

مقدمة

اللعبة القائمة منذ عصر من الزمن :

حوافز القيمة مقابل حوافز الكلفة

منذ الوقت الذي يمكن تذكره، كان هناك نوعان من النشاطات في الشركات؛ أولئك الذين يحثون على تكوين القيمة وأولئك الذين يحثون على تكلفة غير مثمرة.

ولقد كانت المشكلة الدائمة بالنسبة إلى كبار المدراء هي ذاتها التي واجهها اللورد ليفرهولم Leverhulme بشكل مشكوك في صحته مع ميزانيته الإعلانية. ولقد استمر هذا الوضع نظراً للستار المشوش الذي ألقى فوق العمل الداخلي لمعظم الشركات. وعلى الصعيد التاريخي، فإن معظم الشركات الأكبر اتجهت نحو أن تصبح مزيجاً من توليفة متغايرة الخواص من وحدات أعمال. وقد شغل معظم المدراء وظيفياً أدواراً محددة يمكنهم إجادتها بدقة كبيرة عبر السنوات حتى لو كانت غير منتجة. ولقد خفضت التركيبات الصارمة للأقسام مسؤولية أي شخص عن عدم الكفاءة لعملية الإنتاج الشاملة. وضمنت الهيئات العمودية القاسية أن تمر الأوامر والأفكار باتجاه واحد فقط. ولقد كان مدى مسؤولية معظم المدراء محدوداً. كما أن المحاسبة عن نتاج السوق كانت ممزقة. وكان إسهام الوحدات الفردية في الأداء الشامل غامضاً.

ومتى كانت الشركة كبيرة، فإن كل شيء جيد. بدرجة أو بأخرى. ثم تغير شيء ما في المحيط في حوالي مطلع الثمانينات. فقد بدأت الموجة التي كانت تعلق لعصور الزمن بالانخفاض؛ الفوقية المركزية المرهقة، أوقات يسودها البطء، معدلات منخفضة في الابتكار، التعامل الداخلي المطول، الأعمال المحيطة الضعيفة.

ثم- واه! لقد وصلت الحقيقة القاسية للتنافس العولمي وأسواق رأس المال إلى الوطن. وانكشفت الطبقات المنفصلة، وجُدت الفوقية. كما أعيد تنظيم التركيبات المتعلقة بالأقسام إلى فرق ذات عمل متقاطع. ومنحت وحدات الأعمال مسؤولية اقتصادية كاملة. وفجأة حلّ لغز ليفرهولم. وتعرض الخشب البالي إلى ضوء النهار.

وتداعت وحدات الأعمال غير المؤدية. وبرزت بوضوح نشاطات حوافز القيمة وتعزيزت. وحلقت أسعار الأسهم المالية.

حسناً، هذا ما جعلتك تعتقده الكتب الكثيرة عن الإدارة. وهذه ليست الحقيقة بالضبط، إذ ليس هناك شك في أن معظم الشركات حققت مكاسب كبيرة في الكفاءة خلال العقدين الماضيين كما ارتفعت أسعار الأسهم تبعاً لذلك. ولكن ما يزال أمام معظم الشركات طريق طويل تسير فيه لمطابقة وشحن حوافز قيمها قبل أن تستطيع الادعاء بأنها وصلت إلى مستوى النظام الطبقي العالمي للمنافسة.

وإن الضغط في ازدياد، وليس في تراجع. فالأسواق تستمر في العولمة وهناك مجموعة دولية متزايدة من المنافسين تدخل النزاع. وتزداد الكفاءة المكتسبة في الإنتاج وسرعة تجاوب السوق اللازمة للتنافس. وتتبدل أنظمة الكلفة بشكل دراماتيكي سنة بعد أخرى لدى دخول منتجين جدد، كما يتبدل حافز التكنولوجيات الجديدة في مجال العمليات الخاصة بمجالات الأعمال. ويتحرك كل شيء بسرعة أكبر كما وأنه سيستمر في التسارع. وستصبح «نماذج» تنافس اليوم قديمة في الغد».

ونتيجة لذلك، يتعين على الشركات أن تعيد ترتيب نفسها باستمرار. ففي الماضي ربما كان المدير العام CEO يتمتع بمدة عشر سنوات ليظهر ازدياداً مستمراً في النفاذ إلى السوق مستخدماً نظاماً صناعياً مرسخاً لإنتاج مفهوم إنتاجي يتم تذوقه جيداً.

والآن فإن المدير العام ذاته لديه سنتان فقط ليبرهن على أنه أو أنها تستطيع تكوين قيمة لحملة الأسهم، وإلا فإنها ستطرد. ويتعين على المدراء- من أجل خلق قيمة التفهم الدقيق لكيفية حفز الشركة للقيمة وكيف يمكن تسريع العملية. ولقد غادر حوالي ربع عدد المدراء للشركات المائة العملاقة في البيزنس ويك Business week. في السنتين الماضيتين. مما يوحي أن العديد منهم لم يكونوا على قدر المسؤولية.

