

الفصل السادس

اعتمد الحيوية في إدارة العلاقات

ركز الفصل الأخير على الجوانب الداخلية للهرمية المرنة. أما هذا الفصل فيحول اهتمامه إلى العلاقات الخارجية المطلوبة لاغتنام الفرص الذهبية وتفادي أو التعامل مع المسائل التي تهدد مصير الشركة فجأة. وتوفر الهيئات الحكومية، العملاء، شركاء التقانة، الموردون، المستثمرون، الموزعون الموارد اللازمة للبقاء والازدهار في بيئة لا يمكن التنبؤ بأجوائها. ولذلك لا يتطلب النجاح من المديرين ورواد الأعمال أن يختاروا شركاء جيدين وأن يبرعوا في التوصل إلى صفقات متينة فقط، إنما، والأكثر أهمية، أن يقوموا بإدارة هذه العلاقات الخارجية أيضاً فيما تأخذ بالتطور بمرور الوقت.

ويمنح العمل مع الشركاء، بدلاً من محاولة إنجاز كل شيء داخل الشركة، عدة مزايا في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها: فهذه العلاقات بإمكانها التخفيف من عبء الاستثمار إلى الحد الأدنى، وتجزئة المخاطر، وتقاسم عواقبها، والسماح للشركة باغتنام فرص جديدة، والانتهاج من الأعمال والمشروعات المتباطئة بسرعة. والشركاء قد يعودون بالضرر على

مصالح الآخرين أيضاً ولهم سلبياتهم؛ ومن أهمها أن الاعتماد البالغ على هذه الأطراف الخارجية قد يقيد رواد الأعمال والمديرين حينما يتعاملون مع التغييرات التي تحدث في بيئتهم التنافسية⁽¹⁾. إن التوازن النسبي ما بين الفوائد والتكاليف يتغير بمرور الوقت، ولذا لا بد لرواد الأعمال من إدارة هذه العلاقات فيما تأخذ بالتطور، وهو تحدٍ نشير إليه بوصفه إدارة العلاقات بحيوية. وقد برعت شركة «غوانغدونغ غالانز» لتصنيع الأجهزة الكهربائية المنزلية في إدارة العلاقات في بيئة مضطربة، وتوضح دراسة الحالة الخاصة بها تكاليف وفوائد العلاقات، وكيف تتغير هذه الإيجابيات والسلبيات بمرور الوقت، والأكثر أهمية، كيف يستطيع الموظفون الكبار إدارتها بفاعلية في محيط دائم التغير.

غوانغدونغ غالانز

من ريش الإوز إلى أجهزة المايكروويف

على الرغم من أنها ليست معروفة جيداً كما هو حال شركة هاير، فقد حققت شركة غوانغدونغ غالانز تقدماً مثيراً للإعجاب في السنوات العشر التي مضت منذ دخولها مجال صناعة السلع البيضاء.⁽²⁾ وأوجدت غالانز لنفسها موقعاً ريادياً قوياً في قطاع أفران المايكروويف. وفي عام 2003 كانت أفران المايكروويف تمثل (2) بالمئة فقط من إجمال سوق الأجهزة المنزلية في الصين. إلا أن العلامة التجارية لشركة غالانز باتت تهيمن في هذا المجال بحصة سوقية رئيسة في كل مدينة صينية كبرى تتنافس فيها، حيث تفوق نسبة مبيعات ثاني أكبر علامة تجارية (التي تتباين تبعاً للمدينة) ضعفي أو ستة أضعاف حجم الوحدات⁽³⁾.

ففي مدينة بيجين على سبيل المثال، تمتعت غالانز بحصة سوقية بلغت 61 بالمائة (بواسطة العائدات) مقابل 11 بالمائة لشركة «إل جي» LG التي تحتل المرتبة الثانية. وفي مدينة شنغهاي استحوذت غالانز على (46) بالمائة مقابل 11 بالمائة لشركة SMC. وفي مدينة غوانغ زو بلغت حصتها السوقية 42 بالمائة مقارنة بـ 8 بالمائة لشركة «ميديا» Media التي حلت الثانية. وعلى سبيل المقارنة، كانت شركة هاير - الشركة الأولى في القطاع الأكبر لصناعة أجهزة تكييف الهواء- تملك حصة تبلغ 24 بالمائة من العائدات الصناعية الإجمالية في تلك السنة ذاتها.

وقد نجحت شركة غالانز في حماية موقعها الريادي في السوق المحلية على الرغم من الهجمات الشرسة التي استهدفتها من جانب شركات منافسة نشطة وجديدة مثل تيانجين - إل جي التي دخلت السوق في عام 1996، وشركة «ميديا» التي بدأت ببيع أفران المايكروويف بعد ذلك بثلاث سنوات. ولدى الشركة في الوقت الحاضر أكثر من عشرين ألف موظف، وهي واحدة من أكبر شركات تصنيع الأجهزة المنزلية في الصين، بعائدات تبلغ (1.3) مليارات دولار.

وقد اعتمدت شركة «غالانز» على مكانتها في الصين لتصبح الشركة الرئيسية في العالم في إنتاج وحدات أفران المايكروويف بإنتاج سنوي يزيد على 16 مليون وحدة في عام 2003. وتقدر «غالانز» أن حصتها من الإنتاج العالمي لوحدة أفران المايكروويف كانت تفوق 40 بالمائة في عام 2003 مع تجاوز حصتها في بعض الأسواق الناشئة في جنوب إفريقيا، وإفريقية نسبة 70 بالمائة من الوحدات المباعة. وتصنع الغالبية العظمى

من هذه الوحدات للبيع تحت مسميات علامات تجارية لشركات أخرى. وفي عام 2001 لجأت الشركة إلى تنويع إنتاجها لتقوم بتصنيع أجهزة تكييف الهواء، وفي عامين كانت قد دخلت ضمن فئات الشركات الأربع الأولى في الصين المصدرة لمكيفات الهواء. وقد أعلن كبار الموظفين في شركة غالانز عن أهدافهم الخاصة بزيادة حجم الإنتاج السنوي من أجهزة تكييف الهواء إلى (7) ملايين وحدة في عام 2005، و12 مليون وحدة على الأقل بحلول عام 2008، وبأن تصبح الشركة الأولى في العالم في إنتاج مكيفات الهواء.

كينغدي ليونغ والسنوات الأولى

من عمر شركة غوانغدونغ غالانز

لا تشبه شركة غوانغدونغ غالانز اليوم على الإطلاق صورتها الأصلية التي كانت عليها بوصفها معمل «غويتسهو لمنتجات ريش الطيور» غويزهوداون، وهي منشأة تعاونية تأسست في عام 1978 لإنتاج وتجهيز ريش الإوز على أساس استقدامها لمصلحة شركات الألبسة التي تحمل علامات تجارية مثل إيف سان لوران. كان موقع المنشأة التعاونية قائماً في ناحية غويزهو السكنية من مدينة شوندي في إقليم غوانغدونغ، وهي ناحية مستقلة تقع عند دلتا نهر «بيرل ريفر» على الحدود مع هونغ كونغ. وفي منتصف السبعينيات كانت غوانغدونغ تعد مكاناً معزولاً نوعاً ما، مع تركيز معظم الصناعات الثقيلة للبلاد وصناعة التقانة في الشمال البعيد في منطقة بيجين-تيانجين، وفي مدينة شنغهاي من بين مناطق أخرى. وبالمقابل كانت الأقاليم المحيطة بدلتا بيرل ريفر ريفية

في معظمها وينقصها كل من المعدات الصناعية الحديثة ورأس المال اللازم للحصول عليها.

وقد تغير هذا كله في عام 1978 عندما أعلن الحزب الشيوعي عزمه على إنشاء المناطق الاقتصادية الخاصة (SEZ) بهدف تطبيق إصلاحات السوق الحرة والانفتاح على الأسواق الدولية. وفجأة، كانت غوانغدونغ مع مناطقها الاقتصادية الثلاث شينزهن وزهوهاي، وشانتو في طليعة عملية اندماج الصين في الاقتصاد العالمي. وكان كينغدي ليونغ متلهفاً لاغتنام الفرصة. ويملك رواد الأعمال الجنوبيون الذين مهدوا الطريق للرأسمالية شهرة ذائعة الصيت في دوائر الأعمال الصينية، ولكن ليونغ يبرز حتى من بينهم، لما يتمتع به من رؤية ثاقبة واجتهاد ودأب ومثابرة ومقدرة على النجاح وتخطي تقلبات الدهر وتغير الظروف على مدى ربع قرن من الأوضاع غير المستقرة.

