الفصل التاسع

9

إلى أين يسير توجيه الشركات؟

هل هناك مستقبل لتوجيه الشركات، وإن وجد فما هي ملامحه؟ أو هل حركة توجيه الشركات، التي بدأت في منتصف الثمانينيات في الولايات المتحدة وأحدثت خرقاً في النصف الأول للتسعينيات، هي في تراجع الآن؟ وهل هي مجرد واحدة أخرى من هذه البدع والشعارات التي تأتي وتمضي في عالم الشركات وفي عالم الأعمال؟ لقد كان الأداء المالي الهزيل إحدى القوى الرئيسية خلف بزوغ حركة توجيه الشركات، وكان هذا السبب المؤثّر في محاولة كالبيرس وآخرين في تدبر أمر الحصول على تأثير في قاعات المجالس في الشركات الأمريكية وفي أماكن أخرى. وربما يتساءل البعض عمن يحتاج إلى توجيه الشركات، عندما تستعر أسواق المال وعندما سيأخذنا الاقتصاد الجديد إلى الأرض الموعودة؟

ولدى مواجهة هذه الأسئلة الصعبة والردود المغرية، فقد يكون من المفيد أن تكون النظرة غير متحيزة، بمحاولة الإجابة مثلاً على ما يأتي: كيف يمكننا أن نضع توجيه الشركات ضمن منظور تاريخي؟ وما هو المغزى التاريخي لحركة توجيه الشركات؟

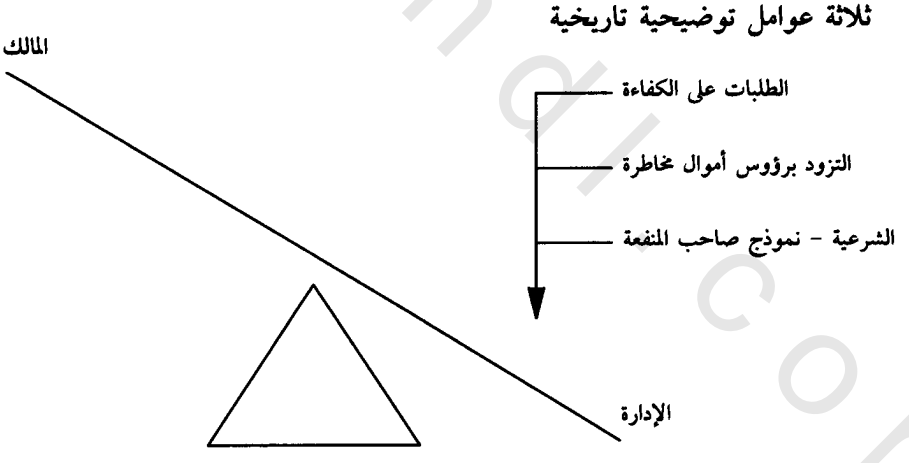
وللحصول على مزيد من الأفكار الإضافية حول ما سيحدث لتوجيه الشركات في المستقبل، دعونا إذن نحاول تجميع بعض السمات الرئيسية لعقد التسعينيات المليء بالأحداث، وهو العقد الذي سيسجل كواحد من أكثر العقود أحداثاً وحسماً في تاريخ الإنسانية.

obeikandl.com

لماذا أصبحت الإدارة التنفيذية على ما هي عليه من القوة؟

إذا كانت حركة توجيه الشركات هي ردة فعل المساهمين على الأداء المالي الضعيف وعلى إساءة الإدارات لحقوق المساهمين، فلماذا أصبحت الإدارات التي كانت قائمة لعدد من الشركات قوية ومتغطرسة إلى درجة عدم الاكتراث؟ لقد كان جواب روجرز سميث، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة جنرال موتورز، عندما طلبت منه كالبيرس موعداً لمناقشة الأداء المرحلي لشركة جنرال موتورز: «عليكم الاهتمام بشؤونكم فقط». فكيف وصلنا إلى عدم الاكتراث بالمساهمين ـ وهم المالكون ومقدمو رأس المال المخاطر ـ ونسيانهم على هذا النحو؟

ولإيجاد جواب عن هذه الظاهرة، سيساعدنا الشكل البسيط (الشكل 9-1) على تسليط بعض الضوء على هذا السلوك المتناقض والمرعب أحياناً.



الشكل 9 ـ 1: ثلاثة عوامل قلبت ميزان القوى

ثورة الإدارة

تعزز القوى المبينة في الجانب الإداري من الشكل 9-1 بعضها بعضاً أولاً، ونتج عنها ما اتفق على تسميته بثورة الإدارة. وفي ما يأتي سنقدم

عرضاً موجزاً عن كل من هذه العوامل:

الطلب على الكفاءة

يقترح[1] الكاتب غزير الإنتاج في قضايا الإدارة والاقتصاد بيتر درويكير أنه يمكن تفسير التقدم الاقتصادي منذ الخرق الذي حققه التصنيع ضمن إطار ثلاث ثورات معرفية هي:

