

## عودة إلى الاستراتيجية المشتركة « هل تتماشى مع بعضها بعضاً؟ »

كما ناقشنا في بداية تجوالنا الطويل، تعتبر الاستراتيجية المشتركة منطقاً يحكم توحيد وحدات العمل الاستراتيجي تحت مظلة شركة منفردة. وباعتبارك وصلت إلى هذه المرحلة، فيجب أن تكون في الموقع الجيد لتسأل ما إذا كان منطق كهذا يوجد في الشركة المعنية، وهل يحفز اتحاد وحدات العمل الاستراتيجي تحت سقف واحد قيمة حملة الأسهم؟ هل يمكن استثمار المال النقدي بدرجة أفضل في مكان آخر؟

يمكن تقسيم سؤال ما إذا كان لدى شركة ما استراتيجية مشتركة جيدة إلى قسمين:

- 1- هل يبدو أن هناك منطقاً يوحد وحدات العمل الاستراتيجي المتنوعة في حقيبة السندات التجارية؟
- 2- هل لدى الشركة المعنية بنية ومجموعة من عمليات الإدارة التي من المحتمل أن تجعل في مقدورها أن تزيد القيمة إلى الحد الأعلى من تلك الممتلكات؟

لقد استكشفنا السؤال الأول في مجال استراتيجية السندات التجارية وكذلك الدمج العمودي والأفقي. وكما توصلنا إليه في النهاية، كلما كانت النقاط المشتركة عبر سلاسل قيمة وحدات العمل الاستراتيجي واقعية وجوهرية كلما زاد احتمال أن تكون الشركة قادرة على إضافة قيمة عبر ممتلكاتها. ومن شأن الشركة أن تطور خبرة في تلك المجالات المشتركة، وتركز مواردها وتتفوق على المنافسة. ومن المحتمل بدرجة أكبر أن تتشارك وحدات العمل الاستراتيجي بالميزات المشتركة لسلسلة القيمة إذا كان موقعها في السوق متشابهاً. وإذا كان معظم نتاجها أو خدماتها موجهة نحو السوق العام، فإن التكاليف المنخفضة ستكون خطيرة. وإذا كان معظمها يستهدف الأسواق

الفذة العالية الاختصاص العالية الأرباح فإن قدرتها على تمييز نتائجها ستكون حيوية. وسوف تضع هاتان الاستراتيجيتان العامتان ضغوطاً وتوترات على سلاسل قيمة وحدات العمل الاستراتيجي. وإذا كان على معظم وحدات العمل الاستراتيجي إما أن تحافظ على تسعير استثنائي أو تبقي التكاليف حتى العظم (أكثر من أن يكون ذلك خليطاً من الأمرين) فمن المحتمل أن تكون الشركة قادرة على تفعيل ملكيتها لوحدة عمل استراتيجي متعددة من خلال إقامة مجالات فذة للكفاءات.

وفي أية حال فإن مجرد ظهور مجموعة من وحدات العمل الاستراتيجي بأنها تتعقد لا يعني أن شركة ما لديها استراتيجية مشتركة مفروضة، بل يعني فقط أن هناك احتمالاً واضحاً بأن يكون لها ذلك. وتحتاج شركة ما من أجل استخلاص قيمة من ممتلكاتها المتعقدة إلى أن تكون لديها بنية ومجموعة من عمليات الإدارة مما يسمح لها بفعل ذلك.