وقد جعل ليونغ، الذي ولد في مزرعة في عام 1937، من نفسه أولاً شخصاً متميزاً عن طريق إكمال دراسته الثانوية، بينما كان معظم رفاق الصف من سكان الأرياف قد انقطعوا عن الدراسة قبل التخرج للعمل في الأرض. ومنذ عام 1956 وإلى عام 1978، تمتع ليونغ بحياة مهنية متنوعة في مجموعة من المنشآت المحلية المملوكة للدولة، بما فيها المؤسسة التعاونية المحلية للتوزيع (قناة التوزيع الحصرية بموجب الاقتصاد المخطط)، فضلاً عن مراكز إدارية في ورشة لمصنع الحديد الصلب ومعمل للطباعة ومتجر للحرف والفنون. وفي عام 1978 اقترح ليونغ - وكان آنذاك في سن الثانية والأربعين ويعمل موظفاً إدارياً في

المكتب الصناعي التابع لناحية غويزهو- أن يقوم المجلس الحزبي في البلدة بإقامة منشأة تعاونية لغسل ومعالجة ريش الإوز. وقبول الاقتراح بمعارضة قوية، مع قيام أحد زملائه بتعهد الزحف إلى منطقة كسيجياو القريب إذا ما نجح ليونغ في بناء المنشأة الصناعية.

وفي أواخر شهر أيلول 1978، أرسى ليونغ وعشرة من زملائه العمال حجر الأساس للمصنع الجديد على قطعة أرض مهجورة تطل على نهر كسيجياو. وتعد معظم عمليات وضع حجر الأساس شؤوناً احتفالية حيث يقوم كبار الموظفين بحفر ملاء أول مجرفة من التراب ثم يعودون إلى المكتب. وقام ليونغ، خلافاً لذلك، بمواصلة عملية الحفر. وكانت المنشأة التعاونية قد جمعت ثلث مبلغ الـ 400,000 دولار المطلوبة لبناء المصنع، وكان المديرين مرغمين على القيام بالأعمال الإنشائية الرئيسة بأنفسهم حفاظاً على الاعتمادات المالية. ومع إرسال موظفين حكوميين إضافيين على جناح السرعة لتقديم المساعدة، أنهى ليونغ بناء المصنع في سبعة شهور. وبحلول صيف عام 1979، قامت المنشأة بتوظيف مئة عامل تقريباً كانوا يغسلون ريش الإوز ويعالجونه ويجهزونه باليد لبيعه في الخارج.

وازدهرت المنشأة التعاونية تحت إدارة ليونغ. واندمجت في وقت متأخر في تجارة الدواجن، وتوسعت داخل منتجات مرتبطة بها بما في ذلك الأقمشة الصوفية. وفي عام 1985، غيرت الشركة اسمها إلى اسم شركة «غويزهو الصناعية لمنتجات المواشي والدواجن» بغرض إبراز نموذجها الموسع في العمل. وبحلول عام 1992، سجلت المنشأة عائدات بقيمة (19) مليون دولار تقريباً، وصنفتها وزارة الزراعة من بين المئة منشأة الأكثر نجاحاً في نواحي وقرى الصين.

الفرصة الذهبية في السوق المحلية

لأفران المايكروويف

إلا أنه وبحلول أوائل التسعينيات من القرن الماضي، توقع ليونغ أن المنافسة الحادة سوف تخفض الأرباح في المشروعات النسيجية، وبدأ بالانتظار بنشاط متمنياً قدوم الفرصة الذهبية الآتية. وعرضت الحكومة المحلية عليه الدخول في سوق الخيوط الاصطناعية، ولكن ليونغ تخلى عن الفرصة (وهو قرار جاء لحسن حظه حيث إن هذا المشروع أفلس بعدما انضمت إليه الناحية لاحقاً). وفي رحلة عمل إلى طوكيو في عام 1991 شاهد ليونغ أول فرن مايكروويف في حياته فقرر إضافته إلى لائحة الفرص الممكنة. وبرغم أن المنشأة لم يكن فيها خبراء مختصين بالسلع البيضاء، فإن مدينة شوندي، التي تضم مقر الشركة، كانت قد بدأت بالبروز سريعاً بوصفها مركز تصنيع الأجهزة الكهربائية في الصين، وعملت بمثابة مقر للشركات الرائدة في السوق عبر قطاعات عدة بما فيها شركة رونج شينغ Rongsheng (برادات)، هواباو Huabao (مكيفات الهواء)، أيدي Aide (أجهزة طهي الأرز الكهربائية)، إس إم سي SMC (أفران المايكروويف)، ميديا Midea (المراوح الكهربائية)، وتجمع كثيف من الشركات المتخصصة بتوريد الأجزاء الرئيسة للأجهزة.

وقد أدرك ليونغ أن الطلب المحلي على أجهزة المايكروويف كان جاهزاً للانطلاق، وبرغم أنه كان قد مضى أكثر من عشر سنوات على إنتاج أجهزة المايكروويف في الصين، فإن معظمها كان يذهب للتصدير. وبعد إجراء بحث مكثف عن السوق المحلية، علم فريق ليونغ أن أجهزة المايكروويف كانت تعد سلعة فاخرة تباع مقابل 500 إلى 700 دولار للوحدة، وأن النسبة

الصُّغرى لاستيعاب الأجهزة المنزلية في الصين كانت أقل بكثير من نسبة الـ40 بالمئة إلى 80 بالمئة المعهودة في اليابان وأوربة والولايات المتحدة. وإضافة إلى ذلك فإنه ما من شركة قديمة منافسة سيطرت على السوق الصينية الحديثة العهد. وفي هذه المدة الزمنية بدأت شركات يابانية كثيرة لها وزنها بما فيها شركة ماتسوشيتا Matsushita، شارب Sharp، ميتشوبيشي Mitsubishi بإقامة مشروعات مشتركة في الصين لإنتاج أفران المايكروويف لأغراض التصدير.

ولم يكن ليونغ، بالطبع، المستثمر الوحيد الذي لاحظ توفر فرصة أفران المايكروويف. ففي الحقبة الممتدة ما بين عامي 1990 و1998 بدأت أكثر من مئة مؤسسة تجارية محلية بإنتاج أفران المايكروويف بما فيها شركة «هاير»، سانل Sanle، آنلوبو Anlubao، إس إم سي SMC.⁽⁴⁾ ودخلت السوق الصينية شركات رئيسة أجنبية أخرى مختصة بتصنيع الأجهزة الكهربائية -ومن ضمنها ويرلبول إل جي وسامسونغ- وذلك عبر إنشاء مشروعات مشتركة؛ حيث جلبوا معهم خبرتهم في تصنيف العلامات التجارية، تكنولوجيا الإنتاج، والمستوى العالمي للتصنيع، وآليات التجهيز والمعالجة. غير أن ليونغ دخل مبكراً أكثر من معظم المنافسين الجدد، فيما سُجل دخول العديد من الشركات في منتصف التسعينيات: في عام 1996 وحده، دخلت ثمان وثمانون شركة تجارية جديدة السوق المحلية الصينية لأفران المايكروويف. وكانت شركتا «هاير» و«ميديا» من الواصلين في وقت متأخر نسبياً حيث دخلتا السوق في عام 1995 و1999 على التوالي، وقامت شركة ويرلبول بنقلتها الكبرى في عام 1995 عندما استحوذت على 65 بالمئة من شركة إس إم سي التي يقع مقرها الرئيس في مدينة شوندي، التي

كانت قد اتخذت لنفسها موقفاً ريادياً في السوق الصغيرة في وقت مبكر؛ واستحوذت شركة ويرلبول لاحقاً على نسبة الـ35 بالمائة المتبقية، وجعلت من شركة SMC شركتها الفرعية المملوكة لها بنسبة مئة بالمائة.

في شهر حزيران من عام 1992، عمدت شركة «غويزهو الصناعية لمنتجات المواشي والدواجن» إلى تغيير اسمها رسمياً إلى «غالانز غروب التابعة لمدينة غوانغدونغ» للإشارة إلى تحولها إلى شركة لإنتاج أفران المايكروويف؛ وجرى تعديل اسم غالانز من الكلمة اليونانية التي تعني «الامتياز». ولإيجاد الخبرة المطلوبة لإنتاج أجهزة المايكروويف قام ليونغ بزيارة إلى مدينة شنغهاي بهدف إقناع الخبراء المختصين بأفران المايكروويف بالانضمام إلى مشروعه التجاري الجديد. ونجح أخيراً في توظيف بضعة مهندسين من معمل «إيتينث ريديو» في شنغهاي للعمل مبدئياً مستشارين للشركة على أساس دوام جزئي، وكان من بينهم رونغفا لو، الذي برز من ثم ليصبح نائباً للمدير العام لشركة غالانز. وحصل الفريق الذي أُلّف حديثاً على ترخيص بإنتاج التقانة من شركة توشيبا في عام 1992 لطرح إنتاج تجريبي من عشرة آلاف وحدة من أفران المايكروويف عام 1993 تحت العلامة التجارية «غالانز».