- المعرفة الخاصة بالتقانة: فقد تعلمنا قيادة التقانة علمياً واستطعنا الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الهندسي والإنتاج الصناعي.
- المعرفة حول العمل: فالدراسة المنهجية للعمل وتطبيق الإدارة العلمية، التي كان رائدها فريدريك تايلور، دفعت بالإنتاجية قدماً وأرست مبادئ تنظيمية مهمة.
- المعرفة حول المعرفة: فمفهوم درويكير حول المؤسسات الكبيرة هو أنها قائمة على مقدرة الإدارة على تنظيم مختلف أنماط المعرفة وتنسيقها، مثل مختلف أنماط المعرفة التقانية والوظيفية. لقد كانت إقامة شركات السكك الحديد الكبيرة في أمريكا المحرض خصوصاً على تطوير المؤسسة النظامية والبنى الإدارية التي كانت بحاجة إليها. كما ولّد النمو السريع لبعض الصناعات، مثل الصناعات الكيميائية وصناعة السيارات، تحديات جديدة للتطوير أو التجديد الإداري وكذلك لكفاءة الإدارة. ويمكن هنا أن نذكر إنجازين رائدين تمثلا في إدخال شركتي دوبون وجنرال موتورز وسائل جديدة تفيد في السيطرة والمراقبة (ما يسمى بمخطط دوبون) والتنظيم على أساس الأقسام المختصة. تضمنت البيانات الأولى حول قضايا الإدارة والتنظيم، الإدارة العلمية لتايلور والإدارة المكتبية العامة والصناعية لمهندس المناجم والمدير العام البلجيكي هنري فايول. يميز فايول Henri Fayol في كتابه المنشور في عام 1916 الوظائف المتنوعة للعملية الصناعية، وهو الأول في إصراره الخاص على

أهمية الوظائف الإدارية المكتبية التي يجزئها في خمسة أقسام: التخطيط والتنظيم والإدارة وإعطاء الأوامر والتنسيق وأخيراً التحقق أو الاختبار. وهذا ما كان البداية لما أصبح لاحقاً، بعد الحرب العالمية الثانية، اختصاصاً جامعياً رئيسياً وقاعدة ازدهار لعدد من مدارس الأعمال والإدارة. وبالمناسبة، فقد كانت الدراسة التي أجراها درويكير في شركة جنرال موتورز عام 1940 إحدى نقاط العلام في هذا التطور وكذلك كتابه مفهوم الشركة (1946).

الرسالة الأساسية التي نستخلصها من مراجعة أنماط المعرفة الثلاثة، هي أن تسيير الأعمال في الحقبة الصناعية تطلب نخبة من المهندسين عالي التأهيل والخبيرين والمختصين وكذلك مديرين محترفين. وما جرى الاعتياد عليه أن يكون مملوكاً ومسيَّراً من قبل الناس أنفسهم، وجب فصله عمّن يملكون الأعمال والخبراء والمديرين المحترفين الذين يسيِّرونه. لقد أسست الإدارة المحترفة للشركة دورها ـ وموقع سلطتها ـ على مهاراتها الاحترافية لإدارة القيمة وتوليدها بواسطة وسائل تنظيم الخبرات المتنوعة والطرائق العلمية لاستخدام المصادر استخداماً منتجاً. وبسبب التعقيد المتزايد في المتطلبات لعمليات الأعمال، فإن الطلب على المهارات الإدارية المعقدة قد ازداد وتعززت سلطة دائرة الإدارة التنفيذية.

التزويد برأس المال المخاطر

قدم النمو الاقتصادي الهائل الذي أضحى ممكناً بسبب الثورة الصناعية فرص نمو للشركات لا سابق لها. وكانت فرص النمو هذه أكبر بكثير مما كان ممكناً للمالكين الخاصين أن يمولوه بأنفسهم. وأكثر من ذلك فقد كان أرباب العمل الذين أطلقوا شركات هم أناس لا يملكون على الأغلب أية ثروة. وقد رأينا في بداية هذا الفصل أن البنوك العالمية في ألمانيا تقوم بالتمويل الأساسي للشركات. وفي دول أخرى، وأمريكا بوجه خاص، جاءت سوق المال لتؤدي دوراً حاسماً في تمويل الشركات. وتبعثرت الملكية بين

عدد من المالكين الصغار نسبياً لكل شركة. وجرى تحسين هذا أكثر فأكثر عن طريق صناديق التقاعد ومؤسسات مالية أخرى، وهي الظاهرة التي رصدت في مطلع الثلاثينيات من قبل بيرل ومينس في كتابهما: الشركات المعاصرة والملكية الخاصة[2]، الذي يُعدُّ الآن من الكتب الكلاسيكية في الإدارة. لقد عززت البعثرة في الملكية والمنطق الجديد في زيادة رأس المال المخاطر موقع السلطة في الإدارة التنفيذية للشركة. وكنتيجة لذلك، فقد أصبح مجلس مديري الشركة تحت قيادة الإدارة الفعلية واندمج مع الإدارة التنفيذية عن طريق المديرين التنفيذيين والدور المركب للرئيس والمدير التنفيذي، وأبعدت الملكية عن صنع القرار وتوجيه الشركة.

نموذج صاحب المنفعة ـ فلسفة لتفوق الإدارة

رأينا كيف أن التشريعات والقوى الخارجية، وخاصة في دول غير بريطانيا وأمريكا، لا تزال تطبق معايير أداء على الشركات غير تلك التي تهم المساهم مباشرة. والمالكون هم تماماً أحد أصحاب المنفعة الشرعيين.

لقد خدمت نظرة توجيه الشركات الضمنية لهذا النموذج مصالح الإدارة القائمة. وفي الحقيقة فقد قدم نموذج صاحب المنفعة فلسفةً لجعل الإدارة شرعية في تولي الموقع الأعلى للعمل كحَكَم مستقل بين الطلبات المتعارضة لمختلف أصحاب المنفعة. وعليه فالمالكون هم مجرد مساهمين، وهم أحد أصحاب المنفعة الكثيرين، الذين سيحصلون على عائداتهم المناسبة، وهم عرضة لطلبات شرعية أخرى من أصحاب المنفعة التي يجب أن تلبى على نحو ملائم، وبما هو أفضل للشركة ككل. فمن سيكون أعلم بما هو أفضل للشركة من الإدارة القائمة.

