

ما دروس الخبرة التي ينبغي أن يحصل عليها مديروك؟

سكوت د. أنطوني وكلايتون إم. كريستنسن

يعرف الجميع أن الشركات التي تسعى للحصول على أعمال تحقق لها نمواً جديداً ينبغي أن تكون فريق إدارة مناسباً. لكن كيف تعرف إن كانت الشركة التي تهتم بها قد وضعت الفريق الصحيح في المكان الصحيح؟

نقدم إليك مقالتين تم نشرهما في صحيفة ول ستريت. تصف إحداهما كيف وظفت شركة صناعة الجينز ليفي شتراوس التي تتخذ من سان فرانسيسكو مقراً لها مديراً كان يعمل لدى صانع زيوت المحركات بينزأويل Pennzoil الذي يتخذ من هيوستن مقراً له لمساعدة الشركة على بيع الجينز بنجاح لسلسلة متاجر التجزئة العملاقة ول-مارت Wal-Mart.

تصف المقالة الثانية شركة طيران جوي جديدة. أسس شركة ناميد بوغو Named Pogo رجلي أعمال: روبرت كراندال، الرئيس التنفيذي

السابق لإيه-إم-آر AMR (الشركة الأم لأمريكان إيرلاينز American Airlines)، ودونالد بور، مؤسس خطوط الطيران منخفضة الأسعار بيبيل إكسبريس People Express.

هل كان لدى أي من هاتين الشركتين المديرين المناسبين في الأماكن المناسبة لتحقيق أهدافهما المعلنة؟ يقودنا مفهوم يدعى دروس الخبرة إلى الاعتقاد أن ليفي شتراوس استفادت كثيراً من الأمر، في حين لم يكن الأمر على تلك الحال في شركة الطيران.

انظر إلى الماضي، توقع المستقبل

قدم أستاذ إدارة الأعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا مورغان ديليو. مگول مفهوم دروس الخبرة في كتابه الذي صدر في 1998 بعنوان المميزون: تحضير قادة الجيل الآتي. تقول فكرته الأساسية: إن المديرين يطورون مهارات في أثناء تصديهم لتحديات يومية يواجهونها في أعمالهم. بكلمات أخرى، يحصل المديرين على صفة المهارة بالاكْتساب، وليس بالولادة.

لهذا، إذا أردت أن تتوقع ما إذا كان مرشح معين سيتصدى بنجاح لتحدي معين، ينبغي أن تقوم قدرة ذلك المرشح على اكتساب دروس الخبرة المناسبة - أي، ما إذا كانت مواقع الفرد السابقة قد أكسبته تجارب، وعلمته إستراتيجيات ستساعده في التصدي لمجموعة جديدة من التحديات.

قد يكون مدير لم يواجه أبداً مثل تلك التحديات على قدر المسؤولية، بالطبع، لكنه ربما يفشل عندما يستخدم إستراتيجيات ثبت نجاحها سابقاً، لكنها لا تجدي نفعاً لعمله الجديد.

خبرة كبيرة جداً في الصناعة قد تكون في الواقع أمراً سيئاً.

يلفت مفهوم دروس الخبرة الانتباه إلى خطأين ترتكبهما الشركات التي تسعى لتوظيف أشخاص جدد لتحقيق نمو مستدام. الخطأ الأول: هو التركيز كثيراً على الخبرة في الصناعة. الثاني: هو توظيف شخص من خارج الصناعة كيفما اتفق، دون التدقيق أولاً ما إذا كان أحد موظفي الشركة يتمتع بالخبرة الضرورية المطلوبة.

المبالغة في تقدير الخبرة في الصناعة

عندما تسعى شركة لدخول صناعة جديدة، سيشدّد المستشارون غالباً على ضرورة توظيف شخص يتمتع بخبرة كبيرة في تلك الصناعة تحديداً لتحقيق النجاح. وفقاً للوضع، قد تكون تلك النصيحة مناسبة تماماً - لكنها قد تكون خاطئة. إذا كانت الشركة تأمل إحداث هزة قوية في صناعة قائمة بحد ذاتها بالاستفادة من نموذج عمل جديد، فقد تكون الخبرة الكبيرة في تلك الصناعة أمراً سيئاً.

«الخبرة الكبيرة» تعني أنه عندما يواجه مديرون تحديات شائعة في الصناعة، يلجؤون إلى حلول شائعة في تلك الصناعة نفسها. عندما تتوي الشركة إحداث تغيير، بأي حال، ينبغي أن تعتمد على حلول وإستراتيجيات جديدة.

أمعن النظر ملياً في الشركة التي أنشأها بوروكراندال. بالطبع، يعرف الاثنان كل شيء عن صناعة الطيران. لكن إذا كان هدفهما تقديم إضافة لتلك الصناعة، فإنهما يفترطان بدروس خبرة مهمة قد تعوق قدرتهما على النجاح.

كان كراندال وبور - مع ابن بور، كاميرون - قد جمعا نحو 6 ملايين دولار كتمويل لبناء عمل يستند على تنظيم رحلات طيران قصيرة المدى ومباشرة بين المدن باستخدام طائرات صغيرة. كانت الأسعار تنافسية، مع توافر تذاكر درجة أولى، ولهذا كانت الخدمة أقل تكلفة بكثير من استئجار طائرة.