ومع افتقارها للاعتمادات المالية اللازمة لعرض المنتج على مستوى البلاد، قامت شركة غالانز بالتركيز على سوق شنغهاي، وحصلت على فرصتها الكبيرة عندما وافق أفضل متجر متعدد الأقسام في شنغهاي (وكان آنذاك أحد أكبر متاجر الصين) على المتاجرة بأفران المايكروويف التي تحمل العلامة التجارية غالانز، على أساس تجريبي.

ووافق المدير التنفيذي المسؤول عن المبيعات في شركة غالانز على سحب أجهزة المايكروويف إن لم يبيع أي منها في الأيام الثلاثة الأولى، وجلس في المتجر للعمل على بيع الأفران شخصياً. وقد استخفت الشركات المنافسة بانتقال شركة غالانز من المواشي إلى الأجهزة الإلكترونية، وتبأت بأن الشركة سرعان ما ستتوقف عن العمل. وأصق ليونغ هذه الملاحظات على لوحة إعلانات في معمل أجهزة المايكروويف، وجمع العمال ليقروؤوها على الملأ وبصوت عالٍ، وتحدهم أن يساعده على إزالة اللوحة. وقام ليونغ بوضع شركة SMC، الشركة الرائدة على المستوى المحلي في إنتاج أجهزة المايكروويف (والمنافسة في أرجاء البلدة)، في صلب مشاغل الشركة مباشرة بوصفها منافستها التي تمثل محور اهتمامها. وتحدثت شركة غالانز منتقديها فباعت 80 بالمئة مما عرضته من إنتاجها التجريبي في شنغهاي في عام 1993.

وسرعان ما اعتمدت شركة غالانز على نجاحها في شنغهاي لتعرض منتجاتها في الأسواق على مستوى البلاد. ولتشجيع الطلب على أجهزة المايكروويف، أطلقت الشركة حملة تسويق وطنية في عام 1995، فنشرت إعلانات ومقالات في أكثر من 1150 صحيفة ومجلة لتعليم المستهلكين فوائد أفران المايكروويف؛ وشملت هذه المواد التسويقية أساليب عملية في الطهي ووصفات لتحضير الطعام. ولم تواجه غالانز النكسات العادية التي تصادفها أي شركة ناشئة فقط، وإنما تحديات ذات أبعاد مهمة أيضاً. ففي شهر حزيران من عام 1994، تعرض نهر كسيجياو لفيضان يقال إنه كان الأكبر منذ قرن. وغمر الفيضان، الذي استمر أسبوعين، مبنى المصنع في البداية؛ حيث بلغ ارتفاع المياه فيه ثمانية أقدام،

وعندما انحسر خَلْف وراءه ما يربو على ارتفاع قدم من الوحل والطين في أعقابهِ. وعندما قابل ليونغ الموظفين الذين كانوا يجهدون بالبكاء عرض عليهم أن يدفع أجر ونفقات سفر أي موظف كان يرغب بترك العمل، ولكن أياً منهم لم يقبل بعرضه. وبدلاً من ذلك قام ليونغ بتنظيم الأعداد الكبيرة المتبقية منهم، وفي ثلاثة أيام كانت شركة غالانز قد استأنفت الإنتاج المحدود، وبلغت الطاقة الإنتاجية القصوى بعد ذلك بثلاثة شهور. وعلى الرغم من حدوث الفيضان، فقد حققت الشركة مبيعات وصلت إلى 100,000 وحدة تقريباً، وصعدت إلى المرتبة الثانية في السوق المحلية لأجهزة المايكروويف.

وكان على شركة غالانز أيضاً أن تتغلب على التحديات التنظيمية. ففي أوائل التسعينيات كانت «غالانز» لاتزال مملوكة بنسبة مئة بالمئة من قبل حكومة الناحية. إلا أن السياسة الحكومية قضت أن تتحول الملكية إلى نمط هجين تمتلك فيه الناحية ثلث المنشأة تقريباً (وهي حصة سوف تنخفض بمرور الوقت) فيما سيمتلك المديرون الحصة المتبقية. وكان ليونغ، وهو نفسه عضو كبير في الحزب الشيوعي المحلي، قد أسقط من الحسابان في البداية عملية إعادة تنظيم الملكية كونها تصرف الانتباه عن تحقيق الربح في السوق. إلا أنه وفي أوائل عام 1994، تغير سلوك ليونغ وعرض تقديم أسهم للإدارة، فانتهى الأمر بأكثر من ستين من كبار المديرين وقد تملكوا حصة في الشركة بنسبة (70) بالمئة. وكانت نتيجة تحول شركة غالانز عن ريش الإوز إلى أجهزة المايكروويف أبعد ما تكون عن الوضوح في هذا الوقت، ورفض الكثير من المديرين المؤهلين الأسهم المعروضة. ولإبداء الثقة في المشروع، لجأ ليونغ إلى أخذ قرض شخصي

واستحوذ على كل الأسهم التي لم تجد من يطلب تملكها. وحينما بدأت فرص نجاح شركة غالانز بالتحسن، باع ليونغ أسهمه (مقابل سعر أقل بكثير من ثمنها المقدر) إلى مديرين آخرين كي يشاركوه في الثروة. وأدت عملية إعادة هيكلة شركة غالانز إلى قيام قاعدة عريضة من مديري المرتبة المتوسطة ممن يملكون نصيباً وافراً في نجاح الشركة، وجاءت مغايرة للعديد من عمليات التحول الأخرى في الملكية التي جعلت رئيس مجلس الإدارة مالكاً للغالبية العظمى من الشركة.

وفي عام 1995، استحوذت الشركة على 25 بالمائة تقريباً من السوق المحلية، وتفوقت على الشركة التي كانت تعد الشركة الرئيسية فيها وهي SMC. ولم يكن القليلون ليتوقعوا حدوث هذا الانعطاف في الأحداث، حيث إن عام 1995 كان العام ذاته الذي دخلت فيه شركة SMC في مشروع مشترك مع شركة «ويرلبول» القوية للأجهزة الكهربائية العالمية التي كانت تحقق آنذاك انتشاراً واسعاً داخل الصين. إلا أن المشروع المشترك وفر في البداية فرصة مواتية لشركة «غالانز»؛ لأن شركة «ويرلبول» أقحمت في العمل فريقها الإداري الخاص بها الذي كان يفتر للمعرفة بالشؤون المحلية، وحلت فريق المبيعات في SMC الذي اكتسب خبرة ومهارة، وطلبت الحصول على إذن بالموافقة على اتخاذ القرارات المهمة أولاً من المركز الإقليمي في هونغ كونغ ثم من مكتب الشركة في مدينة بنتون هاربر بولاية ميتشيغان. وأدت هذه التغييرات إلى إضعاف مقدرتي شركتي ويرلبول/ إس إم سي على التعامل. وامتلكت شركة غالانز زمام المبادرة عبر إجراء سلسلة من الحسومات القوية على الأسعار (ما يصل إلى 40 بالمائة لكل منهما)

وعرض منتجات جديدة في الأسواق على جناح السرعة، مما أدى إلى شل المشروع المشترك ودفع العديد من الشركات المنافسة الأخرى خارج مهنة الصناعة جملة وتفصيلاً.

