

الفصل الرابع

وسّع دائرة المنافسة

جادل الفصل الأخير في أن استطلاع آفاق المستقبل أمر ضروري من أجل مواصلة التقدم وتحقيق النجاح والازدهار في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ولكن تكوين خريطة ذهنية لوضع مرن قابل للتغيير، وتوقع تهديدات وفرص وشيكة ليس كافياً. ويجب على رواد الأعمال والمديرين أن يترجموا مقدرتهم على معرفة ماهية الأمور وما يمتلكونه من بصيرة ثابتة إلى عمل فاعل، وفي الوقت المناسب. ويفيض ركام الأوضاع المتردية لسجل العمل التجاري ببقايا الشركات التي تمكّن رؤسائها من ملاحظة وجود مسائل تهدد مصير الشركة فجأة، أو وجود الفرص المواتية لكنهم فشلوا بالتعامل معها بسرعة أو بقوة كافية.

ويناقد هذا الفصل كيف تنتقل الشركات الناجحة من المعرفة المتعمقة إلى العمل في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها وهو ما يعرف بدائرة «سيب» Sape التي سميت باسم خطواتها المكونة لها: يدرك المدراء الوضع العام، يتوقعون التهديدات والفرص الناشئة، يضعون أولوية للتحركات الضرورية، ينفذون هذه الأولويات بأسلوب فاعل وفي

الوقت المناسب. إننا نجادل في أن التنافس في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها هو أفضل ما يكون على أنه دورات متكررة تتحرك فيها الشركات عبر عمليات متكررة ومتتابعة لدائرة «سيب». وهي تتنافس في ما بينها لاغتنام فرص جديدة وتتعامل مع التهديدات التي تنشأ. وبمرور الوقت، تكتسب الشركة التي توسع دائرة منافستها بنجاح، ميزة متعاضمة بإمكانها إثبات أنها الميزة التي تحسم الأمور، برغم أن كل واحدة من التحركات الفردية ربما توفر موقفاً قيادياً أهم فقط. إن رؤية المنافسة بوصفها دورات من دوائر «سيب» المنافسة للزمن، تقسر النجاح في بيئات لا يمكن التنبؤ بها على نحو أكثر إقناعاً من التفسيرات العامة مثل رؤية بعيدة المدى، أو خطة عظيمة، أو بعض التحرك الإستراتيجي الحاسم.

إننا نلجأ إلى توضيح حجتنا عن طريق المقارنة ما بين السيرة المهنية لكل من شركتي «ليجند» و«غريت وول» في المدة الممتدة ما بين تاريخ تأسيسهما في منتصف الثمانينيات وعام 1999، عندما برزت شركة «ليجند» بوصفها الشركة الرئيسة من دون منازع في سوق الحاسوب الشخصي في الصين، بينما تلاشت شركة «غريت وول» تدريجياً ليغدو وضعها مبهماً نسبياً. تعد شركة «ليجند غروب ليمتد» إحدى قصص النجاح العظيمة للجيل الأول من رواد الأعمال الصينيين⁽¹⁾. وشركة ليجند، ومقرها مدينة بيجين (التي غيرت الاسم الإنكليزي لعلامتها التجارية إلى «لينوفو» Lenovo في عام 2003 والاسم الإنكليزي لشركتها إلى «لينوفو غروب» في عام 2004) هي أكبر شركة لتقانة المعلومات في جمهورية الصين الشعبية

بتسجيلها عائدات مالية بلغت (3) مليارات دولار تقريباً في السنة المالية 2004. وقد بات الحاسوب الشخصي المميز الذي تنتجه أكثر الحواسيب الشخصية مبيعاً منذ عام 1997، بحصة سوقية تتوف على 27 بالمئة في نهاية عام 2003⁽²⁾. وكانت لينوفو في ذلك الوقت العلامة التجارية الأولى في منطقة الباسفيك من قارة آسية (بما في ذلك اليابان) بحصة سوقية إقليمية بلغت (12.6) بالمئة، وجعلها الموقع القوي للشركة في قارة آسية تحتل مكانة بين الشركات العشر الأولى في العالم في تصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي. وقد دخلت شركة «ليجند» في السنوات الأخيرة إلى عدد من الأقسام الجديدة في السوق، بما في ذلك الخدمات المقدمة على الإنترنت، الاستشارات المتعلقة بتقانة المعلومات، أجهزة الهواتف الخلوية، التي بدأت بالإسهام بتواضع في الحد الأدنى المطلوب من إجمالي أصول الشركة. وحدث الصعود السريع لشركة «ليجند» على امتداد بضع سنوات مع ارتفاع حصتها في السوق المحلية للحاسوب الشخصي من (6.9) بالمئة في عام 1996 إلى (27) بالمئة بحلول عام 2003. وفي أثناء هذه المدة الزمنية تقدمت شركة «ليجند» على الشركات الرئيسة العالمية المختصة بتصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي في السوق الصينية كشركة آي. بي. إم I. B. M، وهيوليت باكارد Hewlett - Packard، وإي. إس. تي A. S. T، وإسر Acer، وكومباك Compaq. كذلك تفوقت شركة ليجند على الشركة الرئيسة المحلية «غريت وول».

بدأت شركتا ليجند وغريت وول للحاسوب حياتهما التجارية شركتين متشابهتين جداً، وكانت كلاهما قد تأسستا في مدينة بيجين

في بداية أعوام الثمانينيات من القرن الماضي، وكانت لهما صلات قوية مع الهيئات الحكومية التي قدمت لهما المدخل للوصول إلى تقانة المعلومات المنتجة محلياً وتفويضاً بتطوير صناعة أجهزة الحاسوب في الصين. وكانت شركة «ليجند» قد تأسست على يد السيد تشوانزي ليو Chuanzhi Liu وتولت تمويلها الأكاديمية الصينية للعلوم، فيما كانت شركة «غريت وول» مرتبطة بنحو وثيق بوزارة الصناعات الإلكترونية (MEI). واستهلت المؤسساتان التجاريتان الجديدتان كلتاهما أعمالهما بموارد بشرية ومالية محدودة.

وعلى الرغم من أن بداياتهما كانتا متشابهتين، فقد تمكنت شركة «غريت وول» من التقدم في عملها بوقت مبكر لتحتل الصدارة في السوق في أعوام الثمانينيات، وبدأت في وضع مهياً تماماً للمحافظة على انطلاقتها في المقدمة في سوق الحاسوب الشخصي في الصين. وعملت شركة «غريت وول» على تطوير واستثمار أول بطاقة آد-أون add-on لقراءة الأحرف الصينية، وتمتعت باحتكار مبدئي لها في هذا المجال. وأتاحت العلاقات الوثيقة التي كانت تقيمها الشركة مع وزارة الصناعات الإلكترونية الحصول على أحد أولى التراخيص لتصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي في الصين. أما شركة «ليجند» فقد كانت، بخلاف ذلك، غير قادرة في البداية على تأمين الترخيص الخاص بالإنتاج واللازم لتصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي في اقتصاد الصين المخطط. وأنشأ مؤسسو شركة ليغند بدلاً من ذلك شركة فرعية في هونغ كونغ من أجل القيام أولاً بصناعة الدارات المطبوعة التي تضم

مقومات الحاسوب الصغرى والمسماة اللوحات الأم، ثم القيام لاحقاً بتجميع أجهزة الحواسيب الشخصية. وبحلول أواخر الثمانينيات كانت شركة «غريت وول» قد جعلت من نفسها أفضل علامة تجارية لتصنيع الحواسيب الشخصية في الصين، متقدمة بذلك شوطاً كبيراً على شركة ليجند. وكانت «غريت وول» شركة رائدة في مجال التقانة بتقديمها أول حاسوب شخصي محلي مزود بمعالج إنتل 286 ومعالج إنتل 386. إلا أنه بحلول عام 1999 كانت شركة «ليجند» تحتل المرتبة الأولى في الصين في تصنيف العلامات التجارية لأجهزة الحاسوب الشخصي مع حيازتها لما نسبته (20,1) بالمئة من حصة السوق المحلية، فيما كانت حصة شركة غريت وول قد انخفضت إلى ما دون (5) بالمئة.

ما الذي تسبب في هذا الانقلاب السريع في المصير؟ إن هذا ليس تقريراً إخبارياً عن شركة «آبل» مقابل الحاسوب الشخصي. فقد قامت كل من شركتي «ليجند» و«غريت وول» بإدارة نظام التشغيل «ويندوز» Windows على رقاقات «إنتل». واتجه المعلقون في تفسيرهم لعود شركة ليجند المرتبط بشركة «غريت وول» إلى التركيز على الأعمام الحاسمة ما بين 1996 و1999 عندما ارتفعت حصة شركة ليجند في السوق ارتفاعاً هائلاً بينما هبطت حصة «غريت وول» هبوطاً شديداً. إلا أن الخطوات، والحقيقة تُقال، التي اتخذتها شركة «ليجند» عبر هذه المدة أدت إلى تحقيق نتائج مهمة. غير أن أسس نجاح شركة «ليجند» كانت قد رست في وقت أوسع بكثير، حيث كانت الشركة تتوسع في أعمالها بنحو أكثر تكراراً من شركة «غريت وول» حينما كانتا تواجهان

معاً سلسلة من التهديدات والفرص في سوق الحواسيب الشخصية سريعة التقدم في الصين.

