة في كلِّ بلد؛ المنافسون، والمشترون، وغيرهم، حينئذٍ يكون الافتراض أنَّ المنافسة عالمية، وسيحدد تحليل القوى الخمس من منظور عالمي متوسط الربحية، ويصبح هناك حاجة إلى وجود إستراتيجية عالمية واحدة. أمَّا إذا كان لدى الصناعة هياكل مختلفة تماماً في المناطق الجغرافية المختلفة، فعندها يمكن النظر إلى كلِّ منطقة بذاتها بأنها صناعة مميزة، وخلافاً لذلك تعمل المنافسة على التخلص من الاختلافات، وعندها سيحدد تحليل القوى الخمس لكلِّ منطقة الربحية في تلك المنطقة.

إنَّ مدى الاختلافات في القوى التنافسية الخمس للمنتجات ذات الصلة أو عبر المناطق الجغرافية مسألة غير متَّفِقٍ عليها، ما يجعل تعريف الصناعة في كثير من الأحيان مسألة تعتمد على الحكم الفردي. ومن القضايا المُسلَّم بها أنه حيثما كانت الاختلافات في أيِّ قوة من القوى التنافسية الخمس كبيرة، وحيث تنطوي الاختلافات على أكثر من قوة، عندها يمكن القول: إنَّ الصناعات الموجودة قد تكون مُميَّزة.

لحسن الطالع، حتى لو رُسِمَت حدود الصناعة على نحو غير صحيح، ينبغي أن يكشف تحليل القوى التنافسية الخمس الدقيق والحدُّ، التهديدات التنافسية المهمة. سيظهر مُنْتَج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالصناعة، حذف من تعريفها بصفته بديلاً، أو منافسون تم التغاضي عنهم على أنَّهم أنداد سيُعترف بهم بأنَّهم داخلون محتملون، وفي الوقت نفسه ينبغي أن يكشف تحليل القوى

التنافسية الخمس الاختلافات الكبيرة داخل الصناعات الكبيرة جداً، التي من شأنها أن تشير إلى وجود حاجة إلى ضبط الحدود أو الإستراتيجيات.

بسبب حجمها ونطاق عملها الوطني، أقرّت سيسكو Sysco بأنها ستغيّر هذا الوضع، وقد أدّت هذه الخطوة إلى اعتماد تسمية موزع العلامات التجارية المخصصة بالموزع، وبمواصفات تتناسب مع خدمات السوق الغذائية، ومن ثمّ الحدّ من قوة المورد، وأكدت سيسكو وجود خدمات القيمة المضافة للمشتريين، مثل بطاقات الائتمان، ومنظمات قوائم الأطعمة من قبل المهنيين، وربات البيوت، والأفراد؛ للحصول على وجبات صحية ومتوازنة تتطوي على معرفة إعداد الأغذية وسلامتها، واحتياجات جسم الإنسان، إضافة إلى إدارة المخزونات لتحويل أسس المنافسة بعيداً عن السعر فقط؛ لذا فقد أدّت هذه الإجراءات جنباً إلى جنب مع تصعيد الاستثمارات في تقنية المعلومات ومراكز التوزيع الإقليمية، إلى جعل هذه المهام أكثر صعوبة للداخلين الجدد، في حين جعل البدائل أقلّ جاذبية. وعليه، فليس من المُستغرب أن عُرِزَتْ هذه الصناعة، إضافة إلى ارتفاع ربحيتها.

يقع على قادة الصناعة مسؤولية خاصة لتحسين هيكل الصناعة، وغالباً ما يتطلّب القيام بذلك على نحو متكرر توافر موارد كبيرة يملكها اللاعبون الكبار فقط. إضافة إلى ذلك، تعدّ عملية تحسين هيكل الصناعة عملاً جيداً؛ لأنه يفيد كلّ شركة في هذه الصناعة، وليس فقط الشركة التي بدأت بالتحسين، ويكون هذا العمل في كثير من الأحيان في مصلحة رائد هذه الصناعة أكثر من أيّ مشارك آخر للاستثمار من أجل المصلحة العامة؛ لأنّ القادة هم عادة المستفيد

الأكبر، وفي الواقع، قد تكون عملية تحسين الصناعة فرصة القائد الإستراتيجية الأكثر ربحاً؛ لأنّ محاولات كسب مزيد من حصة الأسواق يمكن أن تؤدي إلى ردود فعل قوية من المنافسين، والعملاء، وحتى الموردين.

خطوات نموذجية في تحليل الصناعة

تعريف الصناعة ذات الصلة

- ما منتجات تلك الصناعة؟ وأيّها يُعدُّ جزءاً من صناعة مميّزة أخرى؟
- ما النطاق الجغرافي للمنافسة؟

تحديد المشاركين ووضعهم في مجموعات، إذا كان ذلك مناسباً:
أيُّهم:

- المشترون ومجموعات المشترين؟
- الموردون ومجموعات الموردين؟
- المنافسون؟
- البدائل؟
- الداخلون المحتملون؟

تقييم الدوافع الكامنة وراء كل قوة تنافسية؛ لتحديد القوى القوية والقوى الضعيفة، ولماذا.

تحديد هيكل الصناعة الكلي، واختبار التحليل للتاسق :

- لماذا مستوى الربحية على ما هو عليه؟
 - ما القوى المسيطرة على الربحية؟
 - هل تحليل الصناعة متسق مع الربحية الفعلية على المدى الطويل؟
 - هل اللاعبون الأكثر ربحية في وضع أفضل فيما يتعلق بالقوى الخمس؟
- تحليل التغيرات الأخيرة والمستقبلية المحتملة في كل قوة، سواء إيجابية كانت أم سلبية.

تحديد جوانب هيكل الصناعة التي قد تتأثر من قبل المنافسين، أو من قبل الداخلين الجدد، أو عن طريق الشركة.

يوجد جانب مظلم لعملية تكوين هيكل الصناعة الذي يعدُّ فهمه ضروريًا، فالتغييرات الناجمة عن نصائح غير صائبة في المواقع التنافسية والممارسات التشغيلية يمكن أن تقوِّض هيكل الصناعة، وقد تؤدي موجة الضغوط لكسب حصة في السوق، أو الافتتان بالابتكار لذاته، بالمديرين إلى إثارة أنواع جديدة من المنافسة لا يمكن أن يفوز بها أيُّ من القائمين الحاليين على الصناعة؛ لذا ينبغي لصنَّاع الإستراتيجية عند اتخاذهم إجراءات لتحسين ميزة شركتهم التنافسية أن يسألوا أنفسهم: هل ستقوِّض هذه الإجراءات هيكل الصناعة على المدى الطويل؟ على سبيل المثال: في الأيام الأولى لصناعة أجهزة الحاسوب الشخصية، حاولت شركة (IBM) التعويض عن دخولها المتأخر في هذه الصناعة، بتقديم بنية مفتوحة من شأنها أن تحدد معايير الصناعة، وجذب صانعي المواد التكميلية من تطبيقات البرمجيات والأجهزة الطرفية، وبهذه العملية، كانت قد تنازلت عن ملكية المكونات الأساسية لجهاز الحاسوب؛ مثل نظام التشغيل، والمعالجات الدقيقة لمايكروسوفت وإنتل. وعن طريق توحيد أجهزة الحاسوب، شجعت التنافس على أساس الأسعار، وحولت القوة للموردين. وعليه، أصبحت شركة (IBM) المهيمن المؤقت في صناعة بُنيَّتها غير جذابة على نحو ثابت ومستمر.

زيادة مصادر الربح عندما ينمو الطلب الكلي، يرتفع مستوى الجودة في الصناعة، وتتحفض النفقات الجوهرية، أو يُقضى على

جوانب الهدر، وتكبر الصناعة، وتزداد معها مصادر القيمة المتاحة للمنافسين، والموردين، والمشتريين، وتنمو على نحو كبير. تزداد مصادر الأرباح الإجمالية - على سبيل المثال - عندما تصبح القنوات أكثر قدرة على المنافسة، أو عندما تكتشف الصناعة المشتريين غير المنظورين لمنتجاتها التي لا تقدم لها الخدمات حالياً، فعندما برز منتج المشروبات الغازية امتلاكهم شبكات التعبئة والتغليف المستقلة المخصصة بهم، أصبحوا أكثر كفاءة وفاعلية؛ لذا استفاد كلٌّ من شركات المشروبات الغازية ومصنعي الزجاجات. ويمكن زيادة القيمة الإجمالية أيضاً عندما تعمل الشركات بالتعاون مع الموردين لتحسين التنسيق، والحد من النفقات غير الضرورية التي يتم تكبدها في أثناء سلسلة التوريد. وهذا من شأنه تقليل هيكل النفقات الملازمة لهذه الصناعة، ما يتيح ربحاً أعلى، وزيادة الطلب بانخفاض الأسعار، أو كليهما معاً، ويمكن أن يجلب الاتفاق على معايير الجودة زيادة الجودة في مستويات الخدمة، ومن ثم الأسعار التي سيستفيد منها المنافسون، والموردون، والعملاء.

تعمل زيادة مصادر الأرباح الإجمالية على إيجاد فرص الفوز للمشاركين في الصناعات المتعددة جميعهم دون خسارة أحد، ويمكن أيضاً أن تحد من خطر التنافس المدمر الذي ينشأ عند محاولة أصحاب الصناعات القائمة تحويل خطر المساومة بعيداً عنهم، أو اقتناص مزيد من حصة السوق، ومع ذلك لا تعمل زيادة مصادر الربح على التقليل من أهمية هيكل الصناعة، حيث إنَّ كيفية تقاسم الأرباح في نهاية المطاف تعتمد على القوى التنافسية الخمس، وتكون

الشركات الأكثر نجاحًا هي تلك التي توسّع مصادر أرباح صناعتها، من خلال طرق تسمح لها بالمشاركة في الأرباح على نحو غير مناسب.

تعريف الصناعة

تحمل القوى التنافسية الخمس في طياتها المفتاح لتحديد الصناعة، أو الصناعات، ذات الصلة التي تتنافس مع الشركة، وسيساعدُ رسمُ حدودِ الصناعة على نحو صحيح، عن المواقع التي تحدث فيها المنافسة فعلاً، على توضيح أسباب الربحية والوحدة المناسبة لبناء الإستراتيجية، فالشركة تحتاج إلى إستراتيجية منفصلة لكل صناعة مميّزة. ويتسبب وقوع الأخطاء في تعريف الصناعة من قبل المنافسين في توافر فرص للحصول على مواقع إستراتيجية متفوقة. انظر الشريط الجانبي (تعريف الصناعة ذات الصلة).

المنافسة والقيمة

تكشف القوى التنافسية عن الدوافع وراء المنافسة في الصناعة. سيكتشفُ من يعمل على بناء إستراتيجية الشركة، ومن يفهم أنّ المنافسة تمتد إلى ما وراء المنافسة القائمة، التهديدات التنافسية الأوسع. وعليه، يكون أكثر استعدادًا وعلى نحو أفضل للتصدي لها، ويمكن في الوقت نفسه أن يكشف التفكير الشامل في هيكل الصناعة عن فرص مثل: الاختلافات في العملاء، والموردين، والبدائل، والداخلين الجدد، والمنافسين الذين يمكن أن يصبحوا أساسًا لإستراتيجيات مميّزة يكون عائد أدائها متفوقًا. وفي عالم يكون أكثر انفتاحًا للمنافسة

والتغيير الذي لا هوادة فيه، يصبح من الأهمية أكثر من أي وقت مضى التفكير بصورة هيكلية في المنافسة.

ففهم هيكل الصناعة على القدر نفسه من الأهمية عند كل من المستثمرين والمديرين. حيث تكشف القوى التنافسية الخمس أكانت الصناعة جاذبة حقاً أم لا؟ إضافة إلى أنها تساعد المستثمرين على توقع التحولات الإيجابية أو السلبية في هيكل الصناعة قبل أن تصبح واضحة وجليّة.

مطببات كثيرة الحدود

عند القيام بالتحليل، تجنب الأخطاء الشائعة الآتية :

- تعريف هذه الصناعة على نطاق واسع جداً أو ضيق جداً.
- إعداد القوائم بدلاً من الانخراط في تحليل دقيق .
- إيلاء الاهتمام على قدم المساواة للقوى جميعها بدلاً من البحث بعناية في جذور أكثرها أهمية .
- الخلط بين التأثير (حساسية السعر) مع السبب (اقتصاديات المشتري) .
- استخدام تحليل لا يتغير بتغير الظروف، ويتجاهل اتجاهات الصناعة .
- الخلط بين التغيرات الدورية أو العابرة مع التغيرات الهيكلية الحقيقية.
- استخدام الإطار في الإعلان عن صناعة جذابة أو غير جذابة، بدلاً من استخدامه في توجيه الخيارات الإستراتيجية.

تُميّزُ القوى التنافسية الخمس بين التغيرات الصغيرة على المدى القصير والتغيرات الهيكلية، وتسمح للمستثمرين الاستفادة من

التشاؤم أو التفاؤل الذي لا مبرر لأيٍّ منهما. وعليه، تصبح تلك الشركات التي تتوافر لديها إستراتيجيات تحولات صناعية محتملة أكثر وضوحاً بكثير من غيرها من الشركات، هذا التفكير المعمق في المنافسة هو وسيلة أكثر قوة لتحقيق نجاح استثمارات حقيقية من التوقعات المالية، واستقراء الاتجاهات التي تهيمن على تحليل استثمارات هذه الأيام.

إذا نظر كلُّ من المديرين التنفيذيين والمستثمرين إلى المنافسة بهذه الطريقة، فإنَّ أسواق رأس المال تصبح قوة أكثر فاعلية بكثير لنجاح الشركة والازدهار الاقتصادي، وسيكون من شأن المديرين التنفيذيين والمستثمرين على حدٍّ سواء التشديد على الأسس التي تدفع الربحية المستدامة نفسها. أيضاً، من شأن المناقشات بين المستثمرين والمديرين التنفيذيين التشديد على الهيكلية وليست على الأمور العابرة. تخيل التحسينات في أداء الشركة، وفي أداء الاقتصاد بصورة كلية، لو وُجَّهَت الطاقة المبذولة في (إرضاء الشارع) نحو العوامل التي توجد القيمة الاقتصادية الحقيقية.

ملحوظات

1. مناقشة إطار سلسلة القيمة، انظر مايكل بورتر، الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق واستدامته (Michael E. Potter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, 1998).
2. مناقشة كيف تُحسَّن تقنية الإنترنت من جاذبية بعض الصناعات في حين تعمل على تآكل ربحية الآخرين، انظر مايكل بورتر، (الإستراتيجية والإنترنت) (Michael E. Potter, Strategy and the Internet, HBR, March, 2001).
3. انظر - على سبيل المثال - آدم م. برندنبورجر وباري جي. نيلبف، التعاون (Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, Co-opetition (Currency Doubleday, 1996).

بناء رؤية الشركة

جيمس سي كولنز و جيري أي بوراس

لن نتوقف عن التنقيب والاكتشاف / وستكون نهاية كل ما سنكتشفه / الوصول إلى حيث بدأنا / ومعرفة المكان أول مرة.

-تي. إس. إليوت، الرّباعيات الأربع

تتمتع الشركات التي تتّسم بالنجاح الدائم بقيم أساسية، وغرض رئيس يظل ثابتاً، في حين تتكيّف إستراتيجيّاتها وممارسات أعمالها في عالم متغيّر دون توقف، حيث إنّ الحفاظ على الجوهر يحفز التقدم الذي يجعل شركات، مثل هيوليت باكارد، وثرّي إم، وجونسون آند جونسون، وبروكتر آند جامبل، وميرك، وسوني، وموتورولا، ونوردستروم Hewlett-Packard, 3M, Johnson&Johnson, Procter&Gamble, Merck, Sony, Motorola, Nordstrom أن تصبح مؤسسات رائدة وقادرة على تجديد أنفسها، وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل. لقد عرف موظفو هيوليت باكارد منذ أمد طويل أنّ التغيّر الجذري في ممارسات التشغيل، والمعايير الثقافية، وإستراتيجيّات الأعمال، لا يعني فقدان روح HP في

العمل، ألا وهي مبادئ الشركة الأساسية، وتعمل شركة جونسون آند جونسون باستمرار على تكوين الهيكل، وتجدد عملياتها، مع المحافظة على المثل العليا المتجسدة في عقيدتها. في عام 1996م، باعت شركة (3M) عددًا كبيرًا من أعمالها الناجحة، وقد عُدَّت في حينها عملية غير مألوفة (درامية) فاجأت صحافة الأعمال، لإعادة التشديد على غرضها الدائم الرئيس المتمثل في حلّ المشكلات التي لم تحلّ بصورة مبتكرة. درسنا شركات مثل هذه في بحثنا؛ (بنيت لتبقى: العادات الناجحة للشركات ذات البصيرة) ووجدنا أنها تفوقت في أدائها على قيمها في سوق الأسهم العام بمعامل مقداره (12) منذ عام 1925 م.

توجد شركات كبيرة حقًا فهمت الفرق بين ما لا ينبغي تغييره أبدًا وما ينبغي أن يكون دائمًا معرضًا للتغيير، وبين ما لا يجب أن يُمسَّ وما هو ليس كذلك، إذ تتطلب هذه القدرة النادرة في إدارة الاستمرارية والتغيير انضباطًا واعيًا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقدرة على وضع الرؤية، حيث تهيئ الرؤية إرشادات عمّا يجب المحافظة عليه من الأساسيات، والمستقبل الذي يجب تحفيز التقدم نحوه. ولكنّ الرؤية أصبحت واحدة من أكثر الأمور المبالغ في استعمالها، وأقل مفردات اللغة فهمًا؛ حيث تستحضر صورًا مختلفة في ذهن أشخاص مختلفين؛ فهي تعني: القيم الراسخة، والإنجازات العظيمة، والسندات المجتمعية، والأهداف المبهجة، وتحفيز القوى، أو مبررات وجودها؛ لذا نوصي بوجود إطار مفاهيمي لتعريف الرؤية، وإضافة الوضوح والصرامة والدقة إلى المفاهيم الغامضة والمبهمة التي تتناول هذا المصطلح العصري،

وإعطاء إرشادات عملية لبلورة رؤية متماسكة داخل الشركة. إنه إطار توجيهي متجذّر في ستّ سنوات من البحث، والصقل، والاختبار من قبل عملنا المتواصل مع المديرين التنفيذيين من مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنظمات في أنحاء العالم.

تتكون الرؤية حسنة الإعداد والمدرّسة جيداً من عنصرين رئيسيين: الأفكار (الأيديولوجية) الأساسية والمستقبل المتوخّى. (انظر الشكل: بلورة الرؤية) تعرف الأيديولوجية الأساسية، وهي ين Yin «الأسود» Yin (الجانب الأسود السلبي الذي يجتمع مع نقيضة الأبيض الإيجابي Yang - النور - حسب الديانة الطاوية الصينية القديمة في مخططنا، تعرف ما نمثله وما سبب وجودنا، فالين ثابت لا يتغير، ويكمل اليانغ، وهو المستقبل المتوخّى، الذي نطمح أن نكون عليه؛ لتحقيق وإيجاد شيء يتطلب تحقيقه تغييراً وتقدماً كبيرين.

الفكر الأيديولوجيا الأساسية

تُعرّف الأيديولوجيا الأساسية الطابع الدائم للشركة، وهو الهوية المتسقة التي تتجاوز دورات حياة المنتج أو السوق، والاختراقات التقنية، والبداع الإدارية، والقادة الفرديين. وفي الواقع، تمثل الأيديولوجية الأساسية معظم المساهمات الدائمة والكبيرة من أولئك الذين يبنون الشركات ذات الرؤية. وكما قال بيل هيوليت عن صديق عمره منذ مدة طويلة، وشريكه التجاري، ديفيد باكارد، بعد وفاته منذ وقت ليس ببعيد، «بقدر ما تعنيه الشركة، كان أعظم شيء تركه وراءه مدونة لقواعد السلوك تعرف طريق (HP)». تتضمن الأيديولوجية الأساسية لشركة (HP)، التي

وجهت الشركة منذ تأسيسها قبل أكثر من خمسين عاماً، احتراماً عميقاً للفرد، والتفاني في الجودة والموثوقية، والالتزام بالمسؤولية المجتمعية، حيث خصّص باكارد بنفسه ثروته من الأسهم البالغة أربعة آلاف وثلاث مئة مليون دولار لمؤسسة خيرية)، والفكرة من وجود الشركة تقديم المساهمات التقنية للنهوض بالإنسانية ورفاهها. إنَّ بناء الشركة مثل ديفيد باكارد، وماسارو أي بوكا من سوني، وجورج ميرك من ميرك، ووليام ماكناي من 3M، وبول جالفين موتورولا، فهموا أنه من المهم معرفة (من أنت؟) أكثر من معرفة (إلى أين أنت ذاهب؟)؛ لأنَّ إلى (أين أنت ذاهب؟) سيتغير مع تغير العالم من حولك، فالقادة يفارقون الحياة، والمنتجات تصبح أثراً بعد حين، والأسواق تتغير، وتظهر تقنيات جديدة، وبريق الإدارة يضيئ ويخفت، ولكن تبقى الأيدولوجية الأساسية في شركة كبيرة هي مصدر التوجيه والإلهام.

الفكرة باختصار

شركات مثل هيوليت باكارد، و3M، وسوني، ذات الرؤى الاستثنائية الدائمة (نُبِت لتدوم) ما يميز رؤاهم عن معظم الآخرين، هو تلك الفوضى الذهنية المشوشة التي تُنقَح في كلِّ مرة تتبدل فيها بدع الأعمال، ولكنها لم توح لنا بأي شيء أكثر من التثاؤب. للشركات الثابتة الراسخة خطط واضحة عن الكيفية التي سيتقدمون من خلالها إلى مستقبل غير مؤكد، ولكنَّ رؤيتهم واضحة بالقدر نفسه في كيفية بقائهم صامدين، وفي القِيم والمقاصد التي سيتبنونها ويقفون بجانبها دائماً. تصف هارفارد بيزنس ريفيو في هذه المقالة عنصرين من أيِّ رؤية دائمة: الأيدولوجيا الأساسية والمستقبل المُتَوَخَّى.

تهيئ الأيديولوجيا الأساسية الصَّمْعَ الذي يحافظ على تماسك الشركة في أثناء نموها، وتحقيقها للامركزية، والتنوع، والتوسع على الصعيد العالمي، وتطوير تنوع مكان العمل. انظر إلى هذا الأمر بأنه مماثل للحقائق التي عُدَّتْ بديهية في إعلان الاستقلال، أو المثل العليا والمبادئ العلمية الراسخة في المجتمع العلمي التي تجمع العلماء من الجنسيات كلها معاً؛ من أجل تحقيق الهدف المشترك من تقدم المعرفة البشرية، فأى رؤية فاعلة يجب أن تجسد الأيديولوجيا الأساسية للشركة؛ التي تتكون من قسمين منفصلين: القِيمُ الأساسية؛ وهي نظام توجيه المبادئ والمعتقدات؛ والغرض الرئيس، وتعدُّ السبب الرئيس لوجود الشركة.

تطبيق الفكرة

يجب أن تتغير ممارسات الشركة وإستراتيجياتها باستمرار؛ ولكن لا ينبغي أن تتغير أيديولوجيتها الأساسية. حيث تحدد الأيديولوجيا الأساسية صفة الشركة الدائمة وشخصيتها؛ إنها الصَّمْعُ الذي يبقى الشركة متماسكة حتى لو تُرك كل شيء آخر ليكون لقمة سائغة، الأيديولوجيا الأساسية أمر تكتشفه عند البحث في الداخل، إنها ليست شيئاً يمكنك اختراعه، ولا صفة وهمية زائفة .
تتألف الأيديولوجيا الأساسية من عنصرين، هما :

1. القِيمُ الأساسية: وهي مجموعة المبادئ التوجيهية التي تسترشد بها الشركة. إنها لا تحتاج إلى تبريرات خارجية؛ مثلاً: تنبع قيم ديزني الأساسية في الخيال والحكمة من اعتقاد المؤسس بأنها قِيمٌ يجب التمسُّك بها لذاتها، وليس لمجرد الاستفادة منها في الحصول على فرصة عمل. وبدلاً من تغيير القِيمُ الأساسية، تغيّر الشركات الكبيرة أسواقها، وتسعى إلى جذب عملاء مختلفين؛ لكي تبقى وفيةً لقيمها الجوهرية.

2. الغرض الرئيس: وهو السبب الجوهرى والأساس لوجود الشركة. لا ينبغي أن يخلط بينه وبين خطوط إنتاج الشركة الحالية أو شرائح العملاء، ويجب بدلاً من ذلك أن يشير إلى الدوافع المثالية لقيام الشركة بالعمل. لقد كان الغرض الرئيس لديزني هو إسعاد الناس، وليس بناء المتنزهات، والحدائق العامة، وجني الرسوم. ويتكون المستقبل المُتَوَخَّى، وهو المكون الثانى من الرؤية الفاعلة، من عنصرين، هما:

1. أهداف كبيرة، وجريئة، ومتشعبة، هي خطط طموحة تزيد من سرعة عمل الشركة كلها (Big, Hairy, Audacious Goals- BHAGs). إنها تتطلب عادة العمل من عشرة إلى ثلاثين عاماً لتحقيقها كلها.

2. وصف حي يرسم صورة ما سوف تكون عليه الشركة لتحقيق BHAGs. إنها تجعل الأهداف حيوية، وجذابة وملموسة.

مثال: في خمسينيات القرن العشرين، كان هدف شركة سوني أن «تصبح الشركة المعروفة في أنحاء العالم جميعها، والمسؤولة عن تغيير صورة المنتجات اليابانية ذات النوعية الرديئة»، فقد جعلت الأهداف الكبيرة والجريئة حية ومبهجة، «خلال خمسين سنة من الآن، سيصبح اسم علامتنا التجارية معروفاً في العالم كله كأى علامة تجارية أخرى مشهورة في العالم، وستكون رمزاً ودلالة على الابتكار والجودة، وستعني جملة (صُنِعَ في اليابان) شيئاً جيداً، وليس شيئاً غير مطابق للمواصفات».

يجب ألا نخلط بين أيديولوجية الشركة الأساسية مع مستقبلها المُتَوَخَّى، ولا سيما، عدم الخلط بين (BHAGs) مع الغرض الجوهرى، فالمصطلح (BHAGs) هدف تمت صياغته، ويمكن الوصول إليه وتحقيقه في غضون عشرة إلى ثلاثين عاماً، ولكن الغرض الجوهرى قد لا يمكن تحقيقه أبداً.

القيَم الأساسية

القيَم الأساسية هي المبادئ الرئيسة والدائمة للشركة، ولأنَّ القِيَم الأساسية مجموعة صغيرة من المبادئ التوجيهية الخالدة، فلا تحتاج إلى تبريرات خارجية؛ حيث للشركة قيمة جوهرية وأهميَّة لمن هم داخلها. لم تتبع القِيَم الأساسية لشركة والت ديزني من الخيال والحكمة من متطلبات السوق، ولكن من المعتقد الداخلي للمؤسس؛ بأنه ينبغي رعاية الخيال والحكمة لذاتها، وليس لأيِّ منفعة أخرى. لم يغرس وليام بروكتر وجيمس غامبل في ثقافة (P & G) التشديد على تميُّز المنتج بصفته مجرد إستراتيجية للنجاح ولكن بصفته عقيدة دينية، وقد توارث الخلف في (P & G) تلك القِيمة عن السلف لأكثر من خمسة عشر عَقْدًا، حيث تعدُّ خدمة العملاء وحتى الخنوع لهم وسيلة للحياة في نوردهستروم، التي تعود بجذورها إلى عام 1901م؛ أي ثمانية عقود قبل أن تصبح برامج خدمة العملاء مميزة.

لقد كان احترام الفرد عند كلِّ من بيل هيوليت وديفيد باكارد، أولاً وقبل كلِّ شيء قيمة شخصية عميقة، فهما لم يحصلوا عليها من الكتب، ولم يسمعا عنها من معلم إدارة ما، بل كان وازعاً ذاتياً محضاً في نفسيهما. وكذلك هو الحال عند رالف اس. لارسن؛ الرئيس التنفيذي لشركة جونسون آند جونسون، الذي عرَّف القِيمة الأساسية على هذا النحو: «قد تكون القِيَم الأساسية المتجسدة في عقيدتنا ميزة تنافسية، ولكن هذا ليس السبب الذي جعلنا نتبناها، بل نتبناها؛ لأنَّها تحدّد لنا ما ندافع عنه، وسنبقى متمسكين بها حتى لو أصبحت ميزة تنافسية غير ملائمة في بعض الحالات».

والمعنى هنا هو أنَّ الشركة الكبيرة تقرر لنفسها القِيَم التي ستكون أساسية بالنسبة إليها، وتسير على هديها، ومستقلة إلى حدٍّ كبير عن البيئة الحالية، ومتطلبات التنافس، أو بريق الإدارة، وهذا يظهر بوضوح عدم وجود مجموعة عالمية صحيحة من القِيَم الأساسية مناسبة للناس كافَّة، حيث لا تحتاج الشركة إلى أن يكون لديها قيمة خدمة عملائها بصفتها قيمة أساسية (لا توجد لدى شركة سوني)، أو احترام الفرد (لا توجد لدى ديزني)، أو الجودة (وول مارت ستورز)، أو التشديد على السوق (HP)، أو العمل الجماعي (نوردستروم). وقد تكون لدى الشركة ممارسات وإستراتيجيات تجارية في الصفات جميعها دون أن تكون ضمن جوهر وجودها. إضافة إلى ذلك، لا تحتاج الشركات الكبيرة إلى أن يكون لديها قيم أساسية مرغوب فيها أو إنسانية، على الرُّغم من أنَّ كثيرًا منها لديها مثل هذه القِيَم، فالمهم هو ليس القِيَم الأساسية التي تملكها الشركة، ولكن أن يكون لديها هذه القِيَم الأساسية على نحو دائم.

تميل الشركات إلى ألا يكون لديها سوى عدد قليل من القِيَم الأساسية، وعادة تكون ما بين ثلاث وخمس، وفي الواقع لم نجد لأي من الشركات ذات الرؤية التي أوردناها في الدراسة التي ضمناها في كتابنا أكثر من خمس: ولم يكن لمعظمها سوى ثلاث أو أربع. (انظر الشريط الجانبي: القِيَم الأساسية هي عقيدة الشركة الأساسية). وحقًّا، يجب أن نتوقع ذلك، حيث إنَّ عددًا قليلًا فقط من القِيَم يمكنها

أن تكون أساسية؛ أي راسخة لدرجة أن من الصعب والنادر تغييرها، وهذا لن يحدث في أي وقت من الأوقات.

ولتحديد القِيم الأساسية لشركتك، دافع بصدق لا هوادة فيه عنها. وإذا صُغَّت أكثر من خمس أو ستٍّ منها، فتوجد احتمالات أن تخلط بين القِيم الأساسية الثابتة، والممارسات التشغيلية، وإستراتيجيات الأعمال التجارية، أو المعايير الثقافية، التي يجب أن تكون معرضة للتغيير، وتذكّر أن القِيم يجب أن تصمد أمام اختبار الزمن، وبعد أن تنتهي من صياغة قائمة أولية من القِيم الأساسية، تسأل عن كلٍّ منها: إذا تغيرت الظروف وعوقبنا أو خسرنا لتمسكنا بها، فهل سنبقى متمسكين بها؟ فإن لم تستطع الإجابة بصدق بنعم، عندها لن تكون القِيمة أساسية، ويجب إسقاطها من القائمة.

تساءلت شركة تقنية متقدمة: أينبغي وضع الجودة على قائمة القِيم الأساسية؟ تسأل الرئيس التنفيذي للشركة قائلاً: لنفترض أن الجودة لن تشكّل أي اختلاف في أسواقنا في خلال عشر سنوات، أن الشيء الوحيد الذي له أهمية هو مجرد السرعة والقوة ولكن ليس الجودة، فهل سنبقى متمسكين بوضع الجودة على قائمتنا من القِيم الأساسية؟ حمّل أعضاء فريق الإدارة بعضهم إلى وجوه بعض، وأخيراً قالوا: لا. وعليه، بقيت الجودة في إستراتيجية الشركة، وبقيت برامج تحسين الجودة في مكانها بصفتها آلية لتحفيز التقدم، ولكن الجودة لم تستطع الوصول إلى قائمة القِيم الأساسية.

صياغة الرؤية



تصارعت المجموعة نفسها من المديرين التنفيذيين؛ من أجل أن تكون الابتكارات الرائدة في قائمة القيم الأساسية. سأل رئيس مجلس الإدارة: هل سنحتفظ بالابتكار في قائمة القيم الأساسية، بصرف النظر عن كيف يمكن للعالم أن يتغير من حولنا؟ ولكن في هذه المرة، أجاب فريق الإدارة: نعم مدوية. يمكن تلخيص توقعات المديرين على النحو الآتي: «نحن دائمًا نريد القيام بالابتكارات

الرائدة، وهذا ما نحن عليه، وهو من الأمور المهمة حقاً في نظرنا، وسيبقى هكذا دائماً مهما كانت الظروف، وإذا لم تعطِ الأسواق الحالية قيمة لها، فسنجد الأسواق التي تقيمها حقَّ قيمتها، إذا لزم الأمر». لقد أضيفت الابتكارات الرائدة إلى قائمة القِيم الأساسية وستبقى هناك. يجب ألاّ تغيّر الشركة قيمها الأساسية استجابة لتغيّر الأسواق، بل عليها تغيير الأسواق، إذا لزم الأمر، لتظل وفية لقيمها الأساسية.

يختلف الذين ينبغي أن يشاركوا في صياغة القِيم الأساسية مع اختلاف الحجم، والعمر، والانتشار الجغرافي للشركة، ولكننا أوصينا في كثير من الحالات بمن نسميهم مجموعة المريخ، وهي مجموعة قيادة ومساءلة، وتنظيم، ومراقبة؛ إنَّها منظمة مستقلة تراقب المؤسسات العامة والمكاتب وتتعبها جميعها. تعمل هذه المجموعة على النحو الآتي: تخيل أن طُلبَ إليك إعادة كتابة أفضل سمات مؤسستك على كوكب آخر، ولكن لا يتوافر في السفينة التي ستحملها الصواريخ سوى خمسة إلى سبعة مقاعد، فمن الذين سترسلهم إلى هناك؟ على الأرجح، ستختار الذين لديهم فهم عميق للقيم الأساسية المخصصة بك، ويتمتعون بأعلى مستوى صداقية لدى أقرانهم، ويمتلكون أعلى مستويات الكفاية؛ لذا كثيراً ما نسال الذين طُلبَ إليهم العمل على القِيم الأساسية ترشيح مجموعة من المريخ، تتكوّن من خمسة إلى سبعة أفراد، وليس بالضرورة أن يكون جميعهم من مجموعة المريخ؛ ولذلك فهم دائماً وفي نهاية المطاف، سيختارون ممثلين ذوي

مصدقية عالية، ويستطيعون القيام بعمل عظيم في صياغة القِيم الأساسية على وجه التحديد؛ لأنَّهم يمثلون هذه القِيم؛ إنَّهم شريحة تمثِّل الشُّفرة الوراثية للشركة.

وحتى الشركات العالمية تتألف من أشخاص ذوي خلفيات ثقافية متنوعة على نطاق واسع، يمكنهم تحديد مجموعة من القِيم الأساسية المشتركة، والسَّرُّ هو تفاني الفرد لمصلحة المنظمة، حيث يجب على الأشخاص الذين شاركوا في صياغة القِيم الأساسية الإجابة عن كثير من الأسئلة: ما القِيم الأساسية التي تجلبها شخصياً إلى عملك؟ ينبغي أن تكون هذه القِيم أساسية بحيث تتمسك بها بصرف النظر أكوُفْتُ أم لا؟ ما القِيم الأساسية التي ستخبر أطفالك أنك تتمسك بها في العمل، والتي تأمل أن يتمسكوا بها عندما يصبحون بالغين عاملين؟ وإذا استيقظت صباح الغد ومعك ما يكفي من المال للتقاعد لبقية حياتك، فهل ستستمر في احترام تلك القِيم الأساسية وتعيش معها؟ وهل يمكنك تصوُّرها صالحة في نظرك بعد مئة سنة من الآن كما هي اليوم؟ وهل ستبقى محافظاً عليها، حتى لو أصبحت في لحظة ما واحدة أو أكثر منها في وضع تنافسي غير ملائم؟ وإذا كنت تؤدُّ تأسيس شركة جديدة غداً، ولكن في مجال عمل مختلف، فما القِيم الأساسية التي ستعتمدها للمنظمة الجديدة بصرف النظر عن مجال عملها؟ الأسئلة الثلاثة الأخيرة لها أهميَّة خاصة؛ لأنَّها تمثِّل التمييز الحاسم بين القِيم الأساسية الدائمة التي لا ينبغي أن تتغيَّر من جهة والممارسات والإستراتيجيَّات التي ينبغي أن تتغيَّر بتغير الوقت من جهة أخرى.

القيم الأساسية هي المبادئ الأساسية للشركة

ميرك

- مسؤولية الشركات الاجتماعية.
- تميز واضح في جوانب الشركة جميعها.
- الابتكار القائم على العلوم.
- الصدق والنزاهة.
- الربح، ولكن من الأعمال التي تفيد البشرية.

نوردستروم

- خدمة العميل قبل كل شيء.
- العمل الجاد والإنتاجية الفردية.
- عدم الوصول إلى حالة الاكتفاء.
- التميز في السمعة؛ كونك جزءاً من شيء خاص.

فيليب موريس

- الحق في حرية الاختيار.
- الربح والتفوق على الآخرين في معركة عادلة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- توفير الفرص على أساس الجدارة.
- العمل الجاد، وتحسين الذات المستمر.

سوني

- الارتقاء بالثقافة اليابانية والحالة الوطنية.
- أن تكون رائداً؛ لا تابعاً للآخرين، وتفضل المستحيل.
- تشجيع القدرة والإبداع الفردي.

والت ديزني

- لا سخريّة.
- تشيئة (القيم الأمريكية النافعة) ونشرها.

- الإبداع، والأحلام، والخيال.
- الاهتمام الشديد بالاتساق والتفاصيل.
- المحافظة والسيطرة على سحر ديزني.

الغرض الرئيس

الغرض الرئيس: هو العنصر الآخر من الأيديولوجيا الأساسية، وهو سبب وجود الشركة. يبيّن الغرض الفاعل دوافع الناس المثالية للقيام بأعمال الشركة، فهي لا تصف فقط مخرجات الشركة أو العملاء المستهدفين، بل تجسد روح الشركة. انظر الشريط الجانبي (الغرض الرئيس هو سبب وجود الشركة) الغرض، كما أوضحه ديفيد باكارد في خطابه الذي ألقاه أمام موظفي (HP) عام 1960م، يصل إلى أعماق أسباب وجود الشركة، وأبعد من مجرد الحصول على المال.

قال: أودُّ التحدُّث عن سبب وجود الشركة في المقام الأول، وبعبارة أخرى، لِمَ نحن هنا؟ أعتقد أنَّ كثيرًا من الناس يفترضون، خطأً، أنَّ الشركة موجودة لكسب المال، صحيح أنَّ هذه نتيجة مهمة من وجود الشركة، ولكن علينا الذهاب إلى ما هو أعمق من ذلك؛ إلى التفكير والبحث عن الأسباب الحقيقية لكي نؤتيها، وبينما نحن في صدد اكتشاف ذلك، سنأتي حتمًا إلى نتيجة مفادها أنَّ مجموعة من الناس تجتمع للعمل معًا، وتكوّن مؤسسة نسميها شركة، بحيث يكونون قادرين على إنجاز شيء ما بصورة جماعية لا يستطيعون إنجازه على نحو منفصل، ولتقديم مساهمات للمجتمع، وهذه عبارة تبدو فضفاضة ولكنها أمر رئيس. إنَّ أنعمت النظر إلى حولك (في عالم الأعمال

العام) فسترى غاية الناس كسب المال ولا شيء غير ذلك، في حين تأتي الدوافع الكامنة إلى حد كبير من الرغبة في فعل شيء آخر؛ صناعة منتج، أو تقديم خدمة، وعمومًا أن تفعل شيئًا ذا قيمة.¹

يجب عدم الخلط بين الغرض (الذي يجب أن يستمر مئة سنة تقريبًا) والأهداف المحددة أو إستراتيجيات الأعمال (التي ينبغي أن تتغير مرات عدة في مئة سنة)، ففي حين يمكنك تحقيق هدف وتنفيذ إستراتيجية، ولكن لا يمكنك تحقيق الغرض؛ حيث يشبه ذلك توجيه نجم فوق الأفق إلى الأبد، ولكنك لن تستطيع الوصول إليه بتاتًا. وعلى الرغم من عدم تغير الغرض نفسه، فإنه يلهم التغيير. وحقيقة أن الغرض لا يمكن أبدًا تحقيقه تمامًا يعني أن الشركة لا يمكنها أبدًا التوقف عن تحفيز التغيير والتقدم.

عند تحديد الغرض، تخطئ بعض الشركات عندما تصفه ببساطة بخطوط منتجاتها الحالية أو شرائح العملاء. ونحن لا نرى العبارة الآتية انعكاسًا فاعلاً للغرض: «نحن موجودون لتحقيق ميثاق حكومتنا والمشاركة في سوق الرهن العقاري الثانوي من خلال تحويل الرهون العقارية إلى استثمار في الأوراق المالية»، فالجملة وصفية فقط. وستكون الجملة التي تصف الغرض بفاعلية أكبر من ذلك هي ما أعرب عنه المدير التنفيذي للجمعية الاتحادية الوطنية للرهن العقاري، فاني مي: «تعزيز النسيج الاجتماعي بجعل القرارات الخاصة بملكية المنازل أكثر ديموقراطية باستمرار»، حيث إن سوق الرهن العقاري الثانوي كما نعرفه قد لا يكون موجودًا خلال مئة سنة القادمة،

ولكن يمكن أن يكون تعزيز النسيج الاجتماعي يجعل ملكية المنازل ديموقراطية باستمرار، بصرف النظر عن مدى تغير العالم وقد أطلقت فاني مي مسترشدة وملهمة بهذا الغرض في وقت مبكر من تسعينيات القرن العشرين سلسلة مبادرات جريئة، ومن ذلك برنامج لتطوير نظم جديدة للحد من نفقات ائتمان الرهن العقاري بنسبة (40%) في غضون خمس سنوات، وبرنامج للقضاء على التمييز في عملية الإقراض (مدعومة بخمسة مليارات دولار في تجارب الائتمان)، وهدف جريء لتقديم تريليون دولار بحلول عام 2000م، يستهدف عشرة ملايين أسرة، جرت العادة على استبعادها من ملكية منزل، وهم من الأقليات، والمهاجرين، وفئات الدخل المتدني.

وفي المثل، تعرف (M3) الغرض منها، لا من حيث المواد اللاصقة والمواد الكاشطة، ولكن عن طريق السعي الدائم من أجل حل المشكلات التي لم تحل بطريقة مبتكرة، وهذا الغرض هو الذي جعل (M3) دائماً الرائدة في مجالات جديدة. أيضاً، لم يكن غرض شركة ماكينزي آند كومباني تقديم الاستشارات الإدارية، ولكن لمساعدة الشركات والحكومات على أن تكون أكثر نجاحاً خلال مئة سنة اللاحقة لإنشائها، والتي قد تنطوي على أساليب أخرى غير الاستشارات، ولم توجد شركة هيوليت وبكارد لصناعة أجهزة اختبار القياسات الإلكترونية ومعداتنا، ولكن لتقديم المساهمات التقنية التي شأنها تحسين طريقة عيش الناس، وهذا هو الغرض الذي قاد الشركة إلى مناطق بعيدة عن مجالات الأدوات الإلكترونية ومعداتنا، تخيل لو كان تصوّر والت ديزني للغرض من شركته صناعة الرسوم المتحركة، بدلاً من إسعاد الناس، فلربما لم يكن ميكي ماوس، ولا ديزني لاند، ولا مركز إيكوت، ولا حتى فريق هوكي البطة مايتي أنهايم.

إنَّ الوسيلة الوحيدة القوية التي تمكنا من الحصول على الغرض هو بوساطة أسئلة «لماذا» الخمسة. ابدأ بالجملة الوصفية: نحن نصنع X من المنتجات أو نقدم X من الخدمات، ثم اسأل: ما أهميَّة ذلك؟ خمس مرات، وبعد طرح السؤال مرات عدَّة، ستجد أنك قد تقدمت خطوات في محاولة الوصول إلى الهدف الأساس للمنظمة.

نستخدم هذا الأسلوب في تعميق النقاش وإثرائه عن الغرض عندما نعمل مع شركة معينة مختصة ببحوث السوق. التقى الفريق التنفيذي أول مرة ساعات عدَّة، وقدم الجملة الآتية لبيان غرض منظمتهم: تزويد أفضل البيانات المتاحة لبحوث السوق. ثم طرحنا عليهم السؤال الآخر: ما أهميَّة تقديم أفضل البيانات المتاحة في بحوث السوق؟ وبعد بعض المناقشة، أجاب المديرون التنفيذيون بطريقة تشير إلى الشعور الأعرق من غرض منظمتهم: توفير أفضل البيانات المتاحة لبحوث السوق، بحيث يتمكن عملاؤنا من تفهم الأسواق على نحو أفضل مما يمكن أن يكون خلاف لذلك. وقد أدى مزيد من النقاش مع أعضاء الفريق إلى إدراكهم أهميَّة الذات، ليس من مساعدة العملاء على فهم الأسواق على نحو أفضل فقط، ولكن من تقديم المساهمة التي تساعد عملاءهم على النجاح أيضًا، وقد أدى هذا التأمل وسبر أعماق ذواتهم في النهاية بالشركة إلى تحديد الغرض من وجودها على النحو الآتي: المساهمة في نجاح عملائنا بمساعدتهم على فهم أسواقهم، ومع أخذ هذا الغرض في الحسبان، تقوم الشركة الآن بتأطير قرارات منتجاتها ليس من خلال السؤال: هل ستمكن من بيع تلك المنتجات؟ بل بالسؤال: هل تقدم هذه المنتجات مساهمات في نجاح عملائنا؟

الغرض الرئيس هو سبب كينونة الشركة ووجودها

3M: حلُّ المشكلات التي لم تحلَّ بطريقة مبتكرة.

كارجيل Cargill: تحسين مستوى المعيشة في أنحاء العالم كلّ.

فاني مي Fannie Mae: تعزيز النسيج الاجتماعي بجعل ملكية المنازل ديموقراطية باستمرار.

هيوليت باكارد Hewlett-Packard: تقديم مساهمات تقنية فنية؛ من أجل تقدم البشرية ورفاهيتها.

لوصت ارو كوربوريشن Lost Arrow Corporation: أن تكون نموذجًا يُحتذى به، وأداة للتغيير الاجتماعي.

باسيفيك ثياتيرز Pacific Theatres: توفير مكان للناس للازدهار وتعزيز المجتمع.

ماري كاي لمستحضرات التجميل Mary Kay Cosmetics: منح فرصة غير محدودة للنساء.

ماكينزي آند كومباني McKinsey & Company: مساعدة كبريات الشركات والحكومات لتكون أكثر نجاحًا.

ميرك Merk: الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها.

نايكي Nike: لتجربة عواطف المنافسة، والفوز، وسحق المنافسين.

سوني Sony: تجربة فرح، ومتعة التقدم، وتطبيق التقنية لمصلحة الجمهور.

تيلي كير كوربوريشن Telecare: مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة العقلية لإدراك إمكاناتهم كاملة.

وول مارت Wall - Mart: منح الناس العاديين فرصة شراء الأشياء نفسها التي يشتريها الأغنياء.

والث ديزني Walt Disney: جعل الناس سعداء.

يمكن لأسئلة «لماذا» الخمسة مساعدة الشركات في إطار أي صناعة تعمل من خلالها بطريقة ذات معنى وأكثر وضوحًا، فقد تبدأ شركة الأسفلت والحصى بالقول: نحن نصنع منتجات الحصى والأسفلت، وبعد طرح عدد قليل من أسئلة (لماذا)، يمكن أن تخلص إلى نتيجة أن صناعة الأسفلت والحصى مهمة؛ لأن نوعية البنية التحتية تؤدي دورًا حيويًا في مجال سلامة الناس وخبراتهم؛ فالقيادة على طريق وعرة أمر مزعج وخطير؛ ولأن طائرات البوينغ (747) لا يمكنها الهبوط بسلام على مدارج أنشئت بطريقة رديئة أو باستعمال خرسانة رديئة أيضًا؛ ولأن المباني المبنية باستخدام مواد دون المستوى المطلوب تضعف مع الوقت وتتهار في حال حدوث الزلازل. من هذا التأمل، وسبر غور الذات، ظهر هذا الغرض: لجعل حياة الناس أفضل بتحسين نوعية الهياكل التي هي من صنع الإنسان، ومع الشعور بالغرض ضمن هذه الرؤية، تمكنت شركة جرانيت روك Granite Rock Company في واتسونفيل، كاليفورنيا، من الفوز بجائزة مالكولم بالدريدج Malcolm Baldrige National Quality Award الوطنية للجودة، وهذا ليس بالعمل السهل لمقلع الصخور الصغير وشركة الأسفلت، وقد أصبحت جرانيت روك واحدة من الشركات الأكثر تقدمًا وإثارة التي تعاملنا معها في أي صناعة.

لقد لاحظت أن أيًا من الأغراض الأساسية لا تتدرج في فئة (تحقيق أقصى قدر من الثروة للمساهمين). فالدور الرئيس للغرض

الأساس هو التوجيه والإلهام، في حين أنَّ زيادة ثروة المساهمين لا تلهم الناس على مستويات الشركة، إضافة إلى أنها لا توفر إلا قليلاً من التوجيه الثمين، فزيادة ثروة المساهمين هو الغرض المعياري المعدُّ للاستخدام لتلك الشركات التي لم تتعرَّف بعدُ إلى الغرض الأساس الحقيقي من وجودها؛ إنَّه بديل ضعيف لذلك.

عندما يتحدث الناس في المنظمات الكبيرة عن إنجازاتهم، فهم يذكرون النَّزْر اليسير جدًّا عن أرباح السهم الواحد؛ فالناس في شركة موتورولا يتحدثون عن تحسينات نوعية مدعاة للإعجاب، وتأثير المنتجات التي تنتجها في العالم، ويتحدث الناس في شركة هيوليت باكارد عن المساهمات التقنية في سوق عالم التجارة. ويتحدث من في شركة نوردستروم عن خدمة العملاء البطولية، وأداء نجوم مندوبي المبيعات الفردي الرائع. وعندما يتحدث مهندس بوينغ عن إطلاق طائرة جديدة مثيرة وثرورية في الحداثة، فإنَّه لا يقول: وضعت قلبي وروحي في هذا المشروع؛ لأنَّ من شأنه إضافة سبعة وثلاثين سنًّا إلى أرباح السهم الواحد.

إنَّ إحدى طرائق الحصول على الغرض الذي هو أكثر أهمية من مجرد زيادة ثروة المساهمين تكون عن طريق لعب (مسلسل الشركات العشوائي القاتل). وتعمل اللعبة على النحو الآتي: لنفترض أنك تمكنت من بيع الشركة لشخص دفع ثمنًا وافق جميع من في داخل الشركة على أنه مناسب جدًّا، حتى مع وجود مجموعة كبيرة جدًّا من الافتراضات عن التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة للشركة، ولنفترض أيضًا أن

هذا المشتري سيضمن فرص عمل مستقرة للعاملين جميعهم، وبيجدول الأجور نفسه بعد الشراء، ولكن لا يوجد أي ضمان بأن تلك الوظائف ستكون متوافرة في الصناعة نفسها، وأخيرًا افترض أن المشتري يخطط للقضاء على الشركة بعد شرائها، حيث سيوقف منتجاتها أو خدماتها، وستوقف عملياتها، وستختفي علامتها التجارية إلى الأبد، وهلمَّ جرًّا؛ أي ستختفي الشركة تمامًا من الوجود، فهل ستقبل هذا العرض؟ اذكر سبب قبولك أو رفضك. ما الذي يمكن أن نكون قد فقدناه إذا اختفت الشركة من الوجود؟ ما أهميَّة أن تستمر الشركة في الوجود؟ لقد وجدنا أن هذا التمرين قد يكون مناسبًا جدًّا في مساعدة المديرين التنفيذيين المتشددین، الذين يعيرون جلَّ اهتمامهم على النواحي المالية، تأمل منظمتهم بصورة أعمق لمعرفة سبب وجودهم.

تتلخص الطريقة الأخرى في سؤال كلِّ عضو من أعضاء مجموعة المريح، وهي المجموعة المنوط بها تعريف الغرض وتحديد. كيف يمكننا تأطير غرض هذه المنظمة، بحيث إذا استيقظت صباح الغد مع ما يكفي من المال في المصرف للتقاعد، ستستمر مع ذلك في العمل فيها؟ ما الإحساس الأكثر عمقًا بالغرض، الذي سيكون دافعًا لك على الاستمرار في تكريس طاقاتك الثمينة الإبداعية للمساهمة في جهود هذه الشركة؟

ومع دخول الشركات القرن الحادي والعشرين، فسوف تحتاج إلى الاستفادة من الطاقة الإبداعية والموهبة الكاملة لموظفيها وأصحابها، ولكن لِمَ يجب أن يعطي الناس كامل قدراتهم وطاقاتهم؟ وكما أشار بيتر دراكر: أن أفضل الناس وأكثرهم تكريسًا لجهودهم هم في نهاية المطاف

متطوعون؛ لأنَّ لديهم الفرصة لفعل شيء آخر في حياتهم. وبالمواجهة مع مجتمع متزايد في التغير والتنقل، والسخرية تجاه حياة الشركات، وتوسع شريحة المشروعات في الاقتصاد، أصبحت الشركات أكثر من أي وقت مضى في حاجة إلى فهم واضح من غرضها؛ من أجل جعل العمل هادفاً، ومن ثمَّ جاذباً ومحفزاً، والاحتفاظ بالناس المتفوقين.

اكتشاف الأيديولوجيا الأساسية

أنت لا تنشئ الأيديولوجيا الأساسية أو تضعها، ولكنك تكتشفها. بالإضافة إلى أنَّك لا تستنتجها بالنظر إلى البيئة الخارجية. ولكنك تفهمها بالنظر إلى الداخل؛ لأنها يجب أن تكون أيديولوجيا أصيلة، ولا يمكنك تلفيقها وتزويرها. أضف إلى ذلك أنَّ اكتشاف الأيديولوجيا الأساسية ليست عملية فكرية، فلا تسأل: ما القِيمُ الأساسية التي علينا الاحتفاظ بها؟ بل اسأل: ما القِيمُ الأساسية التي نؤمن بها حقاً بحماس؟ يجب ألا تخلط بين القِيمِ التي تعتقد أن على الشركة امتلاكها، ولكنها لا تملكها، والقِيمِ الأساسية الأصيلة، فمن شأن ذلك أن يستدرج السخرية في أنحاء الشركة كُلِّها. (من الذين يحاولون السخرية منهم؟ فنحن نعلم جميعاً أنه لا توجد قيمة أساسية في هذه الأنحاء!) فالتطلعات مناسبة أكثر بصفاتها جزءاً من تصوُّر مستقبلك، أو جزءاً من إستراتيجيتك الشخصية، وليس جزءاً من الأيديولوجيا الأساسية، ومع ذلك يمكن عدَّ القِيمِ الأساسية الأصيلة التي ضعفت بمرور الوقت جزءاً قانونياً ومنطقياً من صميم الأيديولوجيا الأساسية، طالما تقرُّ للشركة أنه يجب عليك العمل بجدٍّ لإحيائها.

يجب أن يكون واضحاً لك أيضاً أن دور الأيديولوجيا الأساسية هو التوجيه والإلهام وليس التميز، ومن الممكن أن يكون لشركتين القِيم الأساسية نفسها أو الغرض نفسه، حيث يكون غرض كثير من الشركات في تقديم مساهمات تقنية، ولكنّ قليلاً منها تعيش هذا الغرض بشغف كما في حالة هيوليت باكارد. أيضاً، يوجد كثير من الشركات التي قد يكون الغرض منها الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها، ولكن قلة منها تحافظ عليها بعمق كما في شركة ميرك، وقد توجد كثير من الشركات التي لها قيمة أساسية في مجال خدمة العملاء البطولية الفردية، ولكنّ قليلاً منها ينشئ ثقافة مكثفة عن تلك القيمة كما في حال شركة نورديستروم، وقد يكون لكثير من الشركات قيمة أساسية للابتكار، ولكنّ عدداً قليلاً منها من ينشئ آليات المواءمة القوية التي تحفز الابتكار مثلما نراه في شركة (M3)، فالأصالة، والانضباط، والاتساق الذي يعيش مع الأيديولوجيا، وليس مضمون الأيديولوجيا، هو ما يميّز الشركات ذات الرؤية عن بقية الشركات الأخرى.

يجب أن تكون الأيديولوجيا الأساسية هادفة وملهمة فقط للناس داخل الشركة، وليس من الضروري أن تكون مثيرة لمن هم خارجها. لِمَ لا؟ لأنّ مَنْ يعملون داخل الشركة هم الذين يحتاجون إلى الالتزام بالفكر الأيديولوجي التنظيمي على المدى الطويل. ويمكن أن تؤدّي الأيديولوجيا أيضاً دوراً في تحديد مَنْ في الداخل، ومَنْ ليس هناك. عادة ما تجذب الأيديولوجيا التي صيغت بصورة واضحة للشركة، الناس الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع قيم الشركة الأساسية؛

وعلى العكس فإنّها ضدّ أولئك الذين تتعارض قيمهم الشخصية مع قيم الشركة، فلا يمكنك فرض القِيم الأساسية الجديدة أو الغرض على الناس، إضافة إلى أن القِيم الأساسية والغرض ليست أشياء يمكن للناس شراؤها، فكثيراً ما يسأل المديرون التنفيذيون: كيف يمكننا جعل الناس يتشاركون معنا في أيّدولوجيتنا الأساسية؟ فأنت عادة لا تفعل ذلك، ولا يمكنك القيام به، وبدلاً من ذلك ابحث عمّن لديهم الاستعداد لتقاسم القِيم الأساسية والغرض الخاصة بك؛ اعمل على اجتذاب هؤلاء الناس واستبقائهم؛ واترك أولئك الذين لا يشاطرونك القِيم الأساسية يولّون إلى مكان آخر.

في الواقع، قد تتسبب عملية صياغة الأيديولوجيا الأساسية في مغادرة بعض من هم في داخل الشركة عندما يدركون أنّهم ليسوا على وفاق شخصي مع جوهرها؛ لذا عليك الترحيب بهذه النتيجة. لا ريب، من المرغوب فيه الاحتفاظ ضمن الأيديولوجيا الأساسية بتنوع الأفراد ووجهات النظر، فالناس الذين يشتركون في القِيم الأساسية والغرض نفسه ليس بالضرورة أن يكون لهم التفكير نفسه أو وجهة النظر نفسها.

لا تخلط بين الأيديولوجيا الأساسية وعباراتها، فمن الممكن أن يكون للشركة أيّدولوجيا أساسية قوية جداً دون وجود عبارات رسمية تعبّر عنها؛ على سبيل المثال: لم تصغ نايك (في حدود علمنا) رسمياً جملة تحدّد فيها غرضها الأساس، ومع ذلك ووفقاً لملاحظاتنا، تمتلك شركة نايك غرضاً رئيساً قوياً يتغلغل في كامل الشركة: تجربة المنافسة، والفوز، وسحق المنافسين، إنها تمتلك مجعماً يبدو أشبه

بضريح للروح التنافسية أكثر مما هو مجمع معقد لمكاتب الشركة، حيث تغطي صور كبيرة جداً لأبطال نايك الجدران، وتتدلى لوحات رياضيي نايك البرونزية على طول ممشى المشاهير، وتنتصب تماثيل رياضيي نايك إلى جانب مضمار الجري الذي يلتف حول المجمع، والمباني المبنية؛ تكريماً لأبطال، مثل العداءة الأولمبية جوان بنوا، ونجم كرة السلة مايكل جوردان، ومحترف التنس جون ماكنرو. فموظفو نايك الذين لا يشعرون بتحفيز من روح المنافسة والرغبة في أن يكونوا أبطالاً، هم ببساطة لن يدوموا طويلاً في ثقافة نايك، حتى إن اسم الشركة يشير إلى شعور المنافسة؛ فنايك هي إلهة النصر اليوناني؛ لذا وعلى الرغم من أن نايك لم تقم بصياغة مفصلة رسمياً لغرضها، فإن من الواضح امتلاكها مثل هذا الغرض القوي جداً.

إن تحديد القيم الأساسية والغرض ليسا تمريناً في صياغة الكلمات، وفي الواقع تصوغ مؤسسة ما مجموعة متنوعة من جمل الغرض على مر الزمن لوصف الأيدولوجية الأساسية، ففي محفوظات (أرشيف) سجلات شركة هيوليت باكارد، وجدنا أكثر من ستة إصدارات مميّزة تصف طريق (HP)، صاغها ديفيد باكارد بين عامي 1956 و1972م، وقد ذكرت الإصدارات كلها المبادئ نفسها، ولكن اختلفت الكلمات المستخدمة اعتماداً على العصر والظروف. وفي المثل، صيغت أيدولوجية سوني الأساسية بصيغ مختلفة على مدى عمر الشركة؛ فعند تأسيسها، وصف ماسارو إيبوكا عنصرين رئيسيين من أيدولوجية سوني: «سنرحب بالصعاب التقنية، وسنشدد على المنتجات التقنية المتطورة جداً، التي لها فائدة كبيرة للمجتمع، بصرف النظر عن الكمية المعنية؛ وسيكون اهتمامنا الرئيس على

قدرتنا، وعلى الأداء، والطابع الشخصي؛ كي يتمكن كلُّ فرد من إظهار أفضل قدرة ومهارة.² وبعد أربعة عقود من الزمن، ظهر هذا المفهوم نفسه في بيان للأيدولوجية الأساسية، سُمِّيَ روح سوني في الريادة: «سوني شركة رائدة، ولا تعتزم أبداً أن تكون تابعاً للآخرين، وترغب سوني من خلال التقدم في خدمة العالم كله، وستسعى دائماً إلى طلب المجهول. تتَّسم سوني بمبدأ احترام قدرة المرء وتعزيزها. وتحاول دائماً أن تبرز أفضل ما في الشخص، وهذه هي قوة سوني الحيوية».³ لذا نلاحظُ أنَّها القِيَمُ الأساسية نفسها، ولكن بكلمات مختلفة.