بحلول عام 1998، كانت شركة غالانز قد استحوذت على أكثر من نصف السوق المحلية لأفران الميكروويف. وقد خفضت الحسومات على الأسعار التي بادرت إليها الشركة من معدل سعر البيع بالتجزئة لفرن المايكروويف بمقدار ضخم تقريباً في بضع سنوات، مما أسهم في إقبال واسع النطاق عليها من جانب المستهلكين، وتحقيق نمو في السوق ارتفع من بضع مئات الآلاف من الوحدات سنوياً في أوائل عقد التسعينيات إلى (7) ملايين وحدة تقريباً سنوياً بحلول نهاية العقد⁽⁵⁾. واستفادت شركة غالانز من هذه الحلقة الطيبة التي تتبادل عناصرها المنافع المشتركة، حيث أعطى حجم الإنتاج وتوفيرات في الحجم مكنت من إجراء المزيد من الحسومات على الأسعار من أجل ربح حصة أكبر في السوق. واستثمرت الشركة أكثر من 200 مليون دولار في إجراء أبحاث وعمليات تطوير ما بين الأعوام 2001 و2003 بعدما قامت بإنشاء مراكز بحوث للمايكروويف في الصين والولايات المتحدة وذلك في عام 1997، وبرغم أن شركة غالانز شهدت تآكل حصتها في السوق المحلية بعض الشيء في السنوات الأخيرة، فقد صدت بنجاح محاولات قامت بها شركات أخرى المتعددة الجنسيات لإزاحتها عن موقع الصدارة في السوق الصينية، بما في ذلك الهجمة القوية التي شنتها شركة تيانجين - إل جي للمنافسة على السعر معتمدة على العلامة التجارية والتقانة الخاصة بشركة إل جي. حتى شركة «هاير»، الشركة الرائدة في إنتاج

السلع البيضاء كلها، لم تكن قادرة على الفوز بأكثر من حصة رمزية من سوق المايكروويف حتى الآن.

إرساء موقع ريادي في أسهم الأسواق العالمية

بعدما ضمنت شركة غالانز لنفسها الصدارة في السوق المحلية مع أجهزة المايكروويف التي تحمل العلامة التجارية «غالانز» بحلول عام 1995، لجأت إلى اغتنام فرصة ذهبية للتوسع عالمياً. ففي الأزمة المالية الآسيوية التي بدأت في صيف عام 1997، وُجّهت إلى شركات صناعة أفران المايكروويف الكورية الجنوبية، بما فيها سامسونغ وإل جي، اتهامات ببيع منتجات في أوربة بأسعار أقل من سعرها في الداخل وبإغراق الأسواق الأوربية بمنتجاتها، وقدمت الشركات المنافسة التماساً تطلب فيه فتح تحقيق لمنع عملية الإغراق. وبينما كان التحقيق الذي يجريه الاتحاد الأوربي يمضي ببطء، وجدت معظم الشركات الأوربية المنتجة لأجهزة المايكروويف نفسها غير قادرة على المنافسة على السعر مع الشركات الكورية المزاحمة، وأخذت الشركات الأوربية المصنعة تستطلع إمكانية وجود خيارات لإنقاذ مهنة تجارة تصنيع أجهزة المايكروويف التي يمارسونها في وجه المنافسة التي أوجدتها الأسعار الرخيصة المعتمدة من جانب كوريا.

وقد كان التهديد الموجه للشركات الأوربية بتوقف أعمالها فجأة هو الفرصة الذهبية المتوفرة أمام شركة غالانز، ويتذكر نائب المدير العام للشركة ياوتشانغ يو في ما بعد كيف اغتتم مديرو «غالانز» الفرصة: «قمنا بزيارة الشركات الأوربية المصنعة وسألناهم كم يكلفهم تصنيع

فرن يعمل بالمايكروويف؟ وعندما قالوا: 100 دولار، أوضحنا لهم أننا نستطيع تصنيعه مقابل نصف التكلفة وبنفس الجودة. وتوصلنا معهم إلى اتفاق». ومهد كبار موظفي غالانز الطريق لاتفاقية شراكة جديدة من نوعها تقوم بموجبها شركات إنتاج السلع البيضاء الأوروبية بنقل خطوط إنتاجها كلها إلى مدينة شوندي، حيث ستقوم شركة غالانز بتصنيع أجهزة المايكروويف لتصديرها ثانية إلى أسواقها المحلية وبيعها تحت مسميات العلامات التجارية للشركات الأوروبية.

كانت الشراكة مقنعة بطريقة لا تقاوم للأوروبيين؛ لأنهم كانوا يستطيعون استخدام معدات إنتاجهم الأحدث والأكثر تطوراً بنحو أوفى. فالمصانع في فرنسا، على سبيل المثال، كانت تدير عادة نوبة عمل واحدة فقط يومياً، أربعة أيام في الأسبوع في ذاك الوقت، بينما كانت شركة غالانز تدير ثلاث نوبات عمل يومياً، سبعة أيام في الأسبوع. وكان باستطاعة الأوروبيين أيضاً أن يستغلوا رخص تكلفة العمالة في الصين والخبرة المترسخة لشركة غالانز في عمليات التصنيع المجدية اقتصادياً وتأمين إدارة سلسلة فروع الشركة. ولأن غالانز حصرت معظم مبيعات علامتها التجارية بالأراضي الصينية، فإنها لم تتنافس مع شركائها في تصنيع المعدات الأصلية في مسقط رأسهم. وكانت هذه الشراكة صفقة عظيمة لشركة غالانز التي بتحقيقها لتوفيرات في الحجم في عمليات التصنيع والشراء. وضمنت غالانز لنفسها أيضاً الإذن باستخدام المعدات التصنيعية لشركائها لإنتاج بضائعها التي تحمل علامتها التجارية لبيعها في الصين. وعلى النقيض من شركة هايبر، فقد تجنبت شركة غالانز الاستثمارات المكلفة في تأسيس علامة تجارية عالمية وفي شبكة التوزيع.

وسرعان ما وسعت شركة غالانز نموذج علاقة الشراكة التي أقامتها لتشمل أكثر من مئتي شريك من الشركات المتعددة الجنسيات، وزاد إنتاجها من أجهزة المايكروويف من مليون وحدة تقريباً في عام 1996 إلى أكثر من 12 مليوناً بعد خمس سنوات. وقامت الشركة بعد ذلك بتوسيع نموذج عملها إلى منتجات أخرى مثل أجهزة طهي الأرز، والأفران الكهربائية، وأعلنت أنها تطمح للانتقال إلى داخل السوق العالمية للمكيفات الهوائية.

إدارة العلاقات بأسلوب حيوي

تدين شركة غالانز ببعض نجاحها إلى أسلوب ليونغ المحنك في تنظيم عقد الصفقات مع الشركات المزودة للتقانة، والموزعين، وعملاء الشركات المصنعة للمعدات الأصلية. إلا أن ما كان أكثر أهمية هو مقدرته مديري «غالانز» على إدارة هذه العلاقات وفق تطورها بمرور الزمن. ويتضح بالتأكيد من التأمل لوهلة أنه يجب على الشركات جميعها أن تعتمد على العلاقات مع حملة الأسهم الذين يسهمون بالموارد الضرورية بما في ذلك رأس المال والتقانة والخبرة. وغالباً ما تساب هذه العلاقات في الأسواق المستقرة إلى ما يعرف بالخلفية المسلم بها، ويحافظ المديرون على استمرارها بطريقة سلبية من دون إيلائها الكثير من التفكير النشط. فمثلاً كانت شركة «فايرستون تاير آند ربر» للإطارات Firestone Tire & Rubber تحافظ على علاقات متينة مع شركة فورد موتور Ford Motor للسيارات لمدة قرن تقريباً، على الرغم من الاحتياجات المستمرة لشركة صناعة السيارات إلى استثمار ضخم

لرؤوس الأموال وإجراء مفاوضات جديدة حول السعر، والاتجاه إلى تحويل مسؤولية وعبء المنتجات إلى الشركة الموردة للإطارات (تذكر واقعة استدعاء سيارات «فورد إكسبلورر») (6).

ليس باستطاعة رواد الأعمال والمديرين التنفيذيين، الذين يتعاملون مع الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، تحمل كون علاقات الشراكة الدائمة أمراً مسلماً به. ولكن عليهم أن يعيدوا وبوعي، تقويم فوائدها وتكاليفها المتغيرة، وأن يعملوا على إدارتها بنشاط في ضوء الظروف المتغيرة. ويقول مثل صيني قديم: «ليس هناك من أصدقاء دائمين ولا أعداء دائمين، هناك مصالح فقط». أضف إلى ذلك فإن هذه المصالح يمكن أن تتغير على نحو كبير، غالباً في مدة قصيرة من الوقت نسبياً. ومن الضروري تذكر حقيقة عدم وجود الأصدقاء الدائمين والأعداء الدائمين في بيئة سريعة التغير. وتبرز شركة غالانز من بين نظيراتها من الشركات الصينية في أسلوب إدارتها للعلاقات. ومن المهم الإشارة إلى أن المديرين في الغرب لم يكسروا قواعد إدارة العلاقات النشطة بنحو منهجي منظم. وتجهد حالياً الشركات العاملة في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، مثل شركات تقانة المعلومات، والأدوات الطبية، ومعدات أنظمة الاتصالات، في إدارة علاقاتها بفاعلية أكثر. فمثلاً، نادراً ما كانت الوظيفة الناشئة حالياً بغرض تطوير الأعمال والمشروعات التجارية والصناعية موجودة منذ عشر سنوات، ولكنها تمثل الآن وسيلة بارزة؛ حيث إن الشركات في الصناعات التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها باتت تحاول إدارة علاقاتها بانتظاماً أكثر (7). وتقدم المقاطع الآتية بعض النصائح العملية لإدارة العلاقات في الأسواق النشطة.