لقد أصبح نموذج صاحب المنفعة أكثر شعبية بين الباحثين التنظيميين، وذلك منذ أن حدد بارنارد Barnard ملامح هذا النموذج في أواخر الثلاثينيات[3]. سنعود إلى مناقشة هذا المفهوم باستفاضة أكبر في الفصل الثاني عشر.

نموذج توجيه لم يعارض منذ ولادته

بقي نموذج التوجيه للإدارة التنفيذية القوية التي لا معارض لها من دون أن يواجه أي تحدّ حتى بدأ الكثير من الشركات في مواجهة مشاكل نمو ومردود في أعمالها، وذلك نتيجة أزمات البترول وبخاصة تلك التي حدثت في السبعينيات وبداية الثمانينيات. فقد حدث نمو كلي وكبير بعد الحرب العالمية الثانية وفي الخمسينيات والستينيات، وازدادت الشركات غنىً كما ارتفعت الرواتب بسرعة، في الوقت الذي كانت المؤشرات السكانية إيجابية. وازدادت نسبة القوة العاملة خلال تلك المدة الذهبية. وكان يبدو أن قلة هي من كانت تقلق على التمتع بتقاعد للمستقبل.

وضمن هذا المنظور، فمن المفاجئ تماماً أن نجد أن الأنظمة التقاعدية التي أسست في ذلك الوقت في الكثير من الدول الأوروبية، التي كانت تهيمن عليها حكومات اشتراكية، كانت من نمط «نظام دفع الديون ومواجهة التكاليف عند ظهورها» وممولة من قبل الحكومة. ولم تكن هناك مشكلة في دفع التقاعد للعدد المحدود من المتقاعدين في ذلك الوقت، وكان العبء الضريبي لا يزال متواضعاً، وكان النمو الاقتصادي القوي يوفر زيادة آلية للعائدات الضريبية الحكومية. وفي مقابل ذلك، أي موقف ليكن من بعدي الطوفان في حل المسائل، فقد قامت شركة جنرال موتورز، وهي من الرواد في أنظمة تقاعد الشركات في الخمسينيات، بوضع اتجاه آخر في الولايات المتحدة وهو التقاعد القائم على صناديق التقاعد.

إلا أن مشاكل الركود الاقتصادي، التي أجبرت الشركات على تحديث بنيتها وتسريح العاملين تحت ضغط المنافسة الخارجية، وكذلك زيادة عدد الناس الذين اقتربوا من التقاعد، قد زادت من الوعي بأهمية عائدات صناديق التقاعد. يجب الاعتراف بهذا على أنه أرضية مهمة لبزوغ توجيه الشركات في الثمانينيات التي تتحدى عظمة الإدارة القائمة التي اكتسبت قوة مع مرور الزمن.

الإدارة تواجه التحدي ولكنها تشن هجوماً معاكساً

ولكن حدث قبل ذلك تغيرات مهمة أدخلت «قواعد جديدة للعبة» إلى الإدارة القائمة للشركة، وهي في النهاية تهديد للسلطة العليا: بزوغ سوق مؤسساتية لمراقبة الشركات[4] على حد تعبير ألفرد شاندلر.

انفصال كبير آخر

أشار شاندلر (1990) إلى أن الشركات الكبيرة متنوعة الإنتاج بدأت خلال الستينيات بفصل إدارة الشركة عن الإدارة العملياتية للمرة الأولى. وبدلاً من أن ترى إدارة الشركة نفسها جزءاً من الإدارة اليومية وصنع القرار، فقد بدأت تعرّف دورها كمالك ومدير للاستثمارات. وأكثر من ذلك فقد حددت إدارة الشركة صلاحيتها في عبارات عامة أطلقت شرارة ظاهرة التكتل. فالشركات تتنوع أعمالها بدخولها في أعمال لا علاقة لها بالأعمال القائمة فعلاً، وتدخل من ثم في صناعات لا سابق خبرة لها فيها. كانت القوى المحركة وراء موجة التكتلات هي الفائض في المصادر المالية منذ أن اختبرت عدة شركات أسواقاً ناجحة في أعمالها التقليدية، وذلك للسبب نفسه المتمثل في الحاجة لإيجاد فرص نمو جديدة.

خلق سوق مؤسساتية للسيطرة على الشركات

بدأت موجة التكتل في التراجع ـ على نحو مفاجئ ومتباين إلى حد ما من تكتل شركات إلى آخر ـ ولكن برزت خلال ذلك سوق جديدة وصناعة خدمات. ولكن استملاك وحدات أعمال كان يعني أن على الشركات أو الملاكين أن يقيموا وحدات أعمال لتعمل في البيع. وانطلق هذا بسرعة مولداً سوقاً للاتجار بوحدات العمل. وظهر خلال هذه العملية الكثير من صناع الأسواق والوسطاء والمعقبين والمستشارين. وقد رأى النور ونما بسرعة في السبعينيات وما بعدها، كل من صناعة الخدمات الجديدة وبنوك الاستثمار وما أحاط بها من محامين مختصين ومن خبراء تثمين وتخمين.