وعليه، يجب الاهتمام بالحصول على المحتوى الصحيح عند اختيار جوهر القِيَمُ الأساسية والغرض، وليس المقصود بذلك صياغة عبارة تتَّصف بالكمال، ولكن ما يهمُّ هو الحصول على فهم عميق لقيم المنظمة الأساسية والغرض منها، التي يمكن التَّعبير عنها بطرائق عدَّة. في الواقع، غالباً ما نشير إلى أنه عند تعرُّف الجوهر، يتعين على المديرين كتابة جملهم الشخصية المتعلقة بالقِيَمُ الأساسية والغرض لمشاركتها مع مجموعاتهم.

أخيراً، لا تخلط بين الأيدولوجية الأساسية ومفهوم الكفاية الأساسية، فالكفاية الأساسية مفهوم إستراتيجيَّ يحدِّد قدرات مؤسستك، أي الأمور الجيدة التي تستطيع منظمتك القيام بها، في حين تظهر الأيدولوجية الأساسية المبادئ التي تقف مدافعاً عن وجودها وسبب كينونتك، ويجب أن تكون الكفايات الأساسية متفقة جداً مع الأيدولوجية الأساسية للشركة، التي غالباً ما تكون متجذرة في الأيدولوجية الأساسية، ولكنهما ليسا الشيء نفسه؛ على سبيل المثال:

تمتلك سوني الكفايات الأساسية للتصغير، وهي قوة يمكن تطبيقها من الناحية الإستراتيجية على مجموعة واسعة من المنتجات والأسواق، ولكنها لا تملك الأيدولوجية الأساسية للتصغير، وحتى قد لا تملك سوني التصغير بصفته جزءاً من الإستراتيجية في مئة سنة اللاحقة، ولكن لتبقى شركة كبيرة وعظيمة، ستبقى تمتلك القيم الأساسية نفسها الموضحة في روح سوني الريادية، والسبب الأساسي لوجودها، وبالتحديد، العمل على تقدم التقنية لمصلحة عامة الناس. في شركة ذات بصيرة مثل سوني، قد تتغير الكفايات الأساسية على مرّ الزمن، ولكن أيدولوجيتها الأساسية لا تتغير.

عندما تكون أيدولوجيتك الأساسية واضحة، عليك ألا تتردد في تغيير أي شيء ليس جزءاً منها، ومنذ ذلك الحين كلما قال شخص ما شيئاً لا ينبغي تغييره لأنه جزء من ثقافتنا، أو قمنا بفعله دائماً على ذلك النحو، أو أي من هذه الأعذار، فاذكر له هذه القاعدة البسيطة: إذا لم يكن ذلك الأمر رئيساً، فإنه قابل للتغيير. والنسخة القوية من هذه القاعدة: إن لم يكن رئيساً فغيره! فصيغة الأيدولوجية الأساسية مجرد نقطة انطلاق، ولكن يجب أيضاً تحديد نوع التقدم الذي ترغب في تحفيزه.

تصوّر المستقبل

المكون الرئيس الثاني لإطار الرؤية هو تصوّر المستقبل، وهو يتألف من جزأين: هدف جريء، مدى تحقيقه من عشرة إلى ثلاثين عاماً، ووصف حيّ لما سيكون عليه هذا الهدف عندما يتحقق في

المستقبل. نحن ندرك أن عبارة تصوّر المستقبل متناقضة وغير معقولة إلى حدٍّ ما؛ فمن ناحية، تنقل شيئاً واقعياً مرئياً، حياً، وحقيقياً، ومن ناحية أخرى، تشير إلى وقت لم يتحقق بعد، مع كلِّ ما يتضمنه من أحلام، وآمال، وطموحات.

(BHAG) على مستوى الرؤية

هدف كبير متشعب وجريء (BHAG) هو بيان الإستراتيجية المشابهة لبيان الرؤية، الذي ينشأ لجعل المنظمة تشدّد على هدف جريء متوسط - طويل المدى على مستوى المنظمة الواحدة، ومن المرجح أن يكون مشكوكاً في تحقيقه خارجياً، ولكن يُنظر إليه داخلياً أنّه قابل للتحقيق.

وجدنا في بحوثنا أن الشركات ذات الرؤية غالباً ما تستخدم رسائل جريئة، أو ما نفضل أن نطلق عليه اسم () (للتوضيح - هذا اختزال لأهداف كبيرة، ومتشعبة، وجريئة) بصفتها وسيلة قوية لتحفيز التقدم، تمتلك الشركات جميعها أهدافاً، ولكن يوجد فرق بين أن تمتلك مجرد هدف وأن تصبح ملتزماً بتحدٍّ ضخم، شاق، مثل تسلُّق جبل إيفرست. عادة ما يكون الـ (BHAG) الحقيقي واضحاً ومقنعاً، ويكون نقطة محورية لتوحيد الجهود، ومحفزاً لروح الفريق، وله خط نهاية واضح؛ لذلك يمكن للمنظمة معرفة متى حققت ذلك الهدف، حيث يجب الناس الوصول إلى خط النهاية، إضافة إلى أن (BHAG) يجذب الناس حيث يحاولون الوصول إليه والإمساك به، إنّه ملموس، ومنشط، وشديد التركيز، ما يجعل الناس يحصلون عليه على الفور، ويحتاج إلى قليل من التفسير، أو قد لا يحتاج إلى ذلك بتاتاً؛ على سبيل

المثال: لم تكن رسالة وكالة ناسا لبعثة 1960م إلى القمر في حاجة إلى لجنة، أو كتاب خطابات لقضاء ساعات لا نهاية لها لتحويل الهدف إلى بيان مطول من المستحيل تذكره، لقد كان الهدف في حد ذاته سهل الفهم، ومقنعاً لدرجة أنه كان بالإمكان ترديده بمئة طريقة مختلفة، ومع ذلك فهم بسهولة من قبل العاملين جميعهم. كانت بيانات معظم الشركات التي اطلعنا عليها تفعل شيئاً لا يُذكر لتحفيز التقدم إلى الأمام؛ بسبب عدم احتوائها على آلية قوية مثل (BHAG).

على الرغم من احتمال وجود كثير من (BHAG) في المنظمات على مختلف المستويات، وتعمل في الوقت نفسه، فإن الرؤية تتطلب نوعاً خاصاً من (BHAG) على مستوى الرؤية التي تنطبق على المؤسسة كلها، وتتطلب من عشرة إلى ثلاثين عاماً من الجهد لتحقيقه، إذ يتطلب وضع (BHAG) الذي سيتحقق في المستقبل تفكيراً يتجاوز القدرات الحالية للمنظمة والبيئة الحالية. وفي الواقع، اختراع مثل هذا الهدف يفرض على الفريق التنفيذي أن يكون ذا بصيرة، بدلاً من مجرد أن يكون إستراتيجياً أو تكتيكياً، ويجب ألا هذا الهدف قابلاً للتحقيق بصورة مؤكدة، ولكن ربما سيكون احتمال فرصة نجاحه فقط من (50%) إلى (70%)، ولكن على الشركة الاعتقاد والإيمان أنه يمكن الوصول إلى الهدف وتحقيقه على أي حال، وينبغي أيضاً أن يتطلب الهدف جهداً استثنائياً، وربما قليلاً من الحظ. لقد ساعدنا شركات على إنشاء ذلك الهدف على مستوى الرؤية من خلال تقديم المشورة، وحثهم على التفكير من خلال أربع فئات عريضة: (BHAG) الهدف، (BHAG) العام، (BHAG) النموذجي، (BHAG) التحول الداخلي. (انظر الشريط الجانبي أهداف: كبيرة، متشعبة، وجريئة تساعد الرؤية في المدى الطويل).

الوصف الحي

إضافة إلى (BHAG) على مستوى الرؤية، يحتاج تصوّر المستقبل إلى ما ندعوه الوصف الحيّ، وهذا يعني نابضًا بالحياة، وجاذبًا، ومحدد الوصف لما سيكون عند تحقيقه. فكّر في الأمر على نحو تحويل الرؤية من كلمات إلى صور، لإيجاد صورة يستطيع الأفراد حملها في رؤوسهم أينما ذهبوا. إنّه مسألة رسم صورة مع كلماتك؛ حيث إن رسم الصور واللوحات ضروري لصنع هدف ملموس في أذهان الأفراد، يمكن الوصول إليه وتحقيقه في مدى عشرة إلى ثلاثين عامًا.

على سبيل المثال: أخرج هنري فورد هدف امتلاك أكبر عدد من الأفراد للسيارات إلى الحياة مع هذا الوصف الحي: «سأصنع سيارات لأكثر عدد من الأفراد، وستكون منخفضة جدًا في الأسعار، بحيث يصبح كل فرد ذي راتب جيد قادرًا على امتلاك سيارة، والاستمتاع بقضاء ساعات من نعمة المتعة في الفضاء الرّحب المفتوح تكلؤه عين الله تعالى، وعندما أنتهي من ذلك، سيكون كل فرد قادرًا على شراء سيارة، وسيكون الحصان قد اختفى من على الطرق السريعة، وستصبح السيارات أمرًا مفروغًا منه، وسنهيئ فرص العمل لعدد كبير من العمالة من الرجال الذين سيجنون أجورًا جيدة».

المدير العام لقسم مكوّنات الدعم في شركة منتجات الحاسوب وصف بوضوح الهدف من أن يصبح قسمه واحدًا من الأقسام الأكثر رواجًا في الشركة قائلاً: «سَنُحْتَرَمُ وسَيُعْجَبُ بنا أقراننا وسيتم السعي وراء حلولنا بنشاط من قبل أقسام المنتج النهائي، الذي سيحقق المنتج (المثالي) الكبير في السوق التجارية إلى حد كبير؛

بسبب مساهمتنا الفنية. . . . وسنفخر بأنفسنا. . . . وسيسعى أفضل القادمين إلى الشركة صوب العمل في قسمنا وسيقدم الناس ردود فعل غير محدودة عن مدى حبهم لما يقومون بفعله وسيقدم من يعمل معنا من الناس على العمل بأريحية؛ لأنهم يريدون العمل بجد عن طيب خاطر، وسيشعر كلُّ من الموظفين والعملاء بأن قسمنا قد أسهم في حياتهم بطريقة إيجابية».

أهداف كبيرة، ومتشعبة، وجريئة تساعد الرؤية على المدى

الطويل (BHAGs)

يمكن أن تكون الأهداف المستهدفة كمية أو نوعية

- أن تصبح شركة قيمتها مئة وخمسة وعشرون مليار دولار بحلول عام 2000م (وول مارت، 1990م).
 - الديموقراطية في ملكية السيارات (شركة فورد للسيارات، أوائل 1900م)
 - أن تصبح أكثر الشركات المعروفة في أنحاء العالم جميعها؛ لتغييرها صورة المنتجات اليابانية الرديئة (سوني، 1950م في وقت مبكر).
 - أن تصبح المؤسسة المالية العالمية الأكثر قوة، والأكثر نفعا ورضا، والبعيدة المدى أكثر من أي وقت مضى (سي تي بنك، سلف سيتي كورب، 1915م).
 - أن تصبح اللاعب المهيمن في مجال الطائرات التجارية، وتقريب العالم من عصر الطائرات النفاثة (بوينغ، 1950م).
- العدو المشترك الذي تنطوي عليه أهداف BHAGs هو طريقة تفكير ديفيد مقابل جالوت التوازن بين الضعف والقوة، وبين الأثرياء والمحرومين
- هزيمة شركة التبغ والدخان (RJR) بحيث لا تصبح الشركة رقم واحد في العالم (فيليب موريس، 1950م).

- هزيمة أديداس وسحقها (نايك، 1960م).
 - سندمّر ياماها! (هوندا، 1970م).
- أهداف (BHAG) تقدم دورًا يناسب الشركات التي أصبحت أكثر نجاحًا، واكتسبت أهمية، وأصبحت معروفة جيدًا.
- أن تصبح Nike لصناعة الدراجات (جيرو سبورت ديزاين، 1986م).
 - أن نُقدّر خلال عشرين عامًا تقديرًا بدرجة تقدير هيليت باكارد اليوم (واتكينز - جونسون، 1996م).
 - أن تصبح جامعة هارفارد في الغرب (جامعة ستانفورد، 1940م).
- التحول الداخلي، أهداف تناسب المنظمات الكبيرة، المؤسسة والمُعترف بها
- أن تصبح الشركة رقم واحد أو اثنين في كل سوق نقدم فيها خدماتنا، وأن نغير هذه الشركة جذريًا لتصبح لديها نقاط قوة شركة كبيرة، إضافة إلى مرونة وخفة حركة شركة صغيرة (شركة جنرال إلكتريك 1980م).
 - تحويل هذه الشركة من مقاول للدفاع إلى أفضل شركة تقنية عالية ذات تنوع كبير في منتجاتها في العالم (روكويل، 1995م).
 - تحويل هذا القسم من مورد منتجات داخلية قليل الاحترام إلى واحد من الأقسام الأكثر احترامًا، والمثيرة، والمرغوب والمطلوب في الشركة (شعبة دعم مكونات منتجات الحاسوب في الشركة، 1989م).

في ثلاثينيات القرن العشرين، كانت لميرك أهداف لتحويل نفسها من مصنع للمواد الكيميائية إلى واحدة من أشهر الشركات المصنعة للأدوية في العالم، وتمتلك قدرة بحثية توازي وتنافس قدرة أي جامعة رئيسية، وفي وصفه لتصور هذا المستقبل، قال جورج ميرك في افتتاح مرفق بحوث ميرك عام 1933م: «نعتقد أن العمل على البحوث بصبر

ومثابرة سيجلب للصناعة والتجارة حياة جديدة؛ ونؤمن أننا من خلال هذا المختبر الجديد، ومع الأدوات التي زودناه بها، سيتحقق تقدم في العلوم، وزيادة في المعرفة، وستفوز حياة الإنسان بأكثر تحرر من المعاناة والمرض من أي وقت مضى. . . . ونتعهد بتقديم كل مساعدة نستطيعها لهذا المشروع الذي سيحقق إيماننا لدينا فيه، فليتألق نور أولئك الذين يسعون إلى تقصي الحقائق، وأولئك الذين يكبحون ليصبح هذا العالم مكاناً أفضل للعيش فيه، وأولئك الذين يحملون شعلة العلم والمعرفة عالياً مقارنة بالعصور الاجتماعية والاقتصادية المظلمة، وليتمتعوا بالشجاعة من جديد، ويشعروا أن أعمال أيديهم ستكون مدعومة».

إنَّ العاطفة، والانفعال، والقناعة جزء أساس من الوصف الحي، فبعض المديرين لا يشعرون بالراحة عندما يعبرون بالعاطفة والانفعال عن أحلامهم، ولكن هذا ما يحفز الآخرين، فقد فهم تشرشل عندما وصف هذه الأهداف التي تواجه بريطانيا العظمى في 1940م؛ فهو لم يقل فقط: اهزموا هتلر، بل قال: هتلر يعرف تمامًا أن عليه تحطيمنا وكسر ظهورنا على هذه الجزيرة أو أنه سيخسر الحرب، فإذا استطعنا الوقوف في وجهه، فقد تصبح أوروبا كلها حرة، وتتقدم حياة العالم إلى الأمام، نحو المرتفعات المضاءة بنور الشمس واسع النطاق، ولكن إن فشلنا، فسيغرق العالم كله بما فيه الولايات المتحدة وكل من عرفناه واهتمنا لأمره في هاوية عصرٍ مظلم جديد، عصرٍ سيكون أكثر شراسة وربما يطول أجله بسبب استحداث العلوم

الدمدمرة؛ لذا علينا أن نعد أنفسنا من أجل واجباتنا، ولنتجَلد؛ لأنه إذا كانت الإمبراطورية البريطانية الكومنولث ستستمر لألف سنة أخرى، فسيستمر الرجال في القول: لقد كانت تلك أروع ساعة في حياتهم.

بعض النقاط الرئيسة

لا تخلط بين الأيدولوجية الأساسية والمستقبل المأمول، وعلى وجه الخصوص، لا تخلط بين الغرض الأساسي وأهداف (BHAGs). ما يبادل المديرين بينهما، إنهم يخلطون بين الاثنين معاً، أو يفشلون في التعبير عن كليهما بصورة مناسبة، فالغرض الأساس - وليس بعض الأهداف المحددة - هو سبب وجود المنظمة؛ فهدف (BHAG) هو هدف محدّد تمت صياغته بوضوح، في حين لا يمكن أبداً أن يكتمل الغرض الأساس، في المقابل يمكن تحقيق أهداف (BHAG) واكتمالها خلال عشرة إلى ثلاثين عاماً. تصوّر الغرض الأساس نجماً يسطع في الأفق، ستطارده إلى الأبد؛ إنّه الجبل الذي يجب تسلّقه، وبمجرد وصولك القمة، يمكنك الانتقال إلى جبال أخرى.

إنّ تحديد الأيدولوجية الأساسية هو عملية اكتشاف، ولكنّ صياغة تصوّر المستقبل عملية إبداعية، حيث نجد أنّ المديرين التنفيذيين في كثير من الأحيان يواجهون قدراً كبيراً من الصعوبة عند محاولة صياغة الأهداف المثيرة، فهم يريدون تحليل طريقهم إلى المستقبل، وقد وجدنا أنّ بعض المديرين التنفيذيين يحرزون مزيداً من التقدم عن طريق البدء أولاً مع الوصف الحيّ، والرجوع من تلك النقطة

باتجاه الأهداف، إذ ينطوي هذا النهج على البدء بطرح أسئلة، مثل: إذا بقينا هنا إلى عشرين عاماً أخرى، فما الذي نودُّ رؤيته؟ ما الذي ينبغي أن تبدو عليه هذه الشركة؟ ما الذي ينبغي أن يكون عليه شعور الموظفين؟ ما الذي علينا تحقيقه؟ لو كتب شخص ما مقالة لمجلة أعمال رئيسة عما ستكون عليه هذه الشركة بعد عشرين عاماً، ما الذي سيُقال ويُكتب في تلك المقالة؟ واجهت إحدى شركات التقانة الحيوية التي نعمل معها تواجه صعوبة في تصوُّرها للمستقبل، وقد أحد أعضاء الفريق التنفيذي: في كلِّ مرة كنا نأتي بشيء ما للشركة، كان مجرد أمر عادي جداً لأنَّ يكون مثيراً، مثل تحسين التقانة الحيوية وتقديمها في أنحاء العالم جميعها. بعدئذٍ، طُلِبَ إليهم رسم صورة للشركة بعد عشرين عاماً، فذكر المديرون التنفيذيون أشياء، مثل: «على غلاف مجلة بيزنس ويك كونها نموذج قصة نجاح... ومجلة فورتشن على قائمة الشركات العشر الأكثر إثارة للإعجاب... رغبة أفضل خريجي كليات العلوم والأعمال في العمل في الشركة... يتحدث الناس على متن الطائرات بعضهم لبعض عن أحد منتجاتنا المرغوب فيها لدى الركاب... عشرون عاماً متتالية من النمو المربح... ثقافة الأعمال الحرة التي أدت إلى ظهور ستة أقسام جديدة من الداخل... يستخدمنا معلمو الإدارة العظام مثلاً على الإدارة المميزة والتقدمية التفكير» وهلمَّ جرَّاً. من كلِّ هذا الوصف، كانوا قادرين على تحديد هدف يحقق لهم التقدير والاحترام في التقانة الحيوية، مثل ميرك، أو جونسون آند جونسون.

لا معنى لتحليل ما إذا كان المستقبل المتوخى هو التصوّر الصحيح والحق، ومع كل عملية صياغة، فإنّ المهم هو صياغة المستقبل، وليس التنبؤ به، ولا يمكن أن تتوافر إجابة صحيحة؛ فهل كتب بيتهوفن السمفونية التاسعة الصحيحة؟ وهل ابتكر شكسبير هاملت الحق؟ لا نملك الإجابة عن هذه الأسئلة؛ فهي هُراءٌ لا قيمة له، حيث إنّ تصوّر المستقبل يتضمّن أسئلة أساسية، مثل: هل يضمن استمرار تدفق العصائر من مصادرها؟ هل نجد السؤال محفّزاً؟ هل يوفر الزخم للتقدم إلى الأمام؟ هل يحفّز الناس إلى التقدم صوب الأمام؟ يجب أن يكون تصوّر المستقبل مثيراً جداً في حدّ ذاته، بحيث يحافظ على استمرارية المنظمة ويبقيها مُحفّزةً، حتى لو لم يكن القادة الذين وضعوا الهدف موجودين. كان لسيتي بانك سلف سيتي كورب، هدف «أن نصبح المؤسسة المالية الأكثر قوة، والأكثر نفعاً ومساعدة، والأكثر انتشاراً في العالم، من أيّ وقت مضى»، وهو الهدف الذي ولّد الإثارة لأجيال متعددة حتى تحقّق، وفي المثل واصلت بعثات ناسا إلى القمر في تحفيز الناس على الرُّغم من وفاة الرئيس جون كنيدي (الزعيم الذي ارتبط اسمه مع وضع الهدف) قبل سنوات من اكتماله.

تتطلب صياغة تصوّر المستقبل الفاعل مستوى معيناً من الثقة غير العقلانية والالتزام؛ لذا ضع في حسابك أنّ الهدف ليس مجرد أيّ هدف، بل هو هدف كبير ومتشعب وجريء، إذ ليس من المعقول أن يضع مَصْرِفٌ إقليمي صغير هدف أن «نصبح المؤسسة المالية الأكثر قوة، والأكثر نفعاً ومساعدة، والأكثر انتشاراً في العالم من أيّ وقت

مضى»، مثلما فعل سيتي بانك عام 1915م. ولم يكن مطلب هنري فورد (الديموقراطية في ملكية السيارات). لقد كان الأمر مثيراً للضحك تقريباً بالنسبة إلى شركة فيليب مويريس، التي كانت في المرتبة السادسة بين قريناتها من الشركات، وحصلتها السوقية لا تزيد على (9%) في 1950م، لتتبنى هدف هزيمة جالوت رينولدز شركة التبغ الأولى وتصبح الرقم واحد، وكان الوضع متواضعاً جداً لسوني بصفتها شركة أعمال صغيرة تنقصها المغامرة من حيث السيولة المالية، لتعلن هدف تغيير نوعية صورة المنتجات اليابانية الرديئة في أنحاء العالم جميعها. (انظر الشريط الجانبي: وضع كل ذلك معاً: سوني في 1950م) وبطبيعة الحال، إنها ليست فقط الجرأة في صياغة الهدف، ولكن الالتزام بالهدف أيضاً هو ما يهم، فلم تتصور بوينغ مستقبلاً تهيمن عليه طائراتها التجارية النفاثة، بل كانت الشركة تراهن على بناء طائرة (707)، وفي وقت لاحق، طائرة (747) العملاقة، أيضاً لم يتحدث الناس في ناكي عن مجرد فكرة سحق أديداس، بل قاموا بحملة جبارة لتحقيق ذلك الحلم. في الواقع، يجب أن ينتج تصور المستقبل نوعاً من (عامل الازدراء): عندما تشرق على الناس ما الذي ستقوم به لتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن يوجد ازدراء مسموع تقريباً.

ولكن، ماذا عن الفشل في تحقيق المستقبل المتوخى؟ وجدنا في بحثنا أن الشركات ذات الرؤية قد أظهرت قدرة ملحوظة على تحقيق أهدافها حتى أكثرها جرأة؛ فقد قام فورد بعملية الديموقراطية في ملكية السيارات؛ وأصبح سيتي كورب أكثر مَصْرِفٍ انتشاراً في العالم، وصعدت

شركة فيليب موريس من المرتبة السادسة إلى الأولى، وفازت على شركة رينولدز في أنحاء العالم جميعها، وأصبحت شركة بوينغ شركة الطائرات التجارية المهيمنة، ويبدو أن وول مارت ستحقق القيمة المستهدفة وهي مئة وخمسة وعشرين مليار دولار، حتى من دون سام والتون، وفي المقابل لم تحقق الشركات المقارنة في بحثنا في كثير من الأحيان أهدافها، إذ صاغت في البدء دون تحديد. لم يكمن الفرق في وضع أهداف أسهل؛ فالشركات ذوات الرؤية تميل إلى أن تكون أكثر جرأة في طموحاتها، ولا يكمن الفرق في القيادة (الكاريزمية) ذات البصيرة؛ ففي كثير من الأحيان تحقق الشركات ذات الرؤية الأهداف دون هؤلاء القادة العظام على رأس السلطة، ولا يكمن الاختلاف في الإستراتيجية الأفضل؛ ففي كثير من الأحيان أدركت الشركات ذات البصيرة أهدافها من خلال عملية المحاولة والخطأ (دعونا نحاول عمل كثير من الأشياء ونحتفظ بما ينجح) أكثر من العمل من خلال وضع خطط إستراتيجية بصورة جيدة. بل إن نجاحها يكمن في بناء قوة الشركات على أنها الطريق الرئيس لصياغة المستقبل.

لماذا أصبحت شركة ميرك مصنعة الأدوية مشهورة في العالم؟ لأن مهندسيها المعماريين بنوا أفضل شركة بحوث وتطوير دوائية في العالم. لماذا أصبحت بوينغ شركة الطائرات التجارية المهيمنة في العالم؟ بسبب قدراتها الهندسية والتسويقية الرائعة، التي جعلتها تمتلك القدرة على جعل مشروعات مثل طائرات (747) حقيقة واقعة. وعندما سُئل ديفيد باكارد عن ذكر أهم القرارات التي أسهمت في نمو شركة هيوليت باكارد ونجاحها، أجاب: بسبب قرارات بناء قوة الشركة وموظفيها.

وضع كل ذلك معاً، سوني في خمسينيات القرن العشرين

الإيديولوجيا الأساسية

القيم الأساسية

- الارتقاء بالثقافة اليابانية والحالة الوطنية.
- أن نكون رائدين، لا تابعين؛ فعل المستحيل.
- تشجيع القدرة والإبداع الفردي.

الغرض

تجربة بهجة الابتكار الهائل واختباره، وتطبيق التقنية لمصلحة عامة الناس وامتعتهم.

تصوّر المستقبل

BHAG

أن تصبح الشركة الأكثر شهرة في أنحاء العالم جميعها؛ لتغيير صورة المنتجات اليابانية ذات النوعية الرديئة.

الوصف الحيّ

سنصنع منتجات تصبح منتشرة في أنحاء العالم جميعها. . . . وسنكون أول شركة يابانية تدخل إلى سوق الولايات المتحدة الأمريكية، ونوزع مباشرة. . . . وسننجز في الابتكارات التي فشلت الشركات الأمريكية في تحقيقها مثل مذياع الترانزستور. . . . وخلال خمسين سنة القادمة، ستكون علامتنا التجارية معروفة مثل أي علامة أخرى مشهورة في العالم. . . . وسنُميّز بالابتكار والجودة التي تنافس الشركات الأكثر ابتكاراً في أي مكان. . . . (صُنِعَ في اليابان) سيعني شيئاً عظيماً، لا شيء غير مطابق للمواصفات.

أخيراً، وفي أثناء التفكير في تصوّر المستقبل، حذارٍ من متلازمة (لقد وصلت)؛ واحدة من حالات الخمول الناتجة من الرضا عن الذات الذي نشعر به بمجرد تحقيق الشركة أحد الأهداف، والفشل في إحلال هدف آخر محله، فقد عانت ناسا هذه المتلازمة بعد الهبوط الناجح على القمر. بعد أن هبطت على سطح القمر، ما الذي تودّ فعله بعد ذلك؟ وعانى فورّد المتلازمة نفسها عندما نجح في بعملية الديموقراطية في ملكية السيارات، لكنه فشل في تحديد هدف جديد له الأهميّة نفسها، وكانت النتيجة أن أعطى جنرال موتورز الفرصة للتقدم عليه في ثلاثينيات القرن العشرين، وعانت أيضاً شركة حواسيب أبل هذه المتلازمة بعد تحقيق الهدف المتمثل في صنع جهاز حاسوب لا يستطيع أحد غير التقنيين استخدامه، وعانت الشركات المبتدئة في كثير من الأحيان متلازمة وصلنا إلى الهدف بعد الاكتتاب العام، أو بعد الوصول إلى المرحلة التي أصبحت عندها قضية البقاء على قيد الحياة على المحكّ. إنّ تصوّر المستقبل يساعد المنظمة فقط طالما لم يتحقق ذلك التصرُّو حتى الآن، وفي عملنا مع الشركات، كثيراً ما كنا نسمع المسؤولين التنفيذيين يقولون: لم تعد الأمور مثيرة مثلما كانت عليه من قبل؛ يبدو أننا فقدنا الدافعيّة، فهذا النوع من التصريح يشير عادة إلى أنّ الشركة قد تخطت إحدى مراحل عقبات العمل، ولم تتعرف بعد إلى عقبة جديدة في أثناء الصعود إلى القمة.

يعتقد كثير من المديرين التنفيذيين أنّهم قد حققوا بيانات رسالة الشركة ورؤيتها، ولكن يا للأسف، إن معظم تلك البيانات ما هي

سوى بيانات مشوشة عن القِيم، والأهداف، والأغراض، والفلسفات، والمعتقدات، والتطلعات، والقواعد، والإستراتيجيات، والممارسات، والأوصاف! إنها عادة ما تكون هياكل لفظية مملة، مربكة، غير سليمة، تستدعي الاستجابة (صحيح، ولكن من يهتم؟) وحتى أكثر إشكالية، إذ نادرًا ما يكون لهذه البيانات أي صلة مباشرة للحياة الأساسية للشركات ذات الرؤية: الحفاظ على الجوهر وتحفيز التقدم، فهذه الحيوية وليس بيانات الرؤية أو الرسالة هي المحرك الأساس للشركات الدائمة، فالرؤية تهين ببساطة سياقًا لجلب هذه الحيوية إلى الحياة، حيث يتطلب بناء شركة ذات بصيرة (1%) من الرؤية و(99%) من المواءمة والتوافق، وعندما يتوافر التوافق الرائع، لوجاءك زائر من الفضاء الخارجي، فسيكون قادرًا على الاستدلال على رؤيتك من العمليات والأنشطة التي تقوم بها الشركة دون قراءتها من على صفحات الورق، أو من الاجتماع مع أحد كبار التنفيذيين.

قد تكون عملية تحقيق المواءمة أهم عمل عليك القيام به، ولكن تبقى الخطوة الأولى دائمًا هي إعادة صياغة الرؤية أو الرسالة من خلال سياق فاعل لبناء شركة ذات بصيرة، وإذا قمت بفعل ذلك بصورة صحيحة، فلن تكون مضطرًا أن تفعل ذلك مرة أخرى قبل مضي مدة لا تقل عن عشر سنوات.

ملاحظات

1. ديفيد باكارد، الخطاب الذي ألقاه على مجموعة تدريب هيوايت باكارد في 8 مارس 1960م؛ بتصریح من محفوظات هيوايت باكارد.

2 . انظر نك ليون، رؤية سوني (نيويورك: كروان للنشر، 1976م). واستخدمنا أيضًا ترجمة مطالبنا الياباني تسونيتو إيكيدا.

3 . إكيوموزيتا ، صنع في اليابان. Akio Morita. Made in Japan, New York: E.P. Dutton, 1986, p.147

* * *

إعادة بناء نموذج أعمالك

مارك ديليو. جونسون، كلايتون أم. كريستينسن، وهينينغ كجيرمان

طرحَت شركة أبل آي بود مع آي تيونز ستورز iTunes عام 2003م، ما أحدث ثورة في الترفيه المحمول، وأوجد سوقًا جديدةً، وأسهم في تحويل الشركة. وفي غضون ثلاث سنوات فقط، أصبحت تركيبة أجهزة آي بود / آي تيونز منتجًا قيمته عشرة مليارات دولار تقريبًا، وهذا يمثل نحو (50%) من عائدات شركة أبل، فقفزت القيمة السوقية لشركة أبل من مليار دولار تقريبًا أوائل عام 2003م إلى أكثر من مئة وخمسين مليار دولار بحلول أواخر عام 2007م.

هذه قصة نجاح معروفة جيدًا، لكن ما هو معروف بدرجة أقل بكثير هو أنَّ شركة أبل لم تكن أول من وضع مشغلات الموسيقى الرقمية في السوق، طرحَت شركة تدعى دايموند للوسائط المتعددة Diamond Multimedia مشغل ريو Rio عام 1998م، وعرضت شركة أخرى باسم بست داتا Best Data مشغل الموسيقى المعروف باسم كابو Cabo 64 عام 2000م. كان كلُّ من المُنتَجَيْن يعمل جيدًا، إضافة إلى سهولة حملهما وأناقتهما. فلماذا نجح آي بود، بدلًا من ريو أو كابو؟

لقد قامت شركة أبل بما هو أكثر ذكاء بكثير من تقديم تقنية جيدة ووضعها في تصميم أنيق، فقد عرضت تقنية جديدة جيدة، ووضعتها في نموذج تجاري عظيم. كان ابتكار أبل الحقيقي جعل تحميل الموسيقى الرقمية سهلاً ومريحاً، وللقيام بذلك بنت الشركة نموذج أعمال رائداً، يجمع بين الأجهزة، والبرمجيات، والخدمات. هذا النهج يشبه تماماً عمل نموذج شفرات الحلاقة الشهيرة من شركة جيليت وموسى الحلاقة، ولكن باتجاه معاكس؛ فقد تخلت أبل عن (الشفرات) (موسيقى آي تيونز منخفضة هامش الربح) من أجل شراء (موسى الحلاقة) (آي بود مرتفع هامش الربح)، وقد حدّد هذا النموذج القيمة بطريقة جديدة، وقدم راحة تغيير قواعد اللعبة للمستهلك.

أعادت ابتكارات نموذج الأعمال تكوين صناعات كاملة، وإعادة توزيع مليارات من الدولارات، فمتاجر التجزئة مثل وول مارت وتارجت التي دخلت السوق بنماذج عمل رائدة، تمثل الآن (75%) من القيمة الكلية لقطاع التجزئة. وتطوّرت شركات الطيران الأمريكية منخفضة الكلفة من ومضة على شاشة الرادار (أعداد قليلة)، لتصبح (55%) من القيمة السوقية لشركات الطيران جميعها، إضافة إلى أن إحدى عشرة شركة من أصل سبع وعشرين أنشئت في الربع الأخير من القرن الماضي، شقت طريقها إلى قائمة أكبر (500) شركة في السنوات العشر الماضية بواسطة ابتكار نموذج الأعمال.

تبقى قصص ابتكار نموذج الأعمال من شركات راسخة مثل أبل نادرة. يبين تحليل الابتكارات الرئيسة داخل الشركات الموجودة

خلال العقد الماضي أن عددًا قليلًا جدًا منها كانت ذات صلة بالنماذج التجارية، وأظهرت دراسة جمعية الإدارة الأمريكية الأخيرة أن ما لا يزيد على (10%) من الاستثمار والابتكار في الشركات العالمية يُخصَّص لتطوير نماذج عمل جديدة.

ومع ذلك، يتحدث الجميع عن هذا الموضوع، فقد أظهر استطلاع أجرته وحدة تبادل المعلومات في مجلة الإيكونوميست عام 2005م أن أكثر من (50%) من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن ابتكار نموذج الأعمال سيصبح أكثر أهمية للنجاح من المنتج أو الخدمة، وورد في دراسة أجرتها شركة (IBM) عام 2008م أن المديرين التنفيذيين في الشركات الكبرى يؤكدون هذه النتائج، وقد أشارت الدراسة إلى أن معظم كبار المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع ذكروا وجود حاجة إلى تكييف نماذج الأعمال المخصص بهم، وقال أكثر من ثلثي الذين كانوا مشمولين في الدراسة أنه توجد حاجة إلى تغييرات واسعة النطاق، وفي مثل هذه الأوقات الاقتصادية الصعبة، يبحث بعض المديرين التنفيذيين فعلاً عن ابتكار نموذج الأعمال لمعالجة تحولات دائمة في هيكلية السوق الطبيعية.

لذا، يواجه كبار المديرين في الشركات الحالية السؤال المحبط: لماذا من الصعب جدًا تحسين النمو الجديد الذي يمكن أن يحققه ابتكار نموذج الأعمال؟ تقترح بحوثنا مشكلتين: الأولى عدم وجود تعريف: إذ يوجد عدد قليل جدًا من الدراسات الرسمية لتعرُّف إجراءات تنمية نموذج الأعمال وعملياته. والأخرى، أن عددًا قليلًا من

الشركات التجارية القائمة يفهم بناء نموذج أعمالهم فهمًا جيدًا، حيث إنَّ ذلك يقف وراء تطورها، وترابطاتها الطبيعية، ونقاط قوتها، والقيود التي تعيق تطورها؛ لذا لا يستطيعون حتى معرفة متى يمكن الاستفادة من أعمالهم الأساسية عندما يتطلب نجاح نموذج العمل الجديد.

الفكرة باختصار

عندما طرحت شركة أبل أي بود، قامت بشيء أكثر ذكاء بكثير من وضع التقنية الجيدة في تصميم أنيق، فقد عملت على وضع التقنية الجديدة في نموذج أعمال تجارية جاذب. وبالجمع بين الأجهزة، والبرمجيات، والخدمات، قدم النموذج تغييرًا لقواعد اللعبة، مريحًا للمستهلكين، وسجل رقمًا قياسيًا في الأرباح لأبل.

تستطيع نماذج الأعمال التجارية الكبيرة إعادة تكوين الصناعات ودفع عجلة النمو بصورة مدهشة، ومع ذلك يرى كثير من الشركات أنَّ ابتكار نموذج الأعمال صعب، حيث لا يفهم المديرون النموذج القائم جيدًا لمعرفة الكيفية أو الوقت الذي يحتاج فيه إلى تغيير.

لتحديد إذا كانت شركتك في حاجة إلى تغيير نموذج أعمالها؟ ينصح جونسون وكريستينسن وكجيرمان باتباع الخطوات الآتية:

1. بيِّن واستوضح ما الذي يجعل النموذج القائم ناجحًا؛ على سبيل المثال: ما مشكلات العملاء التي يعمل على حلها؟ كيف يكسب المال ويوفره لشركتك؟

2. راقب وتنبه للإشارات التي تبين أنَّ نموذجك يحتاج إلى تغيير، مثل ظهور منافسين جدد أقوىاء وصارمين في الأفق.

3. قرِّر، هل إعادة اختراع النموذج المخصوص بك يستحق كلَّ هذا الجهد؟ يكون الجواب بنعم فقط إذا كان النموذج الجديد يغير الصناعة أو السوق.

بعد معالجة هذه المشكلات مع العشرات من الشركات، وجدنا أنَّ نماذج الأعمال الجديدة غالباً ما تبدو غير جذابة لأصحاب المصلحة في الداخل والخارج منذ البداية، فلمعرفة ما يوجد خارج حدود الشركة وما يوجد في النموذج الجديد، تحتاج الشركات إلى خارطة طريق.

تتكون خرائط الطرق المخصصة بنا من ثلاث خطوات بسيطة: الأولى، إدراك أنَّ النجاح يبدأ بعدم التفكير في نماذج الأعمال بتاتاً، ويبدأ مع التفكير في فرصة إرضاء العملاء الحقيقيين الذين يحتاجون إلى مهمة مصوغة بصورة جيدة. والخطوة الثانية بناء مخطط وبرنامج عمل يبين كيف ستلبي شركتك هذه الحاجة، وفي الوقت نفسه تكون مربحة، حيث تتكون هذه الخطة في نموذجنا من أربعة عناصر. والخطوة الثالثة مقارنة هذا النموذج مع النموذج الحالي لمعرفة مدى ما يجب تغييره للحصول على الفرصة، ستعرف بمجرد الانتهاء من ذلك بإمكانك استخدام النموذج والتنظيم الموجودين أم أنك في حاجة إلى فصل وحدة جديدة لتنفيذ نموذج جديد. كل شركة ناجحة تقي بحاجة العملاء الحقيقيين بوجود نموذج عمل فاعل، سواء أمفهوّمًا تمامًا كان ذلك النموذج أم لا؟ دعونا نلقي نظرة على ما يستتبع ذلك.

تطبيق الفكرة

افهم نموذج الأعمال الحالي

يتكون النموذج الناجح من المكونات الآتية:

- قيمة العملاء: يساعد النموذجُ العملاء على تنفيذ (مهمة) محددة لا تعالجها العروض البديلة.

مثال: تمكّن العيادات الصغيرة الناس من زيارة عيادة الطبيب دون ترتيب مسبق، من خلال وجود المرضى الممارسين لعلاج الحالات البسيطة.

- **صيغة الربح:** يولد النموذج قيمة لشركتك بعوامل، مثل نموذج الإيرادات، وهيكّل النفقات، والهوامش الربحية، ودوران المخزون.

مثال: سيارة مجموعة تاتا نانو غير المكلفة، مربحة؛ لأنّ الشركة خفضت كثيراً من عناصر هيكل النفقات، وتقبلت هوامش ربح إجمالية أقلّ من المستوى، وباعت النانو بأعداد كبيرة إلى سوقها.

المستهدف: السوق، مشتررون للسيارات في السوق الناشئة أول مرة.

- **الموارد والعمليات الرئيسة:** لدى شركتك الأفراد، والتقنية، والمنتجات، والمرافق، والمعدات، والعلامة التجارية المطلوبة لتقديم اقتراح قيمّ للعملاء الذين تستهدفهم، ولها عمليات (التدريب، والتصنيع والخدمات) للاستفادة من تلك الموارد.

مثال: كي تستطيع شركة تاتا موتورز الوفاء بمتطلبات صيغة ربح نانو، كان عليها أن تعيد تصوّرها لكيفية تصميم السيارة، وتصنيعها، وتوزيعها. أعادت تعريف إستراتيجية موردها، واختارت الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على (85%) من مكونات نانو، واستخدام ما يقرب من (60%) أقلّ من الباعة للحدّ من نفقات صفقات البيع.

تحديد متى تكون الحاجة إلى نموذج جديد

تحتاج الظروف الآتية إلى تغيير نموذج العمل:

فرصة لـ:

مخاطبة احتياجات مجموعات كبيرة من الذين يجدون الحلول القائمة مكلفة جداً أو معقدة.

الاستفادة من التقنية الجديدة، أو استغلال التقنية الموجودة في أسواق جديدة.

التشديد على القيام بمهمة يجب إنجازها في حين أنها غير موجودة.

مثال:

هدف نانو هو فتح باب ملكية السيارات إلى المستهلكين ذوي الدخل المنخفض في الأسواق الناشئة.

تطور الشركة تطبيقاً تجارياً لتقنية وُضعت أصلاً للاستخدام العسكري .
شدت فيدكس على أداء (وظيفة) لم تلَبَّ للعملاء: استلام الطرود بسرعة وموثوقية أكثر مما يمكن لأي خدمة أخرى تقديمه.

توجد حاجة إلى:

التخلص من الموزعين ذوي المبيعات القليلة.
الاستجابة للتحويلات في المنافسة.

مثال:

هددت المصانع الصغيرة مصانع الصلب المتكاملة قبل ثلاثين عاماً بتصنيع الصلب بأنفسهم وبأسعار أقل من ذلك بكثير .
تحول مصنع الأدوات الصناعية، هيلتي، من بيع أدواته إلى تأجيرها جزئياً.
(الباعة الجيدون تحولوا بعيداً عن بيعها بسبب بيعها أدوات عالية الجودة).

نموذج الأعمال: تعريف

يتألف نموذج الأعمال التجارية- من وجهة نظرنا- من أربعة عناصر متشابكة، توجد القيمة وتقدمها عندما تكون مجتمعة، وأكثر العناصر أهمية للحصول على الشيء الصحيح حتى الآن، هو الأول.

والعناصر هي:

عرض القيمة المقدم للعملاء

الشركة الناجحة هي التي تجد طريقة تنتج بوساطتها قيمة للعملاء، وهذا يعني الوسيلة لمساعدة العملاء على الحصول على مهمة

تم القيام بها بصورة صحيحيه، ونعني بـ (المهمة) مشكلة أساسية في موقف معين تحتاج إلى حل. وبمجرد تفهمنا للمهمة جوانبها جميعها، ومن ذلك العملية الكاملة لإنجازها، عندها نكون قادرين على تصميم العرض أو الاقتراح، وكلما زادت أهمية المهمة للعملاء، انخفض مستوى رضاهم عن الخيارات الحالية من أجل القيام بهذه المهمة، وأصبحت حلولك أفضل من البدائل المتوافرة للحصول على هذه المهمة (وبطبيعة الحال، انخفاض السعر)، ومن ثمَّ تزداد الخدمات القيمة المقدمة للعملاء (CVP). تكون الفرص لإنشاء الخدمات القيمة المقدمة للعملاء في أقوى حالاتها، كما وجدنا في البحث، عندما لا تُصمَّم المنتجات والخدمات البديلة دون أخذ الوظيفة الحقيقية في الحسبان، ويمكنك تصميم العرض أو الاقتراح الذي سيؤدي إلى القيام بالمهمة، والمهمة فقط، على نحو مثالي. سنعود إلى هذه النقطة في وقت لاحق.

صيغة الربح

صيغة الربح هي مخطط يحدّد كيفية قيام الشركة بإيجاد قيمة لنفسها، وفي الوقت نفسه توفير القيمة للعملاء. تتألف صيغة الربح مما يأتي:

- نموذج الإيرادات: السعر مقابل الحجم.
- هيكل النفقات: النفقات المباشرة، وغير المباشرة، وفورات الحجم. سيكون هيكل النفقات مدفوعاً في الغالب عن طريق نفقات الموارد الرئيسة التي يتطلبها نموذج الأعمال.

- نموذج الهامش: عند معرفة الحجم المتوقع وهيكل النفقات، يكون نموذج الهامش هو المساهمة المطلوبة من كل معاملة لتحقيق الأرباح المطلوبة.
- سرعة الموارد: السرعة التي نحتاج إليها لتسليم المخزون، والأصول الثابتة، وغير الثابتة، وبصورة أكثر عمومية، مدى حاجتنا إلى الاستفادة من الموارد على نحو جيد لدعم الحجم المتوقع وتحقيق أرباحنا المتوقعة.

غالبًا ما يعتقد الناس أنَّ مصطلحي (صيغة الربح) و(نموذج الأعمال) يمكن استعمالهما الواحد بدل الآخر؛ أي إنَّهما قابلان للتبديل، ولكن، كيف يمكنك تحقيق الربح، وهو قطعة واحدة فقط من هذا النموذج؟ لقد وجدنا أنه من الأكثر فائدة أن تبدأ بوضع الثمن المطلوب لتقديم الخدمات القيِّمة المقدمة للعملاء، ومن ثمَّ العمل إلى الوراء لتحديد ما يجب أن تكون عليه النفقات المتغيرة والهوامش الإجماليَّة، وهذا بدوره يحدد ما يجب أن تكون عليه سرعة المصدر وحجمه لتحقيق الأرباح المرجوة.

الموارد الرئيسية

الموارد الرئيسية هي الأصول، مثل: الأفراد، والتقنية، والمنتجات، والمرافق، والمعدات، والقنوات، والعلامة التجارية المطلوبة لتقديم عرض القيِّمة إلى العملاء المُستهدفين، والتَّشديد هنا هو على العناصر الرئيسية التي توجد قيمة للعملاء والشركة، والطريقة التي تتفاعل بواسطتها هذه العناصر. (لكلِّ شركة أيضًا موارد عامة لا توجد التمايز التنافسية).

العمليات الرئيسية

للشركات الناجحة عمليات تشغيلية وإدارية تسمح لها بتقديم قيمة بطريقة يمكن تكرارها بنجاح وتزداد في الحجم، ويمكن أن تشمل هذه العمليات المهام المتكررة، مثل: التدريب، والتطوير، والتصنيع، ووضع الميزانيات، والتخطيط، والمبيعات، والخدمة، وتشمل العمليات الرئيسية أيضاً قواعد الشركة، والقياسات، والمعايير.

تكوّن العناصر الأربعة هذه لبنات بناء أيّ عمل تجاري، ويحدد كلٌّ من عرض قيمة العملاء وصيغة الربح قيمة العمل والشركة على التوالي؛ ونصف الموارد والعمليات الرئيسية في كيفية تسليم هذه القيمة إلى كلٍّ من العميل والشركة.

وعلى الرغم من البساطة التي قد يبدو عليها هذا الإطار، فإنّ قوته تكمن في ترابط أجزائه المعقدة؛ حيث إن من شأن أيّ تغييرات كبيرة تطرأ على أيّ من هذه العناصر الأربعة أن تؤثر في العناصر الأخرى والكلّ المتكامل؛ لذا تضع الشركات الناجحة نظاماً أكثر، أو أقلّ، استقراراً لترابط هذه العناصر بوساطته بعضها ببعض بطرق متسقة ومتكاملة.

كيف تبني النماذج العظيمة؟

لتوضيح عناصر إطار نموذج عملنا، سوف ننظر إلى ما وراء نماذج ابتكارات تغيير قواعد اللعبة التجارية لشركتين.

إعداد عرض قيمة مقدّم للعملاء

من غير الممكن اختراع نموذج عمل أو إعادة اختراعه، دون تحديد واضح لعرض القيمة المقدم للعملاء قبل كل شيء، ففي كثير من الأحيان، يبدأ ذلك بوصفه إنجازًا بسيطًا جدًا. تخيل للحظة أنك واقف على طريق في مومباي في يوم ماطر، ولاحظت وجود عدد كبير من الدراجات النارية تتحرك يَمَنَةً وَيَسَّرَةً بصورة غير مستقرة من بين صفوف السيارات ومن حولها، وإذا أنعمت النظر عن قرب، ستجد أنّ معظمها يحمل أفراد الأسرة كلهم؛ الوالدين وأطفالهما، فعند التفكير أول مرة، قد تقول: هذا جنون! أو: هذا ما هو عليه الحال في البلدان النامية، حيث يتدبر الناس أمورهم على قدر استطاعتهم.

عناصر نموذج الأعمال الناجح

كل شركة ناجحة تعمل وفقًا لنظام فاعل لنموذج الأعمال، وعن طريق تحديد أجزائه المكونة بطريقة منهجية، يستطيع المديرون التنفيذيون معرفة كيف يفي النموذج بالقيمة الكامنة لعرضها بطريقة مربحة باستخدام العمليات الرئيسية وموارد رئيسة معينة. وبهذا الفهم، يصبح باستطاعتهم الحكم على كيفية استخدام النموذج نفسه للوفاء بصورة جذرية بالخدمات القِيَمَة المقدمة للعملاء، وما يحتاجون إلى القيام به لبناء نموذج جديد إذا لزم الأمر؛ للاستفادة من هذه الفرصة.



عندما أخذ راتان تاتا من مجموعة تاتا هذا المشهد في الحسبان، رأى أنّه توجد وظيفة حاسمة ينبغي القيام بها: توفير بديل للعائلات أكثر أماناً من دراجة (السكوتر) علم أنّ ثمن أرخص سيارة متاحة في الهند يوازي بسهولة خمس مرات ما تكلفه الدراجة (السكوتر)، وأنّ كثيراً من هذه الأسر لا يمكنها تحمل نفقات واحدة من تلك السيارات؛ لذا كان تقديم عرض بديل بأسعار معقولة وأكثر أمناً اقتراحاً مناسباً في الأحوال الماديّة جميعها للأسر التي تشتري السكوتر، وهو عرض يمكن أن يكون في متناول عشرات الملايين من الناس الذين لم يكونوا بعد جزءاً من سوق شراء السيارات، وأدرك راتان تاتا أيضاً أنه لا يمكن استخدام نموذج أعمال شركة تاتا موتورز لتطوير مثل هذا المنتج عند نقطة السعر المطلوبة.

في الطرف الآخر من السوق، كانت شركة هيلتي (الشركة المصنعة للمعدات الكهربائية الحديثة اللازمة للبناء الصناعي ومركزها ليشتين شتاين) قد أعادت النظر في الوظيفة الحقيقية التي ينبغي القيام بها لخدمة كثير من الزبائن الحاليين؛ فالمقاول يجني المقاول المال عن طريق إنهاء المشروعات؛ وإذا كانت الأدوات المطلوبة غير متوافرة أو لا تعمل جيداً، فلا يمكن القيام عندئذٍ بالعمل وإنهائه، ولا يجني المتعهدون المال عن طريق امتلاك الأدوات؛ فهم يصنعونها لاستخدامها بأكبر قدر من الكفاية، فقد كان بإمكان شركة هيلتي مساعدة المقاولين على إنجاز المهام بتأجير الأدوات بدلاً من بيعها. وعن طريق إدارة مخزون عملائها تستطيع توفير أفضل أداة

في الوقت المناسب، وإيصالها واستبدالها بسرعة عالية، إضافة إلى تحديثها، مقابل رسوم شهرية. ولتقديم عرض هذه القيمة، كانت الشركة في حاجة إلى إنشاء برنامج إدارة أسطول الأدوات، وتحويل اهتمامها في أثناء هذه العملية من خدمات التصنيع إلى خدمات التوزيع، وهذا يعني أن على هيلتي بناء صيغة جديدة للربح، وتطوير الموارد والعمليات الجديدة.

السمة الأكثر أهمية لعرض القيمة المقدم للعملاء هي دقته؛ أي كيفية التعامل مع مهمة العميل التي يتعين القيام بها ولا شيء آخر سواها، ولكن غالباً ما تكون مثل هذه الدقة الشيء الأكثر صعوبة لتحقيقه، فالشركات التي تحاول إيجاد الجديد غالباً ما تهمل التشديد على وظيفة واحدة، بل تبغثر جهودها في محاولة فعل كثير من المهام، ما يؤدي إلى عدم القيام بأي مهمة على نحو جيد.

الطريقة الوحيدة لتوليد عرض القيمة الدقيق هي التفكير في الحواجز الأربعة الأكثر حدوثاً، التي تمنع قيام الأفراد من تأدية وظائف معينة على نحو جيد، وهي: المال غير الكافي، وإمكانات الوصول، والمهارة، والوقت، فقد صمّم صانع البرمجيات إنتويت Intuit برنامج كويك بوكس لتلبية حاجة مالكي الأعمال التجارية الصغيرة لتجنب نفاد النقد، وعن طريق إنجاز العمل بوساطة برامج المحاسبة المبسطة إلى حد كبير، كسرت شركة إنتويت حاجز المهارات التي منعت أصحاب الأعمال الصغيرة غير المدربين دون استخدام حزم المحاسبة الأكثر تعقيداً. في حين كسرت شركة منيوت كلينك، مقدم الرعاية الصحية

الأساسية المستندة إلى الصيدلة، حازر الوقت الذي أبقى الناس بعيداً عن زيارة عيادة الطبيب بسبب الحالات الصحية البسيطة، بواسطة الممرضين الممارسين دون الحاجة إلى حجز مواعيد مسبقة.

تصميم صيغة الربح

عرف راتان تاتا أنَّ السبيلَ الوحيدَ لحصول أسر الدراجات البخارية على السيارات هو عن طريق ردم حازر المال، بخفض سعر السيارة بصورة كبيرة. تساءل تاتا: ماذا لو أمكنني تغيير اللعبة بصناعة سيارة ثمنها مئة ألف روبية (وحدة عملة تستعمل في الهند وباكستان؟)، تصوّر نقطة سعر مقدارها نحو ألفين وخمس مئة دولار أمريكي؛ أي أقلّ من نصف سعر أرخص سيارة متاحة، ولكن لهذا التصوّر - بطبيعة الحال - تداعيات مثيرة لصيغة الربح: إنها تتطلب انخفاضاً كبيراً في الهوامش الإجمالية، وتخفيضاً جذرياً في كثير من عناصر هيكل النفقات، ومع ذلك عرف أنه بالإمكان كسب المال إذا استطاع زيادة حجم المبيعات كثيراً، وعرف كذلك أنَّ قاعدته المُستهدفة من المستهلكين يمكن أن تكون واسعة.

أمّا هيلتي، فقد كان الانتقال إلى برنامج إدارة العقود المطلوبة يتطلب تحويل الأصول من الميزانيات العمومية للعملاء إلى الشركة نفسها، وتوليد إيرادات مخصوصة بها عن طريق نموذج عقد الإيجار/ الاشتراك. أمّا الرسوم الشهرية، فيمكن أن يكون للعملاء مجموعة كاملة من الأدوات في متناول أيديهم، ومن ذلك عمليات الإصلاح والصيانة، وهذا ما سيتطلب تحوُّلاً أساسياً المكونات الرئيسة جميعها

لصيغة الربح: تدفق الإيرادات (التسعير، وتدرج المدفوعات، وكيفية التفكير في الحجم)، وهيكّل النفقات (ومن ذلك إضافة نفقات تطوير المبيعات وإدارة العقود)، ودعم الهوامش، وسرعة المعاملات.

تحديد الموارد والعمليات الرئيسة

بعد أن صيغ عرض اقتراح القيمة لكل من العملاء والأعمال التجارية، يجب على الشركات النظر في الموارد والعمليات الرئيسة اللازمة لتحقيق تلك القيمة؛ فبالنسبة إلى شركة خدمات مهنية، على سبيل المثال، عادة ما تكون الموارد الرئيسة هي العاملين فيها، وتكون العمليات الرئيسة الأشخاص ذوي الصلة (التدريب والتطوير، على سبيل المثال). أمّا لشركة سلع معلبة، فإنّ الموارد الرئيسة هي العلامات التجارية القوية، وقنوات التوزيع لدى تجار التجزئة المختارة جيداً، وقد تكون العلامة التجارية المرتبطة وعمليات قناة الإدارة من بين العمليات الرئيسة .

في كثير من الأحيان، لا تكون الموارد والعمليات الفردية هي التي تصنع الفرق، ولكن علاقة بعضها مع بعض. حيث ستحتاج الشركات دائماً تقريباً إلى دمج الموارد والعمليات الرئيسة بطريقة فريدة؛ للقيام بوظيفة تخدم تماماً مجموعة من العملاء، عندها تكون الشركات قد أوجدت ميزة تنافسية بصورة دائمة على نحو ما. يساعد التشديد أولاً على عرض القيمة وصيغة الربح على توضيح كيفية احتياج هذه الموارد والعمليات إلى الترابط؛ على سبيل المثال: تقدم معظم المستشفيات العامة عرض قيمة يمكن وصفه بأنه «سنفعل أي شيء لأي شخص». ولكن فعل كل شيء للناس كافة يتطلب من هذه المستشفيات

أن تتوافر لديها مجموعة واسعة من الموارد (المختصين، والمعدات، وغيرها) التي يمكن ربطها ببعضها بأي صورة من الصور. والنتيجة هي ليس فقط عدم وجود تمايز ولكن عدم الرضا أيضاً.

هيلتي تنسحب بخفة من بيع المعدات

استفادت هيلتي من فرصة تغير قواعد اللعبة لزيادة الربحية، بتحويل المنتجات إلى خدمة؛ فبدلاً من بيع الأدوات (بأسعار تنخفض باستمرار)، تحولت إلى خدمة التأجير فقط «الأداة التي أنت في حاجة إليها عندما تحتاج إليها، دون متاعب الإصلاح أو التخزين». يتطلب مثل هذا التغيير الجذري في عرض القيمة المطلوب للعملاء تحولاً في الجوانب جميعها لنموذج أعمالها.

شركة الأدوات الصناعية التقليدية	خدمة إدارة مجموعة أدوات هيلتي
مبيعات الأدوات الصناعية والمهنية ولوازمها.	تأجير مجموعة شاملة من الأدوات لزيادة إنتاجية المتعهدين في الموقع.
هوامش منخفضة، دوران مخزون مرتفع.	هوامش مرتفعة؛ أصول كبيرة؛ دفعات شهرية لصيانة الأدوات، والإصلاح، والاستبدال.
قناة توزيع، مصانع منخفضة الكلفة في البلدان النامية، البحث والتطوير.	الموارد والعمليات الرئيسية هوامش مرتفعة؛ أصول كبيرة؛ دفعات شهرية لصيانة الأدوات، والإصلاح، والاستبدال.

وعلى النقيض من ذلك، يستطيع المستشفى الذي يشدد على عرض قيمة محددة دمج الموارد والعمليات بطريقة فريدة تبهج الزبائن وتقرحهم؛ فالمركز الصحي الوطني في دنفر على سبيل المثال، يشدد على عرض قيمة محددة بقوله: إذا كنت تعاني مرضاً في الجهاز الرئوي، فأحضره إلى هنا، سنحدّد أسبابه وجذوره ونصف العلاج الفاعل له. سمح تضيق مجال التركيز للمركز الصحي الوطني بتطوير العمليات التي تعمل على دمج الطرق التي يعمل من خلالها المتخصصون والمعدات المتخصصة معاً.

وكي تستطيع شركة تاتا موتورز تلبية متطلبات عرض القيمة لعملائها وصيغة الربح لنانو، كان عليها أن تعيد تصوّر كيفية تصميم السيارة، وتصنيعها، وتوزيعها. جمعت تاتا فريقاً صغيراً من المهندسين الشباب الذين - على عكس مهندسي الشركة الأكثر خبرة - لن يتأثروا، ويتحدد تفكيرهم بصيغ الأرباح الحالية لصناعة السيارات، وقد قلّل هذا الفريق عدد الأجزاء في السيارة بصورة كبيرة، ما أدى إلى توفير كبير في النفقات، وأعدت تاتا أيضاً تصوّر إستراتيجية موردها، واختارت الاستعانة بمصادر خارجية بنسبة (85%) من مكونات نانو، وقلّصت عدد البائعين إلى (60%) من المعدل الطبيعي تقريباً؛ لتخفيض نفقات المعاملات، وتحقيق وفورات أفضل للحجم.

وعلى الطرف الآخر من خط التصنيع، تتصوّر تاتا طريقة جديدة تماماً لتجميع سياراتها وتوزيعها، فقد كانت الخطة النهائية تقتضي شحن وحدات مكونات المركبات إلى شبكة تجميع مملوكة للشركة،

ولكن بصورة مستقلة عن شبكة خط تجميع الشركة، حيث ستبنى فيها على وَفْقِ الطلب. ستصمم النانو، وتبنى، وتوزع، وتخدم بطريقة جديدة جذرياً، طريقة لا يمكن أن تتحقق دون نموذج جديد للعمل. وبينما هيئة المحلفين ما تزال في الخارج، فقد يتمكن راتان تاتا من حل مشكلة السلامة المرورية بهذه العملية.