وضح تكاليف وفوائد العلاقات

تتمثل الخطوة الأولى في إدارة العلاقات بنشاط في تقييم حسناتها وسيئاتها، وقد يبدو هذا أشبه بما يرد في اللائحة المنشورة على الإنترنت المسماة Business101، التي تغطي حاجات الأعمال والمهن الحرة. ولكن عدداً مثيراً للاستغراب من الشركات يقع في الخطأ هنا. فهي تهرع، من جانب ومن دون أي تخطيط أو تنظيم، إلى عقد صفقات لا حصر لها مع أي شخص يقول: نعم، ثم تفتقر إلى الموارد لإنجاح أي من هذه الصفقات، وتنتهي العلاقة الناجمة عن ذلك كما لو أنها أكثر بقليل من بيان صحايف ونبقة دخان. وفي الجانب الآخر تحاول الكثير من الشركات الصينية القيام بكل شيء بنفسها معتمدة فقط على الحكومة المحلية لمساعدتها. ويحد نهج «افعله بنفسك» هذا من خياراتها في الوقت الذي تقوم فيه بتوزيع اهتمامها برأس المال والإدارة بنحو طفيف عبر نشاطات متعددة. وعليه فلا بد للمديرين أن يدركوا بجلاء حسنات وسيئات العلاقات الأساسية المهمة.

في مايلي بعض الأسئلة الخاصة بتقويم العلاقات:

- أي موارد محددة توفرها هذه العلاقة لتعقب فرصة ما؟ كثيراً ما يحدد رواد الأعمال المستقلين الفرصة لكنهم يفتقرون إلى أي موارد لتابعها، أو تلحظ شركة غنية بالموارد فجوة في السوق، لكنها تفتقر إلى ما هو محدد منها والمطلوب لسد الفجوة⁽⁸⁾. فمثلاً، لم تقدم خبرة شركة «غالانز» في مجال الأقمشة النسيجية أي ميزة إيجابية في سوق أفران المايكروويف عدا عن الاحتياطات النقدية

التي كانت قد جمعتها. وكان على ليونغ وكبار موظفيه أن يلجؤوا بدلاً من ذلك إلى تجميع الموارد المطلوبة من الصفر. وقد حددوا بالضبط نوعية الموارد التي كانوا يحتاجونها وبحثوا عنها بانتظام: ركز ليونغ على معمل «إيتينث ريديو» في شنغهاي للتعاقد مع مديري تنفيذيين للمبيعات والتقانة، وعلى شركة توشيبا للتكنولوجيا لتأمين المنتجات والمعدات التصنيعية، ومتجر شنغهاي الرئيس المتعدد الأقسام للإفادة من حيز الرفوف الواسع الموجود بداخله.

● هل تقلل هذه العلاقة من حدود الاستثمار؟ حتى عندما تمتلك الشركات الموارد لتعقب فرصة ما من تلقاء نفسها، فإنه ليس من مصلحتها دائماً أن تضع جميع بيوضها في تلك السلة. فاستخدام موارد الشركاء يتيح للشركة الإبقاء على رأس مالها. وقد تجنبت شركة «غالانز»، مثلاً، إنفاق رأس المال من أجل خدمة عملاء الشركات المصنعة للمعدات الأصلية عن طريق استخدام معدات هذه الشركات. إلا أن الشركة خطت خطوة أبعد، واستخدمت أيضاً معدات شريكاتها لإنتاج أجهزة المايكروويف التي تحمل العلامة التجارية «غالانز». فالقيام بهذه المراهنات الأصغر يؤدي إلى التخلص من أعباء المواقف الصعبة لتتوزع عبر تجارب متعددة. وقد استخدمت شركة غالانز جزءاً من الأموال التي ادخرتها في معدات إنتاج أفران المايكروويف لدخول سوق المكيفات الهوائية.

● هل بإمكان هذه الشراكة تسريع الدخول؟ بإمكان رواد الأعمال والمديرين عادة ضمان استخدام الموارد الضرورية اللازمة عبر علاقات الشراكة بنحو أسرع من تمكنهم من تنميتها من لا

شيء. فعندما دخلت شركة «إس إم سي» الرائدة في سوق أجهزة المايكرووييف في مشروع مشترك مع شركة «ويرلبول» في عام 1995، أدرك ليونغ أن اضطراب الإدارة في إس إم سي/ ويرلبول لن يدوم إلى الأبد. فنجح هو وفريقه في إقامة علاقات شراكة مع وكلاء مبيعات إقليميين من أجل تحريك منتجات «غالانز» بقوة عبر نافذة الفرصة المواتية قبل أن تغلق؛ فيما كانت ويرلبول/ إس إم سي تعملان على ترتيب أوضاعهما الداخلية.

- هل بإمكان هذه العلاقة تسريع الخروج (إن كان ضرورياً)؟ لا تستطيع الشبكات الخارجية تسريع الدخول فقط وإنما الخروج أيضاً. وغالباً ما ينظر الموظفون الكبار أيضاً إلى المشروعات التي جرى تطويرها داخلياً على أنها أبقار مقدسة لا يمكن ذبحها أبداً؛ لأن الشركة استثمرت فيها الكثير من الجهد والمال. وبالمقابل، فإن نهجاً يعتمد على اللقاء مع، والتحدث إلى الأشخاص الذين يعملون في وظائف مماثلة لوظيفتك لتشاركتهم المعلومات والدعم، بإمكانه إيجاد سرعة في الحركة للخروج من الأعمال والمشروعات القديمة. فمثلاً، تم تسريع خروج شركة غالانز من مهنة تجارة بالأقمشة عن طريق الاعتماد على شبكة من المقاولين الفرعيين والموردين. ولم يتبع إيقاف العمليات حدوث فوضى داخلية كبيرة وإنما أدى بالأحرى إلى انتهاء صلاحية العقود الموقعة مع الشركاء.

- ما هي المخاطر التي يتقاسمها هذا الشريك؟ إن إحدى المزايا الحسنة لعملية الشراكة هي المقدرة على تجزئة المخاطر وتحويلها

إلى الطرف الأكثر قدرة على تحملها. فعلى سبيل المثال، لم تجر شركة غالانز، تقليدياً، أي عملية جرد لمنتجات تامة الصنع في دفاتر حساباتها. وطلبت الشركة من التجار دفع ما يترتب عليهم من المال نقداً عند تسلم البضائع، وأن يتحملوا مخاطر عملية جرد الموجودات والحسابات المستحقة. ولكن من المهم أن يتم بوضوح تحديد المخاطر التي يتحملها كل طرف. فمثلاً، عندما أجرت شركة غالانز سلسلة من التخفيضات الحادة في الأسعار لتحريك الإقبال لدى المستهلكين، جازفت بذلك بإلحاق الضرر بموزعيها. فربما يشتري الموزعون أجهزة المايكرووييف بسعر الجملة مقابل 100 دولار مثلاً، ثم ينتهي بهم الأمر وهم يقومون بعملية جرد مكلفة، إذا ما خفضت شركة غالانز الأسعار، إلى 60 دولاراً في وقت لاحق من ذلك الأسبوع. وقد خففت غالانز من تأثير هذه المخاطر بقيامها بالموافقة على تعويض الموزعين عن أي خسارة في قيمة الموجودات التي نجمت عن خفض الأسعار الذي أقرته الشركة. وبإمكان الشراكة أن تكون وسيلة قوية لإدارة المخاطر إذا كان تقاسم المخاطر أمراً متفقاً عليه بوضوح، ويتخذ الصفة الرسمية بين الأطراف المعنية.

