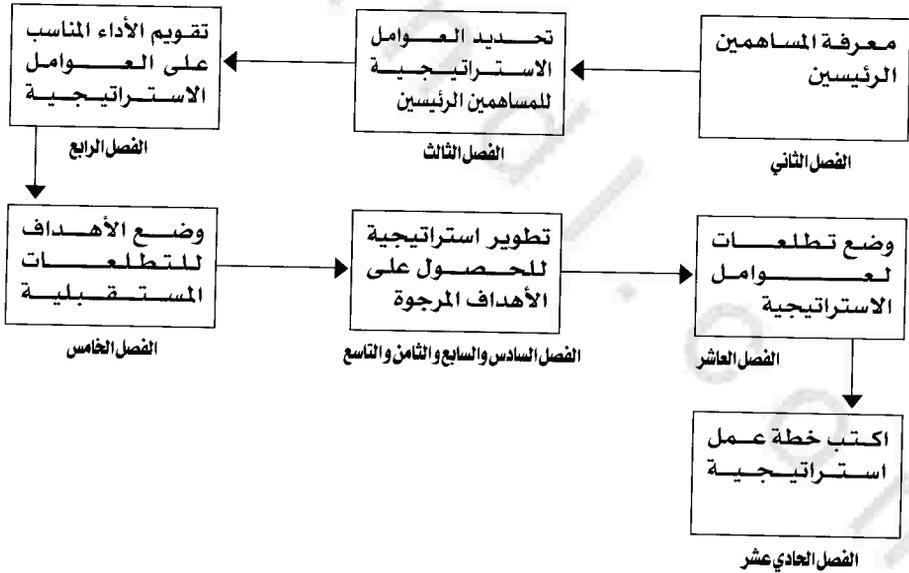


## الفصل الثامن

لماذا لا يعد التنوع في

الأعمال استراتيجية؟



obeikandi.com

موضوع هذا الفصل هو استراتيجية المدى، وهي تعني بالتنوع.

للتنوع معارضوه، وآراؤهم مشحونة بصور الفشل التي صاحبت تاريخياً، وخاصة حين يكون مدفوعاً بدافع السيطرة. يصبح التنوع مخاطرة حين يشتمل على سيطرة كبيرة، كما سيوضح هذا الفصل في عرضه لمؤسسة بيرتز فيليب، ولهذا الأسلوب بالتأكيد نتائج مأساوية.

من المهم أن نلاحظ هنا أننا مهتمون بتنوع الصناعات، وليس بتوسيع نطاق المنتج - الذي يشير إليه الناس على أنه تنوع. أي مؤسسة تكون عرضه للدخول في التنوع الصناعي إذا مدت جهودها إلى أكثر من صناعة. مثلاً، مؤسسة سميكو منتجة لمنتجات صناعية وموفرة لخدمات صيانة المكاتب.

التنوع كما يطبق على منتج أو نطاق خدمة ما، هو في الوقت نفسه، يركز على العامل الاستراتيجي للعملاء، وزيادته قد تتضوي تحت استراتيجية القياس.

تخبرنا تجربتنا بأن معظم المؤسسات لديها مشكلة مع التنوع. فهم لا يعرفون إلى أين يتجهون، فهم إما خائفون من الموضوع إلى الدرجة التي تجعلهم لا يفكرون فيه، أو أنهم بكل بساطة غير مدركين للأخطار التي لديهم مشكلة مع التنوع. هم مندفعون إليها.

وبما أن كلا الجهتين متطرفتان وغير مناسبتين، فما هي المنهجية المناسبة للقضية؟ الجواب يكمن في وصف استراتيجية المدى نفسها: وتشمل معرفة العوامل الاستراتيجية في الصناعة الجديدة.

### استراتيجية المدى:

خلافاً لاستراتيجية القياس التي تبنى فيها الميزة التنافسية على العوامل الاستراتيجية في مؤسسة أو وحدة عمل في صناعة معاصرة، فإن

استراتيجية المدى تهتم بتطوير ميزة تنافسية على عوامل استراتيجية مختلفة. بمعنى آخر، تشمل استراتيجية المدى أخذ قرار بدفع نشاط مؤسسة إلى صناعة مختلفة ثم تطوير ميزة تنافسية من هناك.