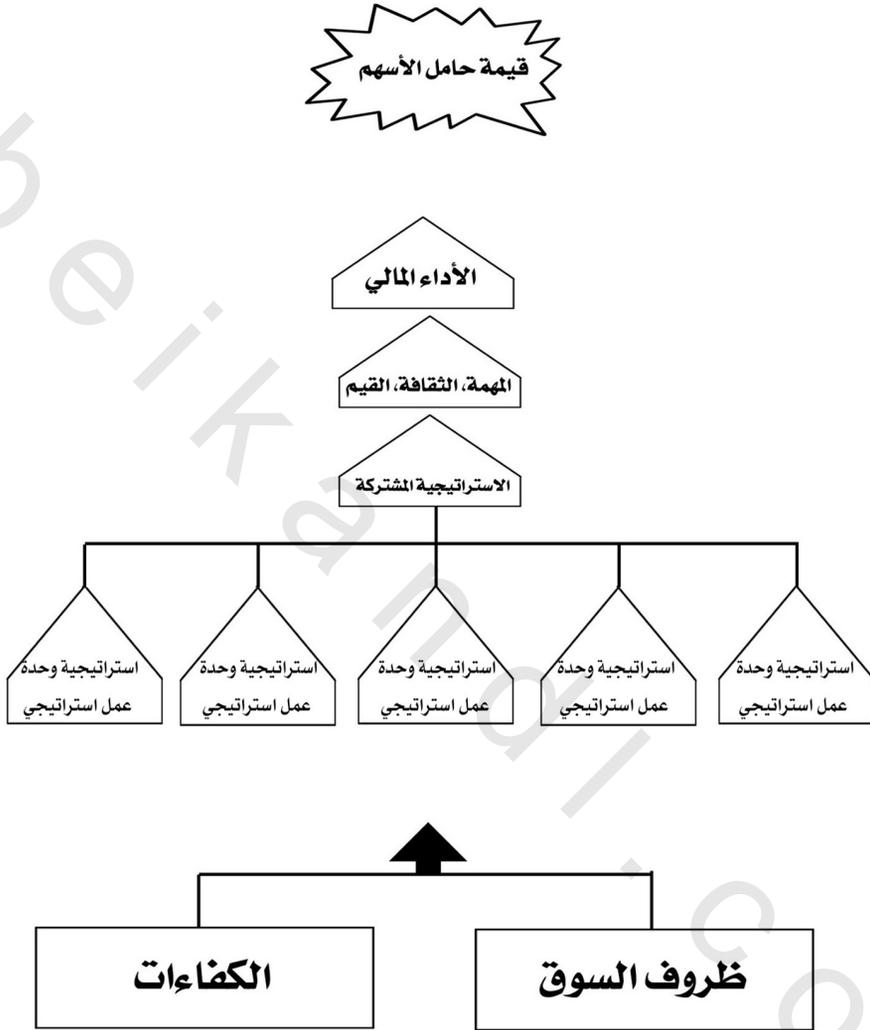
وفي حين يتركز الانتباه بأكمله بالطبع على المدير العام، فإن المدراء الفرعيين هم الذين يجب أن يجعلوا ذلك يحدث. فالتغيرات الآخذة مجراها في السوق تشكل تحديات هائلة للمدراء المسؤولين عن تقديم الاستراتيجية المشتركة التي وضعها المدير العام. ويعني هذا أنه يجب أن يكونوا سادة التغيير السريع. ويعني ذلك بدرجة أهم أن عليهم أن يدركوا بوضوح الأعمال التي من شأنها أن تحفز أو لا تحفز تكوين القيمة المشتركة. وكيف يستطيعون التأثير عليها. وإن إدارة الأعمال الفعالة توجد بالتنسيق بين كل نشاطات حفز القيمة لشركة ما، وليس اتقان واحدة أو اثنتين بشكل منفصل. ويجب أن تعزز استراتيجية التصنيع استراتيجية التسويق.

ويجب أن يشكل موقف الشركة من تحريض الناس والاحتفاظ بهم العمود الفقري لطريقتها في مفاضلة إنتاجها أو خدماتها ويجب أن يتجه موقف الشركة من غطاء توازنها نحو المحافظة على الاستثمار الضروري في البحث والتطوير لتحقيق ميزة إنتاجية.

ولسوء الحظ، أن القلائل من المدراء هم في الوضع الملائم الذي يجعلهم قادرين على رؤية الشركة من منظور «استراتيجي» إذ أن معظم الشركات يقوم بنيانها على الأقسام وسيميل المدراء الذين يديرون أو يعملون في تلك المجالات إلى النظر إلى العالم في منظور اختصاصهم بالذات. فإذا كنت ضمن مجموعة تسويق فإنك ستفكر بخصوص المشاركة في الصوت وتخفيض التسعيرة. وإذا كنت في العمليات فإنك ستفكر بمعدلات الانحدار. وقوائم الجرد. وإذا كنت

في الموارد البشرية فإنك ستفكر بنسبة الدفع ذات الصلة. ولذلك فإن قدرة معظم المدراء على فهم كيف تسهم أعمالهم في تكوين قيمة شاملة هي محدودة. والنتيجة هي أن معظم الشركات ما تزال تراوح في القضية ذاتها مثل اللورد ليفرهولم.

ويراد بهذا الكتاب مخاطبة المدير أو الطامح إلى الإدارة والذي ينوي إدراك كيفية اسهامه في تكوين القيمة في شركته. ويتبع هذا الكتاب إطاراً سهلاً بسيطاً يجب أن يسمح لك بمطابقة الحوافز الرئيسية للقيمة لشركة نموذجية، وتقرير ما إذا كانت مستثمرة بفعالية في شركتك بالذات (انظر الشكل ١٠٧). وسيكون الفائزون الحقيقيون داخل الشركات، أولئك الذين يرتقون إلى القمة، هم أولئك الذين يتفهمون أكثر فأكثر كيف يتم حفز القيمة وكيف يستطيعون التأثير عليها، وسيستمر المدراء الذين يخفقون في إدراك حوافز القيمة في شركتهم في تحمل مسؤولية الانخفاض في الأعمال غير المنتجة، سواء اعتبرت «تخفيضاً في الحجم»، إعادة في الهندسة، «إعادة تركيز استراتيجي» أو تسمية أخرى. وسيكونون ضحايا لغز ليفرهولم.



الشكل ١.١ خارطة الطريق لحوافز القيمة