

الفصل الثاني

إستراتيجية الشركة وبنيتها نظرة تاريخية

كانت المنظمة النمطية في فجر الثورة الصناعية هي مصنع الدبايس الذي أشار إليه آدم سميث، وهو مشروع صغير مركّز ينتج سلسلة قليلة العدد من المنتجات لمصلحة زبائنه المحليين. وكانت بنية مصنع آدم سميث لإنتاج الدبايس بسيطة: مقاول مالك يساعده ربما مشرف على العمل وبضعة عمال مأجورين. وكان المالك، وهو المدير أيضاً، يشتري المواد الأولية ويستأجر العمال ويدفع لهم أجورهم، ويشرف على الإنتاج ويقوم بعمليات التسويق. وشهدت الثورة الصناعية الثانية التي بدأت في منتصف القرن التاسع عشر نمو صناعات أكثر تعقيداً، وبرأس مال أكثر وأكبر، مثل تجهيز صناعات المواد الأولية، والمعادن المصنعة، والكيماويات، والبتروكيمياويات، وصناعة الآلات، ووسائل النقل. وقد تمتعت الشركات المهيمنة في هذه الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير؛ بسبب استثمارها لرؤوس أموال ضخمة في وسائل الإنتاج والتوزيع. وقد احتاجت هذه الشركات للتغلب على مشكلات قاعدة الاستثمار الضخم، واتساع سلسلة الزبائن إلى تنظيم أكثر فاعلية من تنظيم مصنع الدبايس عند آدم سميث، وذلك كي تشارك وتحقق مكاسب أكبر من صفقات الشراء والتصنيع والتوزيع، وفاعليات تطوير الإنتاج. وقد احتاجت هذه الشركات أيضاً إلى عدد أكبر من المديرين لإدارة إدارات جديدة استحدثت داخل الشركات للمشاركة في عملية الإنتاج والعمليات الأخرى. ويصف الشكل 1-2 الشركات التي تطورت كنموذج للشركة الصناعية النمطية كما كانت عليه في منتصف القرن التاسع عشر، وطريقة إدارتها⁽¹⁾.

وقامت الإدارتان الأوسع في الشركة ذات التركيز الوظيفي، بفاعلية تكوين القيمة المضافة الأولية. وقامت إدارة ثالثة وهي الإدارة المالية بأداء وظيفتين مهمتين: (1) المشاركة في تنظيم

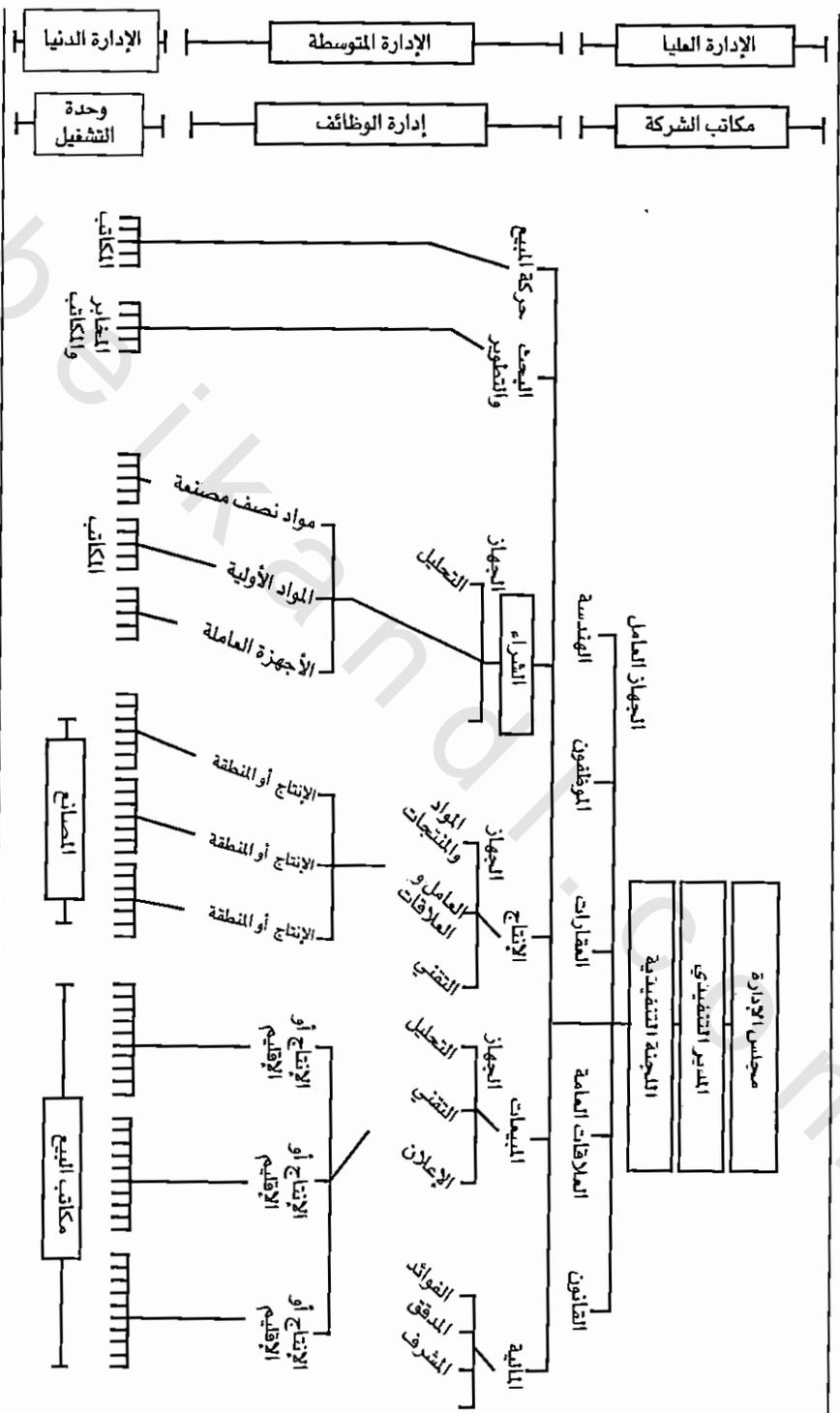
تدفق الأموال من الإدارات المختلفة وإليها، (2) تقديم المعلومات إلى المديرين التنفيذيين الأساسيين؛ كي يستطيعوا توجيه أداء وحدات التشغيل، وتوزيع الموارد بينها. كما احتاجت الشركة بعد ذلك إلى إدارات أخرى للقيام بفاعليات متخصصة مثل صفقات الشراء والأبحاث وتطوير الإنتاج، والفاعليات اللوجستية (السوقية) والهندسية، والقانونية، والعقارات، والموارد البشرية، والعلاقات العامة، مع التركيز بوجه أساسي على الإدارة الرئيسية. بالاشتراك مع رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بوصفهم الفريق الأساسي في صنع القرار. وكانت اجتماعات منتظمة للفريق التنفيذي الرئيس قد ساهمت في الفاعليات عبر الإدارات الوظيفية المختلفة للشركة.