وتبعت موجة التنوع في الأعمال في الستينيات موجة تعرية أو تجريد (تخلص الشركة من بعض أعمالها) في السبعينيات بين الشركات الكبيرة. وعقب ذلك بالنتيجة ظاهرة أخرى أطلق عليها مهاجمة الشركات. فقد جعل سوق السيطرة على الشركات من الشركات ذات الأداء المنخفض عرضة لمحاولات الاستيلاء من قبل نمط جديد من المالكين المتخصصين وهم قراصنة الشركات. إذ يقوم هؤلاء القراصنة بعد الاستيلاء على الشركات بإعادة تنظيمها وبيع ممتلكاتها وأعمالها ووقف النفقات الجارية وكذلك أيضاً، وفي معظم الأحيان، وقف نفقات البحث والتطوير وما شابه من الالتزامات البعيدة الأمد بقصد زيادة الأرباح وتحسين التدفق النقدي على المدى القصير.

كان شاندلر في كتابه (1990) سلبياً تماماً في ما يتعلق بالآثار التي ألحقت بالصناعات التي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة والتي نجمت عن بزوغ السوق المؤسساتية لمراقبة الشركات في الولايات المتحدة، وهذا ما تظهره الخلاصة التي صاغها كما يلي: «لربما ضُحيّ بالاستثمارات البعيدة الأمد من أجل الربح القصير الأمد».

خلاصة ـ لقد كسبت الملكية وزناً أكثر بقليل

لقد أخذنا التحليل التاريخي الموجز إلى نقطة انطلاق حركة توجيه الشركات. وليس فقط كنقطة في الزمن، ولكن أيضاً إلى الأسباب التي كانت تقف خلفها. فقد كشف مهاجمو الشركات عن الطريق بتوجيههم الانتباه نحو الأداء السيئ للشركات وببرهنتهم على سلطة الملكية. وكانت هذه أيضاً إحدى الوسائل التي حاولت عبرها الإدارة القائمة إبعاد هجمات القراصنة، التي سميت بالابتزاز الأخضر، وهو الأمر الذي فجر رد فعل جيس أنريش، وبداية برنامج كالبيرس في توجيه الشركات وسياسة الفعل النشط للمالك.

كما أن هذه المراجعة التاريخية الموجزة قد سلطت الضوء على شرخ كبير ـ بعد الانفصال الحاسم بين الملكية والإدارة التنفيذية في وقت سابق ـ وهو الشرخ الذي حدث في الستينيات بين إدارة الشركة والإدارة العملياتية.

فهل يجب تفسير ذلك كخطوة باتجاه الاحترافية في الملكية؟

سنعود إلى هذه المسألة في الجزء الثالث من هذا الكتاب في الفصلين الثاني والثالث عشر بالتحديد. ومع هذا يمكن رسم خلاصة حول الملكية عند هذا الحد من الكتاب. فإن أبرز ما حدث في الستينيات والسبعينيات والثمانينيات مسائل الملكية، ولربما توجيه الشركات. فلا تزال الإدارة تؤثر تأثيراً ضعيفاً في طرف الأرجوحة، ولكن طرف الملكية بدأ توحيد الأفعال وكسب وزناً كافياً للبدء في التوازن مع الإدارة التنفيذية.

ولقد رأينا سابقاً كيف أن توجيه الشركات قد حقق خرقاً في النصف الأول من التسعينيات في الولايات المتحدة، وتبعتها بريطانيا بعد عدد قليل من السنوات، وكيف أصبح ذلك موضوعاً مثيراً وكذلك مجالاً للإصلاح في عدد آخر من الدول في أواخر التسعينيات. دعونا نراجع الآن بعض حوادث التسعينيات الأساسية لنرى التبعات المترتبة على الملكية وتوجيه الشركات في المستقبل البعيد.

التسعينيات ـ عقد من التغيير في النماذج

تميزت بداية التسعينيات بانفجار فقاعة الاقتصاد العالمي التي كان وراءها التضخم والعيوب الاقتصادية في سنوات الثمانينيات. فقد غاصت قيم الملكية وتركت فراغاً كبيراً في ما يخص الممتلكات للكثير من البنوك والمؤسسات المالية. وكانت الولايات المتحدة أول من اختبر ذلك، وتبعتها عدة دول. وقد واجه بعض الدول هذه المسألة بحزم وإصرار. وتأخرت في بعض الدول الأخرى الإجراءات اللازمة مثل اليابان خصوصاً، التي يعوق شفاءها البطء وجر الأقدام.

أحدث الركود الذي أعقب ذلك ضغطاً لا سابق له تقريباً على الشركات في كل الصناعات لكي تضع عملياتها موضع السؤال. وطبقت إجراءات قاسية مستخدمة طرق ترشيد جديدة أو أعيد اختراعها، وكذلك مساعٍ لمعالجة ومواجهة جريئة تخلو من العاطفة للتخلص من المديرين التنفيذيين، بالإضافة

إلى متطلبات قيم المساهم من سوق المال. إننا نستخدم اليوم مجموعة جديدة من الشعارات في مفرداتنا: اختصار المراحل في العمل، هندسة سيرورات الأعمال على سبيل المثال لا الحصر.

