

كيف تقوم الفرص تقوياً سريعاً واستراتيجياً؟

كيرستين د. سانديبرغ

أوجد الإنترنت تسونامي الفرصة الذي صرف انتباه شركات كثيرة عن أعمالها الرئيسية. في سباق من أجل اللحاق بالموجة، أدارت تلك الشركات وحدات إنترنت كما لو أن الإنترنت كانت نموذج أعمال وليس تكنولوجيا جديدة. فقط بعد تدفق كثير من «الأموال الصامتة» (1) في مصرف دوت. كوم ثابوا إلى رشدهم. يقول بول دينبغر رئيس شركة - Broadview وكبير مديريها التنفيذيين ومستشار مكتسبات واندماجات ومتخصص أسهم خاصة: «مجرد كون الإنترنت يغير كل شيء لا يعني أن كل ما يتعلق بالأعمال التجارية يتغير»، كما وصف كين فوكس المدير الإداري في Internet Capital Group وهي شركة تجارة إلكترونية وشركة تعمل وسيطاً بين مؤسسة تجارية وأخرى، ليس بين مؤسسة تجارية وزبائن عاديين: «التوتر الصحي بين الربحية والنمو... يركز على التنفيذ الجيد». إنه موجود حتى تعزز الشركات الأقل نمواً نموها وتنتج الأرباح. أما الشركات عالية النمو مثل: Amazon. Com فإن المهمة

الآن هي أن تركز على الأصول المالية التي تنتج الأرباح في الوقت الذي تواصل فيه نموها. إن شركات راسخة مثل American Express يجب أن تتعلم كيف تقوي أصولها الأساسية كي تحافظ على أموال الشركة عائمة. إن العامل المعرقل، مع ذلك، ليس ندرة الفرصة بل طوفانها. لم تعد الفرصة تصطدم بشيء، بل إنها تتدفق مثل صنوبر نار مفتوح وفقاً لما يقوله البروفسور المساعد دون سول من مدرسة الأعمال في هارفارد. إن الاحتمالات يمكن أن تكون مربكة: هل يجب علينا أن نستغل الموارد الموجودة أم يتعين علينا إيجاد موارد جديدة، هل يجب أن نقوي موقعنا الحالي أم ندخل إلى أسواق جديدة؟ هل يجب أن نمضي وحدنا أم يجب أن نجد شركاء؟

ابحث عن مَسِيَلَاتٍ وسدود

مع «ماء، ماء» في كل مكان» كيف يختار المديرون القطرة التي تستحق الشرب؟

اختر «عدداً صغيراً من العمليات المهمة إستراتيجياً التي تضع الشركة حيث يكون تدفق الفرص أسرع وأعمق»، هذا ما ينصح به البروفسور المساعد دون سول في مقالة كتبها مؤخراً في: Harvard Business Review بمشاركة كاثلين إيزينهاردت.

مديرون تنفيذيون مثل رئيس Yahoo تيم كوغل يعرفون أن الفرص الأغنى تبرز بسرعة وعلى نحو غير متوقع في أثناء انتشار الفوضى الشاملة في السوق. في سوق Yahoo توجد الفوضى في إنتاج المحتوى

كيف تقوّم الفرص تقويمياً سريعاً واستراتيجياً؟

وتوزيعه، ويتنبأ كوجل بأن الإمكانيات الأفضل لشركته ستكون موجودة على طول محتوى «السلسلة الغذائية» (2) إستراتيجيته -تبدأ مع الرابطة الأكثر بدائية، تغييرها، وتنشأ من هناك- تعكس شعار الشركة، وهو: «Yahoo ياهو هو المكان الوحيد الذي سيكون على أي شخص أن يقصده كي يعثر على أي شيء وأي شخص» ويبقى على اتصال معه.

وهكذا فإن Yahoo جمع صفحات من المعلومات بواسطة أدوات بحث، ثم انتقل إلى أدوات التواصل والاتصالات، ثم توجه إلى قضايا التجارة والصفقات المأمونة.