صعود شركة تدعى ليجنند

عندما تخرج تشوانزي ليو من كلية كسيان لهندسة الاتصالات العسكرية في عام 1966، كان يتطلع إلى العمل في مهنة مهندس. إلا أن ليو كان سيء الحظ كونه قد تخرج في أثناء الثورة الثقافية في الصين. ولم يكن ليو، وهو المولود في أسرة مثقفة، يعد فرداً من أبناء الطبقة العاملة ولذلك فقد جرى اختياره للخضوع لعملية إعادة تثقيف. وبعد مضي عام من أدائه لعمل محدد لدى هيئة الدفاع الوطني للعلوم والتقانة والصناعة في مدينة تشينغ دو أرغم ليو على العمل في وظيفة عامل في مزرعة للأرز مملوكة للدولة وذلك من عام 1968 حتى عام 1970.

وبعد مرور سنتين من العمل الزراعي في إقليم غوانغ دونغ جنوب الصين، حصل ليو على الإذن لتولي منصب مهندس لدى معهد التقانة الإحصائية (ICT) التابع للأكاديمية الصينية للعلوم (CAS) حيث أمضى الثلاثين عاماً الآتية وهو يجري أبحاثاً على دارات التسجيل المغناطيسية. وبرغم أن ليو فاز بعدة جوائز تقديراً لما توصل إليه من ابتكارات، فقد نما لديه شعور متزايد بالإحباط نتيجة لغياب الاستخدام العملي للتقانة التي قام بتطويرها، وبفعل الفارق الواسع ما بين النماذج الأولية الأصلية التي أعدها والمنتجات الغربية الموجودة. وقال ليو لاحقاً وهو يستذكر الإحباط الذي أصابه: «كان بحثنا يُستخدم، وإلى حد

كبير، فقط لإظهار مقدرة مستوى البحوث في الصين مقارنة بالولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي. غير أنه لم تكن للبحث أي غاية عملية ولم يتم تحويله إلى منتجات. وقد قمنا نحن الفنيون بكتابة أوراق بحث لتقديم توضيح عملي عن أداء الآلة حتى نتمكن من الحصول على ترقية وأجر إضافي... ولكن عندما كان مشروع ما يُشارف على الانتهاء لم تكن تتم إعارة أي انتباه لنتائج البحوث، وكنا نبدأ ببرنامج جديد مباشرة. ونحن لم نحول إنجازاتنا إلى منتجات أو نجعل التقانة متوفرة على نطاق واسع».

جاءت فرصة ليوم حدوث تغيير في اللوائح التنظيمية الحكومية التي كانت تسمح بإنشاء مشروعات شبه خاصة في أوائل الثمانينيات. وعقب اعتماد هذه السياسة الجديدة ترك الباحثون العاملون في الجامعات وظائفهم لبيدؤوا في إقامة مشروعات مشتركة جديدة في منطقة زهونغ غوان كون، حيث كان بعضهم يكسب في يوم واحد أكثر مما كان بإمكانهم أن يكسبوه في شهر لدى عملهم في جامعة تديرها الدولة أو في معهد للبحوث. وفي عام 1984 أسس مدير (ICT) مشروعاً جديداً لاستثمار تقانة المعهد واستخدام النقود التي يكسبها بموجب ذلك لتمويل البحوث العلمية للمعهد ومنح أجور إضافية للمهندسين من أجل وضع حد لهجرة الأدمغة والكفاءات. ومن منطلق إعجابه بالمهارات الإدارية التي أبداهها ليو اختاره المدير ليرأس الشركة التي تم تأسيسها حديثاً تحت اسم شركة تطوير التقانة الحديثة التابعة للأكاديمية الصينية للعلوم، أو ما يُعرف اختصاراً بالأحرف NTD. وانطلق ليو في عمله -وكان يبلغ الأربعين من

العمر آنذاك- مع عشرة باحثين آخرين، واستهله برأس مال بلغ نحو 57,000 دولار، ومكتب صغير تبرع به معهد (ICT).

السنوات الأولى

على الرغم من أن معهد التقانة الإحصائية التابع للأكاديمية الصينية للعلوم (CAS) كان قد طور العديد من وسائل التقانة المعقدة، فقد إقتصرت الاستخدامات التجارية المباشرة لها على عدد قليل منها في السنوات القليلة الأولى. ولكي يسدد الصكوك لجأ ليو إلى إنشاء NTD كشركة توزيع على نطاق صغير تشتري منتجات الحاسوب الآلي من شركات الاستيراد الحكومية لتعيد بيعها إلى مؤسسات مملوكة للدولة. إلا أن هوامش هذا العمل كانت متدنية بسبب الذين كانوا يتولون عملية إعادة البيع في سوق رخيصة ممن كانوا يتفادون دفع الضرائب والتعريفات الجمركية عن طريق تهريب أجهزة الحاسوب إلى داخل الصين، ثم ربحوا حصة سوقية عن طريق تقاضي أسعار أقل. وتوقع ليو أن بقاء شركة (NTD) شركة توزيع غير مميزة لن يكون عملاً مستداماً، وبدأ بالبحث عن وسائل من أجل جعل NTD شركة مميزة.

وقد كانت التقانة هي الحل الواضح. وفي عام 1987 عرضت الشركة بطاقة أد-أون تحت العلامة التجارية «ليجند» التي أتاحت تطبيق الاستخدامات الصينية على أنظمة التشغيل باللغة الإنكليزية. وكما تستذكرون حالة شركة «سايينا»، فقد كان العديد من الشركات الصينية في هذا الوقت تعد حلولاً للبرمجيات من أجل سد الفجوة مع

أنظمة التشغيل التي تستخدم اللغة الإنكليزية، ولكن بطاقة الأحرف الصينية التي تحمل علامة «ليجند» كانت مميزة من ناحيتين؛ أولاً، إن المنتج -الذي يمكن إدخاله مباشرة في اللوحة الأم لجهاز حاسوب شخصي- كان يجمع ما بين معدات وبرامج الحاسوب، وهو أسلوب كان يحفظ ذاكرة قليلة ويحول دون عملية القرصنة الشائعة فيما يتعلق بالحلول المقتصرة على البرمجيات. ثانياً، ضمت بطاقة الأحرف الصينية من العلامة التجارية «ليجند» برمجيات تعريف الحروف والأرقام خاصة بالشركة (قام بإعدادها علماء في معهد التقانة الإحصائية ICT) التي ذُكرت المستخدمين بحروف صينية محتملة بناء على عمليات الإدخال السابقة التي أجروها، وبذلك وفرت وقتاً ملحوظاً في إدخال البيانات.

حققت بطاقة الحروف والأرقام الصينية لشركة ليجند نجاحاً كبيراً، وكوّنت عبر عامين ثلث عائدات الشركة تقريباً، وأسهمت عمليات التوزيع القديمة في معظم العائدات الباقية. وفي عام 1989 أعاد ليو تسمية شركة NTD Legend باسم أفضل منتج معروف لها فكانت ولادة «ليجند غروب» Legend group. وقد أعطى نجاح بطاقة الحروف والأرقام الصينية شركة NTD المصدقية لتوقيع صفقات لتوزيع طابعات من إنتاج شركة هيوليت باكارد (HP) وحواسيب شخصية من إنتاج شركة AST مرفقة ببطاقتها من دون تكلفة إضافية. ولم تكن صفقات التوزيع حصرية، لذا كان على شركة ليجند إيجاد وتجهيز قدرات خاصة في مجال التسويق والمبيعات لتمييز نفسها عن الموزعين

الآخرين الذين تستخدمهم الشركات المتعددة الجنسيات. وسرعان ما أتقن ليو وزملاؤه توجيه آلية التسويق والمبيعات وساعدوا شركة AST، ومركزها الولايات المتحدة، في التفوق على شركات منافسة أكبر مثل أي. بي. إم، وكومباك Compaq، وإيسر Acer في الصين. ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي كان إنتاج شركة AST قد بات يكون 30 بالمائة تقريباً من السوق الصينية وهو نحو ضعفي الحصة المئوية لشركة «كومباك» التي جاءت في المرتبة الثانية.

وعزز نجاح شركة ليجند في توزيع منتجات AST إلى جانب خبرتها في التسويق والمبيعات من طموح ليو لإنشاء جهاز حاسوب شخصي يحمل العلامة التجارية «ليجند». وبرغم أن ليو كان واثقاً بأن شركة ليجند قادرة على إنتاج أجهزة الحاسوب الشخصي، فإن وزارة الصناعات الإلكترونية كانت مسؤولة عن السوق المحلية للحاسوب الشخصي في الصين وتملك الصلاحية لمنح أو رفض إعطاء رخص تصنيع أجهزة الحاسوب. ولم تتمكن ليجند -وكانت آنذاك شركة صغيرة وغير منتسبة إلى وزارة الصناعات الإلكترونية- من تأمين رخصة إنتاج. أما شركة غريت وول فقد كانت، وبخلاف ذلك، تتمتع بعلاقات ودية مع الوزارة وحصلت على الترخيص لتصنيع أجهزة الحواسيب الشخصية التي تحمل اسم علامتها التجارية. ومقابل حصولها على الترخيص ودعم وزارة الصناعات الإلكترونية كان المطلوب من شركة غريت وول استخدام مصادر محلية لمكونات الأجهزة (باستثناء الرقائق)، ومع بداية التسعينيات أصبحت شركة غريت وول أكبر شركة محلية لإنتاج

أجهزة الحواسيب الشخصية، وقامت ببناء ثلاث منشآت إنتاجية جديدة في ضوء التوقعات بازدياد الطلب على هذه الأجهزة.