## البنى المشتركة

تتخذ الشركات المختلفة مواقف مختلفة جداً لتنظيم وحدات عملها الاستراتيجي. ويمكن لنظام الإدارة أن يكون مركزياً جداً من ناحية متطرفة. وسوف يعني هذا أن رئيس وحدة عمل استراتيجي ربما يرفع تقاريره في الهيئة العليا عبر رئيس إقليمي أو رئيس قطاع، وربما تتم مراقبتهم على أساس شهري وسوف تكون حريتهم في التصرف محدودة بخصوص نفقات رأس المال والتنوع. وربما يحافظ المركز أيضاً على اتصال شخصي مع كبار الزبائن من أجل تقييد الاستقلال. ولن يسمح لأي قرار يتعلق بالاستثمار دون أن يمر على مكتب المدير العام. وستميل الشركات المركزية إلى أن تكون لديها ثقافات متجانسة! وسوف تتحرك وحدات العمل الاستراتيجي ضمن معيار. وسوف تكون سياسات الموارد البشرية عبر المجموعة متزامنة إلى حد كبير. كما سيحدث تشارك في العديد من الأنظمة العملية. وربما تصبح المهام

الأساسية مثل مكتب الدعم، الشراء والخزينة مركزية. وستكون الأنظمة، البنى، وعمليات العمل شكلاً منتظماً. وسيكون المركز متدخلاً إلى حد كبير. وستتم إضافة قيمة إلى الأجزاء المكونة من خلال ضمان دمج عملياتي. فمثلاً، ربما يتم تسليم زبون دون تردد من مجموعة التدقيق في المملكة المتحدة إلى مجموعة الاستشارات في فنزويلا Venezuela بدون أي تغيير معين في الأسلوب العملياتي، وذلك في حالة شركة احترافية للخدمات مثل آرثر أندرسون Arthur Anderson. وفي حالة شركة بضائع استهلاكية سريعة الحركة مثل بروكتر وغامبل Procter & Gamble فإن الماركات الجوهريّة ربما تتم إدارتها على أساس عالمي، مما يحصد اقتصاديات تدرجية عبر سلسلة القيمة بأكملها.

وتطبق بعض الشركات - على الطريق المعاكس- بنية اتحادية. وهنا يُسمح لوحدة العمل الاستراتيجية بالعمل باستقلال نسبي. وربما تختلف عمليات الإدارة وأنظمتها بشكل واسع جداً. وربما تؤكد سياسة الموارد البشرية في إحدى وحدات العمل الاستراتيجية على نوعيات مختلفة جداً في المجندين للعمل. ولن تميل الإدارة الفِرَقِيّة -إذا كانت موجودة- إلى التدخل مباشرة في القرارات العملياتيّة المحليّة. ما لم يلحق الأذى بالميزانيات. ويشترك المركز مع مهمة ضمان أن السندات التجارية لوحدة العمل الاستراتيجية متوازنة. وربما يُركز طاقاته على التحكم المالي وعلى إدارة صحيفة الميزان المالي المشترك بأكملها ومن شبه المؤكد أنه سيعين المدراء العاميين لدعم تلك الوحدات. وسيتم إيجاد القيمة عبر مجال استهداف مالي متشدد وفعالية البنية الإجمالية لرأس المال. ومن شأن هذا النموذج من البنية أن يمثل منظمة غير مركزية مثل يونيليفر Unilever أو نستلّة Nestle مثلاً.

ويرجح أن ترتبط النماذج المركزية وغير المركزية بحقائق عملياتيّة مختلفة. ومن شأن بنى الإدارة المركزية أن تلائم أوضاعاً يتم فيها تقديم

المنتجات على أساس متعدد الجنسيات أو الخدمات. وبطريقة منتظمة بشكل معقول. والمثال على ذلك هو ماركة دولية للشامبو مثل «إيليدا جيبس» (Elida Gibbs) وأورغانكس «Organics» اللتين تطبقان نسخة إعلانية عالمية متماثلة. وربما تتم صياغة النتائج مركزياً من قبل فريق منفرد للبحث والتطوير. وربما يكون التصنيع مركزياً في مكان منفرد لكل منطقة. وأما بالنسبة إلى شركات الخدمة (مثل الوكالات الإعلانية) فإن دعم النتائج، الخدمات، ربما يتم تقديمه مباشرة على أساس عالمي ومن قبل فريق من المحترفين مكرس لذلك. ويختار العديد من الشركات الكبيرة فرض ماركاتها المشتركة على تلك الماركات الفرعية لوحدة عملها الاستراتيجي والإعلان تحت ظل ماركة منفردة لجني تصنيفات اقتصادية تدرجية وتعزيز التأثير. وهذا يدفع بالمركزية حتى إلى المناطق المحلية تاريخياً لسلسلة القيمة مثل اتصالات التسويق.