- هل أصبحت هذه العلاقة قيدياً؟ على الرغم من كل فوائدها، فإن العلاقات مع أطراف خارجية تفرض تكبد خسائر أيضاً. فالشركات تلجأ إلى الاعتماد على شركائها من أجل الموارد. وبإمكان هذا الاعتماد أن يضعها تحت رحمة شركائها. إن الاتكالية أمر ممتاز طالما أن مصالح الشركاء موحدة. إلا أن المصالح تتجه إلى الاختلاف بمرور الوقت، وقد تحدث هذه

التغيرات بطريقة فجائية تماماً في بيئة غير مستقرة. وفق قول صيني مأثور -مع التصرف- «إن زوجين يمكنهما مشاركة الفراش ذاته والأحلام ذاتها عندما يغطان في النوم، ولكن أحلامهما قد تختلف عندما ينقضي الليل». وفي مثل هذه الأوضاع بإمكان مزود قوي للموارد أن يمنع شركة ما من التعامل بفاعلية مع المتغيرات التي تطرأ في السوق⁽⁹⁾. تذكر حالة شركة «غريت وول» -أولى الشركات الرائدة في تصنيع أجهزة الحاسوب الشخصي التي منيت بالخسارة في مواجهة شركة «ليجند». وكانت علاقة «غريت وول» الوثيقة مع وزارة الصناعات الإلكترونية قد وفرت، في البداية، الحصول على تراخيص الإنتاج، والتمويل، والتقانة. إلا أنه وبمرور الوقت، أرغمت مطالبة الوزارة بالمحتوى المحلي شركة «غريت وول» على استخدام مكونات دون المستوى المطلوب، الأمر الذي أضر بسمعة الشركة من ناحية الجودة.

ادمج العلاقات في دورة سيب

نظراً إلى الكيفية التي تتحول فيها فوائد وتكاليف العلاقات بمرور الوقت، لا يستطيع المديرون تحمل تركها تسير آلياً. ولا بد للمديرين بالأحرى أن يراقبوا العلاقات المهمة ويتوقعوا كيفية تطور عملية الخلط ما بين التكاليف والفوائد، وأن يغيروا الأولويات لضمان رجحان كفة الفوائد على كفة التكاليف، وأن يبادروا إلى التنفيذ بسرعة وفاعلية على خلفية الأحداث الملموسة للشراكة. وبمعنى آخر، فإن العلاقات الخارجية تحتل في كل جزء صغير منها أهمية في دورة سيب بمثل أهمية المتغيرات التي تطرأ على ظروف التقانة أو علم الاقتصاد الشامل.

ويوضح تطور علاقة شركة غالانز مع الموزعين المتعاقدين معها قوة دمج الشراكة داخل دورة «سيب». وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي كان لدى شركة غالانز موزعون كثر في كل منطقة، وكانت تخصصاتهم موزعة وفق خطوط الإنتاج، حيث يقوم أحد التجار ببيع أفضل أنواع أجهزة الميكروويف في كينغداو، فيما يقوم تاجر آخر بتوزيع منتجات من الأصناف المتوسطة الجودة في المدينة نفسها، وثالث يقوم بنقل وحدات رخيصة غير مكلفة. وقد أفادت هيكلية التوزيع هذه شركة غالانز تماماً في المدة التي شهدت نمواً سريعاً للشركة؛ لأن شبكة التجار الواسعة كانت تعمل أولاً وأخيراً بمثابة قناة لوضع المنتجات في متناول شركات البيع بالتجزئة. وبينما قامت شركات البيع بالجملة المتعاملة معها بالإشراف على التوزيع وإدارة عمليات جرد البضائع، كان كبار موظفي غالانز أحراراً ليركزوا جهودهم على تأمين الرعاية، وتأسيس العلامة التجارية، وتنظيف الزبائن بأعاجيب أفران المايكروويف.

إلا أن الوضع تحول بعد ذلك ببضع سنوات حينما بدأ التزايد السريع والمفاجئ في الإقبال الاستهلاكي بالانتظام، وكانت شركة غالانز تبرز بوصفها الشركة الرئيسة في الحصة السوقية. وعند هذه المرحلة توقع مديرو «غالانز» أن الفروقات بين المنتجات ذات النوعية العالية والمتوسطة والرديئة سوف تغدو غير واضحة، وأن الموزعين في المدينة نفسها سوف يدخلون في منافسة حامية عبر مستويات المنتجات. إضافة إلى ذلك فقد توقع كبار الموظفين في شركة غالانز دوراً أكثر نشاطاً وفاعلية للموزعين في تسويق المنتجات محلياً، وتقديم خدمات بقيمة مضافة إلى شركات البيع بالتجزئة لتمييز منتجات «غالانز»

بخدمة زائدة. ورداً على هذه التغيرات، جعلت شركة غالانز من عملية إعادة تنظيم شبكة التوزيع أولوية قصوى للشركة. وخفضت غالانز العدد الإجمالي للموزعين لتسهيل قيام تعاون أوثق ضمن التسويق المحلي والخدمات المقدمة لبائعي التجزئة، وحددت ترخيصاً للمناطق الجغرافية محصوراً بتاجر واحد في كل منطقة لبيع المنتجات التي تمس كل الطبقات. وتم اختيار التجار من بين العديد ممن تقدموا بطلبات في هذا الصدد بناء على استعدادهم للتعاون مع «غالانز» في مجال التسويق المشترك وتأمين الخدمات.

التزم توسيع العلاقات

دخلت شركة غالانز، مثلها مثل معظم الشركات الناجحة التي كانت موضع دراستنا، في «علاقات متوسعة» أو روابط مع شركاء على مستوى عالمي يقومون بإطلاع كبار موظفيهم على أفضل الأساليب والممارسات، ودفع الشركة إلى مقارنة هذا المستوى العالي من الأداء بحد ذاته⁽¹⁰⁾. ويلجأ الشركاء المتكفون إلى عرض مطالب «غير معقولة» على المؤسسة، وعادة ما يسبب التعامل معهم إزعاجاً كبيراً. وهم يطالبون ببيانات وبشفافية، ويفرضون معايير رفيعة المستوى، ويضغطون من أجل إحداث تحسن مستمر. ومن الأسهل جداً أن يرضى المرء بالعمل مع مساهمين - غالباً محليين - أقل تطلباً. غير أن ما يفضل كبار الموظفين عن إدراكه هو أن هذه المطالب غير المعقولة تكون في الواقع الإسهام الأكثر نفعاً لشركاء «العلاقات المتسعة» لتطور المؤسسة التجارية. وبإمكان المديرين وعن طريق محاولة إيجاد علاقات متوسعة وشبك مؤسساتهم بعلاقات متوسعة أن يخرجوا شركاتهم من دائرة أساليب الدرجة الثانية المتبعة

في العمل، وأن يجروا مؤسساتهم - غالباً ما تكون في حالة رفض شديد - إلى اتباع أساليب ومستويات أداء ذات مقاييس عالمية.

وعلى الرغم من أن العلاقات المتوسعة تكون مؤلمة أحياناً، فإنها تستطيع مساعدة الشركات على سد الفجوة مع الشركات الرئيسة التي تحتل الصدارة عالمياً في صناعتها. إننا نعتقد، في الحقيقة، أن الشركات الصينية، التي من المرجح أكثر أن تبرز كشركات عالمية هائلة منافسة، لن تكون بوجه عام منشآت مملوكة للدولة تجهد للمحافظة على علاقات ودية مع وزارات الحكومة⁽¹¹⁾. وستكون أكثر الشركات نجاحاً، بالأحرى، تلك المشابهة لشركة غالانز التي تدخل في علاقات شراكة وتديرها بنجاح مع مستثمرين وعملاء وموردي تقانة محنكين ولهم أسلوبهم المتكلف. وعندما قرر ليونغ ملاحقة فرصة أفران المايكروويف لم يقم باختيار أكثر شركة منافسة يمكن الوصول إليها للحصول على وسائل التقانة، واختارت «غالانز» بدلاً من ذلك شركة توشيبا شريكاً؛ لأن تلك الشركة اليابانية قدمت أحدث المنتجات والتقانة التصنيعية. وبذلك انتقلت «غالانز» عالمياً إلى التعامل مع أقصى ما توصل إليه العلم في حقل تقانة أفران المايكروويف عبر علاقتها المتوسعة مع شركات تصنيع المعدات الأصلية العالية المستوى في أكثر أسواق العالم تطلباً بما فيها اليابان وأوربة والولايات المتحدة.