وبعدما خابت آماله في البر الرئيس، وضع ليو نصب عينيه التوجه نحو هونغ كونغ. فأنشأ في عام 1988 «ليجند هونغ كونغ» لتكون مشروعاً مشتركاً مع شركة «داو كمبيوتر سيستمز ليميتد» و«تشانينا تكنولوجي تريد» (إتش. كي. ليميتد) وتملكت «ليجند هونغ كونغ» شركة لتصنيع اللوحات الأم، وعملت بكل قوة على زيادة تطوير وإنتاج اللوحات الأم وبطاقات الأد-أون وذلك لاكتساب الخبرة في توريد مكونات من منشأ عالمي وفي تجميع الأجزاء الداخلية للحاسوب الشخصي. وفي السنة التي تلت قام وفد من المسؤولين الكبار في وزارة التجارة الصينية بزيارة إلى جناح شركة «ليجند» في معرض تجاري أقيم في ألمانيا، وكانوا معجبين بما شاهدوه، وترك لديهم انطباعاً حسناً. وعقب اجتهداتها في تنفيذ عملياتها في هونغ كونغ بكل عناية ومثابرة، أعطت وزارة الصناعات الإلكترونية شركة ليجند الترخيص للبدء في إنتاج أجهزة الحواسيب الشخصية في البر الرئيس للبلاد وذلك في عام 1990. وبعد مرور ست سنوات على مغادرته لمعهد التقانة الإحصائية كان ليو قد حقق حلمه في إنتاج جهاز حاسوب شخصي في الصين يحمل علامة تجارية.

الإفلات من تهديد الفشل المفاجئ الناجم عن

دخول الشركات المتعددة الجنسيات

دخلت شركة «ليجند» سوق الحاسوب الشخصي في الصين في وقت عصيب. فعندما بدأت الشركة في إنتاج أجهزة الحاسوب في البر

الرئيس في عام 1990 كانت الحواسيب المستوردة تشكل أقل بقليل من ثلث شحنات وحدات الحاسوب الشخصي. إلا أنه وفي أثناء عامين، قفزت حصة الأجهزة المستوردة إلى نحو ثلثي إجمالي السوق. وأسهمت عدة عوامل في الاندفاع الهائل للشركات المتعددة الجنسيات، والزيادة الكبيرة في حجم الأجهزة المصنعة من قبل هذه الشركات في الأسواق الصينية. ففي عام 1992 وقعت الحكومة الصينية اتفاقية تجارية مع الولايات المتحدة كانت لها انعكاسات كبيرة، وخفضت بشدة من التعريفات الجمركية على المواد المستوردة حيث تشمل مجموعة من المنتجات الإلكترونية وتلك الخاصة بتقانة المعلومات والأجهزة المتعلقة بها. وتزامن هذا التغيير في السياسة مع تباطؤ الطلب في الأسواق المتطورة؛ الأمر الذي حفز الشركات الغربية كشركة كومباك، وأي. بي. إم، وإيسر، وإتش. بي، للتطلع إلى الخارج من أجل التوسع في أعمالها. وكان العديد من المحللين الصناعيين يعتقدون أن السوق الصينية كانت -بمبيعات للحواسيب الشخصية بلغت 100,000 وحدة فقط في عام 1991- مهياة لتشهد نمواً هائلاً ومفاجئاً. وقد كان بإمكان الشركات المتعددة الجنسيات أن توظف التقانة التي تملكها، والعلامات التجارية، وتوفيرات الحجم العالمية لتقديم منتجات ذات نوعية ممتازة وبسعر رخيص بحيث تجد الشركات المنتجة المحلية صعوبة في مضاهاتها.

وفي اللحظة التي كانت فيها شركة «ليجند» توطد أوضاعها في البر الرئيس، واجهت هجوماً كاسحاً من جانب الشركات المتعددة الجنسيات هددت بقاءها ذاته، وفي الواقع هددت وجود صناعة الحواسيب الشخصية المحلية في الصين كلها. وكان عام 1993 مرحلة

سيئة في تاريخ شركة «ليجند»، ففي وجه المنافسة الشديدة من جانب الشركات المتعددة الجنسيات، ويأس الشركات المحلية من حماية وضعها، أخفقت الشركة في تحقيق هدف المبيعات للمرة الأولى في مسيرتها التجارية. وكان ذلك لم يكن كافياً، فقد فر أحد موردي المعدات بمبلغ كبير من المال، وأمضى ليو نفسه شهراً محاولاً تعقبه لاستعادة النقود. وكان المديرين الرئيسون في الشركة يفكرون في مغادرة البلاد. وتسببت الصعوبات التي واجهتها الشركة إلى الإضرار بصحة ليو الذي أُدخل إلى المستشفى للعلاج لمدة ثلاثة شهور.

وعندما سمح له وضعه الصحي بالعمل، كان ليو يعقد اجتماعات لفريقه الإداري ويستجمع قواه لمتابعة العمل في غرفته في المستشفى. وأمضى وقتاً طويلاً وهو يحاول إقناع يوان كينغ يانغ، وهو مدير شاب واعد، بالتخلي عن خططه للسفر إلى الخارج والبقاء، بدلاً من ذلك، مع شركة ليجند. وجادل ليو في أن مغادرة يانغ لن تعرض للخطر مستقبل شركة ليجند فقط، وإنما أيضاً مستقبل الصناعة الوطنية لأجهزة الحاسوب في الصين، التي قد تقضي عليها الشركات المتعددة الجنسيات. ووافق يانغ على البقاء، فعين ليو الشاب البالغ من العمر تسعة وعشرين عاماً مديراً عاماً لمشروعات الحواسيب الشخصية التي تنتجها شركة ليجند.

ووافق الفريق الإداري الذي يضم كبار الموظفين في «ليجند» على البحث في ما إذا كان بإمكان مهنة تصنيع الحواسيب الشخصية الاستمرار ككيان مستقل في البيئة الجديدة، وتمهد بإيقاف العمل في

هذا المشروع أو الدخول في شراكة بشأنه إن لم يتمكن من إنجازه بعد عام واحد. وكانت الصحافة المختصة بمتابعة شؤون الأعمال التجارية قد شككت علناً في قرار ليو، وتساءلت ما إذا كان رؤساء شركة ليجند قد سمحوا للوطنية أن تجعل حكمتهم المهنية موضع شبهة. إلا أن ذلك لم يثبط عزيمة يانغ، فلم يضيع أي وقت بعد توليه مهام الإدارة في أوائل عام 1994، وسرعان ما أحاط نفسه بفريق من المديرين الشباب، ودمج الوحدات التشغيلية للحواسيب الشخصية التي كانت مستقلة عن بعضها سابقاً في وحدة عمل واحدة، وربط منح العلاوات والمكافآت التي تمنح للمديرين بمستوى أداء الوحدة في العمل بغرض تنظيم الحوافز وزيادة التنسيق عبر الوحدات.

وشرع يانغ وفريقه في إدخال سلسلة متوالية من التحسينات الأساسية التشغيلية والمالية السريعة: فقد متنوا العلاقات مع التجار عن طريق زيادة الشفافية، وألغوا عمليات البيع المباشرة التنافسية. وحسنوا من جودة المنتج. وحررت شركة ليجند رأس المال العامل عن طريق تخفيض كشوف الحسابات المستحقة إلى ثلاثين يوماً (مقابل معدل للصناعة يبلغ تسعين يوماً)، وزيادة الفروقات بين سعري الشراء والبيع للبضائع من 1.7 إلى 7 أضعاف كل عام.⁽³⁾ ومن أجل دعم احتياطاتها المالية، جمعت الشركة مبلغ 27 مليون دولار تقريباً في إصدار أولي لأسهمها في سوق هونغ كونغ للأوراق المالية. واجتازت ليجند بنجاح تجربتها التي استغرقت عاماً واحداً في أثناء 1994. وفي الحقيقة، فقد استمرت الشركة في التشبث بعملها عبر السنوات

الآتية؛ حتى أنها أضافت زيادة طفيفة إلى حصة السوق، حيث ارتفعت من 6.3 بالمائة في عام 1992 إلى 6.9 بالمائة في عام 1996.

أما شركة «غريت وول» فقد شهدت، وبخلاف ذلك، انخفاضاً في حصتها السوقية من 11 بالمائة تقريباً إلى ما يزيد على اثنين بالمائة فقط عبر المدة الزمنية ذاتها. وبالطبع لم يتسمّر مديرو «غريت وول» في أثناء هذه المدة في مكانهم مثل غزال يقف في مواجهة الأضواء الأمامية لسيارة قادمة باتجاهه. وعمد مسؤولو الشركة، في الواقع، إلى اتخاذ العديد من الإجراءات ذاتها التي اتخذتها شركة ليجند. وقد كانوا، لسوء الحظ، أبطاً بنحو ثابت في المبادرة بإدخال تحسينات تشغيلية ومالية وأقل همة ونشاطاً في تنفيذها. ومثلها مثل شركة ليجند قامت شركة غريت وول أيضاً بجمع الأسهم المطلوبة جداً ولكنها عرضت الاكتتاب العام الأولي لها في سوق «شين زهين» بعد ثلاث سنوات من الاكتتاب الذي عرضته «ليجند». وكانت «غريت وول»، على سبيل المثال، بطيئة في تحسين جودة المنتج لأنها اعتمدت على موردين محليين للمكونات، الذين غالباً ما كانوا يصدرون أفضل القطع مقابل العملة الصعبة ويرسلون شحنات بما تبقى إلى شركة «غريت وول». وقد كانت شركة «ليجند» بالمقابل تعتمد دائماً على الموردين العالميين للحصول على المكونات الرئيسية. وربما يكون جزء من بطاء «غريت وول» في إجراء تحسينات تشغيلية ومالية مطلوبة قد نجم عن مشروعها المشترك مع شركة أي. بي. إم. وكانت الشركة قد دخلت في مفاوضات مطولة حول هيكلية ملكية المشروع المشترك (التي تقرر فيها في النهاية أن تقوم

آي. بي. إم بإدارة (51) بالمئة من الكيان المشترك مقابل نسبة الـ (49) بالمئة التي تملكها «غريت وول» وبذلك احتاجت إلى التنسيق في اتخاذ القرارات الرئيسية مع الإدارة العالمية لشركة آي. بي. إم.