أمّا شركة هيلتي، فيكمن التحدي الأكبر في تدريب ممثلي مبيعاتها للقيام بمهمة جديدة تماماً، فإدارة المجموعة ليست مبيعات لعدد قليل من الساعات، ولكن تستغرق أياماً عدّة، أو أسابيع، بل أشهراً من الاجتماعات لإقناع الزبائن بشراء برنامج بدلاً من المنتج. فجأة، وجد ممثلو المبيعات الذين اعتادوا التعامل مع قادة أطقم الشراء، ومديرو الشراء الذين يعملون من خلال مقطورات متنقلة في الموقع - أنفسهم رؤساء تنفيذيين ومديرين ماليين لامعين عبر طاولات المؤتمرات.

إضافة إلى ذلك، تحتاج عمليات التأجير إلى موارد جديدة، وأشخاص جدد، وأنظمة تقنية معلومات أكثر قوة، وغيرها من التقنيات الجديدة؛ لتصميم الحزم المناسبة وتطويرها، ثم التوصل إلى اتفاق بخصوص الدفعات الشهرية. وكانت هيلتي في حاجة إلى عملية للحفاظ على مجموعة كبيرة من الأدوات غير مكلفة وفاعلة أكثر مما اعتاده عملاؤها، وهذا يعني توافر مستودعات كبيرة للتخزين، ونظام لإدارة المخزون، ومصدر تزويد للأدوات البديلة. وفي جانب إدارة العملاء، طورت شركة هيلتي موقعاً على شبكة الإنترنت مكّنت مديري مشروعات البناء الاطلاع على الأدوات جميعها في مجموعاتها ومعدلات

استخدامها، وبتوافر هذه المعلومات بسهولة، يستطيع المديرون التعامل مع محاسبة النفقات المرتبطة بتلك الأصول بسهولة.

غالبًا ما تكون القواعد، والمعايير، والمقاييس، العنصر الأخير في الظهور عند تطوير نموذج الأعمال، وقد لا يمكن تصوُّرها كلها حتى يُختبر المنتج أو الخدمة جديدة، حيث تحتاج نماذج الأعمال إلى المرونة اللازمة للتغيير في السنوات الأولى من تأسيسها.

متى نحتاج إلى نموذج أعمال جديد؟

ينبغي للشركات المؤسسة أن تأخذ على عاتقها مباشرة تأسيس ابتكار نموذج الأعمال على محمل الجد، حيث يمكنها في كثير من الأحيان إيجاد منتجات جديدة تزعج المنافسين دون تغيير جذري لنموذج أعمالها التجارية الخاصة، على سبيل المثال: طورت شركة بروكتر آند غامبل عددًا من المنتجات، بما تصفه (الابتكارات المعطلة للسوق) مثل ممسحة وخرقة سويفر التي تستعمل مرة واحدة، ويمكن التخلص منها، ونوع جديد من معطرات الهواء. بُني كلا الابتكارين على نموذج أعمال (P & G) التجارية القائمة وهيمنتها على المواد الاستهلاكية المنزلية.

أحيانًا، يتطلَّب إيجاد نموٍّ جديد مغامرة الدخول إلى منطقة نموذج أعمال غير معروف، وليس فقط نحو المجهول، أو سوق غير معروفة. ولكن متى؟ يكون الجواب القصير المقتضب هو: عندما توجد حاجة إلى تغييرات كبيرة للعناصر الأربعة المتعلقة بالنموذج القائم،

ولكن الأمر ليس بهذه البساطة دائماً؛ لأنه توجد حاجة إلى قرار إداري حكيم. بعد كل ما ذكرناه، لاحظنا خمسة ظروف إستراتيجية ما تتطلب غالباً تغيير نموذج العمل، هي:

1. فرصة معالجة احتياجات مجموعات كبيرة من العملاء المحتملين الذين استُبعدوا من السوق تماماً؛ لأنَّ الحلول الحالية المتوافرة مكلفة جداً أو معقدة في نظرهم، وذلك عن طريق حلول ابتكارات معطلة، وتشمل هذا الفرصة توفير المنتجات في الأسواق الناشئة (أو الوصول إلى قاع الهرم، أي المجموعات الكبيرة والفقيرة)، كما فعلت نانوتاتا.
2. فرصة الاستفادة من العلامة التجارية لتقنية جديدة، والالتفاف حولها بنموذج أعمال جديد مثلما فعلت (أبل ومشغلات MP3)، أو فرصة الاستفادة من تقنية اختُبرت من قبل، وإيصالها إلى سوق جديدة (مثل، تقديم تقنيات عسكرية في مجالات الفضاء التجارية أو العكس).
3. فرصة جلب الاهتمام صوب مهمة يجب القيام بها، في حين أن مثيلاتها لم توجد حتى الآن، وهذا كثير الحدوث في الصناعات؛ حيث تشدّد الشركات على المنتجات أو شرائح العملاء، ما يؤدي بهم إلى تحسين المنتجات الحالية أكثر وأكثر، وزيادة السلع مع مرور الوقت، ويعطي التشديد على الوظائف للشركات فرصة إعادة تعريف ربحية الصناعة؛ على سبيل المثال: عندما دخلت فيديكس سوق تسليم الطرود، لم تحاول المنافسة عن طريق خفض الأسعار أو

التسويق الأفضل، بل شددت على الوفاء بحاجة عميل لم تلَبَّ كلياً، وهي حاجة تلقّي الطرود الآن، على نحو أكثر موثوقية وأسرع بكثير مما قد تقدمه أيُّ خدمة أخرى، وللقيام بذلك كان عليها دمج عملياتها ومواردها الرئيسية إلى حدٍّ كبير بطريقة أكثر كفاية، وقد منح تركيز نموذج الأعمال الذي نتج من هذه الوظيفة فيديكس ميزة تنافسية كبيرة، استغرقت (UPS) سنوات عدّة لنسخها وتقليدها.

4. الحاجة إلى درء معطلي السوق المنخفضة النفقات، فإذا نجح نانو، فسوف يهدّد صنّاع السيارات الأخرى، بقدر ما هدّدت مصانع الصلب الصغيرة مصانع الصلب المتكاملة قبل عقد من الزمن، بصناعة الصلب بكلفة أقل بكثير مما هو متوافر في السوق .

5. الحاجة إلى الرد على تحول أسس المنافسة. بالتأكيد، ما يُعرفُ حلاً مقبولاً الآن في السوق سيتغير مع مرور الوقت، ما يؤدي بقطاعات السوق الأساسية إلى التحول نحو السلع. كانت شركة هيلتي في حاجة إلى تغيير نموذج أعمالها؛ بسبب انخفاض نفقات التصنيع العالمية؛ (جيدة بما يكفي) هكذا تمكن الوافدون الجدد من دخول السوق الكبيرة بأسعارهم المنخفضة، ما أدى إلى تراجع سوق الأدوات الصناعية ذات الجودة العالية.

وبطبيعة الحال ، يتعين على الشركات عدم الاستمرار في إعادة ابتكار نموذج الأعمال وتجديده، إلا إذا كانت على ثقة بأنّ الفرصة كبيرة لتبرير هذا الجهد؛ إذ إنه لا فائدة تذكر من تأسيس نموذج

أعمال جديد إذا كان جديدًا بالنسبة إلى الشركة فقط، ولكن يجب أن يكون جديدًا، أو مغيرًا لقواعد لعبة الصناعة أو السوق كله. والقيام بخلاف ذلك سيكون مضيعة للوقت وهدرًا للمال.

ستساعدك هذه الأسئلة على تقييم: هل سيسفر تحدي ابتكار نموذج الأعمال عن نتائج مقبولة؟ ستزيد الإجابة بـ (نعم) عن الأسئلة الأربعة كلها كثيرًا من احتمالات التنفيذ الناجح:

- هل تستطيع ربط المهمة مع التشديد على عرض قيمة العميل الملزمة؟
- هل يمكنك ابتكار نموذج يجعل العناصر جميعها؛ اقتراح عرض عرض القيمة المقدم للعميل، وصيغة الربح، والموارد والعمليات الرئيسية، تعمل معًا للقيام بالمهمة بطريقة أكثر فاعلية ممكنة؟
- هل تستطيع إنشاء عملية تطوير أعمال جديدة غير مقيدة بالتأثيرات السلبية- في كثير من الأحيان- للأعمال الأساسية المخصصة بك؟
- هل سيعرقل نموذج الأعمال الجديد المنافسين؟

إنَّ ابتكار نموذج أعمال جديد لأعمال جديدة لا يعني أنَّ نموذج الأعمال الحالي سيصبح مهددًا أو يجب تغييره؛ ففي كثير من الأحيان نرى أنَّ نموذج الأعمال الجديد يعزِّز الأعمال الأساسية ويكملها، مثلما اكتشفت أعمال داو كورنينج.

كيف استطاعت شركة داو كورنينج الخروج عن طريقها المألوفة؟

عندما تحين الساعة المناسبة لابتكار نموذج الأعمال بوضوح، لا يمكن النجاح فقط في الحصول على النموذج المناسب، ولكن أيضاً في التأكد أن الأعمال الحالية لا تمنع بطريقة أو بأخرى النموذج الجديد من إيجاد قيمة له أو ازدهاره، فقد كانت هذه مشكلة داو كورنينج عندما بنى وحدة أعمال جديدة بصيغة أرباح جديدة من نقطة الصفر.

داو كورنينج يحتضن هوامش الربح المنخفضة

وجدت شركة الأعمال داو كورنينج ذات الربحية المرتفعة تقليدياً فرصاً جديدة في عروض الأرباح والهومش المنخفضة، بإنشاء وحدة أعمال منفصلة تعمل بطريقة مختلفة تماماً، وعن طريق تفريق الشركة جذرياً بين وحدات الهوامش المرتفعة والمنخفضة، تجنبت الشركة تفكيك الأعمال التقليدية، بل وجدت مكاسب جديدة في هوامش الربح المنخفضة.

الأعمال المؤسسة	وحدة الأعمال الجديدة
حلول بحسب الطلب، عقود	عرض القيمة المقدم لا إضافات، أسعار الجملة،
تم التفاوض عليها.	للعميل البيع من خلال الإنترنت.
هوامش مرتفعة، أسعار	صيغة الربح التسعير بحسب السوق،
تجزئة عالية لدفع بدل	نفقات عامة منخفضة
خدمات القيمة المضافة.	لاستيعاب هوامش أقل،
	إنتاجية عالية.
البحث والتطوير، وخدمات	الموارد والعمليات نظام تقنية معلومات،
التوجيه.	الرئيسية عمليات بأقل كلفة، مكننة
	(أتمتة) بالحد الأقصى.

لسنوات عدّة، باعت شركة داو كورنينج الآلاف من المنتجات المبنية على السيليكون، وقدمت الخدمات التقنية المتطورة لمجموعة واسعة من الصناعات، وذلك، بعد سنوات من النمو المريح، أصبحت مجموعة من المنتجات في حالة ركود، وتراوح مكانها، وقد كشفت مراجعة الإستراتيجية عن تبصّر مهم جدًّا: أصبح جزء من منتجاتها المنخفضة السعر سلعة مطلوبة. لم يعد كثير من الزبائن من ذوي الخبرة في تطبيقات السيليكون في حاجة إلى الخدمات التقنية؛ بل كانوا في حاجة إلى منتجات أساسية بأسعار منخفضة، وقد أوجد هذا التحول فرصة للنمو، ولكن لاستغلال تلك الفرصة، كان لابدّ لشركة داو كورنينج من معرفة وسيلة خدمة هؤلاء العملاء بالمنتج المنخفض السعر، كانت المشكلة أنّ كلّاً من نموذج الأعمال والثقافة مبنيان على السعر المرتفع، وعلى حزم المنتجات والخدمات المبتكرة. في عام 2002م، وفي السعي إلى تحقيق ما كان أساساً سلعة الأعمال التجارية للعملاء المنخفضة السعر، طلب الرئيس التنفيذي لشركة داو كورنينج جاري أندرسون إلى المدير التنفيذي دون شيتس تنكوتكوين فريق للبدء في أعمال تجارية جديدة.

بدأ فريق العمل عن طريق صياغة عرض القيمة للعملاء الذي اعتقد أنه سيلبي المهمة التي ينبغي القيام بها من أجل العملاء الباحثين عن السعر المنخفض. قرر الفريق أنّ سعر النقطة يجب أن ينخفض بمقدار (15%) (وهذا يعدّ تخفيضاً كبيراً بالنسبة إلى سلعة واحدة). وعندما حلّ فريق البحث ما يتطلبه عرض القيمة للعملاء

الجديد، أدرك أن الوصول إلى تلك النقطة يحتاج إلى اتخاذ ما هو أكثر بكثير من مجرد تخفيض الخدمات، ثم إن خفض السعر بصورة جذرية يدعو إلى صيغة ربح مختلفة تمامًا مع هيكل نفقات أقل من الأصل بكثير، الذي يعتمد كثيرًا على تطوير نظام تقنية المعلومات الجديد. وبيع مزيد من المنتجات بصورة أسرع، تحتاج الشركة إلى استخدام الإنترنت لمكنة (أتمتة) العمليات، وتخفيض النفقات العامة إلى أقصى حد ممكن.

متى يكون النموذج القديم ناجحًا؟

أنت لا تحتاج دائمًا إلى نموذج أعمال جديد للاستفادة من فرصة تغير اللعبة، ففي بعض الأحيان، وكما فعل بروكتر آند جامبل مع سويسر، تجد الشركة أن النموذج الحالي هو نموذج ثوري في سوق جديدة. متى يكون النموذج القديم ناجحًا؟ عندما تكون قادرًا على تحقيق عرض القيمة للعميل الجديد :

- بوجود صيغة الربح الحالي.
- باستخدام معظم الموارد والعمليات الرئيسة الحالية، إن لم يكن كلها.
- باستخدام المقاييس الأساسية، والقواعد، والمعايير، نفسها التي تستخدمها الآن في تشغيل العمل الحالي المخصص بك.

كسر القواعد

بصفتها شركة ناضجة وناجحة، كانت داو كورنينج تزدهم بالموظفين المدربين تدريبًا جيدًا، واعتادوا تقديم عرض قيمة مخصص ذي لمسة جمالية أخاذة. وللقيام بالمكنة (الأتمتة)، يجب أن تكون الأعمال الجديدة أكثر توحيدًا الآن، وهو ما يعني إقامة قواعد

وقوانين مختلفة وأكثر صرامة بكثير: على سبيل المثال: سيكون حجم الطلب محدوداً بعدد قليل من الخيارات ذات الحجم الكبير، وستكون المَهْلُ الزمنية للتسليم ما بين أسبوعين وأربعة أسابيع وستكون الاستثناءات ذات كلفة إضافية)، وستكون شروط الائتمان ثابتة، وستفرض رسوم إذا طلب المشتري العميل خدمة إضافية. وقد كُتِبَ على الجدار أمام الجميع: سَيُمَيِّزُ المشروع الجديد بمستوى منخفض من الاتصال الشخصي مع العملاء، وستكون الخدمة مقدمة من آلات البيع، مثل آلات الصرف التلقائي في المصارف، ومضخات البنزين ذاتية الخدمة، وجميعها موحدة، لذا كان لزاماً على داو كورنينج لتحقيق النجاح كسر القواعد التي استرشد بها سابقاً في نجاحه.

كان على شيتس أن يحدد إذا كان المشروع الجديد، بما له من قوانين وقواعد جديدة، قادراً على النجاح في كنف محددات مؤسسة داو كورنينج المؤسسة. أقام شيتس لعبة حرب تجريبية لاختبار مدى تفاعل الموظفين والنظم مع متطلبات عرض القيمة الجديد المقترح للعمليات الجديدة المقترح، ونَحَى جانباً العادات الراسخة، لكنَّ العمليات القائمة أحبطت أيَّ محاولة لتغيير اللعبة، فأصبح واضحاً أنَّ الأجسام المضادة ستقضي على المبادرة في مهدها. كانت الطريق إلى الأمام واضحة: وعلى المشروع الجديد التحرُّر من القواعد القائمة، وله الحرية في تقرير القواعد المناسبة؛ من أجل أن يزدهر خط إنتاج سلعة الأعمال التجارية الجديدة، وكان لا بدَّ من إنشاء وحدة أعمال جديدة مع هوية العلامة التجارية الجديدة لتعزيز الفرصة وحماية النموذج القائم، فكانت النتيجة ولادة زياميتر Xiameter.

تحديد كفايات جديدة

بعد صياغة عرض القيمة الجديد للعميل، وصيغة الربح الجديدة، شدّد فريق زياميتر على كفايات جديدة سيحتاج إليها، إضافة إلى الموارد والعمليات الرئيسية، وقد مثّلت تقنية المعلومات، جزءاً صغيراً من كفايات داو كورنينج الأساسية في ذلك الوقت، وظهرت بوصفها جزءاً رئيساً من العمل الجديد المعتمد على شبكة الإنترنت، واحتاج فريق زياميتر أيضاً إلى موظفين يتّخذون قرارات ذكية بسرعة جداً، ومن شأنهم التطوير في البيئة المتغيرة بسرعة، ومتخمين في البداية بكثير من الغموض حول العمل. وكما هو واضح، يجب تعيين قدرات جديدة في الأعمال التجارية.

على الرُّغم من إنشاء زياميتر وتشغيلها بصفتها وحدة أعمال منفصلة، لم يرغب دون شيتس وفريق زياميتر التخلي عن ميزة الأعمال القائمة التي حصلوا عليها بمعرفتهم العميقة بالصناعة والمنتجات المخصصة بهم، لقد كان التحدي هو الاستفادة من الخبرات دون استرجاع عقلية القواعد القديمة. أجرى شيتس بحثاً مركزاً في الموارد البشرية داخل شركة Dow Corning ممن يحبون المجازفة، وفي أثناء المقابلة، وعندما صادف المرشحين ذوي المهارات المناسبة، طلب إليهم تولي المنصب على الفور؛ قبل مغادرتهم الغرفة، فساعده هذا النهج على اختيار أولئك المرشحين الذين يمكنهم اتخاذ قرارات بسرعة، والإقدام على القيام بمجازفات كبيرة.

الخططة السريّة: الصبر

عادة ما تراجع الشركات الجديدة الناجحة نماذج أعمالها أربع مرات أو نحو ذلك، وهي على الطريق المؤدية إلى الربحية، في حين يمكن أن يعمل ابتكار نموذج الأعمال الذي تمّ التفكير فيه بصورة جيدة في كثير من الأحيان على تقصير هذه الدورة، ويجب على المؤسسين الناجحين تحمّل الفشل الأولي، وفهم وجود حاجة إلى تصحيح المسار. في الواقع، يتعين على الشركات التّشديد على التعلم والتكيف بقدر تشديدها على التنفيذ، لذا نوصي الشركات التي ابتكرت نماذج الأعمال الجديدة أن تكون صبورة على عملية النمو (للسماح في فرصة اكتشاف السوق) وألا تكون صبورة من أجل الربح (التحقق من صحة عمل النموذج في وقت مبكر)، فالعمل المربح هو أفضل مؤشر مبكر على قدرة النموذج على الاستمرار في الحياة.

وفقًا لذلك، وللسمّاح للمحاولة والخطأ اللذين يرافقان إنشاء أيّ عمل جديد على نحو طبيعي، يوجد أيضًا بناء دورة التنمية التي من شأنها أن تسفر عن نتائج، وتثبت الجدوى مع الحد الأدنى من نفقات الموارد. وعليه، أبقى داو كورنينج نطاق عمليات زياميتر صغيرًا، ولكنه وضع جدولًا زمنيًا طموحًا لإطلاق العمل الجديد، وحدّد هدف أن يصبح مربحًا بحلول نهاية سنته الأولى.

دفعت زياميتر قيمة استثمارات داو كورنينج في ثلاثة أشهر فقط، ومضت لتصبح نجاحًا تحويليًا كبيرًا، وقبل لم يكن لدى داو كورنينج أيّ مكونات للبيع عبر الإنترنت؛ أما الآن يتأتى (30%) من المبيعات عبر الإنترنت، وهذا ما يقرب من ثلاثة أضعاف متوسط الصناعة، ومعظم

هؤلاء العملاء جدد للشركة، وبعيدون كل البعد عن العملاء الحاليين. في الواقع، دعمت زياميتر الأعمال الرئيسية، ما سمح لمندوبي مبيعات داو كورنينج فرض التسعير الممتاز عند تقديم العروض الجوهريّة، مع توفير بديل قابل للتطبيق بالنسبة إلى من سيتدمرون من السعر .

ما القواعد، والمعايير، والمقاييس التي تقف حجر عثرة في طريقك؟

في أيّ عمل، غالباً ما يتلاشى الفهم الأساسي للنموذج الرئيس في ضباب الذاكرة المؤسسية، ولكنه يعيش في القواعد، والمعايير، والمقاييس التي وُضِعَتْ لحماية الوضع الراهن (على سبيل المثال: «هوامش الربح الإجمالي يجب أن تكون عند 40%»)؛ حيث تعدّ خط الدفاع الأول ضد أيّ نموذج جديد يترسخ في المشروعات القائمة .

مالي

- الهوامش الإجماليّة.
- حجم الفرصة.
- تسعير الوحدة.
- هامش الوحدة.
- الوقت للوصول إلى نقطة التعادل.
- صافي حسابات القيمة الحالية.
- استثمار الكلفة الثابتة.
- البنود الائتمانية.

التشغيلية

- جودة المنتج النهائي.
- جودة المورد.
- التصنيع الداخلي مقابل الاستعانة بمصادر خارجية.

• خدمة العملاء.

• القنوات.

• المَهْلُ الزمنية.

• المناولة.

أخرى

• التسعير.

• مطالب الأداء.

• دورة حياة تنمية المنتج.

• أسس حوافز الأفراد ومكافآتهم.

• متغيرات العلامة التجارية.

عادة ما تتبع محاولات الشركات المؤسسة في النمو التحويلي من المنتج أو تقنية الابتكارات، وتتسم جهودهم في كثير من الأحيان بدورات تطوير لمدد طويلة، ومحاولات متقطعة للثور على السوق، وكما توحى قصة أبل آي بود التي كانت سبباً في كتابة هذه المقالة، لم تكن الأعمال التحويلية الحقّة مطلقاً حصراً على اكتشاف تقنية كبيرة وتسويقها، بل يأتي نجاحها من وضع التقنية الجديدة في نموذج أعمال قوي ومناسب.

شهد بوب هيجنز؛ المؤسس والشريك العام لهايلاند كايبتال وشركائها، نصيبه من النجاح والفشل في مشروعاته خلال عشرين سنة من عمله في هذه الصناعة. ويلخص بوب هيجنز أهميّة ابتكار نموذج الأعمال وقوته على النحو الآتي: «اعتقد تاريخياً أننا نحن؛ الرأسماليين المغامرين، نفشل حين ندعم التقنية، وننجح حين ندعم نماذج الأعمال الجديدة».

إستراتيجية المحيط الأزرق

دبليو. تشان كيم ورينييه موبورنيه

جي لالبيرتيه، الذي كان يوماً ما عازف أكورديون، ولاعب سيرك العصي الطويلة، وملتهم الذهب، هو الآن الرئيس التنفيذي لواحدة من أكبر الشركات المصدرة للثقافة في كندا سيرك دو سولي Cirque du Soleil الذي تأسس عام 1984م من قبل مجموعة من فناني الشوارع، ونظّم السيرك عشرات من الإنتاجات التي شاهدها نحو أربعين مليون شخص في تسعين مدينة في العالم، وعائدات خلال عشرين عاماً توازي العائدات التي استغرقت سيرك رينجلينج بروس وبارنوم وبيلي، الشركة الرائدة في مجال السيرك العالمي، أكثر من قرن من الزمان لتحقيقها.

حدث نمو السيرك السريع في وضع بعيد الاحتمال، كانت أعماله (ولا تزال) في تدهور مستمر على المدى الطويل. حيث أصبح بديلة للترفيه، مثل الأحداث الرياضية، والتلفاز، وألعاب (الفيديو) التي تلقي بظلال نموها على أعمال السيرك. أصبح الأطفال، الدعامة الأساسية

لجمهور السيرك، يفضلون (البلاي ستيشن) على أعمال السيرك، إضافة إلى الشعور المتزايد، الذي تغذيه جماعات حقوق الحيوان، ضد استخدام الحيوانات التي تعدُّ تقليدياً جزءاً لا يتجزأ من فقرات السيرك. وعلى جانب العرض، كان نجوم الأداء الذين يعتمد عليهم سيرك رينجلينج ومؤسسات السيرك الأخرى في جذب الحشود، يملون شروطهم في كثير من الأحيان؛ ونتيجة ذلك، تراجعت الصناعة باطراد في أعداد المتفرجين، وزيادة في النفقات. وما هو أكثر من ذلك، كان على أيّ وافد جديد لهذه الأعمال التنافس بشدة ضد شاغلي الأعمال الذين -ولمعظم القرن الماضي- وقد وضعوا معايير الصناعة.

إذن، كيف استطاع السيرك زيادة إيراداته بمقدار اثنين وعشرين ضعفاً خلال السنوات العشر الماضية في مثل هذه البيئة غير الجاذبة؟ يقول شعار واحد من إنتاجات السيرك الأولى: «نحن نعيد اختراع السيرك». لم يكن السيرك يكسب المال عن طريق التنافس ضمن حدود هذه الصناعة القائمة، أو عن طريق اختلاس العملاء من رينجلينج وغيرها، وبدلاً من ذلك، سوقاً جعلت من المنافسة من خلالها غير ذي صلة، فقد جذبت مجموعة جديدة تماماً من الزبائن الذين لم يكونوا من الزبائن التقليديين للصناعة، البالغين وعملاء الشركات الذين لجؤوا إلى المسرح التمثيلي، والمسرح الغنائي (الأوبرا) والرقص الإيقاعي (الباليه)، وكانوا على استعداد لدفع سعر تذكرة أكثر بمرات عدّة من سعر تذكرة السيرك التقليدية لخبرة ترفيهية لم يسبق لها مثيل.

ولفهم طبيعة الإنجاز في السيرك، علينا أن ندرك أن عالم الأعمال يتكون من نوعين مميزين من المجالات، هما: محيطات حُمُرّ

وأخرى زُرُق، حيث تمثل المحيطات الحُمَر الصناعات الموجودة اليوم جميعها، وهي مجال السوق المعروفة، وفيها تكون حدود الصناعة معرفة ومقبولة، وقواعد لعبة المنافسة مفهومة جيداً. وتحاول الشركات القائمة في هذا المجال التفوق على منافسيها؛ من أجل الاستيلاء على حصة أكبر من الطلب الموجود، وعندما يصبح هذا المجال أكثر ازدحاماً، تنخفض احتمالات الأرباح والنمو، وتتحول المنتجات إلى سلع، وتحول زيادة المنافسة المجال إلى ساحة معركة دموية.

في حين تشير المحيطات الزُرُق إلى الصناعات غير الموجودة حالياً جميعها، مجال السوق المجهولة، وهي غير ملوثة بدموية المنافسة، وفيها يتم إنشاء الطلب بدلاً من التناحر عليه، حيث توجد فرص كبيرة للنمو المربح والسريع في آن معاً. توجد طريقتان لإنشاء المحيطات الزُرُق، ففي حالات قليلة، يمكن للشركات أن تنشئ صناعات جديدة تماماً، كما فعل موقع آي باي مع صناعة المزاد على الإنترنت، ولكن في معظم الحالات، ينشأ المحيط الأزرق من داخل المحيط الأحمر، عندما تغير الشركة حدود الصناعة القائمة. وكما سيتضح في وقت لاحق، هذا ما فعله سيرك دو سولي؛ بكسر الحدود التي تفصل السيرك عن المسرح، أنشأ المحيط الأزرق الجديد والمربح صناعة السيرك من داخل المحيط الأحمر.

السيرك هو مجرد واحد من أكثر من مئة وخمسين من إبداعات المحيط الأزرق التي درسناها في أكثر من ثلاثين صناعة، باستخدام بيانات تعود إلى أكثر من مئة سنة خلت، وقد حللنا الشركات التي أنشأت تلك المحيطات الزُرُق ومنافسيهم الأقل نجاحاً، والذين وقعوا في

شراك المحيطات الحُمْر، ولاحظنا بدراسة البيانات، نمطاً متسقاً من التفكير الإستراتيجي وراء إنشاء الأسواق والصناعات الجديدة، التي نسميها إستراتيجية المحيط الأزرق. يختلف المنطق وراء المحيط الأزرق عن إستراتيجية النماذج التقليدية التي تشدّد على المنافسة في مجال السوق الحالية. في الواقع يمكن القول: إن فشل المديرين في معرفة الفروق بين إستراتيجيات المحيطين؛ الأحمر والأزرق وراء كثير من الشركات التي تواجه صعباً عند محاولة الإفلات من المنافسة.

الفكرة باختصار

ما أفضل وسيلة لتعزيز النمو المربح؟ وقف التنافس في مجالات الصناعات المكتظة، ففي المحيطات الحُمْر، تحاول الشركات التفوق على المنافسين لانتزاع شرائح أكبر من الطلب الموجود، وعندما يصبح المجال مزدحماً على نحو متزايد، يتقلص الربح، وتضيق آفاق النمو، وتصبح المنتجات سلعة، وتتحول المنافسة الحادة أكثر من أي وقت مضى إلى ساحة حرب دموية .

كيف يمكن تجنب العراك؟ يوصي كيم وموبورن بإنشاء محيطات زُرُق، وهي أسواق لا تتنازع فيها، وتجعل المنافسة غير ذي صلة. وفي المحيطات الزُرُق، يُخترع الطلب الجديد ويُقتنص. هناك، تقدّم للعملاء قفزة في القيمة في حين تبسط النفقات خاصتك وتنظيمها. أمّا النتيجة، فأرباح جيدة ومجزية، ونمو سريع، وإنصاف للعلامة التجارية التي ستستمر لعقود، في الوقت الذي يتبارى فيه المنافسون للحاق بك.

لناخذ سيرك دو سولي مثلاً، فقد أوجد هذا السيرك صناعة جديدة جمعت بين عناصر السيرك التقليدي وعناصر مستمدة من المسرح المتطورة. وفي غضون عشرين سنة، حقّق السيرك إيرادات كافح سيرك رينجلينج بروس وبارنوم وبيلي، الشركة الرائدة في مجال السيرك العالمي، أكثر من قرن لتحقيقها.

سنتطرق في هذه المقالة إلى مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق، ووصف خصائصها المميزة، إذ إننا نقيّم العواقب المنطقية للأرباح والنمو في مجال المحيطات الزرق، وناقش لِمَ يعدُّ إنشاؤها حتمية متزايدة على الشركات في المستقبل. نعتقد أنَّ فهم إستراتيجية المحيط الأزرق سيساعد شركات اليوم وهي تكافح من أجل النمو والاستمرار، ومن أجل النجاح في الأعمال التجارية في عالم أعمال متسارع.

المحيطات الزرق والحمر

على الرغم من أنَّ المصطلح قد يكون جديدًا، فإنَّ المحيطات الزرق كانت دائمًا معنا. عد إلى الوراء مئة عام، وتساءل عن الصناعات المعروفة اليوم، التي كانت مجهولة في ذلك الحين، الجواب: الصناعات الأساسية مثل السيارات، وتسجيل الموسيقى، والطيران، والبتروكيماويات، والأدوية، وم يكن أحد أيضًا يعرف شيئاً عن الاستشارات الإدارية، أو كانت قد بدأت في الظهور. والآن، أدر عقارب الساعة إلى الوراء ثلاثين عامًا فقط، واطرح على نفسك السؤال نفسه. مرة أخرى، عدد كبير من الصناعات بمليارات الدولارات قفزت إلى حيز الوجود: صناديق الاستثمار المشترك، والهواتف الخلوية، والتقنية الحيوية، وتجارة التجزئة، وتسليم الطرود السريع، وألواح التزلج، والمقاهي والحانات، وأشرطة الفيديو المنزلية، على سبيل المثال لا الحصر. قبل عقود ثلاثة فقط، لم يكن أيُّ من هذه الصناعات موجودة بطريقة ذات معنى.

تطبيق الفكرة

كيف نبدأ في إنشاء المحيطات الزُّرق؟ يقدم كيم وميورن الاقتراحات الآتية: فهم المنطق وراء إستراتيجية المحيط الأزرق: إن المنطق وراء إستراتيجية المحيط الأزرق هو منطق حدسي:

- هو ليس عن ابتكار التقنية. نادراً ما تنتج المحيطات الزُّرق من الابتكار التقني، وفي كثير من الأحيان، تكون التقنية المطلوبة موجودة فعلاً، ويربطها مبدعو المحيط الأزرق بما يقيمه المشترون؛ فكومباك على سبيل المثال، استخدمت التقنيات الموجودة في إنشاء الخادم بروساينا، الذي أعطى المشتريين ضعف حجم ملفات الطباعة وقدراتها التي تمتلكها الحواسيب الصغيرة مقابل ثلث السعر.
- نلت مجبراً على المغامرة في المياه البعيدة لإنشاء المحيطات الزُّرق. تنشأ معظم المحيطات من الداخل، وليس بعيداً عن صناعات المحيطات الحُمر القائمة، ففي كثير من الأحيان ينشئ المؤسسون المحيطات الزُّرق ضمن أعمالهم الأساسية. ننظر إلى الميجابكسل الذي أنشأته (AMC)، اللاعب المخضرم في صناعة السينما والمسرح. قدمت تقنية الميجابكسل لرواد السينما خبرات مشاهدة مذهلة في مسارح بحجم ملاعب الكرة، وبنفقات أقل لأصحاب المسارح والسينما.

تطبيق تحركات إستراتيجية المحيط الأزرق

لتطبيق تحركات إستراتيجية المحيط الأزرق:

- لا تستخدم أبداً المنافسة بصفتها المعيار. وبدلاً من ذلك، اجعل المنافسة غير ذات صلة بإيجاد قفزة في القيمة لكل من نفسك وعملائك. تحرّكت شركة فورد بهذا الاتجاه عندما صنعت طراز T، بإمكانها التفوق على المألوف، وصناعة السيارات المخصصة

للأثرياء، الذين يشترونها للتمتع في عطلة نهاية الأسبوع، والتنزه في جنبات الريف. ولكنها بدلاً من ذلك، عرضت سيارة للاستخدام اليومي، كانت أكثر مبيعاً وبأسعار معقولة، ومتينة، وسهلة الاستخدام والإصلاح أفضل من عروض المنافسين. ازدهرت مبيعات طراز T، وقفزت مبيعات فورد في السوق من (9%) عام 1908م إلى (61%) عام 1921م.

- **قلل قيمة النفقات والنفقات المخصصة بك، في حين هيئ للعملاء مزيداً من القيمة.** تخلص سيرك دوسوليه من عناصر السيرك التقليدية المكلفة، مثل عروض الحيوانات والتنازلات غير الضرورية، وقد ساعد تخفيض هيكل النفقات القائمين على السيرك على توفير عناصر متطورة من المسرح التي يرغب فيها البالغون من الجماهير، مثل العروض الموسيقية التقليدية الأصلية، وفقرات السحر، وجميعها يتغير من عام إلى آخر. جذبت القيمة المضافة البالغين الذين لم يذهبوا إلى السيرك لسنوات، وأغرثهم بالعودة على نحو أكثر إقبالاً، ومن ثمَّ زيادة الإيرادات. وعن طريق تقديم الأفضل من السيرك والمسرح، أوجد السيرك مساحة في السوق لم يكن لها اسم، ولا منافسون حتى تلك اللحظة.

هذه المرة، حرَّك عقارب الساعة إلى الأمام مدة عشرين عاماً، واسأل نفسك: ما عدد الصناعات غير المعروفة اليوم ستكون معروفة فيما بعد؟ وإذا كان التاريخ يتنبأ بالمستقبل، فسيكون الجواب: كثير جداً؛ فللشركات قدرة هائلة على إيجاد صناعات جديدة، وإعادة إنشاء تلك القائمة، وهذه حقيقة تنعكس في التغيرات العميقة التي كانت ضرورية في طريقة تصنيف الصناعات، فقد استبدلت عام 1997م

معايير تصنيف الصناعية القديمة المعيارية التي يزيد عمرها على نصف قرن (SIC) ، ليحلَّ مكانها نظام تصنيف الصناعات في أمريكا الشمالية (NAICS) . وسَّع النظام الجديد القطاعات الصناعية (SIC) العشرة إلى عشرين ، ليشير إلى الحقائق الناشئة لصناعة الأراضي الجديدة ، وصناعات المحيطات الزُّرق الجديدة . أصبح قطاع الخدمات في ظل النظام القديم - على سبيل المثال - الآن سبعة قطاعات ؛ تتراوح من المعلومات إلى الرعاية الصحية والمساعدة الاجتماعية . بالنظر إلى أن هذه الأنظمة قد صُمِّمت لتوحيد التصنيف والاستمرارية ، يظهر مثل هذا الاستبدال أهمية المحيطات الزُّرق التي نتجت عن مصدر النمو الاقتصادي الكبير .

عند النظر إلى الأمام ، يبدو واضحًا لنا أن المحيطات الزُّرق ستبقى محرك النمو ، وأن آفاق النمو في الأماكن الأكثر رسوخًا في السوق ، المحيطات الحُمْر ، تتقلص باطراد ، فقد ساعد التقدم التقني تحسن الإنتاجية الصناعية بصورة كبيرة ، ما سمح للموردين إنتاج مجموعة واسعة لم يسبق لها مثيل من المنتجات والخدمات . ومع سقوط الحواجز التجارية بين الدول والمناطق ، وتوافر المعلومات عن المنتجات والأسعار على نحو فوري ومتاح عالميًا ، تواصل الأسواق المتخصصة وملاذات الاحتكار الاختفاء ، وفي الوقت نفسه ، توجد أدلة قليلة أي زيادة في الطلب ، وفي الأقل الأسواق المتقدمة ، وحيث تشير إحصاءات الأمم المتحدة الأخيرة حتى إلى انخفاض عدد السكان ؛ والنتيجة أن أصبح العرض يتجاوز الطلب في كثير من الصناعات .

سارع هذا الوضع حتمًا في تحويل المنتجات والخدمات إلى سلع، وأشعل حروب الأسعار، وقُلص هوامش الربح، ووفقًا لدراسات حديثة، أصبحت العلامات التجارية الأمريكية الرئيسة في مجموعة متنوعة من فئات المنتجات والخدمات على حدٍّ سواء، متشابهة إلى حدٍّ كبير أكثر فأكثر. وكلما أصبحت العلامات التجارية متماثلة، يتزايد بناء الناس خيارات قواعد الشراء الخيارات على السعر. فلم يعد الناس يصرون، كما في الماضي - على أن يكون منظم الغسيل هو التايد - وليس من الضرورة الالتزام بشراء معجون الأسنان كولجيت عندما تتوجد حملة ترويجية لكريست، والعكس وارد. في الصناعات المكتظة، يصبح من الصعب التفريق بين العلامات التجارية سواء في مُدد الطفرات أو الركون الاقتصادية.

مفارقة الإستراتيجية

يا للأسف، يبدو أن معظم الشركات بقيت قابضة في محيطاتها الحُمْر! ففي دراسة الأعمال التي طبقت على مئة وثمانين شركات، وجدنا أن المشروعات الجديدة في (86%) منها كانت امتدادًا لما هو قائم من أعمال، وهي ليست سوى تحسينات جزئية إضافية إلى الأعمال الحالية، وكان (14%) منها فقط يرمي إلى إيجاد أسواق أو صناعات جديدة. وفي حين أن خطَّ الملحقات مثل (62%) من إجمالي الإيرادات، فإنَّه مثل (39%) فقط من إجمالي الأرباح، وفي المقابل، فإن نسبة (14%) من الشركات التي استثمرت في إنشاء أسواق وصناعات جديدة كُونت ما قيمته (38%) من إجمالي الإيرادات، وقد كُونت قيمة مدهشة مقدارها (61%) من إجمالي الأرباح.

فلماذا هذا الخلل الكبير في مصلحة المحيطات الأحمر؟ يعود جزء من الجواب إلى أن إستراتيجية الشركة تتأثر كثيرًا بجذورها في الإستراتيجية العسكرية، فلغة الإستراتيجية مشبعة بالمفردات والمرجعيات العسكرية، مثل: (ضباط) المسؤولين التنفيذيين في مكاتب (القيادة العامة)، (والقوات) وعلى (الخطوط الأمامية) وبوصفها بهذه الطريقة، تصبح الإستراتيجية كل شيء عن المنافسة في المحيطات الأحمر، فالإستراتيجية هي في مواجهة الخصم في ساحة معركة ذات أرض محدودة. أما إستراتيجية المحيط الأزرق، وعلى النقيض من ذلك، فهي في ممارسة الأعمال التجارية التي تخلو من التنافس. إنها في إنشاء ساحات جديدة، وليس تقسيم السّاحات الحالية؛ لذا فالتشديد على المحيط الأحمر يعني قبول العوامل المقيدة الرئيسة للحرب، والتضاريس المحدودة، والحاجة إلى التغلب على العدو لتحقيق النجاح، إنها تعني أيضًا إنكار القوة المميزة لعالم الأعمال، وهي القدرة على إيجاد مساحة السوق الجديدة التي لا منازع فيها.

لقد تفاقم ميل إستراتيجية الشركة في التشديد على الفوز على المنافسين؛ بسبب صعود الشركات اليابانية في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، فأول مرة في تاريخ الشركة، هجر العملاء الشركات الغربية في جماعات كبيرة. وعندما شنت المنافسة في السوق العالمية، ظهر عدد كبير من إستراتيجيات المحيط الأحمر، وزعمت جميعها أن المنافسة هي في صميم نجاح الشركات وفشلها، أما اليوم، فبالكاد يتحدث الناس عن الإستراتيجية دون استخدام لغة المنافسة، أما المصطلح الأفضل الذي يرمز إلى ذلك، فهو (ميزة تنافسية) إن

النظرة العالمية للميزة التنافسية هي - غالبًا - اندفاع الشركات للتفوق على المنافسين، والحصول على حصة أكبر من مساحة السوق الحالية. نعم، للمنافسة أهمية كبيرة. ولكن من خلال التشديد على المنافسة، تجاهل العلماء، والشركات، والاستشاريون جانبين مهمين جدًا، بل نزعّم أنهما أكثر أهمية بكثير من الجوانب المربحة للإستراتيجية: واحد منهما إيجاد أسواق لا منافسة فيها وتطويرها، أو يوجد قليل منها: المحيطات الزُّرق. وأمّا الآخر، فهو استغلال المحيطات الزُّرق وحمايتها. هذه التحديات مختلفة جدًا عن تلك التي وجَّهت معظم انتباه الإستراتيجيين لها.

نحو إستراتيجية المحيط الأزرق

ما نوع المنطق الإستراتيجي الذي نحتاج إليه لتوجيه إنشاء المحيطات الزُّرق؟ للإجابة عن هذا السؤال، اطلعنا على بيانات يعود تاريخها إلى أكثر من مئة عام خلت عن إنشاء المحيط الأزرق؛ لنرى ما يمكن أن يستشف من أنماط عن ذلك، فقد عرضنا بعض البيانات المتوافرة لدينا في (لقطة من إبداعات المحيط الأزرق) تظهر اللقطة لمحة عامة عن إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة في ثلاث صناعات تمسُّ حياة الناس بصورة كبيرة جدًا: السيارات، وكيفية ذهاب الناس إلى العمل، والحواسيب، وما يستخدمه الناس في العمل، ودور العرض (السينما)، والمسارح، حيث يذهب الناس بعد العمل للاستمتاع، فوجدنا أن:

المحيطات الزرق ليست في الابتكار التقني

تشارك التقنية المتطورة أحياناً في إنشاء المحيطات الزرق، ولكنها ليست سمة مميزة، وهذا صحيح في كثير من الأحيان، حتى في الصناعات المشبعة بالتقنية. ويكشف العرض، وعبر الصناعات الممثلة الثلاث جميعها، نادرًا ما كانت المحيطات الزرق نتيجة للابتكار التقني في حد ذاته، فالتقنية المطلوبة كانت في كثير من الأحيان موجودة فعلاً، حتى إن خطّ التجميع التجديدي الذي أدخله فورد، يمكن تتبعه في صناعة تعليب اللحوم في أمريكا. لم ينشأ المحيط الأزرق في صناعة الحواسيب نتيجة لابتكارات التقنية وحدها، كما كان الحال في صناعة السيارات، بل عن طريق ربط التقنية بما يقيمه المشترون، وكذلك كان الحال مع آي بي أم (650) وخادم PC كومباك، التي غالبًا ما تضمنت تبسيط التقنية.

لقطة من إبداعات المحيط الأزرق

يحدّد هذا الجدول العناصر الإستراتيجية التي كانت معروفة لإبداعات المحيط الأزرق في ثلاث صناعات مختلفة في عصور متباينة، والمقصود بها أن تكون شاملة في الشرح أو مفصلة للمضمون، فقد اخترنا إظهار الصناعات الأمريكية؛ لأنها تمثل السوق الأكبر والأقل تنظيمًا خلال مدة الدراسة، حيث يظهر نمط إبداعات المحيط الأزرق في هذه الصناعات الثلاث متسقًا مع ما لاحظناه في الصناعات الأخرى في الدراسة نفسها.

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسية	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل	هل كانت بسبب التقنية	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت
	واحد جديد أم من المؤسسين؟	الرائدة أم قيمة رائدة؟	الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
السيارات	واحد جديد	قيمة رائدة*	غير جاذبة
طراز فورد T عندما كُشِفَ عنها عام 1908م، كان طراز T أول سيارة تنتج بأعداد كبيرة، وكانت منخفضة السعر، حتى أصبح بإمكان أي مواطن أمريكي شراؤها.			
جنرال موتورز (سيارة لكل مورد ولكل غرض)	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	جاذبة
أنشأت جنرال موتورز المحيط الأزرق عام 1924م بإدخال المرح والابتكار (الموضة) في السيارة.			
السيارات اليابانية ذات الكفاية في استهلاك الوقود	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	غير جاذبة
أنشأ صانعو السيارات اليابانيون المحيط الأزرق في منتصف سبعينيات القرن العشرين، عن طريق خطوط إنتاج السيارات الصغيرة التي يمكن الاعتماد عليها.			

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل	هل كانت بسبب التقنية	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت
	واحد جديد أم من المؤسسين؟	الرائدة أم قيمة رائدة؟	الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
منيفان كرايسلر	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة
عند إدخال شركة كرايسلر شاحنة الركاب الصغيرة عام 1984م، كانت قد أنشأت فئة جديدة من السيارات يسهل استخدامها بوصفها وفيها مساحة للركاب كالحافلة.			
الحواسيب	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	غير جاذبة
آلة تبويب (CTR)			
أنشأت (CTR) عام 1914م آلة الأعمال الصناعية عن طريق تبسيط آلات التبويب ونمذجتها وتأجيرها، وغيّرت اسمها في وقت لاحق إلى (IBM).			
IBM 650 الحاسوب الإلكتروني والنظام (360)	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير قائمة
في عام 1952م، أنشأت آي بي أم صناعة الحواسيب التجارية من خلال تبسيط التقنية الحالية وتخفيض قوتها وسعرها. وفجرت المحيط الأزرق الذي أنشأته بوساطة الحاسوب (650) عندما كشفت عام 1964م النقاب عن نظام (360)، أول وحدة نظام حاسوب.			

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسية	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل	هل كانت بسبب التقنية	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
حاسوب أبل الشخصي	وافد جديد	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير موجودة
على الرغم من أنه لم يكن أول حاسوب منزلي، فقد كان حاسوب أبل II المتكامل والسهل الاستعمال واحداً من إبداعات المحيط الأزرق التي ظهرت عام 1978م.			
خوادم حواسيب كومباك	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير موجودة
أنشأت كومباك المحيط الأزرق عام 1992 عن طريق خادم بروسينيا؛ الخادم الذي وفّر للمشتري قدرات تخزين وطباعة تعادل ضعف ما توفره الحواسيب الصغيرة، وبثلث سعرها.			
حواسيب ديل المصنوعة بحسب الطلب	وافد جديد	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير موجود
في منتصف 1990م، أنشأت ديل المحيط الأزرق في صناعة ذات قدرة تنافسية عالية، عن طريق إيجاد خبرات شراء وتسليم جديدة بالنسبة إلى المشتري.			

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل	هل كانت بسبب التقنية	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت
	واحد جديد أم من	الرائدة أم قيمة رائدة؟	الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
	المؤسسين؟		
دور السينما	واحد جديد	قيمة رائدة (معظمها	غير موجود
أول مسرح للسينما		تقنية قائمة)	
فتح أول مسرح سينما أبوابه عام 1905م، وكان يعرض الأفلام القصيرة على مدار الساعة لجمهور الطبقة العاملة بخمسة سنتات .			
المسارح الفخمة	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها	غير جاذبة
		تقنية قائمة)	
المسارح الفخمة أنشأتها روكسي روثابفيل عام 1914م، كانت هذه المسارح تقدم مسرحًا غنائيًا (أوبرا) لمشاهدة السينما بأسعار في متناول الجميع.			
تجمع دور السينما	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها	غير جاذبة
		تقنية قائمة)	
في ستينيات القرن العشرين، انتشرت تجمعات دور السينما المتعددة في مراكز التسوق في ضواحي المدن الأمريكية. وفرت تجمعات دور السينما خيارات أكبر للمشاهدين، في حين خفضت نفقات المالكين.			

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسية	هل إنشاء المحيط	هل كانت بسبب التقنية	عند إنشاء المحيط
الأزرق من قبل	الرائدة أم قيمة رائدة؟	الأزرق، هل كانت	
واحد جديد أم من		الصناعة جاذبة أم	
المؤسسين؟		غير جاذبة؟	
تجمعات دور السينما الضخمة	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها	غير جاذبة
عرضت تجمعات دور السينما		تقنية قائمة)	
الضخمة، التي أدخلت عام 1995م،			
الأفلام جميعها المتوافرة آنذاك،			
وهيأت للمشاهد تجربة مذهشة في			
معجمات مسارح تصل في حجمها إلى			
حجم الملاعب الرياضية، وبكلفة أقل			
للمالكين.			

* الانطلاق من القيمة الرائدة لا يعني أن التقنية لم تكن ضمن المحفزات. بدلاً من ذلك، هذا يعني أن التقنيات المستخدمة إلى حد كبير موجودة، سواء في تلك الصناعة أو في مكان آخر.

في كثير من الأحيان ينشئ المؤسسون إبداعات المحيطات الزرق، وعادة ما تكون داخل أعمالهم الأساسية كانت شركة جنرال موتورز، وشركات صناعة السيارات اليابانية، وكرايسلر لاعبين مؤسسين عندما أنشؤوا المحيطات الزرق في صناعة السيارات، وكذلك كانت (CTR) والشركات التي تبعتها، أي بي أم، وكومباك في صناعة الحاسوب. وفي صناعة السينما، يمكن قول الشيء نفسه عن المسارح الفخمة، وتجمعات دور السينما. أمّا الشركات المدرجة هنا، فقد كانت شركات فورد، وأبل، وديل، وأول المسارح وافدين جداً في صناعاتهم؛ كانت الشركات الثلاث الأولى مبتدئة، وكان اللاعب الرابع مؤسسة دخلت هذه الصناعة الجديدة عليها، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد ضرر في قيام الشركات

القائمة في إنشاء مساحات جديدة في السوق. إضافة إلى ذلك، كانت المحيطات الزُّرق التي أنشأتها الشركات القائمة تتبع من صميم جوهرها. في الواقع، وكما يظهر في المعرض، تُنشأ معظم المحيطات الزُّرق من الداخل لا من الخارج؛ أي من المحيطات الحُمَر الموجودة في الصناعات القائمة، وهذا يتحدى الرأي القائل: إن الأسواق الجديدة توجد في المياه البعيدة، فالمحيطات الزُّرق بجوارك في كل صناعة.

الشركة والصناعة هي الوحدات الخطأ للتحليل

الوحدات التقليدية للتحليل الإستراتيجي، الشركة والصناعة، لديهم قليل من القوة التفسيرية عندما يتعلق الأمر بتحليل كيفية إنشاء المحيطات الزُّرق وسببه. لا توجد شركة ممتازة على الدوام؛ حيث يمكن أن تكون الشركة نفسها ممتازة في وقت ما، ومتشبثة برأي خائب في وقت آخر، ثم إن كل شركة قد ترتفع وتراجع مع مرور الوقت. وفي المثل، لا توجد صناعة ممتازة على الدوام؛ فالجاذبية النسبية مدفوعة إلى حد كبير من خلال إنشاء المحيطات الزُّرق من الداخل.

إن الوحدة الأنسب للتحليل لشرح إنشاء المحيطات الزُّرق هي التحرك الإستراتيجي، إنها مجموعة الإجراءات والقرارات الإدارية المشاركة في صنع أسواق الأعمال التجارية الكبيرة؛ فكومباك على سبيل المثال، تُعدُّ من قبل كثيرين (فاشلة)؛ لأنه استُحوذ عليها من قبل هيوليت باكارد عام 2001م، ولم تعد شركة. ولكن مصير الشركة في نهاية المطاف لا يبطل خطوة إستراتيجية ذكية قامت بها كومباك، أدَّت إلى إيجاد سوق بمليارات الدولارات في خوادم الحاسوب، وهي الخطوة التي كانت السبب الرئيس لعودة الشركة قوية عام 1990م.

إنشاء المحيطات الزُّرق بيني العلامات التجارية

إن إستراتيجية المحيط الأزرق قوية جداً لدرجة أن خطوة المحيط الأزرق الإستراتيجية يمكن أن تنشئ علامة تجارية تستمر لعقود؛ فالشركات المدرجة في العرض جميعها تقريباً تُذكر كثيراً؛ بسبب إنشائها المحيطات الزُّرق منذ مدّة طويلة؛ إضافة إلى أن قلة من الناس ما زالوا على قيد الحياة شهدوا خروج أول سيارة طراز T من خط تجميع هنري فورد عام 1908م، ولكن ما زالت العلامة التجارية للشركة تستفيد من تحريك ذلك المحيط الأزرق، وتعدّ شركة (IBM)، أيضاً وفي كثير من الأحيان (مؤسسة أمريكية) إلى حدّ كبير؛ بسبب إنشائها المحيطات الزُّرق في مجال الحوسبة، حيث كانت سلسلة (360) تعادل السيارة من طراز T.

كانت النتائج التي توصلنا إليها مشجعة للمديرين التنفيذيين بصورة عامة، وكذلك الشركات المؤسسة التي ينظر إليها تقليدياً على أنها ضحايا إنشاء مساحات جديدة في السوق. إضافة إلى أنها تكشف أن ميزانيات البحث والتطوير الكبيرة ليست المفتاح لإيجاد مساحة جديدة في السوق، ولكن المفتاح هو القيام بالتحركات الإستراتيجية الصحيحة، وما هو أكثر من ذلك، أن الشركات التي تفهم ما يعزز الخطوة الإستراتيجية الجيدة ستكون مناسبة أيضاً لإنشاء المحيطات الزُّرق المتعددة على مرّ الزمن، ومن ثمّ الاستمرار في تحقيق نمو وأرباح عالية على مدى مدّة متواصلة. وبعبارة أخرى، يعدّ إنشاء المحيطات الزُّرق منتجاً إستراتيجياً، وهو بذلك منتج عمل إداري.

الخصائص المميزة

يظهر بحثنا كثيراً من الخصائص المشتركة عبر التحركات الإستراتيجية التي تنشئ المحيطات الزُّرق، فقد وجدنا أن مبدعي المحيطات الزُّرق في تناقض حادّ مع الشركات التي تعمل من خلال القواعد التقليدية؛ أي إنّها لا تستخدم المنافسة معياراً مطلقاً. وبدلاً من ذلك يجعلون المنافسة غير ذات صلة، بإيجاد قفزة في القيمة لكلّ من المشتري والشركة نفسها، العرض (المحيط الأحمر مقابل إستراتيجية المحيط الأزرق) يقارن الخصائص الكبيرة لنماذج هاتين الإستراتيجيتين.

لعل أهم سمة من سمات إستراتيجية المحيط الأزرق هو رفضها المبدأ الأساس للإستراتيجية التقليدية: وهو وجود المقايضة بين القيمة والكلفة، ووفقاً لهذه الأطروحة، تستطيع الشركات إيجاد قيمة أكبر للعملاء بكلفة أعلى أو إنشاء قيمة معقولة بكلفة أقل. وبعبارة أخرى، إن جوهر الإستراتيجية هو الاختيار بين التمايز والكلفة المنخفضة، ولكن عندما يتعلق الأمر بإنشاء المحيطات الزُّرق، تبين الأدلة أن الشركات الناجحة تتابع التمايز والكلفة المنخفضة في الوقت نفسه.

لمعرفة كيفية حصول ذلك، دعونا نعود مرة أخرى إلى سيرك دوسولي، ففي الأيام الأولى لظهور السيرك، كان القائمون عليه يشدّدون على قياس نجاح الآخرين، ويزيدون حصتهم بتقلص الطلب عن طريق التغير والتبديل بين أعمال السيرك التقليدية، وشملت هذه المحاولات استقطاب مزيد من المهرّجين المعروفين ومروزي

الأسود، وهي الجهود التي رفعت نفقات هيكلة السيرك دون تغيير تجربة السيرك إلى حد كبير، وكانت النتيجة ارتفاع النفقات دون ارتفاع الإيرادات، والهبوط اللولبي في الطلب الكلي على السيرك. تحوّل السيرك؛ ولكن بدلاً من اتباع المنطق التقليدي في التفوق على المنافسة، بتقديم حلٍّ أفضل لمشكلة ما، وإنشاء سيرك مع كمٍّ أكبر من المتعة والإثارة، فإنه يتعين عليك إعادة تعريف المشكلة نفسها، بتقديم متعة السيرك وتشويق، إضافة إلى أناقة الفن المسرحي وثقافته وثرائه.

عند تصميم العروض التي تصدت لكلٍّ من هذه اللكمات، كان على السيرك إعادة تقييم مكوّناته التقليدية الطرح. لقد وجدت الشركة أن كثيراً من العناصر التي كانت تعدُّ أساسية في تقديم المتعة والتشويق في السيرك هي في الواقع غير ضرورية، وفي كثير من الحالات مكلفة؛ على سبيل المثال: تقدم معظم مؤسسات السيرك ألعاب الحيوانات، وهذا في الواقع عبء ماليّ ثقيل؛ لأن السيرك لن يتحمل نفقات الحيوانات فقط، بل أيضاً نفقات تدريبها ورعايتها طبيّاً، ونفقات إيوائها، والتأمين عليها، ونقلها، ومع ذلك يجد السيرك أن الإقبال على عروض الحيوانات يتناقص بسرعة بسبب؛ ارتفاع القلق العام بشأن معاملة حيوانات السيرك، وأخلاقيات إظهارها في أوضاع غير مقبولة.

إستراتيجية كل من المحيطين؛ الأحمر مقابل الأزرق

تختلف ضرورات إستراتيجيات المحيط الأحمر عن إستراتيجيات المحيط الأزرق اختلافًا بيّنًا.

إستراتيجية المحيط الأزرق	إستراتيجية المحيط الأحمر
إيجاد مساحة السوق بلا منافسة .	المنافسة في مساحة السوق الحالية .
جعل المنافسة غير ذات صلة .	الفوز في المنافسة .
إنشاء طلب الجديد واغتنامه .	استغلال الطلب القائم .
كسر المفاضلة بين القيمة / الكلفة .	المفاضلة بين القيمة / الكلفة .
مواءمة نظام أنشطة الشركة برُمته من خيارها الإستراتيجي من التمايز أو أجل السعي إلى تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة .	مواءمة نظام أنشطة الشركة برُمته مع خيارها الإستراتيجي من التمايز أو الكلفة المنخفضة .

وفي المثل، وعلى الرغم من ترويج السيرك التقليدي للقائمين بالأداء على أنهم نجوم، أدرك أن الجمهور لم يعد يرى فناني السيرك نجومًا، في الأقل ليس بمعنى نجوم السينما. وتخلصت من عروض الحلقات الثلاث التقليدية أيضًا، ليس لأنها تؤدي إلى الارتباك والفوضى بين المتفرجين الذين يضطرون لتبديل انتباههم من حلقة إلى أخرى، ولكنهم زادوا أيضًا عدد اللاعبين، مع ما يترتب على ذلك من نفقات واضحة، وعلى الرغم من بيع التذاكر المخفضة السعر في ممرات العرض، التي بدت وسيلة جيدة لزيادة الدخل، فإن ارتفاع الأسعار لم يشجع الآباء على الشراء، وأشعرهم كأنهم ذاهبون في نزهة.

وُجِدَ أن الجاذبية الدائمة للسيرك التقليدية انحصرت في ثلاثة عوامل فقط: المهرجين، والخيمة، والحركات البهلوانية التقليدية؛ لذلك، أبقى على المهرجين، في حين تحوَّلت فكاhtهم بعيداً عن التهريج إلى أساليب أكثر تطوراً وسحراً، عَظُمَ الخيمة التي تخلق عنها كثير من مؤسسات السيرك الأخرى، التي توجَّهت صوب الأماكن المستأجرة، ويعود السبب في ذلك إلى أن السيرك أدرك أن الخيمة ألْهَبَت سحره أكثر من أي عامل آخر؛ فقد صُمِّمَتِ الخيمة (هذا الرمز التقليدي) بزخرفة خارجية جميلة، وعلى مستوى عالٍ من الراحة للجمهور. إضافة إلى ذلك، تخلص من نشارة الخشب والمقاعد غير المريحة. استبقيت الألعاب البهلوانية والحركات المثيرة الأخرى، ولكن السيرك خفض أدوارهم، وجعل أفعالهم أكثر أناقة بإضافة الأسلوب والذوق الفنيين.