غير أن العديد من الشركات الصينية تقصر في تكوين علاقات متوسعة مع أصحاب رأس المال المحنكين، والأمر يستحق التوقف عنده لتقصي سبب هذا العجز بالمزيد من التفصيل. وقد رأى معظم رواد الأعمال الصينيين، الذين تحدثنا إليهم، في المستثمرين العالميين أو

المصارف العالمية إما مصادر للالتئمان الميسر في أوقات الطفرة غير العقلانية وإما أشخاصاً ممن يثيرون المتاعب لا بد من تجنبهم بأي ثمن. وفضل هؤلاء المديرين عموماً أن يجمعوا رأس المال من أسهل مصدر يستطيعونه - إيرادات محتجزة وتعاونيات إنتاجية غير نظامية فضلاً عن مصارف صينية وأسواق أسهم محلية. ومثل شركتي «تشايبول» الكورية الجنوبية و«كبيريتسو» اليابانية قبلها، فقد حصل العديد من الشركات الصينية لاسيما تلك المملوكة للدولة، على هذه القروض عن طريق إجراء كان سياسياً بقدر ما كان اقتصادياً.

ولكن العلاقات المتوسعة مع المحنكين من أصحاب رأس المال يمكن أن تقدم مزايا مهمة. وتقدم الشركات الرائعة، التي درسنا أوضاعها والتي حاولت بالفعل البحث عن شركات عالمية تؤمن رؤوس الأموال، مثل شركة Sina أو UTStarcom، أمثلة واضحة عن هذه المزايا. والفائدة الواضحة هي بالتأكيد الوصول إلى رأس المال الأقل كلفة. ولكن هناك فوائد أقل وضوحاً كذلك؛ فأصحاب رأس المال المخاطر المحنكين، ومؤسسات رأس المال الخاص، والمصارف المتعددة الجنسيات، أو الهيئات الاستثمارية كلها تقدم وجهة نظر خارجية عن وضع الشركة، الأمر الذي يعمل بمثابة ضابط وميزان ممتازين للتقويم الداخلي للإدارة. فمثلاً، توفر التغيرات في الأوضاع الائتمانية والتبدلات في أسعار الأسهم إشارات تحذير سابقة لتهديدات أو فرص محتملة كما يراها الناس الذين تكون أموالهم عرضة للخطر⁽¹²⁾. ويمكن للعلاقات المتوسعة القائمة مع الشركات المتطورة التي تقدم رأس المال أن توفر

ضغطاً خارجياً لإحداث تغيير، وإعطاء إرشادات عن كيفية القيام بهذه التغييرات. تذكّر، على سبيل المثال، كيف اعتمد رئيس شركة «ساينا» زهيدونغ وانغ على أصحاب رأس المال المخاطر للمساعدة على تحديد العقوبات القائمة أمام رفع مستوى الشركة تدريجياً، وللحصول أيضاً على الإرشادات اللازمة بشأن كيفية التغلب على هذه العقوبات.

التزم الشفافية

إن إقامة علاقات متوسعة والمحافظة عليها غالباً ما تتطلب مستوى أكبر من الشفافية. ويجب على المديرين أن يلجؤوا إلى استمالة الشركاء الذين يتوسعون معهم في العلاقات للعمل معهم، وإحدى الوسائل المؤثرة في القيام بذلك هي زيادة مستواهم من الشفافية. وفي الواقع، فإن الشركات التي تطمح إلى التنافس مع شركة «غالانز»، وإقامة شراكة مع مؤسسات تجارية على مستوى عالمي لا تملك بوجه عام سوى خيار أن تصبح أكثر شفافية. وقد يفاجئ هذا التأكيد بعض القراء، في الصين وفي الغرب على السواء، الذين يعتقدون أن النجاح في السوق الصينية يعتمد على الوصول إلى معلومات لها امتياز خاص وارتباطات Guanxi مع أشخاص متنفذين - بخلاف الشفافية.

ويعد فهم الوضع السياسي أمراً مهماً في دول مثل الصين (أو الهند أو روسيا أو البرازيل أيضاً) التي تمر بتغييرات سياسية جوهرية فيما تقوم بالاندماج في الاقتصاد العالمي. وتحتل العلاقات مع صنّاع السياسة في الصين أهمية خاصة، لاسيما إلى الحد الذي تؤمن فيه تحذيراً مبكراً من حدوث تغييرات تنظيمية محتملة أو، والأفضل أيضاً، إلى الحد

الذي تلتبس فيه إسهام المسؤولين التنفيذيين في المساعدة على تكوين هذه السياسات الناشئة. وطبعاً، ذلك يصح بالمقدار نفسه في أي دولة أخرى في العالم؛ حيث تؤثر السياسة الحكومية في الصناعة. (وإذا ما كنت تشك في ذلك، فجرب التوصل إلى إبرام عقد دفاعي في الولايات المتحدة أو إدارة مصرف كبير في فرنسا من دون علاقات سياسية).

وتعمل القوى، التي تقوم بلا رحمة بفرض التنافس العالمي، على الضغط كذلك باتجاه تحقيق قدر أكبر من الشفافية، والحجة بسيطة؛ فالدخول في علاقات متوسعة مع العملاء وشركاء التقانة والمستثمرين والموردين يعزز من مقدرة المؤسسات التجارية الصينية على الاستمرار في أعمالها وتحقيق النجاح والازدهار في أسواق تعيش أوضاعاً مضطربة. ولكن هؤلاء الشركاء المحنكين كثيراً ما يطالبون بمستوى عالٍ من الشفافية قبيل الدخول في عمل. ويطلب أصحاب رأس المال المخاطر أو المصارف العالمية الإطلاع على الأوضاع المالية قبل (وبعد) المباشرة في عملية الاستثمار. ويصر عملاء أمثال شركتي فورد أو بي إم دبليو على مراقبة الجودة التي يتصف بها الموردون، وتكاليف الإنتاج، وعملية جرد البضائع لتدبر أمر سلسلة إمداداتهم الخاصة. وتطالب شركات التقانة الرئيسة مثل سيسكو Cisco أو آي بي إم I.B.M بإمكانية رؤية مخططات التطوير والتنمية التي يضعها شركاؤهم وأداء هؤلاء الشركاء بوضوح، مقابل دفع تكاليف عملية التطوير أو نقل وسائل التقانة. ويعد المديرون المحترفون الأكثر احتمالاً لتركوا شركة متعددة الجنسيات من أجل الانضمام إلى شركة صينية تتمتع بالشفافية بدلاً من شركة يكتنفها الغموض.

دروس من البرازيل

عندما يبحث المديرون الصينيون عن أفضل الأساليب فإنهم يلجؤون عادة إلى الولايات المتحدة أو اليابان أو أوربة الغربية. إلا أنه لفهم كيف تصبح أكثر شفافية في بيئة مبهما، فإن الأكثر تثقيفاً دراسة كيف حققت الشركات هذا الهدف في دول أخرى تتمتع بشفافية ضئيلة. وقد حددت دراسة شملت مؤسسات تجارية برازيلية ناجحة سلسلة من الخطوات الإبداعية استخدمتها المؤسسات لزيادة الشفافية بعيداً عن المتطلبات القانونية أو المعايير الخاصة بنظرائها من الشركات المحلية. (13)

افتح الكتب

كانت شركة الإنشاءات الهندسية البرازيلية «برومون» Promon، ومنذ بداية تأسيسها، مملوكة من قبل موظفيها. وتطلب خيار النمط التنظيمي هذا من شركة «برومون» أن تكشف عن كل تعاملاتها التجارية لحملة الأسهم فيها، أكثر من خمس مئة شريك بالإجمال. وقد يرى الكثيرون من كبار الموظفين التنفيذيين في هذا المطلب عبثاً، ولكن شركاء «برومون» الكبار رأوا فيه في الواقع مصدراً لميزة تنافسية. وأتاحت تركيبة الشراكة الخاصة بشركة «برومون»، لها أن تتأى بنفسها عن الفساد الحكومي. وصرح أحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة «برومون»:

أذكر في وقت من الأوقات عندما زارنا سيد محترم كان يمثل مسؤولاً حكومياً كبيراً. وقد طلب منا راجياً أن نتبرع بعشرة بالمئة من كل العمل الذي كنا نقوم به لمصلحة الحكومة إلى صندوق

سري خاص. فقلت له: إننا ببساطة لا نستطيع أن نفعل ذلك. ونظراً لكوننا شركة مملوكة من قبل الموظفين فإننا لن نكون قادرين على إخفاء مثل هذه المعاملة التجارية. ولذهولي، فقد تفهم الموقف، حتى إنه تعاطف مع قيمنا. ولم يقتصر الأمر على عدم خسارتنا أي عقد مع الحكومة عقب تلك الواقعة، إنما أحال إلينا هذا السيد المحترم ذاته أعمالاً ومشروعات عدة لأننا كنا جديرين بالثقة. ولطالما اجتذبت السمعة التي اكتسبتها شركة برومون في الاحترافية والأمانة والصدق زبائن وشركاء على نحو ثابت. وفي عام 1993، مثلاً عندما كانت شركة نورثرن تيليكون (Nortel) تبحث عن شريك محلي جاءت مباشرة إلى شركة برومون لأنها كانت قد خسرت أموالاً كثيرة بفعل علاقة سابقة مع شركة برازيلية، وكانت تبحث عن شركة يمكنها الوثوق بها.