اقتناص الفرصة الذهبية: 1996 إلى 1999

بحلول عام 1996 لم تكن شركة ليجند قد نجت مما كان يهدد مصيرها فجأة فقط، ولكنها كانت قد اتخذت لنفسها موقفاً يؤهلها لكي تنمو وتتطور مستقبلاً. وكانت الشركة قد وضعت موضع التنفيذ آليات تماثل في فاعليتها تلك التي تنفذها شركات عالمية منافسة لها. وكان كبار موظفي الشركة الذين كابدوا أعواماً عصيبة قد اكتسبوا الآن خبرة المتمرسين في الصناعة. وعن طريق المحافظة على حصتها من سوق سريعة النمو، كانت شركة ليجند قد زادت من أحجام إنتاج الوحدات إلى المستوى الذي بدأت عنده بالتنعم بتوفيرات الحجم في عمليات الشراء والتصنيع. وكانت الشركة قد جمعت ما يقارب خزينة حرب متواضعة من النقود في الميزانية العمومية لتمويل الاستثمارات المستقبلية. واستمرت شركة «غريت وول» بالمقابل في النضال، وكانت في وضع ضعيف لاغتنام فرص جديدة كانت تتبدى أمامها.

وواصلت العلامات التجارية الأجنبية سيطرتها على السوق الصينية حتى منتصف التسعينيات، غير أن فريق الإدارة التابع لشركة ليجند أجرى تحليلاً دقيقاً لنقاط القوة ونقاط الضعف التنافسية لدى الشركات المتعددة الجنسيات، وخرج بنتيجة أنها كانت «نموراً من ورق» (وهو مصطلح يستخدمه أتباع ماو في وصف الأعداء الذين يبدو غير مرئيين لكنهم في

الحقيقة ضعفاء ويمكن هزيمتهم). وقد اتبعت شركة إتش. بي، وأي. بي. إم، وكومباك، وإيسر جميعها قواعد المنافسة، وتقاوضت أسعاراً عالمية على نتجاتها التي حددت سعر الحاسوب المحمول بنحو بعيد عن متناول ميزانية معظم المستهلكين. وركزت شركات الحواسيب على سوق المنشآت التجارية والصناعية التي تألفت من مؤسسات مملوكة للدولة، وهيئات حكومية، ومشروعات مشتركة قائمة مع شركات متعددة الجنسيات يمكنها تحمل كلفة الآلات باهظة الثمن. وكانت الشركات الغربية تعتقد أن تصميم حواسيب محمولة تلائم السوق الصينية لم يكن أمراً الذي يستحق العناء والجهد المبذول. وعلى الرغم من النسبة المئوية العالية للنمو التي حققها على أساس ضعيف، فقد كانت الصين في أواسط التسعينيات لا تزال تكون نحو 2 إلى 3 بالمائة فقط من السوق الدولية لوحدات الحواسيب الشخصية. واستخدمت الشركات المتعددة الجنسيات الصين مكباً لنفايات التقانة التي بطل استعمالها حيث كانت تعرض عادة النماذج الجديدة في البلاد بعد ثلاثة أو ستة شهور من طرحها في أسواق الدول المتطورة.

رأى كبار موظفي شركة ليجند في التحول من إنتل 486 إلى رقاقات بنتيوم Pentium فرصة ذهبية للتقدم على الشركات الغربية. وفي أوائل عام 1996 أدخلت «ليجند» إلى الصين حاسباً شخصياً يعمل بمعالج بنتيوم في الوقت نفسه الذي كانت فيه شركتا كومباك وأي. بي. إم وغيرهما من الشركات المنتجة تطلق حواسيب بنتيوم الشخصية في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية. وأتاح عرض هذه الأجهزة في الأسواق الصينية باكراً لشركة «ليجند» أن تكسب مستخدمين دائمين على مستوى عالٍ. وفَرَّنت الشركة عرض منتجها الجديد بتقديم حسم

30 بالمئة على أسعار التقانة 486 لكسب حصة في السوق لاسيما السوق الاستهلاكية، وألحقت ذلك بإجراء المزيد من التخفيضات على الأسعار. وفشلت الشركات المتعددة الجنسيات في مجارة هذه التخفيضات؛ ربما لأن المديرين الكبار رأوا فيها حيلة يأسه من جانب شركة خاسرة. وعرضت شركة ليجند سلسلة من المنتجات الصغيرة مصممة لتلائم المستهلكين الصينيين.

وفي الربع الأخير من عام 1996 تقدمت شركة ليجند على شركة آي. بي. إم في الحصة السوقية، وهو إنجاز اجتذب الكثير من اهتمام وسائل الإعلام في الصين، وأعطى دفعا لمقدرة الشركة على التطور والنجاح بين المستخدمين لاسيما المحليين داخل البلاد. وأضفى الحجم المتزايد لشركة «ليجند» توفيرات حجم إضافية في عمليات الشراء والتوزيع والتجميع التي سمحت للشركة تقديم المزيد من تخفيضات الأسعار. واستمرت الشركة في عرض منتجات مصنوعة خصيصا للسوق المحلية والاستفادة من الرعاية في كونها «ديفيد» محلي يهزم «غولياث» العالمي. وبحلول عام 1999 كانت ليجند الشركة الرئيسة المطلقة في السوق الصينية بحصة سوقية تزيد على (21.5) بالمئة، مقارنة بـ6 إلى 7 بالمئة لصالح شركتي إتش. بي (HP) وآي. بي. إم (IBM)، وهو موقع ريادي حافظت عليه «ليجند» حتى هذا اليوم.

في عام 2004 ظلت «لينوفو» (تذكر تغيير الاسم) الشركة الرائدة من دون منازع في سوق الحواسيب الشخصية في الصين، ولكنها وجدت نفسها مرة ثانية تعيش مدة من الانتظار النشط الفاعل. وتواجه الشركة

تهديدات مفاجئة تنذر بتوقف محتمل لأعمالها مثل النمو المحموم لشركة ديل Dell التي لقيت نجاحاً كبيراً باعتمادها لنموذج المبيعات المباشرة في الصين. وكانت الإدارة العليا للشركة قد أعادت في أوائل عام 2004 تأكيد التزامها بعملها الأساس في تصنيع الحواسيب الشخصية، حيث ترى وجود إمكانية لحدوث زيادة مستقبلية في العائدات والأرباح. وتقوم شركة لينوفو دائماً باختبار الفرص الممكنة، ورغم أنها لم تحقق النجاح في كل تجاربها الأولية (مثل خدمات الإنترنت، خدمات تقانة المعلومات). وتواجه «لينوفو» الآن الحقيقة التي لا سبيل لإنكارها للأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها: الفوز في الجولة الأخيرة لا يكون ضماناً للنجاح في المستقبل. وبغض النظر عما يحمله المستقبل لشركة لينوفو، فما من شك أن تقدمها حتى تاريخه يمثل أحد الروايات الأكثر إثارة للإعجاب لمهنة تنظيم المشروعات والأعمال الحرة في الصين.

دورة سيب

بينما كانت شركة ليجند ترفع حصتها السوقية من 6 بالمئة إلى 20.1 بالمئة بين الأعوام 1992 و1999، شهدت شركة غريت وول انخفاضاً في حصتها من 11 بالمئة إلى 4 بالمئة على مدى المدة الزمنية ذاتها. فما الذي يفسر النهايتين المختلفتين جداً لشركتين لهما مثل هاتين البدايتين المتشابهتين؟ لم ينجم نجاح شركة «ليجند» عن ضربة معلم إستراتيجية بارعة في التخطيط وجهتها ليجند أو خطأ فادح ارتكبه «غريت وول». ولا يكمن التفسير في الرؤية البعيدة المدى والمتباينة للشركتين: فقد كانت كلاهما تطمحان إلى الريادة في سوق

الحواسب الشخصية في الصين، وكان الفارق في أدائها النسبي هو التأثير التراكمي لسلسلة من الإجراءات تم اتخاذها على مدى أكثر من عقد من الزمن. وكانت بعض هذه الإجراءات -مثل إطلاق الحاسوب الشخصي البنتيوم- تخطيطية وذات أفضلية، والعديد منها كانت تشغيلياً وعملياً. وقد تعامل بعضها مع التهديدات، وتعامل بعضها الآخر مع الفرص الناشئة. إلا أنه وعلى مدى تاريخها قام الموظفون التنفيذيون في شركة «ليجند» باتساق بمهمة أفضل عبر استطلاع المستقبل، وتوقع تهديدات وفرص محتملة، والتصرف بسرعة وفاعلية أكثر من نظرائهم في شركة «غريت وول».