وعلى العكس من ذلك فإن البنى الاتحادية تميل إلى الارتباط بشركات تعتبر منتجاتها وخدماتها محلية بشكل أساسي. وتميل إلى أن تكون شركات نمت عبر اكتساب أعداد كبيرة من شركات محلية أصغر. فإذا كان لدى شركة ما مجموعة من وحدات عمل استراتيجي تسوق ماركات أطعمة والتي تعتبر متميزة ثقافياً إلى حد كبير، فإن فوائد التنسيق ربما تكون منخفضة. وستشكل صلصة الفواكه في الأوروغواي Uruguay تحديات متميزة ومختلفة تماماً عن السباغيتي في ميلانو Milan وربما تكون وظائف مجالات الدعم مثل الضريبة والخزينة والتي لا تؤثر على المستهلك مباشرة الوسائل الوحيدة التي تستطيع الشركة من خلالها أن تمارس مركزية فعالة.

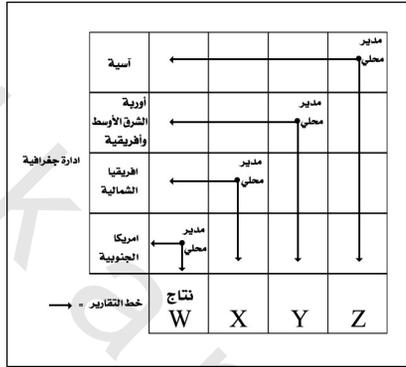
وستميل كل من الشركات المركزية والاتحادية إلى تنظيم ذاتها عبر خطوط الإنتاج والخطوط الجغرافية في آن واحد. وستتخذ مجموعات منتجات مماثلة نموذجياً ضمن أقسام وسيكون لكل قسم مدير مسؤول. فمثلاً، قسّمت يونيلفر نفسها كلاسيكياً إلى أطعمة، منظفات، ومنتجات شخصية مثل

الشامبو، وستقوم معظم الشركات وفي الوقت ذاته بتنظيم أنفسها ضمن إقليم جغرافي. وإن جميع النشاطات التي تحدث ضمن المملكة المتحدة، فرنسا France، ألمانيا وإيطاليا Italy مثلاً ربما تتعقد في ظل بنية إدارة أوروبية. وسيكون الاختلاف بين البنى الاتحادية والمركزية عبارة عن درجة السلطة التي سيمارسها رؤساء الأقسام على العمل وعدد الوظائف التي يديرونها على أساس تنسيقي.

ومن الواضح أن الأشكال التنظيمية القائمة على النتائج والأشكال التنظيمية القائمة على الجغرافية تتشابه مع بعضها بعضاً. إذا أن مديراً يبيع معجون الأسنان في إيطاليا لا بد وأن يكون له رئيس يتعامل عالمياً مع قسم عناية شخصية، ورئيس إقليمي يتعامل مع أوروبا كجغرافية. وحيثما تتقاطع تلك الخطوط من الأخبار تكون الشركات قد صاغت فكرة بنية «القالب» (انظر الشكل ٩.١) وينعكس منطق القالب في السماح للشركات بالإمساك بكل من مزايا انتباه السوق المحلي ومزايا التخصص في مجالات نتاج تدرجية. فمثلاً، ربما تركز شركة صيدلانية تنتج علاجاً جديداً مضاداً للاكتئاب التصنيع في موقع واحد في كل إقليم لتخفيض تكاليف البحث والتطوير وجني تصنيفات اقتصادية تدرجية في الإنتاج. وفي أية حال، ربما يتبنى مدراء ماركة محلية فرصاً للتسويق ذات طبيعة محلية إلى حد كبير لا تكون لها صلة عالمياً. وإن النسخة الإعلانية الهندية Indian ستكون مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في السوق الأسترالي Australian. وفي حين حققت شركات مثل آ ب ب ABB انطلاقة حقيقية في إدارة القالب. فإن الحقيقة هي أنه من الصعب فعل ذلك. وإن الرغبة في أن تكون الشركة عالمية أو محلية يعتبر جيداً نظرياً. ولكنه يضع ضغوطاً هائلة على منظمة على الصعيد العملي. وربما تكون لك تجربة شخصية في تقديم تقاريرك إلى رئيسين. أحدهما يدير إقليمياً والآخر خطأً للنتاج. ومن شأن الفصام الذي يغريه ذلك أن يؤدي إلى نتائج هزيلة.