قم بإعداد معلومات أكثر مما تتطلبه أسواق الأوراق المالية

استفادت المؤسسة المصرفية البرازيلية الرائدة «آيتو» Itau من التزامها الشفافية في أسواق الأوراق المالية. وفي عام 2001 انضمت «آيتو» طوعاً إلى المستوى 1 الخاص بتقديم البيانات في مؤشر حوكمة أسواق الأوراق المالية في مدينة سان باولو، وكانت ملتزمة ذلك بتقديم تقارير أوفر مما كان مطلوباً منها أن تقدمه بموجب القانون. وفي العام ذاته، بدأت بإجراء تبادلات تجارية بإيصالات الإيداع الأمريكية في سوق نيويورك للأوراق المالية. وقد ربحت الشركة سلسلة من الجوائز على قيامها بتقديم التقارير وعلى العلاقات القائمة بين المستثمرين، بما فيها جائزة منحها إياها مجلس الحكام في المصرف الاحتياطي

الفيدرالي الأمريكي. وعادت عمليات الاستثمار التي أفصحت عنها شركة «آيتو» والمعاملة العادلة للأقلية من المستثمرين بالفائدة على الشركة: فقد تفوق أداء أسعار أسهم الشركة بسهولة على أداء نظرائها، وكانت قادرة على أن تستثمر في سوق صكوك اليورو من أجل إحداث تخفيض كبير في إجمالي تكلفة رأس المال.

التمزم هيكلية إدارة واضحة

في عام 2001 أصدرت مجموعة تكتل شركات «فوتورانتيتم» Votorantim، التي تديرها الأسرة، تقريراً سنوياً للمجموعة كلها. وقد أنشأت هيكلية جديدة للإدارة مع مجلس أسري منفضل للتعامل مع قضايا محددة للأسرة، تاركة المديرين المحترفين يتولون إدارة الأعمال والمشروعات. وتعد عمليات انتقال الملكيات بين أفراد الأسر أموراً حساسة، ويمكن أن تؤدي إلى مشكلات داخلية تهدد العمل. ولتفادي حدوث مشكلات كهذه، تقوم مجموعة «فوتورانتيتم» بتنفيذ خطة انتقالية تدريجياً، والإبلاغ عن عملية الانتقال على نطاق واسع.

اجعل الشفافية أساساً لمؤسستك

جعلت شركة مستحضرات التجميل البرازيلية «ناتورا» Natura من الشفافية أساساً للمؤسسة التجارية كلها حينما أدخلت تغييرات على عملها لدخول ميدان المنافسة في التسعينيات من القرن الماضي. وكان المؤسسون الثلاثة لشركة «ناتورا» قد استطاعوا، في مواجهة الأزمة الاقتصادية التي تفشت على مستوى البلاد في عام 1989

والانفتاح في الاقتصاد البرازيلي بعد ذلك بعام، أن يعتمدوا في عملية التحول داخل الشركة على قيمة الشفافية. والتزمت الإدارة سلسلة من الإجراءات التي كانت متسقة مع الشفافية. وتم دمج سبعة مكاتب فرعية في مقر واحد من دون جدران، حيث كان كل شخص يجلس داخل مقصورة صغيرة مفصولة عن بعضها بعضاً داخل القاعة نفسها، ويأكل في المطعم نفسه. وركزت الشركة حملتها التسويقية كلها على الشفافية تحت شعار «الصدق في مستحضرات التجميل». فمثلاً في عملية تسويقها لمنتجات كريم كرونوس Chronos المضاد للتجاعيد استعانت الشركة بعارضات كن أكبر من سن الثلاثين، واستعانت بمستهلكين حقيقيين. وفق أحد المشاركين في تأسيس الشركة: «إننا لن نكذب عليك ونقول لك: إنك سوف تبدين أشبه بالعارضة الألمانية كلوديا شيفر إذا ما قمت بشراء منتجاتنا، ولكن إعلاناتنا تقول لك: إنك سوف تظلين جميلة برغم ذلك»

إن الحجة القائلة: إن «للشفافية منفعة» ليس تعبيراً عن مجرد أمانى وأضغاث أحلام ساذجة، وإنما هي بالأحرى حقيقة ثابتة لا تقبل النقاش حينما تفرض المنافسة العالمية الشفافية على الشركات. ولا بد للشركات الصينية لكي تتنافس عالمياً أن تستسلم باطراد لهذا الضغط. وعندما يتعلق الأمر بالشفافية، فإن شركات تجارية مثل «غالانز» تمثل الاستثناء والخروج عن القاعدة، بقيامها بإيجاد جزيرة من الشفافية في بحر من اللاشفافية. ويحظى العمل التجاري الصيني كله بمجال واسع للتحسن لناحية الشفافية. وفي دراسة استطلاعية عالمية أعدتها أخيراً

مؤسسة «برايسوتوتروهاوسكوبرن» للمحاسبة، احتلت الصين المرتبة الثانية في المحافظة على الشفافية تتقدمها روسيا فقط من بين الأنظمة الاقتصادية الكبرى في العالم.⁽¹⁴⁾ ولم تكن «غالانز» الشركة الوحيدة في عينتنا التي تتمتع بالشفافية، فقد تم كذلك إرغام الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية ناسداك (أي UTStarcom، AsiaInfo، Sina) من قبل المستثمرين والهيئات التنظيمية على السواء على اعتماد الشفافية. وكانت الشركات الأخرى، كشركة «هاير»، أقرب إلى خليط من مجموعة أشياء -شفافة داخلياً (تذكر تصنيف فئات الإدارة المعلق قرب باب المطعم) ولكنها غير واضحة في تقاريرها إلى الأسواق المالية.

كيف بإمكان الشركات أن تصبح أكثر شفافية في دولة ذات شفافية ضعيفة؟ هنا يكون لدى المديرين في الصين (وفي أماكن أخرى) الكثير ليتعلموه من أفضل الأساليب المتبعة في البرازيل، حيث أقام القليل من الشركات البارزة جزءاً من الشفافية في بحر من اللامشفافية (راجع الإطار الوارد أعلاه).

الخلاصة

ناقش هذا الفصل تكاليف وفوائد علاقات الشراكة وجادل في أنها تتغير باستمرار في الأسواق غير المستقرة. وحدد الفصل سلسلة من التحركات الملموسة التي يستطيع رواد الأعمال والموظفون التنفيذيون القيام بها لإدارة العلاقات بحيوية. وتلخص اللائحة الآتية النقاط الرئيسية.

● العلاقات الحيوية هي الميزان المتبدل للتكاليف والفوائد التي تميز علاقات الشراكة في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها، حيث يمكن للمصالح بين الشركاء أن تتغير جذرياً وبسرعة. وتشمل فوائد مثل هذه العلاقات الوصول إلى الموارد، وتقليل الاستثمار، ودخولاً وخروجاً متسارعين، وتقاسم المخاطر. إلا أن بإمكان العلاقات أيضاً أن تتحول إلى قيود تحد من درجات حرية الشركة.

● العلاقات المتوسعة هي ارتباطات مع شركاء على مستوى عالمي تُعرّف الموظفين التنفيذيين على أفضل الوسائل، وترغم الشركة على مقارنة هذا المستوى العالي من الأداء بحد ذاته. وعن طريق محاولة البحث النشطة عن العلاقات المتوسعة وحصر المؤسسات بداخلها، يستطيع المديرون أن يخرجوا شركاتهم من دائرة أساليب الدرجة الثانية المتبعة في العمل، والمساعدة على سد الفجوة القائمة مع الشركات التي تحتل موقع الصدارة عالمياً في صناعتها.

● الشفافية المتزايدة تتيح للشركات استقطاب الشركاء الذين تقيم معهم علاقات متوسعة، والحفاظ عليهم. وبإمكان الموظفين التنفيذيين العاملين في الأسواق التي يكتنفها الغموض، مثل السوق الصينية، أن يقدموا التزامات جديدة بالثقة ذات مصداقية لزيادة شفافية مؤسساتهم؛ بما في ذلك فتح كتبهم الدراسية، ونقل معلومات أكثر مما هو مطلوب، وتأسيس هيكلية إدارية واضحة.