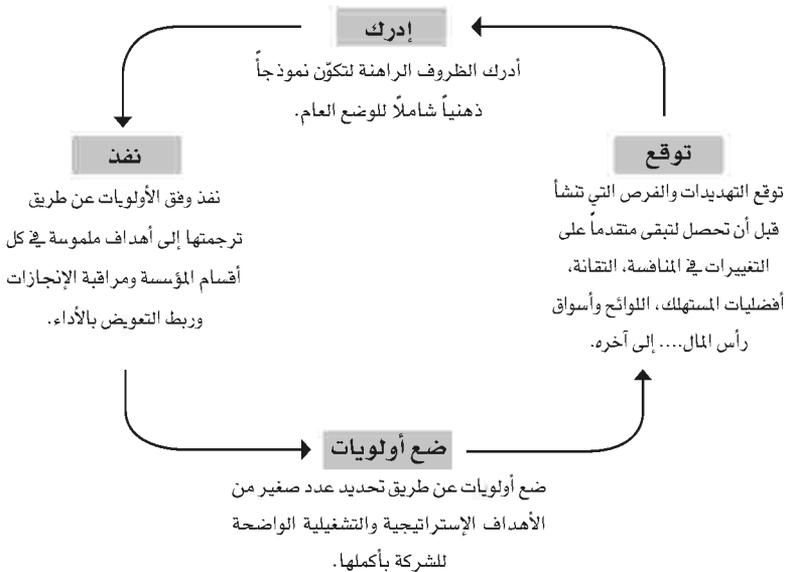
هذا يبدو رائعاً، ولكن كيف، كمسألة عملية، يستطيع أصحاب المصالح التجارية والمديرون محاكاة النهج الذي تبنته شركة «ليجند» والعمل بنحو متواصل على ترجمة فهمهم لموقف قابل للتغير إلى تحرك تنظيمي فاعل؟ إن دورة سيب بخطواتها الأربع، أدرك - توقع - ضع أولوية - نفذ، هي آلية عملية بإمكان رواد الأعمال والمديرين استخدامها من أجل تحقيق النجاح في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها (الشكل 1-4). ففي البداية، يدرك المديرون الظروف الحالية لتكوين نموذج ذهني شامل للوضع برمته، ثم يتوقعون الفرص والتهديدات التي تنشأ لاحقاً. ولا بد أن هاتين الخطوتين تبدوان مألوفتين لأنهما من عناصر تنظيم عملية استطلاع المستقبل.

إن إدراك الوضع العام وتوقع الفرص والتهديدات ضروريان للبقاء وتحقيق النجاح والازدهار في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. لكن ذلك غير كافٍ على الإطلاق، وعلى الشركة أن تتجاوب بسرعة وفاعلية

لاغتنام الفرص الخاطفة، والتعامل مع التهديدات الوشيكة، وإجراء التحسينات العملية اللازمة. ويستطيع المديرون سد الفجوة ما بين التوقع والتحرك الفاعل عن طريق تحديد أولويات واضحة. ويجب على رواد الأعمال والمديرين الذين يعملون في بيئات لا يمكن التنبؤ بها أن يعيدوا تقويم أولوياتهم باستمرار وأن يكونوا مستعدين لتغييرها عندما تتغير الظروف. وفي الخطوة الأخيرة تتولى المؤسسة بأكملها عملية التنفيذ على خلفية الأولويات. (يعرف الفصل الآتي مفهوم «الدرج المرن» بوصفها هيكلاً تنظيمياً مناسباً تماماً لعملية التنفيذ على خلفية الأولويات).

الشكل 1-4

دورة سيب



مزايَا دورة سيب

يقدم نموذج سيب بديلاً لعملية التخطيط الإستراتيجية النظامية التي توجد في الكثير من الشركات - إن لم يكن معظمها. وكانت دراسة سنوية أعدتها المؤسسة الاستشارية الدولية «بين أند كومباني» Bain & Company قد وجدت أن عمليات التخطيط الإستراتيجية هي الأداة الإدارية الوحيدة الأكثر شيوعاً المستخدمة من قبل الشركات التي تتبعها. وفي عام 2002 استخدمت 80 بالمئة من المؤسسات التي شملتها الدراسة عمليات التخطيط النظامية⁽⁴⁾. ويُستخدم التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع، ولكنه لا علاقة له بالموضوع أيضاً، وإلى حد كبير - على الأقل فيما يتعلق بمساعدة المؤسسات على اغتنام الفرص والتعامل مع التهديدات في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. ولم تجد البحوث المكثفة التي جرت على مدى الخمسة والعشرين عاماً الماضية أي رابطة واضحة بين التخطيط الإستراتيجي النظامي والأداء المالي لمؤسسة ما.⁽⁵⁾

إننا نعتقد أن عملية التخطيط الإستراتيجي لشركة ما كثيراً ما تتعثر ببيئات تشهد تغيرات متسارعة لأنها منتظمة جداً، وتحاول فرض خطة معدة سابقاً على وضع ناشئ، وتفصل التخطيط عن العمليات، وتفشل في إقامة تحالف بين الشركة وبين أهمية الوقت والتوقيت، وتركز على الرهانات الكبيرة بدلاً من المزايَا المتعاضمة. وبإمكان دورة سيب، بالمقابل، أن تساعد الشركات على الاستمرار والازدهار في بيئة سريعة التغير لأنها متكررة على نحو واضح. وتحدد الأولويات بناءً على التغييرات التي

تحدث في الوضع التنافسي، وهي تضم كلاً من القرارات الإستراتيجية والتحسينات التشغيلية. أخيراً، فإن العملية قادرة على منافسة الزمن بوضوح وتعمل على دمج المنافع المتجمعة للتنافس المتكررة.

● المتكرر مقابل المرة الواحدة. لا يقصد بدورة «سيب» أن تكون عملية منتظمة مثل تلك الكامنة في الرؤية الحصينة للوقت. وبخلاف الرؤية الحصينة، لا يمكن للمديرين أن توقع أن يحدثوا بعمق في المستقبل وأن يحددوا وضعا لصناعة ما يستقطب الاهتمام لسنين قادمة، وأن يقوموا بتأسيس الموارد والكفاءات بمنهجية من أجل تحصين الموقع ثم الحفاظ على الميزة التي يملكونها داخل المستقبل المبهم. ولا بد للشركات بالأحرى أن يحيطوا بكل خطوة بنحو متكرر: يجب على المديرين تحديث خريطتهم الذهنية للوضع بناء على التطورات الجديدة، وأن يتوقعوا تهديدات وفرصاً جديدة، ويغيروا الأولويات في ضوء الظروف المتغيرة، ويقوموا بالتنفيذ في الوقت المناسب وبكل همة ونشاط على خلفية هذه الأهداف الجديدة.

لا تعد دورة «سيب» المسائل التي تهدد مصير الشركة فجأة والفرص المواتية لها أموراً استثنائية. وهي تقترض، بالأحرى، أن الوضع سوف يتغير باستمرار، وأن على المديرين أن يقوموا وبنحو منظم بتحديث فهمهم وأولوياتهم في ضوء الأحداث الجديدة. والسمة المميزة هي عدم فهم الوضع على الوجه الصحيح قطعياً. بل إن الشركات تظل بالأحرى تعمل وتزدهر في بيئة لا يمكن التنبؤ بها إلى حد أنها تتوقع الفرص والتهديدات

التي تنشأ وتتعامل معها بفاعلية وبنحو متكرر بمرور الوقت. ولم تتفوق شركة ليجند على شركة غريت وول لأنها بدأت برؤية عظيمة وممتازة وإنما بالأحرى لأنها تكررت عبر دورة «سيب» بسرعة وفاعلية.

● القوة المحركة للوضع مقابل القوة الدافعة للآلية. تمتلك معظم الشركات القديمة آلية سنوية ما لوضع خطة إستراتيجية تعمل على تحفيز التفكير الإستراتيجي لباقي العام.. إلا أن المشكلة في هذه الآليات هي أنه من غير المرجح أن تتزامن الأحداث المهمة في الصناعة مع المراحل الموجودة في الآلية السنوية. حتى في الشركات التي تعتمد التخطيط الحديث المعقد، فإن القليل من القرارات الإستراتيجية تصدر عن هذه الآلية. وتتعامل المؤسسات بدلاً من ذلك مع الفرص والتهديدات حينما تنشأ ثم تدمجها لاحقاً في خططها بعد الواقعة.⁽⁶⁾

وفي البيئات التي لا يمكن التنبؤ بها مثل سوق الحواسيب الشخصية في الصين في أعوام التسعينيات، تحدد الخطوط المهمة المحيطة بالوضع الناشئ الزبائن، الشركات المتنافسة، الهيئات التنظيمية، وتيرة التغيير الفني. ولتحقيق استمرارية العمل، والنجاح في صناعة سريعة التغير، على الشركة أن تتعامل مع التهديدات والفرص حينما تظهر بسرعة وفاعلية أكثر من الشركات المنافسة. وهذا يتطلب من المديرين أن يكونوا مقبلين على التكرار في دورة «سيب» بفعل التغييرات القائمة في الوضع، بدلاً من أن يكونوا مدفوعين بآلية مرسومة سابقاً.