وقدمت البنية ذات التركيز الوظيفي، في شركات أواخر القرن التاسع عشر، ميزات مهمة للشركة. كان الأفراد العاملون في كل إدارة من الإدارات الوظيفية يتمتعون بخبرة وتجربة مهمتين كل في ميدانه. وتعاونوا مع زملائهم في الإدارة لأداء واجباتهم المحددة لهم - في الإنتاج وصفقات الشراء وتطوير الإنتاج والقضايا القانونية والتسويق - بفاعلية وعلى وجه مناسب. وقدمت مجموعات الأشخاص الواسعة التي تقوم بمهام مشابهة فرصاً ممتازة للتدريب والتوجيه والتشجيع من داخل الشركة.

وتابعت الشركات الصناعية الناجحة النمو في بدايات القرن العشرين، وقد واجه بعضها منافسين عن طريق مجموعات أفقية. وبعضها الآخر مثل شركة فورد موتور اتخذت تكاملاً عمودياً للاشتراك الأفضل في تدفق المواد إلى داخل المصنع وخارجه، واتسعت معظم الشركات جغرافياً كي تستطيع أن ترفع من حجم اقتصادياتها المادية والوظيفية في أسواقها المحلية، كي تصل بعد ذلك إلى الزبائن في أسواق أكثر بعداً. واستثمر العديد من الشركات منتجاتها القائمة والبنية التحتية للتوزيع وكذلك قراراتها التنظيمية والإدارية الكثيفة لتنوع في خطوط إنتاج وقطاعات أسواق جديدة.

وبهذا تحولت الشركات في بدايات القرن العشرين من شركات تنظيم مركزي ومشابه لشركات آدم سميث قبل مئة عام، إلى شركات عملاقة متنوعة الإنتاج ومتعددة الوظائف، والأقاليم. وكان التحدي الذي تواجهه الإدارة هو الاستمرار في عرض منتجات جذابة، ومبتكرة، ومنخفضة السعر لقاعدة عريضة من العملاء دون السقوط في تعقيدات العمليات، التي أصبحت الآن عمليات داخلية في إطار الشركة الواحدة.