سلسلة من التغيرات التي لا يمكن عكسها

إن حالة التحدي التي تواجهه الشركات والاقتصاد برمته لم يكن سببهما فترة الركود مهما كان عمقها. فلم تكن هناك عودة إلى الأعمال المعهودة عندما انقلبت دورة الأعمال إلى الأفضل بعد فترة جمود اقتصادي عميق. ولكن شهدت التسعينيات تغييراً بعد آخر من التغييرات التي لا يمكن عكسها مبررة الخلاصة ـ إن كانت هناك حاجة للتبرير ـ التي مفادها أن مجمل هذه التغييرات قد أدت إلى تغيير في النموذج. فممارسة الأعمال في الألفية الجديدة، بعد كل ما حدث خلال التسعينيات، هو أمر مختلف جذرياً عما كان عليه الأمر في الثمانينيات وما قبلها. وقبل أن نقوم بتلخيص منطق الأعمال الجديد وما يفرضه على توجيه الشركات، فإن علينا أن نتذكر بعض التغييرات البنيوية التي حدثت.

أرْغم سقوطُ الشيوعية السوقَ الرأسمالية أن تكشف أوراقها

انطلقت عملية العولمة المتأصلة الجذور مع انهيار الشيوعية. ولم يكن أثر هذا فقط أن انفتح عدد من الاقتصاديات القيادية السابقة للدول الشيوعية (الكوميكون) نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي الحر. ولم يكن لهم على المدى القصير تأثير مباشر كبير في الطلب العالمي. ومع هذا فقد غير انهيار الشيوعية قواعد اللعبة تماماً في الدول التي كانت تعتبر نفسها جزءاً من السوق الاقتصادية المنفتحة.

لقد كشف انتهاء الحرب الباردة وتفكك الاتحاد السوفييتي عن الكثير من اتفاقيات الأعمال المشبوهة التي تمتعت بحماية سياسية. فقد بدأ تنافس الأسواق في الوصول إلى كل أرجاء المعمورة. وكانت نتيجة هذا أكثر جلاء

في الدول التي كانت في حالة نصف اندماج في الكوميكون مثل فنلندا والهند وأيضاً في دول ذات حزب شيوعي كبير مثل إيطاليا، وكذلك في الدول الدكتاتورية التي كانت تحميها القوى الغربية لأسباب سياسية.

كما أن انهيار الشيوعية بدأ في النهاية في تغيير سياسات الكثير من الأحزاب الاشتراكية في الغرب. وانطلقت عملية خصخصة الشركات التي تملكها الدولة مقتدية بما فعلته رئيسة الوزراء البريطانية تاتشر في الثمانينيات. ويمكن أن يكون هذا التغيير في السياسة موضع جدل في أسبابه من حيث إنه حدث تعبيراً عن تغير في الميول والمواقف أو على أنه تغير تكتيكي تبرره السياسة الواقعية. ولكن يوجد حتى الآن نواة صلبة نشطة من الاشتراكيات التقليدية تمارس السلطة في بعض الدول، مثل بلد المؤلف، التي حصّنت نفسها مدافعة عن الأفكار القديمة، مثل سيطرة الدولة على قطاع الإسكان واحتكار الدولة للعناية الصحية الخ. ويجري خلال إعداد هذا الكتاب (مطلع عام 2000) سباق الدجاج بين السويد وألبانيا لمشاهدة من يبدأ بعد الآخر (!) في خصخصة الاتصالات التي تحتكرها الدولة.

تولد الخروقات التقانية الجديدة عدداً غير محدود من الفرص: الاقتصاد الجديد

يبدو أن ما حدث خلال التسعينيات هو أن البحث والتطوير اللذين استمرا لمدة طويلة ـ في الكثير من التقانات مثل تقانة المعلومات والاتصالات والعلوم الحيوية ـ وصلا فجأة إلى نوع من الكتلة الحرجة أو التقدم المفاجئ. وهذا ما قاد إلى انفتاح فرص جديدة وإلى عالم جديد بلا قيود. عن طريق مواءمة هذه التقانات مع بعض الوسائل التطبيقية.

- ومن الواضح أن الشيء الجديد حقيقة هو الإنترنت مثلاً[5] (استناداً إلى كتاب حول جيمي كلارك المخترع ورب العمل المتميز في سيليكون فالي، الذي أبدع سيليكون غرافيكس ونيتسكيب). إن المفهوم الأساسي للإنترنت يعود إلى أكثر من ثلاثين سنة. ويمكن

تحديد أهم نقاط العلام في مطلع الثمانينيات عندما أدخل بروتوكول الإنترنت TCP/IP الذي سمح عملياً بالاستخدام غير العسكري للإنترنت. كما أن التطور المستمر في قدرة الاتصالات مثل الألياف الضوئية ومقدرة الكومبيوتر واتساع سوق الكومبيوتر الشخصي، أوصل الإنترنت إلى نقطة حيث كان الخرق الحقيقي وشيك الحدوث. ولكن الحلقة المفقودة في جعل الإنترنت متاحة لكل الناس لم يتم تجاوزها بعد. وكان طرح نيتسكيب في عام 1995 كأداة تصفح للإنترنت سهلة الاستخدام.