● الإستراتيجي والتشغيلي. تلجأ الكثير من الكتب التي تتناول موضوع التخطيط الإستراتيجي إلى التقليل من الأهمية الفعلية للتحسينات التشغيلية بينما تأخذ الكتب المعروفة التي تتحدث عن التنفيذ هذا الموضوع على أنه أمر مسلم به. إلا أن كليهما مهمان للنجاح في بيئة لا يمكن التنبؤ بأجوائها، وما يعد الأفضل في أي لحظة يعتمد على متطلبات الوضع. فقد تقدمت شركة «ليجند» على «غريت وول» عن طريق الانتقال بأولوياتها بين التحسينات التشغيلية والمسائل التخطيطية وذلك اعتماداً على الوضع. وكانت الأولويات في بداية التسعينيات تتلخص في خفض رأس المال العامل وخفض التكاليف من أجل تقادي تهديد توقفها المفاجئ عن العمل الذي يسببه تدفق الشركات المتعددة الجنسيات إلى السوق الصينية. وكانت أواخر التسعينيات، على النقيض، هي حالة تشبث في المكان لتولي الريادة في السوق عبر عمليات عرض منتجات جديدة، وإجراء تخفيض في الأسعار عندما كانت سوق الحواسيب الشخصية المزدهرة في الصين توفر فرصة ذهبية، وتستوعب آلية «سيب» كلاً من الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية. إن اقتناص الفرص الذهبية أو التعامل مع المسائل التي تهدد مصير الشركة فجأة أمر مهم لتحقيق النجاح في بيئات مضطربة، ولكن السعي وراء الكفاءة التشغيلية هو أيضاً أمر مهم على حد سواء. إن إجراء التحسينات تزيد من السيولة النقدية للشركة في المصارف مما يتيح لها اقتناص الفرص الذهبية عندما تظهر للعيان، وتقادي تهديدات فشل أعمالها. أما الشركات المنافسة الأقل كفاءة فهي تظهر فجأة

وقد وهنت كثيراً لتنافس بفاعلية في الجولة الآتية من جولات المنافسة. ويعد التنفيذ السريع والفاعل للتحسينات التشغيلية، على وجه التحديد، مهماً في أوقات الانتظار النشط من أجل إعداد الشركة لتكون في وضع مهياً للتعامل مستقبلاً مع المسائل التي تهدد مصيرها فجأة، ومع الفرص الذهبية أيضاً.

● **التنفيذ المنافس للوقت.** القضية هي، عموماً، ليست قضية تحقيق شركة «ليجند» للنجاح بقيامها باتخاذ خطوات أخفقت شركة «غريت وول» في اتخاذها. وفي الواقع، فإن «غريت وول» غالباً ما كانت تلجأ إلى تقليد خطوات تتخذها شركة «ليجند». ولسوء الحظ فقد كانت هذه التحركات قليلة جداً، ومتأخرة جداً. وتكمن الميزة ليس في القيام بالأمر الصحيح فقط، وإنما في القيام بالخطوة الصحيحة بنحو أسرع من الخصوم. وعلى الجانب الاستراتيجي، تكون قوة كونك الأول واضحة. وقد امتلكت «ليجند» حصة سوقية كبيرة بفضل حواسيبها الشخصية التي تعمل بمعالج بنتيوم، وبفضل إجراء تخفيضات على الأسعار وتصنيع منتجات ذات تصميم معين وذلك قبل أن تسنح الفرصة لشركة «غريت وول» (أو شركات الحواسيب الشخصية الغربية) أن ترد. وإن ميزة السرعة تمتد إلى التحسينات التشغيلية. وكلما كانت الشركة أسرع في ترشيد إنتاجها أو تخفيض رأس المال العامل كانت أسرع في جني الزيادات في وفرة السيولة المترتبة عن هذا التحرك. إضافة إلى ذلك، وبعد الانتهاء من إتمام مبادرة واحدة بنحو موفق، يكون بإمكان كبار الموظفين التنفيذيين

الانتقال إلى الأولوية الآتية. وسوف يكون الخصم الأبطأ، بالمقابل، لا يزال يصارع للحاق بالخطوة الأخيرة بينما تنتقل الشركة الأكثر رشاقة إلى الخطوة الآتية. وفي كل مرة تبدأ فيها الشركة الأسرع متابعة وإكمال دورة من التحسينات التشغيلية، فإنها تكسب ميزة إضافية على الشركة الملتكئة.

● الفوائد المتجمعة. تستطيع الشركة التي تقوم بطريقة ثابتة بالتوسع في عملياتها خارج دائرة خصومها تخزين مزايا إضافية بمرور الوقت عن طريق اقتناص الفرص، والتعامل مع التهديدات، وزيادة الفاعلية. وبإمكان التباين المتجمع أن يتطور مع مرور الوقت من فجوة صغيرة إلى هوة واسعة. وعندما يلوح تهديد فشل مفاجئ للعمل تستطيع الشركة الرائدة أن تنجو من العاصفة. وعندما تتقدم الفرصة الذهبية تكون هذه الشركة قوية بما فيه الكفاية لاغتنامها وللإمساك بها.

وتمنح عمليات التكرار المتتالية لدورة «سيب» ميزة أخرى؛ فهي تتيح للشركة الرئيسة الرائدة أن تختار توقيت تنفيذ الإجراءات التي تتخذها. فشركة «ليجند»، على سبيل المثال، أسست ميزة مهمة بالنسبة إلى شركة «غريت وول» بين الأعوام 1993 و1996، وذلك عبر إجراء سلسلة من التحسينات التشغيلية. وهذا أتاح لشركة ليجند أن تقرر الوقت الأمثل لعرض منتجات جديدة وإجراء تخفيضات في الأسعار، في حين كانت الشركات المنافسة تجد صعوبة في التعامل. وكان بإمكان «ليجند» أن تخفض الأسعار أو تعرض منتجات جديدة في وقت

أبكر أو الانتظار إلى وقت لاحق، ولكن ميزتها المتجمعة كانت هي التي منحناها رفاهية الاختيار.

قوة الأولويات

تشير الأولوية، وفق استخدامنا للعبارة، إلى شيء أكثر أهمية من أي معايير أخرى. وبإمكان الأولويات أن تكون أفعالاً مثل «أسس لتمييز العلامات التجارية» أو «ادخل سوقاً جديدة». وبإمكانها كذلك أن تكون أهدافاً كمية مثل «حقق الربح»، أو «حقق أهداف المبيعات» التي لا تحدد كيفية بلوغ هذه الأهداف. وبإمكان المديرين، وعن طريق تحديد عدد صغير من الأولويات الرئيسية (ثلاث أو أربع عادةً) وفي مدة محددة من الوقت، أن يستخدموا الأولويات لإبقاء أنفسهم ومؤسستهم في حالة تركيز على ما هو مهم فعلاً بناءً على تقويمهم للوضع. وبإمكانهم أيضاً أن يستخدموا هذه الأولويات من أجل توجيه عملية جمع المصادر. وبإمكانك أنت ان تتخيّل وبنحو ملموس الأولويات الرئيسية بوصفها قائمة من ثلاثة إلى خمسة أشياء قد يعلّقها كبار الموظفين التنفيذيين في شركة ما على لوح من مادة الفلين خلف مكاتبهم.

دورة «سيب» SAPE

وحلقة «أودا» OODA

تعتمد دورة «سيب» على نموذج ذي صلة بالنظرية العسكرية. وعليه فإن فهم السابفة العسكرية يمكن أن يلقي ضوءاً على الجزء المتعلق منها بمجال العمل التجاري والأنشطة الاقتصادية. في

بدايات السبعينيات بدأ جون بويد، وهو ضابط برتبة عقيد في سلاح الجو الأمريكي بدراسة مسألة كانت تحير المراقبين العسكريين على مدى سنوات.⁽⁷⁾ ففي أثناء الحرب الكورية تمكن الطيارون المقاتلون الأمريكيون من التفوق على أعدائهم الذين كانوا يقودون طائرات الميغ السوفييتية الصنع، وذلك بنسبة عشرة إلى واحد. وقد كان هذا الأمر مدعاة للحيرة لأن طائرات الميغ السوفييتية كانت تعد الأقوى إلى حد بعيد وذلك وفق الأبعاد والمعطيات التقليدية للأداء: فقد كانت ترتفع في الجو بسرعة أكثر، وتطير بسرعة أكثر، وتطلق نيرانها بدقة أكبر. إلا أن بويد اكتشف أن الطائرات الأمريكية كانت تحظى بميزتين مهمتين؛ فقد كان لقمرة القيادة غطاء صلب شفاف يتخذ شكل الفقاعة مما يزيد من مدى الرؤية لدى الطيارين نسبة إلى طياري طائرات الميغ المقاتلة الذين كانوا يحدقون عبر نافذة أصغر. واستفادت الطائرات الأمريكية من محركات هيدروليكية أفضل أتاحت للطيارين التحول من حركة معينة إلى أخرى على نحو أسرع بكثير مما تفعل طائرات الميغ.

وقد عمد الطيارون الأمريكيون إلى ابتكار خطة بتغيير الاتجاه بنحو سريع جداً أثناء الاشتباكات الجوية، وذلك اعتماداً على الميزات التي يملكونها في مراقبة الوضع (قمرة القيادة ذات الغطاء الشفاف الشبيه بالفقاعة) وفي عملية المناورة. وقد يكون باستطاعة العدو أن يرد ولكن بطريقة أبطأ. ومع كل تغير متتابع في المناورات، فإن الطيار الأمريكي كان سيكسب ميزة إضافية بسيطة. وأخيراً فإن الهوة سوف تصبح واسعة جداً إلى حد أن الطيار الأمريكي سوف يتمكن من تسديد ضربة سهلة إلى العدو.

وقام بويد لاحقاً بتعميم نتائجه على أنواع أخرى من النزاع. وقد جادل في أن المعارك كلها، سواء في الجو أو في البر أو في البحر، كانت تتألف من خصمين يدوران في أربع خطوات. ويقوم كلا الخصمين في البداية «بمراقبة» الوضع، وتوجيه أنفسهم بناء على المعطيات المتوفرة لديهما ثم «يقرران» الرد المناسب، وأخيراً «يتحركان». بعد ذلك يقوم كلا الخصمين بمراقبة نتائج تحركاتهما السابقة، وتقييم الظروف المتغيرة، والشروع في تنفيذ العملية مرة ثانية. وقد أشار بويد إلى هذه الدورة على أنها حلقة (أوودا) راقب -توجه-قرر-تحرك (OODA) observe-orient-decide-act.