الشكل 1-2 شركة متعددة الوحدات الوظيفية



وعندما اتسعت الشركات ذات التنظيم المركزي وتعددت منتجاتها واجهت مشكلات جديدة، وغالباً ما كان التعاون ونقل المهام بين الإدارات غير كافٍ، ومكلفاً، ومستهلكاً للوقت. وكان نقص المعلومات المشتركة بين المتخصصين في التسويق، والعاملين في المبيعات (الذين يتعاملون مع الزبائن)، والمهندسين (الذين يصممون المنتجات والخدمات الجديدة)، والقائمين على التشغيل العملياتي (الذين يصنعون المنتجات ويقدمون الخدمات)، غالباً ما كان يؤدي إلى منتجات وخدمات بتصميم مرتفع الثمن بحيث كانت تكاليف التصنيع والتسليم - التي تلبى توقعات الزبون واحتياجاته - مرتفعة. وكانت الشركات الوظيفية نمطية وبطيئة في استجابتها للتغيرات فيما يفضله الزبون، وللفرص الجديدة، أو التهديدات القائمة أو المحتملة في السوق.

وقد لخص ألفرد شاندرلر المشكلات التي واجهت هذه الشركات ذات التركيز الوظيفي بقوله:

إن فقدان الوقت، ونقص المعلومات، والالتزام النفسي بوجهة نظر المفاوض الشامل لم تكن بالضرورة عقبات خطيرة إذا بقيت النشاطات الأساسية للشركة مستقرة، أي إذا بقيت مصادر موادها الخام والتمويل وتقنية التصنيع وأسواقها وطبيعة منتجاتها وخطوط الإنتاج ثابتة نسبياً لم تتبدل. ولكن عندما يحدث التوسع الأكبر في إنشاء مصانع جديدة ونحو مناطق جغرافية جديدة، أو في خطوط إنتاج جديدة تزداد بوجه كبير كل أنواع القرارات الإدارية، ومن ثم يصبح المديرين التنفيذيين في الإدارة الرئيسة مثقلين في العمل، كما يصبح أداؤهم الإداري أقل فاعلية. ويؤدي تزايد هذه الضغوط بدوره إلى نشوء الحاجة إلى بناء أو تبني هيكلية متعددة الأقسام مع مكتبها العام ومكاتب التشغيل المستقلة⁽²⁾.

وقد أعطت شركات مثل دوبون. جنرال موتورز، وجنرال إلكتريك، وماتسوشيتا، صيغة تنظيمية جديدة في عقدي العشرينيات والثلاثينيات. وقد جرى تنظيم الشركة المتعددة المنتجات على طريقة أقسام لها خطوط إنتاج محددة، ومناطق جغرافية مختلفة. وضم كل قسم عاملين يتمتعون بمهارات تشمل كل وظائف الأعمال ليعملوا في تطوير خط إنتاج

محدد وبنائه وإنجازته، حيث يباع إنتاجه إلى زبائن في قطاعات أسواق محددة (انظر الشكل 2-2). ورأس كل قسم مدير عام يساعده جهاز يضم رؤساء الفاعليات الوظيفية في القسم. وبهذا أصبح كل خط إنتاج وكل منطقة جغرافية نسخة عن الشركة الرئيسة مع إدارة وظيفية مركزية، إلا أن المدير العام أصبح الآن مديراً في الوسط يعد تقاريره إلى المديرين التنفيذيين الكبار في الإدارة الرئيسة للشركة.

ولم يعد المديرين في الإدارة الرئيسة يديرون الأعمال، وأصبح دورهم تقويم أداء أقسام التشغيل، ووضع التخطيط الإستراتيجي، وتوزيع الموارد والتسهيلات والعاملين والأقسام. كما يضم مكتب الشركة الجهاز العامل الذي يتمتع بمهارات متخصصة لدعم المديرين التنفيذيين، ولتقديم المشورة، والمشاركة في أعمال نظرائهم في الشركات العاملة.

وعلى الرغم من أن الشركة ذات الأقسام المتعددة قد مكنت أقسام الإنتاج والأقسام المنتشرة جغرافياً من أن تكون أكثر استجابة للفرص المحلية وأكثر تنبهاً للمخاطر، إلا أن هذه الأقسام واجهت تحديات خاصة بإدارتها، وقد فقدت الأقسام التي تقدم المنتجات الأصغر الكثير من فاعليتها؛ بسبب تأثيرات الاقتصاديات الكبيرة والخط البياني المتصاعد للتعليم. وترافقت مع شركات مركزية وظيفية كان بالإمكان أن تشاركها بمواردها انطلاقاً من خطوط إنتاج، وقطاعات سوقية، ومناطق جغرافية متعددة. وقد اختلط الأمر على الزبائن وغالباً ما شكوا أن الباعة المختلطين كانوا سابقاً في كيان واحد، لكنهم الآن يتصلون بهم ليشجع كل واحد منهم منتجات خط إنتاج ضيق. خاطرت أيضاً شركات فقدت خبرتها الوظيفية العميقة عندما بعثت المتخصصين لديها عبر الشركة في مجموعات متنافرة في كل قسم تشغيل بدلاً من وضعهم في أماكن يستطيعون فيها أن يتقنوا ويحلوا المشكلات مع بعضهم بعضاً في مجموعات متجانسة.