وحيث نقول صناعة مختلفة فليس بالضرورة أن نفكر في دفع المؤسسة من التصنيع إلى خدمات الفنادق! فتغير الصناعة قد يكون أقل وضوحاً من ذلك بكثير، كما سنرى قريباً في حالة سلسلة محلات الهدايا، جراسيس جفتز.

في استراتيجية القياس نحن نبحث في العمق لميزة تنافسية على العوامل الاستراتيجية، وفي استراتيجية المدى، نحن نبحث عن التوسع، فنحن نوسع تركيز المؤسسة.

### استراتيجية المدى والتنوع

الخيار الاستراتيجي المذكور في الشكل 7.1 لاستراتيجية المدى هو "التنوع/ الازدياد عبر الصناعات". ونحن نعلم أن التنوع يشمل توسيع نشاطات المؤسسة، وعلى النقيض فإن الازدياد تقليل النشاطات. والرائج الآن هو الازدياد، عادت المؤسسات إلى "محور العمل" وألقت "بالنشاطات غير المحورية" إلى جانب. التنوع والازدياد وهما وجهان لعملة واحدة. وسوف نركز على التنوع، لأن نجاح تطبيقه أصبح مشكلة.

ماذا لو أن مؤسسة أو وحدة عمل قومت صناعتها على أنها ليس لها مستقبل عظيم؟ مثلاً، قد يكون عدد من المنافسين الجدد على وشك دخول السوق أو ربما النمو أصبح بطيئاً. هنا قد يكون السبب قفزة تقنية جديدة سوف تجعل منتجات أو خدمات معينة قديمة ومهملة. في مثل هذه الظروف، قد تحترق المؤسسة أو وحدة العمل في أن تخوض غمار التنوع.

من المهم معرفة أن التنوع لا يعني الاستراتيجية في معجمنا. الاستراتيجية تشمل حيازة ميزة تنافسية وبالضبط على العوامل الاستراتيجية نفسها. التنوع بحد ذاته، لا يفعل ذلك، فإذاً هو ليس باستراتيجية.

ويعرض التاريخ النتائج الخاسرة للتفكير في التنوع كاستراتيجية. العديد من المؤسسات اتبعت هذا الطريق وفي عقولها المقولة "العشب أكثر اخضراراً على الجانب الآخر من الطريق" لكي يكتشفوا أنه في الحقيقة "تراب محترق". بعض الصناعات عادة تبدو من بعيد أكثر جاذبية من تلك التي تملكها، ولكنها لا تبدو بتلك الجاذبية متى ما دخلتها.

إذا لم يكن التنوع استراتيجية، فما هي إذن الاستراتيجية؟ نستطيع أن نقول إنها وسيلة لإيجاد استراتيجية جديدة. لاحظ الكلمات المستخدمة في التعريف لكلمة "مدى" في الشكل 7.1 "تتفوق على المنافسة على العوامل الاستراتيجية المتغيرة"، التأكيد هنا هو على العوامل الاستراتيجية. إذا أردنا أن نخوض غمار التنوع فيجب أن نعرف جيداً ماذا نفعل. ونحن حقيقة نخلق مشكلة حين نختار عوامل استراتيجية مختلفة. المشكلة هي: كيف نحصل على ميزة تنافسية على العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالصناعة الجديدة؟

وبالتالي، ونتيجة لاستخدامنا التنوع فإننا نعود إلى مربع واحد. فنحن نعود إلى المشكلة التي واجهناها مع استراتيجية القياس. وعلى كل حال، إذا لم تكن حذرين فإننا نزيدها. فنحن الآن لدينا مشكلتان وليست واحدة. واحدة في صناعتنا الحالية، التي يجب أن نطور فيها استراتيجية المدى، والأخرى في الصناعة الجديدة التي يجب أن نطور لها استراتيجية إضافية، على مجموعة جديدة من العوامل الاستراتيجية.

من السهل رؤية لماذا لا يجب التفكير في التنوع كاستراتيجية، ولكن كحجر بداية لتطوير استراتيجية.