وقد كان مفهومه الدقيق للأمر أن المقاتلين الذين يتحركون باتساق في حلقة (OODA) وبطريقة أسرع وأكثر فاعلية من عدوهم يكتسبون ميزة مهمة بمرور الزمن. وبحلول الوقت الذي يبادر فيه العدو إلى اتخاذ رد فعل، يكون الخصم الأسرع قد تحرك سابقاً لتنفيذ مناورة جديدة. وبرغم أنه لم تكن أي من التحركات الفردية حاسمة، فإن تأثيرها التراكمي أوجد فجوة تركت الخصم الأبطأ عرضة للخطر والهجوم.

العمل ليس حرباً بالتأكيد، فالشركات تتعاون مع بعضها بعضاً لإيجاد القيمة وللتنافس على توزيعها. أضف إلى ذلك فإن المديرين التنفيذيين ليسوا طيارين. فالطيار يستطيع أن يقرر شخصياً التحرك الأفضل وأن ينفذه فوراً. أما المسؤول التنفيذي فيجب عليه بالمقابل أن يؤثر في سلوك المئات أو الآلاف من الموظفين للتعامل مع الوضع الجديد.

وعلى الرغم من أوجه الاختلاف القائمة ما بين الحرب والعمل التجاري، فإن أوجه التشابه بين دورة «سيب» وحلقة «أودا» أوضح وأسهل فهماً والاستيعاباً. فالعمليتان كلتاهما متكررتان ومنافستان للوقت. والشركة الأسرع تُجري تحسينات تشغيلية، وتقتنص فرصة ما، أو تتعامل مع تهديد ما، أما الخصم الأبطأ فهو يقلد هذا التحرك ولكن بعد شيء من التلكؤ فقط. وبحلول الوقت الذي يلحق فيه المتلكئ بمن يحتل الصدارة، تكون المؤسسة الأسرع قد تقدمت في تحركها لتنفيذ الأمر الذي يليه. وكلتا العمليتان متجمعتان أيضاً. وعادة ما يكون الفوز من نصيب الشركة التي جمعت أصغر الميزات على مر الوقت. وتظهر الشركة الرائدة مع مرور الزمن أسرع وأفضل قليلاً عبر قيامها بسلسلة من المناورات المتزايدة فقط. ويركز الصحفيون المختصون بتغطية أخبار المال والأعمال وأساتذة الإدارة على الرهانات الكبيرة أو العثرات الكبيرة، والخطط الإستراتيجية العظيمة، أو على الرؤية بعيدة المدى. أما الواقع فهو أكثر تعقيداً. فالجوهر الحقيقي للتنافس يتمثل في التأثير التراكمي للعديد من الخطوات المتكررة.

نحن نستخدم المصطلح «3 إلى 5» على «3 في 5». وللدلالة على شيء ملموس فإن «3 إلى 5» تشير إلى الأولويات الرئيسية، و«3 في 5» تشير إلى حجم بطاقة فهرس موحدة في الولايات المتحدة. (انظر الشكل 4-2) للتمرين على تقدير أولويات شركتك وأولويات الشركة المنافسة التي تقع ضمن دائرة اهتمامك).

الشكل 2-4

3 إلى 5 على 3 - في 5

بإمكانك استخدام هذا الشكل كي تقدر ما إذا كنت واثقاً بالأولويات الحالية لشركتك. قم بسرعة، ومن دون أي تحضير، بتدوين الأولويات الثلاث إلى الخمس العليا المتقدمة لشركتك وللشركة المنافسة الأكثر صلة بالموضوع. اطلب من الأفراد الآخرين في فريقك الإداري إجراء التمرين ذاته بنحو مستقل.

الشركة الرئيسية المنافسة	شركتك
(1)	(1)
(2)	(2)
(3)	(3)
(4)	(4)
(5)	(5)

لا شك أن تحديد الأولويات يعد تفكيراً سليماً غير أن المشكلة في المؤسسات تكمن في ترجمة التفكير السليم إلى أسلوب عام. يدرج الجدول 1-4 سلسلة من المشكلات العامة التي يواجهها المديرون التنفيذيون لدى تقويم أولويات شركتهم (والشركة المزاحمة). إننا نركز على حالات «الخوف من الأولويات» خاصة، وهي مشكلة عامة تحدث عندما يزداد عدد الأولويات مع مرور الوقت. فالمديرون يبدأون بقائمة قصيرة ولكنهم يستمرون في الإضافة إليها حينما يواجهون أزمات صغيرة، وفرصاً غير مرئية، ومجموعة من حالات التشتت الفكري الكامنة في بيئات مضطربة. إن تغيير الأولويات أمر مهم بالتأكيد عندما تتغير الظروف. غير أن الخوف من الأولويات يحدث عندما يضيف المديرون فقرات جديدة إلى قائمتهم، من دون شطب

الأهداف والنشاطات أو المبادرات الأقل أهمية. وهذا من شأنه إفضال فكرة 3 إلى 5 على 3 -في- 5 بأكملها. وتصبح القائمة شاملة جداً إلى درجة أنها لا تعود تعمل لتركيز الانتباه أو توجيه عملية توزيع المصادر.

إننا نعتقد أن الأولويات أكثر فاعلية من المهمة، والرؤية، والغاية، والإستراتيجية، أو من أي أداة أخرى تقريباً للإدارة تستخدم في ترجمة الوعي بالأوضاع وعملية التوقع إلى تحرك تنظيمي فاعل. وبإمكان مجموعة صغيرة من الأولويات الواضحة أن تجعل كل المؤسسة تركز وتنحاز إلى الأمور القليلة المهمة مقابل الأمور الكثيرة التافهة التي لا مبرر لها. وبإمكان الأولويات أن تعمل بمثابة حاجز واقٍ وجاهز لضمان أن الموارد المهمة -لا سيما المال والموظفون الأكفاء- توضع حيث يكون بمقدورهم القيام بأكثر الأشياء فائدة.

الجدول 1-4

الإشارات التحذيرية

بعد وضع قائمة أولويات شركتك والشركة المنافسة الأكثر صلة بالموضوع، قارن بطاقات الفهرس 3 -في- 5 عبر فريقك الإداري. هناك أدناه بعض الإشارات التحذيرية العامة الخاصة بالمشكلات والصعوبات.

- أنت لا تعرف أولوياتك.
- لديك أكثر من خمس أولويات (الخوف من الأولويات).
- لديك أولوية واحدة فقط (تستقطب تركيزاً مبالغاً فيه لبيئة لا يمكن التنبؤ بها).
- زملاؤك يضعون أولويات مختلفة.
- أنت لا تعرف أولويات الشركة المنافسة لك.

- شركتك تعمل بثبات بدوجة قليلة جداً، متأخر جداً أو بطيء جداً في إجراء ما يلزم لتنفيذ أولوياتها مقارنة بالشركات المزمحة.

وعلى النقيض من الجمل المبهمة للمهمة أو الغاية أو الرؤية أو الإستراتيجية فإن الأولويات قابلة للتنفيذ. وبمقدور المديرين ترجمتها إلى غايات وأهداف ملموسة تتعاقب على المؤسسة بأكملها.

كذلك فإن الأولويات محددة بوقت معين، وبإمكانها أن تتغير ويجب أن تتغير؛ إما عندما يتم إنجازها (إحدى متع الحياة الصغيرة هي شطب أولوية من ال3 على 5) أو حينما تفرض الظروف غير المتوقعة إعادة ترتيبها. قارن هذا بأفكار أعظم عن الرؤية أو المهمة أو الغاية أو الإستراتيجية التي كثيراً ما يفترض أنها تدوم إلى الأبد. ثم إن الطبيعة الحساسة للأولويات تجاه الوقت تملك ميزة أخرى. وعن طريق تحديد مهل زمنية نهائية لإنجاز الأولويات، يستطيع المديرين المحافظة على إدراكهم للأمور المستعجلة جداً والتحكم في التوقيت الذي تتحرك به شركتهم عبر دورة «سيب». وبالمقابل، فإن الرؤية أو المهمة أو الإستراتيجية تميل إلى أن تكون غير محددة بمهلة زمنية لناحية التوقيت ولذلك فإنها لا تتيح للمؤسسة إدراك الأمور المستعجلة أو التوقيت.

الأولويات أثناء الانتظار النشط

عندما تواجه شركة ما فرصة ذهبية أو مسألة تهدد مصيرها فجأة، يكون وضع الأولويات المناسبة أمر واضح. ويقوم كبار المديرين بتحديد

الأولوية الرئيسية لاغتنام الفرصة الذهبية أو التغلب على ما يهدد فشل أعمال الشركة على غير توقع. إننا نستخدم عبارة «الجهد الرئيس» لوصف أولوية واحدة تكون أساسية للشركة كلها. وتشمل الأمثلة على الفرص الذهبية بوصفها جهداً رئيساً عرض منتج رئيس جديد (عرض شركة «ليجند» لأجهزة الحاسوب الشخصي الذي يعمل بمعالج بنتيوم)، ودخول سوق جديدة (عودة دخول «النودلز» التي تنتجها شركة تينغ هسين إلى تايوان)، وتحقيق التكامل ما بين اندماج رئيس أو استحواذ رئيس. إن التعامل مع المسائل التي تهدد مصير الشركة فجأة، هو مثال واضح آخر على جهد رئيس. وعندما يعلن المديرون التنفيذيون عن جهد رئيس، فإن على كل شخص في المؤسسة أن يؤكد أن أفعالهم الشخصية تدعم هذا الجهد. وقد يتطلب هذا سحب أموال أو أشخاص موهوبين من أعمال أخرى لضمان نجاح الجهد الرئيس.