وشهدت مدة الستينيات نمو الشركة المختلطة. وهي صيغة جديدة للشركات، فبدلاً من تحقيق النمو من خلال التوسع في الأعمال الأساسية للشركة وفي التقنيات والقدرات الأساسية، أو عبر التملك لأعمال متصلة بالأعمال والصناعات الأصلية، سعت شركات عديدة إلى تحقيق النمو عن طريق عمليات تملك وعمليات اندماج لأعمال

لا رابط بينها وبين أعمال الشركة الأصلية. فالشركات مثل شركة ITT، وصناعات ليتون، وتكسترون، وجالف + وسترن أصبحت مجموعات تضم شركات عاملة مستقلة دون ظهور واضح للجهود المشتركة بينها.

وهناك دافع ظاهر لنمو الشركات ذات النشاطات المتعددة، وهو تخفيض مخاطر الدورات التجارية عن طريق الاستثمار في محفظة أعمال متنوعة. ويتعلق هذا الموقف، المنطقي بالطبع، بتخفيض الأخطار من قرارات الفريق التنفيذي الرئيس؛ لأن المساهمين استطاعوا أن ينوعوا مساهماتهم بامتلاك أسهم في محفظة تضم عدداً كبيراً من الشركات، ومن ثم تجنبوا التكلفة العالية لعمليات الاندماج، والتملك، وفقدان الوزن في مكتب الشركة الرئيس. وكان هناك أساس منطقي أكثر قبولاً ورسوخاً من الناحية الاقتصادية وهو أن المديرين التنفيذيين في هذا التجمع الاقتصادي كانوا مديرين استثنائيين. وكانوا يستخدمون معرفتهم ومهارتهم الاستثنائيتين لتكوين قيمة محققة من مجموع الشركات التي يملكونها أكبر مما يمكن أن يحدث فيما لو عملت كل شركة من هذه الشركات بوجه مستقل دون الاستفادة من الإدارة الرئيسة للشركة.

وقد ظهرت صيغ مشابهة لهذه الشركات في العديد من الدول النامية بطريقة مجموعات أعمال مثل: مجموعة تاتا في الهند، ومجموعة كوس في تركيا، وإسمنت سيان في تايلند، ومجموعتي سامسونغ وهيونداي شايبولز في كورية الجنوبية. وهي مجموعات ضخمة تقوم بأعمال متنوعة لا رابط بينها. وتعمل معظمها داخل بلدانها الأصلية. ولقد تطورت كل مجموعة من هذه المجموعات داخل بلادها؛ لأن حكوماتها غالباً ما اتبعت سياسة واضحة في الاستعاضة عن الاستيراد بإنشاء قيود على التجارة ورأس المال حدثت من منافسة الشركات الأجنبية، ومن الناحية النمطية ترأس هذه المجموعات أسر مقاوله ماهرة ازدهرت محلياً بالاستفادة من الثغرات التأسيسية في البنية التحتية لبلدانها مثل التوظيف الفقير لرأس المال وأسواق العمل، ومعلومات الزبون الضحلة، وحق إرجاع المنتجات بسبب رداءة الإنتاج، والبنية القضائية ذات الطابع السياسي وغير المستقرة، وأحياناً الفاسدة⁽³⁾.

ولكن معظم البلدان التي تطورت فيها مجموعات الأعمال وازدهرت قد انضمت الآن إلى الاقتصاد العالمي، مع انفتاح بلادها على الأسواق المالية. فأصبحت الشركات التي كانت مجموعات محمية سابقاً خاضعة الآن إلى منافسة شديدة مع الخارج. ويجب على المراكز الرئيسية لهذه المجموعات المحدودة بأوطانها، أن تحقق الأرباح من مئات الأعمال غير المتصلة ببعضها، بدل أن تعمل وفق بنية منفردة داخلية للشركة. ويجب أن تواجه مسألة كيف يقوم فريق المديرين التنفيذيين في المقر الرئيس لمجموعة الشركات بإضافة قيمة بدل أن يطرح من القيمة التي تكونت بوساطة شركات التشغيل المحلية.

وتجاوزاً لتطور مجموعات الأعمال الكبيرة وأسواق الاندماج، أوجد الاقتصاد العالمي المستند على المعلومات والمعرفة فرصاً جديدة للمركز الرئيس للشركة كي يعمل على تكوين الجهود المشتركة في كل أقسام الشركة وفروعها. وقدمت بعض الشركات أداءً متميزاً ومستمرّاً عن طريق تشغيل أنظمة إدارة فاعلة بين وحدات الأعمال التي تملكها مع اتباع كل المديرين استراتيجيات أعمال مشابهة. مثلاً، تملك شركة سيسكو مهارات استثنائية لتكامل شركات التقنية التي حصلت عليها عن طريق التملك، وكانت شركة أخرى فاعلة في إدارة تطوير منتجات مبتكرة عبر مجموعة من الشركات عن طريق اتباع إستراتيجيات قيادة الإنتاج. وأظهرت بعض المراكز الرئيسية في أقصى الطرف الآخر مهارة في إدارة الشركات «الناضجة» من طراز شركات السلع لتشجيع عمليات تخفيض متواصل للتكلفة، وتحسين مختلف العمليات، وإقامة إدارة سلسلة للتوريد، وعلاقات عمل يتصف بالتعاون.