- إن الإنترنت هي اختراع وتجديد كبيران يصعب إيجاد مماثل لها في الماضي. حيث يشابه بيتر درويكر السكك الحديد بالتجارة الإلكترونية. ولكن مهما عظُمتْ نتائج التجارة الإلكترونية فهي أحد تطبيقات الإنترنت.
- تطبيق هام جداً آخر للإنترنت هو استعمالها كأداة بحث، مثل العلوم الحيوية، حيث تدفع بإنتاجية بحثية تسمح بقفزات كمية. والتواصل العالمي، والفضل في ذلك إلى الإنترنت، كان ولا يزال مطلباً أساسياً للسرعة في التقدم في المشروع الإجمالي للمورثات الإنسانية HGP : Human Genome Project الذي انطلق في عام 1989 مثلاً، وهو مشروع كبير لوضع مخطط مجموعة المورثات الإنسانية. والقفزة المتسارعة في التطور يوضحها تأسيس سيليرا في عام 1997، وهي شركة تحدد مهمتها «... في أن تصبح المصدر النهائي للمعلومات الوراثية المتعلقة في الطب أو الزراعة.»، والتي أتمت في غضون ثلاث سنوات المخطط الوراثي للكائن البشري. ويبدو أن سيليرا قد فاقت مشروع المورثات الإنسانية HGP باستثمارها الأفضل لآخر المعلومات التقانية المتوافرة.
- وكثرت أيضاً الخروقات في العلوم البيولوجية بفضل التقدم في الكثير من الميادين العلمية. واحد منها هو تمكين القدرة المتضاعفة للتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات من تطبيق مناهج بحث

إجمالية في دراسة النظم الحيّة بدلاً من طرق الترابط الاختزالية التقليدية. وبفضل هذا ستبلغ الدقة في هندسة الأدوية مبلغاً كبيراً.

يسبب التغير في المؤشرات السكانية موجة عارمة في أسواق المال

إن هذا لشيء متناقض. فالتغيرات السكانية يمكن التنبؤ بها قبل وقت طويل وهي غير قابلة للعكس، كما أنها تستغرق وقتاً وليس من السهل مقاومتها. وفجأة أصبح كل واحد متنبهاً خلال التسعينيات لمسألة الشيخوخة السكانية في معظم الدول المتطورة (حدث ذلك للكثير في أواخر التسعينيات وخاصة السياسيين) وتأثر بذلك كل من المخططين الحكوميين والأفراد العاديين. وبالإضافة إلى ذلك، ففي الكثير من الدول المتطورة فإن عدد السكان في تناقص. وعليه فإن القوى العاملة الإجمالية ستكون أصغر وستعاني المساهمة السكانية فيها من صفعة مضاعفة. إلا أن المسألة تختلف من بلد إلى آخر. فوضع اليابان وألمانيا هو الأسوأ، أما الولايات المتحدة فهي في حال أفضل بكثير. وإحدى النتائج الواضحة لذلك، التي كان يجب إدراكها في وقت مبكر، هي عدم إمكانية الاستمرار في منظومات دفع الديون ومواجهة التكاليف عند ظهورها للتقاعد والخدمات الاجتماعية. وتؤجل الحكومات القيام بالإصلاحات الضرورية للتعامل مع هذه المسألة في الكثير من الدول كما أشرنا إلى ذلك سابقاً، إلا أن الأفراد العاديين أنفسهم قد قاموا بالتصرف. فقد أصبحت نظم التوفير التقاعدي فجأة سوقاً ساخنة في الكثير من الدول وتدفع صناديق التقاعد إلى أسواق البورصات بكميات أموال متزايدة جداً. وهذه هي بالطبع موجة عارمة. فعندما يصل هؤلاء الموفرون الحريصون إلى سن التقاعد سيجدون النتيجة المرجوة.

منطق الأعمال الحالي للاقتصاد الجديد

قادت التغيرات الكبيرة والأشياء الجديدة التي ظهرت في التسعينيات إلى بيئة أعمال للشركات جديدة جذرياً. وتتضمن بعضاً من أهم السمات للمنطق الحالي للأعمال الجديدة ما يأتي:

- إن الاقتصاد العالمي هو الآن حقيقة، وعملية العولمة بدأت مسيرتها منذ وقت طويل. ونحن الآن في مرحلة ما بعد ذلك، فمن الواضح أن الإنترنت جعلت العالم سوقاً واحدة. وما يفصل الحقيقة من الحقيقة الافتراضية لسوق عالمية هو المعوقات ذات الطبيعة الإدارية بوجه رئيسي. ويبدو أن ما سيحدث لمثل هذه التشريعات قد قررته نتيجة التنافس التشريعي/السياسي بين الدول وكذلك في ما بين الدول منفردة والكيانات العالمية. ولكن الأفراد لم يعودوا تحت رحمة الدول أو الكيانات الدولية. فقد أصبح من الصعب السيطرة على التبادل عبر الحدود، عن طريق الإنترنت مثلاً. فصناديق التوفير تنقل أموالها إلى خارج اليابان ما دام القائمون على سوق الاستثمار اليابانية لا يقدمون الشروط نفسها كما في الأسواق الأخرى. إذ لم يعد ممكناً إخفاء غياب دعم الدولة؛ فهو مثلاً ما تعيشه الحكومة السويدية حالياً في محاولتها تمديد اتفاقيتها المؤقتة مع السوق الأوروبية الخاصة بالقيود الشديدة على استيراد القطاع الخاص للخمور والمشروبات الروحية. فقد استلم المسؤول عن هذا الموضوع في السوق الأوروبية آلاف الرسائل الإلكترونية يروي السويديون فيها قصة مختلفة عن تلك التي تدعيها الحكومة السويدية. فالحدود الوطنية في تآكل والناس يطورون انتماءات لمجموعة من المجتمعات الأخرى خارج المحيط الوطني.
- إن الإنترنت والتنوع الكبير في التقانات الجديدة الناشئة هي على الأغلب في طريقها لتوليد موجة نمو مدنية كبيرة، ويؤكد الكثير من الاقتصاديين والمحللين وصناع القرار في المستويات العليا اعتقادهم بأن الإنترنت والتقانات الأخرى الجديدة قد دعّمت الإنتاجية في الاقتصاد الجديد. والدليل على ذلك هو طول مدة الزخم الاقتصادي الذي لا سابق له في الولايات المتحدة، وبخاصة، أنه قد تحقق الوصول إلى معدلات نمو عالية ومستويات توظيف مع تضخم مسيطر عليه. ولكن الاقتصاد الجديد ليس مسألة تحسين في

الإنتاجية فقط، فهناك نمو جديد ومنتجات جديدة وخدمات تعرض باستمرار مولدة قيماً جديدة وتوظيفاً إضافياً.