## نزولاً إلى الحوافز

سيكون لديك الآن شعور جيد بفعالية أجزاء سلسلة القيمة في الشركة التي تختبرها في مجال الاستجابة لمطالب السوق. فما هو تأثير البنية التنظيمية في ضمان أن وحدات العمل الاستراتيجية قد تمركزت للاعتماد على ذلك؟



الشكل ٩, ١ منظمة عامة توضيحية مبنية على القالب

هل حرمت المستويات غير الملائمة للمركزية وحدات العمل الاستراتيجية من استجابة السوق المحلي؟ إن استخدام قوة مبيعات مشتركة في شركة تأمين متنوعة مثلاً، ربما يؤدي إلى تشوش المستهلك عندما يحاول البائع ليس بيع ضمان حياة فحسب إلى ربة منزل بل أيضاً ضمان منزل، عندما يكون النتاجان مختلفان جذرياً. أو هل أخفقت الشركة في استغلال التصنيفات الاقتصادية، التدرجية بشكل كامل عبر مركزية الوظائف المشتركة؟ فمثلاً، ربما لا تكون وحدات عمل استراتيجي تباع مسحوق الصابون قادرة على تحقيق النسبة المثوية الاجمالية التي تملكها من سوق محدد واللازمة للتنافس بدون قوة ماركة مظلة. ومن الواضح أن قدرة الشركة على المركزية بفعالية ستعتمد على طبيعة وحدات العمل الاستراتيجي التي تعمل بتوجيهاتها.

## دور الإدارة

في نهاية الأمر، ومهما كانت الميزات النظرية للبنية، فإن أية منظمة ستكون ضعيفة مثل الإدارة التي تكون مهمتها هي في جعلها تعمل. وإن الأشخاص الوحيدين الذين يستطيعون صياغة الاستراتيجية المشتركة لشركة ما هم وراء الهيئة التنفيذية منذ أنهم الوحيدون الذين لديهم مدى إدراك العمل بأكمله. ويعتبر تأثير الإدارة العليا على أداء شركة ما حاسماً. ولذلك يكون حملة الأسهم مستعدين لأن يدفعوا لها مثل تلك المبالغ الكبيرة الاستثنائية من المال. ولهذا أيضاً يكونون من بين الأوائل الذين يغادرون إذا فتر الأداء. (على الرغم من أنهم غالباً ما يتخلصون من الكثير من الرؤساء أولاً) ولذلك لا يمكنك تحمل تجاهل قضية القيادة على الرغم من أنها نوع ما من المكر الشرير.

إن لغز كيفية الحكم على الإدارة العليا قد انتقد بأشد القسوة من قبل الأكاديميين. فقد حاولوا تقرير ما الذي يجعل المدير العام جيداً من خلال قياس متوسط طوله، متوسط معدل ذكائه، تاريخه العائلي، شهيته الجنسية. لقد حاولوا ذلك وأخفقوا مع ذلك في المطابقة مع أي تعميم عملي. وهناك الكثير من الحديث عن الرؤى، المهمات والنماذج الأخرى من الطقوس شبه الدينية التي من المفترض أن يؤديها المدراء العامون. ولكن ما عليهم فعله في نهاية الأمر. هو تقديم استراتيجية مشتركة تحفز قيمة حملة الأسهم.