وأصبحت شركات عديدة ناجحة نجاحاً باهراً عن طريق ترسيخ رمز معروف جيداً للناس ورفعته فوق أعمال مختلفة، فوضعت في السينما هذه الرموز من الحيوانات مثل ميكى ماوس وليون كينج فتقلت هذه الشخصيات الرمزية إلى موضوعات المتنزّهات وبرامج التلفاز ومنافذ بيع بالفرق للمستهلكين. وقد أسس ريتشارد برانسون شركة الخطوط الجوية فيرجن ومن ثم طور شعار فيرجن - متراقفاً مع التسلية، والنوعية الجيدة، والخدمة الممتازة، وأسلوب حياة خاص - إلى أعمال أخرى متنوعة مثل القطارات والمنتجات والمالية والمشروبات الخفيفة والموسيقى والهاتف المحمول والسيارات والخمور والنشر وملابس الأعراس.

واستثمرت شركات أخرى، مثل شركات الخدمات المالية والاتصالات السلكية، علاقاتها بالزبائن، لتقدم عروض تسوق الموقف الواحد لطيف عريض من الخدمات مع صناعاتها الأصلية. وأصبحت شركات مثل ميكروسوفت وأي باي مهيمنة في قطاعاتها عن طريق تعزيز ساحة لصناعة نمطية وتوسيعها إلى طيف واسع من الخدمات. ووعززت شركات الأدوية والتقنية الحيوية أبحاثها الأساسية والمطبقة على مجموعات محددة من الأمراض في أدوية وعلاجات جديدة مكنتها من الهيمنة على قطاعها.

يتضح في كل هذه الأمثلة أن الأعمال الفردية هي أئمن بكثير عندما تكون داخل بنية الشركة من أن تكون وحدات تشغيل مستقلة، ولهذا فإن المسألة الرئيسة في أي شركة ذات حجم كبير هي كيف يضيف المقر الرئيس للشركة قيمة لمجموعة وحدات الأعمال الوظيفية، والإنتاجية، والقنوات، والجغرافيا. وكي يضيف المقر الرئيس القيمة يجب أن تتجاوز تكاليف توجيهه وتعاونه وتوزيع الموارد تكاليف عملياته. ويدمر المقر الرئيس القيمة عندما يسبب تأخراً في اتخاذ القرار ولا يستجيب بسرعة إلى الفرص المحلية الطارئة والتهديدات، ويرتكب الأخطاء في توزيع الموارد وتوجيهها؛ بسبب افتقاره إلى الاحتكاك بظروف السوق المحلية والمنافسات والتقنيات.

وإذا لم تضيف الإدارة الرئيسة قيمة، فستعمل السوق عندها على إعادة تكوين بنية الشركة لضمان هيمنتها على السوق. وكانت إدارة زيادة مكتب المبيعات وحركة إدارة المبيعات في الثمانينيات رد فعل أطلق القيمة المتضمنة في وحدات المجموعات التجارية. وقد حذفت هذه الحركة المدعومة بالتجديد وبسوق رأس المال أو خفضت بوجه دراماتيكي دور مكاتب الشركة، خاصة في الشركات المتنوعة الأعمال التي نظر إليها على أنها تدمر قيمة حملة الأسهم بدلا من أن تكونها.

اصطفاف البنية مع الإستراتيجية

تركز معظم الأدبيات الأكاديمية والإدارية على حد سواء على الإستراتيجية عند مستوى إستراتيجية الأعمال: كيف تموضع وحدة الأعمال نفسها وترفع مصادرها من أجل مزايا المنافسة⁽⁴⁾. لو كانت كل الشركات مماثلة لنموذج مصنع الدبابيس عند آدم سميث،

لأصبحت هذه المعالجة كافية. ولكن لأن الشركات هي الآن مزيج معقد من وحدات الأعمال المركزية وغير المركزية، فقد اتبع المقر الرئيس طرقاً مختلفة لتحقيق فاعليات التعاون وتكوين الجهود المشتركة.

وقد حاولت شركات عديدة أن تحل مشكلة التعاون بتبني حل الشركة الأم⁽⁵⁾ matrix organization، ويظهر الشكل (2-3) شركة أم نمطية، حيث يقدم المدير تقاريره إلى المدير التنفيذي الوظيفي وإلى مدير الإنتاج أو مدير الخط التجاري. كما يظهر الشكل (2-4) شركة أم تحاول أن تحقق اصطفاف شركات عملياتية محلية مع مجموعات إنتاج على المستوى الدولي ومديرين محليين في البلدان المختلفة.