انتبه إلى فوضى السوق. ابحث عن العوائق في العمليات
والمجالات، حيث أصحاب المواقع الأساسية تجاوزوا
حاجات الزبائن والمنتجات بميزات كثيرة جداً

«انظر إلى العوائق» في العمليات - مثلاً عجز عرض النطاق الترددي والسطح البيئي للمستخدم القديم جداً كي تجد فرصاً للنمو، كما يقول دينيغر ناصحاً. بالإضافة إلى ذلك، يقترح مايكل أوفردوف المدير التنفيذي الرئيس لشركة الاستشارات Innosight أن تنظر إلى الزبائن المخدمين للغاية والمجالات حيث أصحاب المواقع الأساسية تجاوزوا ماهية حاجات السوق وميزات المنتج التي تتيح للمستخدمين مزايا تفوق ما هم بحاجة إليه.

القواعد البسيطة: ما هي وما ليس هي

بمجرد اختيارك لعملياتك، ينصح البروفسور المساعد سول: ابتكر قواعد بسيطة وقليلة كي توجه قراراتك من أجل عمل سريع وكي تواصل العمل حتى الإنجاز. مثل هذه القواعد توفر بنية كافية للإبحار بثقة عبر الأسواق المتقلبة وسريعة التحرك – إلا أنها مرونة كافية للارتجال في الأسواق المستقرة والمؤسسة جيداً وذات الحركة الهادئة. إن هذه القواعد تلزم الناس بتعهدات جديدة؛ لأنها تبين بسرعة ما الذي يهم شركة بعينها، وأين يتلاءم المشروع الجديد مع الإستراتيجية الشاملة وكيفية قياس نجاح المشروع. يحدد البروفسور المساعد سول وايزنهاردت خمس مجموعات عامة من القواعد:

1- قواعد كيفية التنفيذ: وهي القواعد التي توجه تنفيذ العملية، في ياهو Yahoo يجب على كل مهندس أن يعمل على كل مشروع والمنتجات الجديدة تطرح بهدوء. وفي شركة Enron يجب على كل تجار البضائع أن يوازنوا كل تجارة مع تجارة أخرى تعوق مجازفة Enron.

2- قواعد الأولوية: وهي القواعد التي تساعدك كي تخصص موارد بحيث يعرف كل موظف ما الذي يجب أن يركز عليه، وكم من الوقت، والمقدرة، والمال يجب أن يكرس للعملية.

3- قواعد التوقيت: وهي تزامن جهود فريق ما مع الفرصة المتاحة ومع المبادرات عبر الشركة. شركة أوتوديسك Autodesk، وهي

كيف تقوّم الفرص تقويماً سريعاً واستراتيجياً؟

شركة برامج تصميم قصرت أمد برنامج تطوير منتجاتها الجديدة من 18 - 24 شهراً إلى ثلاثة أشهر، وهكذا استطاعت بسرعة أن تحدد منتجات رابحة وتنتجها.

4- قواعد الحد: تمكن المديرين من تمييز الفرص التي تنسجم مع الإيديولوجيات الأساسية للشركة من تلك التي لا تنسجم معها، شركة American Express. مثلاً، هي شريكة فقط مع الشركات القادرة على تقديم فوائد فريدة من نوعها - وليس ببساطة نتائج مشابهة لما هو موجود - على زبائن (American Express Amex). وتصر الشركة أيضاً على أولوية حرية الوصول إلى موارد الشريك ومعلوماته وأيضاً يجب أن يمتلك هذا الشريك البنية التحتية كي يلبي متطلبات خدمة Amex.

5- قواعد الخروج: وهي القواعد التي تساعد المديرين على أن يقرروا متى يفصّون الشركة. تؤسس شركة Amex أهداف أداء لكل من شركاتها واستثماراتها وتربط إستراتيجية خروجها مع تلك الأهداف.

نموذجياً تنشأ القواعد البسيطة من سنوات التجربة الجماعية -تجربة الشركة بالإضافة إلى تجربة فريق الإدارة العليا- وبخاصة التجارب السيئة كما يقول الأستاذ المساعد سول. خذ، على سبيل المثال، القواعد التي تمخضت عنها شركات ياهو والباكرة المخيبة للأمال: لا صفقات حصرية، ولا رسوم خدمة.