استُبعدت بعض عروض السيرك التقليدية، لكن أُدخِلت عناصر جديدة مستمدة من عالم المسرح؛ مثلاً: على عكس السيرك التقليدي الذي يضم سلسلة من الأفعال التي لا علاقة بينها، صُمِّمَ السيرك حركات تشبه الأداء المسرحي من حيث الموضوع وخط سير القصة. وعلى الرُّغم من أن الموضوعات كانت غامضة عن قصد، فإنَّها تحقق الانسجام وعنصر التفكير في الأفعال، وكما استعار السيرك الأفكار من مسرح برودواي؛ على سبيل المثال: بدلاً من العرض التقليدي (مرة واحدة وإلى الأبد)، وضع سيرك إنتاجات متعددة استناداً إلى الموضوعات المختلفة وخطوط تسلسل القصة، كما كان الحال مع إنتاج

برودواي أيضاً، كانت لكلّ عرض من عروض السيرك أعمال موسيقية أصلية مخصصة بها، تحرك الأداء وتتماشى معه، وكذلك الإضاءة، وتوقيت الحركات، وأتسم الإنتاج بالرقص المجرد والروحي، وهي فكرة مستمدة من المسرح والرقص الإيقاعي (الباليه). بتقديم هذه العوامل، أوجد السيرك وسائل ترفيه متطورة جداً، وعن طريق تنظيم العروض المتعددة وإنتاجها، أعطى السيرك الناس سبباً للمجيء إليه بتكرار أكثر، ومن ثمّ زيادة الإيرادات.

يقدم سيرك دو سوليه عروضاً أفضل مما يقدمه كلّ من السيرك التقليدي والمسرح. وبالتخلّص من كثير من العناصر المكلفة كان قادراً على الحدّ على نحو كبير من هيكل النفقات، وتحقيق كلّ من التمايز والكلفة المنخفضة. (للحصول على تصوّر لإستراتيجية دعامة اقتصاد المحيط الأزرق، (انظر: السعي في وقت واحد نحو التمايز والكلفة المنخفضة).

بخفض النفقات وزيادة القيمة للمشتريين، تستطيع الشركة تحقيق قفزة في القيمة لنفسها ولعملائها، ولأنّ قيمة المشتري ناجمة عن المرافق والسعر اللذين تقدمهما الشركة، تولد الشركة قيمة لنفسها من خلال هيكل النفقات والأسعار، حيث إنّ إستراتيجية المحيط الأزرق تتحقق فقط عندما يتواءم نظام المرافق، والأسعار، وكلفة أنشطة الشركة برمته على نحو صحيح، إذ إنّ نهج هذا النظام كلّه يجعل إنشاء المحيطات الزرق إستراتيجية مستدامة، تدمج مجموعة من الأنشطة الفنية والتشغيلية للشركة.

إنَّ رفض المفاضلة بين الكُلفة المنخفضة والتمايز ينطوي على تغيير جوهري في عقلية الإستراتيجية، ولا يمكننا التأكيد بما فيه الكفاية أهمية هذا التحول الأساسي. وافترض المحيطات الحُمْر أن أوضاع هيكلية الصناعة لا حياد عنها، وأنَّ الشركات مجبرة على المنافسة في داخلها يستند إلى النظرة الفكرية التي يطلق عليها الأكاديميون اسم عرض البنيوية، أو الحتمية البيئية، فوفقاً لوجهة النظر هذه، يصبح كلٌّ من الشركات والمديرين إلى حدٍّ كبير تحت رحمة القوى الاقتصادية الأكبر منهم، وعلى النقيض من ذلك تستند إستراتيجيات المحيط الأزرق إلى النظرة العالمية، حيث يمكن بناء حدود السوق والصناعات من قبل إجراءات العاملين في مجال الصناعة ومعتقداتهم، وهذا ما نسميه عرض إعادة البناء.

لم يشعر مؤسسو سيرك دو سوليه أنَّهم مقيدون بوضوح للعمل ضمن محددات صناعتهم. في الواقع، هل سيرك دو سوليه حقاً هو مجرد سيرك على الرغم من التغييرات التي قام بها، أم هو مسرح؟ فإذا كان مسرحاً، فما نوع عروضه؟ أهى عروض برودواي، أم أوبرا، أم باليه؟ أنشئ سحر هذا السيرك عن طريق إعادة بناء عناصر مستمدة من كلٍّ من هذه البدائل. وفي النهاية، إنَّه سيرك ينتمي إلى أي من هذه البدائل ولكنه صورة مصغرة من كلٍّ منها. فمن داخل محيطات المسرح والسيرك الأحمر، أنشئ السيرك في محيط أزرق، في مساحة من السوق لم تكن موجودة حتى الآن من غير اسم.

الحواجز التي تحول دون التقليد

تحصد الشركات التي تنشئ المحيطات الزُّرق عادة الفوائد دون التحديات ذات المصدقية مدة عشرة إلى خمسة عشر عامًا، كما كان الحال مع سيرك دو سولي، وهوم ديبوت، وفيدرال إكسبرس، وشركة طيران ساوث ويست، وCNN، على سبيل المثال لا الحصر، والسبب هو أن إستراتيجية المحيط الأزرق تضع حواجز اقتصادية ومعرفية كبيرة أمام التقليد .

السعي إلى تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة في الوقت ذاته

يتم إنشاء المحيط الأزرق في المنطقة، حيث تؤثر إجراءات الشركة على نحو إيجابي في كلٍّ من هيكل النفقات وعرض القيمة للمشتريين. تنتج وفورات النفقات من التخلص من العوامل التي تتنافس عليها الصناعة والحد منها. وترفع قيمة المشتري عن طريق رفع وإيجاد عناصر لم تقدمها هذه الصناعة مطلقًا من قبل، ومع مرور الوقت، تُخفّض النفقات أكثر عندما يتم الحصول على وفورات الحجم؛ بسبب ارتفاع حجم المبيعات الذي يولد قيمة متفوقة .



في البداية، يكون اعتماد نموذج أعمال إبداعات المحيط الأزرق على سهولة التخيل والقيام بها، ولأنَّ إبداعات المحيط الأزرق تجذب الزبائن بأعداد كبيرة فوراً، فهي قادرة على توليد وفورات اقتصادية الحجم الكبير بسرعة كبيرة أيضاً، ما يضع أمام المُقلِّدين صعاب الأعمال غير المواتية من حيث الكُلفة مدة طويلة؛ فوفورات الاقتصاديات الضخمة الحجم التي تتمتع بها متاجر وول مارت على سبيل المثال، قد ثبَّتت بصورة ملحوظة الشركات الأخرى من تقليد نموذج أعمالها. ومن من شأنَّ الجذب الفوري لهذا العدد الكبير من الزبائن أن يوجد أيضاً الشبكات الخارجية، فكلما زاد عدد زبائن أي باي على الإنترنت، أصبح الموقع أكثر جاذبية لكلِّ من البائعين والمشتريين من الأدوات، ما يتيح للمستخدمين حوافز قليلة للذهاب إلى أي مكان آخر.

عندما يتطلب التقليد من الشركات إجراء تغييرات على منظومة الأنشطة كُلِّها، قد تعيق السياسة التنظيمية قدرة المنافس على التحول إلى نموذج أعمال متباينة لإستراتيجية المحيط الأزرق؛ على سبيل المثال: شركات الطيران التي تحاول تقليد شركة طيران ساوث ويست، من حيث تقدم سرعة السفر الجوي، مع المرونة وكلفة القيادة واجهت تحديات كبيرة في التدريب، والتسويق، والتسعير، ناهيك عن الثقافة، فقد كان عدد قليل من شركات الطيران المؤسسة تملك المرونة للقيام بهذا النطاق التنظيمي والتغيرات التشغيلية الكبيرة بين عشية وضحاها؛ إذ إنَّ تقليد نظام كامل ليس بالعمل السهل.

يمكن أن تكون الحواجز المعرفية فاعلة بالدرجة نفسها، فعندما تقدم شركة قفزة في القيمة، فإنها تكسب بسرعة انتشار سمعة علامتها التجارية، وكثرة العملاء المخلصين لها في السوق، حيث تبين لنا التجارب أنه حتى أغلى حملات التسويق تناضل للإطاحة بمؤسسي المحيط الأزرق؛ فمايكروسوفت على سبيل المثال، تحاول منذ أكثر من عشر سنوات احتلال وسط المحيط الأزرق الذي أنشئ ببرمجيتها المالية كويكن. وعلى الرغم من جهودها واستثماراتها جميعها، لم تستطع مايكروسوفت الإطاحة بتلك البرمجية لتحتل مكانها في صدارة الصناعة.

في حالات أخرى، تصطدم محاولات تقليد منشئي المحيط الأزرق مع صورة العلامة التجارية القائمة للمقلد؛ بودي شوب على سبيل المثال، يتجنب النماذج الممتازة، ولا يقدم أي وعود باستدامة الشباب والجمال الأبدي. أمّا العلامة التجارية لمستحضرات التجميل الراسخة مثل استي لودر ولوريال، فقد كان تقليدها صعباً جداً؛ لأن ذلك سيكون إشارة بإبطال كامل لصورتها الحالية، والتي هي بناء على وعود استبقاء الشباب والجمال الدائمين.

النمط المتسق

في حين أن صياغة النمط والتعبير الفكري عنه قد تكون جديدة، كانت إستراتيجية المحيط الأزرق دائماً موجودة، سواء أواعية تلك الشركات لهذه الحقيقة أم لا؟ أنعم النظر وفكر في أوجه الشبه بين سيرك دو سوليه وتجربته في المسرح والسيرك، وإنشاء فورد سيارة الطراز T.

في نهاية القرن التاسع عشر، كانت صناعة السيارات صغيرة وغير جذابة، فتنافست أكثر من خمس مئة شركة من شركات صناعة السيارات في أمريكا في تحويل السيارات الفاخرة المصنوعة يدوياً بكلفة ألف وخمس مئة دولار تقريباً، التي لا تحظى بشعبية كبيرة عند الأفراد جميعهم سوى مع القلة الغنية جداً، وقد أتلّف المناهضون للسيارات الطرق، وأغلّقوا مواقف السيارات بالأسلاك الشائكة، ونظموا مقاطعة لسيافة سيارات رجال الأعمال والسياسيين. أشعل وودرو ويلسون روح العصر عندما قال عام 1906م: «لا شيء نشر الشعور الاشتراكي أكثر من السيارات، وقد أطلق عليها (صورة لغطرسة الثروة)».

بدلاً من محاولة التغلب على المنافسة وسرقة حصة الطلب المتوافرة في السوق من شركات صناعة السيارات الأخرى القائمة، أعاد فورد بناء حدود صناعة السيارات والعربات التي تجرها الخيول لإنشاء المحيط الأزرق فقد كانت العربات التي تجرها الخيول الوسيلة الأولى من وسائل النقل المحلية في أنحاء أمريكا جميعها في ذلك الوقت، فقد كانت لها ميزتان واضحتان على السيارات، هما: تستطيع الخيول تجنب المطبات والوحد الذي يعيق حركة السيارات، ولا سيّما عند هطل المطر والثلوج، على الطرقات الترابية في كل مكان في البلاد، إضافة إلى أنّ الحفاظ على الخيول والعربات أسهل بكثير من الحفاظ على السيارات الفاخرة في ذلك الوقت، التي تتعطل في كثير من الأحيان، وتتطلب خبراء الإصلاح بأجور باهظة، وعددهم في تناقص في السوق. كان فهم هنري فورد هذه المزايا التي أظهرت له كيف يمكنه الابتعاد عن المنافسة وفتح طرق جديدة على الطلب غير مستغلة.

سمى فورد الطراز T بسيارة (جميع الناس، المصنوعة من أفضل المواد) ومثل سيرك دو سولي، جعلت شركة فورد للسيارات المنافسة غير ذات صلة، فبدلاً من صناعة سيارات أنيقة تتناسب مع العصر، صنع سيارات مخصصة لعطلة نهاية الأسبوع في الريف، وعددًا قليلاً من السيارات الفاخرة، التي كان القليل من الناس يستطيع شراؤها، بنى فورد سيارة، مثل عربة تجرها الخيول، للاستخدام اليومي، وجاء الطراز T في لون واحد فقط؛ الأسود، ووضع عددًا من الإضافات الاختيارية. كانت السيارة موثوقًا بها وقوية، وقد صُممت للسير دون جهد يذكر على الطرق الترابية في المطر والثلج أو الأيام المشمسة، لقد كانت سهلة الاستخدام والإصلاح، بإمكان الناس تعلم قيادتها في يوم واحد. ومثل سيرك دو سولي، ذهب فورد خارج هذه الصناعة ليجد السعر المناسب، وأخذ في الحسبان سعر العربات التي تجرها الخيول (أربع مئة دولار)، وليس السيارات الفاخرة الأخرى. في عام 1908م، كانت كلفة الطراز الأول T ثمان مئة وخمسين دولارًا، وفي عام 1909م، انخفض السعر إلى ست مئة وتسعة دولارات، وبحلول عام 1924م انخفض السعر إلى مئتين وتسعين دولارًا، وبهذه الطريقة، حول فورد مشتري العربات التي تجرها الخيول إلى مشتري سيارات، تمامًا مثلما حول السيرك رواد المسرح إلى رواد له. ازدهرت مبيعات طراز T، وارتفعت حصة فورد في السوق من (9%) عام 1908م إلى (61%) عام 1921م، وبحلول عام 1923م، كانت أغلبية الأسر الأمريكية تمتلك سيارة.

حتى عندما عرض فورد للأعداد الكبيرة من المشتريين قفزة في القيمة، حققت الشركة أقل هيكل كلفة في هذه الصناعة، بقدر ما حققه السيرك في وقت لاحق. وعن طريق الحفاظ على السيارات موحدة جدًا ومحدودة الخيارات ومع أجزاء قابلة للتبديل، كان فورد قادرًا على إلغاء نظام التصنيع الذي استخدم في بناء السيارات السائدة من قبل الحرفيين المهرة، الذين داروا حول محطة عمل واحدة، وصنَّع السيارة قطعة إثر أخرى من البداية وحتى النهاية. لقد استبدل خطَّ جميع فورد الثوري العمال المهرة بالحرفيين غير المهرة، حيث يعمل كلٌّ منهم بسرعة وكفاية على مهمة واحدة صغيرة، وهذا ما سمح لفورد الانتهاء من صناعة السيارة في أربعة أيام فقط، الأمر الذي يستغرق واحدًا وعشرين يومًا في الشركات الأخرى وفقًا للقواعد والمعايير، ما جعله يحقق وفورات ضخمة في النفقات.

تعايشت المحيطات الزُّرق والْحُمْر دائمًا معًا، وستظل دائمًا كذلك؛ لذا يتطلب الواقع العملي من الشركات فهم منطق إستراتيجية كلا النوعين من المحيطات، أما في الوقت الحاضر، فيهيمن التنافس في المحيطات الْحُمْر على مجال الإستراتيجية في النظرية والتطبيقات، وحتى عندما تكون الشركات في حاجة ملحة إلى إيجاد المحيطات الزُّرق. وعليه، حان الوقت لتوحيد المقاييس في مجال الإستراتيجية مع توازن أفضل بين الجهود عبر كلا المحيطين. وعلى الرُّغم من أنَّ إستراتيجية المحيط الأزرق كانت موجودة دائمًا، فإنَّها كانت إستراتيجية غير مدركة للواقع العملي إلى حدٍّ كبير. ولكن حال إدراك

الشركات أن إستراتيجيات إنشاء المحيطات الزُّرق مختلف عن إستراتيجيات المحيطات الحمر، عندئذٍ، ستكون قادرة على إنشاء مزيد من المحيطات الزُّرق في المستقبل.

* * *

أسرار نجاح تنفيذ الإستراتيجية

غارى إل. نيلسون، كارلا إل. مارتن، و اليزابيث بورز

يمكن أن تضعك إستراتيجية رائعة، أو منتج رائع، أو اختراق للتقنية على الخريطة التنافسية، ولكن التنفيذ الصحيح فقط هو ما قد يقيقك على تلك الخارطة، لذلك، على أدائك أن يكون بمستوى الوضع الذي وصلت إليه ولكن يا للأسف فإن غالبية الشركات ليست موفقة جداً في ذلك، وهذا باعترافهم! على مدى السنوات الخمس الماضية، وجهنا الدعوة لآلاف عدّة من الموظفين (جاء 25% منهم من وظائف تنفيذية) لإكمال تقييم عبر الإنترنت عن قدرات شركاتهم، وهي العملية التي هيأت قاعدة بيانات لمئة وخمسة وعشرين ألف ملف شخصي، تمثل أكثر من ألف شركة، ووكالة حكومية، وشركات غير ربحية في أكثر من خمسين بلدًا، فقيّم ثلاثة عاملين من أصل خمسة من الموظفين العاملين في الشركات منظماتهم بأنّ أداءها ضعيف التنفيذ، وعندما سئلوا: أيتفقون مع العبارة (تتحول القرارات الإستراتيجية والتشغيلية المهمة بسرعة في العمل إلى أفعال؟) أجابت الأغلبية بالنفي.

التنفيذ هو نتيجة آلاف القرارات التي تُتخذ في كل يوم من الموظفين الذين يتصرفون وفقاً للمعلومات التي بحوزتهم ووفق مصالحهم الذاتية ففي عملنا لمساعدة أكثر من مئتين وخمسين شركة على تعلّم التنفيذ بفاعلية أكثر، حدّدنا أربع لبنات أساسية يستطيع التنفيذيون استخدامها للتأثير في تلك الإجراءات؛ لتوضيح حقوق اتخاذ القرار، وتصميم تدفق المعلومات، والتوفيق بين المحفزات وإجراء تغييرات على الهيكلية. (ومن أجل التبسيط، هي: حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكلية)، وفي الجهود الرامية إلى تحسين الأداء، تذهب معظم المنظمات مباشرة إلى التدابير الهيكلية؛ لأنّ التغييرات البسيطة في مخطط هيكل المنظمة يبدو الحل الأكثر وضوحاً، وحيث تكون التغييرات مرئية وملموسة، إذ إن مثل هذه الخطوات عموماً تجني بعض الكفايات على المدى القصير بسرعة، ولكن القيام في ذلك يُعنى فقط بأعراض الاختلال الوظيفي، ولا يُعنى بأسبابها الجذرية، وعادة ما تنتهي الشركات بعد سنوات عدّة إلى المكان نفسه الذي انطلقت منه.

ينبغي أن يكون التغيير الهيكلي جزءاً من مسار تحسين عملية التنفيذ، ولكن من الأفضل أن نفكر في الأمر على أنه تتويج لجهود، وليس حجر الزاوية لها حيث يظهر بحثنا أنّ الإجراءات التي لها علاقة بحقوق القرارات والمعلومات هي أكثر أهميّة بكثير، ولها ضعف الفاعلية، من حيث التحسينات التي أدخلت على لبنتي البناء الأخيرتين. (انظر: ما أكثر ما يهم تنفيذ الإستراتيجية؟).

على سبيل المثال، خذ حالة شركة السلع المعلبة للمستهلك العالمي التي تعثرت وهي في طريق إعادة التنظيم في وقت مبكر من تسعينيات القرن العشرين. (لقد غيرنا تحديد التفاصيل في هذه الحالات وغيرها التي تتبع.)، فنتيجة خيبة الأمل في أداء الشركة، قامت الإدارة العليا بما كانت تقوم به الإدارات العليا في معظم الشركات في ذلك الوقت: وهي إعادة الهيكلة، فألغت بعض الدرجات الإدارية، ووسّعت نطاق السيطرة والإشراف، فانخفضت أجور إدارة الموظفين بسرعة بنسبة (18%) وبعد ثماني سنوات، بقيت الحال على ما هي عليه، وكأن شيئاً لم يكن، ثمّ تسلّلت الدرجات إلى الإدارة مرة أخرى، وتقلّص نطاق السيطرة مرة أخرى. ففي معالجتها للهيكل فقط، تعاملت الإدارة مع الأعراض المرئية من سوء الأداء، ولكنها لم تسبر السبب الرئيس، وهو كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية مساءلة الموظفين عن تلك القرارات.

وقد نظرت الإدارة هذه المرّة لآلية القيام بالعمل بطريقة مختلفة، وبدلاً من البحث عن سبل تقليص النفقات، شدّد على تحسين التنفيذ، فاكتشفوا في هذه الأثناء الأسباب الحقيقية لتراجع الأداء، فلم يكن للمديرين إحساس واضح بأدوار كلٍّ منهم ومسؤولياته، ولم يفهموا بحدسهم القرارات التي كان عليهم القيام بها، بالإضافة إلى أن كان الارتباط بين الأداء والمكافآت كان ضعيفاً، فقد كانت هذه الشركة تعتمد على الإدارة المفصلة وانتقاد قرارات (شخص) بعد أن أصبحت نتائج تلك القرارات معروفة، ولكنها مقصورة في المساءلة. أمضى

مديرو الإدارة الوسطى (40%) من وقتهم في التبرير، ورفع التقارير إلى الإدارة العليا، أو مناقشة القرارات المرحلية مع مرؤوسيه المباشرين.

استناداً إلى هذا الفهم، صممت الشركة نموذج إدارة جديداً، من شأنه تحديد من الذي كان مسؤولاً عما حدث، وأسست الروابط بين الأداء والمكافأة؛ مثلاً: القاعدة في هذه الشركة - وليس من غير المألوف في هذه الصناعة - كان ترفيع العاملين سريعاً، في غضون ثمانية عشر شهراً إلى سنتين، وذلك قبل أن يعطوا فرصة لرؤية مبادراتهم، ونتيجة لذلك استمر المديرون في المستويات كافة بوظائفهم القديمة، حتى بعد أن رُفِّعوا، يطلون برؤوسهم من على أكتاف مرؤوسيه المباشرين الذين هم الآن المسؤولون عن مشروعاتهم، وفي حالات كثيرة جداً، يقومون بعملهم.

الفكرة باختصار

يجوز لإستراتيجية رائعة أن تضعك على الخريطة التنافسية، ولكن التنفيذ الصحيح فقط هو الذي يبقيك هناك، ولكن يا للأسف معظم الشركات تتقدم بصعوبة في التنفيذ؛ لأنها تعتمد كثيراً على التغيرات الهيكلية، مثل إعادة التنظيم؛ من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية . على الرغم من أن للتغيير الهيكلي وضعا خاصا في التنفيذ، فإن له مردودا على المدى القصير فقط؛ مثلاً: خفضت إحدى الشركات درجات الإدارة بصفة أن هذا الإجراء جزء من إستراتيجية لمعالجة الأداء المخيب للآمال، فانخفضت النفقات بصورة كبيرة في البداية، ولكن سرعان ما تسلتل الدرجات الإدارية إلى ما كانت عليه. يبين بحث كل من نيلسون، ومارتن،

وباورز Neilson, Martin & Powers أن تنفيذ النماذج المثالية يشدد على

جهود اثنين من المستويات أكثر بكثير من التغيير الهيكلي، هما:

- توضيح حقوق الشخص الذي يكون مسؤولاً عن نتيجة عملية أو مشروع

معين، ومخوفاً لاتخاذ القرارات، المثال، تحديد من (يملك) كل قرار،

ومن المسؤولون عن تزويد المنظمة بالمدخلات.

- ضمان تدفق المعلومات حيثما وجدت حاجة إلى ذلك، مثل ترفيع

المديرين أفقيًا، ويعني أن الشخص يُعطى زيادة في المسؤوليات، وذو

سلطة أكبر، ولكن دون أجر إضافي؛ حتى يبنوا الشبكات اللازمة للتعاون

عبر الوحدات الحاسمة لإستراتيجية جديدة.

لذا، يجب معالجة حقوق اتخاذ القرار وتدفق المعلومات أولاً، وبعد ذلك فقط

تُغيّر الهياكل التنظيمية ويُعاد تنظيم الحوافز لدعم تلك التحركات.

اليوم، يظل الأفراد في مناصبهم مدّة أطول؛ كي يتمكنوا

من متابعة مبادراتهم الذاتية ويشهدون ثمار جهودهم وهم ما

زالوا في أماكنهم، ولكن ما هو أكثر من ذلك، تواصل نتائج تلك

المبادرات بالظهور في استعراضات أدائهم لبعض الوقت حتى بعد

أن تمّت ترقيتهم، ما يضطر المديرين العيش مع التوقعات التي

وضعوها وهم في وظائفهم السابقة؛ لذا يصبح التنبؤ أكثر دقة

وموثوقة.

لم تسفر هذه الإجراءات عن هيكليّة مع عدد أقل من المستويات

ونطاق أكبر من السيطرة، ولكن ذلك كان من الآثار الجانبية، وليس

التركيز الأساسي الناجم عن التغييرات.

تطبيق الفكرة

للمعززات الآتية أهمية كبيرة في تنفيذ إستراتيجية ناجحة :

حقوق اتخاذ القرارات

- تأكد أن العاملين في شركتك جميعهم يعرفون القرارات والإجراءات التي تُسند إليهم.
- مثال: في إحدى شركات السلع الاستهلاكية العالمية، كانت القرارات التي يتخذها قادة الأقسام والمناطق الجغرافية عرضة للتجاوز من قبل قادة الشركات التشغيليين الذين يتحكمون في تخصيص الموارد؛ ما أدى إلى عرقلة القرارات، وارتفعت النفقات العامة مع زيادة الأقسام لأعداد الموظفين لتقوية خط المعارضة من أجل تحدي قرارات الشركة. ولدعم إستراتيجية جديدة تعتمد على التركيز على العملاء، أوكل الرئيس التنفيذي للشركة المسؤولية عن الأرباح إلى الأقسام.
- شجع المديرين الذين هم في المستوى الأعلى على تفويض القرارات التشغيلية.
- مثال: في إحدى المنظمات الخيرية العالمية، أدى عدم قدرة المديرين على المستوى القطري على التفويض إلى شلل القرار. وعليه، شجع فريق القيادة المديرين الإقليميين على تفويض المهام التشغيلية القياسية، فساعد هذا القرار المديرين على التشديد على تطوير الإستراتيجيات اللازمة للوفاء برسالة المنظمة.

تدفق المعلومات

- تأكد من تدفق المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية بسرعة إلى مقر الشركة، وبهذه الطريقة يتمكن الفريق الأعلى من تحديد الأنماط، واعتماد أفضل الممارسات في أقسام الشركة جميعها.
- مثال: في إحدى شركات التأمين، كانت المعلومات الدقيقة عن جدوى المشروعات تخضع للرقابة المشددة عندما تُنقل إلى أعلى

التسلسل الهرمي، ولتحسين تدفق المعلومات إلى المستويات العليا من الإدارة، اتخذت الشركة خطوات لإنشاء ثقافة غير رسمية أكثر انفتاحًا من الماضي، فبدأ كبار المسؤولين التنفيذيين الاختلاط مع قادة الوحدات في أثناء اجتماعات الإدارة، وتوفير فرص عادية للموظفين في تعلم نقل المعلومات، وتعزيز معرفتهم بالقضايا والأفكار المحددة غير العمل، حيث يناقشون قضايا الشركة الأكثر إلحاحًا .

• سهّل تدفق المعلومات عبر الحدود التنظيمية للشركة.

مثال : لإدارة علاقات أفضل مع عدد كبير من العملاء والأسواق والتجار، أو ممارسة بيع منتج أو خدمة إضافية إلى العملاء الحاليين، تحتاج الشركة إلى تحدّث وحداتها بعضها مع بعض، وللقيام بذلك، كلفت مجموعة أنشئت حديثًا بالتشديد على التسويق القائم على العملاء، وتشجيع التواصل بين أقسام الشركة. أصدرت المجموعة تقارير بصورة منتظمة تظهر الأداء مقابل الأهداف، بحسب المنتج والمنطقة الجغرافية، وزودت بتحليل للأسباب الجذرية لفجوات الأداء، فعزّزت اجتماعات الأداء الفصلية الثقة المطلوبة للتعاون.

• ساعد موظفي الميدان، والموظفين المسؤولين مباشرة عن تحقيق الأهداف والغايات، على فهم كيفية تأثير خياراتهم اليومية في صافي الدخل.

مثال: في إحدى شركات الخدمات المالية، وضع مندوبو المبيعات على نحو اعتيادي صفقة مخصصة لمرة واحدة مع العملاء كلفت الشركة أكثر مما جنت منها من إيرادات، لم يكن موظفو المبيعات مدركين للكلفة والآثار المعقدة المترتبة على هذه الصفقات. تناولت الإدارة معالجة اختلال المعلومات عن طريق اعتماد نهج

(التخصيص الذكي) إلى المبيعات. وللقيام بالصفقات المخصصة بحسب الطلب، أنشأت مكاتب العمليات الخلفية الموحدة، مثل تقييم الأخطار، وطوّرت أيضاً أدوات دعم تحليلية لتزويد مندوبي المبيعات بمعلومات دقيقة عن النفقات المترتبة عن صفقاتهم المقترحة لها، فتحسنت الربحية.

عناصر التنفيذ القوي

تنشأ استنتاجاتنا عن عقود من التطبيق العملي والبحث المكثف، فمنذ خمس سنوات تقريباً، شرعنا نحن وزملاؤنا بجمع البيانات التجريبية لتحديد الإجراءات التي كانت أكثر فاعلية في تمكين الشركة من تنفيذ الإستراتيجية. ما الطرق المتعلقة بإعادة الهيكلة، والتحفيز، وتحسين تدفق المعلومات، وتوضيح حقوق اتخاذ القرار الأكثر أهمية؟ بدأنا بوضع قائمة تحتوي على سبع عشرة صفة، تقابل كل واحدة منها واحدة أو أكثر من اللبئات الأربع التي عرفنا أنها تساعد على التنفيذ الفاعل لصفات، مثل التدفق الحر للمعلومات عبر الحدود التنظيمية، أو الدرجة التي يتمتع كبار القادة من خلالها عن المشاركة في اتخاذ القرارات التشغيلية. ومع أخذ هذه العوامل في الحسبان، طوّرنا عرضاً مرئياً للبيانات الشخصية المرتبطة بمستخدم معين بحسب الطلب على الإنترنت، يسمح للأفراد بتقييم قدرات مؤسساتهم التنفيذية، فجمعنا على مدى السنوات الأربع اللاحقة أو أكثر بقليل، بيانات من آلاف عدّة من العروض، التي بدورها سمحت لنا بمعايرة تأثير كل صفة في قدرة الشركة على التنفيذ بصورة أدقّ، وهذا ما ساعدنا على ترتيب

الصفات السبع عشرة جميعها وفقاً لتأثيرها النسبي. (انظر: الصفات الأساسية للفاعلية التنظيمية السبع عشرة).

يساعد ترتيب الصفات على توضيح أهمية المعلومات، وحقوق اتخاذ القرار على التنفيذ الفاعل للإستراتيجية، حيث ترتبط الصفات الثماني الأولى مباشرة بحقوق اتخاذ القرار والمعلومات، في حين ترتبط ثلاث منها فقط بالهيكلية، ولا يقع أيُّ منها ضمن الرتب العليا ؛ أي ما بعد الرتبة الثالثة عشرة. سنتناول الصفات الخمس الأولى فيما يأتي:

1. كلُّ شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤول عنها.

في الشركات التي تتَّسم بالتنفيذ الناجح، يتفق (71%) من عاملها مع هذا البيان؛ ولكن هذا الرقم ينخفض إلى (32%) في المؤسسات ذات التنفيذ الضعيف.

يصبح عدم وضوح حقوق اتخاذ القرار أكثر احتمالاً مع نضوج الشركة. بوجه عام، تكون المنظمات حديثة العهد مشغولة جداً في الحصول على الأشياء، حيث لا يتوافر لها الوقت للقيام بتحديد الأدوار والمسؤوليات على نحو واضح في البداية، ولكن لماذا لا ينبغي لهم القيام بذلك؟ ليس من الصعب في الشركة الصغيرة معرفة ما ينوي الأشخاص الآخرون القيام به، وهذا صحيح لبعض الوقت، حيث

تسير الأمور على نحو جيد بما فيه الكفاية، ولكن مع نمو الشركة، يأتي المديرون التنفيذيون ويذهبون، وهم بذلك يحضرون معهم توقعات مختلفة، ويأخذون أخرى مثلها عند مغادرتهم، وبمرور الوقت تصبح عملية الموافقة ملتوية، ومعقدة، وغامضة أكثر فأكثر، وتصبح أقل وضوحاً على نحو متزايد، وبخاصة عند نقاط بدء المساءلة لشخص وانتهائها عند شخص آخر.

وجدت إحدى شركات السلع الاستهلاكية المعمرة العالمية هذه الحقيقة بالطريقة القاسية، وما كان متداولاً بين المتنافسين والمتضاربين في اتخاذ القرارات أن من الصعب العثور على أي شخص دون الرئيس التنفيذي ممن يعدُّ حقاً مسؤولاً عن الربحية، فقد كانت الشركة مقسمة إلى ستة عشر قسمًا للمنتجات، تتجمع في ثلاث مجموعات جغرافية: أمريكا الشمالية، وأوروبا، وثالثة دولية، وكل مجموعة مسؤولة عن تحقيق أهداف أداء واضحة، ولكن كان موظفو مقر قيادة الشركة يتحكمون في أهداف الإنفاق، وكيفية تخصيص المال للبحث والتطوير على سبيل المثال، وكانت القرارات التي يقوم بها قادة الأقسام والمناطق الجغرافية تتجاوز بصورة متكررة من قبل القادة التشغيليين، فازدادت النفقات العامة؛ لأنَّ الأقسام أضافت الموظفين لمساعدتهم على إنشاء وحدات قوية لتحدي قرارات الشركات.

توقفت القرارات وتعثرت، في حين كانت الأقسام تتفاوض في موضوع الوظائف، حيث كان لكل مستوى الحق في طرح الأسئلة. وحيث كان العاملون في الأقسام (المحللون الماليون على سبيل المثال) في

كثير من الأحيان يذعنون إلى من هم أعلى منهم منصباً في الشركات، بدلاً من نائب رئيس القسم الذي يعملون فيه، حيث يكون القادة الوظيفيون مسؤولين عن المكافآت والترقيات، ويكون الحق للرئيس التنفيذي وفريقه التنفيذي فقط البت في النزاعات وحلّها. كل هذه الأعراض غدت بعضها، وعند اجتماعها معاً أعاقَت التنفيذ، حتى يأتي رئيس تنفيذي جديد.

يختار الرئيس التنفيذي الجديد التشديد بصورة أقل على التحكم في الكلفة، وبصورة أكبر على النمو المربح بإعادة تعريف الأقسام وإعادة توجيه اهتمامها نحو المستهلكين. وضمن النموذج لتنظيمي الجديد، أسند الرئيس التنفيذي المعين المساءلة عن تحقيق الأرباح على نحو لا لبس فيه إلى الأقسام، ومنحهم أيضاً السلطة للاستفادة من الأنشطة الوظيفية لدعم أهدافهم (ومزيد من السيطرة على الميزانية). أُعيدت صياغة أدوار الشركات الوظيفية وحقوق اتخاذ القرار؛ لتقديم دعم أفضل لاحتياجات الأقسام، ولبناء الروابط المشتركة بين الأقسام اللازمة لتطوير القدرات العالمية للأعمال بصورة كليّة. بالنسبة إلى الجزء الأكبر، فهم القادة الوظيفيون حقائق السوق، وأنّ التغيير ينطوي على بعض التعديلات على نموذج الأعمال التشغيلي، وساعدت على دفع الرئيس التنفيذي ليعيد الأقسام إلى عملية إعادة التصميم التنظيمي، بحيث لا يبدو النموذج الجديد مفروضاً عليهم بقدر ما هو أمر تشاركوا في صنعه وبنائه معاً.

2. وصول المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية إلى مقر القيادة بسرعة.

يتفق في المتوسط، زهاء (77%) من الأفراد في المنظمات قوية التنفيذ مع هذا البيان، في حين يتفق (45%) فقط من الأفراد في المنظمات ضعيفة التنفيذ معه.

يمكن أن يقوم مقر القيادة العامة بوظيفة قوية في تحديد الأنماط، وتعميم أفضل الممارسات في أنحاء قطاعات الأعمال والمناطق الجغرافية جميعها، ولكن يمكن للمقر أن يؤدي هذا الدور التنسيقي إذا كانت لديه معلومات دقيقة ومحدثة عن السوق، وخلافاً لذلك سيكون مضطراً لفرض رؤاه وسياساته بدلاً من تأجيل العمليات التي هي أقرب بكثير إلى العملاء.

لنأخذ قضية الشركة المصنعة للمعدات الثقيلة كاتربيلر، فالشركة اليوم شركة عالمية ناجحة جداً، وتقدر قيمتها السوقية بخمسة وأربعين بليون دولار، ولكن قبل جيل مضى، كانت الشركة غير متوازنة، لدرجة أن وجودها كان مهدداً بالانهيار، كانت حقوق اتخاذ القرار آنذاك في يد أعلى سلطة، عن طريق المكاتب العامة الوظيفية الواقعة في المقر العام في بيوريا، إيلينوي، في حين كانت أكثر المعلومات اللازمة لاتخاذ تلك القرارات محصورة في الميدان مع مديري المبيعات. قال أحد المديرين التنفيذيين في الميدان: «كان اتخاذ القرار يستغرق وقتاً طويلاً في طريق صعوده إلى القمة والعودة منها إلى الأقسام الوظيفية،

ولم تكن في الحقيقة قرارات تجارية جيدة؛ بل كانت قرارات وظيفية أكثر منها قرارات أعمال، وقد أعلمنا الرئيس التنفيذي الحالي جيم إوينز، الذي كان في حينها المدير التنفيذي في أندونيسيا، أنَّ المعلومات التي تجد طريقها إلى أعلى الهرم الوظيفي كانت (تُلَمَّعُ مرات عدة على طول الطريق إلى هناك). وبسبب بُعْدِ المديرين التنفيذيين الكبار، وانقطاعهم عن معلومات السوق الخارجية، كانوا يشددون على الأعمال الداخلية للشركة، ويبالغون في تحليل القضايا، ويعتمدون على القرارات التي اتخذت في المستويات الدنيا، التي كانت تكلف الشركة ضياع الفرص في الأسواق التي تتحرك بسرعة.

كان التسعير -على سبيل المثال- يبنى على الكلفة، ولا يتحدّد عن طريق واقع السوق، ولكن عن طريق تسعير المقر العام في بيوريا. وكانت النتيجة أنَّ فقد مندوبو المبيعات في أنحاء العالم جميعها فرص بيع كثيرة لمصلحة شركة كوماتسو، التي كانت أسعارها التنافسية تحرز الفوز باستمرار على أسعار كاتربيلر. في عام 1982م، أعلنت الشركة عن أول خسارة سنوية في تاريخها الذي يمتد إلى ستين عامًا تقريبًا، فقد وكانت تفقد في العامين 1983م و1984م، مليون دولار في اليوم لمدة سبعة أيام في الأسبوع، وبحلول نهاية عام 1984م، خسرت كاتربيلر مليار دولار، وبحلول عام 1988م، عندما كان جورج شيفر الرئيس التنفيذي على قمة البيروقراطية الراسخة التي كانت كما في كلماته: «يقال لي ما كنت أريد أن أسمع، وليس ما كنت في حاجة إلى معرفته»؛ ولذلك كوّن فريق عمل من مديري المستوى المتوسط (الرافضين لسياسته) وطلب إليهم رسم خريطة مستقبل كاتربيلر.

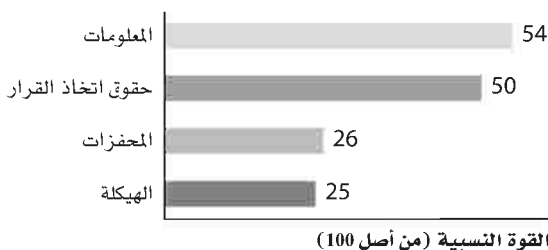
ومن المفارقات، كانت وسيلة ضمان تدفق المعلومات الصحيحة للمقر الرئيسي أنَّ القرارات الصائبة تُتَّخَذُ عند المستوى الأدنى من المديرين في الشركة. وعن طريق تفويض المسؤولية التنفيذية لمن هم أقرب إلى مكان العمل، توافر لكبار المسؤولين التنفيذيين المجال للتشديد أكثر على القضايا الإستراتيجية العالمية. وعليه، أعادت الشركة تنظيم وحدات أعمالها، وجعلت كلاً منها مسؤولة عن بيان الأرباح والخسائر المخصصة بها، وبهذا الإجراء لم يعد للمكاتب الوظيفية العامة، التي تتمتع بالقوة كلها، مكاناً في الوجود، بين عشية وضحاها، وبذلك تمَّ التخلص من المواهب والخبرة، ومن ذلك الهندسة، والتسويق، والتصنيع، ووزعت على وحدات الأعمال الجديدة، التي يمكنها الآن تصميم منتجاتها، وتطوير عمليات تصنيعها، وجداولها الزمنية، وتحديد أسعارها أيضاً. عملت هذه الخطوة على إلغاء المركزية في حقوق اتخاذ القرار بصورة جذرية، وإعطاء الوحدات السيطرة على قرارات السوق. حينئذٍ، بدأ قياس بيانات الأرباح والخسائر لكل وحدة أعمال على حدة وباستمرار عبر المؤسسة كلها، وأصبح العائد على الأصول مقياس النجاح العالمي. وتوافر هذه المعلومات الدقيقة، والمحدثة باستمرار، والقابلة للمقارنة مباشرة، أصبح بإمكان كبار صنّاع القرار في مقر القيادة العامة اتخاذ الخيارات والمقايضات الإستراتيجية الذكية، بدلاً من استخدام بيانات المبيعات التي عفا عليها الزمن لاتخاذ قرارات التسويق الفاعلة.

في غضون ثمانية عشر شهراً، كانت الشركة تعمل من خلال النموذج الجديد: «كان هذا العمل ثورة فأصبح نهضة»، ويتذكر أوينز:

«التحول المذهل لشركة متعثرة بصورة غير معقولة إلى أخرى لديها الحماس لتنفيذ المشروعات، وكانت مرحلة التحول الانتقالية تلك سريعة جداً؛ لأنها حاسمة وكاملة، وشاملة، بل عالمية في أنحاء العالم جميعها، وكلها في وقت واحد».

ما الأمور الأكثر أهمية لتنفيذ الإستراتيجية؟

عندما تفشل شركة في تنفيذ إستراتيجيتها، فإن أول إجراء يفكر المديرون في القيام به هو إعادة الهيكلة في الأغلب. في حين أن بحثنا يبين أن أسس التنفيذ الجيد تبدأ بتوضيح حقوق اتخاذ القرار، والتأكد من تدفق المعلومات إلى حيث يجب أن تذهب، فإذا قمت بذلك على الوجه الصحيح، فغالباً ما تصبح الهيكلة الصحيحة والمحفزات واضحة.



الصفات السبع عشرة الأساسية للفاعلية التنظيمية

من بحوث استطلاعاتنا المستمدة من أكثر من ستة وعشرين ألف موظف في إحدى وثلاثين شركة، خلصنا إلى الصفات التي تجعل المنظمات فاعلة في تنفيذ الإستراتيجية. فيما يأتي، تجد هذه الصفات مرتبة من حيث الأهمية:

الرتبة	الصفة	معامل القوة (من أصل 100)
1	كل شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤولاً عنها.	81
2	تصل المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية إلى مقر القيادة بسرعة.	68
3	عندما تتخذ القرارات، فيجب عدم انتقادها بعد ظهور النتائج.	58
4	تتدفق المعلومات بحرية عبر الحدود التنظيمية.	58
5	عادة ما يمتلك موظفو الميدان وموظفو المقر العام المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير خياراتهم اليومية في الربح والخسارة الإجمالية للشركة.	55
6	إمكان مديري الخط من الوصول إلى المقاييس التي يحتاجون إليها لقياس الدوافع الرئيسية لأعمالهم.	48
7	يحصل مديرو المقر العام على المقاييس التي يحتاجون إليها لقياس المحفزات الرئيسية لأعمالهم.	32
8	نادراً ما ترسل الرسائل المتضاربة إلى السوق.	32
9	تُصنّف عملية تقييم الأداء الفردي بين الأداء: العالي، والمقبول، والمنخفض.	32
10	القدرة على الوفاء بالتزامات الأداء تؤثر بشدة في التقدم الوظيفي والتعويض.	32
11	وصف ثقافة هذه المنظمة (بالإفتتاح والترغيب) أكثر دقة من وصفها (بالقيادة والسيطرة).	29
12	إن الدور الرئيس لموظفي الشركات هنا هو دعم وحدات الأعمال بدلاً من التدقيق عليها.	29
13	يمكن أن تكون الترفيعات الجانبية (من وظيفة إلى أخرى عند المستوى نفسه في التسلسل الهرمي).	29
14	يمكن لموظفي المسار السريع توقع الترفيعات أكثر من مرة كل ثلاث سنوات.	23
15	في المتوسط، يكون لدى مديري الوسط هنا خمسة أو أكثر من الرؤوس المباشرين.	19
16	إذا كانت أرباح الشركة متدنية في سنة ما، ولكنها جيدة عند أحد الأقسام، فسيحصل رئيس ذلك القسم على مكافأة.	13
17	إضافة إلى الأجر، توجد معززات أخرى كثيرة تحفز الأفراد إلى القيام بعمل جيد.	10

لبنة البناء ■ حقوق اتخاذ القرارات ■ المعلومات ■ المحفزات ■ الهيكلية

3. عندما تتخذ القرارات أو الإجراءات، فمن النادر انتقادها

بعد أن تصبح نتائجها معروفة

يعتمد انتقاد شخص ما القرارات والإجراءات بعد أن تصبح نتائجها معروفة على مستوى موقعه الوظيفي، حيث يمكن أن يضيف منظور المؤسسة الأكبر والأوسع نطاقاً قيمة لهذه القرارات، ولكن المديرين المسؤولين عن المنتج لا يجوز لهم إضافة قيمة إضافية؛ وبدلاً من ذلك، فإنهم قد يوقفون التقدم بإعادة تنظيم وظائف مرؤوسيههم، في حين أنهم، في الواقع، يتهربون من مثل هذا التغيير. في بحثنا، يعتقد (71%) من المستطلعين في شركات ضعيفة التنفيذ أن القرارات تُنتقد بعد ظهور نتائجها، في حين أن (45%) فقط من المستطلعين في المنظمات قوية التنفيذ لديهم هذا الشعور.

عملنا في الآونة الأخيرة مع منظمة خيرية عالمية تعنى بالحد من الفقر. كانت للمنظمة مشكلة يحسدها الآخرون عليها: كانت تعاني الإجهاد الناجم عن النمو السريع في التبرعات والزيادة المقابلة في عمق عروض برنامجها واتساعه، كما قد تتوقع كانت هذه المنظمة غير الربحية مكتظة بمتبرعين للعمل فيها وكان كلٌّ منهم يرى بشدة أن مشروعاتها ملكية شخصية لهم. لم تكن تكافئ حتى أكثر المهام الإدارية العادية، فقد كان مديرو المستوى القطري على سبيل المثال، يشرفون شخصياً على إصلاح الناسخة، ولكن عدم قدرة المديرين على التفويض أدى إلى شلل القرارات، وعدم وجود المساءلة، في

أثناء تطورها، وكان انتقاد القرارات بعد ظهور نتائجها ظاهرة كثيرة الحدوث، وعندما وجد شك في من المخوّل باتخاذ القرار، كان الافتراض في كثير من الأحيان انعقاد سلسلة من الاجتماعات التي لم يتم التوصل عن طريقها إلى قرار. وعندما تتخذ القرارات في نهاية المطاف، كانت تفحص على نحو عام من قبل كثير من الأطراف، التي لا يوجد بينها أي شخص يمكن أن يكون مسؤولاً عن النتائج. وفي محاولة لتسريع عملية صنع القرار بإعادة الهيكلة، من خلال جمع القادة الرئيسيين مع خبراء في الأمر موضع الخلاف، ضمن منشأة حديثة تعدّ من مراكز التميز المركزية والإقليمية، وصلوا إلى طريق مسدود بدلاً من الوصول إلى حلّ. لم يكن المديرون الرئيسيون متأكدين من حقهم في الاستفادة من هذه المراكز؛ لذلك لم يبالوا بالأمر.

قامت إدارة ومديرو هذه المنظمة غير الربحية بالرجوع إلى مرحلة التخطيط، وعملنا معهم لتصميم خريطة لصنع القرار، أداة للمساعدة على تحديد الأنواع المختلفة من القرارات التي ينبغي اتخاذها، ومن خلال ذلك أوضحوا وعززوا حقوق اتخاذ القرارات على مستويات الإدارة جميعها، عندها أصبح المديرون جميعهم مشاركين بنشاط في تفويض المهام التشغيلية القياسية. وعندما يصبح للناس فكرة واضحة عن أي القرارات التي يجب أو لا يجب اتخاذها، أصبحت عملية تحميلهم المساءلة والمسؤولية عن القرارات عملية عادلة. وما هو أكثر من ذلك، أصبح بإمكانهم الآن تجميع طاقاتهم

لتنفيذ رسالة المنظمة. إضافة إلى ذلك، حسّنت عملية توضيح حقوق اتخاذ القرارات والمسؤوليات قدرة المنظمة على تتبع الإنجاز الفردي، ما ساعد على رسم مسارات مهنية جديدة وموفّقة من أجل النهوض بالمنظمة.

4. تتدفق المعلومات بحرية عبر الحدود التنظيمية

عندما لا تتدفق المعلومات أفقيًا عبر الأجزاء المختلفة للشركة، تتصرف الوحدات كما الصوامع؛ كلٌّ بمفردها، وتصار وفورات الحجم ونقل أفضل الممارسات فيما بينها. إضافة إلى ذلك، تفقد المنظمة -كونها كلٌّ متكامل- فرصة تطوير كادر من المديرين الحاليين والمستقبليين الضليعين في جوانب عمليات الشركة جميعها، إذ يشير بحثنا إلى أنّ (21%) فقط من المشاركين من الشركات ضعيفة التنفيذ يعتقد أنّ المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية، في حين يرى (55%) من المشاركين من الشركات قوية التنفيذ أنّ المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية. ولما كانت النسب، حتى للشركات قوية التنفيذ، منخفضة جدًّا، فإنّ هذه قضية يجب على معظم الشركات العمل على تحسينها.

حالة تحذيرية تأتي من شركة تجارية إلى أخرى، حيث فشلت فرق عمل العملاء والمنتجات في التعاون لخدمة قطاعات رئيسة: عدد كبير من عملاء عبر المنتج، ولإدارة العلاقات مع العملاء المهمين، أنشأت الشركة مجموعة تسويق تشدد على العملاء، فطوّرت هذه

المجموعة برامج توعية للعملاء، وابتكرت نماذج تسعير، وصممت العروض الترويجية والاقتطاعات، لكن هذه المجموعة لم تصدر أي تقارير واضحة ومتسقة عن مبادراتها والتقدم إلى وحدات المنتج، ووجدت صعوبة في تأمين الوقت للاجتماع بالإدارة عبر الوحدة بصورة منتظمة لمناقشة قضايا الأداء الرئيسة. قامت كل وحدة منتج بتخطيط خططها وتواصلها بطريقتها الخاصة، واستنزفت مجموعة العملاء طاقة هائلة لفهم أولويات مختلف الوحدات، وتصميم طرق تواصل كل وحدة. كان أي من هذه الوحدات ضعيفاً، إضافة إلى أنها لم تكن على علم بأن هذه المجموعة الجديدة تبني طرقاً بناءة نحو شريحة من العملاء الرئيسين. على العكس (وكما هو متوقع)، شعر فريق العملاء أن الوحدات تولي اهتماماً عادياً فقط لخططها، ولم تستطع الحصول على تعاونهما في القضايا الحرجة التي تخص منتجات العملاء المتعددة، مثل المقايضات المحتملة، وحجم التخفيضات.

تاريخياً، لم يكن نقص التعاون هذا يسبب أي مشكلة؛ لأن الشركة كانت اللاعب المهيمن في سوق هامش الربحية فيها عالٍ. ولكن عندما أصبح السوق أكثر تنافسية، نظر العملاء إلى الشركة بأنها شركة لا يمكن الاعتماد عليها، وعلى نحو عام مورد صعب، وأصبحوا مترددين باطراد للدخول معها في علاقات إيجابية مناسبة.

وعلى الرغم من أن القضايا أصبحت واضحة، فقد كان الحل معقداً جداً، وينطوي على أكثر من الحصول على مجموعات تتواصل بعضها مع بعض، وأصبح قسم العملاء مسؤولاً عن إصدار تقارير

منتظمة إلى وحدات المنتج تظهر الأداء مقابل الأهداف، بحسب كل منتج ومنطقة جغرافية، وتزويد تحليل دعم للأسباب الجذرية للمشكلة. وُضِعَ موعد جدول اجتماع إدارة الأداء للانعقاد كل ثلاثة أشهر، ما هيئاً منتدى لتبادل المعلومات وجهاً لوجه، ومناقشة القضايا المعلقة، فاستدرجت هذه التحركات الثقة التنظيمية الأوسع نطاقاً المطلوبة للتعاون.

5. عادة، يمتلك موظفو الميدان، وموظفو الصف الأول المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير خياراتهم اليومية في ميزانية الربح والخسارة

بالضرورة، يجب أن ترتبط القرارات العقلانية بالمعلومات المتاحة للموظفين، فإذا لم يفهم المديرون قيمة الحصول على دولار إضافي واحد في الإيرادات، فإنهم سيتتبعون دائماً الإيرادات الإضافية. ولا يستطيع أحد أن يقول: إنهم على خطأ، حتى لو كان القرار الذي اتخذه في ضوء كامل المعلومات غير صحيح، وقد بينت بحوثنا أن (61%) من الأفراد في الشركات قوية التنفيذ يوافقون على أن الموظفين الميدانيين وموظفي المقر العام لديهم المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير قراراتهم في عملية الربح والخسارة، وينخفض هذا الرقم إلى (28%) في الشركات ضعيفة التنفيذ.

لقد رأينا هذا الإجراء غير الصحي في شركة خدمات مالية كبيرة التي كانت قد بنيت من

خلال سلسلة من عمليات الاستحواذ الناجحة لمصارف إقليمية صغيرة عن طريق دمج العمليات، واختار المديرون الفصل بين موظفي الصف الأول الذين يبيعون القروض عن مجموعات مكاتب الدعم الخلفية التي تقيّم الأخطار وألحقوهم بدوائر مختلفة، وفي كثير من الحالات، بمواقع مختلفة. ولكن مع الأسف، فشلوا جميعهم في توفير ما يلزم من المعلومات وروابط التعزيز لضمان سلسلة العمليات، ونتيجة لذلك واصلت كلٌ منها تحقيق أهداف، هي في كثير من الحالات متنافسة.

على سبيل المثال، يعقد مندوبو المبيعات على نحو اعتيادي صفقات مخصصة جدًا مرة واحدة مع العملاء وهذه الصفقات تكلف الشركة أكثر مما يجنوه من الإيرادات. لم يكن لدى مندوبي المبيعات فهم واضح لكلفة الآثار المترتبة على هذه الصفقات، ومن غير معلومات كافية، يعتقد موظفو المبيعات أن موظفي المحاسبة، والنفقات يعملون على إفشال صفقاتهم، في حين ترى مجموعات الدعم موظفي الأقسام الأمامية رعاية بقر يهوون التهويل. في نهاية العام، عندما تم التوفيق بين البيانات أخيرًا، أُلقي على الإدارة اللوم في الزيادة الحادة في النفقات التشغيلية التي غالبًا ما تمحو الربح من هذه الصفقات.

عالج التنفيذيون هذا الاختلال في المعلومات بتبني نهج (التخصيص الذكي) في المبيعات، فقد وحدوا عمليات نهاية إلى نهاية (وهو مصطلح يستخدم في كثير من المجالات التجارية، إشارة إلى بداية نقاط الخدمة ونهايتها. وتحتضن نظرية نهاية إلى نهاية

فلسفة أنَّ القضاء على كثير من الطبقات المتوسطة أو الخطوات ممكن، ويحسن الأداء والكفاية في أيّ عملية (المستخدمة في غالبية الصفقات ويسمح للتخصيص فقط في ظروف محددة، وأسسوا لهذه الصفقات المخصصة عمليات المكتب الخلفي الواضحة، وأدوات الدعم التحليلية لتزويد مندوبي المبيعات بالمعلومات الدقيقة عن النفقات المترتبة على الصفقات المقترحة، وفي الوقت نفسه وُضِّحَتْ معايير الإبلاغ المشتركة وأدواتها لكلٍّ من العمليات الأمامية والخلفية؛ لضمان وصول كلِّ مجموعة إلى البيانات والمقاييس نفسها عند اتخاذ القرارات. وعندما فهم كلُّ جانب واقع العمل الذي يوجهه الطرف الآخر، تعاونوا على نحو أكثر فاعليّة، وعملوا على ما هو في مصلحة الشركة كلّها، ولم يكن هناك مزيد من المفاجآت في نهاية العام.

توضيحات عن البيانات

اختبرنا الفاعليّة التنظيمية عن طريق الطلب إلى الأشخاص ملء نموذج تشخيصي عبر الإنترنت، وهو أداة تتألف من تسعة عشر سؤالاً (سبعة عشر منها تصف الصفات التنظيمية، في حين يصف السؤالان الآخران المخرجات).

ولتحديد أي من الصفات السبع عشرة في أداتنا هي الأكثر ارتباطاً بالتميز في التنفيذ؛ بحثنا عن إحدى وثلاثين شركة في قاعدة بياناتنا، حيث وصلتنا ملفات ما لا يقلُّ عن مئة وخمسين فرداً أكملوا النموذج دون تعريف بأنفسهم)، ليصبح المجموع

ستة وعشرين ألفاً وسبع مئة وثلاثة وأربعين رداً، وبتطبيق تحليل الانحدار على كلٍّ من مجموعات البيانات الإحدى والثلاثين، ربطنا الصفات السبع عشرة بمقياسنا للفاعلية التنظيمية، التي عرّفناها بأنها استجابة إيجابية لبيان المخرجات، (تحوّل القرارات الإستراتيجية والتشغيلية المهمة بسرعة إلى أفعال)، ثم رتبنا الصفات، بحسب عدد مجموعات البيانات التي أظهرت السمة ارتباطاً كبيراً بمقياسنا للنجاح ضمن فاصل الثقة (90%). أخيراً، فهرسنا النتيجة ضمن مقياس المئة نقطة، فأظهرت الصفة الأولى (كلُّ شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤولاً عنها) وجود علاقة إيجابية مهمة مع مؤشر نجاحنا في خمس وعشرين من مجموعات البيانات الإحدى والثلاثين، ليصبح مؤشرها (81).

إنشاء برنامج التحول

اللبات الأربع التي يمكن للمديرين استخدامها في تحسين تنفيذ الإستراتيجية هي: حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والهيكلية، والمحفزات. هذه اللبات ترتبط ارتباطاً وثيقاً فيما بينها. إنَّ حقوق اتخاذ القرار -سلطة- غير الواضحة لا تشلُّ صنع القرار فقط، ولكنها تعيق تدفق المعلومات أيضاً، وتفصل الأداء عن المكافآت، وتجيز الحلول التي تعيق خطوط التواصل الرسمية، علاوة على أنَّ حجب المعلومات يؤدي إلى قرارات خائبة، وتطوير وظيفي محدود، وتعزز عدم التواصل الإداري. إذن، ما الذي علينا فعله؟

لما كانت كلُّ شركة مختلفة، وتواجه مجموعة فريدة من المتغيرات الداخلية الخارجية؛ ولذلك لا يوجد جواب عالمي لهذا السؤال، فالخطوة الأولى تحديد مصادر المشكلة، وهي غالباً تبدأ بالطلب إلى موظفي الشركة الإجابة عن نموذج المسح والتنميط الخاص وتجميع النتائج، وكلما كان عدد المشاركين من العاملين في الشركة أكبر، كانت النتيجة أفضل.

عندما يفهم المديرون التنفيذيون نقاط ضعف شركاتهم، يصبح بإمكانهم اتخاذ أيّ عدد من الإجراءات، حيث تظهر (تحسينات رسم خرائط لبنات البناء عينة تكتيكات) تتألف من خمس عشرة خطوة ممكنة يمكن أن يكون لها تأثير في الأداء، تُمثل الخيارات المدرجة فقط عينة من عشرات من خيارات المديرين التي يمكنهم القيام بها، إذ تتجه هذه الإجراءات كُلُّها نحو تعزيز واحد أو أكثر من الصفات السبع عشرة؛ على سبيل المثال: إذا كنت ستتخذ خطوات لتوضيح عملية صنع القرار وتبسيطها، فمن المحتمل أنك ستعزز صفتين، هما: (كلُّ شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤولاً عنها) و(عندما تتخذ القرارات، فيجب عدم انتقادها بعد ظهور النتائج).

ولكنك بالتأكيد لا تريد وضع خمس عشرة مبادرة في برنامج تحويل واحد، فمعظم المنظمات لا تملك القدرة الإدارية أو الرغبة التنظيمية في وضع أكثر من خمس أو ستّ في وقت واحد، وكما أكدنا سابقاً، عليك أولاً أن تتخذ خطوات معالجة حقوق اتخاذ القرار والمعلومات، ومن ثمّ تصمّم التغيرات الضرورية للمحفزات والهيكل لدعم التصميم الجديد.

ولمساعدة الشركات على فهم أوجه القصور فيها، وبناء برنامج التحسين الذي سيكون له أكبر الأثر، فقد طورنا جهاز محاكاة التغيير التنظيمي، تصاحب هذه الأداة التفاعلية التعريف الذي سبق أن أعدناه عن الموظفين، ما يسمح لك بمحاولة تجربة عناصر مختلفة من برنامج التغيير الافتراضي، ولمعرفة أي منها سيكون الأفضل في استهداف نقطة ضعف شركتك، وللحصول على لمحة عامة عن عملية المحاكاة، انظر الشريط الجانبي (اختبار تحوّل شركتك).

للحصول على فكرة عن العملية من البداية إلى النهاية، من خلال الإجابة عن أسئلة التعريف التشخيصي، لصياغة إستراتيجيتك، ولإطلاق التحول التنظيمي الخاص بك أيضاً، فكّر في تجربة شركة رائدة في مجال التأمين، مثل شركة جودوارد Goodward Insurance. كانت جودوارد ناجحة، ولديها احتياطات رأسمال قوية، وعائدات ثابتة ونمو في عدد العملاء، ومع ذلك تريد قيادتها مواصلة تعزيز التنفيذ للوفاء بجدول إستراتيجية خمس سنوات طموحة، تشمل الأهداف الهجومية في مجال نمو عدد العملاء، وزيادة الإيرادات، وخفض النفقات؛ الأمر الذي قد يتطلب مستوى جديداً من العمل الجماعي، في حين وجدت جيوب من التعاون المشترك بين الوحدات داخل الشركة. تشدّد كلّ وحدة فيها على أهدافها الخاصة، ما جعل من الصعب تجنب استهلاك الموارد اللازمة لدعم أهداف وحدات أخرى، ووجد حافز متواضع في كثير من الحالات للقيام بذلك العمل على أي حال: فقد تتطلب أهداف الوحدة A مشاركة الوحدة B لتحقيق النجاح، ولكن قد لا تشمل أهداف الوحدة B دعم جهود الوحدة A.