وقد قامت شركة ABB. وهي شركة منتجات كهربائية دولية، بجعل التوجه نحو الشركة الأم أمراً شائعاً في خطوط الإنتاج الجغرافية في مدة التسعينيات عندما أدخلت مئات من وحداتها التجارية المحلية حول العالم في الهيكلية الجديدة. وكانت كل وحدة تجارية محلية ترفع تقاريرها إلى المدير التنفيذي المحلي وإلى مدير الإنتاج الدولي في الوقت نفسه. وسمحت للشركة بوجه واضح بتحقيق فوائد التعاون المركزي، والخبرة الوظيفية، والاقتصاد الكبير، في حين اتبعت المحافظة على الاستقلال الذاتي لكل وحدة محلية ونشاطها السوقي وأعمال البيع.

إن الشركات الأم من الناحية التطبيقية، وعلى الرغم من جاذبيتها، قد كشفت عن صعوبات في الإدارة، بسبب التوتر الموروث من الشركة الأم بين المديرين التنفيذيين الكبار المسؤولين عن إدارة الشركة أفقياً أو عمودياً. وينخرط المدير في الصراعات بين الأقسام المختلفة ليشترك بين أفضليات مديري الإدارة الأفقية ومديري الإدارة العمودية، ويؤدي هذا الأمر في النهاية إلى مصادر جديدة من الصعوبات، والصراعات، وتأخير التنفيذ. ويبقى المصدر الأعلى للمسؤولية والسلطة في الشركة الأم غامضاً. ونقترح تسمية الأنماط التي ظهرت بعد الصناعة باسم «الجديدة»، وتتضمن الأمثلة شركات وشبكات افتراضية تعمل من خلال الحدود التقليدية ونظام اللاصق (Velcro)، التي يمكن أن تتنحى جانباً، وتعود لتتجمع من جديد في بنى جديدة استجابة لفرص التحدي⁽⁶⁾.

الشكل: 2-3 منظمة الشركة الأم

الوحدة التجارية رقم م	...	الوحدة التجارية رقم 2	الوحدة التجارية رقم 1	الأعمال التجارية الوظيفة
مدير البحث والتطوير	...	مدير البحث والتطوير	مدير البحث والتطوير للوحة التجارية رقم 1	البحث والتطوير
مدير المشتريات	...	مدير المشتريات	مدير المشتريات	المشتريات
مدير التصنيع	...	مدير التصنيع بالوحدة رقم 2	مدير التصنيع بالوحدة رقم 1	التصنيع
مدير التسويق	...	مدير التسويق	مدير التسويق	التسويق
مدير المبيعات	...	مدير المبيعات	مدير المبيعات	المبيعات

الشكل: 2-4 الشركة الأم عبر شركات الإنتاج الدولية والبلدان المختلفة

البلد رقم 1	...	البلد رقم 2	البلد رقم 1	
الوحدة التجارية رقم 1 س	...	الوحدة التجارية رقم 12	الوحدة التجارية رقم 11	خط الإنتاج رقم 1
الوحدة التجارية رقم 2 س	...	الوحدة التجارية رقم 12	الوحدة التجارية رقم 21	خط الإنتاج رقم 2
الوحدة التجارية رقم 3 س	...	الوحدة التجارية رقم 32	الوحدة التجارية رقم ٢١	خط الإنتاج رقم ٢
<	V V V	<	<	<
<		<	<	<
<		<	<	<

إن قراراً منظماً خالصاً لتحقيق التوازن بين التخصص والتكامل يبقى حيزاً غير واضح مع كل التجديد في البنى الجديدة، ويجب ألا يدعو ذلك للدهش؛ فحسب نموذج ماكينزي الشهير 7-S (الأنظمة السبعة) لتصميم اصطفاف الشركات، نجد أن الإستراتيجية والبنية هما اثنان فقط من الأنظمة السبعة (7.7S)، وأما النظام الثالث فيجب أن يعبأ أيضاً لتحقيق الاصطفاف المنظماتي. وقد عرّف ماكينزي «النظام» كما يلي: هو العمليات والإجراءات الرسمية المستخدمة لإدارة المنظمة ومن ضمنها أنظمة الرقابة الإدارية، ومعايير الأداء، وأنظمة المكافآت، والتخطيط، ووضع الميزانيات، وأنظمة توزيع الموارد، وأنظمة المعلومات، وأنظمة توزيع المنتجات.