وكما هي الحال مع جميع العاملين فإن الحافز الرئيسي لأداء الإدارة العليا هو الاهتمام الراسخ بالشركة. وما عليك إلا أن تلقي نظرة على الاختلاف في الأداء لمعظم الإدارة بالأهداف قبل الشراء من قبل الإدارة وبعده لتعرف مدى قوة العلاقة بين الملكية والنتائج. ويمكنك أن تحدد بسهولة حجم إسهام فريق الإدارة من خلال النظر إلى التقرير السنوي. وربما تكون قادراً أيضاً على تقرير مدى الارتباط الوثيق للمكافآت بأداء الشركة من خلال منح الأسهم وحق الاختيار. فإذا كان إسهام الإدارة عالياً والمكافآت تمنح على شكل

أسهم فمن الواضح أنه سيكون هناك التزام أقوى بكثير لرفع سوية الأداء. وربما يكون الوضع المعاكس هو حيث يكون هناك تعديل منتظم في الإدارة العليا ويكون نفوذ الإدارة منخفضاً في الشركة. ويمكن أن يحدث هذا نموذجياً في وضع يكون فيه حملة الأسهم الفعالون إلى حد كبير قد ضغطوا من أجل إجراءات تكتيكية لتعزيز أسعار الأسهم في المدى القصير. مثل تخفيض حجم العاملين.

## نزولاً إلى الحوافز

من المنورّ دوماً أن تبحث ما تستطيعه عن تاريخ المدراء الرئيسيين في العمل. وربما تقدم لك الأبحاث في الصحافة عن الأدوار والنتائج السابقة نكهة لما تتوقعه. وربما يُعرف بعض المدراء العامين بأنهم مخفضو كلفة بلا رحمة. في حين يعرف آخرون بأنهم محفزون لقيمة طويلة الأمد. وينعكس الاختبار الحاسم للأداء السابق في مدى جودة أداء الشركات في فترات الركود أو النماء السلبي. وغالباً ما تعتبر أوضاع النماء العالي الدواء العام للممارسات السيئة التي تكمن تحت السطح والتي لا تتكشف إلى أن يتراجع المد. ومن المحتمل إلى حد كبير أن يكون تاريخ أداء مدير عام دليلاً معقولاً على أدائه المستقبلي. فإذا كانت الشركة التي تقوم باختبارها مصابة بالإخفاق، فمن غير المحتمل أن يكون أداؤها المستقبلي مذهلاً.

ومما لا شك فيه أن معظم الشركات ذات التصنيف العالمي والموجودة اليوم قد عايشت دزينة من المدراء العامين. فلقد نجت الـ IBM الدوبون Duponts والميتسوبيشي وازدهرت تحت إدارة العديد من الأيدي الموجهة المختلفة. وتؤدي هذه الملاحظة إلى فكرة أن هناك شيئاً ما حول مثل تلك الشركات التي تعتبر أكثر بقاء من استراتيجياتها مشتركة اخترعها مدير عام منفرد في لحظة ما من الزمن. وإن الاسم الذي يُعطى لهذه الظاهرة هو