رسم خرائط تحسينات لبنات البناء: بعض العينات التكتيكية

يمكن للشركات اتخاذ مجموعة من الخطوات لتحسين قدرتها على تنفيذ الإستراتيجية، والخطوات المذكورة لاحقاً هي بعض الأمثلة الممكنة، ويستطيع كل واحد تقوية واحدة أو أكثر من لبنات البناء التي يستطيع المديرون التنفيذيون استخدامها في تحسين قدراتهم على تنفيذ الإستراتيجية: توضيح حقوق اتخاذ القرار، وتحسين المعلومات، واعتماد المحفزات الصحيحة، وإعادة هيكلة المنظمة.

- ☒ وَجَّه انتباه موظفي الشركات للقيام بدعم اتخاذ قرارات وحدة الأعمال.
- ☒ وَضَّح عملية صنع القرار وبسطها عند كل مستوى من مستويات التشغيل.
- ☒ بَيَّنَّ للمقر العام التشديد على الأسئلة الإستراتيجية المهمة.
- ☐ ☐ أَنشَأَ مراكز للتميز، بدمج وظائف متماثلة في وحدة تنظيمية واحدة.
- ☐ ☐ ☐ عَيَّنَ منسقين للعملية: لتنسيق الأنشطة المشتركة في الوظائف التنظيمية المختلفة.
- ☐ ☐ أَسَّسَ مقاييس الأداء الفردي.
- ☐ حَسَّنَ عملية تدفق المعلومات من الميدان إلى مقر القيادة.
- ☐ عَرَّفَ مقاييس التشغيل اليومية ووزَّعها للميدان وللموظفي المكاتب.
- ☐ ☐ كَوَّنَ فرقاً متعددة الوظائف.
- ☐ قَدَّمَ جوائز التمايز في الأداء.
- ☐ وَسَّعَ المكافآت غير النقدية للاعتراف بالأداء الاستثنائي.
- ☐ ☐ زَدَّ مدَّة العقد والبقاء في المنصب.
- ☐ ☐ أَسَّسَ للتحركات الجانبية والتناوب.
- ☐ وَسَّعَ نطاق السيطرة.

لبنات البناء ☒ حقوق اتخاذ القرار ☐ المعلومات ☐ المحفزات ☐ الهيكلية

شرعت الشركة في تأسيس عدد من المشروعات في العالم على مر السنين، التي تمَّ الانتهاء من إنشائها في الوقت المحدد، ووفقاً للميزانية المرسودة، ولكن كان لا بدَّ من إعادة صياغة المشروعات؛ لأنَّ احتياجات أصحاب المصلحة لم تؤخذ في الحسبان جيداً، فبعد إطلاق مركز الخدمات المشتركة على سبيل المثال، كان على الشركة إعادة النظر في نموذج التشغيل والعمليات عندما بدأت الوحدات بتوظيف موظفي الظل للتشديد على الأعمال ذات الأولوية، التي لم يكن المركز في عجلة من أمره لإنجازها، فقد يقرر المركز التطبيقات التقنية - على سبيل المثال - التي يحتاج إلى تطويرها من تلقاء نفسه بدلاً من تحديد الأولويات بحسب ما كان الأكثر أهمية بالنسبة إلى الشركة.

وبطريقة مماثلة، تمَّت عرقلة إطلاق منتجات رئيسة بسبب عدم كفاية التنسيق بين الدوائر، حيث تود دائرة التسويق تطوير خيارات التغطية الجديدة دون الطلب إلى مجموعة المطالبات لمعرفة أديها القدرة على معالجة المطالبات؟ وبسبب عدم قيامها بذلك، كان على القائمين بالعمل إنشاء دليل مكلف للعمل عندما بدأت أنواع جديدة من المطالبات تتدفق، أيضاً لم تسأل دائرة التسويق دائرة السكان: كيف يمكن لهذه المنتجات أن تؤثر في ملف تعريف الأخطار، وتسديد نفقات الشركة، في حال لم تزد النفقات الواقعة؟

لمعرفة أكبر العوائق التي تحول دون تنفيذ بناء أقوى ثقافة للتنفيذ، أعطت شركة جودوارد للتأمين عملية المسح التشخيصي

لموظفيها جميعهم البالغ عددهم أكثر من سبعة آلاف موظف، وقارنت درجات المنظمة في الصفات السبع عشرة مع درجات الشركات القوية في التنفيذ، وقد أظهرت استطلاعات سابقة عدّة منها (رضا الموظفين، وغيرها) قد أظهرت الملاحظات النوعية في تحديد العوائق التي تحول دون التنفيذ المُمَيَّز، ولكن المسح التشخيصي أعطى الشركة بيانات كمية تمكّنها من التحليل بحسب كل مجموعة، وكل مستوى إداري؛ لتحديد أيّ الحواجز التي كانت الأكثر إعاقة للناس المكلفين فعلاً بالتنفيذ، وكما اتضح لاحقاً كانت الإدارة الوسطى أكثر تشاؤماً من كبار المسؤولين التنفيذيين في تقييمهم لقدرة الشركة على التنفيذ، وقد أصبحت مدخلاتها حاسمة بدرجة خاصة بالنسبة إلى جدول أعمال التغير الذي أُعْتِمِدَ. وعليه، كشفت جودوارد للتأمين من خلال الاستطلاع معيقات التنفيذ في ثلاث من الصفات التنظيمية الأكثر تأثيراً وهي:

لم تكن المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية. لم يكن تقاسم المعلومات واحداً من السمات المميزة لجودوارد، ولكن المديرين رفضوا دائماً الأدلة القولية المتصاعدة عن ضعف تدفق المعلومات المشتركة بين الشعب بحجة أنها (مشكلة بعض المجموعات الأخرى)، ومع ذلك كشفت البيانات التشخيصية التنظيمية سياسة الإنكار هذه بأنها ذريعة كافية. في الواقع، عندما استعرض الرئيس التنفيذي نتائج ملف التعريف مع مرؤوسيه المباشرين، أمسك بخريطة الرسم البياني لتدفق المعلومات عبر المجموعة، وقال: لقد كنا نناقش هذه المشكلة

سنوات عدّة، ولكنكم تقولون دائماً إنها مشكلة (كَيْتَ وَكَيْتَ) ، وليست مشكلتي، لقد أفاد سبعة وستون في المئة من موظفينا أنّهم يعتقدون أنّ المعلومات لا تتدفق بحرية عبر الأقسام، فهذه ليست مشكلة زيد ولا عمرو، ولكنها مشكلتنا جميعنا، فأنت لا تحصل على نتائج متدنيّة كهذه ما لم تكن ناتجة من الجميع؛ لذا علينا جميعنا إصلاح هذا الخلل.

إنّ ما أسهم في قلة تدفق المعلومات الأفقي هو الندرة في الترقّيات الجانبية ولأنّ جودوارد كانت دائماً تعمل على الترقية والترفع إلى الأعلى بدلاً من الترفع الأفقي والرّاسي، بقي معظم مديري المستوى المتوسط وكبار المديرين ضمن مجموعة واحدة، ولم يكونوا على علم كافٍ عن أنشطة المجموعات الأخرى، ولم تكن لديهم أيضاً شبكة تواصل عبر أنحاء الشركة جميعها.

عدم وصول المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية إلى مقر القيادة بسرعة كافية. أظهرت البيانات التشخيصية، والمسوحات، والمقابلات اللاحقة مع الإدارة الوسطى أنّ المعلومات غير الصحيحة هي التي تجد طريقها صعوداً ضمن المخطط الهيكلي الوظيفي، والقرارات المعتادة اليومية تصل إلى مستوى فريق كبار المديرين التنفيذيين، وعلى الفرق في أعلى الهرم الوظيفي الموافقة على قرارات التوظيف من المستوى المتوسط - على سبيل المثال - والمكافآت في حدود ألف دولار، ما أدّى إلى الحدّ من مرونة جودوارد في الردّ على حركات المنافسين، واحتياجات العملاء، والتغيرات في السوق الأوسع، وفي الوقت نفسه كانت المعلومات الأكثر أهميّة تُغَرَّبُ كثيراً في أثناء

صعودها السلم الوظيفي الهرمي، الذي لم تكن له أيُّ قيمة تذكر في معرفة المُقَصِّر الرئيس ومساءلته، حتى لو عرف مديره المستوى الأدنى أنَّ مشروعه بعينه لا يمكن أن ينجح لأسباب وجيهة جدًّا، فإنهم لن ينقلوا هذه الأسباب القاتمة إلى كبار المديرين في أعلى السلم الوظيفي. لم يبدأ المبتدئون فقط، بل استمروا في البقاء؛ على سبيل المثال: كانت الشركة في صدد إنشاء مشروع لإيجاد حوافز جديدة للوسطاء العاملين معها، وعلى الرُّغم من فشل هذا النهج سابقًا، فإنَّ أحدًا لم يَنْبَسْ ببنت شفة في الاجتماعات، أو أوقف المشروع؛ لأنَّه كان أولوية لأحد أعضاء فريق الإدارة العليا.

اختبار التحوُّل في شركتك

أنت تعلم أنَّ بإمكان شركتك أن تعمل وتؤدي على نحو أفضل، ثم إنَّ بإمكانك استعمال العشرات من الأدوات لو توافر لديك الوقت الكافي والموارد غير المحدودة، ولكنك لا تستطيع فعل ذلك؛ لأنك تعمل في العالم الواقعي. إذن، كيف يمكنك اتخاذ القرارات المبنية على التخمين المدروس الأكثر فاعليَّة من حيث الكُلفة عن أيِّ مبادرات التغيير التي يجب تنفيذها؟ لقد طوَّرنَا وسيلة لاختبار فاعليَّة إجراءات محدَّدة (مثل توضيح حقوق اتخاذ القرار، وتكوين الفرق الوظيفيَّة، وتوسيع المكافآت غير النقدية) دون المخاطرة بكميات كبيرة من الوقت والمال. يمكنك الدخول إلى الموقع www.simulato-orgeffectiveness.com لجمع البرامج المختلفة المكونة من خمس خطوات عن التغيير التنظيمي، وتجربتها، وتقييم أيِّها أفضل وأكثر فاعليَّة وكفاية في تحسين التنفيذ في شركتك.

ابدأ المحاكاة عن طريق اختيار واحد من سبعة ملفات تنظيمية تراها الأفضل من حيث شبهها للوضع الحالي لمؤسستك، وإذا كنت غير متأكد، فيمكنك

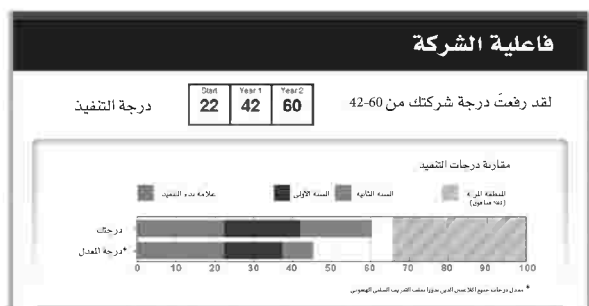
أن تقوم بدراسة استقصائية تشخيصية مدة خمس دقائق. هذا الاستطلاع الموجود عبر الإنترنت يولّد تلقائيًا ملف تعريف، وعلامة خط الأساس للتنفيذ الفاعل. (على الرغم من أن 100 هي الدرجة الكاملة، فلا يصل أحد إلى درجة الكمال، حتى الشركات الأكثر نجاحًا غالبًا ما تُسجّل في درجة 60 أو 70).

بعد إنشاء خط الأساس المخصوص بك، يمكنك استخدام جهاز المحاكاة في رسم مسار ممكن ترغب في اتخاذه لتحسين قدراتك في مجال التنفيذ، عن طريق اختيار خمسة من أصل ثمانية وعشرين من الإجراءات الممكنة. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن تعالج هذه التحركات أضعف الروابط في التكوين التنظيمي المخصوص بك مباشرة. ولمساعدتك في اتخاذ أفضل الخيارات، يقدم برنامج المحاكاة رؤية تسلط مزيدًا من الضوء على كيفية تأثير العمل المقترح في عناصر تنظيمية محددة.

عندما تنتهي من اختيار خياراتك، ينفذ برنامج المحاكاة الخطوات التي اخترتها، فيعالجها بوساطة محرك بحث مبني على الشبكة، يعمل على تقييمها باستخدام العلاقات التجريبية التي حُدّدت من بين إحدى وثلاثين شركة تمثل أكثر من ستة وعشرين ألفًا من بيانات الملاحظات، ثم ينشئ رسمًا بيانيًا مكونًا من شرائط، يشير إلى مدى تحسن درجة تنفيذ مؤسستك وموقفها الحالي فيما يتعلق بالشركات ذات الأداء الأعلى في بحوثنا، ويشير إلى عشرات الأشخاص الآخرين مثلك، الذين استخدموا برنامج المحاكاة بدءًا من الملف التعريفي الأصلي الذي بدأت به أما إذا وإنّ رغبت في المزيد، فيمكنك التقدم إلى جولة محاكاة ثانية، واختيار خمسة إجراءات أخرى. ما ستراه في تلك المحاكاة موضح في أدناه.

تكمّن فاعليّة برنامج المحاكاة في قدرته على النظر بعيدًا عن الأخطار جميعها، إلى التأثير في التنفيذ لمجموعات لانهائية من الإجراءات التي يمكن اتخاذها، وتشمل كلُّ محاكاة جولتين فقط، ولكن يمكنك تكرار المحاكاة مرّات عدّة. واستخدام جهاز المحاكاة في المنافسة بين الفرق داخل المنظمات،

الذي وجدنا أنه يؤلّد حوارًا شائعًا ومثمرًا جدًا بين كبار المديرين التنفيذيين. صحيح أنّ برنامج المحاكاة لا يستطيع التعامل مع الحالات الفريدة جميعها التي قد تواجهها شركتك، لكنّه أداة مفيدة لتقييم بناء برنامج فاعل وهاذف عن تنظيم التحول، إنه وسيلة لتحفيز التفكير عن تأثير التغيرات المختلفة.



لا يمتلك أحد أيّ فكرة جيدة بخصوص القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤولاً عنها، بالإضافة إلى أنّ شُحّ تدفق المعلومات يؤثّر في حقوق اتخاذ القرار أيضاً، فقليل من المديرين يفهمون متى تنتهي حدود سلطتهم وابتداء سلطة الآخرين. حتى إنّ المساءلة اليومية لم تكن واضحة، ولم يعلم المديرين من الذين يجب الطلب إليهم لتوضيح الأمور. بطبيعة الحال، أدى الارتباك في حقوق اتخاذ القرار إلى نقد القرارات والإجراءات المتخذة بعد ظهور نتائجها، واعتقد خمسة وخمسون في المئة من المستطلعين في جودوارد أنّ القرارات تُتقدّد دائماً بعد ظهور نتائجها.

لا بدَّ من إعطاء الفضل لجودوارد؛ بسبب استجابة كبار المسؤولين التنفيذيين فيها على الفور إلى نتائج التشخيص، بإطلاق برنامج التغيير المُستَهْدَفِ في مجالات المشكلات الثلاثة جميعها إنَّ البرنامج المتكامل الموحد الذي أُطلق في وقت مبكر، الذي يعدُّ في الغالب رمزياً، يتغير مع المبادرات على المدى الطويل، في محاولة لبناء الزخم، وتحفيز المشاركة والملكية، وقد أدى الاعتراف بوجود الموقف السلبي العدواني تجاه الناس، الذين ينظر إليهم على أنهم في السلطة فقط نتيجة لموقعهم في التسلسل الهرمي، إلى اتخاذ خطوات فورية للإشارة إلى رغبتهم في إيجاد ثقافة غير رسمية ومفتوحة. تم أحد التغييرات الشكلية: بإعادة ترتيب الجلوس في اجتماعات الإدارة. حيث كان كبار المسؤولين التنفيذيين يجلسون في قسم منفصل، وغالباً ما كان الحيز المادي الفاصل بينهم وبين بقية الأعضاء في الغرفة مشحون بالشكلية. أمّا الآن، فقد تداخلت أماكن جلوسهم، ما شجّع الجميع على تبادل المعلومات على نحو غير رسمي، وهيئات اجتماعات الغداء غير الرسمية مع المديرين التنفيذيين عند أعلى مستوى، للآخرين فرصة مناقشة ثقافة المبادرة الشاملة للتغيير، وحقوق اتخاذ القرار، والآليات الجديدة للتواصل عبر الأقسام والوحدات، وغير ذلك من الأمور. كان حضور هذه الاجتماعات عملاً منسقاً إلى حدٍّ كبير؛ لضمان وجود الأفراد الممثلين للوحدات جميعها الموجودة في الشركة. وقد صممت أنشطة تشجع الأفراد على التفاعل اجتماعياً مع الآخرين، ومعرفة عمل الوحدات الأخرى.

وفي الوقت نفسه بدأ كبار المديرين العمل الحقيقي في علاج القضايا المتصلة بتدفق المعلومات وحقوق اتخاذ القرار، فقيّموا الشبكات غير الرسمية المخصصة بهم؛ لفهم كيفية حصول الأفراد الذين يتخذون القرارات الرئيسية على معلوماتهم، وحدّدوا الثغرات الحرجة في عملهم. كانت النتيجة إطاراً جديداً لصنع القرارات المهمة التي تحدّد بوضوح من الذي يملك حقّ اتخاذ كل قرار، ومن الذي عليه تهيئة المدخلات، ومن سيكون في النهاية مسؤولاً عن النتائج، وكيفية تعريف النتائج. أمّا المبادرات الأخرى، فتشمل على المدى الطويل ما يأتي:

- منح حقّ اتخاذ بعض القرارات لمديري المستويات الدنيا لتنظيم أفضل توافق عن حقوق اتخاذ القرار مع توافر أفضل المعلومات المتاحة؛ فعلى سبيل المثال: تُركت حقوق اتخاذ معظم قرارات التوظيف والمكافآت للمديرين المباشرين، طالما أنهم يقومون بذلك العمل ضمن الحدود المحددة مسبقاً، والمتعلقة بأعداد الأشخاص المنوي التعاقد معهم، ومستويات الرواتب. وبسبب الوضوح عمّن يحتاج إلى المعلومات، عليك بتشجيع الحوار عبر المجموعات.
- تحديد ازدواجية اللجان والتخلص منها .
- تفويض المقاييس وبطاقات الأداء إلى مجموعة المستوى الأدنى؛ كي تتمكن الإدارة من الوصول إلى جذور المشكلة وسبب حدوثها، بدلاً من التّشديد على حلّ لغز من الذي تسبب في المشكلة، فبطاقة الأداء المصممة جيداً لا تظهر

النتائج فقط (مثل حجم المبيعات أو الإيرادات) ولكن أيضاً المؤشرات الناجمة عن تلك النتائج (مثل عدد مكالمات العملاء أو خطط العملاء المنجزة)، ونتيجة لذلك فقد تحول مسار محادثات الإدارة من محاولة شرح الماضي إلى رسم المستقبل، وتوقع المشكلات وحلها.

- جعل عملية التخطيط أكثر شمولية. حيث تقوم المجموعات بصورة صريحة بالتخطيط الدقيق لكيفية اعتماد مبادراتها على مبادرات الآخرين، وتأثير الواحدة في الأخرى؛ وبناءً على ذلك تعيين الأهداف المشتركة للفرق.
- تعزيز مسار الإدارة الوسطى الوظيفي لتأكيد أهمية التحركات الجانبية للتقدم الوظيفي.

شرعت شركة جودوارد للتأمين للتوفّي في هذه الرحلة، فقد وزّعت الشركة ملكية هذه المبادرات على مختلف المجموعات والمستويات الإدارية، بحيث لا تصبح هذه الجهود قائمة بذاتها وفي معزل عن الآخرين، وفعلاً بدأ ظهور تحسن التنفيذ الجيد، فقد جاءت الأدلة الأولى على النجاح من مسوحات رضا الموظفين: تحسنت ردود الإدارة الأوسطى عن الأسئلة التي تتناول مستويات التعاون المشترك بين الوحدات والوضوح في حقوق اتخاذ القرار بقدر عشرين إلى خمس وعشرين نقطة في المئة. يقوم المبدعون في الأداء بالتواصل الفعلي عبر حدود الوحدات؛ لاكتساب فهم أوسع عن الأعمال الكاملة، حتى لو لم يتم التحسن على الفور.

يعدُّ التنفيذ تحديًا سيئ السمعة بصورة دائمة، حتى في الشركات المميزة، التي تسمى (المنظمات المرنة)، حيث يوافق ثلثا الموظفين فقط على أنَّ الإستراتيجية والقرارات التنفيذية المهمة تتحول بسرعة إلى أفعال، وإذا واصلت الشركات في المقام الأول بمعالجة مشكلاتها في التنفيذ بمعزل عن المبادرات الهيكلية والتعزيز أو بالعمل من خلالها، فإنَّها ستستمر في الفشل، وكما رأينا فقد تتمتع بنتائج على المدى القصير، ولكنها ستعود حتمًا إلى ما كانت عليه من قبل؛ لأنَّها لم تعالج الأسباب الجذرية للفشل، ومن الممكن معالجة مثل هذه الإخفاقات وتعديلها عن طريق ضمان فهم الأفراد لما هم مسؤولون عنه، ومن الذي يتخذ أيًا من القرارات، ثم إعطاؤهم المعلومات التي يحتاجون إليها لأداء مسؤولياتهم، فبوجود لبنات البناء هذه في المكان الصحيح، ستتبعها حتمًا العناصر الهيكلية والتحفيزية.

ملاحظة

1. اقتبست تفاصيل هذا المثال من كتاب غاري ل. نيلسون وبروس ا. باسترناك، النتائج: الحفاظ على ما هو جيد، إصلاح ما هو خطأ، وإطلاق الأداء العظيم (Gary L. Neilson & Bruce A. Pasternack, Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong and Unlock Great Performance, Random House, 2005).



استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصفقتها إستراتيجية نظام إدارة

روبرت إس. كابلان و ديفيد بي. نورتون

تحوّل الشركات نفسها في أنحاء العالم جميعها؛ من أجل المنافسة التي تستند إلى المعلومات؛ ولذلك أصبحت قدرتها على استغلال الأصول غير المادية أكثر حسماً بكثير من قدرتها على الاستثمار في الأصول المادية وإدارتها، فقبل سنوات عدّة. وتقديرًا لهذا التغيير، قدمنا مفهومًا أطلقنا عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن، التي كانت تكمل التدابير المالية التقليدية مع المعايير التي تقيس الأداء من ثلاث جهات نظر إضافية، هي: العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو. (انظر: ترجمة الرؤية والإستراتيجية: أربع جهات نظر Translating vision and strategy: Four perspectives).

مكنت بطاقة الأداء المتوازن الشركات من تتبع النتائج المالية، ورصد التقدم المحرز في بناء القدرات، واكتساب الأصول غير الملموسة التي ستحتاج إليها للنمو في المستقبل في وقت واحد، وهذه البطاقة ليست بديلًا عن التدابير المالية، بل مكّمة لها.

شهدنا في الآونة الأخيرة بعض الشركات تتجاوز رؤيتنا المبكرة عن قدرة بطاقة الأداء لتكتشف قيمتها بوصفها حجر الزاوية في نظام إدارة إستراتيجي جديد، حيث تعالج بطاقة الأداء عند استخدامها بهذه الطريقة، نقصاً خطيراً في أنظمة الإدارة التقليدية، وهو عدم قدرتها على ربط إستراتيجية الشركة طويلة الأجل بإجراءاتها قصيرة الأجل .

تبنى نظم الرقابة التشغيلية والإدارة في معظم الشركات آخذة في الحسبان التدابير والأهداف المالية، التي ترتبط بعلاقة بسيطة بالتقدم الذي أحرزته الشركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، لذا فإنَّ تشديد معظم الشركات على التدابير المالية على المدى القصير يترك فجوة بين تطوير الإستراتيجية وتنفيذها.

إنَّ المديرين الذين يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن ليسوا مضطرين إلى الاعتماد على التدابير المالية قصيرة الأجل مؤشراً وحيداً على أداء الشركة. تتيح بطاقة الأداء للمديرين إدخال أربع عمليات إدارية جديدة -تستطيع -على نحو منفصل، أو مجتمعة- المساهمة في ربط الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل.

تساعد العملية الجديدة الأولى (تحقيق الرؤية) المديرين على بناء إجماع عن رؤية الشركة وإستراتيجيتها، وعلى الرُّغم من أفضل النِّيَّات الحسنة لدى من هم في أعلى الهرم الوظيفي، فإنَّ الشعارات البرَّاقة مثل أن تصبح (الأفضل في فئتنا) و(المورد رقم واحد) أو (مؤسسة متمكنة) لا تُحوَّل بسهولة إلى عمليات تشغيلية توفر إرشادات مفيدة للقيام بالعمل على المستوى المحلي، وكى يتمكن الموظفون من

العمل على عبارات الشعارات في الرؤية والإستراتيجية، فيجب كتابة تلك العبارات بصفقتها مجموعة متكاملة من الأهداف والتدابير، يتفق عليها كبار المسؤولين التنفيذيين جميعهم، وتصف محفزات النجاح على المدى الطويل.

وتتيح العملية الثانية (التواصل والربط) للمديرين تواصل إستراتيجيتهم نحو قمة الهرم الوظيفي في الشركة وقاعدته، وربطها بأهداف الإدارات والأفراد. حيث تُقَيَّمُ الإدارات تقليدياً من خلال أدائها المالي، وترتبط الحوافز الفردية بالأهداف المالية القصيرة الأجل؛ لذا تزوّد بطاقة الأداء المديرين بوسيلة لضمان فهم مستويات المنظمة جميعها للإستراتيجية طويلة الأجل، وأنّ كلّاً من أهداف الإدارات والأفراد تتماشى معها.

أمّا العملية الثالثة: (تخطيط الأعمال) فتتيح للشركات دمج خططها المالية والتجارية. تقريباً، تنفذ المنظمات جميعها اليوم مجموعة متنوعة من برامج التغيير، ولكل منها أبطالها، ومعلموها، ومستشاروها، وتتنافس جميعها على استثمار وقت كبار المديرين التنفيذيين وطاقاتهم ومواردهم. يجد المديرون صعوبة في دمج تلك المبادرات المتنوعة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وهو وضع يؤدي إلى خيبات أمل متكررة من نتائج البرامج، ولكن عندما يستخدم المديرون الأهداف الطموحة التي وُضِعَتْ من أجل مقاييس بطاقة الأداء المتوازن معياراً لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، فإن بإمكانهم القيام فقط بتلك المبادرات التي تنقلهم إلى الأمام نحو الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وتنسيقها.

في حين توفر العملية الرابعة (التغذية الراجعة والتعلم) للشركات القدرة على ما نسميه بالتعلم الإستراتيجي، حيث تشدد ردود الفعل القائمة وعمليات المراجعة على ما إذا كانت الشركة وأقسامها أو موظفوها قد حققوا الأهداف المالية المخصصة لكل منهم في الميزانية، ومع وجود بطاقة الأداء المتوازن في مركز نظم إدارتها، تستطيع الشركة رصد نتائج المدى القصير من ثلاثة منظورات إضافية: العملاء، والعمليات التجارية الداخلية، والتعلم والنمو، بحيث تُقيّم الإستراتيجية في ضوء الأداء الأخير. وعليه، تمكّن بطاقة الأداء الشركات من تعديل الإستراتيجيات لتُظهر التعلم في الوقت الحقيقي.

الفكرة باختصار

لماذا تحمل الميزانيات في كثير من الأحيان علاقة مباشرة بسيطة مع أهداف الشركة الإستراتيجية على المدى الطويل؟ لأنها لا تأخذها في الحسبان بما فيه الكفاية. تربط بطاقة الأداء المتوازن التدابير المالية التقليدية بمعايير الأداء في ثلاثة جوانب غير مالية رئيسية، هي:

- علاقة الشركة مع عملائها.
- عمليات الشركة الداخلية الرئيسة.
- التعلم والنمو.

وعندما تضاف مقاييس الأداء لهذه الجوانب إلى التدابير المالية، لا تكون النتيجة منظوراً أوسع على سلامة الشركة وأنشطتها فقط، ولكنها تكون إطاراً قوياً للمنظمة أيضاً، وستكون أداة لجنة تحقيق متطورة لتنسيق عمليات الشركة وأعمالها وصقلها؛ كي يتسنى تماشى الأنشطة جميعها مع إستراتيجيتها.

درسنا وعملنا مع أكثر من مئة شركة، ولكن لم تنفذ أي منها بطاقة الأداء المتوازن بهدف تطوير نظام إدارة إستراتيجي جديد، ولكن في كل من هذه الشركات، اكتشف كبار المسؤولين التنفيذيين أنَّ بطاقة الأداء المتوازن وفَّرت إطاراً لكثير من العمليات الإدارية الحرجة: تحديد الأهداف الإدارية والفردية، وتخطيط الأعمال، وتخصيص رأس المال، والمبادرات الإستراتيجية، والتغذية الراجعة والتعلم، فلم تكن هذه العمليات مُنسَّقة في السابق، وغالباً ما كانت تُوجَّه نحو الأهداف التشغيلية على المدى القصير، وعن طريق بناء بطاقة الأداء المتوازن، بدأ كبار المسؤولين التنفيذيين بعملية تغيير ذهبت إلى أبعد من الفكرة الأساسية من كونها مجرد توسيع لمقاييس أداء الشركة.

على سبيل المثال، طوّرت إحدى شركات التأمين، ونطلق عليها اسم التأمين الوطنية، أول بطاقة أداء متوازن لها؛ لإيجاد رؤية جديدة لنفسها بصفقتها متخصصة في الاكتتاب، ولكنَّ استخدام التأمين الوطنية لبطاقة الأداء، لم توفر للرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا اعتماد إستراتيجية جديدة للشركة فقط، ولكن إصلاح نظام إدارة الشركة كلّهُ أيضاً فقد قال الرئيس التنفيذي للموظفين في وقت لاحق في رسالة وجهها إلى الشركة جميعها: ستستخدم الشركة من الآن فصاعداً بطاقة الأداء المتوازن والفلسفة التي تمثلها لإدارة الأعمال.

بنت شركة التأمين الوطنية نظامها الجديد لإدارة الإستراتيجية خطوة بخطوة في مدة زادت على ثلاثين شهراً، وقد كانت كل خطوة

تمثل تحسناً إضافياً. (راجع: كيف بنت إحدى الشركات نظام الإدارة الإستراتيجي؟).

مكّن التسلسل المتكرر للإجراءات الشركة من إعادة النظر في كل من العمليات الإدارية الجديدة الأربع، مرتين أو ثلاث مرات قبل استقرار النظام، وأصبح جزءاً من نظام إدارة شركة التأمين الوطنية. وعليه، أصبح الرئيس التنفيذي للشركة قادراً على تحويلها؛ كي يتسنى للجميع الحرص على تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، وهو الأمر الذي لا يستطيع أي إطار مالي فعله.

تطبيق الفكرة

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربع عمليات لربط الأنشطة القصيرة الأجل بالأهداف الطويلة الأجل:

1. تحقيق الرؤية

عن طريق الاعتماد على القياس، تجبر بطاقة الأداء المتوازن المديرين على التوصل إلى اتفاق بخصوص المقاييس التي سيستخدمونها في تفعيل رؤاهم الواعدة.

على سبيل المثال: صاغ أحد المصارف إستراتيجيته؛ لأنها توفر خدمة متفوقة لمجموعة من الزبائن المستهدفين، ولكن عملية اختيار التدابير التنفيذية لمجالات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة جعلت المديرين التنفيذيين يتحققون من حاجتها أولاً إلى التوفيق بين الآراء المتباينة في تعريف الزبائن المستهدفين وماهية الخدمة المتفوقة.

2. التواصل والربط

عندما ننشر بطاقة الأداء المتوازن نحو قمة الهرم التنظيمي وقاعدته في وثائق المنظمة، تصبح الإستراتيجية أداة متوافرة للموظفين والإداريين

جميعهم، وعندما تنتقل بطاقة الأداء المتوازن من المستوى الأعلى وصولاً إلى وحدات الأعمال الفردية، تتحول الأهداف الإستراتيجية الطموحة إلى أهداف وتدابير مناسبة لكل مجموعة معينة. وعند ربط هذه الأهداف بالأداء الفردي وبأنظمة التعويض تنتج (بطاقات الأداء الشخصية). وعليه، يفهم الموظفون على نحو فردي كيف تدعم إنتاجيتهم الإستراتيجية الشاملة.

3. تخطيط الأعمال

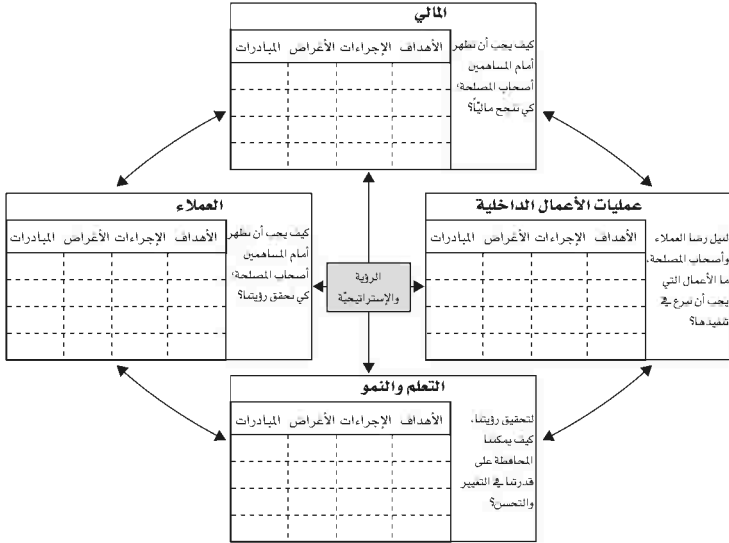
لدى معظم الشركات إجراءات ومنهجيات منفصلة (وأحياناً وحدات) للتخطيط الإستراتيجي، وتحديد الميزانية. فلا عجب إذن أن يكون التخطيط النموذجي ممكناً على المدى الطويل، وعلى حد قول أحد المديرين التنفيذيين: «يصبح تنفيذ الأفكار الكبيرة ممكناً على الرغم من كل الصعاب». يجبر الانضباط الناشئ عن إعداد بطاقة الأداء المتوازن الشركات على دمجوظيفيتين معاً، ومن ثم ضمان أن الميزانيات المالية تدعم فعلاً الأهداف الإستراتيجية. وبعد الاتفاق على مقاييس الأداء لمجالات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، تحدد الشركات أكثر (المحفزات) تأثيراً من بين النتائج المرغوبة، ثم تضع معالم قياس التقدم الذي تحرزه بوجود تلك المحفزات.

4. التغذية الراجعة والتعلم

عند تهيئة الآلية المناسبة للتغذية الراجعة، تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمة على تعزيز نوع من التعلم، غالباً ما يكون مفقوداً في الشركات: وهو القدرة على التأمل في الاستدلالات، وضبط النظريات عن العلاقات بين السبب والنتيجة.

التغذية الراجعة عن المنتجات والخدمات، والتعلم الجديد عن العمليات الداخلية الرئيسية، والاكتشافات التقنية، هي معلومات يمكن إدخالها في بطاقة الأداء المتوازن؛ من أجل القيام بتحسينات الإستراتيجية باستمرار؛ لذا وعند أي نقطة في أثناء التنفيذ، يستطيع المديرون معرفة أتمل الإستراتيجية بنجاح؟ وإذا لم تكن كذلك، فما السبب؟

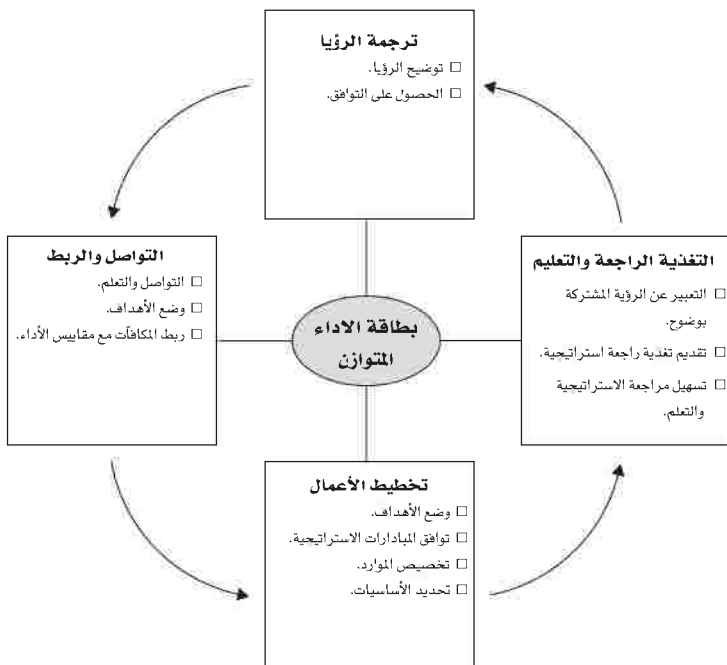
ترجمة الرؤى والإستراتيجية : وجهات النظر الأربع



تحقيق الرؤية

بعد أن عمل الرئيس التنفيذي لشركة هندسية للبناء مع فريق الإدارة العليا شهوراً عدّة لتطوير بيان الرسالة، تلقى مكالمة هاتفية من مدير مشروع مضطرب في الميدان قائلاً: أودّ منك أن تعرف أنني أومن ببيان الرسالة، وأودّ أن أتصرف وفقاً لبيانها. إنني أقف مع أحد عملائنا في هذه اللحظة، فما الذي عليّ فعله؟

إدارة الإستراتيجية : أربع خطوات



بيان الرسالة، مثل تلك التي تعدها كثير من الشركات الأخرى، هو إعلان وجود نية (لاستخدام موظفين ذي جودة عالية لتوفير الخدمات التي تفوق احتياجات العملاء). ولكن مدير المشروع في الميدان مع موظفيه جميعهم، وعملائه، لم يستطيعوا معرفة كيفية تحويل تلك العبارة إلى إجراءات مناسبة، وقد لفتت المكالمات الهاتفية نظر الرئيس التنفيذي إلى وجود فجوة كبيرة قائمة بين بيان الرسالة ومعرفة الموظفين كيفية مساهمة أعمالهم اليومية في تحقيق رؤية الشركة.

مَصْرِف ميترو (ليس الاسم الحقيقي)، الناتج من اندماج اثنين من المنافسين، واجه فجوة مماثلة في أثناء بناء بطاقة الأداء المتوازن، فقد اعتقد فريق كبار المسؤولين التنفيذيين أنهم اتفقوا على الإستراتيجية الجديدة العامة للمنظمة: وهي (تقديم أرقى الخدمات للعملاء المستهدفين). كشفت البحوث عن خمسة قطاعات أساسية في السوق ما بين العملاء الحاليين والمحتملين، ولكل منها احتياجاته المختلفة، وفي أثناء صياغة التدابير والإجراءات المتعلقة بقطاع منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن المخصصة بهم، أصبح واضحاً أنه على الرغم من اتفاق كبار المسؤولين التنفيذيين الخمسة والعشرين على عبارة بيان الإستراتيجية، فقد كان لكل منهم تعريف مختلف للخدمة المتفوقة وصورة مختلفة للعملاء المستهدفين.

إن ممارسة وضع التدابير التنفيذية للمنظورات الأربعة على بطاقة الأداء المتوازن للمَصْرِف، أجبرت خمساً وعشرين مديراً تنفيذياً على توضيح معنى عبارة الإستراتيجية. وفي نهاية المطاف وافقوا على تحفيز نمو الإيرادات عن طريق منتجات وخدمات جديدة، ووافقوا أيضاً على شرائح العملاء الثلاث المرغوبة أكثر، فقد طوروا تدابير بطاقة الأداء المتوازن المتقدمة للمنتجات والخدمات المحددة التي يجب تسليمها للعملاء في القطاعات المُستهدفة، إضافة إلى العلاقة التي يجب على المَصْرِف بناؤها مع العملاء في كل شريحة، وقد أظهرت بطاقة الأداء المتوازن أيضاً الثغرات في مهارات الموظفين، وفي نظم المعلومات التي على المَصْرِف إغلاقها؛ من أجل تقديم

المقترحات المحددة إلى الزبائن المُستَهْدَفِينَ. وعليه، اضطرت عملية إنشاء بطاقة الأداء كبار المديرين في المَصْرِفِ إلى الوصول إلى توافق في الآراء، ومن ثمَّ تحويل رؤيتهم إلى مصطلحات ذات معنى للعاملين الذين من شأنهم تحقيق هذه الرؤية.

كيف بنت إحدى الشركات نظام إدارتها الإستراتيجي؟

2A التواصل مع	2B تطوير بطاقة	5 صقل الرؤية.
مديري المستوى	الأداء المتوازن	تحدد مراجعة
المتوسط. طُلِبَ إلى	للوحدة. استخدام	بطاقة الأداء
مديري المستويات	بطاقة الأداء المتوازن	المتوازن للوحدة
الثلاثة العليا) مئة	للشركة قالباً مرجعياً،	قضايا أعمال
شخص) الاجتماع	تقوم كلُّ وحدة بتحويل	مقاطعة عبر
لتعلم الإستراتيجية	إستراتيجيتها إلى	الوحدات لم تكن
الجديدة ومناقشتها.	بطاقة أداء متوازن	متضمنة أصلاً
كانت بطاقة الأداء	مخصصة بها. (من	في إستراتيجية
المتوازن هي وسيلة	سنة إلى تسعة أشهر). الشركة. (اثنا عشر	شهرًا).
التواصل فيما بينهم.		
(من أربعة إلى خمسة		
أشهر).		

الإطار الزمني (بالأشهر)

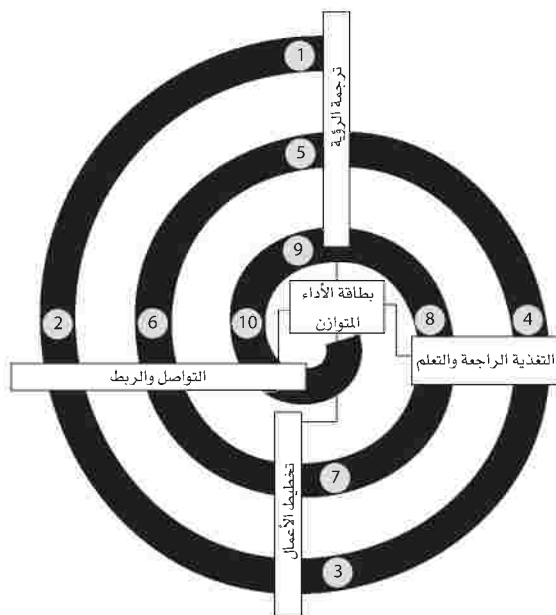
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الأفعال:												
1 توضيح الرؤية.												
عمل عشرة من												
أعضاء فريق												
كبار التنفيذيين												
المشكّل حديثاً معاً												
مدة ثلاثة أشهر.												
طورت بطاقة الأداء												
المتوازن لتحويل												
الرؤية العامة												
إلى إستراتيجية												
يمكن فهمها												
وتواصلها. تساعد												
العملية على بناء												
الإجماع والالتزام												
بالإستراتيجية.												
3A تخلص من 4 راجع بطاقات أداء												
الاستثمارات غير أعمال الوحدات.												
الإستراتيجية. يراجع الرئيس والفريق												
تحدد بطاقة أداء التنفيذ بطاقات												
الشركة عن طريق أداء أعمال الوحدات												
توضيح أولويات الفردية. تعمل المراجعة												
الإستراتيجية، على السماح للرئيس												
والبرامج النشطة التنفيذي المشاركة في												
التي تسهم في صياغة إستراتيجية												
الإستراتيجية. (ستة الوحدة. تسعة إلى أحد												
أشهر). (عشر شهراً).												
3B إطلاق برامج												
تغيير الشركة. تحدد												
بطاقة أداء الشركة												
الحاجة إلى برامج												
تغيير عبر الأعمال.												
تطلق هذه البرامج في												
حين إعداد الوحدات												
لبطاقات أدائها.												
(ستة أشهر).												

7 تحديث الخطة والميزانية الطويلة الأجل. تحدد أهداف خمس سنوات لكل إجراء. تحدد الاستثمارات المطلوبة لتلبية هذه الأهداف وتمويلها. تصبح السنة الأولى في خطة الخمس سنوات سنة الميزانية. (خمس عشرة إلى سبعة عشر شهراً).

9 نَفَّذَ مراجعة سنوية للإستراتيجية. مع بداية السنة الثالثة من الخطة، تكون الإستراتيجية المبدئية قد تحققت، وتحتاج إلى التحديث، حيث تدرج اللجنة التنفيذية عشر قضايا إستراتيجية، يطلب إلى كل وحدة أعمال تطوير موقفها من كل واحدة من هذه القضايا بصفقتها مدخلاً لتحديث بطاقة أداء كل منها. (من خمسة وعشرين إلى ستة وعشرين شهراً).

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
6A	تواصل بطاقة الأداء	8	نفذ مراجعات	10	اربط أداء كل فرد								
	المتوازن مع الشركة		شهرية ورُبّع سنوية.		بطاقة أدائه المتوازنة.								
	جميعها. في نهاية السنة		بعد موافقة الشركة		يُطلَبُ إلى الموظفين								
	الأولى وعندما تصبح		على بطاقة أداء		جميعهم ربط أهدافهم								
	الفرق الإدارية جميعها		وحدة الأعمال،		الفردية ببطاقة الأداء								
	منسجمة في العمل مع		تبدأ عملية مراجعة		المتوازن. تُرَبِّطُ								
	النهج الإستراتيجي،		شهرية، تستكمل		الحوافز والتعويضات								
	يمكن عندها نشر بطاقة		بمراجعات ربع		في الشركة جميعها								
	الأداء في الشركة كلها.		سنوية تشدّد بصورة		بطاقة الأداء. (من								
	(اثنا عشر شهرًا وتبقى		كبيرة على القضايا		خمسة وعشرين إلى ستّة								
	مستمرة).		الإستراتيجية. (ثمانية		وعشرين شهرًا).								
			عشر شهرًا - وتبقى										
			مستمرة).										
6B	أسس أهداف الأداء												
	الفردية. تُرَبِّطُ الأهداف												
	الفردية والحوافز												
	للمستويات الإدارية												
	الثلاثة العليا ببطاقات												
	أدائهم. (من ثلاثة عشر												
	إلى أربعة عشر شهرًا)												
ملحوظة: تَتَفَقَّدُ الخطوات													
7، 8، 9، 10 بحسب جدول													
منتظم. بطاقة الأداء													
المتوازن هي الآن جزء من													
عمليات الإدارة.													

عن بطاقة الأداء المتوازن



التواصل والربط

قال أحد كبار المديرين التنفيذيين في إحدى شركات البترول العملاقة: من المؤسف أنَّ العشرة الكبار من أصحاب الأعمال التجارية فقط يفهمون الآن الإستراتيجية أفضل من أيِّ وقت مضى. وأضاف: هل نستطيع وضعها في زجاجة بحيث يمكن للجميع تقاسمها؟ إنَّ ذلك ممكن بوجود بطاقة الأداء المتوازن.

طلبت إحدى الشركات التي عملنا معها إلى ثلاثة مستويات من الإدارة التشارك في إنشاء بطاقة الأداء المتوازن، فوضعت مجموعة كبار المديرين التنفيذيين مجموعة الأهداف المالية وأهداف العملاء، ثم حشدت المواهب والمعلومات في المستويين الآخرين من المديرين، بالطلب إليهم صياغة أهداف عمليات الأعمال الداخلية وأهداف التعلم والنمو، التي من شأنها تعزيز تحقيق الأهداف المالية وأهداف العملاء؛ على سبيل المثال: معرفة أهميّة تلبية توقعات العملاء ورضاهم في التسليم عند الوقت المحدد. حددت المجموعة الأوسع كثيرًا من عمليات الأعمال الداخلية؛ مثل تجهيز الطلبات، والجدولة، والوفاء، وهي أمور على الشركة التفوق عند القيام بها، وللقيام بذلك يجب على الشركة الاحتفاظ بموظفي خدمات التعامل المباشر مع العملاء، وتحسين نظم المعلومات المتاحة لهم؛ لذا طورت مجموعة الأداء تدابير لتلك العمليات المهمة، وللموظفين ولقدرات الأنظمة.

تستغرق المشاركة الواسعة في إنشاء بطاقة الأداء المتوازن وقتًا أطول، ولكنها ذات مزايا عدّة: إنّها تدمج المعلومات من عدد أكبر من المديرين في الأهداف الداخلية، ويكتسب المديرون فهمًا أفضل لأهداف الشركة الإستراتيجية على المدى الطويل؛ زدّ على هذا أنّ مثل هذه المشاركة الواسعة تحقق التزامًا أقوى بتحقيق تلك الأهداف، ولكن قيام المديرين بإثراء بطاقة الأداء ليست سوى الخطوة الأولى في ربط الأعمال الفردية بأهداف الشركات.

تبيّن بطاقة الأداء المتوازن للعاملين والمديرين جميعهم ما تحاول المنظمة تحقيقه للمساهمين والعملاء على حدّ سواء، ولكن

لكي ينسجم أداء الموظفين الفردي مع الإستراتيجية الشاملة، يخطر
مستخدمو بطاقة الأداء المتوازن بصورة عامة في ثلاثة أنشطة، هي:
التواصل والتعلم، ووضع الأهداف، وربط المكافآت بمقاييس الأداء.

التواصل والتعلم

يبدأ تنفيذ الإستراتيجية مع تعليم أولئك الذين سيقومون بالتنفيذ
وتثقيفهم، في حين تختار بعض الشركات إبقاء إستراتيجيتها مغلقة
على العاملين جميعهم، إذ يعتقد معظمهم أنه ينبغي نشر الإستراتيجية
من أعلى الهرم الوظيفي إلى أسفله، حيث إنه إذا كان للإستراتيجية
والأهداف الحرجة النجاح، فيجب على برنامج التواصل على نطاق
واسع مشاركتها مع الموظفين كلهم، حيث يمكن بدء البرنامج من
خلال إجراء مرة واحدة؛ مثل توزيع الكتيبات، أو النشرات الإخبارية،
أو عقد (الاجتماعات العامة)، وقد تعتمد بعض الشركات إلى نشر
المعلومات بوضعها على لوحات الإعلان لتوضيح مقاييس بطاقة الأداء
المتوازن وشرحها، ثم تحديثها بالنتائج الشهرية، في حين تستخدم
بعض الشركات الأخرى برمجيات المجموعات، ولوحات الإعلانات
الإلكترونية لتوزيع بطاقة الأداء إلى سطح مكتب حواسيب الموظفين
جميعهم، ولتشجيع الحوار في المقاييس موضع النقاش والحوار.
وتسمح وسائل الإعلام نفسها للموظفين تقديم الاقتراحات لتحقيق
الأهداف أو تجاهلها.

تعدُّ بطاقة الأداء المتوازن تجسيداً لإستراتيجية وحدة الأعمال،
وينبغي أيضاً تواصلها مع أعلى الهرم الوظيفي، ومكتب الشركة الرئيس،

ومجلس مديري الشركات، فوجود بطاقة الأداء يمكن لوحدة الأعمال تعميم إستراتيجياتها طويلة الأجل مع كبار المسؤولين التنفيذيين وتواصلها، باستخدام مجموعة شاملة من روابط المقاييس المالية وغير المالية، ومثل هذا التواصل يعمل على إعلام المسؤولين التنفيذيين ومجلس الإدارة بعبارات محددة أنَّ الإستراتيجيات المصممة لتحقيق النجاح على المدى الطويل قد اكتملت، وأصبحت في مكانها الصحيح. أيضًا توفر المقاييس أسس التغذية الراجعة والمساءلة، ويجب ألا يسبب تحقيق الأهداف المالية على المدى قصير الأجل الأداء المرضي. في حين تشير المقاييس الأخرى إلى أنَّ الإستراتيجية طويلة الأجل لن تتفكَّ أو لم تنفذ على نحو جيد.

هل ينبغي أن ترسل بطاقة الأداء المتوازن إلى المساهمين الخارجيين إضافة إلى مجلس الإدارة؟ نعتقد أنه بعد اكتساب كبار المديرين التنفيذيين الثقة في قدرة تدابير بطاقة الأداء المتوازن على رصد الأداء الإستراتيجي وتوقع الأداء المالي المستقبلي، فإنهم سيجدون وسائل لإعلام المستثمرين في الخارج عن تلك التدابير دون الكشف عن المعلومات التنافسية الحساسة.

أصدرت شركة سكانديا (وهي شركة تأمين وخدمات مالية، مقرها في السويد) ملحقة لتقريرها السنوي بعنوان (ملاح الأعمال) - (أداة لمساعدتها على استشراف المستقبل، ومن ثمَّ تحفيز التجديد والتنمية)، ويصف الملحق إستراتيجية سكانديا، والتدابير الإستراتيجية التي تستخدمها في تواصل الإستراتيجية وتقييمها،

ويتضمّن أيضًا تقريرًا عن أداء الشركة بوساطة تلك التدابير طوال العام، فقد حُصِّصَتْ هذه التدابير لكلّ وحدة تشغيلية، وشملت على سبيل المثال: الحصة السوقية، ورضا العملاء والاحتفاظ بالموظفين، وكفاية الموظف، وتمكينه، ونشر التقنية.

يعزز تواصل بطاقة الأداء المتوازن الالتزام والمساءلة لإستراتيجية الأعمال التجارية على المدى الطويل، وكما قال أحد المديرين التنفيذيين في مصرف مترو: بطاقة الأداء المتوازن محفزة، معززة وملزمة في الوقت ذاته.

تحديد الأهداف

إنّ مجرد الوعي بأهداف الشركات لا يكفي لتغيير سلوك كثير من الموظفين، إذ يجب بطريقة أو بأخرى تحويل الأهداف الإستراتيجية للمستوى الأعلى من الشركة إلى تدابير وأهداف تتعلق بوحدات التشغيل والأفراد.

طورت مجموعة الاستكشاف في شركة نفط كبيرة تقنية؛ لتمكين الأفراد وتشجيعهم على وضع أهداف لأنفسهم تتسق مع أهداف المنظمة، فقد أعدَّت المجموعة مطوية صغيرة؛ بطاقة أداء شخصية صغيرة يمكن أن يحملها الموظفون في جيوب قمصانهم أو في محافظهم. (انظر: بطاقة الأهداف المتوازنة الشخصية). تحتوي بطاقة الأداء المتوازن هذه على ثلاثة مستويات من المعلومات؛ يصف المستوى الأول الأهداف المؤسسية، والتدابير، والأغراض، في حين

يصف المستوى الثاني المجال لتحويل أغراض الشركة إلى أغراض لكل وحدة أعمال. أمّا المستوى الثالث، فتطلب فيه الشركة إلى الأفراد والفرق توضيح أيّ أهدافها تكون متسقة مع أهداف وحدة الأعمال وأهداف المؤسسة، وكذلك المبادرات التي سوف يقومون بها لتحقيق أهدافهم، وتطلب إليهم أيضاً تعريف ما قد يصل إلى خمسة مقاييس أداء تتعلق بأهدافهم، وتحديد أغراض لكلّ قياس. تساعد بطاقة الأداء الشخصية على تواصل أهداف الشركة ووحدات الأعمال للموظفين وللفرق التي تقوم بالعمل، وتمكينهم من تحويل الأهداف إلى مهام وأغراض مهمة ومفيدة لأنفسهم، إضافة إلى أنّها تتيح لهم الحفاظ على تلك المعلومات في متناول اليد، وفي جيوبهم .

ربط المكافآت بمقاييس الأداء

هل ينبغي ربط نظم التعويض بتدابير بطاقة الأداء المتوازن؟ بعض الشركات التي تعتقد أنّ ربط التعويضات المالية بالأداء هو وسيلة تعزيز وضغط قوية، أنشأت مثل هذا الربط بسرعة؛ على سبيل المثال: استخدمت شركة نفط، سنطلق عليها الرواد في البترول، بطاقة الأداء أساساً وحيداً لحساب تعويضات الحوافز، حيث تربط الشركة (60%) من مكافآت المديرين التنفيذيين بمستوى تحقيقهم لأهداف طموحة متوسطة، ووضعت لأربعة مؤشرات مالية، هي: العائد على رأس المال، والربحية، والتدفق النقدي، ونفقات التشغيل. أمّا نسبة (40%) المتبقية، فتربط بمؤشرات: رضا العملاء، ورضا التجار، ورضا الموظفين، والمسؤولية نحو البيئة (مثل النسبة المئوية للتغير

في مستوى الانبعاثات إلى المياه والهواء). ويقول الرئيس التنفيذي للشركة: إنَّ ربط التعويضات بطاقة الأداء ساعد على تحقيق المواءمة بين الشركة وإستراتيجيتها والتوافق بينهما، وأضاف: وأنا لا أعرف أيَّ منافس لديه هذه الدرجة من المواءمة والتوافق؛ إنها تحقق نتائج لنا.

وعلى الرغم من جاذبية هذا الربط وقوته، فإنَّه ينطوي على أخطار؛ على سبيل المثال: هل تمتلك الشركة التدابير الصحيحة على بطاقة الأداء؟ هل توجد لديها بيانات صحيحة وموثوقة لاختيار هذه التدابير؟ هل يمكن أن تظهر عواقب غير مقصودة أو غير متوقعة من طريقة تحقيق الأهداف للتدابير؟ تلك هي الأسئلة التي ينبغي للشركات أن تسألها.

إضافة إلى ذلك، تتعامل الشركات تقليدياً مع أهداف متعددة في صيغة التعويض، عن طريق تعيين الأوزان لكل هدف، واحتساب تعويض الحوافز بحسب مدى تحقق كل هدف، حيث تسمح هذه الممارسة بدفع تعويض الحوافز الكبيرة إذا تجاوزت وحدة الأعمال مدى التحقيق المعلن على عدد قليل من الأهداف، حتى لو تصل أهداف أخرى إلى مستويات تحقيقها المعلنة بكثير، وسيكون النهج الأفضل هو تأسيس مستويات عتبة الحد الأدنى للمجموعات الحرجة الفرعية من التدابير الإستراتيجية. وعليه، لن يحصل الأفراد على أي تعويضات حوافز إذا كان الأداء في مدّة معينة لم يرق إلى أي من تلك العتبات، ومن شأن هذا الشرط تحفيز الموظفين إلى تحقيق أداء أكثر توازناً عبر الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

أهداف الاستراتيجية

- ☐ مضاعفة قيمة الشركة في سبع سنوات.
- ☐ زيادة أرباحنا بمعدل (20%) كل عام.
- ☐ تحسين معدل عائد داخلي بمقدار (27%) أعلى من كلفة رأس المال.
- ☐ زيادة كل من الإنتاج والحزون بمقدار (20%) في العقد القادم.

مصادر الفرق والفرق وأهدافهم	أغراض وحدة الأعمال					مقاييس بمطابقة الأداء					أغراض الشركة									
1.	1999	1998	1997	1996	1995	1999	1998	1997	1996	1995	مقاييس الشركة / الأغراض									
						المالي														
						الأرباح (ملايين الدولارات)														
						صافي المبلغ التقديري														
						النفقات العامة والتشغيلية														
2.						التشغيلية														
						64	70	73	75	100										
						تكلفة إنتاج المرسيل الواحد														
						82	90	93	97	100										
3.						مجموع الإنتاج السنوي														
						110	108	108	105	100										
						مقاييس الشركة / الأغراض														
						1.														
						2.														
4.						3.														
						4.														
						5.														
5.											الاسم:									
											الموقع									

ومع ذلك، خفضت بعض الشركات من تشديدها على أهداف المدى القصير، ونظم الحوافز القائم على الصيغة المعدة نتيجة لتبني بطاقة الأداء المتوازن، فقد اكتشفت تلك المنظمات أنَّ الحوار بين المديرين التنفيذيين والمديرين على حدٍّ سواء عن بطاقة الأداء، من حيث صياغة التدابير والأهداف وشرح النتائج الفعلية مقابل النتائج المستهدفة- يهيئ فرصة أفضل لمراقبة أداء المديرين وقدراتهم.

إنَّ زيادة المعرفة بقدرات مديرهم يجعل من السهل على المديرين التنفيذيين وضع مكافآت الحوافز بموضوعية والدفاع عن تلك التقييمات، وهي العملية الأقل للتلاعب والتشوهات المرتبطة بالقواعد الصريحة القائمة على الصيغة.

اتخذت إحدى الشركات التي تعاملنا معها موقفًا وسطًا، فهي تمنح مكافآت مديري وحدة الأعمال استنادًا إلى معيارين متساويين في الوزن، هما:

تحقيقهم للأهداف المالية والقيمة المضافة، في ثلاث سنوات، على أن يُقيَّم أدائهم بموضوعية بالرجوع إلى التدابير المستمدة من العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، ومن جهات نظر التعلم والنمو فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن.

إن دور بطاقة الأداء المتوازن الذي تؤديه في تحديد تعويض الحافز ليس موضع شك، وسيصبح هذا الدور أكثر وضوحًا كلما زاد عدد الشركات التي تجرب ربط المكافآت بتدابير بطاقة الأداء.

تخطيط الأعمال

(ردم الهوة بين النظرية والتطبيق): هذه هي الكلمات التي يصف بها أحد كبار المديرين التنفيذيين عملية التخطيط طويل المدى لشركته. يمكن أن يُقال الشيء نفسه عن كثير من الشركات الأخرى؛ بسبب فشل نظم إدارتها القائمة على الموارد المالية، وربط برامج التغيير، وتخصيص الموارد للأولويات الإستراتيجية طويلة الأجل.

المشكلة هي أن لدى معظم الشركات إجراءات منفصلة، ووحدات تنظيمية للتخطيط الإستراتيجي، وتخصيص للموارد، ووضع الميزانية. ولصياغة خططهم الإستراتيجية، يخرج كبار المسؤولين التنفيذيين سنوياً إلى خارج الموقع، ويشتركون لأيام عدة في مناقشات نشطة يديرها كبار مديري التخطيط والتطوير، أو استشاريون من خارج الشركة. تكون نتائج هذا التمرين خطة إستراتيجية تبين أين سيكون، (أو تأمل)، موقع الشركة خلال السنوات الثلاث، أو الخمس، أو العشر القادمة. وعادة، ما تقبع مثل هذه الخطط على أرفف كتب التنفيذيين طوال الأشهر الاثني عشر اللاحقة.