الأمثلة الثلاثة التالية تعطي تحذيراً واضحاً، في حالة شركة جراسيز قفت (ليس الاسم الحقيقي)، وبرنز فيليب أدى إلى كارثة، وقصة نجاح لسيمكو.

### جراسيز جفت

لكي نستعرض استراتيجية المدى، لنر سلسلة محلات الهدايا المدعو جراسيز جفت. فهي تباع المنتجات الحرفية/ الفنية، مثل: الفخار والمصنوعات اليدوية، بطريقة التجزئة المعتادة. قرر المحل أن ينوع بالدخول إلى صناعة الطلب بالبريد بسبب الوضع التجاري المتردي لمحل هدايا التجزئة، لأنه حتى في حالة تحسين المحل لأدائه على العوامل الاستراتيجية الستة ذات العلاقة، فإنه سيرى تحسناً طفيفاً في الدخل لا أكثر.

وضع هذا التقويم على أساس بنية هذه الصناعة. تؤمن الإدارة بأن احتياطيتها المالي سوف يجبر دائماً على التدني لدخول منافسين محطمين للأسعار يتزايدون يوماً بعد يوم.

وعلى أي حال، التنوع يجلب معه مشكلات، إحداها أنه يجب على الإدارة أن تحدد وتفهم بشكل كامل العوامل الاستراتيجية التي تتعلق بصناعة الطلب البريدي. بالإضافة إلى أن بعض العوامل الاستراتيجية المتعلقة بتجارة التجزئة سوف لن تنطبق على الطلب البريدي. انظر إلى القائمة التالية:

- ❖ الموقع (ليس بذى علاقة في الطلب البريدي).
- ❖ ساعات العمل (ليس بذى علاقة في الطلب البريدي).
- ❖ خدمة العميل (معرف بطريقة مختلفه في الطلب البريدي).
- ❖ نطاق البضاعة المباعة (ذو علاقة لكل وليس فقط للمنتجات الخاصة بالطلب البريدي).
- ❖ عرض المحل (ليس بذى علاقة في الطلب البريدي).
- ❖ السعر(ما زال ذا علاقة ولكن فقط للمنتجات الخاصة بالطلب البريدي).

تبين هذه القائمة عدد العوامل الاستراتيجية التي ربما كانت وراء قوة محلات جراسيز جفت، هذه العوامل أصبحت فعالة في طريق التنوع. بالإضافة إلى أن التنوع يجلب عدداً آخر من العوامل الاستراتيجية التي يجب أن تطور. أحدها التوصيل.

من هنا - وبغض النظر عن التنوع - يجب على الإدارة أن تواجه مشكلة كيف ستتفوق في الأداء على المنافسة. هذه المشكلة ما زالت قائمة.

يكون التنوع ناجحاً حين

يستطيع أن يوصل ميزة تنافسية  
على العوامل الاستراتيجية. حين  
يمكن أن يكون التنوع ناجحاً إذا استطاع أن يوصل  
ميزة تنافسية على العوامل الاستراتيجية.

ينظر إليه بهذا المفهوم، سوف ينظر إلى مهمة النجاح التنويعي على أنها صعبة بكل تأكيد. في المثال التالي، التنوع أدى إلى نتائج خطيرة.

### برنز فيليب

مؤسسة برنز فيليب هي محل ذو ملكية دولية ومقرها أستراليا. في عام 1983، كانت تضم 175 نشاطاً تجارياً يتراوح ما بين تجار الجملة إلى التمويل، إلى صناعة الأفلام وأي شيء بينهم.

في عام 1984 تلقى المدير التنفيذي للمؤسسة أكثر من خمسين تقريراً من المديرين، وما بين تلك السنة والعام 1996، بيعت أعمال واستثمارات بقيمة مئة وثلاثة بليون دولار، واشترت المؤسسة أعمالاً تجارية بقيمة مئة وسبعة بليون دولار.