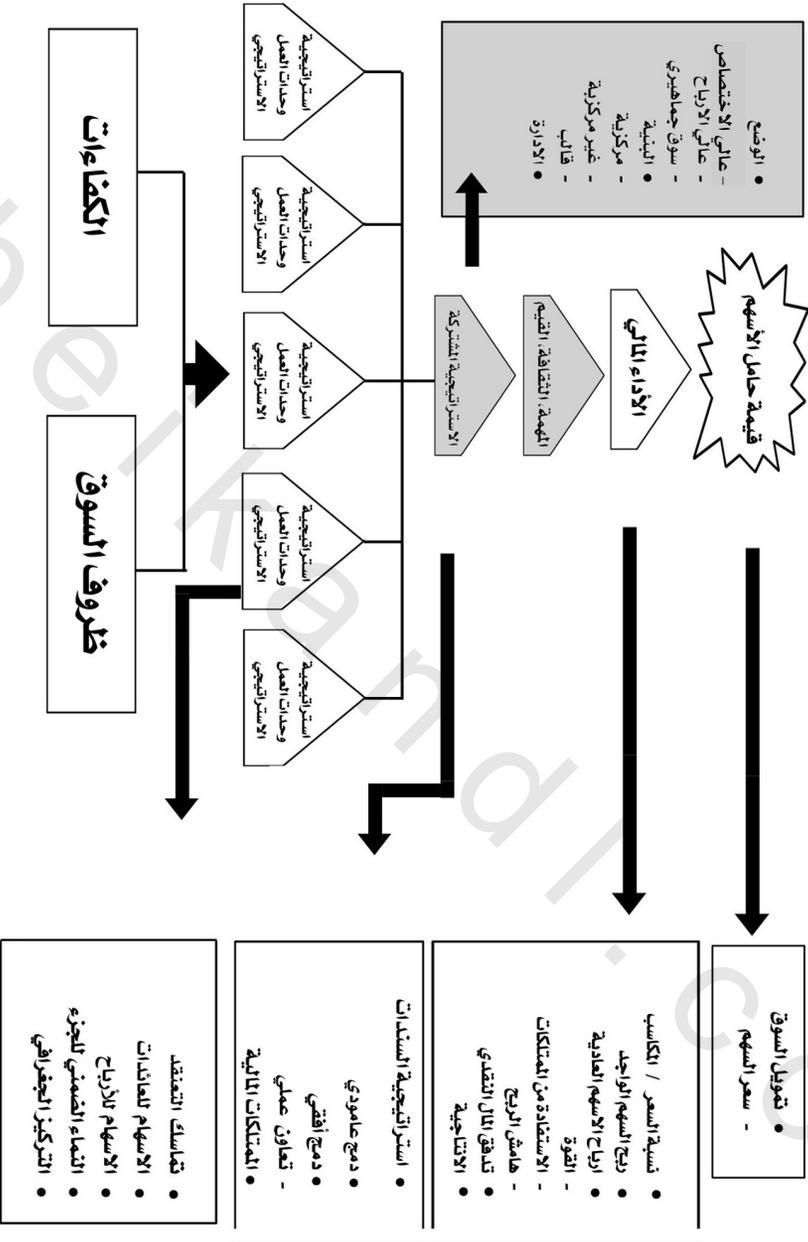
الثقافة المشتركة. إذ أن الثقافة المشتركة هي مجموعة من القيم التي تحدد العاملين الذين يعملون في شركة ما والتي توجه صنع القرار للإدارة العليا. وتدعى أحياناً «استشمام رائحة المكان» أو «الطريقة التي تتم فيها الأمور». وإن مظهرها الملموس هو الشخصية المرئية للشركة، ولكن قوتها هي في قدرتها على التأثير على التصرفات. وغالباً ما يكون الحال في مثل تلك الشركات هو أن كبار المدراء يُرفعون من خلال العاملين في الداخل أكثر من تجنيدهم من الخارج. ونتيجة لذلك لا يستطيعون وضع أيديهم على العجلة مالم يعيشوا ويتنفسوا تلك القيم المشتركة.