وقد وضع ماكينزي بحثه لاستنباط النمط 7-S (الأنظمة السبعة) عام 1980 أي قبل ابتداء ما سمي الخرائط الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن والمبادئ الخمسة: التعبئة، والترجمة، والاصطفاف، والحافز، والإشراف؛ من أجل إنشاء شركة مركزة إستراتيجياً⁽⁸⁾. ونستطيع أن نرى الآن كيف أتاح ابتكار بطاقة الأداء المتوازن للشركات التي تصمم أنظمة التشغيل لديها كي تحقق اصطفاف البنية مع الإستراتيجية، كذلك كي تنفذ الأنظمة الأربعة المتبقية وهي: تجهيز فريق العاملين، والمهارات، والأسلوب، والقيم المشتركة⁽⁹⁾. والرؤية التي اكتسبناها من التعامل مع مئات الشركات هي أنه على الشركات ألا تبحث عن كمال البنية لإستراتيجيتها، وبدلاً من ذلك عليها أن تختار بنية معقولة وقادرة على أن تلبى الحاجة دون صراعات كبيرة، ومن ثم تقوم بتصميم نظام معدل يستنبط من الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء، يهدف إلى تكييف البنية- بنية الشركة وبنية مجموعتها من الوظائف المركزية، ومجموعات الإنتاج غير المركزية، والوحدات الجغرافية- لتتلاءم مع الإستراتيجية.

بطاقة الأداء المتوازن:

نظام اصطفاف إستراتيجية الشركة مع بنيتها

يؤكد كتاب شاندلر والإضافات التي أضافها ميشيل بورتر أن الإستراتيجية تسبق البنية والأنظمة؛ ولهذا علينا أن نبدأ ببحث مختصر عن إستراتيجية الشركة قبل أن

نوضح كيف تعمل الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن على اصطافاف بنية الشركة مع الإستراتيجية على مستوى الشركة. ويدافع جولد وكامبل وألكسندر عن فكرة أن إستراتيجية الشركة -وهي الأساس المنطقي للأعمال المتعددة داخل كيان الشركة الواحدة- يجب أن تنبثق من امتياز الأمومة لدى الشركة (الشركة الأم)⁽¹⁰⁾، ويجب أن تُبرز الشركة ما نسميه مقترح القيمة للشركة؛ أي كيف تكوّن الإدارة الرئيسة قيمة من «الأعمال التي تملكها وتديرها أكبر من القيمة التي تحققها الشركات المنافسة، إذا كانت هذه الشركات تملك الطاقم نفسه من الأعمال، أو إذا كانت الأعمال تعمل مستقلة بوجه كامل»⁽¹¹⁾، وتزودنا التصورات الأربعة في بطاقات الأداء بطريقة طبيعية لتصنيف الأنماط المختلفة من مقترحات القيمة للشركة في فئات محددة التي يمكن أن تحققها الجهود المشتركة للشركة.

الجهود المالية المشتركة:

- الحصول على شركات أخرى وتكاملها بوجه فاعل.
- الحصول على عمليات توجيه وهيمنة ممتازة على الشركات المختلفة.
- ترسيخ علامات مميزة (ديزني - فيرجين) عبر وحدات تجارية مختلفة.
- إنجاز مهارات متخصصة في المفاوضات مع كيانات خارجية للحكومات، والاتحادات، والممولين، والموردين.

الجهود المشتركة نحو الزبون:

- من الأمور الثابتة تقديم مقترح القيمة العامة عبر شبكة متناثرة جغرافياً من منافذ البيع بالمفرق أو الجملة.
- وزيادة الزبائن العامين بجمع المنتجات أو الخدمات من وحدات متعددة لتقديم مزايا محددة: تكلفة منخفضة، والملائمة أو الحلول المعدلة.

الجهود المشتركة في العملية التجارية

• استثمار الكفاءات الجوهرية التي ترفع من الجودة في الإنتاج أو العمليات التقنية عبر الوحدات التجارية المتعددة⁽¹²⁾. ويجب الأخذ في الحسبان الكفاءات في تصنيع الإلكترونيات الدقيقة، والإلكترونيات البصرية، وتطوير البرمجيات، وتطوير منتجات جديدة، والمنتجات التي تخرج في الوقت المناسب وأنظمة التوزيع التي تراعي الوقت والتي تقود إلى ميزات تنافسية في قطاعات صناعية متعددة. كما يمكن أن تتضمن الكفاءات الجوهرية المعرفة في كيف يجري العمل بفاعلية في مناطق محددة من العالم.

• إنجاز الاقتصاديات الكبيرة عبر المشاركة في التصنيع، والبحث، والتوزيع أو مصادر التسويق.

الجهود المشتركة في التعلم والنمو

- تشجيع رأس المال البشري عن طريق الاستخدام الممتاز، والتدريب للموارد البشرية، وعمليات تطوير القيادة عبر الوحدات التجارية المتعددة.
- الارتقاء بالتقنية العامة، مثل خطة لقيادة الصناعة أو قناة العملاء للوصول إلى شبكة واسعة من خدمات الشركة، المشتركة عبر قيام الإنتاجية والخدماتية.
- المشاركة بأفضل التطبيقات للكفاءات القابلة للتطوير، عبر إدارة المعرفة التي تنقل جودة العملية عبر الوحدات التجارية المتعددة.