ظهرت بذور موت المؤسسة في إعادتها النظر لاستثماراتها. المؤسسة لها خبرة في إنتاج الخميرة ورائدة عالمية في هذا المجال. حاولت تنويع إنتاجها والدخول في إنتاج المضادات الحيوية، وقامت باستثمار مئة وخمس

وتسعين مليون دولار في العام 1987 لشراء مؤسسة مضادات حيوية إيطالية. ودفعت مئة مليون دولار أخرى حين تطلبت المشكلات البيئية بناء مصنع جديد. هذا الاستثمار الأولي بمبلغ مئتين وخمس وتسعين مليون دولار، كان بداية الفشل. ولذلك في عام 1995، بيعت المؤسسة التجارية الإيطالية بأربع وأربعين مليون دولار بخسارة تقارب مئتين وخمسين مليون دولار.

المجال الآخر التي رأت مؤسسة برنز فيليب فيها فرصة للتنوع كانت البهارات. وقررت أن تقتحم أسواق الولايات المتحدة، ولكن لكي تفعل ذلك كانت تحتاج إلى أن تضع في الحسبان منافسة شركة مكورفيك وشركاه، التي تملك 30% من أسهم سوق البهارات. وأيضاً المؤسسة تاجرت بالبهارات في ألمانيا، والمنافسون في كلا البلدين حاربوا للبقاء.

أخذت المعركة في الولايات المتحدة شكل دفع مبالغ إضافية لتجار التجزئة لضمان وضع المنتجات في أماكن بارزة على رفوف السوبر ماركت. هذه "الألعاب الصغيرة" كلفت بيرنز فيليب مبلغ خمس وعشرين مليون دولار في عام 1993 وخمس وستين مليون في عام 1997. واتضح أن شركة مكفوريك مستعدة للقتال حتى النهاية.

والنتيجة كانت أن كلا الاستثمارين: المضاد الحيوي والبهارات كانا كارثة على المؤسسة. كان لديها تجارة جيدة في العام 1983 وما زال لديها، تقنية لإنتاج الخميرة. وحصلت على جزء من السوق العالمي لإنتاج الخميرة من 1% في العام 1981 إلى 7% في العام 1990 وإلى أكثر من 16% الآن. وبالتأكيد فهي قائدة عالمية في هذا المجال. ولكنها أخطأت في العلاقة ما بين الخميرة والبهارات والمضادات الحيوية. العوامل الاستراتيجية التي تناسب رائدة دولية في الخمائر ليس بالضرورة أن تترجم إلى جعلها موزعة مؤثرة للبهارات لمحلات التجزئة والسوبرماركت، أو منافساً مؤثراً في سوق المضادات الحيوية. فالمجالان مختلفان عن بعضهما.

نهاية الأمر أن مؤسسة بيرنزر فيليب الآن بقيت كما كانت عليه. ورأس مالها التجاري قد تدنى بشكل مأساوي. وهي لم تدفع أرباحاً لعدة سنوات وتناضل لكي تستمر.

### سيمكو

ليس من الضروري أن يعني التنوع كارثة كما يوضح ذلك مثال مؤسسة سيمكو. ولكن الفرق بين تجربة بيرنزر فيليب وسيمكو واضح. أولاً، مؤسسة سيمكو تنوع جزئياً وليس بالسيطرة على الصناعة. ثانياً، هذا التنوع الجزئي يكون بالتعاون مع شركاء لهم تجربة في الصناعة الجديدة.

لنلق نظرة على قصة مؤسسة سيمكو.

مؤسسة سيمكو هي مؤسسة مصنعة ومقرها البرازيل، وهي تقدم الخدمات والآن شركة رقمية. خلال العشر سنوات الماضية، نمت بثبات، ورفعت أرباحها أربع مرات وزادت عدد موظفيها من 450 إلى 1300 موظف. حين بدأت في بداية التسعينيات، كانت تصنع منتجات مثل: المضخات، الخلاطات الصناعية، ومغاسل الصحون. وفي العقد الأخير، نوعت بنجاح وامتدت إلى خدمات عالية المردود، والآن 75% تقريباً من تجارتها يأتي من قطاع الخدمات. ومدت تنوعها إلى تجارة الشبكة العنكبوتية وتتوقع أن يكون ربع أرباحها من نشاطات الشبكة في المستقبل القريب.

تحول مؤسسة سيمكو لافت للنظر. منذ عشر سنوات كان أحد الأشياء التي تصنعها المؤسسة أبراج التبريد للبنىات التجارية الكبيرة. وانتقلت من التصنيع إلى الخدمات. ولكنها توسعت إلى إدارة صيانة أبراج التبريد. وانتقلت من التصنيع إلى الخدمات.