في الوقت نفسه، يقوم موظفو المالية بعملية منفصلة لتخصيص الموارد، وإعداد الميزانيات؛ لتحديد الأهداف المالية للإيرادات، والمصروفات، والأرباح، والاستثمارات للسنة المالية القادمة. وتتألف الميزانية التي أعدت تماماً تقريباً عن طريق الأرقام المالية التي عادة ما تحمل علاقة قليلة مرتبطة بالأهداف في الخطة الإستراتيجية.

ما الوثيقة التي يناقشها مديرو الشركات في اجتماعاتهم الشهرية والفصلية في السنة المالية اللاحقة؟ الميزانية فقط عادة؛ لأنّ المراجعات الدورية تشدّد على المقارنة بين النتائج الفعلية والمتوقعة للميزانية لكلّ مجال. متى ستناقش خطة الميزانية في مرة قادمة؟ ربما في الاجتماع السنوي المقبل خارج الموقع، عندما يعد كبار المديرين خططاً جديدة لثلاث، أو خمس، أو عشر سنوات.

إنّ من شأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن إجبار الشركات على دمج عمليات التخطيط ووضع الميزانية الإستراتيجية، ومن ثمّ تساعد على ضمان أن تدعم ميزانياتها إستراتيجيّاتها. يختار مستخدمو بطاقة الأداء المتوازن تدابير مختارة للتقدم من وجهات نظر بطاقة الأداء الأربع، ويضعون الأهداف لكلّ منها، ثم يحددون أيّ الإجراءات ستحفزهم نحو أغراضهم، ويحددون التدابير التي سيطبقونها على تلك المحفزات من وجهات النظر الأربع، وإنشاء المعالم قصيرة الأجل التي ستمثل تقدمهم على طول المسارات الإستراتيجية التي حددها. وعليه، تمكن عملية بناء بطاقة الأداء الشركات من ربط ميزانياتها المالية بأهدافها الإستراتيجية.

على سبيل المثال، التزم أحد أقسام شركة ستايل (ليس اسمها الحقيقي) بتحقيق هدف يبدو مستحيلاً، صاغه الرئيس التنفيذي، وهو: مضاعفة الإيرادات في غضون خمس سنوات. كانت التوقعات التي وُضعت في خطة المنظمة الإستراتيجية الحالية أقل مما يمكن تحقيقه بمقدار بليون دولار. وافق مديرو القسم، وأعادوا النظر في خيارات

مختلفة لزيادات محددة في مجالات خمسة محفزات مختلفة للأداء، هي: عدد المتاجر الجديدة التي افتتحت، وعدد العملاء الجدد الذين استُدرجوا من قبل المتاجر الجديدة والقائمة، ونسبة المتسوقين في كلٍّ مخزن تحولوا فعلاً إلى مشترين فعليين، ونسبة العملاء الذين بقوا على ولائهم واحتُفِظَ بهم، ومتوسط المبيعات لكلٍّ عميل.

إنَّ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تساعد أيضاً على بناء إطار لإدارة برامج التغيير المختلفة للمنظمة عن طريق توضيح الأهداف الإستراتيجية، وتحديد المحفزات الحرجة القليلة. هذه المبادرات (إعادة الهيكلة، وتمكين الموظف، والإدارة القائمة على الوقت، وإدارة الجودة الشاملة) من بين أمور أخرى تعد بتقديم النتائج، ولكنها أيضاً تتنافس مع بعضها على الموارد الشحيحة، ومن ذلك الموارد الأكثر ندرة: وقت كبار المديرين واهتمامهم.

بعد وقت قصير من عملية الدمج التي قام بها مصرف مترو على سبيل المثال، أُطلق أكثر من سبعين من المبادرات المختلفة، التي كان القصد منها إنتاج مؤسسة ناجحة وأكثر تنافسية، ولكنها لم تكن متكاملة على نحو كافٍ مع الإستراتيجية الشاملة. بعد اعتماد مديري مصرف ميترو بطاقة الأداء المتوازن المخصصة بهم، تخلصوا من كثير من تلك البرامج؛ مثل: جهد التسويق الموجه نحو الأفراد الذي يستحق صافي قيمة عالية جداً، ودمج المبادرات الأخرى في مبادرات تتماشى بصورة أفضل مع أهداف الشركة الإستراتيجية. على سبيل المثال: استبدل المديرون البيع مبادرة رئيسة تهدف إلى إعادة تدريب

مندوبي المبيعات ليصبحوا مستشارين ماليين موثوق بهم، وقادرين على بيع مجموعة واسعة من المنتجات التي أدخلت حديثاً لثلاث شرائح محددة من العملاء ببرنامج يهدف إلى تعزيز مهارات البيع المنخفضة حالياً. قام المصرف بكل التغييرين؛ لأنَّ بطاقة الأداء مكنته من اكتساب فهم أفضل للبرامج الضرورية لتحقيق أهدافه الإستراتيجية.

متى عُرِفَت الإستراتيجية وَحُدِّدَت المحفزات، فإنَّ بطاقة الأداء تؤثر في المديرين للقيام بالتشديد على تحسين العمليات الأكثر أهمية لنجاح المنظمة الإستراتيجي أو إعادة هيكلتها، وهذه هي الطريقة التي تربط بها بطاقة الأداء بين التنفيذ والإستراتيجية بصورة تتسم بالوضوح المؤكد.

إنَّ الخطوة النهائية في ربط الإستراتيجية بالإجراءات والأفعال هي إقامة أغراض محددة قصيرة الأجل، أو معالم أحداث مهمة، لتدابير بطاقة الأداء المتوازن. والمعالم تعبيرات ملموسة لمعتقدات المديرين عن متى، وإلى أي درجة، سوف تؤثر برامجهم الحالية في تلك التدابير.

في مرحلة وضع المعالم، يوسّع المديرون عملية وضع الميزانية التقليدية لإدراج الأهداف الإستراتيجية والأهداف المالية فيها، ويبقى التخطيط المالي المفصل على درجة كبيرة من الأهمية، ولكن عند الأخذ في الحسبان الأهداف المالية بمفردها، يتم تجاهل وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن الثلاث الأخرى، ويواصل المديرون التنفيذيون في عملية التخطيط ووضع الميزانية المتكاملة، وضع ميزانية الأداء

المالي على المدى القصير، لكنهم أيضاً يدخلون أهدافاً قصيرة الأجل للتدابير في وجهات نظر: العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، ومع ترسيخ تلك المعالم يستطيع المديرون باستمرار اختبار كل من النظرية التي تقوم عليها الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.

في نهاية عملية تخطيط الأعمال، ينبغي أن يضع المديرون أغراضاً للأهداف الطويلة الأجل التي يرغبون في تحقيقها من خلال وجهات نظر بطاقة الأداء الأربع جميعها، ويجب عليهم أيضاً تحديد المبادرات الإستراتيجية المطلوبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتلك المبادرات، وينبغي أن يكونوا قد حددوا المعالم للتدابير التي تميز التقدم نحو تحقيق أهدافهم الإستراتيجية.

التغذية الراجعة والتعلم

قال الرئيس التنفيذي لشركة هندسية: باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أستطيع باستمرار اختبار إستراتيجيتي، فهذا يشبه القيام بالبحث في الوقت الواقعي. إن هذا يعني القدرة التي يجب أن توفرها بطاقة الأداء لكبار المديرين: القدرة على المعرفة، عند أي نقطة في أثناء التنفيذ، هل الإستراتيجية التي وضعت على مسارها الصحيح؟ وإذا لم تكن كذلك، فما السبب؟

تعدّ العمليات الإدارية الثلاث الأولى: تحقيق الرؤية، والتواصل والربط، وتخطيط الأعمال أمراً حيوياً لتنفيذ الإستراتيجية، ولكنها ليست كافية في عالم لا يمكن التنبؤ به، فهذه العمليات تكون حلقة

مهمة لعملية التعلم؛ أي إنَّ الهدف يبقى ثابتاً، ويعدُّ أيُّ انحراف عن المسار المخطط له خطأً يجب معالجته. لا تتطلب عملية الحلقة الواحدة هذه إعادة النظر في الإستراتيجية أو التقنيات التي تستخدم لتنفيذها في ضوء الظروف الحالية.

تعمل معظم الشركات اليوم في بيئة مضطربة من خلال إستراتيجيات معقدة، التي على الرغم من صلاحيتها عند إطلاقها، فإنَّها قد تفقد صلاحيتها عندما تتغير ظروف العمل، وحيث تظهر التهديدات والفرص الجديدة باستمرار، في بيئة كهذه فيجب أن تصبح الشركات قادرة على ما يسميه Chris Argyris، تعلم الحلقة المزدوجة double-loop learning، التعلم الذي ينتج تغييراً في افتراضات الأفراد والنظريات عن العلاقات بين السبب والنتيجة. (انظر: تعليم الناس الأذكى كيف يتعلمون). Teaching Smart People How to Learn, (HBR, May-June 1991).

لا تستطيع عمليات مراجعة الميزانية واستعراضها، وأدوات الإدارة الأخرى القائمة على النواحي المالية أن تجذب كبار المسؤولين التنفيذيين نحو حلقة التعلم؛ أولاً: المزدوجة؛ لأنَّ هذه الأدوات تعالج الأداء من منظور واحد فقط، ولأنَّها أيضاً لا تنطوي على التعلم الإستراتيجي؛ فالتعلم الإستراتيجي يتكون من جمع التغذية الراجعة، واختبار الفرضيات التي استندت إليها الإستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة.

تقدم بطاقة الأداء المتوازن ثلاثة عناصر ضرورية لتعلم الإستراتيجية: الأول، قيام الشركة بصياغة رؤيتها المشتركة، محدَّدة

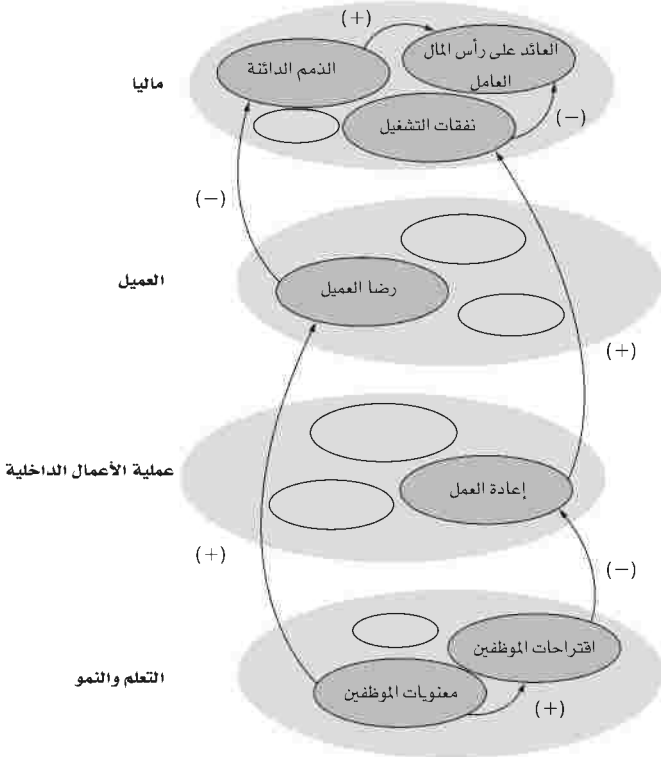
بعبارات واصطلاحات تشغيلية واضحة النتائج تحاول الشركة فريقاً واحداً تحقيقها. إن بطاقة الأداء نموذج شمولي يربط بين الجهود الفردية وأهداف وحدات الأعمال المنجزة. الثاني، توفر بطاقة الأداء المتوازن نظام التغذية الراجعة الإستراتيجية الأساسية، حيث يمكن النظر إلى إستراتيجية الأعمال بأنها مجموعة من الفرضيات عن العلاقات بين السبب والنتيجة؛ لذا ينبغي أن يكون نظام التغذية الراجعة الإستراتيجي قادراً على اختبار الفرضيات الموجودة في إستراتيجية وحدة الأعمال، والتحقق من صحتها، وتعديلها، وعن طريق إنشاء أهداف قصيرة الأجل، أو معالم، في إطار عملية تخطيط الأعمال، يكون المسؤولون التنفيذيون قادرين على توقع العلاقة بين التغيرات في محفزات الأداء والتغيرات المرتبطة بواحد أو أكثر من الأهداف المحددة؛ على سبيل المثال: قدّر المديرون التنفيذيون في مصرف مترو مقدار الوقت الذي سيستغرق لإدخال تحسينات في مجال التدريب، وتوافر نظم المعلومات، قبل أن يتمكن الموظفون من بيع منتجات مالية متعددة فاعلة للعملاء الحاليين والجدد، وقدروا مدى قوة تأثير البيع أيضاً.

حاولت شركة أخرى التحقق من صحة العلاقات المفترضة بين السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن عن طريق قياس قوة الروابط بين التدابير في وجهات النظر المختلفة. (انظر الملحق: كيف قامت شركة بربط تدابير وجهات النظر الأربع؟). وجدت الشركة ارتباطاً كبيراً بين الروح المعنوية للموظفين - وهو مقياس من منظور

التعلم والنمو - ورضا العملاء، وهو مقياس مهم من منظور العملاء. وفي المقابل، ارتبط رضا العملاء بسرعة دفع الفواتير، ما أدى إلى انخفاض كبير في قيمة الذمم، ومن ثمَّ ارتفاع العائد على رأس المال العامل، ووجدت المنظمة أيضًا علاقة بين معنويات الموظفين وعدد الاقتراحات المقدمة من قبلهم (مقياسان من مقياس التعلم والنمو)، وكذلك بين زيادة عدد الاقتراحات وانخفاض إعادة العمل (عملية الأعمال الداخلية)، حيث تساعد أدلة هذه الارتباطات القوية على تأكيد إستراتيجية أعمال المنظمة. وعليه، إذا لم يُتوصَّل إلى ارتباطات متوقعة مع مرور الوقت، فهذا مؤشِّر للمديرين التنفيذيين إلى أنَّ النظرية الكامنة وراء إستراتيجية الوحدة قد لا تعمل كما توقعوا.

إنَّ جمع البيانات الكافية لتوثيق الارتباط الكبير، وعلاقة السببية بين تدابير بطاقة الأداء ومقاييسها قد يستغرق مدة طويلة قد تصل إلى شهور أو سنوات، لا سيَّما في المنظمات الكبيرة. وعلى المدى القصير، قد يكون تقييم المديرين للأثر الإستراتيجي مضطَّرًا للاستناد إلى الأحكام الذاتية الموضوعية والنوعية، ومع ذلك فإنه في نهاية المطاف، كلما تراكم مزيد من الأدلة، تكون المنظمات قادرة على توفير تقديرات أكثر موضوعية تعتمد على علاقات السبب والنتيجة، إلا أنَّ مجرد جعل المديرين القيام بالتفكير بصورة منهجية في الافتراضات الأساسية لإستراتيجيتهم، يعدُّ في حدِّ ذاته تحسُّنًا في الممارسة الحالية المتمثلة في اتخاذ القرارات على أساس النتائج التشغيلية القصيرة الأجل.

كيف تمكنت إحدى الشركات من ربط التدابير من وجهات النظر الأربع؟



العنصر الثالث، تسهل بطاقة الأداء مراجعة الإستراتيجية التي لا غنى عنها للتعلم الإستراتيجي، فمن المتعارف عليه أن الشركات تعقد

الاجتماعات الشهرية أوريح السنوية بين المسؤولين التنفيذيين ومديري الأقسام؛ لتحليل النتائج المالية للمدة الأخيرة، حيث تشدد المناقشات على الأداء في الماضي، وعلى تحليل سبب عدم تحقق الأهداف المالية. إن بطاقة الأداء المتوازن بما لديها من مواصفات العلاقات السببية بين محفزات الأداء والأهداف، تسمح للمديرين التنفيذيين وللشركات ومديري وحدة الأعمال استخدام جلسات مراجعاتهم الدورية في تقييم نجاح إستراتيجية الوحدة وجودة تنفيذها. وإذا قدم موظفو الوحدة والمديرون العاملون فيها محفزات الأداء (مثلاً، إعادة تدريب الموظفين، وتوافر نظم المعلومات، والمنتجات والخدمات المالية الجديدة) على أفضل حال، ثم فشلوا في تحقيق النتائج المتوقعة (مثلاً، ارتفاع المبيعات للعملاء المستهدفين)، فهذا يشير إلى أن النظرية التي تقوم عليها الإستراتيجية ليست صالحة، وتكون أرقام المبيعات المخيبة للآمال هي الإنذار المبكر.

يتعين على المديرين اتخاذ مثل هذه الأدلة غير المؤيدة على محمل الجد، وإعادة النظر في استنتاجاتهم المشتركة عن ظروف السوق، وعروض قيمة العملاء، وسلوك المنافسين، والقدرات الداخلية، وقد تكون نتيجة هذه المراجعة اتخاذ قرار إعادة تأكيد اعتقادهم في الإستراتيجية الحالية، ولكن بضبط العلاقة الكمية عبر التدابير الإستراتيجية الموجودة على بطاقة الأداء المتوازن، ولكن قد تخلص تلك المراجعات أيضاً إلى أن الوحدة تحتاج إلى إستراتيجية مختلفة (مثال على حلقة التعلم المزدوج) في ضوء

المعارف الجديدة عن ظروف السوق والقدرات الداخلية. على أي حال، تكون بطاقة الأداء قد حفزت كبار المسؤولين التنفيذيين للاستعلام عن جدوى إستراتيجيتهم. هذه القدرة لتمكين التعلم التنظيمي على مستوى الإستراتيجية، والتعلم الإستراتيجي، هو ما يميز بطاقة الأداء المتوازن، ما يجعلها لا تُقدَّر بثمن لأولئك الذين يرغبون في إنشاء نظام إدارة إستراتيجي.

نحو نظام إدارة إستراتيجي جديد

اعتمدت كثير من الشركات مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن في وقت مبكر؛ لتحسين نظم قياس أدائها، وحققت تلك الشركات نتائج ملموسة ولكنها محدودة، حيث حقق تبني تلك المفاهيم: التوضيح، وإجماع الآراء، والحرص على التحسينات المطلوبة في الأداء. في الآونة الأخيرة، شهدنا توسيع بعض الشركات استخداماتها لبطاقة الأداء المتوازن، باعتمادها أساسًا لنظام إدارة إستراتيجي متكامل ومكرر، حيث تستخدم الشركات بطاقة الأداء من أجل:

- توضيح الإستراتيجية وتحديثها.
- تواصل الإستراتيجية في أقسام الشركة جميعها.
- مواءمة أهداف الوحدة وتوافقها مع الأهداف الفردية والإستراتيجية.
- ربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات السنوية والأغراض الطويلة الأجل.
- تحديد المبادرات الإستراتيجية ومواءمتها.

- إجراء مراجعات دورية للأداء للتعلم عن الإستراتيجية وتحسينها.

تمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركة من مواءمة عملياتها الإدارية، وتوجه اهتمام الشركة كلها نحو تنفيذ إستراتيجية طويلة الأجل، ففي شركة التأمين الوطنية، زوّدت بطاقة الأداء المتوازن الرئيس التنفيذي والمديرين العاملين معه بإطار مركزي، يستطيعون بوساطته إعادة تصميم كل جزء من نظام إدارة الشركة. وبسبب الروابط بين السبب والتأثير الكامنة في إطار بطاقة الأداء، عزّزت التغيرات في جزء واحد من النظام المعزز التغيرات التي حدثت في وقت سابق في أمكنة أخرى من النظام؛ لذا أسهم كل تغيير أُدخِلَ على مدى الثلاثين شهراً الماضية في إضافة الزخم الذي أبقى الشركة تمضي قدماً في الاتجاه المُتَّفَقِ عليه.

من دون بطاقة الأداء المتوازن، لن تستطيع معظم المنظمات تحقيق اتساق مماثل بين الرؤية والتنفيذ عندما تحاول تغيير الاتجاه، وإدخال إستراتيجيات وعمليات جديدة، حيث تهيبُّ بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لإدارة تنفيذ الإستراتيجية، في الوقت الذي تسمح فيه أيضاً للإستراتيجية نفسها بالاستجابة للتغيرات في تنافسية الشركة، وفي السوق، والبيئات التقنية.



تحويل لا مركزية اتخاذ القرار إلى تطبيق عملي

أوريت غاديش و جايمس ل. جلبرت

نعلم جميعاً فوائد تفويض عملية صنع القرار من مكتب الرئيس التنفيذي إلى أقسام الشركة، حيث يمكن اغتنام فرص الأعمال العابرة واقتناصها بسرعة، فالمنتجات والخدمات تعكس على نحو أفضل التغيرات الطفيفة في تفضيلات العملاء، فالعاملون الذين فُوضوا سلطة هم أقدر على الابتكار والمجازفة.

ولكن في حين أن قيمة مثل هذا النهج واضحة، ولا سيما في بيئة أعمال متقلبة، فتوجد أيضاً أخطار ضمنية: فإذا كان العاملون في الشركة جميعهم صانعي قرار، فتوجد احتمالية كبيرة أن تخرج العملية عن نطاق السيطرة، ويكون من الصعب ضمن الشركة الواحدة تحقيق كلٍّ من اللامركزية في صنع القرار والعمل الإستراتيجي المتماسك. لا تزال بعض الشركات مثل: جنرال إلكتريك، وأمريكا أونلاين، وفانغارد، ودل، وول مارت، وشركة طيران ساوث ويست، وآي باي، تقوم بهذا العمل تماماً.

توظف هذه الشركات ما نسميه المبدأ الإستراتيجي؛ عبارة جديرة بالذكر، وقابلة للتنفيذ، وتلخص إستراتيجية الشركات والمؤسسات في جوهرها الفريد وتواصلها في عموم الشركة. (للحصول على قائمة (المبادئ الإستراتيجية) للشركات، انظر: كل شيء في العبارة).

هذه الأداة التي لاحظناها تستخدم في عشر شركات تقريباً، على الرغم من أنها لا تسميها على هذا النحو، من شأنها أن تخدم الشركة بصورة دائمة، وقد أصبحت مفيدة على نحو خاص في عالم اليوم الذي تتصف أعماله بالتغير المتواصل. في الواقع، وفي أثناء عملنا ومناقشاتنا مع أكثر من خمسين مديراً تنفيذياً خلال العامين الماضيين، أصبحنا نقدر قوة المبدأ الإستراتيجي، ومساهمته في أن تحافظ الشركات على التركيز الإستراتيجي، مع تشجيع المرونة بين الموظفين، ما يسمح بالابتكار والاستجابة السريعة عند توافر الفرص، ومن المرجح أن تصبح المبادئ الإستراتيجية أكثر أهمية لنجاح الشركات في السنوات القادمة.

الاستخلاص والتواصل

لفهم المبدأ الإستراتيجي على نحو أفضل، وكيفية استخدامه، قد يكون من المفيد النظر إلى مقارنة عسكرية: قواعد الاشتباك في المعركة؛ على سبيل المثال: أطقم الأدميرال اللورد نيلسون في معركة بريطانيا في القرن الثامن عشر ضد الفرنسيين، استرشدت بمبدأ إستراتيجي بسيط: مهما فعلت، عليك الاقتراب من سفينة العدو.

أعطت مهارات جندي البحرية الملكية في المناورات البحرية، والتدريب، والخبرة، التميز في كل مرة يشتبك وجهًا لوجه ضد أي من بحارة الأساطيل الأوروبية الأقل خبرة؛ لذلك رفض نيلسون الإجراء التقليدي، حيث يسيطر الأدميرال على الأسطول من خلال استخدام إشارات العلم، وبدلاً من ذلك قدّم لربابنة سفن أسطوله العوامل الإستراتيجية التي تتغير بحسب المكان والزمان؛ لقد أدركوا أنّ عليهم محاربة سفن العدو على أساس واحد مقابل واحد، وترك لهم حرية تحديد كيفية التعامل في مثل هذه المعارك. وباستخدام المبدأ الإستراتيجي بدلاً من الإشارات الواضحة لتوجيه قواته، هزم نيلسون الفرنسيين باستمرار، وفي ذلك النصر الكبير الذي حققه في ظلمة الليل، عندما كانت الإشارات عديمة الفائدة. كانت قاعدة نيلسون في الاشتباك بسيطة جداً لكل واحد من ضباطه والبحارة، ومعرفتها عن ظهر قلب. وكانت غير محدودة بزمان ولا المكان، وكانت توجيهات صالحة وجيدة حتى تغيرت القدرات البحرية النسبية لبريطانيا ومنافسيها.

إنّ تلخيص إستراتيجية الشركة البليغ، بعبارة توجيهية جميلة لا تُنسى أمر مهم؛ لأنّ إستراتيجيات الأعمال الرائعة تشبه النهج الثاقب في التوجه إلى الحرب، تكون ذات فائدة لا تذكر ما لم يفهمها الناس فهمًا جيداً بما يكفي لتطبيقها عند اتخاذ القرارات المتوقعة، واغتنام الفرص غير المنظورة على حدّ سواء، فمن خلال عملنا كثيراً ما نرى دليلاً نسميه قاعدة (80-100)؛ وهي أنك تكون في أفضل حال مع

إستراتيجية هي (80%) صحيحة ومناسبة، و(100%) قابلة للتنفيذ والتطبيق من إستراتيجية هي (100%) صحيحة ومناسبة، ولكنها لا تشجع العمل المتسق في أقسام الشركة جميعها، حيث يستطيع المبدأ الإستراتيجي أن يساعد الشركة على توازن هذه النسبة.

إنَّ وجود مبدأ إستراتيجي في الشركات ينبغي أن يكون واحداً فقط، بحيث يكون للعاملين جميعهم في الشركة؛ والمديرين التنفيذيين في المكاتب التي تتعامل مباشرة مع الجمهور، والعاملين في وحدات التشغيل، قدرة العمل نحو الهدف الإستراتيجي دون أيّ تشنجات في الكيفية التي يتم من خلالها العمل، إذ ليس من الضروري أن تقوم القرارات بالرحلة (السُّلْحَفِيَّة) البطيئة من مكتب الرئيس التنفيذي وإليه دائماً، فعندما يكون المبدأ الإستراتيجي قد وُضِعَ على نحو جيد، وتم تواصله على نحو فاعل، حينئذٍ يمكن الوثوق بالمديرين في مستوياتهم كافة لاتخاذ القرارات التي تدفع إستراتيجية الشركة إلى الأمام بدلاً من تقويضها.

الفكرة باختصار

تستمر شركة طيران ساوث ويست بالتقدم باستمرار، حيث ارتفع سعر سهمها (21,000%) بين عامي 1972 و1992م، وقفز إلى (300%) بين عامي 1995 و2000م.

لماذا تستمر شركة ساوث ويست بالتقدم والنجاح في حين تفشل كثير من شركات الطيران الأخرى؟ لأنها تتمسك بمبادئها الإستراتيجية القوي: «الاستجابة إلى حاجات العملاء في السفر إلى مسافات قصيرة وأسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات». هذه العبارة البليغة التي لا تُنسى، والمستندة إلى الفعل، تلخص إستراتيجية ساوث ويست الفريدة وتواصلها في أقسام الشركة جميعها.

يتيح المبدأ الإستراتيجي الفاعل للشركة:

- الحفاظ على التركيز الإستراتيجي.
- تمكين العاملين من الابتكار والمجازفة.
- اغتنام الفرص العابرة.
- إيجاد منتجات وخدمات تلبي التحولات الخفية في احتياجات العملاء، جميعها في وقت واحد.

في عالم اليوم سريع التغير، يجب على الشركات دمج اللامركزية في صنع القرار مع العمل الإستراتيجي المتماسك. إنَّ المبدأ الإستراتيجي الذي يُنفَّذ بعناية ومهارة شديتين يتيح للشركات معرفة هذا التوازن الدقيق وامتلاكه.

بالنظر إلى ما ذكرناه حتى الآن، قد يبدو المبدأ الإستراتيجي بأنَّه بيان الرسالة ولكن تحت اسم آخر. وفي حين يساعد كلاهما على حدٍّ سواء الموظفين على فهم اتجاه الشركة، فإنَّهما أداتان مختلفتان تتواصلان مع أمور مختلفة، فبيان الرسالة يشير إلى ثقافة الشركة، في حين يحفز المبدأ الإستراتيجي إستراتيجيتها. بيان الرسالة طموح؛ إنَّه يمنح الموظفين رؤية يسعون إلى تحقيقها، في حين يكون منحى المبدأ الإستراتيجي نحو العمل تمكين الأفراد من فعل الأشياء الآن، ويقصد من بيان الرسالة المهم عمال الخدمات المباشرة، ولكن يمكن المبدأ الإستراتيجي هؤلاء العمال من التصرف بسرعة بمنحهم توجيهات صريحة تجعلهم يقومون بخيارات إستراتيجية متسقة.

تطبيق الفكرة

السمات المميزة للمبادئ الإستراتيجية القوية

المبدأ الإستراتيجي الناجح:

- يفرض المفاضلة والمقايضة بين الموارد المتنافسة.
مثال: بدأ توسع شركة طيران ساوث ويست عام 1983م ليشمل مجال رحلاتها منطقة دنفر التي تتسم بحركة طيران كثيفة. إنَّ مدد التأخر الطويلة غير المعتادة هناك بسبب سوء الأحوال الجوية، والزمّن التي تقضيه الطائرات في الممرات الفرعية قبل الوصول إلى ممرات الإقلاع، كان من الممكن أن تجبر شركة طيران ساوث ويست على زيادة سعر التذكرة، ما سيمنعها من الالتزام الإستراتيجي بمبدأ تقديم تذاكر السفر جواً بأسعار تنافس كلفة السفر بالسيارات، لذا انسحبت الشركة من منطقة دنفر.
- يختبر سلامة إستراتيجية قرارات معينة عن طريق ربط الرؤى الإستراتيجية للقادة مع الإدراك النّفعي (البراغماتي) لمندوبي المبيعات.
مثال: اختبر مبدأ (أمريكا أونلاين American Onlines-AOL) الإستراتيجي، (الربط مع المستهلك أولاً، وفي أيّ زمان، وفي أيّ مكان)، الحكمة من قرار الأعمال القوي: توسيع شبكة (AOL) عالمياً من خلال شبكة تحالفات مع شركاء محليين، بدلاً من استخدام تقنياتها المخصصة بها في كلّ مكان. زاد فهم الشركاء للثقافة المحلية التواصل مع العملاء زيادة كبيرة جداً.
- يضع حدوداً واضحة تساعد الموظفين على العمل والتجربة بوساطتها.
مثال: لدى العاملين مباشرة مع الجمهور في مؤسسة صناديق الاستثمار الائتمانية المشتركة العملاقة فانجارد تصوّر لفكرة قوية:

اسمحوا للعملاء الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنت، ولكن حدّوا من عمليات التداول. أبقت هذه الخطوة نفقات فانجار د متدنية، ومكنت الشركة من التمسك بمبدئها الإستراتيجي: إيجاد (قيمة لا تضاهى للمستثمرين/ والمالكين).

إنشاء مبدئك الإستراتيجي وتواصله

إنشاء جوهر الإستراتيجية المخصوص بشركتك وتواصله بعبارة بسيطة، يسهل تذكرها، وقابلة للتنفيذ ليس أمرًا يسيرًا، وقد تساعدك الخطوات الآتية على القيام بذلك:

1. صغ مبدأ إستراتيجيًا قابلاً للتنفيذ. لخص إستراتيجية شركتك، وخطتك لتخصيص الموارد النادرة من أجل إيجاد قيمة تميزك عن المنافسين، من خلال عبارة قصيرة، تصبح مبدأ العمل الإستراتيجي.
2. اختبر قدرته على التحمل. المبدأ الإستراتيجي الجيد قادر على التحمل. اسأل: هل المبدأ الإستراتيجي خاصتنا قادر على اغتنام جوهر قيمة تنافسية شركتنا الفريدة على نحو دائم؟
3. اختبر قوته في التواصل. اسأل: هل هذه العبارة واضحة، وموجزة، ويسهل تذكرها؟ وهل كنت ستشعر بالفخر عند كتابتها على جوانب شاحنات الشركة، كما فعلت متاجر وول مارت؟
4. اختبر قدرته على تعزيز العمل وتوجيهه. اسأل: هل يبين المبدأ السمات الأساسية الثلاث: فرض المقايضات، واختبار حكمة التحركات التجارية، ووضع حدود لتجارب الموظفين؟
5. تواصل معه. تواصل مع المبدأ الإستراتيجي المخصوص بك باستمرار، وببساطة، ومرارًا وتكرارًا، وستعلم أنجحت عندما يردّد الموظفون، وكتاب الأعمال، وطلاب درجة الماجستير في إدارة الأعمال، والمنافسون، جميعهم أنشودته؟

دعنا ننظر في الفرق بين بيان رسالة جنرال إلكتريك GE ومبدئها الإستراتيجي، حيث يحضُّ بيان رسالة الشركة قادة GE على أن يتصفوا (دائمًا بنزاهة واستقامة صلبة لا تتغير) وأن (يشدّدوا بحماس وصبر على تحفيز نجاح العملاء) و(يوجدوا بيئة من الإثارة، المرنة، وغير الرسمية، ومفعمة بالثقة) من بين أمور أخرى كثيرة. اللغة طموحة وعاطفية. على النقيض من ذلك، جاء في بيان مبدأ GE الإستراتيجي المشهور: «لتكن في المركز الأول أوفي المركز الثاني في كل صناعة تتنافس فيها، وإلا فابتعد عن تلك الصناعة» هو منحى عملي. الجزء الأول من العبارة هو تحدُّ إستراتيجي صريح، في حين لا يترك الجزء الثاني أيَّ سؤال في أذهان المديرين التنفيذيين عمّا ينبغي لهم القيام به.

سمات تعريفية ثلاث

ينبغي أن يوجه المبدأ الإستراتيجي (وهو ملخص إستراتيجية الشركة) عملية تخصيص الشركة للموارد الشحيحة النادرة، ولرأس المال، والوقت، واهتمام الإدارة، والعمل، والعلامة التجارية؛ من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة. ينبغي أن تقول للشركة ما الذي يجب القيام به، وعلى القدر نفسه من الأهمية، ما يجب ألا تقوم به. وعلى نحو أكثر تحديداً، يقوم المبدأ الإستراتيجي بما يأتي:

- يفرض المفاضلة والمقايضة بين المطالب والموارد المتنافسة.
- يختبر سلامة الإستراتيجية على القيام بإجراء معين.
- يضع حدوداً واضحةً يعمل من خلالها الموظفون، في حين يمنحهم الحرية للتجربة داخل تلك الحدود.

ويمكن رؤية هذه السمات الثلاث في مبدأ أمريكا أون لاين (AOL) الإستراتيجي. يقول الرئيس التنفيذي ستيف كيس: إنَّ التفاعل الشخصي عبر الإنترنت هو روح الإنترنت، وإنه قد وضع (AOL) لإيجاد مثل هذا التفاعل؛ لذا كان مبدأ (AOL) الإستراتيجي في السنوات التي سبقت اندماجها الأخير مع تايم وارنر هو (ربط المستهلك أولاً، وفي أي وقت، وفي أي مكان).

ساعد هذا المبدأ الإستراتيجي (AOL) على اتخاذ خيارات صعبة عندما خُصّصت مواردها؛ على سبيل المثال: في عام 1997م، كانت الشركة في حاجة إلى السيولة النقدية كي تنمو، فباعَت البنية التحتية للشبكة، واستعانت بمصادر خارجية لبناء تلك القدرة، وكانت تلك خطوة محفوفة بالأخطار في الوقت الذي يبدو أنَّ ملكية الشبكة قد تكون مفتاح النجاح على شبكة الإنترنت، وتمشيًا مع مبدئها الإستراتيجي، قضت (AOL) بدلاً من ذلك الوقت والنقد لتحسين التواصل عبر موقعها على شبكة الإنترنت، مع التشديد بخاصة على التواصل، والبحث، والتفاعل، ونتيجة لذلك تجنبت استثمار رأس المال فيما تبين أنها أعمال تجارية منخفضة العائد نسبياً.

ساعد هذا المبدأ الإستراتيجي أيضًا على اختبار: ما إذا كان لخطوة الأعمال هذه أي منطق إستراتيجي؟ على سبيل المثال: اختارت شبكة الإنترنت توسيع شبكتها العالمية من خلال التحالفات مع الشركاء المحليين، على الرغم من أنَّ هذا النهج قد يستغرق وقتًا أطول من مجرد استخدام تقنياتها ومعرفتها. تقرر (AOL) أنَّ الشريك المحلي يفهم على نحو أفضل الثقافة والمجتمع المحليين، وهو أمر ضروري للتواصل مع الزبائن.

أخيراً، حفز المبدأ الإستراتيجي لأمريكا أون لاين (AOL) التجريب المركّز في هذا المجال، بوضع تعريف واضح لمدى حرية الموظفين في القيام بهذه التحركات؛ على سبيل المثال: أرسلت نائب الرئيس السابق لـ (AOL) للتسويق جان براندت، أكثر من مئتين وخمسين مليون قرص من أقراص (AOL) المدمجة للمستهلكين على الصعيد الوطني، فحوّلت تلك الحملة المبتكرة الشركة إلى واحدة من أفضل الأسماء المعروفة في الفضاء الإلكتروني، وكل ذلك بفضل ما قامت به براندت. والآن، يسترشد نائب الرئيس والرئيس التنفيذي للتسويق في (AOL) بمبدأ التواصل مع المستهلكين، وتسخير الموارد لتمكين مجتمع (AOL) المستهدف بدلاً من تبذير الوقت والمال في الإعلانات المخادعة.

وكما توضح تجربة (AOL)، يمكن للمبدأ الإستراتيجي القوي توفير المعلومات عن قرارات الشركة رفيعة المستوى، والقرارات التي تنطوي على بيع الاستثمارات -على سبيل المثال- إضافة إلى القرارات التي يتخذها رؤساء الأقسام والدوائر أو غيرهم من العاملين في المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، ويحرر أيضاً كبار المديرين التنفيذيين من المشاركة الدائمة في تنفيذ تعليماتهم الإستراتيجية. قال الصحفي والمفكر السياسي والتر ليبمان: «تكن عبقرية القائد العظيم في أن يترك وراءه وضعا يمكن التعامل معه بنجاح، دون التمتع بنعمة العبقرية». تأمل بعض الشركات ذات الأداء العالي، أن تربط المبادئ الإستراتيجية بالرؤى، والإحساس الواقعي للمشرفين العاملين.

الآن أكثر من أي وقت مضى

كان من الجميل جدًا في الماضي أن تمتلك مبدأ إستراتيجيًا، لكنه كان بالكاد ضروريًا، إلا إذا وجدت الشركة نفسها في وضع تجاري صعب ومحبط، أما اليوم، فيواجه كثير من الشركات أربع حالات في وقت واحد تجعل مبدأ الإستراتيجية حاسماً للنجاح، هي: اللامركزية، والنمو السريع، والتغير التقني، والاضطراب المؤسسي.

لأسباب المذكورة سابقاً، أصبحت اللامركزية آلية متداولة في الشركات من شتى المنابع والأصول؛ لذا توجد حاجة إلى آلية لضمان عمل إستراتيجي متماسك، ولا سيما في حالة التكتلات المتنوعة، حيث تُكوّن الإستراتيجية في كل وحدة من وحدات الأعمال. هناك، يمكن للمبدأ الإستراتيجي مساعدة المديرين التنفيذيين على الحفاظ على الاتساق، مع منح مديري الوحدات حرية بناء إستراتيجياتهم لتلبية احتياجاتهم الخاصة، ويساعد المبدأ الإستراتيجي أيضاً على توضيح قيمة المركز بالنسبة إلى هذه الشركات المترامية الأطراف وفي أماكن نائية؛ على سبيل المثال: في مبدأ شركة (GE) الإستراتيجي الموجود منذ مدة طويلة، الذي ينصُّ على أنَّ تكون الشركة دائماً الأولى أو الثانية في صناعة أساس منطقي قوي، يبين كيف يتمكن تكتل الشركات المتنوعة من إيجاد قيمة، ولكنه لا يزال يعطي الوحدات الفردية حرية إستراتيجية كبيرة.

إنَّ المبدأ الإستراتيجي أمر حاسم أيضاً عندما تشهد الشركة نمواً سريعاً، وفي مثل هذه الطفرات يضطر المديرون الأقل خبرة على نحو

متزايد إلى اتخاذ قرارات عقيمة بشأن قضايا قد لا توجد سابقة لها، هنا يستطيع المبدأ الإستراتيجي الواضح والدقيق أن يقدم المساعدة لمواجهة هذا النقص في الخبرة، وعادة ما يكون هذا الموقف صحيحاً بخاصة عندما تكون شركة مبتدئة تنمو بسرعة في بيئة صناعية مؤسسة جيداً؛ على سبيل المثال: عندما بدأت شركة طيران ساوث ويست تنمو بسرعة، كان من المغري أن تقلد إستراتيجيات منافسيها التي كانت ستفشل في نهاية المطاف لو لم يكن لديها مبدأ إستراتيجي مخصوص بها تتبعه: « تلبية حاجات العملاء في السفر لمسافات قصيرة، وبأسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات». وفي المثل موقع آي باي الذي كان مبدؤه (التشديد على مجتمعات تداول الأعمال عبر الإنترنت) وكان بالإمكان إغراؤه ، مثل كثير من أسواق الإنترنت، للتنوع في أنواع الخدمات جميعها، ولكن موقع آي باي اختار الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الخدمات، على سبيل المثال: إدارة الصور التي يضعها الباعة على الموقع لتوضيح المواد المطروحة للمناقصات، في حين استمر في الاستثمار في خدمات مثل بيلبوينت، التي تتيح للبائعين قبول مدفوعات بطاقات الائتمان من مقدمي العروض. كفل المبدأ الإستراتيجي لشركة آي باي أن تبقى الشركة كلها تشدد على التداول الأساسي في الأعمال.

كان التغير التقني الهائل في العقد الماضي مكلفاً للشركات التي ليس لديها مبدأ إستراتيجي، فلم يحدث من قبل في مجال الأعمال التجارية أن ترافق مزيد من عدم اليقين مع التشديد العظيم جداً على

السرعة. لقد كان على المديرين في صناعات التقنية الفائقة على وجه الخصوص الاستجابة الفورية للتطورات المفاجئة وغير المتوقعة، وفي كثير من الأحيان كان مجموع الاستجابات عبر الشركة جميعها يؤدي في نهاية المطاف إلى تعريف مسار الشركة الإستراتيجي وتحديد؛ على سبيل المثال: تفويض شركة ديل البيع مباشرة إلى المستخدمين، يساعد على ضمان أن القرارات التي يتخذها مديرو المبيعات في مثل هذه الظروف هي إضافة إلى إستراتيجية متماسكة متناسقة.

الأمر كله في جملة واحدة

لخص عدد من الشركات إستراتيجيتها في عبارة، واستخدمتها في تعزيز العمل الإستراتيجي المتسق في أقسامها جميعها وتحفيزه.

الشركة	المبدأ الإستراتيجي
أمريكا أون لاين	التواصل مع المستهلك أولاً في أي وقت، وفي أي مكان.
ديل	كن مباشراً.
آي باي	التشديد على موقع مجتمعات التداول.
جنرال إلكتريك	أن نكون في المركز الأول أو الثاني في كل صناعة ننافس فيها.
شركة طيران ساوث ويست	تلبية حاجات العملاء في السفر لمسافات قصيرة، وبأسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات.
فانجارد	قيمة لا تضاهى للمستثمر والمالك.
وول مارت	أسعار منخفضة، كل يوم.

أخيراً، يمكن للمبدأ الإستراتيجي المساعدة على توفير الاستمرارية في أوقات الاضطراب التنظيمية، مثال معروف على نحو متزايد من الاضطراب في هذه الحقبة هو التعاقب القيادي القصير لكبار المديرين التنفيذيين. يمكن أن يحضر الرئيس التنفيذي الجديد معه أو معها إستراتيجية جديدة، وليس بالضرورة أن يكون مبدأً إستراتيجياً جديداً؛ على سبيل المثال: عندما تولى جاك برينان منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة فانجارد قبل خمس سنوات، كان التحول الإستراتيجي سلساً، على الرغم من بعض التوتر في انتقال القيادة. لقد حافظ على المبدأ الإستراتيجي لشركة صناديق الاستثمار المشترك (قيمة لا تضاهى للمستثمر والمالك)، ومن ثمّ السّماح للمديرين بمتابعة تحقيق أهدافهم الإستراتيجية من دون كثير من الإرباكات التي غالباً ما ترتبط بتغيرات القيادة. (للحصول على تجربتنا الخاصة مع الاضطرابات التنظيمية والمبادئ الإستراتيجية، راجع الشريط الجانبي، «باين آند كومباني: دراسة حالة للمبدأ الإستراتيجي»).

باين آند كومباني Bain & Company : دراسة حالة للمبدأ الإستراتيجي

تعلمت كثيراً عن المبادئ الإستراتيجية في ممرات شركة باين آند كومباني، قبل عقد من الزمن، عندما كنا على شفير الإفلاس تقريباً. أسس بيل باين شركة باين آند كومباني منذ ثلاثين عاماً تقريباً على أساس فكرة بسيطة، لكنها قوية: (يجب أن يكون منتج المستشار نتائج للعملاء، لا للتقارير). ومع مرور الوقت، أصبحت فكرة تقديم النتائج من خلال الإستراتيجية مبدأ باين الإستراتيجي، وهي لا تزال حتى يومنا هذا.

يعزز هذا التوجه عملاً محدداً، كما ينبغي أن يفعل المبدأ الإستراتيجي، هذا يعني أنه -ومن بداية المهمة- عليك أن تفكر باستمرار في كيفية تنفيذ التوصية، ويتطلب منك هذا الأمر أيضاً أن تقول الحقيقة للعملاء، حتى لو كان ذلك صعباً؛ لأنه لا يمكن تحقيق النتائج بالتستر على المشكلات. إضافة إلى أن لهذا المبدأ الإستراتيجي طرقاً كثيرة يظهر من خلالها حقيقته: فقد كان باين يقيس أداء الشركاء دائماً وفقاً للنتائج التي يحققونها لعملائهم، وليس فقط بحسب ما يقبضون من شركات عملائهم.

كانت هذه هي الشركة التي انضمت إليها. نمت هذه الشركة بسرعة ولسنوات عدّة، مسترشدة طوال الوقت بمبادئها الإستراتيجية، ومنذ عقد من الزمان أو ما يزيد على ذلك قليلاً، قرر الشركاء المؤسسون استرداد أموالهم، فباعوا (30%) من الشركة لخطة خيارات أسهم الموظفين، فأتقّل هذا العمل الشركاء بمئات الملايين من الدولارات من الديون، وعشرات الملايين من الدولارات من مدفوعات الفائدة. استندت هذه الخطوة التي لم يكشف تفاصيلها في البداية لنا، إلى الافتراض أن الشركة ستواصل معدل نموها المألوف بمعدل (50%) في السنة، وهو أمر لا يمكن أن يستمر، وقد أصبحت الشركة كبيرة الحجم، وعندما تباطأ النمو، تكتشف التفاصيل للعيان.

واجه الشركاء غير المؤسسين خياراً حاسماً، وتوقع المنافسون والصحافة أننا لن نستطيع الصمود والمحافظة على بقاء الشركة، وكان المنتسبون الجدد في الشركة والعملاء في حالة ترقب. ولرواية القصة الطويلة باختصار، جلسنا حول طاولة مستديرة، وعقدنا العزم على تحويل الشركة تحولاً تاماً، وكان المفتاح الرئيس لفعل ذلك -كما قررنا- هو الالتزام بمبادئنا الإستراتيجية.

بعد بضع سنوات، كان تمسكنا فيها بالمبدأ الإستراتيجي مؤلماً وموجعاً، ولكن قيامنا بذلك اضطرنا إلى القيام بالمقايضات المهمة، في حالة واحدة ونحن ما زلنا في خضم الأزمة، انسحبنا من مهمة رئيسة تعارضت مع مبادئنا.

اعتقدنا أنَّ المشروعات التي كان العميل عاقد العزم على القيام بها لا يمكن أن تسفر عن نتائج مهمة للشركة. واليوم، نعتقد جميعاً أننا لو انحرفنا عن مبدئنا في ذلك المثال، فلن نكون قد بقينا حتى هذا اليوم. في الآونة الأخيرة، يسّر لنا مبدؤنا الإستراتيجي استكشاف مشروعات أخرى. فقبل سبع سنوات، -على سبيل المثال- وجهنا اهتمامنا إلى مجال استشارات الأسهم الخاصة، وهو مجال عمل يختلف عن خدمة عملاء الشركات. لقد كافحنا في البداية لتحقيق الفكرة، ولكن سرعان ما أدركنا أنَّ ذلك العمل يتفق مع مبدئنا الإستراتيجي، من حيث تقديم النتائج من خلال الإستراتيجية، فقط لشريحة العملاء الجدد، كنا نعرف أننا ننق بزملائنا لتشكيل مجال الممارسة للعمل باستمرار مع أهداف الشركة الأوسع نطاقاً؛ لأنَّ المبدأ الإستراتيجي كان أساسياً في نظرهم، وساعدتنا قوة مبدئنا المشترك على تجربة منطقة ممارسة جديدة ناجحة وتطويرها في نهاية المطاف. واصل مبدؤنا السماح للشركاء بتطوير ممارسات، وأسواق، ومصالح جديدة بسرعة، ومن دون تمزيق الشركة، وقد أعطانا ذلك المبدأ القدرة على التطور والتحمل.

-أوريت جاديش

المبادئ الإستراتيجية في العمل

يمكن فهم المبادئ الإستراتيجية وفوائدها بصورة أفضل من خلال رؤية النتائج.

المقايضات الإجبارية في شركة طيران ساوث ويست

شركة طيران ساوث ويست؛ واحدة من قصص نجاحات صناعة السفر في الفضاء العظيمة. إنها شركة الطيران الوحيدة التي لم تخسر

في السنوات الخمس وعشرين الماضية، وارتفعت قيمة سعر السهم بما يعادل (21,000%) ما بين عامي 1972 و1992م، بمقدار (300%) في السنوات الخمس الماضية، وهي السنوات التي كانت صعبة لصناعة الطيران. لمعظم الشركات، كان مثل هذا النمو السريع سيسبب المشكلات؛ بسبب قيام جحافل الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور بتحمل عبء صناعة القرار من المديرين التنفيذيين الأساسيين، وتعثرهم بالتأكيد، ولكن في حالة شركة طيران ساوث ويست، قام العاملون على الدوام بالمقايضات تمثيلاً مع مبدأ الشركة الإستراتيجي.

إنَّ عملية اتخاذ قرارات مهمة ومعقدة عن أشياء، (مثل تصميم الشبكات، وتقديم الخدمات، واختيار خطوط سير الطيران، والتسعير، وتصميم مقصورة قائد الطائرة، وإجراءات إصدار التذاكر) هي عمليات واضحة ومباشرة؛ وسبب ذلك أنَّ المفاضلة والمقايضة التي يتطلبها المبدأ الإستراتيجي واضحة؛ على سبيل المثال: في عام 1983م، بدأت شركة طيران ساوث ويست خدمة خط سير طيران نحو مدينة دنفر، وهي وجهة حركة طيران كثيفة، والتوسع المحتمل على ما يبدو معقول من حيث وجود الشركة في جنوب غرب الولايات المتحدة، ومع ذلك شهدت شركة الطيران وبصورة مستمرة مدداً أطول من التأخير في مطار ستابلتون في دنفر مما كان عليه في أيِّ مكان آخر، لم يكن سبب هذا التأخير الحركة البطيئة عند البوابة، ولكن بسبب زيادة وقت الانتظار على مسارات المدرج الفرعية قبل الاستعداد للإقلاع،

ومدد تحليل الطائرات في الجو قبل الهبوط بسبب سوء الأحوال الجوية. كان على شركة طيران ساوث ويست أن تقرر: هل النمو المحتمل من خدمة سوق دنفر يستحق زيادة النفقات المرتبطة بالتأخير، ما سيؤثر في نهاية المطاف في ارتفاع أسعار التذاكر؟ تحولت الشركة إلى المبدأ الإستراتيجي: هل ستكون الشركة قادرة على الحفاظ على أسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات؟ على نحو واضح -في دنفر على الأقل- هذا غير ممكن؛ لذا انسحبت شركة طيران ساوث ويست من مطار ستابلتون بعد ثلاث سنوات من افتتاح الخدمة هناك، ولم تعد إلى تلك المنطقة بتاتاً بعد ذلك.

اختبار تنفيذ العمل في (AOL)

يكن جزء كبير من قدرة (AOL) على التحرك حتى الآن بسرعة، عبر أمكنة غير مطروقة من قبل في ممارستها اختبار التحركات المحتملة بالمعايرة مع مبدئها الإستراتيجي، حيث يستطيع الموظفون الذين يرون فرصاً جذابة سؤال أنفسهم: هل اغتنام واحدة أو أكثر من تلك الفرص سيؤدي إلى تواصل أعمق مع المستهلك أو توزيع أوسع نطاقاً؟ على سبيل المثال كاثرين بوريشتنك؛ مديرة التعامل المباشر مع الجمهور التي أصبحت رئيسة البرمجة في (AOL)، لاحظت قبل سنوات عدّة زيادة في النشاط، ولنسمّها تواصل المستهلك، حول مجلدات النشرات العامة التي أنشئت على الموقع من قبل اثنين من محلي الأسهم غير المعتمدين ومشاركين (AOL). عرضت كاثرين على المحللين فرصة إنشاء موقع مالي مخصوص بهم، الذي أصبح

يعرف بخدعة موتلي (شركة الوسائط المتعددة الخدمات المالية التي توفر حلولاً مالية للمستثمرين بمختلف الأوراق المالية، والاستثمار، والتمويل الشخصي)، حيث أصبحت نقطة تواصل ومعلومات لقيام المستثمرين بتفعيل صفقاتهم بأنفسهم.

يمتد المبدأ الإستراتيجي لأمريكا أون لاين (AOL) إلى أبعد من ذلك في عمق المنظمة، فقد شملت مئات من عمليات الاستحواذ والصفقات التي قامت بها (AOL) في السنوات القليلة الماضية كثيراً من الموظفين، في حين يتخذ كبار الضباط القرارات النهائية، ويتفحص الموظفون على أرض الواقع الفرص السانحة في المقام الأول بالمقارنة مع مبدأ الشركة الإستراتيجي.

إضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من تصميمها من قبل المستوى العلوي في الشركة، تُنفَّذ جهود التكامل التي تلي الاستحواذ من قبل مجموعة من المديرين الذين يتأكدون من امتثال الخطط لمبدأ الشركة الإستراتيجي. يقول كين نوفاك؛ نائب رئيس تايم وارنر و (AOL): «لقد نجحنا، سواء في عقد الصفقات أو في عمليات التكامل؛ لأنَّ عملياتنا في الاستحواذ كانت جميعها مدفوعة بسبب تشديدنا على كيفية تواصل عملائنا واتصالهم».

يعزز اندماج أمريكا أون لاين (AOL) مع تايم وارنر الضخم بوضوح مبدأ (AOL) الإستراتيجي، وهو التَّواصل مع المستهلك (في أيَّ وقت، وفي أيَّ مكان) من خلال إضافة نقطة اتصال تلفازية أو كَبَلٍ يسهل الوصول إلى نقطة الاتصال بشركة الإنترنت الحالية عن طريق

الهاتف الموصول بأجهزة الحاسوب الشخصية. إنَّ هذا الاندماج الذي سوف يشمل المئات من الموظفين الذي يصنعون الآلاف من القرارات وينفذونها، قد يكون الاختبار النهائي لمبدأ أمريكا أون لاين الإستراتيجي.

التجريب ضمن حدود فانجارد

إنَّ مجموعة فانجارد التي تدير أصولاً رأسمالية تقدر بخمس مئة وخمسة وستين بليون من الدولارات الخاضعة للإدارة، أصبحت بهدوء العملاق في صناعة صناديق الاستثمار المشترك. إنَّ ميزة إستراتيجية الشركة هي في قدرتها على الاستجابة لما تعجز عنه قدرة معظم صناديق الاستثمار المشترك في التغلب على السوق، وغالباً بسبب كلفة الأنشطة التسويقية، والنفقات العامة، والمعاملات المتكررة. ولمواجهة هذه الصعاب، تشبث فانجارد المستثمرين من القيام بصفقات متكررة، والحفاظ على كلف النفقات العامة المخصصة بها، وكذلك نفقات الإعلان أقل بكثير من متوسط نفقات الإعلان في الصناعة، فهي تمرر الفورات مباشرة للمستثمرين، ولأنَّ فانجارد شركة صناديق استثمار مشتركة وليست شركة مساهمة عامة، فإنَّهم هم أصحاب الصندوق.

في حين أنَّ إستراتيجية مؤسسي فانجارد وعلى مدى سنوات، لم تتواصل على نطاق واسع مع الموظفين، ونتيجة لذلك كانوا غالباً ما يقترحون مبادرات لم تكن متوافقة مع إستراتيجية الشركة الأساسية. يقول جاك برينان: يدخل مديرو المستوى المتوسط إلى مكاتبهم وهم يتأبطون الصحيفة قائلين: انظروا ماذا فعلت شركة فيدلتي للصناديق

المشتركة للتوّ، ماذا لو فعلنا الشيء نفسه؟ لم يكن واضحاً لهم أنّ إستراتيجية فانجارد كانت مختلفة جداً عن تلك التي تمتلكها منافستها، التي نفقاتها مرتفعة، وليست مملوكة للطرفين، فقد استثمرت فانجارد على مر السنين طاقة كبيرة في صياغة المبدأ الإستراتيجي واستخدامه لنشر إستراتيجية الشركة، والآن وبسبب فهم الموظفين للإستراتيجية، تتق الإدارة العليا بهم لبدء التحركات من تلقاء نفسها.

دعنا ننظر في استجابة فانجارد لاتجاه رئيس في توزيع أموال صناديق التجزئة: حيث أدّى هذا الاتجاه إلى ظهور قناة تواصل مباشرة. أظهرت مسوحات الصناعة رغبة معظم المستثمرين في الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنت، وأنّ تجار التبادل عبر الإنترنت أكثر نشاطاً من التجار خارجه؛ لذلك اختارت فانجارد دمج الإنترنت في خدمتها بطريقة تعزز إستراتيجيتها في الحفاظ على نفقات منخفضة؛ وبصورة أساسية، تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنت، ولكنها تحدّ من التداول عن طريقه، وتجدر الإشارة إلى أنّ أفكار فانجارد الأصلية لمبادرات العمل من خلال الإنترنت، ومن ذلك المشروعات في وقت مبكر مع (AOL)، كانت تصوّرات الموظفين في الخطوط الأممية، وليس كبار المسؤولين التنفيذيين.

يقول برينان: إنّ مبدأ الشركة الإستراتيجي يؤثّر في عملية الإدارة كلها، ومن ذلك التوظيف، والتدريب، والأداء والتقييم، والحوافز. وأيضاً، أشار أيضاً إلى فائدة خفية من وجود مبدأ إستراتيجي قوي بقوله: تصبح أكثر كفاية، ويمكن العمل مع فريق إدارة أكثر مرونة؛ لأنّ للجميع الهدف نفسه.

إنشاء المبدأ الإستراتيجي

يأتي كثير من الأمثلة الأفضل على المبادئ الإستراتيجية من الشركات التي أُسِّست عليها، وهي شركات مثل آي باي، وديل، وفانجار، وشركة طيران ساوث ويست، ووال مارت (أسعار منخفضة، كل يوم). لقد تبنى مؤسسو تلك الشركات مبدأً مرشداً واضحاً لخص جوهر ما يمكن أن تصبح عليه إستراتيجية العمل الشاملة، واجتذبوا مستثمرين يؤمنون بتلك المبادئ، وعيّنوا موظفين استثمروا فيها، واستهدفوا زبائن أرادوا وجودها.

إن قادة الشركات المتعددة الجنسيات منذ أمد بعيد، مثل شركة جنرال إلكتريك، وضعت مبدأها الإستراتيجي عند منعطف حرج: إذ إن زيادة تعقيد تلك الشركات يهدد بتشويش الأولويات على الخطوط الأمامية في التعامل مع الجمهور، ويحجب الجوهر الذي يميز إستراتيجيتها عن إستراتيجية منافسيهم، ويجعله غامضاً.

إن الشركات التي تقع في هذه الفئة الثانية، والتي تمثل أكثر الشركات التي من المحتمل أن تفكر في إيجاد مبدأ إستراتيجي، ستواجه ممارسات ملحة، وربما لم يكن مفاجئاً أن تحديد جوهر إستراتيجيتك التي يمكن أن تُحوّل إلى عبارة بسيطة لا تنسى، ليست بالمهمة السهلة. إنها تشبه قليلاً علم تركيب الشركات: المبدأ الذي يجب أن يعزل ويتعرف التركيب الأساسي المكافئ لتركيب الشركة الذي يميز شركتك عن منافسيها، وهذا يشبه إلى حد ما تحديد ما نسبته (2%) من الحمض النووي الذي يميز تركيب الإنسان عن تركيب القرد، أو حتى أكثر صعوبة وأكثر عرضة، ما يعادل (0.1%) من الحمض النووي الذي يميز كل إنسان عن غيره.

توجد طرق مختلفة لتحديد العناصر التي يجب التعرف إليها في المبدأ الإستراتيجي، ولكن يجب الأخذ في الحسبان على نحو دائم أنَّ إستراتيجية الشركات تمثل خطة تخصيص الموارد الشحيحة على نحو فاعل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويحتاج المدير سؤال نفسه: كيف تخصص شركتي هذه الموارد لإيجاد القيمة بطريقة فريدة من نوعها، حيث يمكن تمييز شركتي عن المنافسين؟ حاول تلخيص الجواب في عبارة وجيزة تبرز جوهر نقطة شركتك في التمايز.