- يبدو أننا دخلنا في عصر جديد من الشركات التي تعتمد على التقانات الجديدة وعلى رأس المال المخاطر Start-up والتي تنتشر كالفطر. ففي حين كان الطلاب المتخرجون في مدارس الأعمال والجامعات التقانية يفضلون في أواسط التسعينيات العملَ في الشركات الكبيرة والمعروفة، فإن زملاءهم الذين هم أصغر منهم يفضلون اليوم الذهاب إلى الشركات التقانية الجديدة. وهناك، كما يظنون، يكون بإمكانهم التميّز منذ البداية ـ ويبدو في أغلب الأحيان أنهم يفضلون أن يصبحوا من أصحاب الملايين قبل بلوغ الثلاثين. وهذا أمر مشجع ويساهم في دفع آلية النمو أكثر عن طريق زيادة المخاطرة الكلية في الاقتصاد.
- ولكن الاقتصاد الجديد لا يتجسد فقط على شكل شركات تقانية جديدة. فهناك فرص واسعة لإعادة الاختراع وتجديد الشركات القديمة بطريقة أساسية وباستخدام التقانات الحديثة. فكلنا سمع بشركة أمازون، التي اعتمدت التجارة الإلكترونية، وعن أمثالها. واليوم تردنا أسماء مختصرة جديدة مثل B2B والتي تعني التجارة الإلكترونية المختصة بين شركة أعمال وشركة أعمال أخرى. وأعلنت شركات السيارات الكبيرة عن إطلاق موقع كبير للباعة الفرعيين. وهذا يعني مشروع منهجة لعمل سلسلة كبيرة من الباعة، وهو على الأغلب كذلك، ولكن يمكن له أن يولّد طرائق جديدة تماماً في تنظيم عملية توليد القيمة في عرض السيارات على المستهلكين النهائيين. وتحافظ التقانات الجديدة في الغالب على اختراع نفسها وتستمر في تجديد قيمها الخاصة واستعمالها.
- سيكون علينا أن نتدبر أمر رأس المال المخاطر المتزايد التدفق الذي يبحث عن فرص استثمار. على الأقل أثناء المد التام للموجة العارمة التي تحدثنا عنها سابقاً. ويتأتى هذا من مصدرين، أحدهما

أولي والآخر ثانوي. أما الأولي فهو ما سبقت الإشارة إليه، ونعني بذلك الأفراد المدخرين الذين يريدون ادخار إيراداتهم والعيش في بحبوحة عند التقاعد. وأما المصدر الآخر فهو شركات الاقتصاد القديم، التي لم تر الفرص الجديدة، أو التي لم تتجرأ على الاستثمار في الاقتصاد الجديد. ولما كانت أعمالها في ركود، فسيكون ممكناً، إن أديرت بعناية، أن تحرر رأس مال مقيداً في أعمالها التقليدية.

- كما يبدو أن أسواق المال تصر على قيام منطق جديد. فتثمين السوق للشركات التقانية الجديدة وتعويم الشركات (العرض العمومي الأول) هو أمر غير مفهوم لنا نحن الذين نعيش في الاقتصاد القديم. فهي مسألة علم نفس الأسواق الكبيرة كما يقول الكثيرون. لقد حدث هذا التوجه عند تسجيل شركة نيتسكيب في قائمة سوق المال في عام 1995. وكان أول تعويم لها أطلقته دون أن تكون لها أرباح طوال أربعة فصول متتالية، الذي كان المعيار الساري في ذلك الوقت. كانت نيتسكيب في بداية مرحلة خسارة. وعند لحظة اتخاذ نيتسكيب القرار بالتعويم، كان هناك صنّاع أسواق محترفون معنيون بالأمر ولم تكن السوق على الأقل في حالة هستيريا. وحققت نيتسكيب نجاحاً فورياً في سوق المال حيث وصلت أسعار أسهمها إلى الحدود العليا. وانفتحت إثر ذلك بوابات الترويج الدعائية الكبيرة. وانطلقت الشركات المعتمدة على التقانات الجديدة الواحدة تلو الأخرى حيث يبدو أن المنطق المتخيل وراءها هو: كبرت الخسارة كلما ازدادت القدرة على توليد القيمة في المستقبل.
- إحدى النتائج الكبيرة للقيم المرتفعة لشركات الاقتصاد الجديد الكبيرة، هي القدرة المالية الهائلة التي تتمتع بها الشركات. فإصدار أسهم جديدة هو أمر سهل، على الأقل في المدى القصير، وذلك لتمويل الاستملاكات الكبيرة. ولنذكر مثالاً على ذلك إحدى