هذه الإضافة لعنصر خدمة أساسي إلى قلب تجارتها القائمة على التصنيع امتدت أكثر حين أصبحت توفر خدمات الصيانة لضاغطات الهواء في مكيفات التبريد، واتسعت أيضاً حين تولت جميع أعمال الصيانة للعملاء. وهذه تشمل إضافة التنظيف، والضمان والصيانة العامة.

ولكي تقوم بكل ذلك بحثت المؤسسة عن شريك ووجدت مجموعة روكفلر وقطاع كश्مان وويكفلد إحدى أكبر شركات إدارة القطاعات والممتلكات في الولايات المتحدة. وكونت شركة مناصفة 50/50 مع هذه المؤسسة في البرازيل. والآن وبعد مرور خمس سنوات على بدايتها حصلت هذه المشاركة على أرباح بقيمة ثلاثين مليون دولار.

هناك عدة أسباب لنجاح هذا التنوع، ولكن السبب الرئيس هو دخول مؤسسة سيمكو الشراكة مع شريك لديه فهم لطبيعة العمل الذي ترغب فيه. مؤسسة كश्مان وويكفلد التي فهمت صناعة إدارة الممتلكات وفي المقابل مؤسسة سيمكو فهمت الظروف المحلية البرازيلية.

قاد هذا الدمج المعرفي إلى فهم واضح للعوامل الاستراتيجية، وبنيت الميزة التنافسية حولهم. ثلاثة من هذه العوامل لها أهمية خاصة: السعر، ونطاق الخدمات، وخدمات العملاء. بالنسبة إلى السعر كانت سيمكو مبتكرة، فبدلاً من أخذ أتعاب مبنية على مناطق البناء، قامت المؤسسة بتطوير نموذج شراكة وذلك بأن تكون الرسوم مبنية على الادخار الذي قام به العملاء المساهمون.

كما قامت بإيجاد عدد من الخدمات التي أوصلتها إلى الميزة التنافسية. مثلاً، لعميل واحد، أخذت على عاتقها مهمة مئة وستة وعشرين مقالول ثانوي موفرة نطاقاً واسعاً للصيانة وخدمات الضمان - من تغيير الإضاءة إلى إدارة قافلة من السيارات إلى صيانة المصاعد الكهربائية.

وفرت سيمكو جميع هذه الخدمات تحت سقف واحد . وهذا دعم أداءها الجيد على السعر ونطاق الخدمات مع خدمة عمل رائعة.

والآن توسعت سيمكو في التنوع إلى ثمانية مشاريع عالية الخطورة في مجال الشبكة العنكبوتية. ومن المدهش حقاً أن المؤسسة نمت مباشرة من المبادلات الخدمية السابقة. مرة أخرى، حرصت مؤسسة سيمكو على أن تشرك الآخرين معها. لننظر إلى مثالين آخرين. في حالة - إدارة الجرد ارتبطت مع جونسون كونترولز. وفي مجال إدارة الابتكار، ارتبطت مع أكبر شركة متابعة ابتكار في العالم RGIS والآن لديها نظام تحكم فعال على الشبكة العنكبوتية يساعد شركات في الشبكة العنكبوتية لتنظيم استكمال إجراءات الطلبات الإلكترونية. وتستمر القائمة إلى الدرجة التي تصنع فيها مؤسسة سيمكو ثورة في عملية البناء في البرازيل. قامت بتأسيس مشروع مشترك مناصفة مع شركة برمجيات الشبكة العنكبوتية الأمريكية، بدكوم، وأيضاً قامت بتأسيس شركة جنوب أمريكا لمنافذ الشبكة العنكبوتية لجميع أعمال بناء هذه الصناعة. وبنيت الشركة تجارتها بأخذها مبالغ على المعاملات التبادلية على جميع الأعمال التي تمر من خلال هذه المنافذ.