عندما تُصاغ هذه الفكرة بعبارة، يُختبر المبدأ الإستراتيجي عندها من حيث طبيعة ديمومته. هل سيشمل هذا المبدأ ما كنت تتوي فعله في الثلاث أو الخمس سنوات القادمة، أم إنه سيفتتم مزيداً من الجوهر الدائم؛ الشفرة الوراثية المخصصة بتمايز الشركة التنافسي؟ ثم اختبر المبدأ الإستراتيجي من حيث قوته في التواصل. هل هو واضح، موجز، ويسهل تذكره؟ وهل ستشعر بالفخر لكتابته على جانب الشاحنة، (ووول مارت يفعل ذلك)؟

أخيراً، اختبر قدرة المبدأ على تعزيز العمل وتوجيهه، وعلى وجه الخصوص، هل يمتلك سمات المبدأ الإستراتيجي الفاعل الثلاث. هل سيسهل المقايضات؟ وهل سيخدم بصفته اختباراً لحكمة تحركات معينة للأعمال، ولا سيّما تلك التي قد تعزز أرباحاً على المدى القصير الأجل على حساب إستراتيجية طويلة الأجل؟ وهل يضع الحدود التي يستطيع الموظفون الشعور بالحرية في التجربة على الرُّغم من وجود تلك الحدود؟

بسبب أهميّة الحصول على المبدأ الإستراتيجي المناسب، من الحكمة جمع التغذية الراجعة عن هذه الأسئلة من المديرين

التنفيذيين، والموظفين الآخرين، خلال مدة التجربة، وعندما تصبح مقتنعًا وراضيًا أن بيان المبدأ دقيق ومقنع، فعمّمه في أقسام المنظمة جميعها.

بطبيعة الحال، ولأن الإستراتيجية الرائعة لا قيمة لها ما لم تُنفَّذ، كذلك المبدأ الإستراتيجي القوي لا جدوى منه ما لم يتَّسم بالتواصل على نحو فاعل، فعندما يتحدث الرئيس التنفيذي جاك ويلش عن مواءمة الموظفين في إستراتيجية وقيم GE، فإنه يؤكد الحاجة إلى الاتساق، والبساطة، والتكرار، فالنهج ليس مبهرجًا ولا معقدًا، لكنه يحتاج إلى انضباط تام، ويمكن أن يكون أكثر أهمية. لقد أيد ويلش ذلك على نطاق واسع؛ لأنَّ (GE) في (المركز الأول أو المركز الثاني من حيث إنَّ الموظفين ليسوا الوحيدين الذين يجب أن يحفظوا المبدأ عن ظهر قلب، ولكن يجب أن يكون معظم كتاب الأعمال، وطلاب ماجستير إدارة الأعمال، والمديرين في شركات أخرى قادرين على حفظه أيضًا).

متى تكون إعادة النظر ضرورية؟

لا توجد إستراتيجية أزليّة، ولا يوجد مبدأ إستراتيجي أزليّ أيضًا، حتى عناصر إستراتيجيتك تتغير، ولكن من المرجح أن يبقى الجوهر على حاله؛ لذا قد تتحول إستراتيجيتك بصورة كبيرة مع تغير التركيبة السكانية للعملاء وتغير احتياجاتهم، وقد تحتاج إلى تعديل في ضوء تغير النفقات المخصصة بالشركة والأصول مقارنة مع تلك التي يملكها المنافسون، فنصف عمر الإستراتيجية يتناقص، وينبغي

إعادة النظر بصورة عامة في الإستراتيجية كلَّ ربع عام وتحديثها كلَّ عام. ولكن في حين أنه يستحق إعادة النظر في المبدأ الإستراتيجي الخاص في كلِّ مرة تعيد النظر في الإستراتيجية، فمن المرجح أنه سيتغير فقط عندما يوجد تحول كبير في الاقتصاد والفرص الأساسية في السوق التي تسببها؛ ومثال ذلك: التشريعات الجديدة، أو التقنية الجديدة كلياً، أو تغير نموذج الأعمال.

وحتى في ذلك الحين، قد يحتاج المبدأ الإستراتيجي الخاص إلى بعض التنقيح فقط أو التوسع، فقد حُسِّن مبدأ إستراتيجية (GE)، ولكنه لم يُستبدَل، منذ أن وضعه ويلش عام 1981م. وفي المثل، يحتاج مبدأ (AOL) الإستراتيجي إلى التوسع، ولكن ليس بالضرورة التخلي عنه، بعد اندماجها مع شركة تايم وارن. وفي نهاية المطاف، يحتاج المبدأ الإستراتيجي للشركة المدمجة أيضاً إلى تجسيد أهمية الجودة العالية والمحتوى ذي الصلة، وهي السمة المميزة لتايم وارنر.

تتخذ شركة فانجارد خطوات واضحة لضمان أنَّ الاتجاه الذي يبينه المبدأ الإستراتيجي يبقى محدثاً وفعالاً؛ على سبيل المثال: لعب دور (محامي الشيطان) عملية داخلية، حيث ينقسم المديرون إلى مجموعات لنقد القرارات السابقة والدفاع عن السياسات الحالية. حديثاً، أعادت المجموعة النظر في اثنتين من السياسات الإستراتيجية الرئيسة، هما: حظر فتح فروع جديدة، ومنع اكتساب شركات إدارة الأموال، وبعد مناقشة مستفيضة، بقيت السياسات على حالها. وفقاً لبرينان؛ الرئيس التنفيذي: في بعض الأحيان، تكمن أكبر قيمة (في

إعادة النظر في المبدأ الإستراتيجي) لإعادة تأكيد ما نقوم به فعلاً. وفي الوقت نفسه، كان لفانجاراد عملية تحديد متى تكون الحاجة إلى التغيير.

المبادئ الأساسية

يستشهد المديرون التنفيذيون المشاركون في المسح السنوي الذي يجريه باين مراراً عن فائدة أدوات الإدارة على نحو متكرر على الدور الرئيس الذي يمكن أن يقوم به بيان الرسالة في نجاح الشركة. نحن نتفق على أن بيان الرسالة أمر حاسم في نشر قيم الشركة، وبناء ثقافة مؤسسية قوية، ولكنه يترك فجوة كبيرة في المحافظة على التواصل الإداري في الشركة، وعلى القدر نفسه من أهمية بيان الرسالة الذي ينشر إستراتيجية الشركة، تأتي أهمية المبدأ الإستراتيجي.

إن قدرة العاملين المباشرين مع الجمهور على تنفيذ إستراتيجية الشركة دون إشراف مركزي أمر حيوي لتغيير التقنية المتصارع، ولنمو الشركات بسرعة لتصبح لامركزية على نحو متزايد، ولدفع مثل هذا السلوك، تحتاج الشركة إلى منح الموظفين الحرية الواسعة المناسبة؛ لتشجيع سلوك المغامرة لمواءمة مبادرات الموظفين مع إستراتيجية الشركة.

في حين أن ذلك ليس بالمقارنة المثالية؛ فدستور الولايات المتحدة في بعض المجالات مثل المبدأ الإستراتيجي، إنه يجسد جوهر (إستراتيجية) الدولة؛ لضمان الحرية والعدالة لمواطنيها جميعهم،

في حين يهيئ التوجيه للقائمين على إعداد القوانين واللوائح التي تنفذ الإستراتيجية. وبينما لا يوجد لدى إستراتيجية أي شركة قلب يفعم بالحرية والعدالة، كذلك تكون عناصر الإستراتيجية الفاعلة مركزية لنجاح الشركة، مثلما تكون تلك المفاهيم أساسًا لازدهار الولايات المتحدة، وفي كلا الحالين لن يتحقق النجاح ما لم تُعمَّم الإستراتيجية الأساسية على نطاق واسع وفاعل.

* * *

تحويل إستراتيجية عظيمة إلى أداء عظيم

مايكل سي. مانكنز وريتشارد ستيل

قبل ثلاث سنوات، أمضى فريق القيادة في شركة كبرى للتصنيع أشهرًا في وضع إستراتيجية جديدة لفرع أعماله في أوروبا، فعلى مدى نصف العقد السابق دخل ستة منافسين جدد السوق، واستخدم كلٌ منهم أحدث تقنية تصنيع لتخفيض الكلفة وخفض الأسعار لكسب حصة في السوق. تدهور أداء وحدة العمل الأوروبية، التي كانت في يوم ما جوهره تاج محفظة الشركة، إلى درجة أن الإدارة العليا فكّرت جدًّا في التخلص منها.

ولتغيير مسار العملية، أوصى فريق الوحدة القيادة (بحلول إستراتيجية) جديدة وجريئة جدًّا، من شأنها الاستفادة من ثبات قاعدة الأعمال لدفع عجلة النمو في السوق، بعد تمويل الخدمات والمعدات. كانت التوقعات المالية واعدة ومثيرة، فقد وعدت الإستراتيجية باستعادة مركز الأعمال والعوائد والنمو. ولوقعها المؤثر، وافقت الإدارة العليا بسرعة على الخطة، ووافقت أيضًا على تقديم الموارد المطلوبة جميعها لوحدة الأعمال؛ لجعل التحول واقعًا ملموسًا.

ومع ذلك، لم يرق أداء الوحدة إلى أيّ درجة قريبة مما توقعه فريق الإدارة، بقيت العوائد في حينها أفضل من ذي قبل، أقل بكثير من كلفة الشركة على رأس المال، ولم تتحقق الإيرادات والأرباح التي كان يتوقعها مديرو الخدمات والتمويل، ولا يزال موقف كلفة الأعمال التجارية متخلفاً عن المنافسين الرئيسيين.

في ختام المراجعة الأخيرة ولمدة نصف يوم، لإستراتيجية الأعمال وأدائها، بقيت المديرية العامة للوحدة متمسكة بموقفها وتهدت بالمضي قدماً، قالت: إنَّ كلَّ شيء مرهون بالتنفيذ، إنَّ الإستراتيجية التي نسعى إلى تحقيقها هي الإستراتيجية الحقة، ولكننا فقط لم نقدم الأرقام الصحيحة، كل ما علينا القيام به هو العمل بجدّ، وذكاء أكثر.

لم يكن الرئيس التنفيذي للشركة الأم متيقناً من ذلك، وتساءل: هل يمكن أن يكون الأداء الضعيف للوحدة نتيجة إستراتيجية خطأ أكثر من التنفيذ الهزيل؟ والأهم من ذلك، ما الذي عليه فعله للحصول على أداء أفضل من الوحدة؟ هل يجب أن يفعل ما أصرَّ عليه المدير العام والبقاء في الميدان، موجهاً جهود الشركة بكثافة إلى التنفيذ، أم عليه تشجيع فريق القيادة على استقصاء خيارات إستراتيجية جديدة؟ وإذا كان التنفيذ هو المشكلة، فما الذي عليه فعله لمساعدة الأعمال التجارية على تحسين موقفها؟ أم هل عليه تقليص خسائره وبيع وحدة الأعمال؟ غادر فريق مراجعة الأعمال محبطاً، وغير متأكد بتاتاً أنَّ وحدة الأعمال ستكون في أي وقت قادرة على تقديم الأداء الذي توقعته خطة المديرين الإستراتيجية.

إنَّ تحدثت مع أيّ رئيس تنفيذي، فمن المحتمل أن تسمع إجابات مماثلة؛ فعلى الرُّغم من الوقت والطاقة الهائلة التي تخصص لتطوير الإستراتيجية وتتميتها في معظم الشركات، فإنَّ كثيرًا منها لديها القليل لإظهار هذا الجهد، وتشير بحوثنا إلى أنَّ الشركات في المتوسط تقدم ما قيمته (63%) فقط من الأداء المالي الذي وعدت به إستراتيجياتها، والأسوأ من ذلك أنَّ أسباب هذه الفجوة بين الإستراتيجية والأداء كلها غير مرئية للإدارة العليا. ثم يقوم القادة باستعمال الأدوات غير المناسبة في محاولاتهم تحويل الأداء وتحسينه، ويلحون على تحسين التنفيذ، في حين أنَّهم فعلاً في حاجة إلى إستراتيجية أفضل، أو يختارون تغيير الاتجاه عندما ينبغي أن تشدد الشركة على التنفيذ، والنتيجة: طاقة مهدورة، ووقت ضائع، وضعف أداء متواصل.

ولكن، يظهر بحثنا أيضاً مجموعة مختارة من الشركات عالية الأداء، التي تمكنت من ردم الفجوة بين الإستراتيجية والأداء عن طريق تحسين التخطيط والتنفيذ، ومن أمثلة هذه الشركات: باركليز، سيسكو سيستمز، وشركة داو كميكال، و3M، وشركة روش، Barclays، Cisco Systems، Dow Chemical، 3M، Roche، على سبيل المثال لا الحصر، حيث طورت هذه الشركات خططاً واقعية تقوم على أساس متين في الاقتصاد الكامن في أسواقها، ثم استخدام تلك الخطط في دفع التنفيذ. إضافة إلى أنه من غير المحتمل أن تتسبب عمليات التخطيط والتنفيذ المنضبطة في مواجهة عجز الأداء الفعلي، وإذا حصل مثل هذا العجز فعلاً، فستمكنها عملياتها من معرفة الأسباب

بسرعة، واتخاذ إجراءات تصحيحية . وفي حين أنَّ ممارسات هذه الشركات واسعة النطاق، التي تتراوح ما بين صور فريدة من التخطيط وعمليات متكاملة لنشر الموارد وتتبعها، تشير تجربتنا إلى أنه بالإمكان تطبيق هذه الخطط والممارسات من قبل أيّ وحدة أعمال للمساعدة على بناء خطط كبيرة وتحويلها إلى أداء رائع.

الفكرة باختصار

تقدم إستراتيجيات معظم الشركات (63%) فقط من القيمة المالية التي تعد بها، لماذا؟ يعود السبب إلى إصرار القادة على التنفيذ الأفضل، في حين أنَّهم حقاً في حاجة إلى إستراتيجية أسلم. أو إنهم يصوغون إستراتيجية جديدة، في حين يكون التنفيذ هو نقطة ضعفهم الحقيقي.

كيف يمكن تجنب هذه الأخطاء؟ يجب النظر إلى التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ بأنَّهما وحدات مرتبطة لا ينفصل بعضها عن بعض، ثم ترفع التوقعات لكليهما في وقت واحد. ابدأ بتطبيق سبع قواعد واضحة لا تحتاج إلى أيّ إيضاحات، منها: الحفاظ على إستراتيجيتك بسيطة وملموسة، واتخاذ قرارات تخصيص الموارد في وقت مبكر من عملية التخطيط، ورصد الأداء على نحو مستمر كلما طُبِّقت خطتك الإستراتيجية.

وباتباع هذه القواعد، تستطيع تقليل احتمال وجود تراجع في الأداء. وحتى لو كانت إستراتيجيتك لا تزال متعثرة، فيمكنك وبسرعة تحديد أكان الخطأ في الإستراتيجية نفسها، أم في متابعة خطتك، أم في عملية التنفيذ؟ ما الفوائد؟ تجري التصويبات في منتصف الطريق وعلى الفور، وكما اكتشفت الشركات عالية الأداء مثل سيسكو سيستمز، وشركة داو كيميكال، وشركة 3M، ستكتشف أنَّ بإمكانك تعزيز أداء شركتك المالي ورفعته من (60%) إلى (100%).

الفجوة بين الإستراتيجية والأداء

في خريف عام 2004م، قامت شركتنا ماراكون وشركاه Marakon Associates، بالتعاون مع وحدة الإيكونوميست للمعلومات The Economist Intelligence Unit، باستطلاع شمل كبار التنفيذيين من مئة وسبع وتسعين شركة حول العالم، تتجاوز مبيعاتها خمس مئة مليون دولار، كان هدفنا تعرّف كيفية تحويل تلك الشركات الناجحة إستراتيجياتها إلى أداء، وعلى وجه التحديد مدى فاعليتها في تلبية التوقعات المالية المنصوص عليها في خططها الإستراتيجية، وعندما تقصر تلك الإستراتيجيات في تنفيذ الأداء، ما الأسباب الأكثر احتمالاً، وما الإجراءات الأكثر فاعلية في سدّ الفجوة بين الأداء والإستراتيجية؟ كانت النتائج التي توصلنا إليها كاشفة ومثيرة للقلق.

في حين يتنافس المديرون التنفيذيون الذين شملهم الاستطلاع في أسواق، ومنتجات، ومناطق جغرافية مختلفة جداً، فإنهم يشتركون في كثير من المخاوف حول التخطيط والتنفيذ، وفي الواقع العملي يكافحون جميعهم من أجل إنتاج توقعات الأداء المالي لخططهم طويلة المدى، إضافة إلى ذلك، تجعل العمليات التي يستخدمونها في تطوير الخطط ورصد الأداء من الصعب أن نتبين أكانت الفجوة بين الإستراتيجية والأداء تتبع من سوء التخطيط، أم من سوء التنفيذ، أم من كليهما، أم ليس من كليهما؟ وعلى وجه التحديد، اكتشفنا ما يأتي:

الشركات نادراً ما تتبع الأداء مقارنة بالخطط طويلة المدى

من تجربتنا، وجدنا أن أقل من (15%) من الشركات تمارس عادة مقارنة نتائج الأعمال مع الأداء بحسب التوقعات لكل وحدة في الخطط الإستراتيجية التي وُضعت في السنة السابقة، ونتيجة لذلك لا يستطيع المديرون الكبار معرفة أكانت التوقعات التي تكمن وراء قرارات استثمار رأس المال ومحفظة إستراتيجيتهم تتوقع بأي طريقة الأداء الفعلي؟ والأهم من ذلك، إنهم يخاطرون بتضمين الانقسام بين النتائج والتوقعات في قرارات الاستثمار في المستقبل. في الواقع، قد تساعد حقيقة أن عددًا قليلاً من الشركات يرصد على نحو متكرر الأداء الفعلي مقابل الأداء المُخطَّط له - على تفسير سبب ضخ عدد كبير من الشركات أموالاً كبيرة، والاستمرار في تمويل إستراتيجيات خاسرة، بدلاً من البحث عن خيارات جديدة وأفضل.

تطبيق الفكرة

سبع قواعد لتنفيذ ناجح للإستراتيجية:

- أبسطها بسيطة. تجنب المبالغة في وصف الأهداف الكبيرة، وبدلاً من ذلك صف بوضوح ما ستقوم به شركتك وما لن تقوم به. مثال: قال التنفيذيون في العملاق الأوروبي للأعمال المصرفية الاستثمارية باركليز كاييتال: إنهم لن يتنافسوا مع المصارف الاستثمارية الكبيرة في الولايات المتحدة، أو في أي من شرائح أسواق الأسهم غير المربحة، وبدلاً من ذلك وضعوا باركليز في خدمة حاجة المستثمرين المتزايدة إلى دخل ثابت.
- تحدّ الافتراضات. تأكد أن الافتراضات المتضمنة في إستراتيجيتك طويلة الأمد تبين خططاً اقتصادية السوق الحقيقي، وأداء مؤسستك الفعلي نسبة إلى المنافسين.

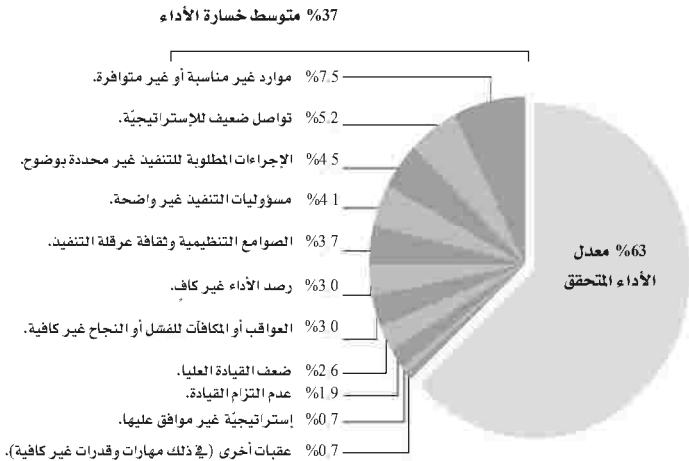
مثال: كلف تكتل تايكو Tyko المتعثر فرقاً متعددة الوظائف في كل وحدة أعمال لتحلّل على نحو مستمر ربحية أسواقها، وعروضها، ونفقاتها، وسعر مواقعها نسبة إلى المنافسين. كانت الفرق تجتمع مع المسؤولين التنفيذيين في الشركات مرة كل أسبوعين لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها، وولدت عملية التجديد خططاً أكثر واقعية وأسهمت في تحول تايكو المثير.

- استخدم اللغة نفسها. يجب على قادة الوحدات وإستراتيجية الشركات، والتسويق، وفرق التمويل أن تتفق على إطار مشترك لتقييم الأداء؛ على سبيل المثال: تستخدم بعض الشركات عالية الأداء القياس في تقدير حجم تجمع الأرباح المتاحة في كل من الأسواق التي تخدمها الشركة، واحتمالات نمو هذه التجمعات، وحصة الشركة المرجحة من هذا التجمع، أخذاً في الحسبان حصة الشركة في السوق وربحها. وباستخدام نهج مشترك، يتوافق المديرون التنفيذيون بسهولة على التوقعات المالية .
- ناقش نشر الموارد في وقت مبكر. تحد وحدات الأعمال في تحديد ما سيحتاجون إليه من الموارد الجديدة اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتهم. وبطرح أسئلة مثل: ما سرعة نشرك لقوة المبيعات الجديدة؟ و: ما سرعة استجابة المنافسين لذلك؟ حينئذٍ، تستطيع إنشاء خطط توقعات أكثر جدوى.
- حدّد الأولويات. يتطلب تقديم الأداء المخطط عدداً قليلاً من الإجراءات الرئيسية المتخذة في الوقت المناسب، والطريقة الصحيحة. اجعل الأولويات الإستراتيجية واضحة؛ كي يعلم الجميع على ما سيشددون.
- ارصد الأداء على نحو مستمر. تتبع النتائج في الوقت الواقعي مقارنة بخطتك، أعد افتراضات التخطيط وتخصيص الموارد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، عندئذٍ ستعالج العيوب في خطتك وفي تنفيذها، وتتجنب الخلط بين الاثنين.

- طور قدرة التنفيذ. لا توجد إستراتيجية أفضل من الأفراد الذين سينفذونها. اجعل عملية اختيار المديرين وتطويرهم من أولى الأولويات. مثال: تقع على عاتق فرق كبار المسؤولين التنفيذيين مسؤولية التوظيف في المستويات جميعها. حيث يختبر كل عضو في الفرق الموظفين المحتملين بحسب العضو الآخر، ويُعزَّز الأعضاء الجدد لمواهبهم في التنفيذ المتفوق، ولكن لا يُعاقب المتفوقون إذا دخلت أعمالهم أسواقًا جديدة وكانت عوائدها الأولية متدنية.

حيث يذهب الأداء

يُبين هذا المخطط متوسط فقدان الأداء المقدر بحسب أهمية التصنيفات التي وفرها لنا المدبرون في استطلاعنا لأعطال معينة في عمليتي التخطيط والتنفيذ.



نادرًا ما تتوافق نتائج سنوات عدّة مع التوقعات

عندما تتبع الشركات الأداء نسبة إلى التوقعات على مدى عدد من السنوات، عادة ما تظهر صورة وصفها أحد عملائنا حديثًا بأنها سلسلة من (الستائر المعدنية القطرية) حيث تشبه توقعات أداء كلّ سنة بمفردها، النّظر إلى قطع ستائر معلقة بعضها بجانب بعض قطريًا. (انظر: ستائر الأعمال المعدنية). وإذا كانت الأمور تسير على نحو جيد إلى حدّ معقول، قد تكون نقطة بداية كل سنة جديدة، قطعة معدنية، أعلى قليلًا من نقطة انطلاق العام السابق، ولكن نادرًا ما يطابق الأداء السابق المتوقع، والمعنى الضمني واضح: أداء ضعيف كلّ عام مقارنة مع الخطة.

إنّ ظاهرة الستائر المعدنية توجد عددًا من المشكلات ذات الصلة. أولاً، لأنّ التوقعات المالية للخطة لا يمكن الاعتماد عليها، فإنّ الإدارة العليا لا تستطيع ربط موافقة رأس المال بالتخطيط الإستراتيجي بثقة. وعليه، لا يتوافر رابط بين تطوير الإستراتيجية وتخصيص الموارد، وتصبح خطة التشغيل السنوية (أو الميزانية) هي التي تتحكم في قيادة استثمارات الشركة الطويلة الأجل وإستراتيجيّتها. ثانيًا، تصبح محفظة الإدارة تسير على غير هدى، فدون التوقعات المالية ذات المصادقية، لا تستطيع الإدارة العليا معرفة: ألّهذا العمل المعين قيمة أكثر للشركة ومساهميها من المشتريين المحتملين؟ ونتيجة لذلك، تبقى الشركات التي تهدر قيمة حقوق المساهمين في المحفظة مدة طويلة جدًّا (على أمل أنّ أدائها سيتحول في نهاية المطاف إلى

الأفضل)، في حين تكون الشركات التي توجد قيمة مضافة في حاجة ماسة إلى رأس المال والموارد الأخرى. ثالثاً، ضعف التوقعات المالية يُعقِّدُ التواصل مع مجتمع الاستثمار. في الواقع، ولتجنب الخسارة في نهاية الربع، يفرض المدير المالي ومدير علاقات المستثمرين في كثير من الأحيان خطة (الطوارئ) أو (هامش الأمان) على رأس التوقعات التي تتبناها خطط العمل الموحدة. إضافة إلى أن هذه الإجراءات لحالات الطوارئ من أعلى إلى أسفل قد تكون خطأ تماماً كما في كثير من الأحيان، بالقدر نفسه الذي قد تكون فيه صحيحة. أيضاً، تتسبب التوقعات المالية الضعيفة بخطر الإضرار بسمعة الشركة مع المحللين والمستثمرين.

يوجد كثير من القيمة يضيع في التنفيذ

بسبب سوء نوعية التوقعات المالية في معظم الخطط الإستراتيجية، فليس من المستغرب أن تفشل معظم الشركات في إدراك القيمة المحتملة لإستراتيجياتهم، وكما ذكرنا يشير استطلاعنا إلى أنه -في المتوسط- تنتج معظم الإستراتيجيات ما قيمته (63%) فقط من إمكانات أدائها المالي المحتملة، وأكثر من ثلث المديرين التنفيذيين الذي شملهم الاستطلاع وضعوا هذا الرقم عند أقل من (50%). وبعبارة أخرى، إذا كانت الإدارة قادرة على تحقيق الإمكانيات الكاملة لإستراتيجيتها الحالية، فقد تصل الزيادة في القيمة من (60%) إلى (100%)!

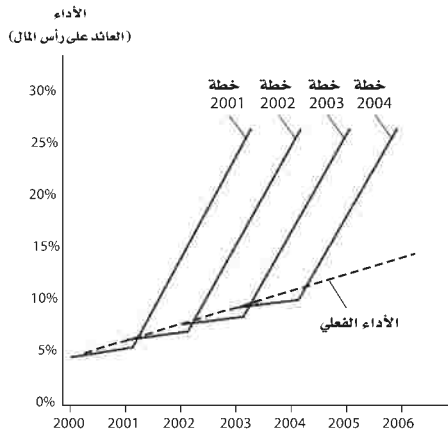
كما هو موضح في (أين يذهب الأداء) يمكن أن تعزى الفجوة بين الإستراتيجية والأداء إلى مجموعة من العوامل؛ مثل: الخطط سيئة الإعداد، وإساءة تطبيق الموارد، والخلل في التواصل، والمساءلة المحدودة عن النتائج. وللايضاح، تبدأ الإدارة بإستراتيجية تعتقد أنها سوف تولد مستوى معيناً من الأداء المالي والقيمة مع مرور الزمن (100%، كما بيّنا في العرض). ولكن، بحسب التنفيذيين المُستطلّعين، يتسبب الفشل في توفير الموارد المناسبة، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، في ضياع ما نسبته (7.5%) من القيمة المحتملة للإستراتيجية. ويفقد نحو (5.2%) بسبب سوء التواصل، ونسبة (4.5%) بسبب التخطيط الضعيف، وما نسبته (4.1%) بسبب عدم وضوح المسألة، وهلم جراً. بطبيعة الحال، تشير هذه التقديرات إلى متوسط خبرة المديرين التنفيذيين المُستطلّعين، ولكنها ليست بالضرورة ممثلة لكل شركة أو كل إستراتيجية، ومع ذلك فإنّها تسلط الضوء على قضايا يكون المديرون في حاجة إلى التشديد عليها وهم يستعرضون عمليات شركاتهم من أجل تخطيط الإستراتيجيات وتنفيذها.

ما حصلنا عليه من نتائج استطلاع الرأي هو سلسلة من الأحداث التي يمكن وصفها بما يأتي: تتم الموافقة على الإستراتيجيات، ولكنها لا تُنفَّذ بصورة جيدة، وهذا بدوره يجعل من تحويل الإستراتيجية إلى إجراءات محددة وخطط الموارد أمراً مستحيلاً. وعليه، يجهل إداريو المستويات الدنيا في المؤسسة ما يتعين عليهم القيام به، ومتى يحتاجون إلى القيام بذلك، أو ما الموارد التي هم في حاجة إليها؛

لتقديم الأداء الذي تتوقعه المستويات العليا من الإدارة؟ لذا لا تتحقق النتائج المتوقعة، ولعدم تحديد المسؤول عن الإخفاق، تتكرر دورة الأداء الضعيف سنوات عدّة في الأغلب.

ستائر الأعمال

يوضح الشكل أدناه نمطاً مشتركاً بين كثير من الشركات. ففي يناير عام 2001م، توافق الإدارة على خطة إستراتيجية (خطة 2001) تتوقع نتائج متواضعة للسنة الأولى ونسبة عالية من الأداء للسنوات التي تلي ذلك، كما هو مبين في السطر الأول المتصل، وبسبب التفوق على توقعات السنة الأولى، يتم الثناء على إدارة الوحدة وتمنح مكافأة مجزية، ثم تعد خطة جديدة، تتوقع نتائج غير ملهمة للسنة الأولى، ومرة أخرى تعد بمعدل سريع من تحسين الأداء بعد ذلك، كما هو مبين في السطر الثاني المتصل (خطة 2002). وهذه أيضاً نتيج جزئياً فقط، لذلك تعد خطة أخرى للمتابعة، وهلم جرّاً. يمكن معرفة المعدل الفعلي لتحسن الأداء عن طريق وصل نقاط البدء لكل خطة (الخط المنقط).



اختناقات الأداء تكون غير مرئية في كثير من الأحيان من قبل الإدارة

العليا

العمليات التي تستخدمها معظم الشركات في وضع الخطط وتطويرها، وتخصيص الموارد، وتتبع الأداء، تجعل من الصعب على الإدارة العليا معرفة: أكانت الفجوة بين الإستراتيجية والأداء تعزى إلى ضعف التخطيط، أم سوء التنفيذ، أم كليهما، أم لا من هذا ولا تلك؟ ولأنَّ كثيرًا من الخطط تدمج توقعات مفرطة في الطموح، فغالبًا ما ترى الشركات في كثير من الأحيان أنَّ سبب تعثر الأداء يعزى إلى التوقعات غير الواقعية. وعندما تكون الخطط واقعية ويحدث قصور في الأداء، حينئذٍ يتوافر للمديرين التنفيذيين عدد قليل من إشارات الإنذار المبكر. غالبًا ما لا يتوافر لهم أيُّ وسيلة لمعرفة أنفُذت الإجراءات الحاسمة كما هو متوقع، ووُزِّعتِ الموارد في الموعد المحدد، واستجاب المنافسون كما كان متوقعًا أم لا، وبالأسف، من دون معلومات واضحة عن كيفية حدوث قصور في الأداء وسببه، فإنَّ من المستحيل أن تكون الإدارة العليا قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

تعزز الفجوة بين الإستراتيجية والأداء ثقافة ضعف الأداء

في كثير من الشركات، يعزز القصور في عمليات التخطيط والتنفيذ، وحتى إنه يضخم عن طريق تحول في الثقافة. ومن خبرتنا، يحدث هذا التغيير بمهارة ولكن بسرعة، وبمجرد أن يتجذر في المكان يصبح من الصعب جدًّا عكسه. أولاً، توجد الخطط غير الواقعية توقعًا في أقسام المنظمة جميعها أنَّ الخطط لن تتحقق ببساطة، ولن يتم

الوفاء بها، بعد ذلك وعندما يصبح التوقع هو الخبرة، يصبح عدم القيام بالتزامات الأداء هو القاعدة والمعيار. وعليه، تتوقف الالتزامات عن أنها وعود لها عواقب حقيقية ملزمة. وبدلاً من العمل بجدّ لضمان أن يتم الاحتفاظ بالالتزامات، يسعى المديرون الذين يتوقعون الفشل إلى حماية أنفسهم من تداعيات النهاية غير السارة، إنَّهم يقضون الوقت في إخفاء مساراتهم بدلاً من تحديد الإجراءات لتحسين الأداء، وتصبح المنظمة أقلّ نقدًا لذاتها، وأقلّ صدقاً في أفكارها عن أوجه القصور فيها؛ لذا تفقد قدرتها على القيام بالأعمال.

ردم الفجوة بين الإستراتيجية والأداء

بسبب الأهمية الكبيرة للفجوة بين الإستراتيجية والأداء في معظم الشركات، تستطيع الإدارة ردم هذه الفجوة، فقد وجد عدد من الشركات عالية الأداء وسائل لتحقيق مزيد من إمكانات إستراتيجياتها. وبدلاً من التّشديد على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ على نحو منفصل لردم الفجوة، تعمل الشركات على جانبي المعادلة على حدّ سواء، وترفع المعايير لكلّ من التخطيط والتنفيذ في وقت واحد، وتوجد روابط واضحة بينهما.

من نتائج بحوثنا وخبرتنا في العمل مع كثير من هذه الشركات، نعتقد أنها تتبع سبع قواعد تنطبق على التخطيط والتنفيذ، حيث إنّ العمل بوساطة هذه القواعد يتيح القدرة على تقييم أيّ نقص في الأداء، وتحديد: أيعزى السبب إلى الإستراتيجية، أم الخطأ، أم التنفيذ، أم قدرات الموظفين؟ إضافة إلى أنّ القواعد التي تسمح لهم

بمعرفة المشكلات في وقت مبكر، تساعدهم على منع حدوث نقص الأداء في المقام الأول. قد تبدو هذه القواعد بسيطة، وحتى واضحة، ولكن عندما تلاحظ بدقة وبصورة جماعية، يصبح بإمكانها تحويل جودة إستراتيجية الشركة وقدرتها على تحقيق النتائج.

القاعدة 1: أبقيها بسيطة، واجعلها ملموسة

تعد الإستراتيجية في معظم الشركات مفهوماً مجرداً، وكثيراً ما تخلط مع الرؤية أو الطموح، وهي ليست شيء يمكن التواصل بسهولة أو تحويلها إلى أفعال، ولكن من دون شعور واضح إلى أين تتجه الشركة ولماذا، لا تستطيع مستويات الإدارة الدنيا في الشركة وضع خطط قابلة للتنفيذ. باختصار، لا يمكن توضيح الرابط بين الإستراتيجية والأداء؛ لأن الإستراتيجية نفسها ليست ملموسة على نحو كافٍ.

لتبدأ بعملية التخطيط والتنفيذ على الطريق الصحيح، تتجنب الشركات عالية الأداء الأوصاف الطويلة، والمفصلة لأهداف سامية، وتستعمل بدلاً من ذلك لغة واضحة واصفة بها مسار عملها. بوب دايموند، الرئيس التنفيذي لباركليز كاييتال التي تمتلك أفضل العمليات المصرفية الاستثمارية أداء في أوروبا، يبين الأمر على هذا النحو بقوله: «لقد كنا واضحين جداً عما سنقوم به وما لن نقوم به. كنا نعرف أننا لن نتصارع نبدأً لِنبدأ مع البنوك الراجعة متعدد الجنسيات في الولايات المتحدة، وأوضحنا أننا لن نتنافس في هذا المضمار، وأننا لن ندخل في قطاعات غير مربحة في أسواق الأسهم، ولكن سنستثمر لتأمين مكان لنا في سوق اليورو، والحاجة المتزايدة إلى الحصول على دخل ثابت، والتخلص من

قانون جلاس - ستيجال Glass-Steigal. ومن خلال ضمان معرفة الجميع للإستراتيجية وكيف أنها مختلفة، أصبحنا قادرين على قضاء مزيد من الوقت على المهام الرئيسة لتنفيذ هذه الإستراتيجية».

فمن خلال وضوحك في ماهية الإستراتيجية وما هو غير ذلك، تبقي الشركات مثل باركليز الجميع يسير في الاتجاه نفسه، والأهم من ذلك يحافظون على التخلص من قصور أداء نظرائهم؛ بسبب التواصل غير الفاعل، وتصبح مواردهم وخططهم العملية أكثر فاعلية، ويصبح تحديد المساءلة أسهل.

القاعدة 2: نقاش الافتراضات، لا التوقعات

تعدّ الخطة الإستراتيجية لوحدة الأعمال في كثير من الشركات أكثر قليلاً من التسوية التي يتم التفاوض بشأنها، فهي نتيجة المفاوضات الحذرة مع مركز الشركات عن أهداف الأداء والتوقعات المالية.

وعليه، يعدّ التخطيط إلى حدّ كبير عملية سياسية، مع إدارة الوحدة التي تدفع نحو خفض توقعات الأرباح على المدى القريب (لتأمين مكافآت سنوية أعلى) ومع الإدارة العليا التي تضغط للحصول على توسع طويل المدى (لإرضاء مجلس الإدارة ومكونات أخرى خارجية). وليس من المستغرب أن تكون التوقعات الناتجة من هذه المفاوضات تقلّ دائماً مما يمكن أن تقدمه كل وحدة في المدى القريب، والمبالغة فيما يمكن تحقيقه واقعياً على المدى الطويل، - الرسوم البيانية لمعدلات الربح الدنيا، وهي رسوم مألوفة جدّاً للمديرين التنفيذيين.

في كثير من الأحيان، حتى في الشركات التي تعزل عملية التخطيط عن مخاوف تقييم الأداء والتعويض السياسية، تكون التحيزات مدمجة في النهج المستخدم في توليد التوقعات المالية، وفي الواقع يتم التوقع المالي في كثير من الأحيان في عزلة تامة عن التسويق أو وظائف الإستراتيجية، حيث تعدُّ أعمال وظيفة الوحدة المالية ميزانية توقعات البنود مفصلة جدًّا، التي قد تكون افتراضاتها واقعية على المدى القصير إذا كانت محافظة، ولكن قد تكون الافتراضات التي على المدى الطويل مجهولة إلى حدٍّ كبير؛ على سبيل المثال: تستند توقعات الإيرادات عادة على التقديرات الخام عن متوسط التسعير، ونمو السوق، وحصتها في السوق. في حين تستند توقعات النفقات الطويلة الأجل ومتطلبات رأس المال العامل إلى افتراض عن مكاسب الإنتاجية السنوية المرتبطة على نحو مناسب، ربما ببعض برامج الكفاية على نطاق الشركة جميعها، حيث يصعب على الإدارة العليا الاختيار بين هذه التوقعات. وفي حين يمكن الدفاع عن كلِّ بند تمامًا، فإنَّ الخطوة الشاملة والتوقعات تتضمن تحيُّزًا واضحًا نحو الإدارة العليا، ما يجعلها غير مجدية لقيادة تنفيذ الإستراتيجية.

تنظر شركات الأداء العالي إلى التخطيط على نحو مختلف تمامًا، فهي ترغب في أن تدفع توقعاتها العمل الذي تقوم به فعلاً، ولجعل ذلك ممكنًا عليها التأكيد أنَّ الافتراضات الأساسية التي تتضمن الخطط الطويلة الأجل تبين - على حدٍّ سواء - الاقتصاد الحقيقي في أسواقها وخبرتها في الأداء مقارنة مع المنافسين. يعودُّ للرئيس التنفيذي

لشركة تايكو اد برين الذي عُيِّنَ في يوليو 2002م للعمل على تحويل الشركة، الفضلُ في عملية بناء خطة تجديد للمساهمة في تحويل الشركة وإنعاشها على نحو مثير، فعندما انضم برين إلى الشركة، كانت الشركة متاهة مؤلفة من اثنتين وأربعين وحدة تجارية، ومئات عدَّة من مراكز الربح، بنيت على مدى سنوات كثيرة عن طريق عمليات الاستحواذ، وكان لعدد قليل من شركات تايكو خطط كاملة، ولم يكن لأيٍّ منها تقريباً توقعات مالية موثوق بها.

ولإحكام القبضة والإشراف على عمليات تكتل المجموعة المعقد، عيَّن برين فرقاً متعددة الوظائف في كلِّ وحدة، وكانت تلك الفرق مأخوذة من الإستراتيجية، والتسويق، والتمويل؛ لتطويع معلومات مفصلة عن ربحية أسواق تايكو الأساسية، إضافة إلى المنتج أو الخدمة المعروضة، والنفقات، وتحديد مواقع السعر بالنسبة إلى المنافسة. اجتمعت الفرق مع المديرين التنفيذيين للشركات كلَّ أسبوعين في الأشهر الستة الأولى من تعيين برين؛ لاستعراض النتائج ومناقشتها، فشددت المناقشات على الافتراضات التي من شأنها تعزيز الأداء المالي لكلِّ وحدة على المدى البعيد، وليس على التوقعات المالية نفسها. في الواقع، عندما اتَّفَقَ على الافتراضات في اتجاهات السوق، كان من السهل نسبياً على الوظيفة المالية المركزية لتايكو إعداد توقعات متسقة مع التوجهات الخارجية والداخلية لكلِّ وحدة.

يساعد الفصل بين عملية بناء الافتراضات وإعداد التوقعات المالية على وضع القاعدة الأساسية لحوار وحدة الأعمال والشركات

في واقع اقتصادي، حيث تستطيع الوحدات إخفاء التفاصيل الخادعة، وحيث لا يستطيع المديرون التنفيذيون في مركز الشركات الترويج لأهداف غير واقعية، وما هو أكثر من ذلك أن المناقشة القائمة على الواقع، والناجمة من هذا النوع من النهج تبني الثقة بين فريق كبار المديرين وكل وحدة، وتزيل العوائق التي تحول دون التنفيذ السريع والفاعل. يقول بوب دايموند: عندما تفهم الأساسيات ودوافع الأداء بطريقة مفصلة، يمكنك التراجع قليلاً؛ فلم يعد لديك حاجة إلى إدارة التفاصيل، حيث يعرف الفريق القضايا التي يمكنه التعامل معها، وأي القضايا تحتاج وجودي وتدخل، وأنها تحتاج إلى أن نعمل لتحقيقها معاً.

القاعدة 3: استخدم إطاراً صارماً، وتحدث بلغة مفهومة مشتركة

كي يكون الحوار بين مركز الشركات ووحدات الأعمال عن اتجاهات السوق والافتراضات مثمراً، فيجب أن يتم ضمن إطار صارم. نحن ننصح الشركات كثيراً باستخدام مفهوم مجموع الأرباح على النقاط جميعها على طول سلسلة القيمة للصناعة، (حيث يمكن استخدام النموذج لمساعدة المديرين (وشركاتهم) التّشديد على الأرباح، بدلاً من التّشديد على نمو الإيرادات، والفكرة من وراء ذلك أن على المديرين النظر إلى ما هو أبعد من العائدات لرؤية صناعتهم) - التي تعتمد على نظريات مايكل بورتر في المنافسة وغيرها، وفي هذا الإطار يرتبط أداء الأعمال المالي على المدى الطويل بمجموع الأرباح الإجماليّ المتاحة في كلٍّ من الأسواق التي تخدمها وحصتها من كل نقطة ربح، الذي يرتبط بدوره بحصتها في السوق التجارية والربحية النسبية مقارنة مع المنافسين في كل سوق.

في هذا النهج، تكون الخطوة الأولى أن يتفق مركز الشركات وفريق الوحدة على حجم الأرباح ونموها لكل تجمع من الأرباح، ففي الأسواق التي تحدث فيها المنافسة، مثل صناعات لب الورق التجارية أو شركات الطيران، يكون مجموع الأرباح على النقاط جميعها لسلسلة القيمة للصناعة موجباً (أو سالباً). وفي الأسواق التي تكون المنافسة فيها ضعيفة، مثل المشروبات الغازية، أو المستحضرات الصيدلانية، يكون مجموع الأرباح على النقاط جميعها لسلسلة القيمة للصناعة كبيراً؛ لذا نجد أنه من المفيد تقدير حجم كل تجمع للأرباح مباشرة من خلال التغييرات المفصلة، ثم توقع حجم مصادر الأرباح ونموها في كل وحدة على انفراد، ثم تقييم كل وحدة عمل حصتها من مجموع الأرباح الإجمالي التي يمكنها الحصول عليه واقعياً مع مرور الوقت، بالنظر إلى نموذج أعمالها ومواقعها.

تستطيع الشركات التي تستفيد من التنافس الاستحواذ على حصة كبيرة من مجموع الأرباح الإجمالي عن طريق اكتساب حصة كبيرة في السوق أو المحافظة عليها، وتوليد ربحية إجمالية أعلى من المتوسط، أو المحافظة على ربحية متوسطة، أو كليهما. وعلى النقيض من ذلك الشركات التي تتضرر من المنافسة ولا تستفيد منها، حيث تستطيع الحصول عادة على حصة ضئيلة من مجموع الأرباح الإجمالي. عندما تتوافق الوحدة مع مركز الشركات على الحصة المحتملة من مجموع الأرباح التي ستحصل عليها الشركة مع مرور الوقت، عندها يستطيع مركز الشركات إيجاد التوقعات المالية التي ستكون خارطة الطريق للوحدة بسهولة.

من وجهة نظرنا، لا يعدُّ الإطار المحدد الذي تستخدمه الشركة لوضع الأساس المتين لخططها الإستراتيجية مهمًّا بصورة مطلقة، ولكن ما هو أهم من ذلك هو أن يؤسَّس الإطار للغة مشتركة للحوار بين مركز الشركات والوحدات، اللغة التي تستطيع فهمها فرق الإستراتيجية، والتسويق، والتمويل، ويمكنهم استعمالها، فمن دون إطار صارم يربط أداء الأعمال التجارية في أسواق المنتجات بأدائها المالي مع مرور الوقت، يصبح من الصعب جدًا على الإدارة العليا التأكد أكانت التوقعات المالية التي تصاحب خطة وحدة الأعمال الإستراتيجية معقولة وتحقيقها واقعي أم لا؟ ونتيجة لذلك، لا تستطيع الإدارة أن تعرف تمامًا أكان القصور في الأداء ناجم عن سوء التنفيذ، أم عن الخطة غير الواقعية وغير المؤسسة جيدًا؟

القاعدة 4: ناقش نشر الموارد في وقت مبكر

يمكن للشركات إنشاء توقعات أكثر واقعية وخطط أكثر قابلية للتنفيذ إذا ناقشت مقدمًا مستوى نشر الموارد الحرجة وتوقيتها. ففي سيسكو سيستمز - على سبيل المثال - يستعرض فريق متعدد الوظائف مستوى نشر الموارد وتوقيتها في وقت مبكر من مرحلة التخطيط، حيث تجتمع هذه الفرق بانتظام مع جون تشامبرز المدير التنفيذي، ومع دينيس باول المدير المالي، ومع راندي بوند نائب الرئيس للعمليات، وأعضاء الفريق التنفيذي الآخرين في سيسكو؛ لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وتقديم التوصيات، وبمجرد التوصل إلى اتفاق بشأن تخصيص الموارد وتوقيتها على مستوى الوحدة، تدمج تلك العناصر

في خطة الشركة، وتؤخذ في الحسبان مدة سنتين، ثم تراقب سيسكو عمليات نشر الموارد الفعلية لكل وحدة وأداءها شهرياً؛ للاطمئنان عن سير الأمور وفقاً للخطة، وأنَّ الخطة تقود إلى النتائج المتوقعة.

إنَّ تحدي وحدات الأعمال عمّا تحتاج إليه من موارد جديدة تكون في المكان المحدد لها، حيث يشدّد حوار التخطيط على ما يجب أن يحدث فعلاً في أقسام الشركة جميعها؛ من أجل تنفيذ إستراتيجية كل وحدة. وتوجد أسئلة حرجة تطفو دائماً على السطح، مثل: كم من الوقت نحتاج إلى تغيير أنماط شراء العملاء؟ ما مدى السرعة التي تمكّنا من ننشر قوة مبيعاتنا الجديدة؟ ما مدى سرعة استجابة المنافسين؟ صحيح أنَّ هذه الأسئلة صعبة، لكن الإجابة عنها يجعل التوقعات والخطط المرافقة لها أكثر جدوى.

ما هو أكثر من ذلك، يحتاج تقييم الاحتياجات من الموارد في وقت مبكر أيضاً إلى القيام بمناقشات عن اتجاهات السوق ومحفزاته، وتحسين نوعية الخطة الإستراتيجية وجعلها قابلة للتنفيذ أكثر بكثير. في سياق الحديث عن الموارد اللازمة للتوسع في النمو السريع في سوق الكَبَلاتِ على سبيل المثال، أدركت سيسكو أنَّ النمو الإضافي يتطلب مهندسين أكثر تدريباً؛ لتحسين المنتجات القائمة، وتطوير ميزات جديدة؛ لذلك بدلاً من الاعتماد على توفير الموارد بترفع العاملين في المستويات السفلى من أسفل إلى أعلى، خصصت إدارة الشركات عدداً محدداً من المهندسين المدربين لدعم النمو في سوق الكَبَلاتِ، وراقبت منظمة التخطيط المالي في سيسكو بعناية عدد المهندسين، وتطور وتيرة ميزة التنمية، والإيرادات الناتجة من الأعمال للتأكد أنَّ الإستراتيجية تسير على المسار الصحيح.

القاعدة 5: حدّد الأولويات بوضوح

لتقديم أيّ إستراتيجية بنجاح، يجب على المديرين اتخاذ آلاف القرارات الإستراتيجية متوسطة المدى، ووضعها موضع التنفيذ، ولكن القرارات ليست كلّها على القدر نفسه من الأهميّة، ففي معظم الحالات يجب أن يؤخذ عدد قليل من الخطوات الرئيسة في الوقت المناسب وبالطريق الصحيح لتلبية الأداء المخطط له، حيث تجعل الشركات الرائدة هذه الأولويات واضحة؛ بحيث يكون لكلّ مدير تنفيذي شعور واضح عن مسار توجيه جهوده.

في تكسترون؛ وهي مجموعة متعددة الصناعات تقدر قيمتها بعشرة مليارات دولار، تُحدّد كلُّ وحدة أعمالٍ (أولويات التحسين) التي يجب أن تعمل عليها لتحقيق الأداء المحدد في خطتها الإستراتيجية، بحيث تُحوّل كلُّ أولوية تحسين إلى نقاط عمل محددة المساءلة بوضوح، وبجدول زمنية، ومؤشرات أداء رئيسة تسمح للتففيذين معرفة كيفية عمل الوحدة في تقديم الأولوية. توجد أولويات التحسين ونقاط العمل عند كلِّ مستوى في الشركة، من لجنة الإدارة (التي تتكون من أعلى خمسة مسؤولين تنفيذيين في تكسترون) وصولاً إلى أدنى مستوياتها، عند كلِّ من وحدات الأعمال العشر في الشركة، ويخصّ لويس كامبل الرئيس التنفيذي لشركة تكسترون نهج الشركة بما يأتي: «الجميع في حاجة إلى معرفة: (إذا كان لدي ساعة واحدة فقط للعمل، فهذا ما يجب أن أشدّد عليه). تجعل عملية نشر الهدف المساءلة واجبة على كلّ فرد، وتجعل الأولويات واضحة».

يعمل عملاق الأدوية السويسرية روش على تحويل خطط عمله في عقود أداء تفصيلية تحدد بوضوح الخطوات اللازمة والأخطار التي يجب التعامل معها لتحقيق الخطط، وتشمل هذه العقود جميعها (جدول تسليم) يسرد من خمس إلى عشر أولويات ضرورية لها أكبر تأثير في الأداء، وعن طريق المحافظة على جداول التسليم عند كل مستوى من مستويات الشركة، يتأكد رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي فرانز هومر، وفريق قيادته أن «الجميع في روش يفهم تمامًا ما اتفقنا على القيام به عند المستوى الإستراتيجي، وأن إستراتيجيتنا تترجم إلى أولويات تنفيذ واضحة تمامًا، حيث تساعدنا جداول التسليم على البقاء على المسار مع القرارات الإستراتيجية التي حققناها، بحيث يُسمح بالتنفيذ في الواقع بالحدوث، فنحن لا نستطيع السيطرة على التنفيذ من مركز الإدارة العامة، ولكننا نستطيع الاتفاق على الأولويات، والتواصل دون انقطاع، وتحمل المديرين مسؤولية تنفيذ التزاماتهم»

القاعدة 6: ارصد الأداء باستمرار

يستشعر المديرون التنفيذيون المخضرمون غريزيًا تقريبًا ما إذا كانت الأعمال التجارية قد طلبت الكثير، أو القليل جدًا، أو ما يكفي من الموارد لتقديم البضاعة، إنهم يطورون هذه القدرة مع مرور الوقت، وبصورة أساسية عن طريق المحاولة والخطأ. تستثمر الشركات عالية الأداء الوقت الحقيقي في تتبع الأداء؛ للمساعدة على تسريع عملية المحاولة والخطأ، فهم يراقبون باستمرار أنماط توزيع الموارد ونتائجها بالنسبة إلى الخطة، ويستخدمون التغذية الراجعة المستمرة

لإعادة تخطيط الافتراضات، وإعادة تخصيص الموارد وتوزيعها. تسمح هذه المعلومات في الوقت المناسب بإدارة العيوب في الخطة والقصور في التنفيذ ومعالجتها، ولتجنب خلط واحدة مع الأخرى.

في تكسترون على سبيل المثال ، يُرصدُ كلُّ مؤشر أداء بعناية، وتقوم مراجعات التشغيل العادية بإعادة تنفيذ النقص في الأداء، أو أحداث (الضوء الأحمر) الخطرة من خلال صفوف الإدارة. وهذا يوفر للرئيس التنفيذي للشركة (لويس كامبل) ، والمدير المالي (تيد فرينش) ، وأعضاء إدارة تكسترون الآخرين المعلومات التي يحتاجون إليها لمعرفة عثرات التنفيذ وإصلاحها.

وقد أدّى نهج مماثل دورًا مهمًا في عملية إحياء حظوظ شركة داو كميكال المثيرة، ففي ديسمبر 2001م، حيث كان الأداء في تدهور لولبي، طلب مجلس إدارة شركة داو إلى بيل ستافروبولوس (الرئيس التنفيذي لشركة داو من 1993-1999م) العودة إلى رئاسة الشركة. ستافروبولوس واندرو ليفريس؛ (الرئيس التنفيذي الحالي الذي كان الرئيس التنفيذي للعمليات في حينه) ، ركزا فورًا على التنفيذ من خلال مشروع أطلقا عليه اسم حملة تحسين الأداء. فبدأ بتحديد مقاييس أداء واضحة لكلِّ من وحدات أعمال داو التسع والسبعين، وتتبعًا الأداء على هذه المقاييس الرئيسة نسبة إلى الخطط أسبوعيًا، وكان فريق القيادة كلهم يناقشون الاختلافات الخطيرة صباح كلِّ يومٍ إثنين. وكما قال لنا ليفريس: كانت جلسات الرصد الأسبوعي تجبر الجميع على العيش مع تفاصيل التنفيذ، وتسمح للمنظمة كلُّها معرفة أدائها.

إنَّ الرصد المستمر للأداء ذو أهمية كبيرة في الصناعات شديدة التقلب، حيث يمكن أن تجعل الأحداث خارج سيطرة أي شخص الخطأ لا صلة لها بالموضوع. تحت إمرة الرئيس التنفيذي الان مولالي، يعقد فريق بوينغ لقيادة الطائرات التجارية مراجعة أداء أعمال أسبوعية؛ لتتبع نتائج القسم مقارنة بخطتها متعددة السنوات، وعن طريق تتبع توزيع الموارد على أنها مؤشر رئيس لفاعلية تنفيذ الخطأ، يستطيع فريق قيادة الطائرات التجارية إجراء التصويبات على نحو أسبوعي بدلاً من الانتظار للنتائج ربع السنوية للتدخل. إضافة إلى أنه من خلال الرصد الاستباقي للمحركات الرئيسة للأداء (مثل أنماط حركة الركاب، ونتائج خطوط الطيران وعوامل التحميل، وطلبات الطائرات الجديدة)، يكون الفريق أكثر قدرة على تطوير التدابير الفاعلة المضادة عندما تؤدي الأحداث إلى إخراج خططهم عن مسارها.

عند انتشار وباء سارس في أواخر عام 2002م، على سبيل المثال، حدَّ فريق القيادة من الآثار السلبية للمرض بتخفيف الخطأ التشغيلية للأعمال في غضون أسبوع من الانتشار الأولي للوباء، حيث إنَّ الانخفاض المفاجئ في الحركة الجوية إلى هونغ كونغ، وسنغافورة، وغيرها من المراكز التجارية الآسيوية، أشار إلى أنَّ عدد الطائرات التي ستصل في المستقبل إلى المنطقة ربما يتناقص بصورة كبيرة، ووفقاً لذلك قلَّص فريق القيادة الإنتاج على الخطط المتوسطة المدى (تأخير المتابعة المقررة لبعض البرامج وتسريع إغلاق البرامج الأخرى)، وعدَّل خطته متعددة السنوات للتشغيل لتعكس الأثر المالي المتوقع.

القاعدة 7: كافي قدرات الأداء وطورها

لا تكون قائمة القواعد في هذا المجال مكتملة دون تذكير بأن على الشركات واجب تحفيز موظفيها وتطويرهم، وفي نهاية المطاف لا يمكن لعملية أن تكون أفضل من الأشخاص الذين يقومون بالعمل على إنجازها. وما لا يثير الدهشة أن الشركات جميعها التي درسناها تقريباً أصرت على أن اختيار الإدارة وتطويرها كان عنصراً أساسياً في نجاحها. وعلى الرغم من أن تحسين قدرات القوى العاملة في الشركة ليست مهمة سهلة، فقد تستغرق في كثير من الأحيان سنوات عدة، فإن هذه القدرات، وبمجرد بنائها ووضعها في المكان الصحيح، يمكنها تعزيز التخطيط والتنفيذ المتفوقين عقوداً عدة.

يقول بوب دايموند في باركليز: لا يوجد ما هو أكثر أهمية من ضمان أن الشركة توظف فقط العاملين من الدرجة الأولى، وبحسب رأيه: النفقات الخفية لقرارات التوظيف الخائبة هائلة؛ لذلك وعلى الرغم من حقيقة أن حجمنا تضاعف، فنحن نصر على أنه تقع علينا بصفتنا فريقاً واحداً أعلى المسؤولية عن كل عملية توظيف، فلجنة التحكيم من أقرانك هم أصعب الحكام؛ لذلك فنحن نخبر قدرات بعضنا في التوظيف المحتمل وتحدي كل منا الآخر في الحفاظ على المعايير العالية. وعلى القدر نفسه من الأهمية، التأكد من مكافأة الموظفين الجدد الموهوبين للتنفيذ المتفوق. ولتعزيز القيم الأساسية المتمثلة في (العميل) و(الجدارة) و(الفريق) و(النزاهة) ابتكر باركليز كاييتال مخططات مبتكرة من المكافآت (المغلقة) بحيث لا

تُمنح إلا للغرض الذي حُدِّدَتْ من أجله، حيث يجب ألا يخسر المبدعون؛ لأنَّ العمل يستعد لدخول أسواق جديدة مع عوائد أقل خلال مرحلة النمو، وأضاف دايمود: من الأمور السيئة جدًّا في ثقافة المكافآت إنَّ لم تُمنح للعاملين على ما وعدوا به عند القيام بالعمل... يجب أن تكون متسقًا وعادلًا، وإلا فستفقد الأشخاص الأكثر إنتاجية.

تشدّد الشركات القوية في عملية التنفيذ أيضًا على عملية التنمية والتطوير، فبعد مدّة وجيزة من تسلمه منصب الرئيس التنفيذي لشركة 3M، أمضى جيم ماكنيرني وفريقه الأعلى ثمانية عشر شهرًا في تصميم نموذج القيادة الجديدة للشركة، وقد أدّت المناقشات الصعبة بين أعضاء فريق القيادة العليا إلى اتفاق على ستّ (سمات للقيادة) وهي: القدرة على رسم المسار، وتنشيط الآخرين وإلهامهم، والتمتع بالأخلاق والنزاهة والامتنال، وتحقيق النتائج، ورفع مستوى التحدي، والابتكار والإبداع الفاعلين. وافقت قيادة 3M على أنّ هذه السمات الستّ كانت أساسية للشركة لتصبح ماهرة في التنفيذ، ومعروفة بقدرتها على المساءلة. اليوم، يرى القادة أنّ هذا النموذج ساعد 3M على تحسين قدرتها على الأداء القوي واستدامته.

إنَّ الفائدة العائدة من ردم الفجوة الكبيرة بين الإستراتيجية والأداء ضخمة؛ إنها تمثل زيادة في الأداء يقرب من (60%) إلى (100%) لدى معظم الشركات، ولكن هذا يقلل بصورة شبه مؤكدة من الفوائد الحقيقية، فالشركات التي توجد الروابط الوثيقة بين إستراتيجياتها، وخططها وأدائها وفي نهاية المطاف، تختبر في كثير

من الأحيان تجربة تعاضم عوائدها على المستوى الوطني العام، فمع مرور الوقت وعندما تحول إستراتيجياتها إلى أداء ناجح، يصبح القادة في هذه المنظمات أكثر ثقة في قدراتهم الخاصة، وأكثر استعداداً على تقديم الالتزامات التي تحول الشركات الكبيرة وتلهمها، وفي المقابل يُكافأ المديرون الذين يحافظون على التزاماتهم بمكافآت أكبر، وتطور أسرع، ورواتب مجزية، ومن ثمَّ معززين بالسلوكات اللازمة لدفع أي شركة إلى الأمام.

في نهاية المطاف، تبرز ثقافة الأداء الممتاز، ويبدأ المستثمرون بإعطاء الإدارة فائدة الشكّ عندما يتعلق الأمر بالتحركات الجريئة وتنفيذ الأداء، والنتيجة هي أداء عظيم يؤثر إيجاباً في أسهم الشركة، وهذا ما يوفر مزيداً من المكافآت، وتوسيع الالتزامات، وتسليم الأداء، فقبل مدّة طويلة ارتفعت سمعة الشركة بين الموظفين الجدد المحتملين، فأنشئت حلقة جديدة من توليد موهبة الأداء، الذي هيئاً وجود المكافآت، ما أدّى إلى اكتشاف مزيد من المواهب. باختصار، إنَّ ردم الفجوة بين الإستراتيجية والأداء ليس فقط مصدراً فورياً لتحسن الأداء، ولكنه أيضاً دافعاً مهماً لثقافة التغيير، مع التأثير الكبير والدائم في قدرات المنظمة، والإستراتيجيات، والقدرة التنافسية.