الشركات المتميزة في هذا الصدد، إنها شركة سيسكو، المختصة بتجهيزات شبكات الكومبيوتر، ذات القيمة العليا من بين كل شركات الاقتصاد الجديد، التي استعملت هذه الأداة ذات القدرة الكبيرة لتمويل نموها الناجح والسريع. وفي الواقع فإن الانفجار في تجمعات الشركات في السنوات الأخيرة يختلف كثيراً عن ذلك الذي حدث في نهاية الثمانينيات. ففي عام 1998، كان تمويل 67٪ من تجمعات الشركات قائماً على الأسهم بالمقارنة مع 7٪ على الأكثر قبل عشر سنوات من هذا التاريخ (مجلة فورتيون، 11 كانون الثاني عام 1999 من دراسة أعدها ج.ب. مورغان). وإذا كان لتثمين شركات الاقتصاد الجديد أن يبقى أعلى من تثمين شركات الاقتصاد القديم، فسيكون لشركات الاقتصاد الجديد اليد العليا في الاندماج أو التكامل في المستقبل بين الاقتصاديات القديمة والجديدة. وإذا كان لهذا أن يكون جيداً أو سيئاً، فهذا أمر يتغير على الأغلب مع الوضع. ولكن هذا سيضيف حكماً تحديات مستقبلية لوظيفة الملكية.

الاقتصاد الجديد، أخلاق توجيه الشركات ووظيفة الملكية ودورها

يجب أن يكون واضحاً أن الاقتصاد الجديد ذا القوى المحركة المتصاعدة للفرص الكثيرة للشركات القائمة على التقانات الجديدة أو شركات الاقتصاد القديم المتجددة من طرف، والطرح المتزايد لرؤوس الأموال المخاطرة من طرف آخر، سيوجدان سوقاً لا سابق لها للملكية. وستظهر الحاجة إلى وظيفة توسط كبيرة ومتميزة بين طرفي الإمداد، واحد منهما هو رأس المال المخاطر والثاني هو مشاريع الاستثمار الواعدة ولكن غير المؤكدة في شركات التقانات الجديدة. . . الخ.

وعليه فإن القوى المحركة للاقتصاد الجديد تحدد أكثر الأخلاق الأساسية لحركة توجيه الشركات: إنه الدور والوظيفة التي لا غنى عنها للضمير المهني والكفاءة وتوليد القيمة التي يجب أن توجه نحو المالكين.

وهذا ليس ضرورياً فقط في المنظور الضيق ـ للاستمرار في الحياة والنجاح للشركات التي يملكها أفراد أو مساهمون صغار في الشركة. وهي ذات أهمية أساسية لاقتصاد السوق برمته.

يقترح شاندلر في عام 1990 أن الشركات الحديثة ربما تكون أكبر تجديد اجتماعي مهم في القرن العشرين. وهو يؤكد أن هذا التجديد قد مكّن من استثمار المزايا الكلية للحجم والمجال. (لا يُوجِب الاقتصادُ الحديث بالضرورة أن تكون الشركة كبيرة لاستثمار الحجم والمجال الإجماليين. فالحجم المطلوب يعتمد على حجم قطاع السوق الإجمالي).

وكذلك فإن هذا الاختراع الاجتماعي، وهو الأكبر في القرن العشرين، بحسب شاندلر، لدى جمعه مع أحد أكبر الاختراعات الاجتماعية في القرن التاسع عشر ـ الشركة المساهمة بصفتها مكوناً قانونياً محدداً جيداً تفسح المجال للقيام بالمخاطرة عن طريق فصل رأس المال الخاص والمسؤولية القانونية للدفع عن الكينونة القانونية ألا وهي الشركة[6] ـ يمثل آلية جبارة للنمو الاقتصادي. فهي تستمد قدراتها الكامنة من نسب لا سابق لها مع انبثاق سوق رأس مال مخاطر يسهل تحويله إلى نقد ويشمل العالم كله موجهاً التمويل إلى الشركات التي تعتمد على التقانات الجديدة وتحتاج إلى رأس المال المخاطر وكذلك إلى شركات الاقتصاد القديم التي تجدد نفسها بصرف النظر عن «من أين المصدر» و«أين مكان الاستثمار».

ومن الواضح كم هو حيوي لهذه المؤسسة المهمة، أو منظومات المؤسسات، أن تعمل بوجه حسن. ويمكن أن ينظر إلى حركة توجيه الشركات على أنها رد فعل على العيوب في منظومة المؤسسات هذه، حيث تركز الاهتمام على النواقص في جوانب المساءلة والازدهار وتوليد القيمة.

ولكن ما هو أكثر أهمية الآن هو أن يتضمن جدول أعمال توجيه الشركات أفكاراً أكثر عملية وإجراءات حول كيفية تحسين المساءلة وتوليد القيمة في الحالات التي لم ترتكب فيها كل الأخطاء. وبعد كل شيء فنحن لا نزال في بداية الاقتصاد الجديد.

وقبل أن نناقش ما تستدعيه وظيفة الملكية ودورها بقدر أكبر، فإن علينا أن نفيد من مراجعة ماهية الملكية وما هي الكفاءة المطلوبة للنجاح كمالك نشط. سنناقش ذلك في الجزء من هذا الكتاب الذي يحمل عنوان: الملكية تصنع الفارق، الذي سيقدم فرصة للتعلم من مالكين ناجحين ـ مع 150 سنة من الخبرة على الأقل في الاقتصاديات الجديدة السابقة التي تمثل عدة أجيال من الشركات القائمة على التقانات الجديدة، ودورات متكررة من تجديد الشركة القديمة ـ مثل عالم وولنبيرغ السويدي.

obeikandl.com