تحديد أفضل طريقة للنجاح

كان ظهور شركات تقدّم خدمة الحافلة الجوية سيزعج بالتأكيد رواد الصناعة القائمين آنذاك في حال لعبت بأوراقها كما ينبغي. كانت أفضل طريقة للنجاح (كما هي حال كل الوافدين الجدد) هي السعي خلف مستهلكين جدد: أولئك الذين لا يمتلكون المهارات أو المال للطيران على خطوط مباشرة بين المدن. مثلاً، كان باستطاعة الشركة استهداف عملاء في مناطق بعيدة يصعب الوصول إليها بالاستفادة من الخدمات القائمة آنذاك.

كان هناك قلق من أن تدفع الخبرة بوروكراندال إلى القيام بالعكس تماماً - أي: المنافسة الاستهلاكية بتقديم بديل لأهم خطوط شركات الطيران القصيرة، مثل تلك القائمة بين بوسطن ومدينة نيويورك.

قد تتجح هذه المقاربة، لكنها ستثير على الأرجح رد فعل تنافسي من شركات الطيران الرئيسية.

عندما ترغب الشركة في إحداث تغيير جوهري،
ينبغي أن تعتمد على حلول وإستراتيجيات جديدة.

بالمختصر، ربما كانت دروس الخبرة التي اكتسبها بوروكراندال ستدفعهما إلى اعتماد نسخة معينة من نموذج «المنافسة الاستهلاكية» بدلاً من نموذج «العثور على أشخاص ليسوا مستهلكين».

يأتي الخطأ الثاني، وهو توظيف شخص من خارج الصناعة دون التفكير في نوع الخبرة المختلفة المطلوبة، من تصنيف العالم بطريقة خاطئة. وفقاً لنموذج دروس الخبرة، من الخاطئ تصنيف المديرين المحتملين إلى إما «داخلي» أو «خارجي». لا يقدم الشخص الذي يأتي من خارج الصناعة الشيء الكثير إذا لم يستطع ردم فجوة دروس-خبرة مهمة في فريق الإدارة.

من الأفضل تصنيف المديرين المحتملين إلى «أولئك الذين اكتسبوا الخبرة المناسبة» أو «أولئك الذين لم يكسبوا الخبرة المناسبة».

لا أهمية للموقع الذي يشغله المرشح سواء كان داخل أو خارج الشركة، وما يهم حقاً هو ما إذا كان ذلك المرشح قد تصدّى لنوع التحديات التي سيواجهها المشروع الجديد بالتأكيد.

خبرة ول-مارت تتفوق على المعرفة بالصناعة

لهذا السبب كان يبدو منطقياً ليفي شتراوس توظيف مدير المبيعات تيد فوكس الذي كان يعمل في بينز أويل. كانت شركة إنتاج الألبسة تمرّ بمرحلة عصبية مع تغير ميزان قوى العلاقة بالمستهلك من مصنّعي السلع إلى سلاسل تجارة التجزئة.

لوقت طويل، كانت ليفي شتراوس قد رفضت رفع نسبة الخصم الذي تحصل عليه سلاسل التجزئة، وتبيع سلعاها عبر متاجر متخصصة بأسعار مرتفعة. كانت مبيعات ليفي شتراوس قد انخفضت بنسبة 40% في أثناء ستة أعوام سابقة، على أي حال، وكان قد أصبح واضحاً أن الشركة بحاجة إلى البيع عبر ول-مارت ومنافذ تجزئة أخرى للاستمرار في العمل.

لكن العمل مع ول-مارت كان يمثل مجموعة جديدة بالكامل من التحديات مقارنة بتلك التي كان معظم مديري ليفي شتراوس قد واجهوها من قبل. كانت البداية من اضطرار ليفي شتراوس لتعديل نظام توزيعها بما يتناسب مع أسعار ول-مارت المنخفضة، ونفاد السلع بسرعة؛ وكان عليها أن تعثر على طريقة لجني أموال من منتجات منخفضة السعر، وأن تشعر بالراحة من العمل كتابع وليس كرائد في السوق.

سعت ليفي شتراوس بحكمة لجذب شخص من شركة تمتلك تاريخاً طويلاً من التعامل مع مثل تلك التحديات. لم يكن لافتقار فوكس للخبرة بعمل صناعة الملابس أي أهمية. لأنه كان قد تصدّى لتحديات تتعلق

بالعمل مع أول-مارت، كان سيزيد من فرص ليفي شتراوس في الخروج بسلام من هذا الانتقال الصعب.

على الرغم من أن ليفي شتراوس عانت في البداية لتغيير نموذج عملها، إلا أن إشارات مثل ارتفاع المبيعات بنسبة 10% في الربع الأول من تلك السنة كانت فأل نجاح.

يمكن لشركات أخرى أن تزيد على نحو مشابه من فرصها بالنجاح بتأسيس قرارات التوظيف التي تتخذها على ضرورة ردم الفجوة بين التحديات التي تعرف أنها ستواجهها ودروس الخبرة التي يتمتع بها فريقها.

قراءات إضافية

“Disruption Spreads Its Wings,” *Seeing What’s Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Changes* by Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, and Erik A. Roth (2004, Harvard Business School Press)

High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders by Morgan W. McCall Jr. (1998, Harvard Business School Press)

“Taxi! Fly Me to Cleveland” by Scott McCartney (*Wall Street Journal*, May 19, 2004)

“In Bow to Retailers’ New Clout, Levi Strauss Makes Alterations” (*Wall Street Journal*, June 17, 2004)