من الذي يمتلك اتخاذ القرار؟ ما مدى وضوح الأدوار في تعزيز أداء الشركة؟

بول روجرز ومارسيا بلنكو

القراراتُ هي عُمَلُ العالم في مجال الأعمال التجارية، فكلُّ توفيق ونجاح، وكلُّ حادثة فشل، وكلُّ فرصة اغتُتِمت أو ضاعت هباءً منثورًا هي نتيجة لقرار اتخذهُ شخص ما أو فشل في اتخاذه. في كثير من الشركات، تتعثر القرارات على نحو متكرر داخل الشركة، ما يؤدي إلى الضَّرر بأداء الشركة كُلِّها، ولكن يوجد ما هو أكثر من العملة على المحك؛ إنه أداء الشركة كلها، بصرف النظر عن الصناعة التي تعمل من خلالها، وحجم شركتك ومدى شهرتها، أو مدى براعة الإستراتيجية التي تنفذها، فإذا لم تستطع اتخاذ القرارات الصائبة بسرعة وفاعليَّة، وتنفيذها باستمرار، فسيخسر عملك مكانته وشهرته، ومن ثمَّ يفقد حصته في السوق.

إنَّ اتخاذ القرارات الجيدة السريعة سمة مميزة للشركات ذات الأداء العالي، فعندما استطلعنا المديرين التنفيذيين في ثلاث مئة

وخمسين شركة عالمية عن فاعليتهم التنظيمية، قال (15%) فقط منهم: إنَّ لديهم شركة تساعد أعمالهم على التفوق على المنافسين، حيث إن ما يميز أصحاب الأداء الأعلى هو النوعية، والسرعة، وتنفيذ صنع قراراتهم. تسجل المنظمات الأكثر فاعليَّة عاليًا على مقياس القرارات الإستراتيجية الرئيسة والرائدة، وهي: أيُّ الأسواق ينبغي دخولها وأيها ينبغي الخروج منها؟ أيُّ الشركات ينبغي شراؤها أو بيعها؟ أين يجب تخصيص رأس المال والمواهب؟ ولكن تلك الشركات تعلق عندما يتعلق الأمر بقرارات التشغيل الحرجة التي تتطلب الاتساق والسرعة؛ كيفية تعزيز ابتكار المنتج، وأفضل طريقة لوضع العلامات التجارية، وكيفية إدارة قنوات الشركاء.

حتى في الشركات عالية التقدير لحزمها، يمكن أن يوجد غموض عن المسؤول عن اتخاذ القرارات، ونتيجة لذلك يمكن لعملية صنع القرار كُله أن تتوقف، وعادة عند واحد من أربعة اختناقات، هي: العالمية مقابل المحلية، مركز الأعمال مقابل وحدة الأعمال، والوظيفة مقابل الوظيفة، والشركاء في الداخل مقابل الشركاء في الخارج.

الاختناق الأول: العالمية مقابل اتخاذ القرارات المحلية، حيث يمكن أن تحدث عمليًا في كلِّ عملية تجارية كبرى ووظيفة، فالقرارات التي تتناول بناء العلامة التجارية وتطوير المنتجات تقع في كثير من الأحيان في هذا الشَّرَكِ؛ ومثال ذلك عندما تتصارع الشركات حول مدى السلطة التي ينبغي أن تكون لدى الشركات المحلية فيما يتعلق بتصميم منتجاتهم للأسواق. والتسويق هو اختناق تقليدي عالمي آخر

مقابل القضايا المحلية؛ هل ينبغي أن يكون للأسواق المحلية القدرة على تحديد الأسعار وطرق الإعلان؟

الاختناق الثاني: حيث تميل عملية صنع القرار في المركز مقابل وحدة الأعمال، إلى ملاحقة الشركات الأم وفروعها وإحباطها، فتعمل الوحدات على الخطوط الأمامية، وعلى مقربة من العملاء؛ في حين يرى المركز الصورة الكبرى الشاملة، ويحدد الأهداف الواسعة، ويحافظ على بقاء تشديد المنظمة على الفوز، فأين ينبغي أن تكون سلطة اتخاذ القرار؟ فهل ينبغي لاستثمار رأس المال الرئيس - على سبيل المثال - أن يعتمد على موافقة وحدة الأعمال التي ستمتلك ذلك الاستثمار، أم ينبغي على المركز الرئيس صنع القرار الأخير؟

الاختناق الثالث: ربما يكون اختناق الوظيفة مقابل وظيفة صنع القرار أكثر الاختناقات حدوثاً، حيث يواجه كلُّ مصنع - على سبيل المثال - الحاجة إلى الموازنة بين تطوير المنتجات وتسويقها خلال عملية تصميم منتج جديد، فمن الذي ينبغي له أن يتخذ القرار؟ غالباً ما تؤدي القرارات في الوظيفة في كثير من الأحيان إلى حلول وسطية غير فاعلة، وتحتاج إلى إعادة نظر في كثير من الأحيان؛ لأنَّ الأشخاص الذين كان يجب مشاركتهم في صنعها لم يشاركوا في ذلك منذ البداية.

أمَّا الاختناق الرابع في صنع القرار، فهو شركاء الداخل مقابل شركاء الخارج؛ فقد أصبح هذا مألوفاً منذ تزايد الاستعانة بمصادر خارجية، وشيوع المشروعات المشتركة، والتحالفات الإستراتيجية، والامتيازات، ففي مثل هذه الأوضاع يتعين على الشركات أن تكون

واضحة تماماً فيما يتعلق بالقرارات التي يمتلكها الشريك الخارجي (عادة ما تكون في موضوع تنفيذ الإستراتيجية)، والتي يجب أن يستمر اتخاذها داخلياً (قرارات الإستراتيجية نفسها). في حالة الاستعانة بمصادر خارجية على سبيل المثال، افترض مالكو العلامة التجارية للملابس ومسوقي الأحذية أنَّ الموردين في الخارج يمكنهم أن يكونوا مسؤولين عن القرارات التي تتعلق بأجور العاملين في محالهم وظروف العمل، وهذا خطأ فادح كبير.

الفكرة باختصار

القرارات هي عملة العالم في مجال الأعمال التجارية، فكلُّ توفيق ونجاح، وكلُّ حادثة فشل، وكلُّ فرصة اغتتمت أو ضاعت هي نتيجة لقرار اتخذهُ شخص ما أو فشل في اتخاذهُ، حيث تتعثر القرارات في كثير من الشركات على نحو متكرر داخل المنظمة، ما يؤدي إلى الضرر بأداء المنظمة كلها.

من الجاني؟ إنه الغموض عمَّن هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، ففي واحد من مصانع السيارات التي تفتقد إلى معالم أساسية في إعداد نماذج جديدة، اعتقد المسوقون ومطورو المنتجات أنَّ كلاً منهم كان مسؤولاً عن اتخاذ قرار ذي صلة بميزات النماذج الجديدة القياسية وألوانها، فماذا كانت النتيجة؟ الصراع في حلبة من له القول الفصل، والمراجعات اللانهائية للقرارات، وعدم الوفاء بالمواعيد المحددة جميعها أدت إلى خسارة المبيعات.

كيف يمكن توضيح قرار المسألة؟ الجواب: تحديد أدوار واضحة للقرارات التي تؤثر في معظم أداء الشركة، مثل: أيُّ الأسواق يجب دخولها؟ وأين يجب تخصيص رأس المال؟ وكيف يمكن دفع ابتكار المنتجات وتعزيزها؟ فكر (بسرعة): من ينبغي له أن يوصي بمسار العمل في قرار رئيس؟ من الذي يجب أن يوافق على التوصية قبل أن تُطبَّق، وتتحرك إلى الأمام؟ من

الذي سيقوم بالإجراءات اللازمة لتنفيذ القرار؟ من الذي ستكون مدخلاته ضرورية لتحديد جدوى الاقتراح؟ من الذي يقرر وجوب حسم القرار والزام المنظمة بتنفيذه؟
عندما تُوضَّح أدوار القرار، تستطيع القيام بالخيارات الصحيحة في الاختيار، بسرعة وفاعليَّة.

التخلُّص من الاختناقات

إنَّ أهم خطوة في التخلص من الاختناقات التي تعترض طريق صنع القرار هي تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، حيث يعرف صُنَّاع القرار الجيد أيَّ القرارات هي الأهم بالنسبة إلى الأداء، فهم يفكرون فيمن ينبغي أن يوصي بمسار معين، ومن يحتاج قراره إلى موافقة، ومن الذي يجب أن يكون له حقُّ المداخلة، ومن الذي لديه المسؤولية النهائية عن اتخاذ القرار، ويكون مسؤولاً عن المتابعة حتى النهاية. فماذا تكون النتيجة؟ تحسين التنسيق وأوقات استجابة أسرع.

وضعت الشركات عددًا من الأساليب؛ لتوضيح أدوار القرار وإسناد المسؤوليات. وقد استخدمنا نهجًا أسميناه (RAPID)، طورناه على مرَّ السنين؛ لمساعدة مئات الشركات على تطوير مبادئ توجيهية واضحة لصنع القرار، وهو بالتأكيد ليس علاجًا شافيًا (فصانع القرار غير الحاسم على سبيل المثال، يمكن أن يدمر أيَّ نظام جيد)، ولكن هذا بداية مهمة. تمثل الحروف في كلمة (RAPID) الأدوار الأساسية في أيِّ عملية صنع للقرار، وهي ((تقديم توصية، الموافقة، التنفيذ، المساهمة، القرار

على الرغم من (Recommend, agree, perform, input, & decide)، أن تنفيذ هذه الأدوار لا يتم تمامًا في هذا الترتيب. (انظر الشريط الجانبي: صنع القرار التمهيدي).

تطبيق الفكرة

نموذج (RAPID) لصنع القرار

لكل قرار إستراتيجي، أسند الأدوار الآتية والمسؤوليات:

الأشخاص الذين	مسؤولون عن
يوصون	• اقتراح حول قرار رئيس، وجمع المدخلات، وتوفير البيانات وتحليلها للقيام بخيارات معقولة في الوقت المناسب. • التشاور مع مقدمي المدخلات، والاستماع لهم، ودمج وجهات نظرهم، والفوز بكسبهم إلى جانبهم.
يوافقون	• التفاوض في اقتراح معدل مع المقترح إذا كان لديهم مخاوف بشأن الاقتراح الأصلي. • نقل القضايا التي لم تحل إلى صاحب القرار، إذا لم يتمكنوا من حل الخلافات بخصوص التوصية والموافقة. • إذا لزم الأمر، يمارسون حق الرِّفْض (الفيتو) على التوصية.
يؤدون	• تنفيذ قرار الأداء بمجرد اتخاذه. • التأكد أن القرار قد نُفِذ فوراً، وعلى نحو فاعل.

يدخلون • توفير حقائق ذات صلة لمن قام بالتزكية التي من شأنها إلقاء الضوء على جدوى الاقتراح والآثار العملية المترتبة على ذلك.

يقررون • يمثل نقطة المساءلة الوحيدة.
• حسم القرار عن طريق حلٍّ أيٍّ من المآزق التي تكون قد حدثت في عملية صنع القرار.
• إلزام المنظمة بتنفيذ القرار.

عثرات دور القرار

عند إسناد أدوار القرار:

- تأكد من وجود شخص واحد فقط (له القول الفصل في اتخاذ القرار). وإذا اعتقد شخصان أو أكثر أنَّهم مسؤولون عن قرار ما، عندها تظهر نتائج لعبة شدِّ الحبل.
- راقب بحذر عملية الموافقة، فقد يعمل كثير من الأفراد ممن يتمتعون بحقَّ الرفض على شلِّ الذين يقومون بالتوصية، فإذا توافر كثير من الأفراد ممن يجب أن يوافقوا، فلربما لن تدفع القرارات نحو المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة بما فيه الكفاية.
- تجنب تعيين عدد كبير جداً من (المدخلات)، فعندما تعطي كثيراً من الأفراد الحقَّ في إعطاء المدخلات، فسيتوافر بعض تلك المساهمات التي ليست بذى معنى.

مثال عملي لنموذج (RAPID)

في سلسلة متاجر التجزئة البريطانية جون لويس، أراد المشترون زيادة المبيعات والحدَّ من التعقيد، بتقديم نماذج أقلَّ من مطحنة الملح والفلفل. أطلقت شركة مجموعة من المنتج المبسط دون أن تشرك موظفي المبيعات في اتخاذ القرار، فتراجعت نسبة المبيعات، وعند زيارة المتاجر، وجد المشترون أنَّ مندوبي المبيعات (لعدم فهمهم الإستراتيجية وراء التوصية)

قسّموا الفضاء الافتراضي إلى نصفين لمطابقة الانخفاض في مجموعة المنتجات، بدلاً من الحفاظ على الفضاء نفسه، ولكن تخزين منتجات أكثر. لعلاج هذه المشكلة، أعطت الشركة (حقاً اتخاذ القرار للمشتريين) في الفضاء الذي سيخصص مدى لفئات المنتجات، وكان على موظفي المبيعات (الموافقة): فإذا لم يكن الفضاء المخصص لا معنى له في نظرهم، فقد يفرضون مفاوضات إضافية. ثم إنَّ عليهم (تنفيذ) تموضع المنتج في المتاجر، وبمجرد أن وُضِّحت أدوار القرار، تجاوزت مبيعات الملح والفلفل المستويات الأصلية.

إنَّ الأشخاص الذين يوصون بمسار للعمل مسؤولون عن تقديم اقتراح أو تقديم خيارات بديلة، فهم في حاجة إلى بيانات وتحليل لدعم توصياتهم، إضافة إلى التفكير السليم عمّا هو معقول، وعملي، وفاعل. أمّا الناس الذين يوافقون على التوصية، فهم أولئك الذين يحتاجون إلى التوقيع عليها قبل أن تتمكن من المضي قدماً، فإذا صوتوا ضد الاقتراح، فعليهم العمل مع مقدم الاقتراح من أجل التوصل إلى بديل، أو رفع القضية إلى الشخص الذي بيده القول الفصل في القرار. ومن أجل أن تتم عملية صنع القرار ببسر وسهولة، ينبغي أن يكون عدد قليل فقط من الأشخاص لهم حقُّ النقض أو الاعتراض، ويمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص من المديرين التنفيذيين المسؤولين عن الامتثال التنظيمي أو القانوني، أو رؤساء الوحدات الذين ستتأثر عملياتهم بصورة ملحوظة بالقرار.

يتم التشاور مع المسؤولين عن المدخلات في التوصية أو الاقتراح، وتقع عليهم مسؤولية تهيئة الحقائق ذات الصلة التي تعدُّ

أساس أي قرار صائب: إلى أي مدى يعد الاقتراح عملياً؟ هل تستطيع عملية التصنيع استيعاب التغيير في التصميم؟ عندما توجد معارضة أو آراء متباينة، فمن المهم أن يجلس هؤلاء الأشخاص حول طاولة للمناقشة في الوقت المناسب، حيث إن مقدّم الاقتراح ليس ملزماً بالعمل على المدخلات التي يتلقاها، ولكن من المتوقع أن يأخذها في الحسبان، ولا سيما أن الأشخاص الذين يقدمون المدخلات عادة ما يكونون من بين الذين يتعين عليهم تنفيذ القرار؛ لذا يعد الإجماع هدفاً نبيلًا، ولكن إذا اعتمد معياراً لصنع القرار، فيمكن أن يكون عائقاً أمام العمل، أو وصفة لأدنى قاسم مشترك بين أعضاء المجموعة. أما الهدف العملي؛ فهو إقناع المعنيين جميعهم بالموافقة على دعم هذا القرار.

في نهاية المطاف، شخص واحد هو من سيقدر، فصانع القرار هو مرجع المساءلة الذي يجب عليه وضع القرار في صورته النهائية، ويلزم المنظمة على العمل من خلاله، وكي يكون الشخص الذي يملك القول الفصل في صيغة القرار النهائية قوياً وفاعلاً، فيجب أن يتمتع بالحكمة التجارية الجيدة، وبفهم معمق للمقايضات ذات الصلة، والتحيز للعمل، ووعي منفتح للوحدة التي من شأنها تنفيذ القرار.

يُسند الدور النهائي في العملية إلى الأشخاص الذين سينفذون القرار؛ فهم الذين يشرفون على تنفيذه بسرعة وفاعلية؛ إنه دور حاسم. في كثير من الأحيان، يتفوق القرار الجيد الذي يُنفذ بسرعة على القرار الذكي الذي يُنفذ ببطء وبصورة رديئة.

يمكن استخدام نموذج (RAPID) للمساعدة على إعادة تصميم طريق عمل الشركة أو لاستهداف اختناق محدد، حيث تستخدم بعض الشركات النموذج في صناعة أهم عشرة أو عشرين قرارًا، أو فقط لاستخدام الرئيس التنفيذي والتابعين له مباشرة فقط، في حين تستخدمه بعض الشركات الأخرى في أقسام الشركة جميعها في تحسين خدمة العملاء، عن طريق توضيح أدوار القرار للعاملين في خدمة العملاء مباشرة على سبيل المثال، وعندما يرى الأفراد عملية فاعلة في اتخاذ القرارات، يعمّمون المعلومة على الآخرين؛ مثلاً: بعد أن استعمل كبار المديرين في متاجر التجزئة الكبرى في الولايات المتحدة RAPID؛ لفرز مجموعة شائكة من قرارات الشركات، اعتمدوا مباشرة النموذج جزءاً من شركاتهم العاملة. ولمعرفة كيفية تطبيق العملية في العمل، دعونا ننظر إلى طريقة أربع شركات عملت من خلال اختناقات صنع قرارهم.

العالمي مقابل المحلي

تعمل كل شركة كبرى في هذه الأيام في الأسواق العالمية، تشتري المواد الخام من مكان ما، وتشحنها إلى مكان آخر، وتبيع المنتجات النهائية في أنحاء العالم جميعها، وتحاول معظم هذه الشركات بناء حضور وخبرات محلية وطنية، وتحاول أيضاً تضخيم حجمها. وفي مثل هذه البيئة، يكون صنع القرار بعيداً عن أنه عملية مباشرة. حيث تنتقل القرارات في كثير من الأحيان عبر الحدود بين المديرين العالميين والمحليين، وأحياناً عبر منطقة بين الاثنين: ما الاستثمارات

التي ستنظم سلسلة التوريد؟ إلى أي مدى يجب أن نذهب في توحيد المنتجات أو تخصيصها للأسواق المحلية؟

تكون البراعة في صنع القرار تجنب الوقوع في طيش العالمية أو يأس المحلية، فإذا مالت سلطة صنع القرار بعيداً جداً نحو المديرين التنفيذيين العالميين، فيمكن بسهولة تجاهل تفضيلات العملاء المحليين، ما يقوّض كفاية حركة العمليات المحلية وخفتها. وفي المقابل، إنَّ أُسند الأمر إلى السلطة المحلية، فمن المرجح أن تفقد الشركة تحقيق وفورات الحجم الحاسمة، أو ضياع الفرص مع العملاء العالميين.

ولتحقيق التوازن الصحيح، يجب على الشركة إدراك أهم مصادر القيمة، والتأكد أنَّ أدوار القرار تتفق معها، فقد كان هذا هو التحدي الذي واجه مارتن بروتون الرئيس التنفيذي السابق ورئيس مجلس إدارة شركة التبغ البريطانية الأمريكية (BAT)، ثاني أكبر شركة تبغ في العالم، ففي عام 1993م، عندما عُيِّن بروتون رئيساً تنفيذياً، كانت (BAT) تفقد حصصها في السوق لمصلحة أقرب منافسيها، وعرف بروتون أنَّ الشركة في حاجة إلى الاستفادة بصورة أفضل من حجمها العالمي، ولكنَّ أدوار القرار ومسؤولياته كانت على خلاف مع هذا الهدف؛ فقد أدارت وحدات التشغيل في أربع مناطق جغرافية نفسها على نحو مستقل، ونادراً ما كانت تتعاون بل أحياناً تتنافس فيما بينها، كان تحقيق الاتساق عبر العلامات التجارية العالمية أمراً صعباً، وكان التآزر عبر وحدات التشغيل بعيد المنال. لقد كان العاملون في

الصناعة يتندرون بالقول: توجد سبع شركات تبغ كبرى في العالم، أربع منها شركة التبغ البريطانية الأمريكية، فصمم بروتون على تغيير كلمات تلك العبارة الساخرة.

تصور الرئيس التنفيذي أن بإمكان المنظمة الاستفادة من فرص الأعمال العالمية، وتقديم العلامات التجارية العالمية التي يمكنها التنافس مع المؤسسين المتقدمين، مثل مارلبورو التابعة لمجموعة التريا جروب؛ الشركة العالمية التي تشتري المواد الخام الضرورية، ومن ذلك التبغ، وتتمتع بالاتساق في مجال الابتكار وإدارة خدمة العملاء. ولكن بروتون لم يرغب أن تفقد الشركة الحنكة والتنافسية الشديدة في الأسواق المحلية عن طريق تحويل كثير من سلطة صنع القرار إلى المديرين التنفيذيين العالميين.

مفتاح صنع القرار

تعتمد عملية صنع القرار الجيدة على إسناد أدوار واضحة ومحددة، وقد يبدو هذا بسيطاً جداً، ولكن كثيراً من الشركات تكافح من أجل اتخاذ القرارات؛ لأن كثيراً من الناس يشعرون بالمساءلة، أو لا أحد يفعل ذلك بتأناً. (RAPID) وغيرها من الأدوات المستخدمة في تحليل عملية صنع القرار، تهيئ لفرق الإدارة العليا طريقة لتحديد الأدوار، وإشراك الأشخاص ذوي الصلة، والأمر الرئيس هو أن تكون واضحاً فيمن له حق تقديم المدخلات، ومن له حق اتخاذ القرار، ومن الذي يقوم بعملية التنفيذ. تقابل الأحرف الخمسة في كلمة (RAPID) أدوار صنع القرار الحاسم الخمسة: يوصي، ويوافق، وينفذ، يساهم، ويقرر. وكما ستري، لا تنفذ الأدوار حرفياً على وفق هذا الترتيب، فقد قمنا ببعض التغييرات لتناسب الحروف مع الفعل المختصر.

يوصي

يكون الأشخاص في هذا الدور مسؤولين عن تقديم الاقتراحات، وجمع المدخلات، وتوفير البيانات المناسبة وتحليلها لاتخاذ قرار عقلائي في الوقت المناسب. وفي سياق إعداد الاقتراح، يتشاور أصحاب الاقتراح مع الأشخاص الذين يقدمون المدخلات، ليس فقط للاستماع لهم ودمج وجهات نظرهم، ولكن أيضًا لمحاولة إقناعهم الوقوف مع القرار، ويجب أن يمتلك أصحاب الاقتراح المهارات التحليلية، والحسّ السليم، والذكاء التنظيمي.

يوافق

يمتلك الأفراد القائمون بهذا الدور حقَّ الموافقة أو النقص: بنعم أو لا، فيما يتعلق بالاقتراح أو التوصية. تتسبب ممارسة حقَّ النقص في الجدل والنقاش بينهم وبين أصحاب الاقتراح، الذي ينبغي أن يؤدي إلى اقتراح مُعدّل. وإذا كان ذلك يستغرق وقتًا طويلاً، أو إذا كان الطرفان ببساطة لا يمكنهما التوافق، فيمكنهما رفع القضية إلى الشخص الذي يملك القول الفصل في اتخاذ القرار.

يساهم

يتم التشاور مع هؤلاء الأشخاص في القرار؛ لأنّ الذين يقدمون المدخلات يشاركون عادة في التنفيذ، وسيكون في مصلحة أصحاب الاقتراح أخذ مشورتهم على محمل الجدّ، فلا يوجد أيّ مُدخل مُلزم، ولكن هذا لا ينبغي أن يقوِّض أهميّة المدخل، فإذا لم يكن الأشخاص المناسبون مشاركين وغير مندفعين، فمن المرجح أن يتعثر القرار، أو يتوقف في أثناء التنفيذ.

يقرّر

الشخص الذي يملك القول الفصل في هذه العملية هو صانع القرار الرسمي. وهو مسؤول في نهاية المطاف عن عواقب القرار، سواء أحسنه كانت أم سيئة. ولديه سلطة تذليل أيّ عقبات في طريق عملية صنع القرار، ويلزم المنظمة بالتنفيذ.

ينفذ

عند اتّخاذ القرار يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص مسؤولاً / مسؤولين

عن تنفيذه، وفي بعض الحالات يكون الأشخاص المسؤولون عن تنفيذ القرار هم الأشخاص الذين أوصوا أنفسهم بالقرار. بعد تدوين الأدوار وتحديد المساءلة خطوات أساسية، ولكن يتطلب اتخاذ القرار الجيد أيضاً العملية الصحيحة، فقد تتسبب القواعد الكثيرة جداً في انهيار العملية بسبب عبء تلك القواعد؛ لذا تشدد العملية الأكثر فاعلية على التفاصيل، ولكنها يجب أن تكون بسيطة للتأقلم إذا لزم الأمر. عندما تتباطأ العملية، يمكن عزو المشكلة في كثير من الأحيان إلى واحدة من بؤر توتر ثلاث: الأولى، عدم الوضوح عن يمتلك القول الفصل في صنع القرار، فإذا اعتقد أكثر من شخص أن لديهم هذا الحق على وجه الخصوص، فسيعلق القرار بينهم، كما في لعبة شد الحبل، ويمكن أن يكون الجانب الآخر مؤيداً، أو معارضاً، أو معطلاً للقرار: لا يوجد من هو مسؤول عن القرارات الحاسمة؛ لذا تعاني الأعمال التعثّر. الثانية، قد يجعل العدد الكبير من الأفراد الذين لديهم حق النقض الحياة صعبة لاصحاب الاقتراحات، فإذا كان لدى الشركة كثير من الأفراد في دور (يوافق)، فعادة ما يعني هذا أن القرارات لا تمرر باستمرار نحو المستويات الأخرى في الشركة. الثالثة، إذا توافر كثير من الأفراد ممن يقدمون المدخلات، فذلك يعني أن بعضهم لم يقم بمساهمات ذات مغزى.

كانت الخطوة الأولى هي توضيح أدوار أهم القرارات، وأصبحت عملية الشراء حقلاً للتجارب، فقد كانت كل وحدة تشغيل في السابق تحدّد مورديها، وتتفاوض في عقود المواد جميعها، وتحت قيادة بروتون كُون فريق المشتريات العالمية في مقر القيادة العام، ومُنح سلطة اختيار الموردين والتفاوض على الأسعار والجودة للمواد العالمية، ومن ذلك التبغ السائب، وأنواع معينة من التعبئة والتغليف. أعطيت فرق

الشراء الإقليمية والمحلية إستراتيجيات مدخلات المواد العالمية، ولكن كان عليها في النهاية تنفيذ إستراتيجيات قرار فريق المشتريات. ومع توقيع فريق المشتريات العالمي العقود مع الموردين، انتقلت المسؤولية إلى الفرق الإقليمية، التي عملت على تفاصيل التسليم والخدمة مع الموردين في مناطقهم. أمّا المواد التي لم تقدم وفورات حجم الاقتصادات العالمية على نطاق واسع (الفلاتر بطعم النعناع لسوق أمريكا الشمالية، على سبيل المثال)، فحافظت على سلطة اتخاذ قراراتها.

ومع اكتساب جهد إعادة تنظيم صنع القرار في الشراء الزخم، أطلقت الشركة عملية توضيح الأدوار في القرارات الرئيسة جميعها، ولم تكن العملية سهلة؛ لأن شركة بحجم الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ تمتلك نظاماً معقداً؛ لذا يتطلب تطوير نظام عملي لصنع القرارات كثيراً من الجهد والتفاصيل، وما هو أكثر من ذلك تعدد سلطة اتخاذ القرار قوة، ولكن غالباً ما يتردد الأشخاص في التخلي عنها.

من الأمور الحاسمة للأشخاص الذين سيتعايشون مع النظام الجديد أن يساعدوا على تصميمه، ففي الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ، كوّن بروتون مجموعات عمل بقيادة أشخاص متخصصين، ضمناً أو صراحة، للقيام بأدوار قيادية في المستقبل؛ على سبيل المثال: طُلب إلى بول آدمز الذي خلف بروتون في نهاية المطاف؛ رئيساً تنفيذياً، قيادة الفريق الموكل إليه عملية صنع قرار إعادة تصميم العلامة التجارية وإدارة العملاء، وكان آدمز في ذلك الوقت رئيساً إقليمياً

ضمن واحدة من وحدات التشغيل، وقد حدّد بروتون مع غيره من كبار المسؤولين التنفيذيين، ومنهم بعض مرؤوسيه المباشرين، أدوارهم في توفير المدخلات، وليس الاعتراض على التوصيات ونقضها. ولم يرتكب بروتون الخطأ المتداول بالسعي وراء التوافق الجماعي في الآراء، الذي غالباً ما يكون عقبة كأداء في طريق العمل والتنفيذ. وبدلاً من ذلك، أكد وضوح أنّ الهدف ليس اتخاذ قرار تغيير عملية صنع القرار، بل تحقيق التوافق في دعم القرارات بعد اتخاذها بأكبر قدر من الفاعليّة.

وفرت أدوار القرار الجديدة الأساس الذي تحتاج إليه الشركة للعمل بنجاح على أساس عالمي، مع الحفاظ على المرونة على المستوى المحلي. وقد أثر الاهتمام بعملية صنع القرار وكفائتها في نتائج الشركة: فبعد إصلاح عملية صنع القرار، شهدت شركة التبغ البريطانية الأمريكية عشر سنوات من النمو تقريباً، أعلى بكثير من مستويات منافسيها في المبيعات، والأرباح، والقيمة السوقية. وقد تمكنت الشركة من امتلاك أفضل أداء للأسهم في سوق المملكة المتحدة، وظهرت بصفاتها من كبريات شركات صناعة التبغ العالمية.

المركز مقابل وحدة الأعمال

القاعدة الأولى لاتخاذ قرارات جيدة هي إشراك الأشخاص المناسبين عند المستوى الصحيح للشركة، فبالنسبة إلى شركة التبغ البريطانية الأمريكية (BAT)، كانت فرصة الحصول على وفورات الحجم في الأعمال تتطلب من فريقها العالمي أن يحصل على بعض قوة صنع القرار المناسبة من الأقسام الإقليمية. وفي حالات كثير من

الشركات، يحدث التوازن المماثل لذلك بين المديرين التنفيذيين في المركز والمديرين في وحدات الأعمال، فإذا تدفق كثير من القرارات إلى المركز، فقد يعرف هذا عملية صنع القرار عن العمل، غير أن المشكلة قد تختلف، ولكن لا تقل أهمية، إذا كانت القرارات التي رُفِعَتْ إلى كبار المسؤولين التنفيذيين خائبة.

غالبًا ما تقع الشركات في هذا النوع من المشكلات، ففي المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم، يعالج فريق إدارة واحد، وفي بعض الأحيان قائد واحد، بفاعلية كل قرار كبير. عندما تنمو الشركة، وتصبح عملياتها أكثر تعقيدًا، لا يعد كبار المديرين التنفيذيين قادرين على السيطرة على التفاصيل المطلوبة لصنع القرارات في الأعمال كلها.

إنَّ التغيير في أسلوب الإدارة الذي غالبًا ما يحدث عند تعيين رئيس تنفيذي جديد للشركة، قد يتسبب في توترات مماثلة، ففي متاجر التجزئة البريطانية الكبيرة على سبيل المثال، اعتاد فريق كبار التنفيذيين اتخاذ القرارات الحاسمة جميعها، وعندما سعى إلى الحصول على توافق في الآراء بشأن القضايا الملحة، أصبح الفريق فجأة غير متيقن من دوره، لذا توقف كثير من القرارات. هذا الوضع كثير الحدوث، ولكن معظم فرق الإدارة ومجالسها لا تحدد كيفية تغيير سلطة اتخاذ القرارات كما تفعل الشركات.

تسببت فرصة نمو بظهور هذه المشكلة في شركة وايت Wyeth (التي عُرفت في حينها بالشركة الأمريكية للمنتجات المنزلية) في

أواخر عام 2000م. من خلال النمو الطبيعي، والاستحواذ، والشراكات، تطور قسم الأدوية ليصبح ثلاث شركات كبيرة، هي: التقنية الحيوية، واللقاحات، والمنتجات الصيدلانية التقليدية، وعلى الرغم من أنَّ لكلٍّ من هذه الأعمال حركته الخاصة في السوق، ومتطلبات التشغيل، وتركيز البحوث، فقد كانت أهم القرارات ترفع إلى مجموعة واحدة من كبار المديرين التنفيذيين. قال جوزيف إم. ماهادي رئيس الأعمال التجارية لأمريكا الشمالية والعالمية التابعة لشركة إيث للأدوية: «كنا نستخدم التعميم في القضايا جميعها، وكان ذلك إشارة إلى أننا لم نكن نتخذ أفضل قرار لدينا».

أصبحت المشكلة واضحة لـ (وايث) عندما شهد المديرون في قسم التقنية الحيوية فرصة حيوية، لكنها مهددة بالضياع، لإقامة مكانة رائدة من خلال تصنيع مُركَّبٍ إينبرل، وهو دواء التهاب المفاصل الروماتويدي الواعد. عمل المنافسون على الفئة نفسها من الأدوية، ولذلك كانت شركة إيث في حاجة إلى التحرك بسرعة، وهذا يعني توسيع الطاقة الإنتاجية ببناء مصنع جديد، يمكن إنشاؤه في متنزه قلعة جرانج بارك للأعمال في دبلن، إيرلندا.

كان القرار وفي ضوء أيِّ معيار من المعايير مسألة معقدة؛ فحال الموافقة على ذلك من قبل المنظمين، ستصبح المنشأة أكبر مصنع في مجال التقنية الحيوية في العالم، وأكبر استثمار لرأس المال قامت به إيث في أيِّ وقت مضى، ومع ذلك لم يكن من السهل تحديد ذروة الطلب على الدواء، وما هو أكثر من ذلك أن وايث خططت

تسويق إينبرل Enbrel بالشراكة مع إيميونكس Immunex (الآن جزءاً من أمجين Amgen)، وفي مداولاتها عن المصنع، كانت في حاجة إلى تقسيم متطلبات بناء خبرتها التقنية، ونقل قضايا التقنية، وبيئة تنافسية غير مؤكدة.

تمخضت المدخلات عن القرار بمرورها ببطء من خلال تداخل اللجان، تاركة كبار المسؤولين التنفيذيين في حاجة شديدة إلى فهم أكبر عن تفاصيل هذه القضايا، وبالنظر إلى ضيق نافذة الفرصة، تصرّفت شركة وايت بسرعة، وانتقلت من النظرة الأولى على مشروع قلعة جرانج إلى تنفيذ المشروع في غضون ستة أشهر، ولكن في خضم هذه العملية، رأى المديرون التنفيذيون في شركة إيث للأدوية الصورة الأكبر: حاجة الشركة إلى نظام من شأنه أن يدفع بمزيد من القرارات وصولاً إلى وحدات الأعمال، حيث كانت المعرفة التشغيلية هي الأهم، إضافة إلى رفع القرارات التي تتطلب مدخلات فريق الكبار، مثل إستراتيجية التسويق والقدرة على التصنيع.

منحت إيث في وقت قصير سلطة كثير من القرارات لمديري وحدات الأعمال، تاركة لكبار المسؤولين التنفيذيين حقّ النقض على بعض القضايا الأكثر حساسية، التي تتعلق بقلعة جرانج، ولكن بعد الانتهاء من وضع قرار الاستثمار، كان القول الفصل في كثير من القرارات اللاحقة عن أعمال إينبرل يقع على عاتق كافان ريدموند؛ نائب الرئيس التنفيذي والمدير العام لقسم التقنية الحيوية لـ (وايت)، وفريق إدارته الجديد. جمع ريدموند المدخلات من المديرين في

صناعة التقنية الحيوية، والتسويق، والتوقع، والتمويل، والبحث والتطوير، ووضع جداول التنفيذ المعقدة اللازمة للتعاون مع إيميونكس بسرعة، وبقيت مسؤولية التنفيذ بيد وحدة الأعمال، كما هو الحال دائماً. ولكن كان لريدmond، بدعم من فريقه، أيضاً سلطة اتخاذ القرارات المهمة.

أثبت مشروع قلعة جرانج ربحيته، وأوتيت ثماره حتى الآن، وأصبح إينبرل من بين أشهر العلامات التجارية لالتهاب المفاصل الروماتويدي، مع مبيعات قُدِّرَت بمئة وسبعة مليارات دولار في النصف الأول من عام 2005م. ازدادت قدرة وايت على اتخاذ القرارات، وعندما قررت في الآونة الأخيرة إدارة الغذاء والدواء الأمريكية، مُنَحَتِ الأولوية لاستعراض الوضع لدواء جديد آخر هو تيجاسيل Tygacil؛ بسبب فاعليته الحيوية ضد الالتهابات المقاومة للأدوية، قامت وايت بردود فعل فورية جديدة. وللحفاظ على سرعة بناء مشروعات تيجاسيل وتنفيذها بسرعة، كان على الشركة تنظيم مجموعة من الخطوات الحاسمة، هي: تحسين عملية التقنية، وتوفير الإمدادات، وضمان مراقبة الجودة، وتخصيص القدرة التصنيعية. كانت القرارات الحيوية تتخذ عند مستوى أو مستويين في منظمة التقنية الحيوية، حيث الخبرة موجودة. قال مهادي: بدلاً من مناقشة: أيمن نقل منتجك إلى متجر؟ كان لدينا نظم مطبقة لاتخاذ القرار صعوداً ونزولاً عن طريق وحدات الأعمال والمضي قدماً بسرعة مع تيجاسيل، فتَمَّت الموافقة على الدواء من قبل إدارة الأغذية والعقاقير في يونيو 2005م، وانتقلت إلى الإنتاج بكميات كبيرة خلال ثلاثة أيام لاحقة.

القرارات مقابل الوظائف

إنَّ القرارات التي تتخطى حدود الوظائف هي بعض أهم ملامح الشركة وسماتها، وفي الواقع أصبح التعاون عبر الوظائف بديهية من بدهيات الأعمال، ومن الضروريّات الأساسية للتوصل إلى أفضل الإجابات عن الشركة وعملائها، ولكن يبقى اتخاذ القرار السريع عبر الفرق الوظيفية تحدّيًا مستمرًّا، حتى في الشركات المعروفة عنها القيام بذلك على نحو جيد، مثل تويوتا ودل؛ على سبيل المثال: يعتقد فريق أنَّ اتخاذ القرارات دون التشاور مع الوظائف الأخرى أكثر كفاية، ولكن قد ينتهي به المطاف دون إدراك بعض المدخلات المفقودة ذات الصلة، أو أنَّه يعطل عمل فريق آخر يؤمن -سواء عن حقٍّ أو عن باطل- أنه ينبغي أن يكون ضمن عملية اتخاذ تلك القرارات. وبحكم طبيعتها، عادة ما تكون معظم كثير من أهم القرارات المتعددة الوظائف هي الأكثر صعوبة في الانسجام، وهذا يؤدي بالعملية إلى السجال بين المتصلبين في الرأي والمترددين.

طريقة للتخلص من اختناقات صنع القرار

في أحد مصانع السيارات التي درسناها، كان المسوقون ومطورو المنتجات مرتبكين فيمن له حقُّ اتخاذ القرار في النماذج الجديدة. وعندما سألنا: مَنْ لديه الحقُّ في تقرير الميزات التي ستكون المعيار؟ أجاب (64%) من مطوري المنتجات: نحن، في حين أجاب (83%) من المسوقين أيضًا: نحن.

وعندما سألنا: مَنْ لديه الحقُّ في تقرير أيِّ الألوان ستكون متوافرة

للعرض؟ أجاب (77%) من مطوري المنتجات: نحن، وقال (61%) من المسوقين أيضاً: نحن.
لذا، ليس من المستغرب تأخر ظهور النماذج الجديدة.

المشكلة هنا هي ضبابية الرؤية عمّن لديه حقُّ اتخاذ القرار؛ على سبيل المثال: في شركة صناعة سيارات عالمية، كانت غير معروفة فيما يتعلق بتداولها نماذج جديدة، وكانت تدفع الثمن من خلال تراجع مبيعاتها، وقد تبين أنّ المسوقين ومطوري المنتجات مرتبكون بخصوص أيّ وظيفة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات في الميزات المعيارية، وعدد الألوان التي ستتوافر للنماذج الجديدة، وعندما سألنا فريق التسويق عمّن يملك حقُّ اتخاذ القرار في الميزات التي ينبغي أن تكون معيارية؟ قال (83%): نحن المسوقين، وعندما طرحنا السؤال نفسه على مطوري المنتجات، قال (64%): إنّ المسؤولية تقع عليهم.
(انظر طريقة للتخلص من اختناقات صنع القرار).

تكمّن الصعوبة في ربط الوظائف بسلسلة اتخاذ القرارات في كثير من الأحيان في متاجر التجزئة . جون لويس؛ سلسلة متاجر التجزئة الرائدة في المملكة المتحدة، تتوقع بصورة معقولة التغلب على هذا النوع من التحدي بسهولة أكثر من تجار التجزئة الآخرين، وسبيد ان لويس، الذي بنى الأعمال في وقت مبكر من القرن العشرين، كان رائداً في تمكين الموظفين، كوّن علاقة قوية بين المديرين والموظفين في عمليات المتجر كلّها، وظلت حيوية للشركة في أثناء نموها إلى أكبر الأعمال المملوكة من قبل موظف في المملكة المتحدة،

مع تسعة وخمسين ألفاً وست مئة موظف، وأكثر من خمسة مليارات جنيه إسترليني من الإيرادات عام 2004م.

وحتى جون لويس، وعلى الرغم من ديدنها في التعاون والعمل الجماعي، فقد كان اتخاذ القرارات عبر الوظيفة صعب الاستمرار. لنأخذ مطاحن الملح والفلفل مثلاً؛ حيث تفخر متاجر جون لويس بوجود مجموعة كبيرة مخزنة لديهم تقرب من خمسين صنفاً من الملح والفلفل، في حين يخزن معظم المنافسين عشرين صنفاً تقريباً. ارتأى المشترون فرصة زيادة المبيعات، وتقليل التعقيد من خلال تقديم عدد أقل من المنتجات الشعبية المختارة بصورة جيدة في كل عبوة.

عندما أطلق جون لويس المجموعة الجديدة، تراجعت المبيعات، ولم يكن ذلك معقولاً بالنسبة إلى المشتريين حتى زاروا المخازن، وشاهدوا طريقة عرض البضائع، فاتخذ المشترون قرارهم دون إشراك كامل لموظفي المبيعات، الذين لم يفهموا الإستراتيجية الجديدة، ونتيجة لذلك خفض الباعة مساحة العرض إلى النصف؛ لتتناسب مع الانخفاض في عدد الأصناف، بدلاً من تكريس مساحة العرض نفسها لتخزين عدد أكثر من كل منتج.

لعلاج مشكلة التواصل، كان جون لويس في حاجة إلى توضيح أدوار القرار. مُنح المشترون الحق في تقرير مقدار المساحة المخصصة لكل فئة من فئات المنتجات، فإذا لم يستطع موظفو المبيعات فهم إستراتيجية المساحة المخصصة للعرض، فإن لديهم السلطة للتحدث عن مخاوفهم، وفرض جولة جديدة من المفاوضات، إضافة إلى أن

لديهم مسؤولية تنفيذ مخططات عرض المنتجات في المخازن. عندما بسّطت عملية التواصل، ووضّحت أدوار القرار، استعيدت مساحة رفوف العرض، وزادت مبيعات الملح والفلفل، وارتفعت مكانة المطاحن أعلى بكثير من المستويات السابقة.

كانت صياغة عملية صنع القرار التي ربطت وظائف الشراء والبيع في مطاحن الملح والفلفل سهلة نسبياً، وكانت عملية نشرها عبر أقسام العمل كلها أكثر تحدياً، وإنَّ عبوات الملح والفلفل هي مجرد واحدة من مئات عدّة من فئات المنتجات في متاجر جون لويس. يعدّ عنصر القياس، وهذا واحداً من الأسباب المتعددة التي تجعل اختناقات الوظائف سهلة التخلص منها، فالوظائف المختلفة لها حوافز وأهداف مختلفة، غالباً ما تكون متضاربة. وعندما يتعلق الأمر بالصراع بين وظيفتين، فقد تتوافر أسباب وجيهة لتحديد من المسؤول عن القرار النهائي في كلٍّ منهما، شراء، أو بيع، أو تسويق، أو تطوير المنتجات.

هنا كما في أمثلة أخرى يحتاج شخص ما إلى التفكير بموضوعية في مكان إنشاء القيمة، وتحديد أدوار القرار وفقاً لذلك، حيث إنّ القضاء على اختناقات الوظائف المتعددة ليس لديه في الواقع كثير مما يتعلق بتحويل مسؤوليات صنع القرار بين الإدارات، ولكنه يتعلق بما نفعله عند التأكد من السماح للأفراد بتقاسم المعلومات التي يملكونها وذات الصلة، فصانع القرار مهم، بطبيعة الحال، ولكن الأهم من ذلك هو تصميم نظام ينحاز لعملية صنع القرار، ويجعلها عملية اعتيادية.

شركاء الداخل مقابل شركاء الخارج

إنَّ صناعة القرار داخل الشركة من الأمور الصعبة جدًّا؛ لذا فإنَّ محاولة اتخاذ قرارات بين شركات منفصلة تقع في قارات مختلفة، يضيف طبقات أخرى من التعقيد الذي يمكن أن يفشل أفضل إستراتيجية، ويحبطها، فالشركات التي تستعين بمصادر القدرات الخارجية من أجل السعي وراء الكُلفة والجودة تواجه هذا التحدي بصورة دائمة، فأَيُّ القرارات ينبغي أن يُتخذ داخليًّا؟ وأَيُّ القرارات يمكن تفويضها للشركاء في الخارج؟

هذه الأسئلة هي أيضًا ذات صلة بالشركاء الإستراتيجيين، مثل مصرف عالمي يعمل مع مقاول تقنية المعلومات على تطوير مشروع أنظمة، أو شركة إعلامية تحصل على المحتوى من مكان تصوير (إستوديو) في الخارج، أو شركات تقوم بإجراء جزء من أعمالها من خلال حقوق الامتياز، إذ لا يوجد في مثل هذه الحالات جواب صحيح لمن ينبغي أن تكون له القدرة على اتخاذ قرار ما، ولكن النهج غير الصحيح هو أن نفترض أنَّ بإمكان الترتيبات التعاقدية تقديم الجواب.

اكتشفت شركة معدات الهواء الطلق، ومقرها في الولايات المتحدة هذه الحقيقة حديثًا، عندما قررت زيادة إنتاج غاز المدافئ ذي السعر المنخفض للمشتريين الذين لا يستطيعون دفع أثمان مرتفعة لمثل هذه المنتجات في السوق فقد لاقى الشركة بعض النجاح في تصنيع المنتجات الراقية في الصين، ولكن بوجود متاجر التجزئة

دائمة التخفيضات، مثل: وول مارت، وتارجت، وهوم ديبو Home Depot، أدركت الشركة أنها في حاجة إلى مزيد من التحرك في إنتاجها في الخارج؛ لتزويد هؤلاء التجار مع عروض قليلة الكلفة، ولم يترك الجدول الزمني إلا هامشاً ضئيلاً للخطأ: بدأت الشركة بإعداد المصانع وتزويدها بالأدوات في إبريل ويونيو من عام 2004م، على أمل أن تكون على استعداد بحلول عيد الميلاد.

شركة مدفوعة بصناعة القرار

السمة المميزة للمنظمات ذات الأداء العالي

هي قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة بسرعة. عادة تميل الشركات التي تنجح إلى اتباع بضعة مبادئ واضحة.

بعض القرارات ذات أهمية أكثر من غيرها

القرارات التي تكون حاسمة في بناء القيمة في الأعمال هي القرارات التي تكون لها أهمية أكثر من غيرها، وبعضها تكون قرارات إستراتيجية كبيرة، ولكن على القدر نفسه من الأهمية، تأتي قرارات التشغيل الحرجة التي تحفز الأعمال اليومية، وتعدُّ حيوية للتنفيذ الفاعل.

العمل هو الهدف

إنَّ اتخاذ القرار الجيد لا ينتهي باتخاذ القرار؛ بل بالتنفيذ، ولا ينبغي أن يكون الهدف هو إجماع الآراء الذي غالباً ما يصبح عقبة في طريق تنفيذ العمل، ولكن يجب أن يكون إجماعاً على الموافقة وتقديم الدعم.

الغموض هو العدو

المساءلة الواضحة ضرورية: من يسهم في تقديم المدخلات؟ من الذي يتخذ القرار، ومن الذي ينفذه؟ فمن دون الوضوح، يكون الجمود والتأخير هما المخرجات المحتملة، والوضوح لا يعني بالضرورة حصر السلطة في يد عدد

قليل من الأفراد؛ بل يعني تحديد من الذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، ومن الذي له صلاحية تقديم المدخلات، ومن الذي أسند إليه وضعها موضع التنفيذ.

السرعة والقدرة على التكيف سمتان حاسمتان

الشركة التي تصنع قرارات جيدة بسرعة لها قدرة أكبر، تؤهلها إلى اغتنام الفرص، والتغلب على العقبات. إنَّ أفضل صنَّاع القرار هم من يوجدون بيئة تمكن الأفراد من التواصل معًا بسرعة وكفاية لاتخاذ القرارات الأكثر أهمية.

أدوار القرار هي الورقة الرابعة في مخطط التنظيم

لا يمكن أن يكون كلُّ هيكل لصنع القرار مثالاً لكل قرار، والمفتاح هو إشراك الناس المناسبين عند المستوى المناسب في الجزء المناسب من الشركة، وفي الوقت المناسب.

الشركة المتراصة جيداً تعزز الأدوار

أدوار القرار الواضحة ضرورية وحاسمة، لكنها ليست كافية، فإذا كانت الشركات لا تعزز النهج المناسب في اتخاذ القرارات من خلال التدابير، والحوافز، وتدفق المعلومات، وثقافة الشركة نفسها، فلن يصبح السلوك العام أمراً اعتيادياً وشائعاً بين العاملين جميعهم.

اقرن القول بالفعل

أشرك الأفراد الذين سيقومون بأدوار القرار الجديدة في تصميم تلك الأدوار، حيث إنَّ عملية التفكير بجدية في سلوكيات القرار الجديد يحفز الأشخاص إلى اعتمادها وتبنيها.

تشخيص القرار

فكّر في آخر ثلاثة قرارات هادفة كنت قد شاركت في صنعها، واسأل نفسك الأسئلة الآتية:

1. هل كانت القرارات صائبة؟
2. هل اتُّخذت بالسرعة المناسبة؟

3. هل نُفِّذَتْ بصورة جيدة ؟
4. هل اشترك الأفراد المناسبون في صناعته، وبالطريقة المناسبة؟
5. هل كان واضحاً في كلِّ قرار:
 - من الذي سيوصي بالحل؟
 - من الذي سيوفر المدخلات ؟
 - من الذي له الكلمة الفصل ؟
 - من الذي سيكون مسؤولاً عن المتابعة حتى النهاية ؟
6. هل احْتُرِمَتْ أدوار القرار، وعملياته، وإطاره الزمني ؟
7. هل بُيِّتَ القرارات على الحقائق المناسبة؟
8. نظراً لوجود حقائق أو آراء متباينة، هل كان من الواضح من الذي له القول الفصل؟
9. هل كان صَنَّاعُ القرار عند المستوى المناسب في الشركة ؟
10. هل أسهمت معايير الشركة وحوافزها في تشجيع الأفراد المعنيين على اتخاذ القرارات الصائبة ؟

على الفور، كانت هناك مشكلات. على الرغم من فهم شركاء التصنيع الصينيين النفقات، كانت لديهم فكرة بسيطة عما يرغب المستهلكون الأمريكيون في اقتنائه، وعندما وصلت التصميم الباهظة الثمن من المكتب الرئيس في الولايات المتحدة، اتخذ مديرو المصانع الصينية حلاً وسطاً لتحقيق أهداف كلفة التعاقد، فاستعملوا موادَّ من أصناف منخفضة الجودة التي تغير لونها فيما بعد، ووضعوا مفتاح الطاقة في بقعة لم تكن مريحة للمستخدم، لكن بناءها أسهل، وبدلاً من تصنيع أجزاء معينة من قطعة واحدة، قاموا بلحام القطع بعضها مع بعض ما جعلها تبدو قبيحة.

لحلّ هذه المشكلات، كان على المسؤولين التنفيذيين الأمريكيين رسم خطوط واضحة ينبغي أن تتخذ القرارات على جانبي المحيط حولها، فقسمت الشركة عملية التصميم والتصنيع إلى خمس خطوات، وحلّلت كيفية اتخاذ القرارات عند كل خطوة، وكانت الشركة أيضًا أكثر وضوحًا بكثير عما يجب أن تشمل مواصفات التصنيع، وما كان متوقعًا أن تكون علاقة الشركة المصنعة مع تلك المواصفات. لم يكن الهدف ببساطة مجرد توضيح أدوار القرار، ولكن للتأكد من انسجام هذه الأدوار مباشرة مع مصادر القيمة في الأعمال التجارية، فإذا كان من شأن قرار ما أن يؤثّر في صورة المنتج النهائي ومظهره، فسيكون المركز الرئيس مضطرًا للموافقة عليه، ولكن إذا كان القرار لا يؤثّر في تجربة العملاء، فيمكن صنعه في الصين. وإذا عثر المهندسون الصينيون على مواد أقل كلفة ولا تؤثّر سلبيًا في مظهر المنتج، وملمسه، ووظيفته على سبيل المثال، فيمكنهم أن يقوموا بهذا التغيير وحدهم، دون تدخل المركز الرئيس.

للمساعدة على عملية التحول إلى هذا النظام، وضعت الشركة فريقًا من المهندسين في الموقع في الصين؛ لضمان عمليتي التحول السلس للمواصفات، واتخاذ القرارات في القضايا التي من شأنها أن تصبح معقدة وتستغرق وقتًا طويلاً إذا أُرسِلت إلى المكتب الرئيس في الولايات المتحدة. أصرّ مديرو التسويق التنفيذيون في المكتب الرئيس على أنّه ينبغي ألا يحتاج العميل إلى أكثر من عشر دقائق، وليس أكثر من ست خطوات لتجميع المنتج في المنزل. كان لمهندسي الشركة

في الصين جنباً إلى جنب مع فريق التصنيع الصيني، مداخلاتهم ومساهماتهم في مطلب التجميع هذا، وكانوا هم المسؤولين عن التنفيذ، ولكن القول الفصل بخصوص هذا القرار بقي بيد المقرر الرئيس، وأصبح هذا المطلب عاملاً رئيساً في عملية التصميم، ولكن خدمات القرارات المعلوماتية (اللوجستية) أصبحت من اختصاص الفريق الهندسي في الصين؛ إذ سيكون عليهم معرفة كيفية تعبئة السخانات وتغليفها، بحيث يمكن إضافة أكثر من ثلث عدد الصناديق المتفق عليه في كل حاوية، ما قلل من نفقات الشحن إلى حد كبير.

إذا أدرك المديرون فجأة أنهم يقضون وقتاً أقل عند الجلوس في الاجتماعات، وتساءلوا عن سبب وجودهم في تلك الاجتماعات، فهذه إشارة مبكرة إلى أن الشركة أصبحت أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، وعندما تبدأ الاجتماعات مع فهم مشترك عمّن هو المسؤول عن توفير المدخلات القيّمة، ومن الذي لديه القول الفصل في اتخاذ القرار، ستحصل عملية صنع القرار في المؤسسة على دفعة من التحفيز.

لا توجد أي وسيلة مساعدة واحدة يمكنها تحويل منظمة غير قادرة على صناعة القرارات إلى منظمة تحركها صناعة القرارات. بطبيعة الحال، لا توجد خطة واحدة يمكنها أن تكون مناسبة للتعامل مع الحالات الطارئة جميعها، ومع تحولات الأعمال التي قد تواجهها الشركة، حيث تستخدم أنجح الشركات الأدوات البسيطة التي تساعد على معرفة الاختناقات المحتملة، والتفكير من خلال أدوار القرار والمسؤوليات مع كل تغيير في بيئة الأعمال، وهذا أمر يصعب القيام

به، وهو حتمًا أكثر صعوبة للمنافسين لتقليده، ولكن من خلال اتخاذ بعض الخطوات العملية جدًّا، يمكن لأيِّ شركة أن تصبح أكثر فاعليَّة، والبدء باتخاذ قرارها المقبل.

* * *

نبذة عن المشاركين

مايكل أي . بورتر: أستاذ جامعة المطران وليم لورانس في كلية هارفارد للأعمال، وهو قائد معهد الإستراتيجية والتنافسية في مدرسة هارفارد للأعمال.

مايكل سي. ما تكنز: مدير مختبر بحوث الإدارة في بولدر، كولورادو.

جيري أي بوراس أستاذ لين الفخري في مدرسة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد .

مارك دبليو جونسون: رئيس وأحد مؤسسي (Innosight) ، وهي شركة الابتكار والاستثمار الإستراتيجية، ومقرها في بوسطن.

كلايتون إم. كريستينسن: أستاذ كرسي روبرت وجين سيزك في إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

هينينغ كجيرمان: المدير التنفيذي السابق لشركة (SAP AG) ، وهي شركة برمجيات مقرها في ألمانيا.

دبليو. تشان كيم: أستاذ كرسي بروس دي. هندرسون في مجموعة بوسطن للاستشارات، وأستاذ الإستراتيجية والإدارة الدولية في إنسياد في فرنسا.

رينيه موبورنيه: زميل مميّز، وأستاذ الإستراتيجية في إنسياد في فرنسا.

غاري إل. نيلسون: نائب الرئيس الأول في مكتب شيكاغو لشركة بوز أند كومباني، شركة الاستشارات الإدارية.

كارلا إل. مارتين: رئيسة في مكتب بوز أند كومباني في سان فرانسيسكو.

اليزابيث بورز: رئيسة في مكتب بوز أند كومباني في نيويورك.

روبرت إس. كابلان: أستاذ مؤسسة بيكر في مدرسة هارفارد للأعمال، والمطور المشارك، مع ديفيد بي. نورتون، لبطاقة الأداء المتوازن.

ديفيد بي. نورتون: مؤسس تعاونية بطاقة الأداء المتوازن، ومدير مجموعة البلاديوم في ماساتشوستس.

أوريت غاديش: رئيس باين أند كومباني، شركة استشارات إدارية مقرها في بوسطن.

جايمس إل. جلبرت: المدير السابق لباين أند كومباني، وهو نائب الرئيس التنفيذي الأول للإستراتيجية وتطوير الأعمال في بوسطن العلمية.

مايكل سي. مانكنز: الشريك الإداري في مكتب سان فرانسيسكو لماراكون وشركاه، وهي مؤسسة الاستشارات الإستراتيجية الدولية.

ريتشارد ستيل: شريك في مكتب نيويورك لمجموعة بريدج -
سبان، وهي شركة استشارية غير ربحية.

بول روجرز: الشريك الإداري للمملكة المتحدة في باين آند
كومباني في مكتب الشركة في لندن.

مارسيا بليנקو: شريك في باين آند كومباني في بوسطن و مدير
ممارسات المنظمة العالمية في باين.

* * *

فهرس المفردات

- العمليات الرئيسة 178, 179, 184
- العملمة 61
- القيادة 28, 63, 64, 86, 164, 210, 228, 238, 244, 246, 262, 320, 335, 336, 359, 360, 362, 378
- اللامركزية 307, 311, 317
- المبادئ الإستراتيجية 308, 316, 320, 322, 328
- المقايضات 13, 15, 25, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 51, 53, 55, 57, 59, 62, 63, 64, 65, 252, 313, 322, 329
- ب
- باركليز كاييتال 340, 361
- باين أند كومباني 320, 398, 399
- بطاقة الأداء المتوازن 5, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 293, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 303, 304, 305, 398
- آي باي 76, 203, 227, 318, 319, 328
- أديداس 158, 163
- أمريكا أون لاین 315, 319, 325, 326
- إستراتيجية المحيط الأزرق 5, 201, 204, 205, 206, 210, 211, 219, 220, 222, 225, 226, 229, 232
- إعادة ابتكار نموذج الأعمال 190
- إيميونكس 383, 384
- التنافس 9, 13, 23, 41, 61, 95, 96, 99, 100, 102, 103, 107, 109, 115, 121, 122, 134, 202, 204, 232, 354, 376
- التواصل 55, 56, 239, 256, 273, 276, 281, 285, 287, 288, 312, 313, 315, 316, 319, 329, 332, 344, 345, 350, 387, 388, 391
- الجودة 8, 10, 11, 14, 17, 18, 84, 90, 94, 121, 122, 130, 134, 135, 175, 190, 296, 331, 384, 392
- الحوافز 107, 237, 273, 284, 290, 291, 293

سيرك دو سولي, 201, 203, 204, 221,

226, 230, 231

ش

شركة التبغ البريطانية الأمريكية 380

شركة هوندا 40

ص

صناعة السيارات 212, 218, 229, 230

صناعة الطيران 34, 82

صناعة الموسيقى 112, 113

ف

فيديكس 189, 190

ك

كرايسلر 214

كومباك 212, 215, 219

ل

لويس كامبل 357, 359

م

مارتن بروتون 375

متطلبات رأس المال 77

مجموعة فانجار 13, 326

ن

نوردستروم 133, 134, 139, 146, 149

هـ

هنري فورد 156, 163, 219, 230

بوينغ 42, 146, 157, 163, 164, 360

بيان الرسالة 278, 279, 311, 332

ت

تاتا موتورز 174, 181, 186

تارجت 79

تايم وارنر 315, 325

تحليل الصناعة 87, 88, 120

تخطيط الأعمال 273, 277, 294, 298,

300

ج

جاك برينان 320, 326

جمعية الإدارة الأمريكية 171

جنرال إلكتريك 158, 307, 319, 328

جنرال موتورز 166, 213, 218

جونسون آند جونسون 128, 133, 161

ح

حاسوب أبل 215

خ

خطوط طيران ساوث ويست 21

د

دويونت 92

ر

راتان تاتا 181, 183, 187

س

سيارة طراز T 206, 207, 213, 219, 231

سلسلة القيمة 30, 111, 125, 353

سيتي بانك 163