وقد لخص كوليس ومونتغمري هذه الإستراتيجيات الفاعلة للشركة على الوجه الآتي⁽¹³⁾:

ليست إستراتيجية الشركات التي تستحق الاهتمام، هي تجميع عشوائي لجماعات بناء فردية، ولكنها نظام يبنى بعناية من أجزاء مترابطة... ففي إستراتيجية عظيمة لشركة ما، نجد أن كل العناصر (الموارد، والعمل التجاري، والتنظيم) مصطفة الواحد منها مع الآخر. ويقاد ذلك الاصطفاف من طبيعة موارد الشركة: أصولها الخاصة، ومهاراتها، وكفاءاتها⁽¹⁴⁾.

وقد تحولت الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن لتصبح آلية مثالية لتحديد مقترح القيمة للشركة، ومن ثم لتعمل على اصطافاف موارد الشركة لتكوين قيمة عليا. والفريق التنفيذي في إدارة الشركة العليا يستخدم خريطته الإستراتيجية وبطاقة الأداء العائدة له لربط نظرية الشركة: كيف تولد الشركة القيمة الإضافية عن طريق جعل الوحدات التجارية تعمل داخل بنيتها التراتبية أكثر من أن تعمل كل وحدة وكأنها كيان مستقل، بإشرافها الخاص بها ومصدر تمويلها.

ملحوظات

- 1- إن هذا الموجز للتاريخ المعقد مستقى من الفصل الثاني،
«scale, scope, and organizational capabilities» A.D.Chandler
Scale and Scope, the dynamics of industrial capitalism (Cambridge,
Harvard university press, 1990) 14 - 49
- 2- A.D. Chandler, Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial
enterprise (Cambridge press 1962) 297.
- 3- T. Khanna and K. Palepu, «Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging
Markets», Harvard Business Review (July-August 1997) : 41 - 51.
- 4- استكشفنا دور الخرائط الإستراتيجية في وصف إستراتيجية الوحدة التجارية
وتنفيذها في كتاب
Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes
(Boston: Harvard Business School Press, 2004) .
- 5- S. Davis and P. Lawrence, «Problems of Matrix Organizations,» Harvard
Business Review (May-June 1978) ; H. Kolodny, «Managing in a Matrix,»
Business Horizons (March-April 1981) .

- 6- L. Hirsch horn and T. Gilmore, «The New Boundaries of the 'Boundary less' Company», Harvard Business Review (May-June 1992) ; M. Raynor and J. Bower, «Lead from the center: How to Manage Divisions Dynamically», Harvard Business Review (May 2001) ; J. Bower, «Building the Velcro Organization: Creating Value Through Integration and Maintaining Organization - Wide Efficiency», Ivey Business Journal (November-December 2003) : 1 - 10.
- 7- R. H. Waterman, T. J. Peters, and J. R. Philips, «Structure Is Not Organization», Business Horizons (1980) .
- 8- R. S. Kaplan and D. P. Norton, the Strategy- Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2000) .
- 9- R. S. Kaplan, «The Balanced Scorecard: Enhancing the McKinsy 7-S Model», Balanced Scorecard Report (March 2005) .
- 10- D. Collis and C. Montgomery, Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm (Chicago: Irwin, 1997) , refer to essentially the same concept as the «Corporate advantage».
- سوف نستخدم الصورة الأكثر مرونة عن الشركة بوصفها أمًا لفروعها المتعددة.
- 11- M. Goold, A. Campbell, and M. Alexander, Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company (New York: John Wiley & Sons, 1994) ; A. Campbell, M. Goold and M. Alexander, «Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage», Harvard Business Review (March-April 1995) : 120 - 132.
- 12- جوهر المنافسة قد حدد من قبل ماركيدس بوصفه (حوض التجربة والمعرفة والأنظمة داخل الشركة التي يمكن أن تنشر لتقليل النفقات أو الزمن لإيجاد الأصول الإستراتيجية أو توسيعها) ، والأصول الإستراتيجية قابلة للتبديل وللتجارة بوجه ناقص، وهي تشجع على ميزة الكلفة أو الاختلاف.

«See C. Markides, «Corporate Strategy: The Role of The Centre,» in Handbook of Strategy and Management, 1st edition, eds A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (London: Sage Publications, 2001).

13- D. J. Collis and C. A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», Harvard Business Review (July – August 1995) 118 - 128; and «Creating Corporate Advantage», Harvard Business Review (May-June 1998) 70 - 83.

14- Collis and Montgomery, «Creating Corporate Advantage,» 72.