هذه الشركة هي مثال لنجاح سياسة التنوع ولكن مناقشة أسباب نجاحها تختلف عن التي ندرسها هنا. يدعي مؤسسها ريتشارد سيلمر أن سيمكو "تحولت إلى رقمية دون استراتيجية" فهو يؤكد أن نجاح مؤسسته يعود إلى إيمانه بالناس والسماح للموظفين بأخذ المبادرات.

كما هي مهمة هذه العناصر في حالة مؤسسة سيمكو، فإنه أيضاً من المهم معرفة كيف تمكن موظفو المؤسسة من تطبيق هذه الاستقلالية التي هي موضوع الاهتمام هنا. أولاً، نحن نرى أن هذا النمو ظهر على شكل أجزاء وليس بالسيطرة. هذا يسمح لموظفي سيمكو بالتعلم. ولكن ماذا

يتعلمون؟ هم يتعلمون عن الصناعات التي ينوعون من خلالها. فهم يتعلمون تدريجياً ويصححون أخطاءهم حين تظهر، وعادة الأخطاء ليست مفاجئة. ومصدر ثقتهم أنهم يتعلمون العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات التي ينوعون فيها.

سبب رئيس آخر لنجاح مؤسسة سيمكو في سياسة التنوع أنها تشجع الشراكة. فهم "يشاركون بلا تمييز" إذاً نحن اقتبسنا سيمكو. متى ما بدأت المؤسسة عملاً جديداً فإنها دائماً تبحث عن شريك. أحد فوائد هذه الطريقة أن مؤسسة سيمكو تصل إلى عمق تجربة الشريك التي تتعلق بفهم العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالعمل الجديد.

الخلاصة إذاً، إن نجاح مؤسسة سيمكو بسياسة التنوع بني على التروي.

ترويها في الطريقة التي تنتهجها للنمو، جزيئاً، وترويها في الطريقة التي تدخل بها إلى فرص التنوع، فهي تأخذ وقتاً مع شركائها لكي تفهم العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة.

بقيت ملاحظة واحدة على مؤسسة سيمكو وفلسفتها التنوعية. مؤسسها سيلمر يدعي: "أنه ليس لديه أي فكرة عن نوع عمل مؤسسة سيمكو ولا يريد أن يعرف". وهذه فلسفة إدارة غير معتادة. على الرغم من كل القوة الواضحة لمؤسسة سيمكو، هناك أخطار. ونتساءل في أي مرحلة يستثمر صاحب البنك في عمله هو، على الرغم من أنه عمل متنوع، ويخسر المعرفة العميقة للعوامل الاستراتيجية المطلوبة للمتخصص في الصناعة؟ قارن هذا بشركة نستله أكبر شركة أغذية في العالم، والتي بقيت بثبات في مجال الأغذية. وبما أن مؤسسة سيمكو ما زالت في النمو فإننا نرغب مستقبلاً بشوق (1).

(1) Semler, R., "How We Went Digital Without a Strategy," Harvard Business Review 2000, Sept-Oct. 51-58.

## المدى والتنوع:

التنوع مهمة مرعبة - وتكون أكثر رعباً بسبب جموع الفاشلين، ولكن ليس بالضرورة أن تكون كذلك، من الممكن أن تنتهج بعقلانية. استراتيجية المدى هي الطريقة العقلانية، بما أنها تركز بشكل تام على العوامل الاستراتيجية، وعلى التنوع فقط كحجر البداية.

---

هذا التفكير التراجعي عن استراتيجية المدى تركز بشكل تام على العوامل التنوع مهم، لأنه أصبح وسيلة لإيجاد العوامل الاستراتيجية وعلى التنوع كحجر البداية فقط.

---

العوامل الاستراتيجية. ما زالت الاستراتيجية في نظامنا تبنى على العوامل الاستراتيجية، وحياسة ميزة تنافسية على هذه العوامل صعب في الصناعة الجديدة كما هو في الصناعة الحالية. إذا كان التنوع على جدول الأعمال، فإن طرح أسئلة باستمرار عن العوامل الاستراتيجية يفترض أن يجنب الكارثة.

تطوير الاستراتيجية لا يجب أن يتوقف عند استراتيجيات القياس والمدى. وإلا فإن فرص استراتيجية إضافية قد تضيع. كيف تتجنب الاستراتيجية الساذجة هذا هو موضوع الفصل القادم.