إلا أنه حتى في أكثر البيئات اضطراباً، ستجد الشركات نفسها وبنحو متكرر في أوقات من الانتظار النشط الذي لا تواجه فيه لا فرصة ذهبية ولا تهديداً مفاجئاً لمصيرها. وقد كان هذا وضع شركة ليجند في صيف عام 2004. فوضع الأولويات الصحيحة يكون عاملاً مهماً -ربما هو العامل المهم- للانتظار بنحو نشط في أوقات الهدوء النسبي. ولا بد للأولويات أثناء هذه الأوقات أن تساعد الشركة على التحضير لأحداث كبرى في المستقبل حتى وإن كانت الطبيعة الدقيقة لهذه الأحداث، وحجمها، وتوقيتها غير واضحة.

ولكن كيف بإمكان المديرين التنفيذيين وضع أولويات للفرص الموازية وللتهديدات التي لا يمكنهم التنبؤ بها بثقة أو بدقة؟ إن بإمكانهم القيام

بذلك عن طريق تركيز انتباههم على أولويات منتصف المدة التي تؤمن الإرشادات للشركة على مدى عام إلى ثلاثة أعوام. أما الأهداف قصيرة الأمد مثل المبيعات وحصص الإنتاج للربع الآتي من العام فهي مهمة أيضاً بالتأكيد، ولكن معظم المديرين يحتاجون إلى توجيه بسيط في إدارة هذا الجانب الروتيني من عملهم. إننا نعتقد بوجود ثلاثة أنواع من أولويات منتصف المدة تحتل أهمية خاصة:

- أوجد احتياطات من السيولة النقدية والمديرين العاميين. أثناء أوقات الهدوء النسبي، يستطيع المديرين إيجاد خزينة حرب من السيولة النقدية لاستخدامها عندما تواجه المؤسسة فرصة ذهبية أو تهديداً بفسل مفاجئ للعمل. وتشير نظرية التمويل إلى أن المؤسسات التجارية النشطة في أسواق رأس المال التي تعمل جيداً لا تحتاج إلى تخزين الأموال النقدية لأن المستثمرين والمقرضين سيعملون على تأمين النقود بسرعة من أجل تمويل الفرص المغرية أو مساعدة شركة معرضة للأخطار على تجاوز صدمة عارضة. إلا أن كلفة وإمكانية توفر رأس المال قد تختلف بشدة في الأسواق غير المستقرة بمرور الوقت. وكذلك في أسواق الأوراق المالية المتطورة، تتغير إمكانية توفر التمويل على مر الزمن. وفي عام 1998 قام أصحاب رأس المال المخاطر بإغداق الأموال على شركات الإنترنت الوليدة مثلما يفعل البحارة السكارى الذين يقضون إجازتهم على الشاطئ. وبحلول عام 2000 كانوا قد استفاقوا وقد لحقت بهم الآثار البغيضة التي خلفها إسرافهم في إنفاق الأموال وتوقفوا

تقريباً عن الاستثمار في هذا المجال جملة وتفصيلاً. وهكذا فليس هنالك من ضمان بأن المؤسسات سوف تتاح لها فرصة الحصول على التمويل عندما تحتاجه لاغتنام فرصة ذهبية أو تنفادي فشل مفاجئ. إضافة إلى ذلك فإن جمع الاعتمادات المالية عادة ما يستغرق وقتاً، الأمر الذي قد يضعف من مقدرة المؤسسات على التعامل مع الأوضاع بسرعة. وفي أوقات الهدوء التي تكون في العواصف، تستطيع الشركات أيضاً أن تستثمر جهودها ومالها في رعاية مديرين عامين موهوبين يمكن استخدامهم لاحقاً للتعامل مع التهديدات الكبيرة أو لاغتنام الفرص المواتية. فقد كان ليو والفريق الإداري الذي يضم كبار موظفي شركة ليجند يراقبون يانغ لمدة ست سنوات قبل أن يسمحوا له بإدارة مشروعات إنتاج الحواسيب الشخصية، ومنحوه مناصب أعلى بنحو متتابع لمساعدته على أن يتطور ليغدو مديراً عاماً.

- قم بتحسين العمليات باستمرار. بإمكان المديرين تحسين الكفاءة باستمرار. ويغفل أساتذة التخطيط موضوع الكفاءة أحياناً بوصفها أقل أهمية من القرارات الإستراتيجية الكبيرة. إلا أنه وفي بيئة مضطربة يحتل التميز العملي أهمية إستراتيجية. وتنشأ الكفاءة ضمن حدود عالية المستوى مما يسمح للشركات بتأسيس خزائن حرب، ثم تزيد الكفاءة من مقدرة المؤسسة على تحمل مجموعة من الصدمات السلبية. وربما تكون فوائد الكفاءة التشغيلية ذات الأهمية الضئيلة في البيئات المستقرة حيث تكون

إمكانية ظهور تهديدات الفشل المفاجئ بعيدة الاحتمال، إلا أنها حرجة في البيئات المضطربة.

- حدد المخاطر المحتملة وسيطر عليها. بإمكان المديرين، اعتماداً على عملية المراقبة التي يقومون بها، اتخاذ مجموعة متنوعة من الخطوات لتقليل احتمال ظهور تهديدات ممكنة بالفشل المفاجئ أو لتقليل تكلفتها قبل وقوعها بدلاً من التعامل معها بعدما تكون قد تحولت إلى تهديد متفاقم بالفشل المفاجئ. ومن الأمثلة الشائعة على ذلك الدخول في شراكة مع شركات أخرى لتقاسم المخاطر وتنويع العمليات.

الخلاصة

قام هذا الفصل بتعريف آلية «سيب» بوصفها بديلاً عن التمارين المحددة للتخطيط الإستراتيجي المتعارف عليها في كثير من الشركات. وأوضح فوائدها بإجراء مقارنة ما بين شركتي «ليجند» و«غريت وول» وقدم بعض الوسائل العملية من أجل إدارة الأولويات. وثمة أفكار وآراء مهمة جداً مستخلصة من هذا الفصل ترد تباعاً. ويعرف الفصل القادم الهرمية المرنة بوصفها نمطاً تنظيمياً مناسباً جداً لترجمة الأولويات إلى تحرك تنظيمي فاعل، مع توضيح لهذه الصياغة بعرض مثال شركة «هاير» Haier.

- دورة سيب. (أدرك - توقع - ضع أولوية - نفذ) هي بديل لعملية التخطيط الإستراتيجي التقليدية. وابتاعهم لدورة سيب،

يدرك المديرون الظروف الحالية لتكوين خريطة ذهنية شاملة للوضع، ويتوقعون الفرص المواتية والتهديدات الناشئة، ويضعون أولويات للتحركات الإستراتيجية والتحسينات التشغيلية، وينفذون على خلفية هذه الأولويات.

● **مزايا دورة سيب ذات الصلة بعمليات التخطيط الإستراتيجي التقليدية** تشمل الطبيعة الحساسة بوضوح لدورة سيب؛ أولويات مرنة تستند إلى تغييرات في الوضع التنافسي؛ توحيد القرارات الإستراتيجية والتحسينات التشغيلية؛ التركيز على المنافسة في الوقت المناسب وفي التوقيت؛ دمج الفوائد المتجمعة للمنافسة المتكررة.

● لا بد للمديرين أن يمتلكوا وفي أي مرحلة محددة من الوقت، عدداً صغيراً من الأولويات لتركيز انتباههم وانتباه المؤسسة عليها.

وتتبدل الأولويات بمرور الوقت استجابة للظروف المتغيرة، لكنها محدودة العدد دائماً، ومفهومة في كل أرجاء المؤسسة. وهي قد تكون إما تشغيلية أو إستراتيجية اعتماداً على الوضع. والأولويات أكثر أهمية من الرؤية أو الإستراتيجية في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

● «3 على 5 على 3-5» هو تمرين بسيط يستطيع المديرون استخدامه لاختبار وضوح أولوياتهم وإدراكهم في كل أرجاء المؤسسة.

● **الخوف من الأولويات** يحدث عندما تتوسع قائمة قصيرة من الأولويات ببطء بمرور الوقت؛ لأن المديرين يضيفون فقرات جديدة

إلى قائمتهم من دون شطب الأهداف والنشاطات أو المبادرات الأقل أهمية. فالقائمة التي تضم الكثير من الأولويات المختلفة لا توفر التركيز أو التوجيه المتعلق بقرارات توزيع الموارد.

- **الجهد الرئيس** هو أولوية وحيدة أساسية للشركة كلها في لحظة محددة من الوقت - عادة ما تكون إما اغتنام فرص ذهبية أو تفادي فشل مفاجئ، ويجب إعادة تقويم كل التزامات الموارد والمبادرات ضمن المؤسسة وفقاً لمدى جودة دعمها للجهد الرئيس.
- **عندما لا تواجه الشركة** فرصاً ذهبية وتهديدات بفشل مفاجئ، فإن أولوياتها يجب أن تساعد الشركة على التحضير بفاعلية لأحداث كبرى تقع في المستقبل. وتشمل هذه الأولويات تأسيس احتياطات من السيولة النقدية والمديرين العامين، وتحسين العمليات باستمرار، والسيطرة على المخاطر المحتملة.