اختر قناة ربحك

Built to كتب جيمس كولينز وجيري بوراس في كتابهما الشهير Last أن «العمليات الأساسية والقوى المحركة الرئيسة المكونة في المؤسسة» تقود نجاح الشركات صاحبة الرؤية. مثلاً، بيل هيوليت وهو مؤسس مشارك لـ Hewlett J Packard عدّ عملية الهندسة أحد أكثر أصول الشركة أهمية وثباتاً؛ لا يقتصر دور هذه العملية على إنشاء قيمة جديدة؛ فكر ملياً في القائمة الآتية من العمليات. ما الذي تستطيع أن تستخدمه منها كي تفرض بنية على أسواق مشوشة أو تقحم بعض الفوضى في أسواق مستقرة؟ كيف تستطيع أن تولد طاقة من تدفق فرصتك؟ كيف ستتغير العمليات الحالية؟

- البحث والتطوير.
- ابتكار المنتج.
- الإنتاج والتصنيع.
- بناء العلامة التجارية.
- دخول سوق جديدة.
- تجربة الزبون.
- الشراكة.
- الاندماجات والمكتسبات.
- إطالة أمد الديمومة.

- إدارة الخطر.
- موهبة الاستخدام والفصل من الخدمة.
- تطوير الإدارة.
- المبيعات والتسويق.

كي تقدرّ إلى أي مدى تجدي مثل هذه القواعد نفعاً فإنه من المهم فهم ما ليست هي عليه، إنها ليست:

- أهدافاً متهورة وكبيرة ومنذرة بالخطر، وهو مصطلح ابتكره جيمس كولينز وجيري بوراس. إن هذه الأهداف تحافظ على استمرار مسيرة الموظفين التنافسية والإبداعية - مثال نموذجي على ذلك حافز جنرال إلكتريك General Electric لأن تكون صاحبة المرتبة الأولى أو الثانية في كل سوق تخدمه. ويوضح سول أنّ القواعد البسيطة هي الأدوات التي يستخدمها المديرون كي يحققوا أهدافاً مثاليةً من هذا القبيل.

- مهمة الأعمال التي يصفها المؤلف غاري هامل بأنها الهدف الإجمالي لنموذج الأعمال. إن القواعد البسيطة تمثل طريقة مختزلة لتقرير إذا ما كانت فرصة خاصة ستساعد شركة بعينها على تحقيق مهمتها التجارية.

- ثابتة مثل القيم الرئيسة وهدف الشركة: بدلاً من ذلك، فإنها الآلية التكيفية التي تمكن الشركة من الاستجابة بسرعة.

بإزالة البيروقراطية التي يستطيع الموظفون أن يعملوا في ظلها عبر الأساليب التقليدية للقيادة، فإن تلك القواعد هي آليات قابلة للتكيف والتعديل بحيث تمكن الشركات من الاستجابة السريعة إلى الضرورات الملحة للمرحلة الراهنة.

إن القواعد البسيطة، من حيث الجوهر، تعمل بوصفها إرشادات للحكم وطرق مختصرة لصنع القرار التي تساعد المديرين كي يتغلبوا على الشك والتعقيد. لكن كما يحذر البروفيسور ماكس بيزرمان في مدرسة الأعمال في هارفارد في كتابه حكم في صنع قرار إداري Judgment in Managerial Decision Making.

1- كلما زاد الجهل أصبح الأفراد مفرطين في الثقة أكثر بحكمهم الذي يكون عرضة للخطأ.

2- «صانعو الحكم الأكثر تمرساً يمكن أن يكونوا متحيزين جداً».

3- بينما يكون معظم «صانعي القرار المؤثرين» فاعلين في مجال محدد، التجربة... يمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر تماماً عندما [تطبق] في سياق مختلف أو عندما تتغير البيئة.

وبناء عليه فإنه يجب على المديرين أن يتأكدوا من أن القواعد البسيطة تعكس التعلم الأحدث وأن الموظفين يطبقونها في الظروف المناسبة، خطط لإجراء اختبارات روتينية لتقويم القرارات المهمة

كيف تقوّم الفرص تقويمياً سريعاً واستراتيجياً؟

الأخيرة. ومع الوقت، فإن قواعدك البسيطة ستصبح مصقولة أكثر وأفضل قدرةً على مساعدتك كي تستفيد من تيارات الفرص المتغيرة بسرعة.

قراءات إضافية

- «Strategy as Simple Rules» by Kathleen M. Eisenhardt and Donald N. Sull (Harvard Business REVIEW. January 2001)
- Built to Last by James C. Collins and Jerry I. Porras (1997, Harper Business)
- Leading the Revolution by Gary Hamel (2000, Harvard Business School Press)
- Judgment in Managerial Decision Making by Max Bazerman (1998, John Wiley Sons)