وهذا يعني أن الثقافة المشتركة ليست ثابتة في معظم الشركات بل متغيرة. ويرجح أن تتطور مع الاستراتيجية المشتركة المتغيرة للشركة. ويمكن أيضاً استبدالها بمدير عام قوي وذو جاذبية. ومنذ أن الأسواق تتغير باستمرار يتوجب على الشركات الناجحة أن تتأقلم باستمرار. ومن شأن المدراء العاملين الأذكياء تعزيز قوة الثقافة والقيم المشتركة لتحفيز تغيير مستمر عبر المنظمة. وإذا أمكن إقناع العاملين بطريقة عمل وتبنيها وكأنها تخصهم بالذات، فإن احتمال أن يدعموها يصبح كبيراً. ويوجد لدى شركات مثل IBM وجنرال إلكتريك General Electric ثقافات مشتركة قوية في أواسط الثمانينات. ولكنها كانت غير ملائمة للظروف المتغيرة للسوق التي وجدت تلك الشركات أنفسها فيها. وقد قام مدراء عامون جدد مثل جاك ويلش Jack Welsh ولو غيرستن Lou Gerstner بإعادة توجيه تلك القيم المشتركة وراء أهداف ملائمة بدرجة أكبر ولذلك تغيرت ثقافات تلك المنظمات. وفي حين يحتمل أن تكون لدى شركة ثقافة أكبر من قدرة شخص واحد، فإن مسؤولية ضمان أنها موجهة لبناء ميزة تنافسية تقع بشكل كامل على كتفي المدير العام. ويمكن تحويل جميع السفن مهما كانت كبيرة (انظر الشكل ٢، ٩).

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

لا شيء جيداً في الحياة يعتبر حراً. ولا يستطيع المدراء العامون تطبيق استراتيجياتهم بدون تحمل المسؤولية. وتستهدف أية شركة تكاليف من أجل التحكم بالموجودات الكائنة في حقيبة سنداتھا التجارية. وهذا يسري عليه اسم «عدد العاملين في الشركة». ويمكن تقديره غالباً بشكل تقديري إذا كان من الممكن تحديد عدد الأشخاص الذين تم توظيفهم من قبل شركة ما. وإذا افترضنا أن بنية كلفة الشركة هي مجرد أشخاص، ممتلكات ونفقات، فإنك تستطيع بناء المسؤولية الكلية للعاملين عن طريق إضافة الدفع الذي تقوم به الهيئة العليا، الراتب الأعلى للباقيين، الكلفة المتوسطة للممتلكات لكل عامل في الشركة وحوالي ١٠٠٪ من الراتب كنفقات. فإذا ظهر هذا العدد كنسبة مئوية كبيراً بالمقارنة مع المنافسين فيتوجب على الاستراتيجية المشتركة آنذاك أن تقدم مستوى أعلى متناسباً مع الأرباح للمحافظة على قيمة حملة الأسهم. وإذا حدث تكديس في عدد العاملين في الشركة بأسرع من الازدهار في الأرباح المشتركة وسعر السهم الواحد فسوف تعلم آنذاك أنه ربما تكون هناك مشكلة.

إذاً كيف تقرر ما إذا كانت الاستراتيجية المشتركة، البنى المنظماتية الموضوعية في المكان المناسب لتقديمها وتكاليف العاملين المرتبطة بالإدارة تخلق قيمة لحملة الأسهم؟ إن الجواب واضح صريح. فإذا تجاوزت قيمة الأجزاء أو وحدات العمل الاستراتيجي تمويل السوق للشركة فلا بد من وجود مشكلة آنذاك. وتحدث معظم المحاولات المشتركة لخفض الأسعار في أوضاع تمثل فيها الوظائف المشتركة فقط كلفة وليس ربحاً ويمكن إزالتها. ويمكن آنذاك إدارة الممتلكات وإيجاد القيمة بإعطائها استقلالها كشركات تقف على قدميها لوحدها. ولا يعتبر حساب ما إذا كان الإجمالي ذا قيمة أكبر من مجموع الأجزاء واضحاً وسوف نناقش هذا في الفصل التالي.



الشكل ٩, ٢ خارطة الطريق لحوافز القيمة